

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CARACTERIZACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DEL ÁREA TERRITORIAL	4
1. DESCRIPCIÓN	6
2. CONFIGURACIÓN DEMOGRÁFICA	7
3. RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS	9
4. ESTRUCTURA ECONÓMICA	10
FICHAS DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	12
SECTOR PRIMARIO	
1. HUERTA ECOLÓGICA Y CULTIVO DE FRUTOS ROJOS	15
SECTOR SECUNDARIO	
2. FABRICACIÓN DE AGUARDIENTE	18
3. CARBÓN VEGETAL	21
4. CERVEZA ARTESANAL	23
5. HUMUS DE LOMBRIZ	26
6. LECHE DE AVENA	28
SECTOR TERCIARIO	
7. ASISTENCIA A DOMICILIO	31
8. CONTABILIDAD ON-LINE	33
9. PISCIFACTORÍA	35
10. TURISMO ACTIVO	37
PLANES DE EMPRESA	39

INTRODUCCIÓN

La Sociedad para el Desarrollo de la Provincia de Burgos, SODEBUR, organismo perteneciente a la Diputación Provincial de Burgos tiene como misión principal promover el desarrollo a través de la integración de los agentes de la provincia y en los siguientes campos: infraestructuras, promoción económica y social e inversiones y subvenciones de otras administraciones e instituciones.

Como parte fundamental en el cumplimiento de dicha misión, Sodebur, gestiona y coordina el Plan Estratégico Burgos Rural 2010 – 2015 y, dentro de él, el Plan Integrado “Burgos Rural Emprende” cuyo objetivo principal consiste en el fomento del emprendimiento en el medio rural como aspecto clave en la dinamización empresarial de la provincia de Burgos.

Este proyecto surge en el ámbito de dicho plan y pretende identificar y determinar con precisión las oportunidades de negocio y los nichos de mercado que puedan existir en las distintas áreas territoriales de la provincia de Burgos y que permitan una mejora de la competitividad territorial, respondiendo así a las demandas y necesidades expuestas por parte del mercado cuya cobertura empresarial sería viable a través de iniciativas de emprendimiento.

Para llevarlo a cabo se ha desarrollado un análisis en profundidad de los sectores productivos de las seis áreas territoriales de la provincia de Burgos: Merindades, Ribera, Bureba, Arlanza, Demanda y Amaya-Camino, partiendo del diagnóstico de situación realizado en la definición en el Plan Estratégico Burgos Rural 2010-2015, con objeto de identificar, en cada una de ellas, oportunidades de negocio viables y concretas. Del mismo modo, se ha llevado a cabo, una labor de benchmarking, analizando negocios y posibilidades de emprendimiento de éxito llevadas a cabo en otros territorios, nacionales e internacionales, y sus posibilidades de adaptación al medio rural de la provincia de Burgos.

El trabajo se ha realizado en contacto con los Grupos de Acción Local de la provincia, teniendo en cuenta los estudios previos e información de la que ellos pudieran disponer que fuera de aplicación para el desarrollo de este estudio.

Para cada área territorial de la provincia se han identificado una serie de oportunidades de negocio reales debidamente justificadas y definidas que puedan generar actividad económica en la zona y que se pretende constituyan una herramienta de orientación y asesoramiento a posibles emprendedores que quieran poner en marcha una nueva actividad o retomar otra pre-existente en la provincia de Burgos, acompañándose cada una de ellas de una ficha informativa donde se detallan los factores que hacen atractivo el sector elegido, tipología de empresas que pueden crearse alrededor del mismo y cualquier otro contenido que se ha estimado relevante para poder hacer una evaluación de la misma.

Del mismo modo, para las oportunidades de negocio que han resultado más relevantes o coincidentes en diversas zonas, se presenta un modelo de plan de empresa que resulte de utilidad a posibles emprendedores o agentes inversores y que se presentarán juntos a modo de anexo al final de cada cuaderno.

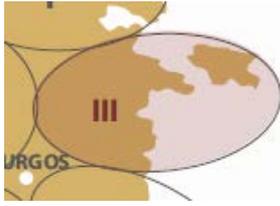
Esperando, desde Sodebur, los Grupos de Acción Local y, en general, el Plan Integrado Burgos Rural Emprende que estos cuadernos territoriales sean de utilidad y faciliten la labor a aquellas personas que quieran emprender en la provincia de Burgos.

CARACTERIZACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DEL ÁREA TERRITORIAL

CARACTERIZACIÓN SOCIO-ECONÓMICA DEL ÁREA TERRITORIAL

1. DESCRIPCIÓN	6
2. CONFIGURACIÓN DEMOGRÁFICA	8
3. RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS	11
4. ESTRUCTURA ECONÓMICA	13

1. DESCRIPCIÓN



La Bureba se encuentra dentro de la provincia de Burgos en Castilla y León (España). Se sitúa al noreste de la provincia y está regada por multitud de arroyos que van a desembocar, a través de los ríos Homino, Oroncillo, Oca y Tirón al Ebro.

La depresión de La Bureba es una perfecta y modélica cuenca sedimentaria drenada por el curso del río Oca y sus afluentes, cuyos materiales terciarios se diferencian de un modo claro con la orla montañosa que la rodea. Se trata de una gran llanura encajonada entre sierras, cerrada al norte por los Montes Obarenes. Las parameras de Altotero, sobre Poza de la Sal, configuran un límite natural hacia el oeste. Al sur, los Montes de Oca, la Sierra de la Demanda y el Alto de la Brújula delimitan la depresión burebana. Esta abierta campiña es una región deforestada, resultado de la acción del hombre. A lo largo de la historia, los espacios de monte y matorral han dado paso a la enorme superficie cultivable que hoy contemplamos.

El centro de La Bureba, hacia el norte de Briviesca, está ocupado por un mosaico de terrenos de cultivo donde sólo aparecen algunas masas arbóreas en las laderas de los Montes Obarenes, incluidos en la Red de Espacios Naturales de la Junta de Castilla y León y declarados con la categoría de Parque Natural.

El factor climático tiene gran importancia en la aptitud de las tierras para el cultivo. Las condiciones climatológicas de La Bureba se caracterizan por inviernos largos y fríos y veranos cortos y frescos. Las precipitaciones presentan cierta continuidad y regularidad a lo largo de todo el año, exceptuando la época estival.

El paisaje es un valor esencial del patrimonio de este territorio, uno de sus rasgos principales de identidad. Así mismo, es un elemento de futuro, porque es el escenario para desarrollar todo tipo de actividades. La riqueza de su entorno es una de las características de este territorio, con valles, llanuras y montañas con adscripción a las regiones biogeografías mediterránea, atlántica y de transición entre ambas.

Como resultado del paso de las distintas culturas, el patrimonio de La Bureba incluye yacimientos de la Edad del Hierro -Soto de Bureba, Poza de la Sal, Briviesca, Miraveche, Villanueva de Teba, etcétera- y restos de poblamientos autrigones -Briviesca, Monasterio de Rodilla, Cubo de Bureba, Santa María Ribarredonda, Poza de la Sal, y otros-.

Como puede verse más adelante, la población se encuentra aglutinada principalmente en Briviesca, Belorado, Condado de Treviño y Merindad de Río Ubierna. A continuación, se presentan ciertos datos importantes sobre alguno de estos municipios:

- ✓ Condado de Treviño: junto con La Puebla de Argazón, que dista 9 kilómetros de la capital, forma el enclave de Treviño, que mide 11 kilómetros de norte a sur y 29 de este a oeste. El dato más destacable de éste municipio son sus abundantes yacimientos prehistóricos a lo largo de las cuencas de los ríos Ayuda y Rojo.
- ✓ Merindad de Río Ubierna: se encuentra situada al norte de la capital burgalesa, engloba un total de veintiún núcleos de población y 1.391 habitantes (censo del INE 2008). El páramo de Masa se extiende entre la zona más septentrional de dicho terreno y el Valle de Sedano, se trata de un espacio formado por planas estructuras rocosas entre las que nace uno de los ríos más destacados entre la Merindad y que precisamente es el que da nombre al municipio, el de Ubierna, con 45,1 kilómetros de recorrido.

2. CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA

El área territorial está integrada por 79 municipios y 216 entidades de población. En el territorio hay empadronadas 22.112 personas (2009), lo que representa el 5,89% del total provincial (Burgos) y el 0,86% del total autonómico (Castilla y León). Su superficie se extiende a lo largo de 2.321,39 km².



La población ha crecido un 4,48% desde el año 2006 (en base a los datos de población del Programa de Desarrollo Local 2007-2013), periodo en el que ha mantenido su peso relativo respecto del total provincial y autonómico.

La población del territorio se concentra fundamentalmente en cuatro municipios que recogen el 58,55% del total poblacional, esto son: Briviesca, Belorado, Condado de Treviño y Merindad de Río Ubierna.

Esta concentración se ha reforzado en los tres últimos años (en el año 2006 era del 56,72%). En este periodo de tres años 23 municipios han experimentado crecimiento positivo (aunque sea mínimo), 2 municipios han mantenido la misma población y 54 municipios han visto decrecer su población.

Según los últimos datos disponibles para el territorio GAL (2008), residen 2.464 extranjeros que representan el 11.36% de la población censada.

A continuación podemos observar la gráfica que muestra la población del territorio GAL ADECO BUREBA en el año 2009:

Abajas	26
Aguas Cándidas	61
Aguilar de Bureba	70
Alcocero de Mola	41

Altable	54
Ameyugo	97
Araya de Oca	48
Bañuelos de Bureba	32

Los Barrios de Bureba	224
Bascuñana	47
Belorado	2.172
Berzosa de Bureba	41
Bozó	108
Briviesca	7.937
Bugedo	177
Busto de Bureba	199
Cantabrana	31
Carcedo de Bureba	43
Carrias	30
Cascajares de Bureba	44
Castil de Peones	27
Castildelgado	59
Cerezo del Río Tirón	653
Cerratón de Juarros	59
Condado de Treviño	1.432
Cubo de Bureba	116
Encio	45
Espinosa del Camino	33
Fresneña	107
Fresno de Río Tirón	200
Fresno de Rodilla	47
Fuentebureba	53
Galbarrós	28
Grisaleña	43
Ibrillos	79
Llano de Bureba	69
Merindad de Río Ubierna	1.406
Miranda de Ebro *	273
Miraveche	94
Monasterio de Rodilla	200
Navas de Bureba	44
Padrones de Bureba	45
Pancorbo	538
Piérnigas	52

Poza de la Sal	338
Prádanos de Bureba	55
Puebla de Arganzón	529
Quintanabureba	38
Quintanaélez	75
Quintanaortuño	233
Quintanapalla	125
Quintanavides	102
Quintanilla San García	101
Quintanilla Vivar	741
Redecilla del Camino	133
Redecilla del Campo	75
Reinoso	15
Rojas	81
Rublacedo de Abajo	34
Rucandio	85
Salas de Bureba	138
Salinillas de Bureba	51
Santa Gadea del Cid	156
Santa María del Invierno	64
Santa María Rivarredonda	113
Santa Olalla de Bureba	39
Sotragero	254
Tosantos	53
Vallarta de Bureba	50
Valle de las Navas	624
Valle de Oca	192
Valluércanes	90
Vid de Bureba (La)	32
Vileña	33
Villaescusa la Sombria	66
Villambistia	54
Villanueva de Teba	49
Viloria de Rioja	50
Zuñeda	60
TOTAL	22.112

*Entidades locales de Miranda de Ebro integradas en GAL ADECO BUREBA: Arce, Ayuelas, Guinicio, Ircio (excepto Polígono Industrial), Montañana, Suzana.

La tasa de dependencia (51,93%) pone de manifiesto el enorme peso de los menores y mayores en proporción a la población potencialmente activa, siendo los mayores el subconjunto dependiente de más importancia numérica con una tasa de envejecimiento del 22,48%. Ambas tasas son más elevadas (mayor dependencia y mayor envejecimiento) en el territorio que en el conjunto de la comunidad autónoma (de por sí más dependiente y más envejecida que el conjunto de España).

Se vislumbra una situación más optimista –en términos de población- ligada a la tasa de maternidad, que se comportan de manera más favorable en el territorio ADECO BUREBA que el conjunto autonómico. En el caso de la tasa de maternidad con un 19,01% versus 16,48% y en el caso de la tendencia con un 102,43% versus 100,27%. Nos faltan datos para entender esta tendencia, aunque probablemente se deba fundamentalmente al comportamiento de la población inmigrante en materia de reproducción y, por tanto, su efecto se podría dejar sentir en el futuro si se asentaran en el territorio definitivamente, ya que si observamos la tasa de reemplazo la situación del territorio es más negativa que la del conjunto autonómico (102,43% versus 104,93%).

Tasas demográficas	Bureba	Fórmula
Dependencia	51,93%	$(\text{población} < 15 \text{ años} + \text{población} > 65 \text{ años}) / (\text{población de 15 a 65 años}) \times 100$
Envejecimiento	22,48%	$\text{Población} > 65 \text{ años} / \text{Población total}$
Maternidad	19,01%	Niños de 0 a 4 años por cada 1000 mujeres de 15 a 49 años
Tendencia	102,43%	Dinámica demográfica a medio plazo

3. RECURSOS E INFRAESTRUCTURAS

El **equipamiento sanitario** de la zona es básico. Existen tres centros de salud localizados en Briviesca, Belorado y Condado de Treviño, cada uno tiene asignada una zona básica de salud. Hay consultorios médicos locales en casi todos los núcleos (con un horario reducido de 1 día o unas horas a la semana). Los hospitales de referencia están en Burgos (General Yagüe) y en Miranda de Ebro (Santiago Apóstol).

El **equipamiento educativo** en niveles de Infantil y Educación Primaria se concentra en 7 municipios del territorio (Belorado, Briviesca, Cerezo de Río Tirón, Fresno de Río Tirón, La Puebla de Arganzón, Pancorbo y Treviño). El resto de los municipios (72 municipios) carecen de equipamiento educativo público, si bien es cierto que la población en edad escolar es muy reducida y está atendida en los centros escolares existentes.

La Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato solo pueden cursarse en Belorado y Briviesca o desplazándose a la vecina localidad de Miranda de Ebro.

En lo referente al grado de **formación y cualificación de la población**, no disponemos en estos momentos de datos a nivel municipal sobre nivel educativo y formación para el empleo. Ocurre, además, que las diferencias que puede haber entre zonas rurales y urbanas pueden ser muy acusadas. En cualquier caso Burgos es una provincia que arroja niveles educativos elevados dentro de Castilla y León, comunidad autónoma que, a su vez, se sitúa en el ranking medio alto de nivel educativo de España.

En cuanto a las **comunicaciones**, el territorio está comunicado con el resto del territorio nacional y europeo por una red de carreteras y ferrocarril, con dos puntos neurálgicos de conexión –Briviesca y Miranda de Ebro.

RED DE CARRETERAS DEL TERRITORIO ADECO BUREBA		
Vía	Dirección	Puntos de conexión
AP-1 Burgos-Guipúzcoa	Nordeste- Suroeste	De Miranda de Ebro a Quintanapalla, con un único acceso a la altura de Briviesca
A-1 Autovía del Norte (Madrid-Irún)	Nordeste- Suroeste	De La Puebla de Arganzón a Quintanapalla
N-120 Logroño-Vigo	Sureste	Entre Redecilla del Camino y Espinosa del Camino
N-232 Castellón-Burgos	Nordeste	Entre Quintanaález y Altable
N-623 Burgos-Santander	Oeste	Entre Quintanilla-Vivar y Masa
N-627	Noroeste	Entre San Martín de Ubierna y Castrillo de Rucios
Red local	Entre los pueblos	Todos los núcleos están comunicados con una red desigual de carreteras, pistas asfaltadas y caminos de tierra

Tabla 4: Red de carreteras del territorio ADECO BUREBA
Fuente: ADECO BUREBA, Programa de Desarrollo Local 2007-2013

Asimismo dispone de red ferroviaria; la línea Madrid-Irún atraviesa el territorio de nordeste a sureste entre La Puebla de Arganzón y Quintanapalla. La principal estación es Briviesca.

El autobús es el vehículo de transporte público más destacado. Las conexiones de los núcleos más importantes entre sí y con los núcleos de referencia para transportes y prestaciones tienen un servicio regular.

4. ESTRUCTURA ECONÓMICA

En el territorio están dadas de alta 703 empresas y 6.949 trabajadores cuya distribución puede observarse en los siguientes gráficos y cuadros.

Trabajadores y empresas por sector de actividad (diciembre 2008)				
	Trabajadores		Empresas	
	Total	%	Total	%
Agricultura	1.097	15,79%	51	7,25%
Industria	2.098	30,19%	80	11,38%
Construcción	1.276	18,36%	127	18,07%
Servicios	2.478	35,66%	445	63,30%
Total	6.949	100,00%	703	100,00%

Tabla 9: Trabajadores y empresas por sector de actividad (diciembre 2008)

Fuente: Caja España, Datos Económicos y Sociales de los Municipios de España 2009. Elaboración propia

Las empresas agrícolas son de tamaño reducido, representan el 7,25% de las empresas pero por número de trabajadores se dobla dicha proporción (15,79%).

La industria, con estructuras algo mayores emplea al 30,19% de los afiliados a la Seguridad Social y sus establecimientos son el 11,38% de las empresas. En construcción hay 127 empresas (18,07%) y 1.276 trabajadores (18,36%).

El sector servicios está muy atomizado –sus 445 empresas suponen el 63,30% del entramado empresarial y sus 2.478 trabajadores son el 35,65% de la población afiliada.

En el ámbito ADECO BUREBA se localizan 3 polígonos industriales. El polígono de Retorto en Belorado, se localiza junto a la N-120. La zona industrial de Pancorbo está situada junto a la AP-1.

En el **sector primario**, la agricultura, que tradicionalmente ha sido la clave de la economía local durante siglos ha ido perdiendo peso en términos de empresas y trabajadores; no obstante, la transformación de recursos naturales en productos primarios tiene una importancia fundamental para la configuración rural del territorio, es uno de los elementos decisivos para la composición del paisaje y, a pesar de su menor peso proporcional, sigue generando riqueza y empleo en el territorio.

En cuanto al **sector secundario**, el área de la industria está sometida a fuertes vaivenes tanto estacionales como cíclicos, donde la realización de obras puntuales de infraestructuras o promocionales puede generar empleo en determinados momentos. A ello se añade la especial incidencia que la crisis económica actual está teniendo en este grupo desde el año 2008.

El **sector servicios** (público y privado) es el que población ocupa en todo el territorio.

En 2008 había registrados 363 establecimientos comerciales según CAMERDATA, la fuente en la que basa su información Caja España para elaborar su base de datos económicos y sociales.

TURISMO

La hostelería es el otro gran sector de servicios, con alojamientos de diverso tipo y una oferta de restauración de diversas categorías. El área territorial cuenta con 9 hoteles y moteles, 15 hostales y pensiones, 10 fondas y casas de huéspedes, 21 casas rurales, 9 albergues y 3 campings.

El área territorial tiene un gran atractivo turístico. A continuación vamos a destacar algunos de los lugares más seductores de La Bureba.

Esta zona cuenta con siete valles, en una disposición "radial" que da coherencia geográfica al territorio. Cada uno de los valles está atravesado por un río diferente, siendo casi todos ellos afluentes del Ebro y, por tanto, integrando el territorio en la cuenca hidrográfica del Ebro. Una pequeña parte del territorio, en el entorno de la Merindad de Río Ubierna y el Valle de la Navas, vierte sus aguas al Arlanzón y, por ende, al Duero. Cada uno de los ríos, a su vez, recibe aguas de diversos afluentes convirtiendo los recursos hidrológicos en uno de los elementos clave de definición del paisaje y de articulación de su territorio.

En la parte noroeste de La Bureba se extiende el Valle de Las Caderechas, un bello y rico enclave que entra en contacto con los primeros páramos castellanos. Una gran cresta caliza establece un perfecto límite natural con el cercano Valle de Valdivielso, vertebrado por el caudaloso río Ebro

Al sur se encuentra una de las estructuras geomorfológicas más singulares de toda la provincia: el diapiro de Poza de la Sal. Se trata de una depresión de forma circular, con más de 2,5 kilómetros de diámetro, cuyo núcleo se encuentra ocupado por materiales salinos formados en el período Triásico.

Entre las construcciones civiles, destacan los castillos de Monasterio de Rodilla y Poza de la Sal, sin olvidar los restos de fortificaciones en Rojas, Zuñeda o Grisaleña.

Dentro del patrimonio religioso, el románico es el gran protagonista en La Bureba. Ejemplos sobresalientes pueden encontrarse en Monasterio de Rodilla, Abajas, Valdazo, Navas de Bureba, Aguilar

de Bureba, Lences, Castil de Lences, Soto de Bureba, Revillalcón, Los Barrios de Bureba, Rojas, Quintanabureba, Piérnigas o Carcedo de Bureba, entre otros.

En cuanto a los monasterios y conventos, destaca el de Santa Clara, en Briviesca, además del de Castil de Lences. Briviesca y Poza de la Sal son, además, algunos de los más destacables conjuntos urbanos de la provincia de Burgos.

La riqueza y variedad geográfica, orográfica y climatológica de esta zona propicia la existencia de un impresionante catálogo de productos capaces de satisfacer los paladares más exigentes. Frutas y hortalizas, carnes y embutidos, lácteos, derivados de la harina, miel, frutos del bosque e incluso algún que otro caldo se producen cada año para configurar una gastronomía de calidad.



FICHAS DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

FICHAS DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

SECTOR PRIMARIO

INVERNADERO DE FLOR CORTADA 19

SECTOR SECUNDARIO

FABRICACIÓN DE PELLETS 22

PLANTA DE COMPOSTAJE 24

SECTOR TERCIARIO

ACADEMIA ESCOLAR..... 28

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LOCALES 30

CONSULTORÍA DE EMPRESAS..... 32

OCIO ACTIVO/ GIMNASIA MAYORES..... 34

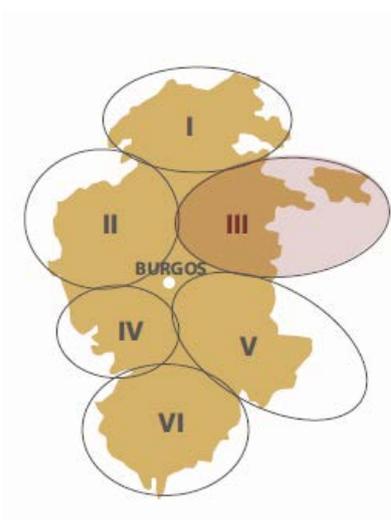
PLANTA ENVASADORA DE PRODUCTOS HORTÍCOLAS 36

ASISTENCIA A DOMICILIO 38

PELUQUERÍA A DOMICILIO 40

TINTORERÍA..... 42

TURISMO ACTIVO..... 44



SECTOR PRIMARIO

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO	INVERNADERO DE FLOR
DESCRIPCIÓN	Se propone como actividad empresarial el cultivo de flores bajo plástico y su comercialización mediante la aplicación de procesos y tecnología de última generación.
JUSTIFICACIÓN	<p>Algunos factores característicos del territorio ADECO BUREBA hacen pensar que este negocio tiene la posibilidad de implantarse. Algunos de ellos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Es una actividad nueva en la zona ✓ Perfectamente compatible con la actividad agrícola y tiene las condiciones adecuadas para su realización ✓ No necesita gran cantidad de recurso suelo ✓ Puede compatibilizarse con otras actividades a tiempo parcial ✓ La comercialización es buena a través de floristerías y tanatorios, ya que cuanto menor sea la distancia del productor al consumidor mejores son las características de la flor ✓ Las variedades a cultivar son flexibles, solo determinadas por las condiciones agroclimáticas, que se pueden adaptar en gran medida con invernaderos, sustratos de cultivo y calefacción ✓ Destaca la apuesta por actividades que cuiden el medioambiente
INVERSIÓN MEDIA INICIAL	<p>En cuanto a la inversión hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcela (8000 m2): 8.000 € ✓ Invernadero (ULMA): 22.000 € ✓ Umbráculo (ULMA): 10.000 € ✓ Sistema de riego (cabezal + depósitos): 15.000 € ✓ Almacén + oficina: 9.000 € ✓ Cámara: 2.500 € ✓ Enmacetadora: 4.500 € ✓ Mezcladora: 300 € ✓ Herramienta: 1.000 € ✓ Mobiliario trabajo: 1.200 € ✓ Estufas pellets y leña + ventilación: 8.000 € ✓ Vehículo para transporte: 8.500 € ✓ Equipamiento informático: 950 € ✓ Mobiliario y equipamiento de oficina: 200 € <p style="text-align: right;">INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 91.150€</p>
PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A	El emprendedor de este negocio debe ser una persona que tenga conocimiento adecuado de las labores y una habilidad para el tratamiento de la planta.
BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA	<p><u>Barreras de entrada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta inversión inicial ✓ Falta de conocimientos de cultivo ✓ Competencia a nivel nacional ✓ Bajo número de puntos de venta en el entorno

Barreras de salida:

- ✓ Recuperación de la inversión inicial

ASPECTOS CLAVE

Cuando se controle el manejo se puede plantear como alternativa de diversificación la producción en invernadero y a cielo abierto de productos de huerta ecológicos, con gran demanda en el mercado.

Pertenecer a asociaciones profesionales y a la Cámara de Comercio del territorio donde se localiza el negocio puede ser una vía para estar en contacto con otros empresarios y acceder a información relevante sobre el sector.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

Estatal:

- ✓ *Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio*, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral BOE Nº 205, de 25.08.09
- ✓ *ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre*, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable BOCYL Nº 250, de 30.12.11

SECTOR SECUNDARIO

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO	FABRICACIÓN DE PELLETS
DESCRIPCIÓN	<p>Los pellets son cilindros granulados y compactados, elaborados a partir de restos forestales naturales y de subproductos provenientes del procesamiento mecánico de la madera, como serrín, virutas y astillas. Se plantea como actividad empresarial la fabricación de pellets y su comercialización.</p>
JUSTIFICACIÓN	<p>Se propone esta actividad empresarial por los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El sector industrial es relativamente sólido ✓ Disponibilidad de suelo industrial para nuevas implantaciones ✓ Existencia de polígonos industriales ✓ Según la encuesta realizada por DGE Bruxelles en la fase de trabajo de campo, destaca la apuesta por una industria que cuide el medioambiente ✓ La superficie destinada a cultivos leñosos y especies forestales, fuentes principales para la fabricación de pellets, es de 38.193 has.
INVERSIÓN MEDIA INICIAL	<p>La inversión en este negocio es elevada. Hay que tener en cuenta diversos aspectos: obra civil, maquinaria y utillaje, vehículos para transporte, equipamiento informático, mobiliario y equipamiento de oficina y stock inicial de materias primas.</p> <p style="text-align: center;">INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 1.300.000.- €</p>
PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A	<p>El emprendedor de este negocio debe tener conocimientos técnicos básicos en materia de gestión de residuos y de comercialización de productos de consumo.</p>
BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA	<p><u>Barreras de entrada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevada inversión ✓ Desconocimiento de los clientes potenciales acerca de los beneficios que puede reportarles este tipo de energía, tanto a ellos como al medio ambiente ✓ Amenaza que puede suponer la competencia del hueso aceituna molido y la cascara de almendra como productos de biomasa sustitutivos <p><u>Barreras de salida:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dificultad de recuperar la inversión inicial
ASPECTOS CLAVE	<p>El nicho de mercado es amplio, ya que el uso de los pellets es tanto industrial (todo tipo de industrias que demanden la generación de energía térmica) como doméstico.</p>

**NORMATIVA DE
APLICACIÓN**

Estatal:

- ✓ Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral.
BOE No 205, de 25.08.09.
- ✓ ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable.
BOCYL No 250, de 30.12.11.

Comunidad autónoma:

- ✓ Decreto 2/2011, de 20 de enero, por el que se aprueba el Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía de Castilla y León.
BOCYL No 17, de 26.01.11.

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO	PLANTA DE COMPOSTAJE
DESCRIPCIÓN	Creación de una planta de compostaje. Compostar es la acción de crear y mantener unas determinadas condiciones de temperatura, humedad y oxigenación para que millones de microorganismos transformen la materia orgánica en abono natural, mantillo o compost.
JUSTIFICACIÓN	<p>Se propone como actividad empresarial la fabricación de compost y su comercialización por los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Es totalmente compatible y complementaria con la planta de biomasa propuesta en otro estudio. ✓ Disponibilidad de suelo y materia prima en la zona. ✓ Apuesta por una industria que cuide el medioambiente. ✓ Superficie destinada a cultivos leñosos y especies forestales, fuentes principales para la fabricación de compost, es de 38.193 has.
INVERSIÓN MEDIA INICIAL	<p>La inversión en este negocio es muy elevada. Podemos concretarla en los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcela (50.000 m²): 50.000 € ✓ Nave de procesos (250 m²): 30.000 € ✓ Oficinas (25 m²): 3.000 € ✓ Electricidad: 4.000 € ✓ Agua: 5.000 € ✓ Contenedores (10*2.500 €): 25.000 € ✓ Pala cargadora: 50.000 € ✓ Tromel tamizador: 35.000 € ✓ Molino: 5.000 € ✓ Sistema de envasado: 7.000 € ✓ Báscula: 35.000 € ✓ Transpaleta: 3.000 € ✓ Vehículo para transporte: 8.500 € ✓ Equipamiento informático: 950 € ✓ Mobiliario y equipamiento de oficina: 200 € <p style="text-align: right;">INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 261.650€</p>
PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A	El emprendedor de este negocio debe tener conocimientos técnicos básicos en materia de gestión de residuos y de comercialización de productos de consumo.
BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA	<p><u>Barreras de entrada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevada inversión ✓ Desconocimiento de los clientes potenciales acerca de los beneficios que puede reportarles el compost, tanto a ellos como al medio ambiente

Barreras de salida:

- ✓ Dificultad de recuperar la inversión inicial en situación de desinversión

ASPECTOS CLAVE

Las ventajas del compost son múltiples: es un abono de liberación lenta para las plantas, se obtiene una revalorización de residuos y es renovable.

La materia prima está muy marcada por el factor precio. Ello hará que la compra sea un factor determinante para la rentabilidad del proyecto.

La introducción en el mercado ecológico será progresiva. Hay que conocer muy bien la normativa sectorial para evitar problemas que lleven a la descatalogación como producto ecológico.

El nicho de mercado, como se ha dicho antes, es amplio, ya que nos encontramos en una región eminentemente agrícola. Además existen los clientes institucionales y viveristas.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

Normativa europea:

- ✓ R (CE) 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el R(CEE)2029/91. (Aplicable a partir del 1.1.2009)
- ✓ R(CE)967/2008 del Consejo de 29 de septiembre de 2008 por el que se modifica el
- ✓ Reglamento (CE) 834/2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.
- ✓ R (CE) 889/2008 de la Comisión. Normas de aplicación R (CE) 834/2007 (producción, etiquetado, control). Aplicable a partir del 1 de enero de 2009
- ✓ R (CE) 1254/2008 de la Comisión de 15 de diciembre de 2008 que modifica el Re (CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
- ✓ R(UE) Nº 271/2010 de la comisión de 24 de marzo de 2010 que modifica el R(CE) nº889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del R(CE) nº 834/2007 del Consejo, en lo que atañe al logotipo de producción ecológica de la Unión Europea
- ✓ REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) Nº 344/2011 de la Comisión de 8 de abril de 2011 que modifica el Reglamento (CE) nº 889/2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
- ✓ REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) Nº 426/2011 de la Comisión de 2 de mayo de 2011 que modifica el Reglamento (CE) nº 889/2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
- ✓ Directiva 86/278 sobre utilización lodos de depuración (R.D. 1310/1990).

- ✓ Directiva 91/676 sobre protección de las aguas contra la contaminación por nitratos procedentes de fuentes agrarias (Decreto 261/96)
- ✓ Directiva 91/156 sobre residuos (Ley 10/98 de residuos) , PNRU
- ✓ Directiva 99/31 sobre vertido de residuo

SECTOR TERCIARIO

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO

ACADEMIA ESCOLAR

DESCRIPCIÓN

La actividad docente objeto de nuestra empresa es, por definición, una actividad económica integradora y no discriminatoria que ayuda a compatibilizar la vida familiar y laboral de quien lo ejerce. Se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Enseñanza de idiomas (inglés, francés, alemán y euskera).
- ✓ Clases de refuerzo escolar (Clases particulares de apoyo al estudio desde infantil hasta bachiller más alguna clase a nivel universitario y cursos de corta duración sobre técnicas de estudio).

También existe la posibilidad de impartir clases a domicilio.

JUSTIFICACIÓN

La zona cuenta con unas características que pueden hacer viable este negocio:

- ✓ La mayoría de la población reside en municipios sin estos servicios.
- ✓ El 25% de la población reside en municipios de menos de 200 habitantes.
- ✓ Una parte importante de la población es nacida o tiene relación con el País Vasco.
- ✓ Creencia de que puede llegar a contar con una gran demanda del servicio.

INVERSIÓN MEDIA INICIAL

La inversión inicial necesaria contará con los siguientes elementos:

- ✓ Adecuación del local: 25.905
- ✓ Fianza del local: 1.500
- ✓ Mobiliario y enseres: 5.181
- ✓ Equipo informático y software: 1.600
- ✓ Equipamiento: 4.400
- ✓ Stock inicial y consumibles: 600
- ✓ Gastos de constitución: 1.200
- ✓ Fondo de maniobra: 12.000

INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 52.386 €

PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A

El emprendedor tendrá que ser una persona interesada en la formación de los demás y con habilidad en las relaciones públicas.

Para el curso de técnicas de estudio se necesitará una formación académica como diplomado en educación, magisterio de infantil y primaria, licenciados en psicología y/o psicopedagogía. Asimismo, tras el Plan Bolonia se aceptarán los graduados en aquellas especialidades. Para idiomas personas con la titulación académica universitaria en euskera, francés, inglés y/o alemán.

BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA

Barreras de entrada:

- ✓ Esfuerzo comercial inicial.
- ✓ Falta de experiencia.
- ✓ Local inadecuado.

Barreras de salida:

- ✓ Recuperación del capital inicial.

ASPECTOS CLAVE

Antes de la inauguración del negocio, es muy importante realizar una campaña de promoción inicial para dar a conocer el centro. Serán necesarias actividades como por ejemplo buzoneo, anuncios en prensa o creación de una página web.

Un negocio de este tipo puede dirigirse hacia varios tipos de público objetivo:

- ✓ Niños y jóvenes: Se adaptarán los contenidos de los cursos en función de los conocimientos que los jóvenes tengan de las materias de éstos. La mayoría de éstos van a ser estudiantes que comienzan a iniciarse en el dominio de los idiomas.
- ✓ Estudiantes universitarios y trabajadores: La formación en idiomas o informática desarrollada en la formación reglada suele ser deficiente, y para aumentar los conocimientos se hace necesario acudir a las academias privadas para complementarla.
- ✓ Empresas tanto privadas como públicas: Se preparan cursos para aquellas empresas que quieran suministrar formación a sus empleados extranjeros.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

A nivel nacional

- ✓ Sus relaciones jurídicas se encuentran reguladas por la Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales o El Real Decreto Legislativo 1.564/89 de 22 de diciembre, que aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas.
- ✓ La Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- ✓ REAL DECRETO 999/2012, de 29 de junio, por el que se modifica el Real Decreto 1629/2006, de 29 de diciembre, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas de idiomas de régimen especial reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE 14-07-2012).
- ✓ REAL DECRETO 1629/2006, de 29 de diciembre, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas de idiomas de régimen especial reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (BOE 4-1-2007).
- ✓ Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE del 7 de julio).
- ✓ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y sus posteriores modificaciones.
- ✓

A nivel autonómico

- ✓ Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de Castilla y León.

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO

COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LOCALES

DESCRIPCIÓN

La actividad propuesta es un comercio minorista de productos agroalimentarios típicos, que incluya además muestras de artesanía de la zona.

JUSTIFICACIÓN

Los factores que llevan a contemplarla como una oportunidad de negocio son los siguientes:

- ✓ El territorio Adeco Bureba contaba en 2008 con 299 establecimientos de comercio minorista, de los cuales un 36,45% de dedicaba a alimentación, bebidas y tabaco, un 56,19% a la venta de productos no alimenticios, y el 7,36% restante a otros productos.
- ✓ La mayoría de los visitantes mencionan la carencia de tiendas de comestibles en general, e incluso de información sobre la venta de productos típicos, que un 60% tiene intención de comprar.
- ✓ A través de este negocio se puede conseguir: hacer rentable la conservación de la naturaleza para que las poblaciones rurales asentadas en zonas de interés ecológico lideren el compromiso de conservar el medio; dinamizar el comercio rural; penetrar en el mercado urbano promocionando artículos tradicionales y artesanos de calidad.

INVERSIÓN MEDIA INICIAL

En cuanto a la inversión hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Adecuación del Local: 4.000€
- ✓ Mobiliario y Decoración: 6.000€
- ✓ Equipo Informático: 1.000€
- ✓ Stock Inicial (productos): 15.000€
- ✓ Gastos de Constitución: 500€
- ✓ Fianzas: 3.000€
- ✓ Fondo de Maniobra: 14.700€

INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 44.200€

PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A

El emprendedor de este negocio debe ser una persona que tenga conocimiento en gestión y comercialización y habilidad para las relaciones públicas.

BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA

Barreras de entrada:

- ✓ Alta estacionalidad en algunas zonas turísticas
- ✓ Excesiva vocación local de la oferta
- ✓ Falta de conocimientos de gestión
- ✓ Ausencia de oferta de servicios
- ✓ Dispersión y envejecimiento de la población

Barreras de salida:

- ✓ Recuperación de la inversión inicial.

ASPECTOS CLAVE

Los productos pueden proceder de:

- ✓ El territorio de Adeco Bureba, como la almendra garrapiñada y la morcilla de Briviesca, la miel de Poza de la Sal, la producción hortícola del Valle de las Caderechas en temporada (cereza, manzana, etc.).
- ✓ El resto de la provincia de Burgos y zonas colindantes.
- ✓ La comunidad autónoma de Castilla y León, de donde proceden más de 50 productos de calidad protegidos, a los que habría que añadir las figuras de calidad de Producción Integrada, Artesanía Alimentaria y Agricultura Ecológica.

Respecto de la línea de comercio agroalimentario, la estrategia de precios debe basarse en ofrecer productos de calidad a precios competitivos.

Pueden organizarse actividades como mini-ferias regionales o de productos, cursos y demostraciones de cocina, recomendándose también la participación en otras ferias de interés para dar a conocer los productos comercializados

NORMATIVA DE APLICACIÓN

Comunitaria:

- ✓ Reglamento (CE) 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de Abril De 2004 relativo a la Higiene de los Productos Alimenticios (versión consolidada).

Estatal:

- ✓ Real Decreto 1274/2011, de 16 de septiembre, por el que se aprueba el Plan estratégico del patrimonio natural y de la biodiversidad 2011-2017, en aplicación de la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.
BOE Nº 236, de 30.09.11
- ✓ Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
BOE Nº 53, de 02.03.10
- ✓ Resolución de 9 de marzo de 2009, de la Dirección General de Política Comercial, por la que se publica el Convenio de colaboración para el desarrollo del Plan de mejora de la calidad en el comercio, entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León
BOE Nº 77, de 30.03.09
- ✓ LEY 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad
BOE Nº 299, de 14.12.07
- ✓ Orden ARM/2500/2011, de 13 de septiembre, por la que se modifica la Orden ARM/1915/2008, de 25 de junio, por la que se establecen las bases reguladoras de los Premios Alimentos de España
BOE Nº 227, de 21.09.11

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO

CONSULTORÍA DE EMPRESAS

DESCRIPCIÓN

La propuesta de negocio consiste en la prestación de servicios profesionales de Consultoría de Marketing y Comunicación, que incluye:

- ✓ Consultoría (Desarrollo del plan de social media marketing y Desarrollo y posicionamiento web).
- ✓ Acciones puntuales de marketing digital o marketing 2.0 (preparación de blog y apertura de cuentas en redes sociales).
- ✓ Acciones rutinarias de marketing digital o marketing 2.0 (postear en el blog, informes de SMO y reputación on-line...).
- ✓ Servicios de traducción de pág. Web y SMO.

JUSTIFICACIÓN

Puede brindar una oportunidad a la población local educada del territorio Adeco Bureba (Burgos es una de las provincias españolas con mayor nivel educativo) en la que se conjuga formación, conocimiento y contacto con empresas, establecimientos y profesionales de la zona.

INVERSIÓN MEDIA INICIAL

En cuanto a la inversión hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Equipo informático: 1.710 €
- ✓ PC portátil: 500€
- ✓ Base multifuncional: 100€
- ✓ Impresora laser con funciones scanner y copiadora: 400€
- ✓ Netbook: 200€
- ✓ Disco duro externo: 180€
- ✓ Software de gestión: 300€
- ✓ Antivirus: 30€
- ✓ Equipamiento de oficina: 300 €

INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 2.010€

PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A

El perfil profesional aconsejable es un/a emprendedor/a con Licenciatura en Marketing, en Administración y Dirección de Empresas (ADE), con MBA y con una experiencia de al menos 3 años en el Área de Marketing.

BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA

Barreras de entrada:

- ✓ Falta de posicionamiento
- ✓ Falta de especialización
- ✓ Dificultad para hacerse con una cartera de clientes

Barreras de salida:

- ✓ La inversión no es elevada, de modo que las barreras de salida son bajas.

ASPECTOS CLAVE

Es recomendable pertenecer a diferentes asociaciones profesionales y organizaciones empresariales como AJE Burgos, FAE Burgos...

Es de gran importancia la creación de una potente imagen corporativa.

**NORMATIVA DE
APLICACIÓN**

Estatal:

- ✓ *Ley 2/2007, de 15 de marzo, de Sociedades Profesionales*
BOE Nº 65 de 16.03.07.
- ✓ *Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.*
BOE Nº 298, de 14.12.99.
- ✓ *Ley Orgánica 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.*
BOE Nº 166, de 12.07.02.

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO

OCIO ACTIVO-GIMNASIA MAYORES

DESCRIPCIÓN

Negocio de gimnasia de mantenimiento que cuente con las siguientes actividades:

- ✓ Pequeñas y sencillas explicaciones teóricas sobre el concepto de “vida sana”: mejora de hábitos físicos diarios (por ejemplo, como coger peso, cómo y cuánto caminar, etc.).
- ✓ Ejercicios físicos adaptados al colectivo: no se trata de crear deportistas sino de ayudar a los mayores de la localidad a mejorar a través del deporte y de la gimnasia su calidad de vida.

JUSTIFICACIÓN

Algunos factores característicos del territorio ADECO BUREBA hacen pensar que un negocio relacionado con actividades de ocio activo, en especial de gimnasia para personas mayores, tiene posibilidad de implantarse, dadas las características del territorio y de su población.

Existe un paisaje de despoblación, y en este marco una actividad como la gimnasia de mantenimiento puede ser fuertemente apoyada por todas las poblaciones usuarias. La población debe entenderlo como de interés social. La gimnasia servirá para realizar actividades participativas en comunidad.

INVERSIÓN MEDIA INICIAL

En cuanto a la inversión hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Utillaje: 1.245€
- ✓ Productos: 50€
- ✓ Equipo informático: 650€

INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 1.945€

A estas cantidades habría que añadir, en su caso, las actuaciones relativas al local /oficina (Rehabilitación/reforma/adquisición).

PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A

El emprendedor de este negocio debe ser una persona que tenga conocimientos deportivos y de la salud. Los responsables de las actividades deberán tener algún título como por ejemplo: monitor deportivo, animación física y deportiva, diplomado en educación física, graduado en ciencias de la actividad física y el deporte...

BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA

Barreras de entrada:

- ✓ Escasez de personal especializado
- ✓ Escasez de instalaciones completas

Barreras de salida:

- ✓ Compromiso con los clientes

ASPECTOS CLAVE

En los inicios del negocio deberían hacerse numerosas promociones para dar a conocer las actividades.

Es imprescindible el buen trato a los clientes para lograr una comunicación boca a boca positiva, fundamental en este tipo de negocios.

**NORMATIVA DE
APLICACIÓN**

- ✓ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y sus posteriores modificaciones.
- ✓ Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE del 7 de julio).
- ✓ Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO

ENVASADORA DE PRODUCTOS HORTÍCOLAS

DESCRIPCIÓN

Actividad empresarial de envasado y comercialización de productos hortícolas locales.

JUSTIFICACIÓN

Hay numerosos factores por los cuales sería atractiva la implantación de este negocio:

- ✓ Riqueza varietal de los productos, así como su elevada calidad.
- ✓ Existencia de una cierta demanda por parte de la población flotante, tanto por la tradición familiar (familiares que cuando regresan a la zona llevan los productos a sus domicilios habituales, realizando difusión de los mismos entre amigos y conocidos) como “productos del pueblo” como por personas foráneas que los buscan al conocer su calidad y propiedades.
- ✓ Empresas de hostelería de la zona los utilizan de modo habitual en sus platos y desean asegurar un suministro constante.
- ✓ Iniciativa empresarial idónea para emprendedores conocedores del territorio que pueden generar puestos de trabajo temporal.
- ✓ Permitiría a los jóvenes continuar con la tradición del cultivo y llegar a consolidar una actividad económica y población en la zona.

INVERSIÓN MEDIA INICIAL

En cuanto a la inversión hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Parcela (4000 m2): 4.000 €
- ✓ Nave 280 m2: 28.000 €
- ✓ Oficina 15 m2: 4.200 €
- ✓ Baños y vestuario: 4.200 €
- ✓ Cobertizo: 3.000 €
- ✓ Pavimentación: 6.000 €
- ✓ Electricidad: 4.000 €
- ✓ Fontanería: 1.000 €
- ✓ Vallado y accesos: 3.000 €
- ✓ Cámara: 15.000 €
- ✓ Climatización: 3.000 €
- ✓ Limpiadora de cepillos: 2.000 €
- ✓ Clasificadora tambor: 3.000 €
- ✓ Baño por aspersión: 3.000 €
- ✓ Clasificadora legumbres: 3.000 €
- ✓ Mobiliario trabajo: 3.000 €
- ✓ Envasadora pesadora legumbres: 4.000 €
- ✓ Etiquetadora: 500 €
- ✓ Horno pimientos: 800 €
- ✓ Envasadora pimientos film: 1.200 €
- ✓ Envasadora film/cartón: 12.000 €
- ✓ Vehículo para transporte: 8.500 €
- ✓ Equipamiento informático: 2.000 €
- ✓ Mobiliario y equipamiento de oficina: 200 €

INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 118.600€

PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A

El perfil ideal del emprendedor para este tipo de negocio sería una persona con conocimientos en la industria agroalimentaria.

BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA

Barreras de entrada:

- ✓ Elevada inversión inicial
- ✓ Falta de conocimientos de gestión comercial
- ✓ Restricciones agrícolas y medioambientales
- ✓ Excesiva variedad de productos

Barreras de salida:

- ✓ Difícil recuperación de la elevada inversión inicial en caso de desinversión

ASPECTOS CLAVE

Es una buena iniciativa estar en contacto con otros empresarios del sector a través de asociaciones empresariales y a través de la Cámara de Comercio del territorio donde se localiza la actividad.

Como promoción, se suelen realizar acciones promocionales a través de web, redes sociales y anuncios en fiestas y puntos de venta locales. El desarrollo de expositores de venta puede ser una buena herramienta promocional, así como las cestas de producto.

Para comenzar es aconsejable la creación de una marca de producto que identifique al mismo, de sensación de calidad y que permita amparar bajo ella a los diferentes productos.

Es necesario adoptar algún tipo de envase o embalaje que, además de proteger el producto, sea un buen formato publicitario del mismo.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

Estatal:

- ✓ Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral
BOE Nº 205, de 25.08.09
- ✓ ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable
BOCYL Nº 250, de 30.12.11

Comunidad autónoma:

- ✓ Ley 3/1990, de 16 de marzo, de Seguridad Industrial de Castilla y León.
- ✓ REAL DECRETO 2685/1980, de 17 de octubre, sobre Liberalización y nueva regulación de las Industrias Agrarias.
- ✓ DECRETO 82/1989, de 18 de mayo, de la Junta de Castilla y León, sobre competencias en materia de industrias agrarias y alimentarias

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO	SERVICIO DE ASISTENCIA A DOMICILIO
DESCRIPCIÓN	Constitución de una sociedad limitada unipersonal para la puesta en marcha de la actividad de asistencia a domicilio bajo el régimen de franquicia.
JUSTIFICACIÓN	<p>En el territorio Adeco-Bureba se registra un porcentaje de envejecimiento de 22,48% y una tasa de dependencia del 51,93%.</p> <p>De esta manera, se estima que puede existir un nicho de mercado para dicho negocio.</p>
INVERSIÓN MEDIA INICIAL	<p>En cuanto a la inversión hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamiento informático: 3.420 € ✓ Inversión franquicia (canon + stock inicial): 20.000 € <p>INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 23.420€</p>
PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A	Personas con facilidad para las relaciones humanas, con cierta experiencia en el trato con personas mayores, conocimientos asistenciales y preocupados por ofrecer el mejor trato a sus clientes.
BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA	<p><u>Barreras de entrada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desconfianza por parte de los usuarios ✓ Falta de conocimientos de gestión ✓ Miedo de los franquiciados en invertir en su crecimiento ✓ Falta de compromiso e insistencia en la puesta en marcha de una red <p><u>Barreras de salida:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Difícil recuperación de la inversión inicial en situación de desinversión
ASPECTOS CLAVE	<p>A partir del perfil de cliente que hemos definido, serán servicios prioritarios a ofrecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios de ayudas a mayores que incluye: Funciones de aseo personal, movilizaciones, ayuda doméstica, administración de medicamentos, compañía y ayuda a domicilio (SAD). ✓ Servicios de ayuda a enfermos que supone las siguientes tareas de apoyo: Acompañamiento diurno y nocturno en domicilios y hospitales <p>Es muy conveniente para el empresario mantener buenas relaciones con otros proveedores de la zona y con otras entidades del sector.</p> <p>La actividad Servicio de Asistencia a Domicilio, puede promocionarse a través de diferentes medios y técnicas como pueden ser anuncios en</p>

prensa y radio locales, la presencia en Internet, a través de un Web Site, con la información de la empresa, así como los servicios ofertados; newsletter o Boletín de Noticias con periodicidad semanal, quincenal, mensual; blogs con los contenidos ya descritos y colaboración en blogs de contenidos similares.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

Estatal:

- ✓ *LEY 39/2006*, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. BOE Nº 299, 15.12.06
- ✓ *REAL DECRETO 727/2007*, de 8 de junio, sobre criterios para determinar las intensidades de protección de los servicios y la cuantía de las prestaciones económicas de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia. BOE Nº 138, 09.06.07
- ✓ *Real Decreto 1593/2011*, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico en Atención a Personas en Situación de Dependencia y se fijan sus enseñanzas mínimas. BOE Nº301, 15.12.11

Comunidad Autónoma:

- ✓ *LEY 16/2010*, de 20 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla y León. BOCYL Nº 244, 21.12.10
- ✓ *DECRETO 14/2001, de 18 de enero*, regulador de las condiciones y requisitos para la autorización y el funcionamiento de los centros de carácter social para personas mayores. BOCYL Nº 17 Miércoles, 24.01.01
- ✓ *DECRETO 16/2002*, de 24 de enero, por el que se aprueba el Reglamento regulador del régimen de acceso a las plazas en unidades de estancias diurnas en centros para personas mayores dependientes de la Administración de la Comunidad de Castilla y León y en las plazas concertadas en otros establecimientos. BOCYL nº 21, 30.01.02
- ✓ *DECRETO 70/2011*, de 22 de diciembre, por el que se establecen los precios públicos por servicios prestados por la Administración de la Comunidad de Castilla y León en el ámbito de los Servicios Sociales. BOCYL Nº 4, 05.01.12

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO

SERVICIO DE PELUQUERÍA A DOMICILIO

DESCRIPCIÓN

La actividad consistiría en una peluquería unisex a domicilio con los siguientes servicios:

- ✓ Peluquería: Lavado, corte, peinado, tinte, moldeados y recogidos.
- ✓ Estética: Manicura (normal / francesa), pedicura, depilado facial /rasurado.
- ✓ Provisión del servicio a demanda en hoteles y alojamientos (idóneo para su comercialización asociado a eventos –fiestas y ceremonias).

JUSTIFICACIÓN

Las características del territorio y la población hacen posible la implantación de este negocio por las siguientes cuestiones:

- ✓ En torno al 80% de la población del territorio Adeco Bureba acude a la peluquería pero sólo el 21% de este servicio se recibe en la localidad de residencia.
- ✓ Se detecta un posible nicho de mercado en la atención personalizada en hoteles y alojamientos con motivo de fiestas y celebraciones.
- ✓ Una parte importante de la población tiene una movilidad interurbana reducida.

No existe actividad de peluquería a domicilio en dicho territorio

INVERSIÓN MEDIA INICIAL

La maquinaria incluye secadores de mano y aparato de cera y los utensilios, peines, tijeras, cuchillas, pinceles, carritos, tubos, pinzas, y demás utillaje necesario para desarrollar la actividad.

El equipo informático se compone de un ordenador y una impresora de tickets portátiles. En cuanto al software expresamente diseñado para la gestión de peluquerías, en el mercado pueden encontrarse algunos gratuitos, como "Pyme Manager Belleza".

INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 2.365 €

A estas cantidades habría que añadir, en su caso, las actuaciones relativas al local comercial/oficina (Rehabilitación/reforma/adquisición).

PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A

Es una iniciativa empresarial idónea para emprendedores que tengan conocimiento en peluquería y estética y que cuenten con habilidades en el terreno de las relaciones públicas.

BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA

Barreras de entrada:

- ✓ Falta de confianza por parte de los clientes
- ✓ Dependencia de la coyuntura económica
- ✓ Escasez de personal especializado

Barreras de salida:

- ✓ La inversión para montar el negocio no es excesivamente alta por lo que las barreras de salida no son muy elevadas. Además, existe la posibilidad de traspaso de negocio y venta de equipamiento en el mercado de segunda mano.

ASPECTOS CLAVE

En los inicios, es aconsejable ofrecer de manera gratuita, en la primera visita para recibir tratamiento de peluquería y/o estética, cualquiera de los servicios adicionales a escoger por el/la cliente (manicura, pedicura, depilación), con el objetivo de habituar a la población en este tipo de consumo.

Además, la herramienta más efectiva en esta clase de negocios es el boca a boca, con lo que es vital cuidar aspectos como el trato a la clientela, los horarios...

Como en todo negocio, es muy conveniente para el empresario mantener buenas relaciones tanto con los proveedores como con otros empresarios. Por ello es importante pertenecer a alguna asociación.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

Comunitaria:

- ✓ Directiva del Consejo de 27 de julio de 1976 relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de productos cosméticos (76/768/CEE). (Versión consolidada, 03.10.2006)
<http://tinyurl.com/6whwkn2>
- ✓ Reglamento (CE) No 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de noviembre de 2009 sobre los productos cosméticos (versión refundida).
Diario Oficial de la Unión Europea, L 342/, 22.12.09

Estatal:

- ✓ Real Decreto 1577/2011, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico Superior en Estilismo y Dirección de Peluquería y se fijan sus enseñanzas mínimas.
BOE Nº 297, de 10.12.11
- ✓ Real Decreto 1588/2011, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico en Peluquería y Cosmética Capilar y se fijan sus enseñanzas mínimas.
BOE Nº 301, de 15.12.11
- ✓ Real Decreto 716/2011, de 20 de mayo, por el que se establecen cinco certificados de profesionalidad de la familia profesional Imagen personal que se incluyen en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad y se actualizan los certificados de profesionalidad establecidos en el Real Decreto 1373/2008, de 1 de agosto, y los certificados de profesionalidad establecidos en el Real Decreto 1379/2009, de 28 de agosto.
BOE Nº 165, de 12.07.11

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO	TINTORERÍA
DESCRIPCIÓN	<p>La actividad consistiría en un establecimiento especializado en el cuidado y mantenimiento textil. Sus instalaciones están preparadas para limpiar, planchar y mantener las prendas. Las tintorerías pueden encargarse también (aunque no todas) de teñir prendas de ropa.</p>
JUSTIFICACIÓN	<p>Las características del territorio y la población hacen posible la implantación de este negocio por las siguientes cuestiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La mayoría de la población reside en municipios donde no hay establecimientos de este servicio abiertos al público. ✓ El medio de transporte más utilizado es el vehículo privado. Una gran mayoría de hogares (89%) dispone de, al menos, un vehículo de uso privado. <p>Por consiguiente, un buen profesional podrá hacerse con clientela tanto de la propia localidad donde establezca el negocio como de los vecinos de la comarca pues éstos están acostumbrados a trasladarse al centro comarcal a adquirir productos y servicios.</p>
INVERSIÓN MEDIA INICIAL	<p>Se debe realizar una inversión en los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Franquicia (canon incluido) 18.890 € ✓ Maquinaria: 7.550€ ✓ Productos: 439€ ✓ Utensilios (utillaje):1.286€ ✓ Obra civil: 6.090€ <p>INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 34.255 €</p>
PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A	<p>Es una iniciativa empresarial que requiere tener unos conocimientos previos de las actividades que se van a realizar, así como técnicas profesionales.</p> <p>No es necesario ningún título formativo especial para abrir este negocio y cabe destacar que centros como el EFAT imparten cursos acerca de temas del negocio. La persona que lleve a cabo la iniciativa deberá ser buena en lo que a las relaciones públicas respecta.</p>
BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA	<p><u>Barreras de entrada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de confianza por parte de los clientes ✓ Dependencia de la coyuntura económica ✓ Falta de conocimientos y desidia en la gestión empresarial ✓ Falta de capital inicial <p><u>Barreras de salida:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recuperación del capital inicial, aunque existe la posibilidad de traspaso de negocio y venta de equipamiento en el mercado de segunda mano.

ASPECTOS CLAVE

Es interesante estar en contacto con empresarios del sector, a través de ferias empresariales y asociaciones de empresarios gremiales y territoriales. También es conveniente inscribirse en la Cámara de Comercio correspondiente al territorio donde se desarrolla el negocio.

Se aconseja incorporar al negocio a través de franquicia, salvo personas que tengan relación con el negocio. La franquicia supone un sobrecoste pero beneficia la formación y el know-how que ofrece así como su imagen fresca.

En los comienzos de cualquier negocio es aconsejable sondear los precios de la competencia y ofrecer una tarifa rebajada, tarifas para grupos, tickets-regalo, promociones o trabajos gratuitos.

El trato a la clientela debe ser ejemplar para así poder explotar el boca a boca, aspecto fundamental en este tipo de negocios.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

A nivel europeo:

- ✓ Directiva 71/307/CEE del Consejo, de 26 de julio de 1971, y sus modificaciones posteriores, relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre denominaciones textiles.

A nivel nacional:

- ✓ Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE del 7 de julio).
- ✓ Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y sus posteriores modificaciones.

FICHA DESCRIPTIVA DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

NOMBRE DEL NEGOCIO	TURISMO ACTIVO
DESCRIPCIÓN	<p>Actividad destinada al turismo activo, en el que se realizarán deportes de aventura y cursos sobre la naturaleza, rodeados de un medio natural. Es ideal para grupos de personas jóvenes que buscan alguna actividad fuera de lo convencional, para alejarse por unos días del agobio de la ciudad y mejorar sus relaciones personales. Como actividades complementarias pueden contemplarse campamentos de verano y estancias de un día.</p>
JUSTIFICACIÓN	<p>El área territorial de la Bureba cuenta con muchas zonas naturales en las que se pueden realizar diversas actividades multiaventura. Además, este tipo de turismo se está poniendo mucho de moda, sobre todo entre los jóvenes, y explotar este negocio sería una buena alternativa para ver incrementado el turismo.</p>
INVERSIÓN MEDIA INICIAL	<p>Al margen de los equipamientos informáticos y la página web, para los deportes multiaventura es necesario adquirir los diferentes materiales (kit tiro con arco, cuerdas de puenting, elementos de paintball) cuyo precio podría estimarse en unos 20.000 €, siempre en función del equipamiento efectivamente adquirido.</p> <p>También hay que tener en cuenta la adecuación del local y mobiliario (si fuera necesario) así como los gastos de constitución y fianzas.</p> <p>INVERSIÓN INICIAL APROXIMADA: 44.000 €</p>
PERFIL DE EL/LA EMPRENDEDOR/A	<p>Es una iniciativa empresarial idónea para emprendedores jóvenes con conocimiento del territorio y habilidades gerenciales, deportivas y de animación.</p>
BARRERAS DE ENTRADA/SALIDA	<p><u>Barreras de entrada:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Esfuerzo comercial inicial ✓ Obtención de permisos para poder ejecutar las diferentes actividades ✓ Deficiencias de accesibilidad ✓ Falta de profesionalización del sector <p><u>Barreras de salida:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprometida recuperación de la inversión inicial en casos de desinversión
ASPECTOS CLAVE	<p>El turismo activo es un tipo de turismo en desarrollo. Se pueden realizar alianzas con empresas complementarias como por ejemplo alojamientos rurales cercanos. También es recomendable asociarse a alguna asociación empresarial gremial y a la Cámara de Comercio correspondiente al territorio donde se desarrolla la actividad con el fin de estar en contacto con empresarios y acceder a los servicios e información de las organizaciones empresariales.</p>

Para comenzar es aconsejable ofertar una serie de actividades que no requieren una elevada inversión, ya que una vez que la empresa se encuentre en expansión, estará en condiciones de asumir la oferta de nuevos servicios.

Existe la posibilidad de las empresas de adherirse a la marca "Q" de calidad turística (Norma Une 188003)

El negocio necesitará promoción inicial para darse a conocer y ganar cuota de mercado.

NORMATIVA DE APLICACIÓN

Estatal:

- ✓ Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral
BOE Nº 205, de 25.08.09
- ✓ ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable
BOCYL Nº 250, de 30.12.11

Comunidad autónoma:

- ✓ Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León.
BOCYL Nº 243, de 20.12.10
- ✓ Decreto 83/2005, de 3 de noviembre, por el que se aprueba el Plan de Ordenación de los Recursos Naturales del Espacio Natural Montes Obarenes (Burgos)
BOCYL Nº 216, de 09.11.05
- ✓ Decreto 96/2007, de 27 de septiembre por el que se regula la ordenación de las empresas de turismo activo de la Comunidad de Castilla y León.
BOCYL Nº 193, de 03.10.07
- ✓ ORDEN CYT/1865/2007, de 15 de noviembre por la que se desarrolla el Decreto 96/2007 de 27 de septiembre, por el que se regula la Ordenación de las Empresas de Turismo Activo de la Comunidad de Castilla y León.
BOCYL Nº 227, de 22.11.07

PLANES DE EMPRESA

PLANES DE EMPRESA

1. PELUQUERÍA A DOMICILIO	48
2. CONSULTORÍA DE EMPRESAS	64
3. TURISMO ACTIVO	83
4. FABRICACIÓN DE PELLETS	104
5. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS LOCALES	127
6. ASISTENCIA A DOMICILIO	142
7. INVERNADERO DE FLOR	167
8. PLANTA ENVASADORA DE PRODUCTOS HORTÍCOLAS	191
9. OCIO ACTIVO. GIMNASIA PARA MAYORES	211
10. ACTIVIDADES DE TINTORERÍA Y LAVANDERÍA	231
11. SERVICIOS ACADÉMICOS Y CULTURALES	258
12. PLANTA DE COMPOSTAJE	289



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Servicios personales: Peluquería a domicilio

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Algunos factores característicos del territorio ADECO BUREBA hacen pensar que un negocio de peluquería a domicilio tiene posibilidades de implantarse, dadas las características del territorio y de su población.

Previo a la realización de este plan de negocio se han elaborado dos documentos (Diagnóstico y Trabajo de campo) dentro del I “*Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba*”, Documento 2: *Fase de Diagnósticos: Fase de Trabajo De Campo Cuantitativo*”, en base a dichos documentos conocemos lo siguiente:

- en torno al 80% de la población del territorio Adeco Bureba acude a la peluquería pero sólo el 21% de este servicio se recibe en la localidad de residencia.
- el servicio complementario de manicura y pedicura es menos demandado y, como el de peluquería, se recibe mayoritariamente en localidades diferentes a la de residencia.
- los empresarios turísticos echan en falta servicios de ese tipo (28%) y se detecta un posible nicho de mercado en la atención personalizada en hoteles y alojamientos con motivo de fiestas y celebraciones
- la mayor parte de la población reside en municipios donde no hay establecimientos de este servicio abiertos al público (e incluso el 25% de la población reside en municipios de menos de 200 habitantes)
- una parte importante de la población tiene una movilidad interurbana reducida, especialmente en los núcleos pequeños: el servicio de transporte público es muy reducido, en el 10% de los hogares no hay personas con carnet de conducir y en el 41% de los hogares sólo una persona dispone de carnet de conducir.
- todo lo apuntado anteriormente pone en evidencia la dificultad de acceso a un servicio de peluquería y estética como comercio de proximidad.

No existe actividad de peluquería a domicilio en el territorio analizado.

Se trata de una actividad que puede fomentar el empleo, fundamentalmente el femenino (aunque no exclusivamente): según el último dato del INE al respecto, el porcentaje de trabajadoras del sector era de 86,8% para el conjunto español en 2007.

Es un tipo de actividad que permite la conciliación de la vida laboral y familiar al no tener que ajustarse a horarios establecidos.

La actividad consistiría en una peluquería unisex a domicilio con los siguientes servicios:

- Peluquería: Lavado, corte, peinado, tinte, moldeados y recogidos
- Estética: Manicura (normal / francesa), pedicura, depilado facial /rasurado
- Provisión del servicio a demanda en hoteles y alojamientos (idóneo para su comercialización asociado a eventos –fiestas y ceremonias).

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

- **Peluquería y estética en España**

El creciente interés por mantener un buen aspecto personal ha provocado un aumento en la demanda de servicios relacionados con la belleza. El auge de estos negocios se deriva de una mayor preocupación por todo lo relacionado con la imagen personal. Esto hace que sea un sector muy dinámico y en continua expansión, existiendo en España más de 50.000 negocios de este tipo en 2010. El sector de peluquería y estética en general tiene actualmente un consumo estimado en unos 7.100 millones de €/año, lo que equivale al total de productos de perfumería y cosmética que compran los españoles anualmente. Esta cifra nos convierte en el quinto mayor mercado dentro de la UE.

Aunque la crisis está afectando al sector (en 2010 se facturaron, a precio de salida de fábrica, 3.400 millones de euros, un 4% menos que en el año anterior), un estudio realizado por la *Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética STANPA* en colaboración con *Key-Stone Research* a través de encuestas realizadas a 1.588 peluquerías y 1.000 centros de estética (octubre de 2011) muestra que el 23% de las peluquerías ha iniciado su actividad en los últimos 5 años.

Respecto de las líneas de negocio, aunque la base siga siendo la tradicional (lavado, corte y peinado), cada vez son más las peluquerías que van incorporando algún servicio relacionado con la estética. En el mismo estudio citado en el párrafo anterior, un 35% dispone de cabina de estética, y un 75% oferta productos para el cuidado capilar.

Este es un sector atomizado donde predomina la microempresa, con una media de empleo situada en 1,5 trabajadores por empresa y donde el empresario, en un porcentaje elevadísimo, también aporta su propia mano de obra. Sin embargo, en lo que respecta sobre todo a las grandes ciudades, las franquicias tienden a copar el mercado gracias a una oferta flexible y a una capacidad de adaptación a los diferentes nichos del mercado, situándose en torno al 4,15% de la facturación total. En cualquier caso, esta posibilidad no es aplicable, en principio, en el entorno rural, o al menos en la zona en la que nos situamos, debido a que, para su establecimiento, las grandes marcas exigen una población de al menos 15.000 habitantes.

- **Peluquería y estética en Castilla y León**

Las circunstancias demográficas del territorio Adeco Bureba no son sino el reflejo a menor escala de la propia Comunidad Autónoma de Castilla y León: la pérdida de población en los últimos años, y el envejecimiento de la misma. Esto hace que las tendencias más generales de las nuevas demandas en este sector de actividad (consumo más específico por parte del colectivo usuario tradicional –mujeres–, incremento del uso del público masculino y enorme importancia que adquiere la población joven) no se produzcan con mucha fuerza.

Hacia 2005, según el *Estudio del sector de Peluquería y Tratamientos de belleza y de los factores que estructuran la demanda de Formación Continua en la Comunidad Autónoma de Castilla y León*, realizado por el Servicio Público de Empleo de Castilla y León, el volumen de ventas anual en Castilla y León sería de unos 187 millones de euros. La media de facturación (ventas anuales) derivadas de la encuesta realizada a profesionales del sector es de 41.150 euros, inferior a la media calculada para España. La mayoría de las empresas del sector en Castilla y León eran entonces de establecimiento único, y en cuanto a su forma jurídica, el 94% son profesionales autónomos y muy pocos configuran una forma jurídica de sociedad anónima (1%) o sociedad limitada (3%).

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**

Análisis DAFO del sector de peluquería en España

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Rotación en el empleo ○ Escasez de personal especializado ○ Abundancia de pequeños negocios en barrios ○ Estacionalidad en la prestación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posibilidad de crecimiento a través de la diversificación de los servicios. ○ Alta fidelidad de los clientes ○ Regulación del sector
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elevada competencia ○ Aumento de la presencia de franquicias ○ Dependencia de la coyuntura económica 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambio en los hábitos de consumo. ○ Incremento del gasto en todo aquello relacionado con la imagen. ○ Segmentación del cliente. ○ Acceder a mercados aún sin explotar ○ Progresiva evolución del sector

Tabla 1. El sector de peluquería en España. Análisis DAFO.

- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso**

- Factores de éxito
 - Calidad en el servicio y buena atención hacia el cliente
 - Adaptación a las necesidades de los distintos segmentos
 - Equilibrio entre tradición e innovación
 - Prestación de servicios a domicilio
- Factores de fracaso
 - Falta de conocimientos de gestión del negocio

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

El mercado potencial puede alcanzar toda la población, puesto que un servicio a domicilio puede ser de interés universal y no se circunscribe a territorios sin establecimiento abierto al público. Por cautela operamos a la hora de definir el mercado con carácter restrictivo sobre una estimación de población circunscrita a núcleos de menos de 200 habitantes (5.000 habitantes), para circunscribir el mercado potencial a la población de núcleos donde no existe el servicio alternativa con establecimiento a pie de calle.

Operamos con una estimación de demanda del 20% del mercado potencial (20% sobre un total de 5.000 personas).

- **Análisis de los clientes**

La clientela puede ser en este caso muy variada, ya que al existir escasa competencia en la zona no se precisa implantar una línea especializada (niños, caballeros, etc) que marque la diferenciación, como ocurre en grandes ciudades. Por el contrario, al tratarse potencialmente de hombres y mujeres de distintas edades y gustos, sí es conveniente una diversificación de servicios que dé cobertura a todos, teniendo en cuenta especialmente a los siguientes segmentos:

- Las personas que suelen desplazarse fuera de su localidad para recibir estos servicios
- Las personas que no suelen requerir estos servicios fuera del ámbito doméstico, como puede ser la población dependiente
- Las personas que acuden a esta zona para asistir a diferentes actos sociales (bodas, bautizos, primeras comuniones, fiestas, ...)
- La población flotante

- **Poder de negociación de los clientes**

No existe negociación del precio entre el cliente y la empresa, ya que el precio por servicio tiene unas tarifas fijas

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto/servicios**

- En la línea de peluquería, principalmente serán:
 - Lavado, corte, peinado
 - Permanente/moldeado
 - Tintes, mechas
 - Recogidos

Es importante tener conocimiento tanto de las líneas y las técnicas más clásicas como de las más avanzadas.

- Estética:
 - Depilación facial (cejas, labio superior)
 - Manicura normal y francesa
 - Pedicura

- **Distribución /ventas**

La venta de los servicios de peluquería es directa, con lo que en parte se trata de una venta personal. Además, la herramienta más efectiva en esta clase de negocios es el *boca-oído*, con lo que es vital cuidar los siguientes aspectos:

- El cuidado de la propia imagen
- El cumplimiento del horario de las citas
- El trato de la clientela

Otras técnicas pueden ser anuncios en prensa y radios locales, y la presencia en Internet, a través de un Web Site, con la información de la empresa, así como los productos y servicios ofertados, detección y potenciación de sinergias con otras actividades de la zona, etc.

- **Promoción**

En los inicios, es aconsejable ofrecer de manera gratuita, en la primera visita para recibir tratamiento de peluquería y/o estética, cualquiera de los servicios adicionales a escoger por el/la cliente (manicura, pedicura, depilación), con el objetivo de habituar a la población en este tipo de consumo.

5. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero para la actividad de Servicios de Peluquería y Estética a Domicilio en el territorio ADECO BUREBA se establece de acuerdo con los siguientes parámetros

- Empresario/a individual
- No se dispone de local
- Se dispone previamente de vehículo para desplazamiento, por lo que no se incluye en las inversiones contempladas en el siguiente apartado

- **Inversiones**

La maquinaria incluye secadores de mano y aparato de cera y los utensilios, peines, tijeras, cuchillas, pinceles, carritos, tubos, pinzas, y demás utillaje necesario para desarrollar la actividad.

El equipo informático se compone de un ordenador y una impresora de tickets portátiles. En cuanto al software expresamente diseñado para la gestión de peluquerías, en el mercado pueden encontrarse algunos gratuitos, como "Pyme Manager Belleza", en español (<http://pyme-manager-belleza.softonic.com/>). Otros

suelen hacer ofertas promocionales, como *New Style TPV Peluquería y Estética* (<http://tinyurl.com/6sv8k43>) o *G-Style* (<http://www.gstyle.es/>).

INVERSIONES	IMPORTE
Maquinaria	745 €
Utensilios (utillaje)	220 €
Productos	550 €
Equipo informático	850 €
TOTAL	2.365 €

- **Gastos**

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto:

- Costes variables: Fundamentalmente están constituidos por el consumo de productos y mercadería y que se estima alcanzan el 15% del volumen de ventas
- Costes fijos:
 - Gastos de asesoría: Gastos de constitución
 - Gastos comerciales y de publicidad
 - Servicios externos: Tarifa de voz y datos
 - Material de oficina
 - Viajes y varios: Ligados a desplazamientos para prestar el servicio
 - Gastos de personal. Se han calculado para una sola persona, con un coste total de 1.124 €/mes (remuneración y coste del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social)

COSTES	MENSUALES	ANUALES
Costes fijos	1.494 €	17.928 €
Gastos asesoría	40 €	480 €
Gastos comerciales y publicidad	50 €	600 €
Servicios externos	30 €	360 €
Tarifa plana de voz y datos	30 €	360 €
Material de oficina	50 €	600 €
Viajes y varios	200 €	2.400 €
Gastos personal	1.124 €	13.488 €
Sueldo + SS	1.124 €	13.488 €
Costes variables		
15% importe de las ventas		

- **Previsión de ingresos.**

El Estudio del sector de Peluquería y Tratamientos de belleza y de los factores que estructuran la demanda de Formación Continua en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, realizado por el Servicio Público de Empleo de Castilla y León, y mencionado anteriormente, establece el volumen de ventas en 41.150 euros anuales, aunque es necesario tener en cuenta, por un lado, el deterioro de la situación económica en España desde 2005 hasta la actualidad y, por otro lado, la situación económica del territorio Adeco Bureba en relación al ámbito territorial del Estudio, que abarca la totalidad de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Por ello operamos con una previsión de ingresos mucho más ajustada que se basa en los siguientes criterios para estimar los ingresos del primer año.

- Clientes potenciales: Definido en el Capítulo 3: Análisis de demanda – Tamaño del mercado “[.....estimación de demanda del 20% del mercado potencial (20% sobre un total de 5.000 personas...]”
- Precios de servicios: A partir de los facilitados por la ANEPCS (Asociación nacional de empresas de peluquería de caballeros y señoras) para la provincia de Burgos y los contrastados con establecimientos de la zona.
- Servicios demandados: Definidos en el Capítulo 4: Plan de Marketing – Producto/Servicio
- Cuota de incremento de ingresos a partir del Año 1: Se considera un incremento del 5% para cada uno de los ejercicios siguientes.

PREVISION DE INGRESOS	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ventas	26.917	28.263	29.676
Coste de las Ventas (15%)	4.038	4.239	4.451
Margen Bruto	22.879	24.024	25.225

- Estructura de la cuenta de resultados: Previsión de ingresos y gastos

Ingresos	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
ventas											
menos venta											
venta neta total	26.917		28.263		5,0%	29.676		5,0%	31.160		5,0%
insolvencias											
ingresos netos por ventas	26.917		28.263		5,0%	29.676		5,0%	31.160		5,0%
Gastos	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
existencias - consumo	4.038	15,0%	4.239	15,0%	5,0%	4.451	15,0%	5,0%	4.674	15,0%	5,0%
iniciales	550		138		-75,0%	138			138		
compras	3.625		4.239		16,9%	4.451		5,0%	4.674		5,0%
finales	138		138			138			138		
producción/servicio											
variables											
fijos											
personal	13.483	50,1%	13.686	48,4%	1,5%	13.891	46,8%	1,5%	14.099	45,2%	1,5%
comisiones											
producción/servicio											
marketing/ventas											
administración/DG	13.483	50,1%	13.686	48,4%	1,5%	13.891	46,8%	1,5%	14.099	45,2%	1,5%
marketing y vtas	600	2,2%	612	2,2%	2,0%	624	2,1%	2,0%	637	2,0%	2,0%
Publicidad y promoción	600	2,2%	612	2,2%	2,0%	624	2,1%	2,0%	637	2,0%	2,0%
Otros marketing											
Gastos de ventas variables											
generales y administración	3.480	12,9%	3.550	12,6%	2,0%	3.621	12,2%	2,0%	3.693	11,9%	2,0%
Alquileres											
Suministros											
Mantenimiento											
Material Oficina	600	2,2%	612	2,2%	2,0%	624	2,1%	2,0%	637	2,0%	2,0%
Tributos											
Transportes											
Viajes y varios	2.400	8,9%	2.448	8,7%	2,0%	2.497	8,4%	2,0%	2.547	8,2%	2,0%
Asesorías	480	1,8%	490	1,7%	2,0%	499	1,7%	2,0%	509	1,6%	2,0%
Otro (dos)											
Otro (tres)											
total gastos	21.601	80,3%	22.087	78,1%	2,2%	22.587	76,1%	2,3%	23.103	74,1%	2,3%
ebidta	5.316	19,7%	6.176	21,9%	16,2%	7.089	23,9%	14,8%	8.057	25,9%	13,7%
amortizaciones	297	1,1%	297	1,0%		297	1,0%		297	1,0%	
resultado operativo	5.020	18,6%	5.880	20,8%	17,1%	6.792	22,9%	15,5%	7.760	24,9%	14,3%
Financieros											
ingresos											
gastos											
Excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
antes impuestos	5.020	18,6%	5.880	20,8%	17,1%	6.792	22,9%	15,5%	7.760	24,9%	14,3%
impuestos	-502	-1,9%	-688	-2,1%	17,1%	-679	-2,3%	15,5%	-776	-2,5%	14,3%
beneficio neto	4.518	16,8%	5.292	18,7%	17,1%	6.113	20,6%	15,5%	6.984	22,4%	14,3%

Los criterios realistas considerados en el planteamiento y cálculo de gastos e ingresos, reflejan la viabilidad económica financiera de la actividad propuesta.

- Los resultados netos son positivos y evolucionan favorablemente lo que refleja una demanda y una respuesta positiva a los criterios que justificaban la puesta en marcha de este servicio en la zona.
- Evolución EBITDA y % de EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios positiva que refleja la capacidad de generar beneficio sin tener en cuenta otros factores que modifican lo que genera realmente el núcleo de actividad.

RATIOS	2012	2013	2014
EVOLUCION EBITDA	5.316	6.176	7.088
% EBITDA SOBRE IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEOCIOS	20%	22%	24%

- La inversión se afronta con recursos propios. Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación.

- Estructura de balance: Previsión de activo y pasivo

ACTIVO	2012	2013	2014	2015
No corriente	1.669	1.372	1.076	779
Inmovilizado intangible	150	150	150	150
Inmovilizado material	1.815	1.815	1.815	1.815
- Amortizaciones	-297	-593	-890	-1.186
Depósitos y fianzas				
Corriente	5.507	9.985	16.509	23.910
Existencias	138	138	138	138
Realizable				
Disponibles	5.370	9.848	16.372	23.772
Total ACTIVO	7.176	11.357	17.585	24.689

Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015
Patrimonio Neto	4.518	9.809	15.923	22.907
Fondos propios	4.518	9.809	15.923	22.907
Capital				
Reservas				
Resultados	4.518	9.809	15.923	22.907
Subvenciones				
PASIVO	2.658	1.548	1.662	1.782
No corriente				
Préstamos largo plazo				
Leasings				
Corriente	2.658	1.548	1.662	1.782
Préstamos a corto plazo				
Proveedores	1.092	276	288	301
Otras cuentas a pagar	1.566	1.272	1.374	1.481
Total Patrimonio Neto y Pasivo	7.176	11.357	17.585	24.689

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:

RATIOS	2012	2013	2014
FONDO DE MANIOBRA: LIQUIDEZ	2.849,14	8.437,39	14.847,03
SOLVENCIA	2,70	7,34	10,58
ENDEUDAMIENTO	0,59	0,16	0,10

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:
 - Resultado positivo de liquidez a corto plazo para atender sus obligaciones de pago con un fondo de maniobra holgado y creciente.
 - Ratio de solvencia superior 1,5, que se incrementa a lo largo de los tres ejercicios analizados reforzando la capacidad de afrontar las deudas a corto plazo.
 - El ratio de endeudamiento se mantiene por debajo del 1, incluso por debajo del 0,5 a partir del 2013, lo que demuestra la capacidad de autofinanciación y la existencia de margen para el endeudamiento hasta valores óptimos del 0,5. Sus valores informan del equilibrio entre los recursos ajenos y la autofinanciación

- **Fuentes de financiación**

- Fuentes Propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.

- Fuentes Ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), Entidades de Microcréditos (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación, S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascr.org), Business Angels (www.esban.com, www.aeban.es), Fuentes de Financiación Alternativa y Crowdfunding: Comunidades Autofinanciadas (<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), Lánzanos (www.lanzanos.com), Participa (<http://partizipa.com>), Verkami (www.verkami.com), Fandyu (www.fandyu.com)

- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:

- *ORDEN EYE/968/2011, de 18 de julio*, que modifica la Orden EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban las Bases Reguladoras de las Subvenciones que establezca y convoque en concurrencia no competitiva la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, dentro de los Programas de Creación de empresas, Inversiones, I+D+i y Competitividad, cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 151, 05.08.11](#)

- *ORDEN EYE/391/2010, de 23 de marzo*, por la que se aprueban [...]

[BOCYL Nº 57, 24.03.11](#)

- *RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011*, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 25, 07.02.11](#)

6. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**

El *Real Decreto 716/2011, de 20 de mayo* establece cinco certificados de profesionalidad de la familia profesional "Imagen personal", estando relacionados con este sector dos de ellos: Peluquería: Nivel 2, y Peluquería Técnico-Artística: Nivel 3.

En la actualidad existen dos titulaciones que permiten ejercer la actividad de peluquería:

- *Técnico Superior en Estilismo y Dirección de Peluquería* (R. D. 1577/2011, de 4 de noviembre)
- *Técnico en Peluquería y Cosmética Capilar* (R.D. 1588/2011, de 4 de noviembre)

Sin embargo, el *Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio* establece el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral, sin necesidad de dicha formación, a aquellos puedan justificar, al menos 3 años, con un mínimo de 2.000 horas trabajadas en total, en los últimos 10 años transcurridos antes de realizarse la convocatoria. Para las unidades de competencia de nivel I, se requerirán 2 años de experiencia laboral con un mínimo de 1.200 horas trabajadas en total.

- **Estructura organizativa.**

En principio el negocio está pensado para ser desarrollado por una persona que ejerza el oficio y la gestión (peluquero/a y empresario/a), capacitada para realizar labores de cuidado del cabello: lavar, cortar, peinar, afeitar, decolorar, teñir, ondular y aplicar diversos tratamientos al cuero cabelludo. Llevará además la gestión del negocio (trato con proveedores y clientes, contabilidad, etc.). Se encargará también de la manicura y pedicura, depilación, venta de productos, etc.

- **Servicios exteriores.**

Básicamente, servicios de tarifas de voz y datos

- **Convenios colectivos aplicables.¹**

- *Resolución de 30 de marzo de 2011, de la Dirección General de Trabajo*, por la que se registra y publica el *Convenio colectivo de trabajo para peluquerías, institutos de belleza y gimnasios*. Vigente hasta el 31.12.2013.

[BOE Nº 88, de 13.04.11](#)

¹ Convenios Colectivos aplicable en un futuro si se deciden ampliar los recursos humanos de la empresa

- *RESOLUCIÓN de 6 de agosto de 2010 de la Oficina Territorial de Trabajo de Burgos, por la que se dispone la publicación del Convenio colectivo del Sector de Peluquería de Señoras de la provincia de Burgos para los años 2009-2011 (código de convenio núm. 0900455).*
Boletín Oficial de la Provincia de Burgos Nº 160, de 24.08.10 [no disponible en la web en la fecha de consulta, 15.01.12]

7. CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Higiene y seguridad**

Es necesario atenerse a las normativas en relación a la seguridad laboral relacionadas en el apartado 8.

- **Otros consejos**

Como en todo negocio, es muy conveniente para el empresario mantener buenas relaciones tanto con los proveedores como con otros empresarios. Por ello es importante pertenecer a alguna asociación. En el ramo de la peluquería y la estética, destaca en el ámbito estatal AnePeluqueros, Asociación Nacional de Empresas de Peluquerías de Caballeros, Señoras y Belleza (<http://www.anepeluqueros.es/AnePeluqueros/AnePeluqueros>). También es interesante asociarse a la Cámara de Comercio correspondiente al territorio donde se ubica la actividad.

8. NORMATIVA BÁSICA

- **Comunitaria**

- *Directiva del Consejo de 27 de julio de 1976 relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de productos cosméticos (76/768/CEE). (Versión consolidada, 03.10.2006)*

<http://tinyurl.com/6whwkn2>

- *Reglamento (CE) No 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de noviembre de 2009 sobre los productos cosméticos (versión refundida).*

[Diario Oficial de la Unión Europea, L 342/, 22.12.09](http://diariooficial.europa.eu/L342/22.12.09)

- **Estatal**

- *Real Decreto 1577/2011, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico Superior en Estilismo y Dirección de Peluquería y se fijan sus enseñanzas mínimas.*

[BOE Nº 297, de 10.12.11](http://boe.es/boe/BOE-A-2011-20971)

- *Real Decreto 1588/2011, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico en Peluquería y Cosmética Capilar y se fijan sus enseñanzas mínimas.*

[BOE Nº 301, de 15.12.11](http://boe.es/boe/BOE-A-2011-20972)

- *Real Decreto 716/2011, de 20 de mayo, por el que se establecen cinco certificados de profesionalidad de la familia profesional Imagen personal que se incluyen en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad y se actualizan los certificados de profesionalidad establecidos en el Real Decreto 1373/2008, de 1 de agosto, y los certificados de profesionalidad establecidos en el Real Decreto 1379/2009, de 28 de agosto.*

[BOE Nº 165, de 12.07.11](http://boe.es/boe/BOE-A-2011-716)

- *Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio*, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral
[BOE Nº 205, de 25.08.09](#)
- *ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre*, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable
[BOCYL Nº 250, de 30.12.11](#)
- *Ley 31/1995, de 8 de noviembre*, de Prevención de Riesgos Laborales, y sus posteriores modificaciones.
[BOE Nº 269, de 10.11.95](#)
- *Real Decreto 374/2001, de 6 de abril* sobre la protección de la salud y seguridad de los trabajadores contra los riesgos relacionados con los agentes químicos durante el trabajo.
[BOE Nº 104, de 01.05.01](#)
- *Real Decreto 255/2003, de 28 de febrero* por el que se aprueba el Reglamento sobre clasificación, envasado y etiquetado de preparados peligrosos.
[BOE Nº 54, de 04.03.03](#)

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Diagnóstico y Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011.
- Iglesias Fernández, Carlos; Llorente Heras, Raquel: Evolución reciente de la segregación laboral por género en España. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Alcalá de Henares, 2008.
<http://tinyurl.com/7zdm4oc>
- Estudio del sector de Peluquería y Tratamientos de belleza y de los factores que estructuran la demanda de Formación Continua en la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Servicio Público de Empleo de Castilla y León, 2005.
<http://tinyurl.com/7ujbncu>
- Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo. Peluquería: La fidelización del cliente como clave del éxito. Junio 2011
<http://tinyurl.com/6oueobn>
- Evolución de los precios de los servicios de peluquería 2000-2007. PROFISCO 2000, Lyfer Asesores, 2008
<http://tinyurl.com/84ftzus>
- Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética STANPA. (web)
<http://tinyurl.com/7nps9zm>

- *elEconomista.es. El sector de la peluquería y la estética facturó 3.400 millones en 2010, un 4% menos (Noticia 01.02.11)*
<http://tinyurl.com/7rg5tvh>
- *Peluquerías: oportunidades de negocio en Ferrol, Eume y Ortegal. Plan de Desenvolvemento Integral de Ferrol, Eume y Ortegal. Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia, 2009.*
<http://tinyurl.com/8y7dkwj>



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Consultoría de Empresas

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Bajo la denominación “consultoría” o “consultora” encontramos un gran número de empresas cuyo cometido principal es el asesoramiento a otras empresas, así como a todo tipo de organizaciones, asociaciones, fundaciones, administraciones públicas, sobre una amplia y variada gama de materias, que originan una diversa tipología de consultorías: de ingeniería en sus diversas ramas, de gestión de calidad, de investigación de mercados, financieras, legales, informáticas, etc.

El número de especialidades y de empresas, y su relevancia en la actualidad ha llevado a considerarlas como un subsector del sector terciario, “sector terciario avanzado”, e incluso como un nuevo sector, el “cuaternario”.

El asesoramiento ofrecido, que puede ser continuo en el tiempo o puntual, trata de responder a las necesidades de las empresas en la actualidad. Clasificándolas en grandes áreas, estas son:

- Área estratégica: análisis de la capacidad institucional, direccionamiento estratégico; formulación y evaluación de proyectos de inversión; productividad; evaluación de gestión, análisis de riesgos, etc.
- Área financiera: diagnóstico financiero, elaboración de presupuestos, movilización de recursos financieros, control de gestión financiera, sistema de crédito, etc.
- Área administrativa: sistema de gestión de calidad (SGC), estructura organizacional, etc.
- Área comercial: plan de negocios, estrategias comerciales, plan de incentivo, etc.

Dependiendo de las líneas abordadas, puede hablarse de consultoras generalistas (generalmente grandes empresas, incluso multinacionales) y de consultoras especializadas (la mayoría de las de pequeño tamaño).

Esta actividad se distingue por una serie de rasgos particulares:

- Es un servicio independiente. La imparcialidad del consultor es un rasgo fundamental de su papel.
- Es esencialmente un servicio consultivo, en el que la cualidad fundamental del consultor es dar el consejo adecuado, de manera adecuada y en el momento apropiado.
- Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación.

La idea de iniciar un negocio de consultoría se debe a varias cuestiones:

- La realidad empresarial del territorio Adeco Bureba según la encuesta realizada por DGE Bruxelles:
 - El 73% de las empresas no tiene previsto realizar inversiones próximamente
 - El 82% no ha acometido proyectos de innovación ni los tiene en fase de desarrollo
 - El 75% no ha solicitado subvenciones públicas en los últimos años
 - El 86% no dispone de ningún sistema de calidad normalizado
 - El 80% no tiene página web corporativa
 - El 62% no pertenece a ninguna asociación empresarial

- La propia opinión del empresariado de la zona sobre algunos de los factores que ayudarían a su desarrollo:
 - Formación del empresariado
 - Potenciación del emprendimiento entre los jóvenes
 - Apoyo en la tramitación y gestión de subvenciones
- La consideración de la consultoría y asesoría empresarial como ámbito de empleo sinérgico y complementario de los ámbitos clave para el desarrollo rural, debido a los problemas de gestión y escasa tecnificación que manifiestan las cooperativas, pymes, micropymes y autónomos rurales. (Oportunidades para la creación de empleo en el Medio Rural. Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, 2011.)
- La oportunidad que un negocio de este tipo puede brindar a la población local educada del territorio Adeco Bureba (Burgos es una de las provincias españolas con mayor nivel educativo) en la que se conjuga formación, conocimiento y contacto con empresas, establecimientos y profesionales de la zona.

La actividad de Consultoría Empresarial propuesta se centra en el Área de Marketing, concretamente en el campo del Social Media Marketing. A partir del trabajo realizado por un community manager que se encargue de crear, dinamizar y gestionar una comunidad de usuarios en internet, las empresas, establecimientos y profesionales de la zona se adentrarán en el universo de las redes sociales.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

- **El sector de la consultoría en España**

Una de las características más destacadas es la existencia de un reducido número de grandes empresas con una amplia actividad, que abarcan una gran porción del mercado, y un elevado número de consultoras de menor tamaño, en algunos casos con actividad más local y/o de nicho.

En la última década, el sector de la consultoría en España ha pasado por distintas fases respecto a volumen de facturación y crecimiento. Si bien de 2003 a 2007, experimenta un fuerte incremento tanto en volumen de facturación como en el crecimiento de la misma, a partir de esa fecha comienza a decrecer, según los datos que ofrece anualmente en sus informes la Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC):

Evolución del sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Facturación (millones de euros)	6.894	7.570	8.561	9.504	9.572	9.903
Tasa de crecimiento	11,20%	9,80%	13,10%	11,00%	0,70%	3,50%

Tabla 1. Evolución del sector de consultoría en España. Fuente: AEC. Elaboración propia

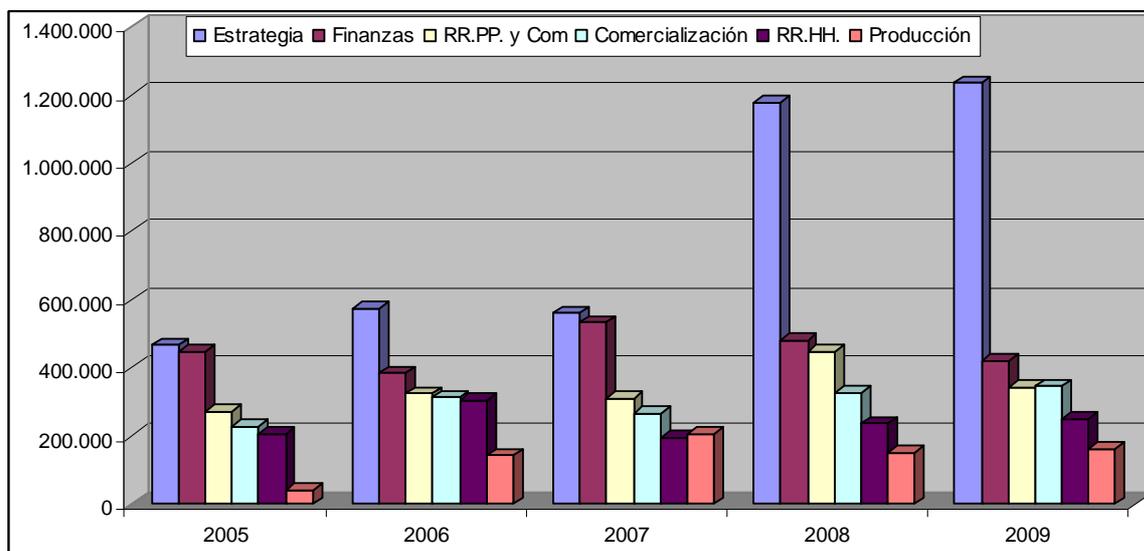
En el último informe presentado por dicha asociación, correspondiente a 2010, se ha apreciado una fuerte caída de la contratación de consultoría por las Administraciones Públicas, aspecto corroborado por el nivel de licitaciones del primer trimestre de 2011.

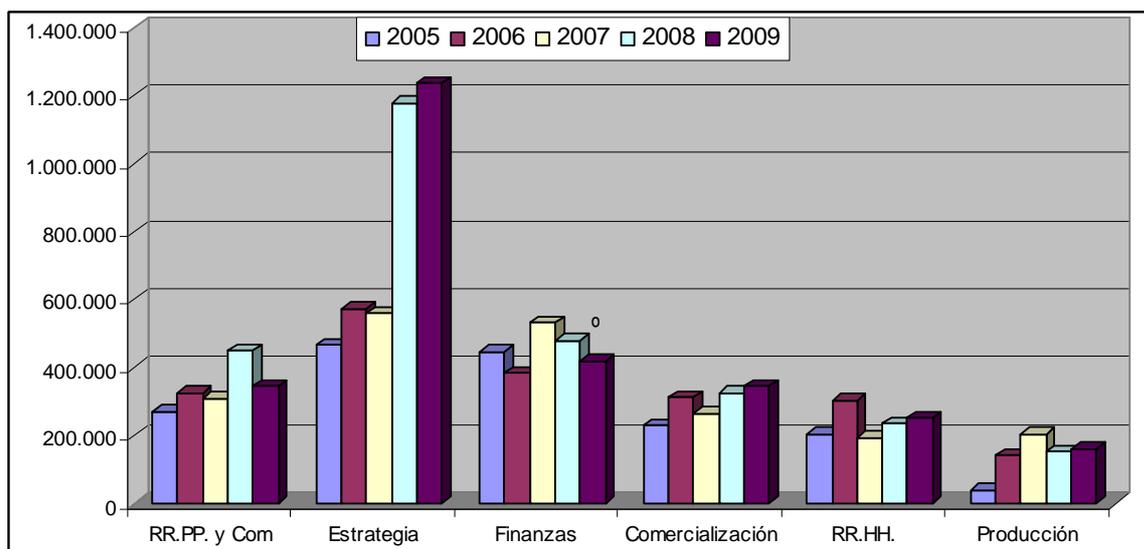
Por tipo de actividad desarrollada, siguiendo las cifras disponibles ofrecidas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), estas fluctuaciones han sido mucho más drásticas, tanto contrastando cada una de ellas a lo largo del mismo período como comparándolas entre sí. Con claro predominio de los servicios de consultoría en estrategia empresarial, el balance hasta 2009 es el siguiente:

Facturación por Actividad (miles de euros)	2005	2006	2007	2008	2009
Estrategia	466.903	572.549	560.553	1.179.702	1.235.979
Finanzas	447.875	383.621	531.938	479.600	419.603
RR.PP. y Comunicación	270.683	324.625	310.015	448.739	343.605
Comercialización	228.950	312.001	265.820	326.135	345.783
RR.HH.	204.495	303.056	193.632	235.602	250.748
Producción	40.342	142.165	203.913	152.094	160.147

Tabla 2. Evolución por actividad. Fuente INE. Elaboración propia

En los siguientes Gráficos, de elaboración propia y fuente INE, se muestra el Balance por Actividad 2005 – 2009, desde 2 perspectivas: por un lado, las composiciones de actividades en cada uno de los ejercicios, y por otro la evolución de las actividades en el período estudiado, respectivamente:





Analizando la situación actual, el Informe 2010 de la AEC señala que el futuro de los servicios de consultoría estará determinado en buena medida por dos ejes principales:

- Presión ejercida por los clientes para obtener resultados tangibles de negocio y una mayor eficiencia de sus inversiones.
- Capacidad de diferenciación e innovación de la oferta de servicios.

Y en cuanto a los factores que garantizarán una posición en el mercado, serán entre otros:

- Calidad de los recursos
- Capacidad de inversión en el cliente, especialmente cuando hay problemas
- Competitividad en precio

• **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**

Análisis DAFO del sector de consultoría en general

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Actividad insuficientemente valorada ○ Dificultad para hacerse con una cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Condición de negocio especializado ○ Alta fidelización de los clientes ○ Elevada cualificación y experiencia profesional ○ Escasa inversión para la puesta en marcha del negocio
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Competencia de agentes institucionales ○ Intrusismo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Adaptación tecnológica y formativa ○ Tendencia al outsourcing

Tabla 3. Análisis DAFO del sector de consultoría en España. IMPIVA, 2010

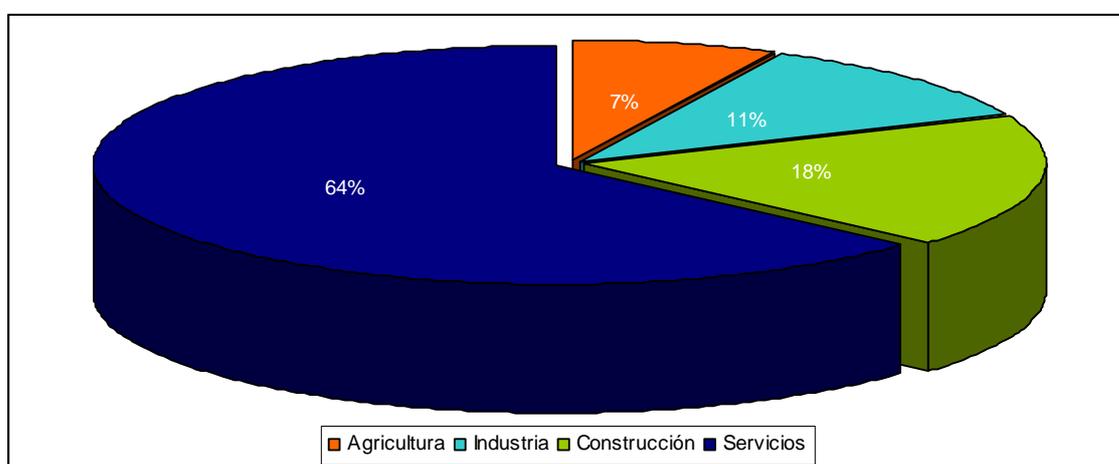
- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso**

- Factores de éxito
 - Personalización del servicio
 - Profesionalidad
 - Calidad en el trabajo desempeñado
- Factores de fracaso
 - Falta de Posicionamiento
 - Falta de Especialización

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

En principio, el mercado está constituido por emprendedores y empresas de la zona, 703 en 2008, distribuidas por sectores de actividad de la siguiente forma:



El sector servicios está conformado básicamente por empresas de hostelería y pequeño comercio. Una pequeña parte se dedica a proporcionar servicios a empresas.

A la hora de definir el mercado se aplicarán criterios restrictivos considerando el sector servicios como población potencial (64% sobre población total de 703). Operamos con una estimación de demanda del 80% del mercado potencial y un 5% de cierre en el primer año.

- **Análisis de los clientes**

Los clientes tipo de esta actividad son, generalmente, los siguientes:

- Empresas de todos los tamaños y sectores económicos de actividad
- Profesionales independientes

Dentro de estas dos tipologías, teniendo en cuenta el perfil mayoritario en la zona, podremos trabajar con dos categorías de clientes:

- Tipo 1.
 - Pymes o profesionales sin o escasa presencia en los medios sociales y que no disponen de plan de marketing.
 - Sólo han realizado alguna incursión en el ámbito de la publicidad offline y no tiene departamento de marketing ni responsable de este tipo de actuaciones en la empresa

El objetivo será implantar un Plan de Social Media marketing completo, partiendo de cero.

- Tipo 2:
 - Pymes o profesionales que trabajan a partir de unas directrices de marketing y comunicación pero deciden innovar y fomentar su presencia en los medios
 - Confía en las buenas perspectivas que supone para su negocio la implantación de una adecuada estrategia de social media marketing.

El objetivo será actualizar y potenciar las actuaciones de sus planes social media marketing

- **Poder de negociación de los clientes**

Aunque suele ser alto en este tipo de negocios por el elevado número de empresas existentes, no se ha localizado excesiva competencia en la zona de referencia, por lo que se considera que el poder de negociación de los clientes no es excesivamente alto.

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto/servicio**

La propuesta de negocio consiste en la prestación de servicios profesionales de Consultoría de Marketing y Comunicación, que incluye

- Consultoría
 - Desarrollo del plan de social media marketing (marketing 2.0 / community manager)
 - Aspectos interesantes en la estrategia y comunicación.
 - Gastos, ROI, SMO, canales y redes, análisis SWOT o DAFO
 - ROI (Return on investment): % que se calcula en función de la inversión y de los objetivos obtenidos. Mide el rendimiento de la inversión realizada.
 - SMO (Social media optimization): Grupo de métodos para generar publicidad a través de los medios sociales, comunidades on line y sitios comunitarios.
 - DAFO (en inglés SWOT): Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades previo a la definición y puesta en marcha de una estrategia empresarial.
 - Plan de crisis y reputación on line.
 - Estudios de mercado, estudios de marca
 - Desarrollo y posicionamiento web
- Acciones puntuales de marketing digital o marketing 2.0
 - Preparación de blog
 - Incluye instalación de WP y diseño según plantilla más o menos modificada

- Aperturas de cuentas en redes sociales
- Acciones rutinarias de marketing digital o marketing 2.0
 - Postear en el blog (artículo de unas 300 palabras mínimo)
 - Postear en redes sociales y social media
 - Informes de SMO y reputación on line
 - Informes sobre posicionamiento SEO del blog
 - SEO (Search engine optimization): Posicionamiento web en buscadores
- Servicios de traducción de pág. Web y SMO

Es posible ofertar o prestar todos los servicios, o sólo alguno/s de ellos, así como también, externalizarlos o subcontratarlos.

Es habitual que, además de ofertar los Servicios de Consultoría, también se presten Servicios de Formación relacionados con la actividad, en este caso, de Marketing, ya que, al mismo tiempo que producen ingresos, tienen un efecto de publicidad sobre la empresa consultora, que la ayuda a su posicionamiento en el mercado y a la captación de la clientela

Así mismo, también es habitual que la empresa consultora oferte el diseño, la elaboración, el seguimiento y la justificación de las posibles subvenciones Comunitarias, Estatales, Regionales, Provinciales, Comarcales y/o Locales

También es habitual la colaboración con otras empresas consultoras de mayor tamaño y/o que dispongan de contratos a realizar en la comarca y que no tengan instalaciones o recursos en la comarca.

Los servicios se ofrecen de forma presencial y online, para atender tanto a las empresas del territorio como exterior a l territorio Adeco Bureba.

- **Precios**

- Criterios generales:

Las consultoras suelen establecer una gama de precios, que tienen en cuenta multitud de variables como la tipología del cliente, su tamaño, el tipo y la complejidad del Proyecto contratado, la duración del Proyecto.

Los precios y honorarios, pueden establecer de diversas formas:

- Honorarios por consultoría específica. Tarifa fija acordada con base en el tipo de asesoría y/o consultoría a realizar.
- Honorarios por resultados obtenidos o *success fee* u honorarios o tarifas de éxito. Tarifa variable, calculada como porcentaje sobre los beneficios obtenidos por el cliente. Otra posibilidad es la utilización de una fórmula mixta, que incluye un importe fijo basado en el tipo de asesoría o consultoría a realizar, complementada por *success fee*.
- Honorarios tarifados o iguala: Tarifa fija mensual que da derecho al cliente a recibir un determinado número de horas de asesorías o consultorías presenciales y/o telefónicas y/o telemáticas, de acuerdo con el tamaño de empresa y complejidad de la asistencia técnica contratada.

Los precios a cobrar dependen de las diferentes variables mencionadas anteriormente, así como de la reputación y posicionamiento alcanzados por el consultor o la empresa consultora

- Definición de precios

Independientemente de criterios de carácter general, consideramos importante la definición de unas tarifas realistas y particulares de los servicios de consultoría definidos en el apartado anterior

SERVICIOS	TARIFAS
1.- Consultoría 1.1.- Desarrollo del plan de social media marketing (marketing 2.0 / community manager) 1.2.- Desarrollo y posicionamiento web	1.550€
2.- Acciones puntuales de marketing digital o marketing 2.0 2.1.- Preparación de blog 2.2.- Aperturas de cuentas en redes sociales Precio pack 2.1.- +2.2.-	Entre 300€-600€ Entre 20€-200€ 300€
3.- Acciones rutinarias de marketing digital o marketing 2.0 3.1.- Postear en el blog (artículo de unas 300 palabras mínimo) 3.2.- Postear en redes sociales y social media 3.3.- Informes de SMO y reputación on line 3.4.- Informes sobre posicionamiento SEO del blog Precio pack: 3.1.- +3.2.-+3.3.-+3.4.-	Entre 40€-80€ Entre 40€/h-50€/h Entre 80€-100€ Entre 80€-100€ 150€
4.- Servicios de traducción de pág. Web y SMO Español – Inglés Español – Alemán Español – Chino	0,06€/carácter 0,06€/carácter 0,15€/carácter

Nota: Los servicios de Desarrollo y posicionamiento web y los servicios de traducción de página WEB y SMO se pueden ofrecer de forma gratuita.

Partiendo de la tabla anterior, se definen el pack de servicios y precios de cada una de las dos tipologías de clientes que se definieron en el apartado de Análisis de Clientes y que se han considerado en la estimación de resultados de actividad que se presentan en capítulos posteriores.

CLIENTE	SERVICIOS	TARIFAS
Tipo 1. Pymes o profesionales sin o escasa presencia en los medios sociales y que no disponen de plan de marketing.	Pack servicios 1.- + 2.- +3.-	2.000€
Tipo 2. Pymes o profesionales que trabajan a partir de unas directrices de marketing y comunicación pero deciden innovar y fomentar su presencia en los medios	Pack servicios 2.- +3.-	450€

- **Distribución /ventas**

Al inicio de la empresa es conveniente también visitar al mercado potencial, para ir creando una cartera de clientes. Otros medios importantes son prensa, radio, televisiones locales y comarcales, ... pero principalmente se utilizará Internet, a través de un Web Site, con la información de la empresa, productos y servicios ofertados, y formulario para la petición online; newsletter o Boletín de Noticias con periodicidad semanal, quincenal, mensual; blogs con los contenidos ya descritos y colaboración en blogs de contenidos similares, presencia activa y marketing en redes sociales (xing, linkedIn, twitter, ...), ...

- **Promoción**

Además de lo visto en el párrafo anterior, es de gran importancia la creación de una potente imagen corporativa.

5. PLAN FINANCIERO

- **Inversiones**

El Plan Financiero para la actividad de prestación de servicios profesionales de Consultoría de Marketing y Comunicación se establece de acuerdo con los siguientes parámetros.

- Empresario/a individual
- No se dispone de local, la actividad se realiza en su domicilio o en las instalaciones del cliente.
- Se dispone previamente de vehículo para desplazamiento, por lo que no se incluye en las inversiones contempladas en el siguiente apartado

INVERSIONES	IMPORTE
Equipo informático	1.710 €
PC portátil	500€
Base multifuncional	100€
Impresora laser con funciones scanner y copiadora	400€
Netbook	200€
Disco duro externo	180€
Software de gestión	300€
Antivirus	30€
Equipamiento de oficina	300 €
TOTAL	2.010€

- **Fuentes de financiación**

- Fuentes Propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.

- Fuentes Ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales, ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), Entidades de Microcréditos (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación, S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascr.org), *Business Angels* (www.esban.com, www.aeban.es), Fuentes de Financiación Alternativa y *Crowdfunding*: Comunidades Autofinanciadas (<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), Lánzanos (www.lanzanos.com), Participa (<http://partizipa.com>), Verkami (www.verkami.com), Fandyu (www.fandyu.com), ...

- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:

- *DECRETO 14/2009, de 5 de Febrero*, por el que se regulan las subvenciones a la inversión conforme a las directrices sobre las ayudas de estado de finalidad regional para el período 2007-2013. (Consejería de Economía y empleo ADE Inversiones y Servicios, Incentivos a las inversiones de especial interés)

[BOCYL Nº 28, 11.02.09](#)

<http://tinyurl.com/8269qpw> (Tramitación online)

- *ORDEN EYE/968/2011, de 18 de julio*, que modifica la Orden EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban las Bases Reguladoras de las Subvenciones que establezca y convoque en concurrencia no competitiva la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, dentro de los Programas de Creación de empresas, Inversiones, I+D+i y Competitividad, cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 151, 05.08.11](#)

- *ORDEN EYE/391/2010, de 23 de marzo*, por la que se aprueban [...]

[BOCYL Nº 57, 24.03.11](#)

- *RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011*, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 25, 07.02.11](#)

- **Gastos**

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto:

- Costes variables: Fundamentalmente están constituidos por el material de oficina y en su caso subcontrataciones .Se estima alcanzan el 5% del volumen de ventas
- Costes fijos:
 - Gastos de asesoría: Gastos de constitución
 - Gastos comerciales y de publicidad
 - Servicios externos: Tarifa de voz y datos, mantenimiento de software, contrato de dominio y hosting.
 - Material de oficina
 - Viajes y varios: Ligados a desplazamientos para prestar el servicio
 - Gastos de personal. Se han calculado para una sola persona, titular de la actividad y con formación de grado superior. El coste se estima en 2.099 €/mes (remuneración y coste del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social)

COSTES	MENSUALES	ANUALES
Costes fijos	2.499€	28.855€
Gastos asesoría	40€	480€
Gastos comerciales y publicidad	150€	1.800€
Servicios externos	60€	790€
Tarifa plana de voz y datos	30€	360€
Mantenimiento software	30€	360€
Contrato dominio		20€
Hosting		50€
Material de oficina	50€	600€
Viajes y varios	100€	1.200€
Gastos personal	2.099€	25.185€
Sueldo + SS	2.099€	25.185€
Costes variables		
5% importe de las ventas		

- **Previsión de ingresos**

En el capítulo de Análisis de demanda, definíamos los criterios a partir de los cuales se estima el mercado potencial:

- Sector servicios como población potencial (64% sobre población total de 703)
- Operamos con una estimación de demanda del 80% del mercado potencial
- Previsión de 5% de cierres en el primer año

Respecto a los servicios contratados, suponemos que en el primer año los clientes son del Tipo 1 (ver apartado Análisis de clientes) implantándose el pack de consultoría definido para este perfil cuyo importe es de 2.000€. A partir del segundo año se estima un incremento en las ventas del 15%. Los ingresos proceden de:

- Clientes a los que se ha implantado el Plan Social Media Marketing en el ejercicio anterior, y de clientes nuevos pero con experiencia en este ámbito (Clientes Tipo 2 con un pack de 450€).
- Nuevos clientes Tipo 1

PREVISION DE INGRESOS	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ventas	35.600	40.940	47.081
Coste de las Ventas (5%)	1.780	2.047	2.354
Margen Bruto	33.820	38.002	44.727

- **Estructura de la cuenta de resultados: Previsión de ingresos y gastos**

Ingresos	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
ventas											
menos venta											
venta neta total	35.600		40.940		15,0%	47.081		15,0%	54.143		15,0%
insolvencias											
ingresos netos por ventas	35.600		40.940		15,0%	47.081		15,0%	54.143		15,0%
Gastos	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
existencias - consumo	1.780	5,0%	2.047	5,0%	15,0%	2.354	5,0%	15,0%	2.707	5,0%	15,0%
iniciales	300				-100,0%						
compras	1.480		2.047		38,3%	2.354		15,0%	2.707		15,0%
finales											
producción/servicio											
variables											
fijos											
personal	25.185	70,7%	25.563	62,4%	1,5%	25.946	55,1%	1,5%	26.335	48,6%	1,5%
comisiones											
producción/servicio											
marketing/ventas											
administración/DG	25.185	70,7%	25.563	62,4%	1,5%	25.946	55,1%	1,5%	26.335	48,6%	1,5%
marketing y vtas	1.800	5,1%	1.836	4,5%	2,0%	1.873	4,0%	2,0%	1.910	3,5%	2,0%
Publicidad y promoción	1.800	5,1%	1.836	4,5%	2,0%	1.873	4,0%	2,0%	1.910	3,5%	2,0%
Otros marketing											
Gastos de ventas variables											
generales y administración	3.070	8,6%	3.131	7,6%	2,0%	3.194	6,8%	2,0%	3.258	6,0%	2,0%
Alquileres											
Suministros											
Mantenimiento											
Material Oficina	600	1,7%	612	1,5%	2,0%	624	1,3%	2,0%	637	1,2%	2,0%
Tributos											
Transportes											
Viajes y varios	1.200	3,4%	1.224	3,0%	2,0%	1.248	2,7%	2,0%	1.273	2,4%	2,0%
Asesorías	480	1,3%	490	1,2%	2,0%	499	1,1%	2,0%	509	0,9%	2,0%
Tarifa plana voz y datos	360	1,0%	367	0,9%	2,0%	375	0,8%	2,0%	382	0,7%	2,0%
Mantenimiento software	360	1,0%	367	0,9%	2,0%	375	0,8%	2,0%	382	0,7%	2,0%
Dominio y hosting	70	0,2%	71	0,2%	2,0%	73	0,2%	2,0%	74	0,1%	2,0%
total gastos	31.835	89,4%	32.577	79,6%	2,3%	33.367	70,9%	2,4%	34.211	63,2%	2,5%
ebidta	3.765	10,6%	8.363	20,4%	122,1%	13.714	29,1%	64,0%	19.932	36,8%	45,3%
amortizaciones	372	1,0%	372	0,9%		372	0,8%		372	0,7%	
resultado operativo	3.393	9,5%	7.991	19,5%	135,5%	13.342	28,3%	67,0%	19.560	36,1%	46,6%
Financieros											
ingresos											
gastos											
Excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
antes impuestos	3.393	9,5%	7.991	19,5%	135,5%	13.342	28,3%	67,0%	19.560	36,1%	46,6%
impuestos	-339	-1,0%	-799	-2,0%	135,5%	-1.334	-2,8%	67,0%	-1.956	-3,6%	46,6%
beneficio neto	3.054	8,6%	7.192	17,6%	135,5%	12.008	25,5%	67,0%	17.604	32,5%	46,6%

Los criterios realistas considerados en el planteamiento y cálculo de gastos e ingresos, reflejan la viabilidad económica financiera de la actividad propuesta.

- Los resultados netos son positivos y evolucionan favorablemente lo que refleja una demanda y una respuesta positiva a los criterios que justificaban la puesta en marcha de este servicio en la zona.
- Evolución EBITDA y % de EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios positiva que refleja la capacidad de generar beneficio sin tener en cuenta otros factores que modifican lo que genera realmente el núcleo de actividad.

RATIOS	2012	2013	2014
EVOLUCION EBITDA	3.765	8.362	13.714
% EBITDA SOBRE IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEOCIOS	11%	20%	29%

- La inversión se afronta con recursos propios. Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación.

- Estructura de balance: Previsión de activo y pasivo

ACTIVO	2012	2013	2014	2015
No corriente	1.488	1.116	744	372
Inmovilizado intangible	480	480	480	480
Inmovilizado material	1.380	1.380	1.380	1.380
- Amortizaciones	-372	-744	-1.116	-1.488
Depósitos y fianzas				
Corriente	4.775	11.207	24.141	42.758
Existencias				
Realizable	4.201	4.831	5.556	6.389
Disponibles	574	6.376	18.585	36.370
Total ACTIVO	6.263	12.323	24.885	43.130

Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015
Patrimonio Neto	3.054	10.245	22.253	39.858
Fondos propios	3.054	10.245	22.253	39.858
Capital				
Reservas				
Resultados	3.054	10.245	22.253	39.858
Subvenciones				
PASIVO	3.209	2.077	2.632	3.273
No corriente				
Préstamos largo plazo				
Leasings				
Corriente	3.209	2.077	2.632	3.273
Préstamos a corto plazo				
Proveedores				
Otras cuentas a pagar	3.209	2.077	2.632	3.273
Total Patrimonio Neto y Pasivo	6.263	12.323	24.885	43.130

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:

RATIOS	2012	2013	2014
FONDO DE MANIOBRA: LIQUIDEZ	1,565	9,130	21,509
SOLVENCIA	1,95	5,93	9,46
ENDEUDAMIENTO	1,05	0,20	0,12

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:
 - Resultado positivo de liquidez a corto plazo para atender sus obligaciones de pago con un fondo de maniobra holgado y creciente.
 - Ratio de solvencia superior 1,5, que se incrementa a lo largo de los tres ejercicios analizados reforzando la capacidad de afrontar las deudas a corto plazo.
 - El ratio de endeudamiento se mantiene por debajo del 1, incluso por debajo del 0,5 a partir del 2013, lo que demuestra la capacidad de autofinanciación y la existencia de margen para el endeudamiento hasta valores óptimos del 0,5. Sus valores informan del equilibrio entre los recursos ajenos y la autofinanciación

6. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**

El Perfil Profesional aconsejable es un/a emprendedor/a con Licenciatura en Marketing, en Administración y Dirección de Empresas (ADE), con MBA y con una experiencia de al menos 3 años en el Área de Marketing

- **Estructura organizativa.**

La actividad se inicia el/la titular de la empresa en solitario, y en función de la marcha de la actividad, podrán incorporarse nuevos recursos humanos a la misma

- **Servicios exteriores.**

Principalmente, mantenimiento del website y, en su caso, partners y/o proveedores de servicios externalizados o subcontratados.

- **Convenios colectivos aplicables.**

- *Resolución de 18 de marzo de 2009, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el XVI Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública.*

[BOE Nº 82, 04.04.09](#)

- *Resolución de 12 de agosto de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el acta en la que se acuerda corregir la actualización salarial realizada en las tablas para los años 2007, 2008 y 2009 del XVI Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría y estudios de mercado y de la opinión pública*

[BOE Nº 204, 23.08.10](#)

7. REQUISITOS Y CONSEJOS PRÁCTICOS

Es recomendable pertenecer a diferentes asociaciones profesionales y organizaciones empresariales como

- Asociación de Jóvenes Empresarios AJE Burgos
www.ajeburgos.com
- Confederación de Asociaciones Empresariales de Burgos (FAEBurgos)
www.faeburgos.or
- Asociación Española de Estudios de Mercado, Marketing y Opinión
www.aedemo.es/aedemo/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1
- Asociación Española de Consultores de Empresas
www.asociacion-aece.es/

También es recomendable asociarse a la Cámara de Comercio correspondiente al lugar donde se desarrolla la actividad.

8. NORMATIVA BÁSICA

- **Estatal**

- *Ley 2/2007, de 15 de marzo, de Sociedades Profesionales*
[BOE Nº 65 de 16.03.07](#)
- *Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.*
[BOE Nº 298, de 14.12.99](#)
- *Ley Orgánica 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico*
[BOE Nº 166, de 12.07.02](#)

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011.
- La consultoría española. El sector en cifras. Asociación Española de Empresas de Consultoría. (años 2003 a 2010)
<http://tinyurl.com/6mzg5ur>
- Oportunidades para la creación de empleo en el Medio Rural. Madrid: Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino, 2011.
<http://tinyurl.com/7r84xug>
- Plan de Impulso del Sector Empresarial Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana [2007-2008]. Valencia: Conselleria d'Empresa
<http://tinyurl.com/6wzxqgg>

- Consultoría de Marketing y estudios de mercado. Microguías de actividades empresariales. Valencia: Impiva, 2008
<http://tinyurl.com/7u6ofse>



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Turismo activo

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El término “turismo activo”, denominado de distintas maneras en otras tantas fuentes (ocio activo, turismo alternativo, deporte de aventura, de ocio y tiempo libre, deportivo, etc.), hace referencia según la Organización Mundial del Turismo a un tipo de turismo en el que se busca “una actividad cultural, artesanal, de recreo o deporte, [...]. Actividades relacionadas con el mar y la playa (deportes náuticos), con la naturaleza (botánica, cicloturismo, marchas de montaña, ...) o con la cultura (antigüedades, gastronomía, espectáculos...) se incluirían en este grupo.”

La vinculación con la naturaleza y con el mundo rural es una de las características más importantes en este tipo de turismo, tanto que en muchas ocasiones se le considera como una de las formas del turismo rural. En este sentido se expresa el *DECRETO 96/2007, de 27 de septiembre*, por el que se regula la ordenación de las empresas de turismo activo de la Comunidad de Castilla y León en su artículo 2.2:

“actividades turístico-deportivas y de ocio, que se practiquen **sirviéndose básicamente de los recursos que ofrece la propia naturaleza en el medio que se desarrollen**, sea este aéreo, terrestre de superficie o subterráneo o acuático y a las que es inherente el factor riesgo o cierto grado de esfuerzo físico o de destreza para su práctica.”

La presente propuesta estudia la actividad empresarial de turismo activo, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- La riqueza orográfica y paisajística de la zona, conteniendo varias Zonas de Especial Protección para las Aves (ZEPAS) y Lugares de Importancia Comunitarias (LICS), además del Parque Natural de los Montes Obarenes.
- La existencia de una cierta demanda por parte de la población visitante, que desarrolla algunas actividades consideradas propias del turismo activo, como senderismo (75%), montar en bicicleta (25%) o practicar otros deportes (21%). (Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011).
- Empresarios de la zona también mencionan la posibilidad de ofertar turismo de actividad (Bicicletas Todo Terreno o BTT, rutas a caballo, quads, etc.)
- Sólo existe una empresa de este tipo, en Belorado
- Es una iniciativa empresarial idónea para emprendedores jóvenes con conocimiento del territorio y habilidades gerenciales, deportivas y de animación.

Se trataría por tanto en una empresa dedicada al turismo activo, con un amplio abanico de productos a escoger u ofertar, que dependerán de, fundamentalmente, de la disponibilidad del emprendedor que podrá optar por un solo producto o combinar varios productos en función de sus conocimientos y habilidades.

El turismo activo puede ver limitado su desarrollo en zonas alejadas del punto de referencia si es necesario trasladar enseres; sin embargo cuando la actividad no exige grandes traslados y depende de otros recursos el desarrollo de la misma puede realizarse sin necesidad de un establecimiento preciso que determine el radio de acción de la actividad.

En principio, se proponen:

- Senderismo
- Recorridos en distintos tipos de ciclos, incluyendo vehículos especiales para personas ancianas o con alguna discapacidad
- Circuito Multiaventura, (combinación de actividades, que puede durar varias horas, como por ejemplo, recorrido de senderismo o ciclos, tiro con arco, tirolina, paintball, ...
- Actividades individuales

Como actividades complementarias, pueden contemplarse

- Campamentos de verano
- Estancias de 1 día

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

- **Turismo activo en España**

Encuadrado, como se indica anteriormente, en el turismo rural y de naturaleza, con los que hay conexiones y diferencias, el turismo activo es un hecho muy reciente en España, de modo que gran parte de las empresas llevan en funcionamiento menos de 15 años.

Las relaciones entre actividad físico-deportivo-recreativa y turística aumentan cada vez más, debido a las transformaciones cuantitativas y cualitativas del tiempo libre, cambios en los valores que regulan nuestra sociedad, vivencia más activa del ocio, preocupación creciente por la higiene y salud, así como por la estética personal y por una recreación en contra de las masificaciones urbanas que favorece un retorno hacia la naturaleza y sus ritmos.

Apenas existen estadísticas o cifras específicas acerca del desarrollo de esta actividad en España, puesto que para la elaboración de las mismas los datos manejados suelen referirse a alojamiento y/o pernoctaciones, no siendo éste un servicio típico del turismo activo, pues de ofertarse suele ser en concierto con establecimientos

cercanos. La mayoría de resultados se refieren al turismo rural en general, y no suele indicarse si engloban los correspondientes al turismo activo.

No obstante, puede afirmarse que es un tipo de turismo en desarrollo. Ya en el documento base *Horizonte 2020 del turismo español* (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2007) se apuntaba que junto con el turismo rural era uno de los productos con mayores perspectivas de crecimiento, por la diversidad de parajes, la variedad de los recursos culturales, y la amplia oferta de actividades, representando una oportunidad para potenciar el desarrollo del medio rural, creando una fuente de ingresos alternativa y complementaria a los ingresos provenientes de sus actividades tradicionales.

En este sentido se expresaban en 2011 algunas compañías aseguradoras en la web Hosteltur.com, afirmando que el número de empresas dedicadas a turismo activo estaba en torno a 1.300, contando con aproximadamente dos millones de seguidores españoles, y con un movimiento de 500 millones de euros al año.

- **Turismo activo en Castilla y León**

En los últimos años, la comunidad autónoma de Castilla y León ha experimentado un extraordinario incremento en el número de establecimientos de turismo rural, muchos de ellos en los municipios de menor tamaño. Tal y como se refleja en la nota de prensa del INE, de 29 de Diciembre de 2011, sobre las *Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros* (apartamentos, campings y alojamientos de turismo rural), referida a noviembre de dicho año, Castilla y León es el destino preferido en alojamientos de turismo rural, con 80.218 pernoctaciones, un 8,8% más que en noviembre de 2010.

Al igual que ocurre para el caso español, no resulta fácil encontrar cifras referidas exclusivamente a turismo activo. Sí puede decirse, por ejemplo, que para el territorio de Castilla y León representa un 10% del turismo recibido, según un estudio realizado por la consultora Millward Brown a principios del pasado año, que aparece mencionado en la noticia *La Junta busca “sensibilizar” a los castellanos y leoneses sobre la importancia del turismo para la economía regional*, publicada en “La crónica de León” [versión digital, s.d.]

Cabe destacar una iniciativa, **Puntos Activos**, que son instalaciones turísticas donde las empresas, por su proximidad, agrupan servicios y ofrecen programas de Turismo Activo y Alojamiento en espacios naturales, durante todo el año, con calidad y ventajas especiales. Esta iniciativa obtuvo el Premio Fitur en 2010.

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**

Análisis DAFO del turismo rural y activo en España en general y en Castilla y León en particular

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ La falta de profesionalización del sector ○ No hay estadísticas oficiales específicas para conocer la demanda ○ La oferta de actividades esta poco estandarizada turísticamente ○ Dependencia excesiva del turismo nacional ○ Deficiencias de accesibilidad ○ Insuficiencia en alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La importancia del turismo de interior de la Comunidad de Castilla y León en el conjunto de España ○ Castilla y León es una Comunidad rica en recursos naturales ○ Castilla y León es un destino turístico muy competitivo en cuanto al precio de los servicios turísticos ○ En la población urbana hay un creciente interés por la naturaleza y el deporte ○ Los turistas de naturaleza tiene un alto grado de repetición y fidelidad con la empresa ○ La diversificación de actividades está liquidando la estacionalidad ○ Inversión poco elevada (para pequeñas empresas que no adquieran las edificaciones) ○ Estructura empresarial flexible en cuanto a recursos humanos ○ Posibilidad de ampliar la cartera de productos ○ Escasa competencia (en la zona de la Bureba)

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ La crisis de la economía española 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Importante masificación y saturación en otros ámbitos turísticos de España ○ Generalización y diversificación del turismo, a todos los tramos de edad ○ Las ferias orientadas al Turismo Activo, ecoturismo, turismo rural, etc., permite acceder a clientes potenciales más definidos, con un interés más real por este tipo de turismo ○ Posibilidad de las empresas de adherirse a la marca "Q" de calidad turística (Norma Une 188003)

Tabla 1. Turismo rural y activo en España y Castilla-león. Análisis DAFO. Elaboración propia a partir de varias fuentes

- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso**

- Factores de éxito

- Diferenciación. En esta propuesta la diferenciación viene determinada por los servicios ofertados para discapacitados físicos y psíquicos, pues en el ámbito de los espacios naturales, las prestaciones enfocadas a este sector de la población se reducen prácticamente a senderos habilitados para facilitar su desplazamiento a los centros de visitantes, observatorios de naturaleza,..., y a alojamientos con habitaciones adaptadas.
- Capacidad de planificación y organización de los clientes y actividades, ya que uno de los problemas fundamentales que tiene este negocio es conseguir un número de clientes por actividad que sea suficiente para que resulte rentable
- Alianzas con empresas complementarias. Desde la empresa se pueden establecer alianzas con establecimientos de la zona, como pueden ser
- Alojamiento rural cercano, que oferte precios especiales a sus clientes, preparar comidas tipo picnic para excursiones,...
- Comercios de productos típicos del entorno.
- Asociacionismo. Se considera un factor clave por la atomización del sector.
- Implantación de un sistema de gestión de calidad. Es aconsejable que la empresa, en cuanto le sea posible, obtenga la certificación "Q" según los requisitos de la Norma UNE 188003, y de la UNE-EN ISO 14001:1996, que certifica la calidad ambiental
- Incorporación de Nuevas Tecnologías. Es conveniente adaptarse a las nuevas tecnologías, que ayudan a simplificar determinados procesos en la gestión de los negocios. En el mercado se constata ya la existencia de paquetes ofimáticos específicos para empresas de Turismo Activo.

- Factores de fracaso

- Falta de conocimientos de gestión del negocio.
- Restricciones medioambientales. Habrá que tener en cuenta las posibles restricciones que imponga la ley si la actividad se desarrolla en algún espacio natural protegido, como es el caso de los Montes Obarenes. En concreto, el *Decreto 83/2005, de 3 de noviembre*, por el que se aprueba el Plan de Ordenación de los Recursos Naturales del Espacio Natural Montes Obarenes, hace referencia a las actividades turísticas que se pueden desarrollar según sean zonas de reserva, de uso limitado, etc.
- Deficiente Posicionamiento. La idea es posicionarse en Internet, no sólo a través de una web propia, sino apareciendo también en directorios de Turismo Activo

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

Existe cierta dificultad para medir el tamaño del mercado potencial de la empresa, dado lo incipiente de la actividad y la falta de unanimidad respecto de los deportes y actividades susceptibles de inclusión en el

concepto de Turismo Activo. No obstante, estimamos, en base a diversos estudios existentes, que se pueden distinguir tres segmentos de clientes que se reparten el total del mercado, según los porcentajes que describimos a continuación:

- Grupos (colegios, asociaciones): 29%
- Público en general: 69%
- Empresas: 2%

Respecto de los grupos de población con necesidades especiales, es un segmento de mercado que crece anualmente por cambios socio-demográficos y cambios en los hábitos de vida. Las estimaciones de la ONU parecen indicar que el fenómeno del envejecimiento está aumentando progresivamente y, junto a éste, la discapacidad.

- **Análisis de los clientes**

Según la segmentación citada en el apartado anterior, son:

- Grupos: fundamentalmente escolares. Este segmento de mercado puede abarcar desde los escolares mayores de 14 años hasta el colectivo universitario, pasando por la formación profesional. Generalmente, los centros escolares concentran su demanda en primavera y suele tener una duración de una jornada. No obstante, y si la zona dispone de una infraestructura residencial adecuada próxima (albergues, campamentos, etc.) se pueden ofertar estancias más prolongadas (normalmente una semana) en forma de paquetes de multiaventura.
- También pueden encajar aquí excursiones organizadas por grupos familiares, o por asociaciones o entidades de personas de la tercera edad, o con discapacidades...
- Público general: si hace unos años el cliente tipo eran personas jóvenes (varones predominantemente), entre 18 y 35 años, activas y con deseos de probar nuevas experiencias, hoy día, según algunos expertos, el turismo activo en España se compone, en su mayoría, de parejas jóvenes con niños pequeños y grupos de tres a seis personas, de entre 25 y 35 años, con un nivel adquisitivo medio-alto.
- Empresas: pueden ser empresas de turismo rural, que contraten servicios para sus clientes, o cualquier otro tipo de empresas que organizan los denominados viajes de incentivos para sus empleados. Entre estas últimas, la práctica del *paintball* por equipo es el deporte más habitual.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes de turismo activo es considerado alto, ya que en principio, realizarán la búsqueda de los servicios vía Internet, y compararán la calidad y extensión de los mismos así como los precios de las distintas empresas ofertantes en las diferentes zonas, por lo que en este primer momento, ya descartarán diversas empresas.

PLAN DE MARKETING

- **Producto/servicios**

Para comenzar es aconsejable ofertar una serie de actividades que no requieren una elevada inversión, ya que una vez que la empresa se encuentre en expansión, estará en condiciones de asumir la oferta de nuevos servicios. Las actividades iniciales propuestas son, por tanto, las siguientes:

- Senderismo.

Es una actividad sencilla de realizar, permite una máxima aproximación a los entornos, y además puede regularse su dificultad en función del tipo de entorno, la longitud del recorrido, etc. Se realiza de manera individual o en grupos reducidos, (no más de 10 personas), utilizando las vías creadas a tal efecto en las distintas áreas.

- Recorridos en ciclos

- Bicicletas. De manera individual o en grupos reducidos, pudiendo combinarse con cuadríciclos o bicicletas especiales, de manera que un grupo familiar o de amigos pueda disfrutar del mismo paseo en distintos medios.

- Cuadríciclos: Se trata de bicicletas con cuatro ruedas, de dos o cuatro plazas (Cyclotour y Cyclobus). Siempre conducidas por una persona responsable, y permitiendo cualquier combinación posible, tanto una como otra, están especialmente indicadas para familias y/o grupos en que existan niños, personas de la tercera edad, discapacitados psíquicos que no tengan total capacidad de decisión sobre la circulación, ...

- Bicicletas especiales.

- Handbike: Se trata de un tipo de bicicleta de tres ruedas que se propulsa, se dirige y se frena con los brazos. Está indicado para todas aquellas personas que tengan algún tipo de discapacidad en las extremidades inferiores y/o en el tronco.

- Micah: triciclo especialmente indicado para niños

En todos los recorridos se cuenta con la asistencia de un guía.

Como actividades complementarias, se proponen:

- Circuito multiaventura. Consiste en una combinación de actividades, que puede durar varias horas: por ejemplo, recorrido de senderismo o ciclos, tiro con arco, tirolina, *paintball*, etc.

- Actividades individuales, a escoger por el cliente, limitadas en el tiempo dependiendo de las características de la propia actividad (por ejemplo, para *paintball* el límite sería 100 bolas)
- Campamentos de verano. Se trata de estancias de 5 días durante los meses de Julio y Agosto (entrada domingo tarde y salida viernes tarde). Incluye: Alojamiento en Albergue concertado en régimen de Pensión completa, Presencia de monitores 24 Horas, Material para actividades (juegos, talleres), Seguro de asistencia en viaje y responsabilidad civil. No incluye transporte.
- Estancias de 1 día. Pequeñas excursiones organizadas para colegios del entorno, asociaciones, etc., con el fin de practicar las actividades a elegir. Se facilitaría una bolsa de picnic. Lo habitual es no incluir el transporte.

- **Precios**

Los servicios se clasificarán en función de los niveles de dificultad. El primer aspecto a considerar son los precios de la competencia en similares condiciones de producto ofertado, pero teniendo en cuenta que el precio debe ser razonable para la economía del cliente, que permita absorber los costes de explotación y obtener un beneficio. En general, los empresarios optan por aplicar descuentos por volumen, es decir, para grandes grupos de personas el precio se reduce, pudiendo llegar hasta un 20% de descuento. Además habrá que contar con que el precio debe incluir monitores titulados, todo el material necesario para la realización de la actividad y los seguros obligatorios.

ACTIVIDAD		Duración	Precio único / INDIVIDUAL	GRUPOS 4-5 (precio persona)	GRUPOS 6-10 (precio persona)
Senderismo			7 €	5€	3€
Ciclos	Bicicleta	1 hora	5 €	3 €	
		2 horas	9 €	7 €	
		Medio día	10 €	8 €	
		Día completo	12 €	10 €	
	Cuadríciclo 2 y 4 plazas	1 hora	15€		
		2 horas	23€		
		Medio día	60€		
	Handbike		15 €		
Micah		gratuito			
Multiaventura		3 horas	18€		
		6 horas	26€		
Estancia		1 día	20€		
		5 días	250€		

- **Distribución /ventas**

Además del *boca-oído*, herramienta que hasta hace poco tiempo era la principal para el sector, otras técnicas pueden ser folletos (se recomienda su distribución en alojamientos cercanos, oficinas de turismo, ...), anuncios en prensa y radio locales, y la aparición en Internet, a través de un Web Site, con la información de la empresa, así como los productos y servicios ofertados; newsletter o Boletín de Noticias con periodicidad semanal, quincenal, mensual; blogs con los contenidos ya descritos y colaboración en blogs de contenidos similares, presencia activa y marketing en redes sociales, ...

- **Promoción**

Como promoción, se suelen realizar descuentos a grupos, ofertas en temporada baja, descuentos a clientes derivados por otros establecimientos de la zona, etc.

Al inicio del negocio, una buena idea puede ser ofertar una hora gratis en los paquetes multiaventuras.

4. PLAN FINANCIERO

Además de la inversión que se esté en disposición de realizar, las cifras del plan financiero dependen de otras variables, como el número y tipología de las actividades, si los equipos o material necesarios son comprados o alquilados, si se va a tener un número determinado de monitores o se va a subcontratar, etc. Debe tenerse en cuenta, en este sentido, que si bien es posible obtener equipos y material en concepto de alquiler, con el tiempo resulta más costoso que la compra. Aunque al iniciar la actividad empresarial se piense que la compra de estos artículos es una inversión demasiado elevada, hay que tener en cuenta que es un material muy específico.

Si bien en el apartado de precios se han incluido varias actividades, se recomienda comenzar potenciando senderismo y recorridos en ciclos; de esta manera, se reducen los costes iniciales, ya que evita tener que contar con un gran almacén para guardar todo el material, y de instalar servicios complementarios como duchas.

La propuesta presentada está calculada para un local de unos 25 m², destinado a oficina, llegando a los 50 m² si se necesita un espacio de almacenaje.

- **Inversiones**

CONCEPTOS	TOTAL	IVA
Adecuación del Local	6.000	1.080
Mobiliario y Decoración	5.000	900
Equipamiento (diversos tipos de ciclos)	20.000	3.600
Gastos de Constitución	800	144
Fianzas	1.600	0
Fondo de Maniobra	10.500	0
Total	43.900	5.724

Los gastos en adecuación dependerán del estado en que se encuentre el local en el momento de su adquisición o arrendamiento.

El equipo informático se compone de un ordenador y una impresora de tickets. El mercado dispone ya, además, de diversos software específicos para turismo activo, por precios asequibles, en torno a 500€.

- **Gastos**

- Costes variables. Se estima que suponen un 10% de las ventas. Si se opta por subcontratar, el porcentaje de costes variables sería mayor, aunque incluiría también Monitores y Equipos y Mantenimiento y Reparación
- Costes fijos:
 - Alquiler del local. El precio depende de la zona concreta; para un local de 50 m2, a razón de 5€ por m2, el precio medio sería de 250 €/mes.
 - Suministros, servicios y otros gastos: luz, agua, teléfono, limpieza, material de oficina, etc.
 - Seguros de responsabilidad civil y accidentes
 - Gastos comerciales: los gastos comerciales y de publicidad se han estimado en unos 150€ mensuales.
 - Gastos por servicios externos: Mantenimiento del website.
 - Gastos de personal. Se han calculado para dos personas, gerente y monitor, con un sueldo bruto de 1.200€/mes.
 - Otros gastos: aquellos no clasificados entre los anteriores (impuestos...)

GASTOS MENSUALES	IMPORTE
Alquiler	250
Suministros	150
Seguros	200
Gastos Comerciales	150
Gastos Servicios Externos	150
Gastos de Personal (sueldo + SS)	2.400
Otros Gastos	200
Total Pagos Mensuales	3.500
Meses a Cubrir Fondo Maniobra	3
Fondo Maniobra 3 meses (aprox)	10.500

- **Previsión de ingresos.**

Previsión de Resultados	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	50.000	75.000	100.000
Coste de las Ventas (10%)	5.000	7.500	10.000
Margen Bruto	45.000	67.500	90.000

- **Estructura de la cuenta de resultados.**

PREVISIÓN DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	50.000	75.000	100.000
Coste de las Ventas (10% exceptuando subcontratación)	5.000	7.500	10.000
Margen Bruto	45.000	67.500	90.000
Gastos de Explotación			
Alquiler	3.000	3.090	3.183
Suministros	1.800	1.854	1.910
Gastos comerciales	1.800	1.854	1.910
Gastos por servicios externos	4.200	4.326	4.456
Gastos de Personal	28.800	29.664	30.554
Otros Gastos	1.200	1.236	1.273
Amortización Inmovilizado Material	1.750	1.750	1.750
Amortización de Gastos Constitución	200	200	200
Total Gastos de Explotación	42.750	43.974	45.235
Resultados antes de Intereses e Impuestos (1)	2.250	23.526	44.765

(1) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación.

- **Fuentes de financiación**

o Fuentes Propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.

o Fuentes Ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales, ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), Entidades de Microcréditos (www.european-microfinance.org), Fuentes de Financiación Alternativa: Comunidades Autofinanciadas

(<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), ...

o Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:

- *ORDEN EYE/968/2011, de 18 de julio*, que modifica la Orden EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban las Bases Regulatoras de las Subvenciones que establezca y convoque en concurrencia no competitiva la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, dentro de los Programas de Creación de empresas, Inversiones, I+D+i y Competitividad, cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 151, 05.08.11](#)

- *ORDEN EYE/391/2010, de 23 de marzo*, por la que se aprueban [...]

[BOCYL Nº 57, 24.03.11](#)

- *RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011*, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 25, 07.02.11](#)

5. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**

Como se indica expresamente en el *DECRETO 96/2007, de 27 de septiembre* para la regulación de las empresas de turismo activo de la Comunidad de Castilla y León, los monitores, guías o instructores deberán estar en posesión de una de las siguientes titulaciones:

- o Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
- o Licenciado / Diplomado en Educación Física.
- o Maestro, especialidad en Educación Física.
- o Técnico en Conducción de Actividades Físico-Deportivas en el medio natural.
- o Técnico Deportivo o Técnico Deportivo Superior

Deberán, además, poseer la titulación de socorrista o acreditar haber realizado un curso de primeros auxilios.

- **Estructura organizativa.**

- Gerente: será el emprendedor, que llevará la gestión del negocio, atención al cliente, reservas...
- Monitor/instructor: deben acompañar a los practicantes durante la preparación y ejecución de la actividad.

- **Servicios exteriores.**

- Servicios informáticos para el mantenimiento de la página web.
- Mantenimiento y reparación: El mantenimiento y reparación de los vehículos se realizará a través de la propia empresa que los venda. Este es uno de los factores que determinan el uso de la compra por leasing en el sector, ya que el desgaste y necesidades de mantenimiento de los equipos es elevado.
- Monitores y equipos: se externalizarán aquellas actividades que no puedan ser asumidas por la propia empresa, bien porque se realicen fuera del área de influencia de la empresa o por no disponer de personal para ejecutarlo.
- Alojamiento y comidas: para los campamentos de verano, estancias de 5 días, etc., será necesario subcontratar a algún alojamiento rural cercano, así como servicios de catering para las estancias de un día.

- **Convenios colectivos aplicables.**

No existe un convenio específico para los trabajadores de turismo activo en la provincia de Burgos, pero pueden acogerse a los siguientes:

- *RESOLUCIÓN de 23 de agosto de 2006, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del II Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. En el artículo 1 queda recogido que:*

“El presente Convenio es de aplicación y regula las condiciones de trabajo de todas las empresas, cualquiera que sea la forma jurídica que adopten, que tengan por objeto o actividad económica la oferta y/o prestación de servicios de ocio-deportivo, ejercicio físico o práctica físico-deportiva, vigilancia acuática y la misma [...]. También están incluidas en el ámbito funcional de éste convenio las empresas que desarrollen el objeto y la actividad económica indicada aunque ésta se realice fuera de establecimientos o instalaciones habilitadas para ello, es decir, al aire libre o en contacto con la naturaleza.”

[BOE Nº 213, 06.09.2006](#)

- *Resolución de 8 de abril de 2010, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica las tablas salariales correspondientes al año 2010 del II Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.*

[BOE Nº 96, 21.04.10](#)

- *Convenio Colectivo del Sector Provincial de Hostelería de Burgos. Quedan incluidos en el Convenio Colectivo del Sector Provincial de Hostelería, dentro del área Funcional sexta relativa a servicios complementarios, grupo profesional II, como Animador Turístico o de tiempo libre. Publicado por la Resolución de fecha 9 de agosto de 2007 de la Oficina Territorial de Trabajo de Burgos. Vigente desde 1 de enero de 2007 a 31 de diciembre del año 2009.*

[BOP Burgos Nº 185, 26.09.07](#)

- *Resolución de fecha 1 de junio de 2011 de la Oficina Territorial de Trabajo de Burgos, por la que se dispone el registro y publicación de las tablas salariales del año 2010 actualizadas conforme a la cláusula de revisión salarial, correspondientes al Convenio Colectivo Provincial para la Industria de Hostelería de Burgos.*

[BOP Burgos Nº 119, 22.06.11](#)

6. REQUISITOS Y CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Seguros**

Según establece el *DECRETO 96/2007*, deben contratarse un seguro de Responsabilidad Civil y un seguro de accidentes. Las garantías a contratar pueden ser las siguientes:

- Responsabilidad civil:
 - Explotación.
 - Patronal.
- Accidentes personales.
 - Muerte o invalidez permanente total durante la práctica de la actividad.
 - Asistencia médica.
 - Repatriación o transporte sanitario.
 - Desplazamiento y alojamiento de una persona acompañante del asegurado hospitalizado en caso de accidente.
 - Prolongación de la estancia del asegurado por prescripción facultativa en caso de enfermedad o accidente.
 - Transporte del asegurado fallecido.
 - Asistencia: rescate de personas.

- **Registro**

También es indispensable, según la *Ley 14/2010, de 9 de diciembre*, de Turismo de Castilla y León (art. 28), inscribirse en el *Registro de Turismo de Castilla y León*. La información para la tramitación está disponible en la web de la Junta de Castilla y León (<http://tinyurl.com/72vrep>)

- **Otros consejos**

Adquisición de software específico para la gestión. Pueden verse algunos en las siguientes webs:

<http://www.donprograma.com/productos/software-de-gestion-para-actividades-de-turismo-activo-ofimatica>

- **Asociacionismo empresarial**

Es recomendable asociarse a alguna asociación empresarial gremial y a la Cámara de Comercio correspondiente al territorio donde se desarrolla la actividad con el fin de estar en contacto con empresarios y acceder a los servicios e información de las organizaciones empresariales.

7. NORMATIVA BÁSICA

- **Estatal**

- Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral
[BOE Nº 205, de 25.08.09](#)
- ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable
[BOCYL Nº 250, de 30.12.11](#)

- **Comunidad autónoma**

- Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León.
[BOCYL Nº 243, de 20.12.10](#)
- Decreto 83/2005, de 3 de noviembre, por el que se aprueba el Plan de Ordenación de los Recursos Naturales del Espacio Natural Montes Obarenes (Burgos)
[BOCYL Nº 216, de 09.11.05](#)
- Decreto 96/2007, de 27 de septiembre por el que se regula la ordenación de las empresas de turismo activo de la Comunidad de Castilla y León.
[BOCYL Nº 193, de 03.10.07](#)
- ORDEN CYT/1865/2007, de 15 de noviembre por la que se desarrolla el Decreto 96/2007 de 27 de septiembre, por el que se regula la Ordenación de las Empresas de Turismo Activo de la Comunidad de Castilla y León.
[BOCYL Nº 227, de 22.11.07](#)

8. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011.
- El Turismo de Naturaleza en España y su Plan de Impulso. Madrid, diciembre de 2004, 1ª edición.
<http://tinyurl.com/8yf3cev>
- El turismo de aventura amplía su base de negocio. Hosteltur.com. [artículo de 10.03.11]
<http://tinyurl.com/7gt7r6o>
- Horizonte 2020 del turismo español. Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2007
<http://tinyurl.com/7srdotk>

- Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2007-2013, (Versión 4, Diciembre de 2010)
<http://tinyurl.com/888lap4>
- Encuestas de ocupación en alojamientos turísticos extrahoteleros. Noviembre 2011. Datos provisionales. [Notas de prensa del INE, 29.12.11]
<http://tinyurl.com/75g9jxs>
- Junta de Castilla y León. Portal de Turismo
<http://tinyurl.com/6v9zgzz>
- Plan Estratégico de Turismo de Castilla Y León 2009 – 2013
<http://tinyurl.com/7c7hcuv>
- Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)
<http://www.icte.es/ESP/e/14/La-marca-Q/La-marca>
- Portal de Turismo Activo en Castilla y León
<http://www.turismoactivocastillayleon.es/index.php/Inicio>
- Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento. Madrid, 8 a 12 de abril de 2002
<http://tinyurl.com/7c7hcuv>



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Fabricación de pellets

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La bioenergía, o aprovechamiento energético de la biomasa, es una fuente de energía renovable basada en la materia orgánica de origen vegetal o animal y de sus procesos asociados. Está ligada a aspectos tan importantes como la búsqueda de alternativas a la dependencia energética en los combustibles fósiles, al cumplimiento de los objetivos establecidos por el Protocolo de Kyoto, a la prevención de los incendios forestales y mejora del estado de los bosques o al mantenimiento de población y empleo en el ámbito rural.

De entre los tipos de biomasa, se conoce como biomasa forestal cualquier vegetal procedente de terrenos forestales que sea apto para producir energía (en principio, matas, árboles completos, parte de árboles y tocones). Uno de los aprovechamientos de esta biomasa vegetal es la fabricación de “pellets” o “pélets”, utilizados como biocombustible en calderas y estufas, tanto para la calefacción como para calentar agua. Tiene por tanto un doble uso: industrial y doméstico. Además de su contribución al medio ambiente, supone también un importante ahorro económico; donde 2 kg de pellets equivalen a 8000 Kcal, o a 10 Kw, o a 1 m³ de gas natural o a 1 l. de gasoil.

Los pellets son cilindros granulados y compactados, elaborados a partir de restos forestales naturales y de subproductos provenientes del procesamiento mecánico de la madera, como serrín, virutas y astillas. Este material es secado y homogeneizado disminuyendo su humedad¹, para posteriormente pasar por un proceso de molido. La harina producida es comprimida a alta presión y pasada por una matriz para formar el pellet. Para su elaboración, debido a la alta presión y temperatura del proceso la lignina presente en la madera realiza la función de ligante natural.

Para el buen funcionamiento de las calderas de pellets es de vital importancia atenerse a las normas de calidad. Hasta ahora, la normativa de referencia es la DIN 51731. En la actualidad existe un esfuerzo a nivel europeo para la normalización y certificación de todo el proceso de fabricación y comercialización. A instancias del “*European Pellet Council*” (EPC) o Consejo Europeo del Pellet se han elaborado diversas normas, destacando la familia de la **EN 14961**, que regula las especificaciones que deben cumplir los biocombustibles sólidos. Para el pellet de madera de uso no industrial, la norma concreta es la EN 14961-2:2011, siendo desarrollada por AENOR. La norma distingue tres calidades en los pellets, según las siguientes características:

¹ Sobre datos teóricos parece que cuanto menos humedad, mayor calidad y mayor energía. En la práctica la humedad hay que reducirla, aunque no más de un 8% máximo porque a partir de esa cantidad, e incluso antes, se puede producir combustión espontánea.

Propiedad	Pélet baja calidad	Pélet estándar	Pélet alta calidad
Origen	Biomasa leñosa sin corteza		
Diámetro (D)	D 6 ± 1 mm ó D 8 ± 1 mm		
Longitud (L)	L 5 - 40 mm		
Humedad base húmeda (M)	M 10 ≤ 10%		
Cenizas (A)	A0,5 ≤ 0,5%		A1,0 ≤ 1,0%
Durabilidad (DU)	DU96,5 ≥ 96,5%	DU97,5 ≥ 97,5%	DU95,0 ≥ 95%
Finos (F)	F 1,0 ≤ 1%	F 2,0 ≤ 2%	F3,0 ≤ 3%
Poder calorífico (Q)	16,5 (MJ/kg) ó 4,6 (MJ/kg)		
Densidad aparente (BD)	≥ 625 kg/m ³ suelto		≥ 600

Se propone como actividad empresarial la fabricación de pellets y su comercialización por los siguientes factores:

- El sector industrial es relativamente sólido
- Disponibilidad de suelo industrial para nuevas implantaciones
- Existencia de polígonos industriales
- Según la encuesta realizada por DGE Bruxelles en la fase de trabajo de campo, destaca la apuesta por una industria que cuide el medioambiente
- La superficie destinada a cultivos leñosos y especies forestales, fuentes principales para la fabricación de pellets, es de 38.193 has

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

• El mercado de pellets en España

El mercado español de pellets de madera empezó a formarse en torno a 2005. En 2006 se produjeron 75.000 toneladas y en 2008 la producción ascendió a 250.000 toneladas.

En los próximos años se espera un importante incremento en su producción, pues hay muchas plantas actualmente en construcción o en proyecto. En el último Mapa de Pellets de Europa publicado por BIE (*Bioenergy International España*) en abril de 2009, se contabilizaron 19 fábricas de pellets operando con capacidad de producción superior a 10.000 toneladas anuales.

El incremento en la producción no ha ido acompañado de un aumento proporcional del consumo. El consumo doméstico es de unas 10.000 t/año. El consumo anual en 2007 se estimó en unas 3.500 toneladas. El resto se exportó a Europa. Actualmente, más del 90% de los pellets se exportan principalmente a Europa del Norte.

El precio del pellet en España es inferior a la media europea. Además, entre 2007 y 2008, se redujo ligeramente el precio: de 125 €/t (verano) a 122 €/t (otoño). Es necesario tener en cuenta que una posible amenaza para el sector, es la aparición de otras modalidades de biomasa a menor precio para valores energéticos similares, como pueden ser el hueso de aceituna molido o la cáscara de almendra, que pueden rondar entre los 85 a los 100 €/tn

- **El mercado de pellets en Castilla y León**

La definición de biomasa forestal según el “Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía de Castilla y León” es:

“[...] cualquier vegetal procedente de terrenos forestales que sea apto para producir energía. Se trata de una acepción que extiende la definición de este tipo de biomasa a su máxima amplitud, esto es a todo el recurso forestal de los montes de Castilla y León. Quedan incluidas matas, árboles completos, parte de árboles y tocones [...]”

La comunidad está impulsando el aprovechamiento de esta biomasa, ya que, como se reconoce en el mismo plan, Castilla y León es la Comunidad Autónoma más extensa de España y de mayor superficie agrícola y forestal, y cuenta con una fuerte industria asociada, lo que la dota de gran cantidad de recursos susceptibles de ser valorizados.

El Plan pretende también potenciar los cultivos energéticos leñosos, prácticamente nulos en Castilla y León. El sector tiene un gran potencial, tanto que se han realizado cálculos para estimar la cantidad de madera fácilmente derivable a bioenergía. En el caso de los restos o subproductos de madera de la industria tradicional, que por su bajo contenido en humedad de este material, su fácil recolección y un precio no muy elevado (entre 25 y 35 €/t seca), los hacen especialmente interesantes para la fabricación de pellets, se estima fácilmente valorizables en torno a las 273.000 t/año.

BIOMASA		2011	2013	2015	2020	2025	2030
Producción total de restos (m ³ /año ssc ²)		1.095.000	1.176.000	1.262.000	1.445.000	1.509.000	1.591.000
Consumo total de restos por industria tradicional (m ³ /año ssc)		921.000	920.000	921.000	915.000	904.000	907.000
Restos fácilmente derivables a bioenergía	m ³ /año ssc	175.000	257.000	342.000	531.000	605.000	684.000
	t/año anhidro	100.000	147.000	195.000	303.000	345.000	390.000
	t/año humedad en origen	140.000	205.000	273.000	424.000	483.000	546.000
	Energía prima anhidra (ktep³/año)	45	66	88	136	155	175

Tabla 1. Previsiones de producción fácilmente valorizable de restos y subproductos generados por industrias de primera

Actualmente, en lo que a producción de biomasa térmica se refiere, Castilla y León dispone de 550 instalaciones y ocupa uno de los primeros puestos en España, con una producción cercana a los 200 MWt. En cuanto a producción de biocombustibles sólidos, la comunidad es líder en la fabricación de pellets en España, con más del 19% del total del país.

Según se aprecia en el Mapa de las plantas de pellets en funcionamiento o en proyecto en España, elaborado por Avebiom (Asociación Española de Valorización Energética de la Biomasa) y la revista *Bioenergy Internacional* (www.bioenergyinternational.es), actualizado a noviembre de 2011, en la comunidad existen siete plantas, tres de las cuales están en la provincia de Burgos, ninguna en la comarca de La Bureba, aunque en Briviesca existe una planta dedicada a la producción de energía eléctrica a partir de residuos agrícolas.

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**

Análisis DAFO del sector de biomasa en general

² Ssc: sólidos sin corteza

³ Ktep: miles de toneladas equivalentes de petróleo

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Biomasa muy heterogénea ○ Falta de seguridad y estructura de aprovisionamiento ○ Falta de redes de suministro ○ Falta de transparencia en las condiciones de compra de biocombustible ○ Elevados costes en la producción y transporte del recurso ○ Plazos largos en trámites administrativos y ejecución de proyectos ○ Elevado coste en inversión, explotación ○ Bajo nivel industrial, tecnológico y profesional ○ Falta de apoyo coordinado de la Administración ○ Problemas de financiación de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Única energía renovable capaz de sustituir directamente combustibles fósiles ○ Elevado potencial de producción en una amplia gama de tipologías y calidades de biomasa ○ Versatilidad de las aplicaciones energéticas ○ Ventajas ambientales, (incendios, CO2, etc.) ○ Independencia energética del exterior ○ Apertura a los subproductos del sector a otros mercados ○ Fácil aceptación social de esta energía renovable dado su fuerte componente ambiental ○ Oportunidad de negocio para el inversor ○ Disponibilidad de universidades y centros tecnológicos para I+D+i
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Importaciones de biomasa y biocombustibles a bajo precio ○ Oligopolio de grandes empresas tanto de combustibles fósiles y energías convencionales, como de usos alternativos para los recursos ○ Desconocimiento de la sociedad de las posibilidades energéticas de estas materias primas y biocombustibles ○ Competencia por el consumidor con otras fuentes convencionales ○ Competencia por la materia prima con otros usos como el alimentario o los tableros 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Precio elevado de combustibles fósiles ○ Comercio de derechos de emisión ○ Política europea orientada a la promoción del sector ○ Biomasa forestal como complemento al aprovechamiento actual ○ Cultivo energético como alternativa al cultivo tradicional ○ Desarrollo rural (creación de empresas y puestos de trabajo)

Tabla 1. Análisis DAFO del sector de la biomasa en Castilla y León. Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía de Castilla y León, 2010

- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso**

- Factores de éxito
 - Precio y rapidez en la entrega se perfilan como los principales factores que pueden llevar al éxito a una empresa en este sector.
 - La especialización en el producto ofrecido, formación y conocimientos de la actividad.

- Factores de fracaso
 - El desconocimiento de los clientes potenciales acerca de los beneficios que puede reportarles este tipo de energía, tanto a ellos como al medio ambiente
 - Es necesario, de nuevo, hacer referencia a la amenaza que puede suponer la competencia del hueso aceituna molido y la cáscara de almendra como productos de biomasa sustitutivos

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

El nicho de mercado, como se ha dicho antes, es amplio, ya que el uso de los pellets es tanto industrial (todo tipo de industrias que demanden la generación de energía térmica) como doméstico, entendido así no sólo los domicilios particulares (por ejemplo, casas unifamiliares tanto en centros urbanos como en el ámbito rural), sino también edificios de oficinas, hoteles, edificios de uso público como colegios, hospitales, polideportivos, ... comunidades de vecinos, y los denominados "District heating" o "distritos de calor".

- **Análisis de los clientes**

Siguiendo lo anterior, los principales clientes son:

- Particulares: Solicitan la instalación de calderas de biomasa para calefacción y agua caliente o el suministro de biocombustible sólido (pellets) tanto en viviendas unifamiliares como en edificios, urbanizaciones, etc. Es un cliente cada vez más importante debido al moderado abaratamiento del coste de las instalaciones de este tipo y del biocombustible usado para producir calor, y por las subvenciones para facilitar la opción por este tipo de energía.
- Empresas: Desde constructoras a empresas que solicitan la instalación de calderas de biomasa. De momento estas empresas suponen un porcentaje mínimo en la clientela, al igual que las empresas que demandan suministro de biocombustibles sólidos, constituyendo un nicho importante las gasolineras que venden sacos de pellets en sus centros, ya para instalaciones de biomasa, ya para barbacoas o chimeneas. Hay fabricantes de estufas que además de comercializarlas venden también el pellet, con lo cual, al igual que las estaciones de servicio mencionadas, son potenciales distribuidores.
- Clientes institucionales: ayuntamientos, centros educativos, hospitales, edificios públicos, etc. La energía obtenida de biomasa ofrece excelentes oportunidades para este tipo de clientes.

- **Poder de negociación de los clientes**

Se considera que es medio, por:

- Creciente número de demandas de instalaciones de biomasa, biogás y de biocombustibles (tanto sólidos como líquidos).
- Distintas tipologías de clientes con capacidad de negociación variable.

En cualquier caso, según se deduce de diversos foros de consumidores, estos prefieren pagar un poco más por pellets de primera calidad que arriesgarse a las consecuencias que comportan los más baratos (mal funcionamiento de las calderas, menos limpieza, etc).

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto/servicios**

La actividad consiste en la fabricación de pellets, en torno a 2.000 t/año, y su comercialización tanto en el territorio de ADECO BUREBA como fuera del mismo.

Para la materia prima, se contactará preferentemente con proveedores locales (aserraderos, empresas de aprovechamiento de recursos forestales, etc.). En cuanto al proceso de obtención de pellets, pasa por las siguientes fases:

- Pre-tratamiento materia prima: descortezado, astillado, re-astillado.
- Almacenamiento, limpieza y dosificación de la materia prima.
- Secado térmico.
- Almacenamiento intermedio.
- Molienda.
- Granulación.
- Enfriamiento y tamizado del pellet
- Almacenamiento y expedición del pellet

Se precisa maquinaria, tanto para la preparación de la materia prima (Cubeta de aspiración, eliminador magnético de partículas férreas, tubos flexibles de conexión, transportador de alimentación...) como para el pelletizado o densificado (equipo compacto, montado sobre bancada monoblock) y almacenamiento y expedición (cinta de transporte, tolva de almacenamiento, báscula, termo soldadora de sacos de plástico...)

En cuanto a la venta, por regla general, los pellets son distribuidos por los mismos productores, que los entregan directamente al usuario final o a través de minoristas (normalmente tiendas especializadas en biocombustibles, estaciones de servicio, fabricantes y/o comercializadores de calderas, ...). En su distribución a los hogares, los pellets se entregan en bolsas de mayor o menor tamaño en proporción al consumo o a la capacidad de almacenamiento:

- Small Bags (Bolsas pequeñas). El tamaño de estas bolsas suele estar entre 15 y 20 kg. y suelen ser vendidas sobre palés al minorista, que es el que vende al consumidor final. Están dirigidas a consumidores que usan a los pellets en pequeñas estufas o como un combustible adicional.
- Big Bags (Bolsas grandes). Son de 500 kg a 1000 kg. Cuanto mayor es el tamaño de la bolsa mayor es el ahorro económico. Este tipo de bolsas más grandes son adquiridas habitualmente por profesionales del sector agrícola que disponen de maquinaria para el manejo de las bolsas, y emplean el pellet tanto para la calefacción como para el sistema de agua caliente.
- Pellets a Granel. Los precios del pellet a granel disminuyen considerablemente, pero necesitan una estructura específicamente creada para su almacenamiento, normalmente ubicada en sótanos o similares. Se entregan en camiones cisterna desde los que se efectúa la descarga.

Algunos fabricantes optan por la venta a granel, ya que suele implicar menores costes de fabricación unitarios, ya que se reducen o eliminan costes de amortización de la maquinaria de envasado, consumo de suministros de electricidad, mano de obra, envases y embalajes.

- **Precios**

Los precios dependen de la calidad del pellet, que viene dada por el origen de la materia prima. Para la actividad propuesta, se han considerado los formatos y precios definidos en el cuadro, si bien no se va a comercializar el pellets a granel. No están incluidos los precios de las bolsas, que suelen cobrarse independientemente.

Formato	Peso	Precio Kg	Precio Total
Small bags	15kg	0,26€/kg	3,9€
Big-bag	1.000kg (1Tn)	0,23€/kg	230,00€
Palé de 65 sacos de 15kg/saco	975kg	0,20€/kg	195,00
Pellets	A granel	0,15€/kg	

- **Distribución /ventas**

Principalmente se utilizará Internet, a través de un Web Site, con la información de la empresa, productos y servicios ofertados, y formulario para la petición online; newsletter o Boletín de Noticias con periodicidad semanal, quincenal, mensual; blogs con los contenidos ya descritos y colaboración en blogs de contenidos similares, presencia activa y marketing en redes sociales,...

Así mismo, también es posible la comercialización mediante empresas distribuidoras de ámbito nacional y/o internacional (como por ejemplo, NOWACO)

Independientemente del medio utilizado, es fundamental apelar a la importancia que tiene hoy en día el cuidado del medio ambiente y es aconsejable que se haga de la sostenibilidad una ventaja competitiva que diferencie a este producto frente al carbón, gasóleo, gasolina, etc.

- **Promoción**

La promoción de la empresa se realiza fundamentalmente por los medios descritos en el apartado anterior.

5. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero para la actividad se establece de acuerdo con los siguientes parámetros.

- Por el tipo de actividad, los riesgos económicos y civiles asociados y la infraestructura que se necesita se constituye una Sociedad Laboral Limitada, considerando que dos de los criterios que definen esta forma jurídica encajan con los objetivos de generar actividad y riqueza en la zona:
 - Promueve el carácter emprendedor pero de forma “mancomunada” entre los tres socios o más que conforman la sociedad.
 - Responsabilidad del socio está limitada al capital aportado
 - La constitución de la sociedad cuenta con bonificaciones fiscales
 - Se pueden beneficiar de ayudas económicas en la contratación de personal
- El plan financiero se realiza en base una producción anual de 2.000 tns, considerando el tamaño de la planta (500 m²), y una plantilla de seis trabajadores cuya estructura organizativa se define más adelante.
- La planta de producción se puede establecer en alguno de los polígonos de la zona. Podría contemplarse el polígono industrial de Briviesca, por su proximidad a las zonas de producción de la materia prima, aunque también podría situarse en Pancorbo (según recogía la prensa va a ampliarse el suelo industrial con la creación de un nuevo polígono, según afirma una noticia de “El correo de Burgos” [edición digital, 05.02.12]).
- La distribución de las instalaciones puede ser la siguiente
 - Nave de procesos (275 m²)
 - Almacén (200 m²)
 - Oficinas (25 m²)

- **Inversiones**

INVERSIONES	IMPORTE
Obra civil	166.667 €
Maquinaria y utillaje	1.060.000 €
Vehículos para transporte	32.000 €
Equipamiento informático	3.050 €
Mobiliario y equipamiento de oficina	2.450 €
Stock inicial de materia prima (*)	33.075 €
TOTAL	1.297.242 €

- Se parte de un planteamiento de alquiler de instalaciones. El capítulo de obra civil dependerá del estado y estructura de las mismas e integra los siguientes trabajos: Obra civil, gastos de ingeniería, instalaciones de agua, electricidad y contra incendios, almacén y oficinas.
- Maquinaria y utillaje. Hace referencia a las máquinas que se utilizan en cada una de las fases de producción (trituradoras, palas cargadoras, maquinaria paletizado, etc.) y al conjunto de elementos y herramientas necesarios para realizar el proceso.
- El capítulo de transporte supone la compra de dos vehículos para el transporte de mercancías. No se contempla la adquisición de un vehículo especial para el transporte de pellets puesto que no se comercializa el producto a granel.
- El equipo informático se compone de dos equipos portátiles y sus correspondientes bases multifuncionales, PC de mesa, impresora laser con funciones de scanner y copiadora y software de gestión.
- El mobiliario y decoración está formado por el conjunto de sillería, mesas y resto de utillaje de oficina que integren una zona de trabajo/despacho y de atención al cliente (mesa de reuniones).
- El importe del stock inicial de materia prima, dependerá del tipo de materia (madera, residuos forestales), producción, tipo de acuerdo con el proveedor... El coste de la tonelada de madera varia desde los 40 a 60 € la de eucalipto, en torno a los 75 € la de encina, y entre 100 € y 120 € la de pino (más cara, ya que se extraen de la misma aceites esenciales y aromas para su utilización en la industria cosmética, farmacéutica, etc.).

La previsión de consumo, para un volumen de producción de 2.000Tn/año, es de 2.205Tn a un precio de 15€/Tn. resultando un importe de 33.075€.

- **Fuentes de financiación**

- Fuentes Propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.

- Fuentes Ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales, ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), Entidades de Microcréditos (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación, S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascr.org), *Business Angels* (www.esban.com, www.aeban.es), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es).

- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:

- *DECRETO 14/2009, de 5 de Febrero*, por el que se regulan las subvenciones a la inversión conforme a las directrices sobre las ayudas de estado de finalidad regional para el período 2007-2013. (Consejería de Economía y empleo ADE Inversiones y Servicios, Incentivos a las inversiones de especial interés)

[BOCYL Nº 28, 11.02.09](#)

<http://tinyurl.com/8269qpw> (Tramitación online)

- *ORDEN EYE/968/2011, de 18 de julio*, que modifica la Orden EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban las Bases Reguladoras de las Subvenciones que establezca y convoque en concurrencia no competitiva la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, dentro de los Programas de Creación de empresas, Inversiones, I+D+i y Competitividad, cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 151, 05.08.11](#)

- *ORDEN EYE/391/2010, de 23 de marzo*, por la que se aprueban [...]

[BOCYL Nº 57, 24.03.11](#)

- *RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011*, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 25, 07.02.11](#)

- **Gastos**

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto:

- Costes variables. Se estima que suponen un 30% de las ventas y suponen principalmente la compra de materia prima.
- Costes fijos:
 - Gastos de asesoría: Gastos de constitución, gastos laborales y asesoría de empresa
 - Alquiler: El precio depende de la zona concreta; para una nave industrial de 500 m2, a razón de 3€ por m2, el precio medio sería de 1.500 €/mes.
 - Seguros: Seguros de responsabilidad civil, seguros de asistencia y de accidentes. Se pagan trimestralmente: Marzo, junio, septiembre, diciembre.
 - Gastos comerciales y de publicidad
 - Servicios externos: Tarifa de voz y datos, mantenimiento de software, contrato de dominio y hosting.
 - Suministros: Agua, limpieza, luz y material de oficina
 - Transportes: Consumos y seguros de los vehículos de actividad
 - Viajes y varios: Ligados a desplazamientos para prestar el servicio
 - Gastos de personal: Se han calculado para seis personas e incluyen remuneración y Seguridad Social correspondiente.
 - Director gerente: 1.839,41€/mes
 - Jefe de mantenimiento: 1.692,81€/mes
 - Administrativo: 1.066,90€/mes
 - 3 operarios: 1.098,71€/mes/operario

COSTES	MENSUALES	ANUALES
Costes fijos	14.085€	159.833€
Gastos asesoría	1.080€	2.800€
Alquiler	1.500€	18.000€
Gastos comerciales y publicidad	350€	4.200€
Servicios externos	60€	790€
Tarifa plana de voz y datos	30€	360€
Mantenimiento software	30€	360€
Contrato dominio		20€
Hosting		50€
Suministros	2.000€	24.000€
Transportes	1.000€	12.000€
Viajes y varios	200€	2.400€
Gastos personal	7.895€	94.743€
Sueldo + SS	7.895€	94.743€
Costes variables		
30% importe de las ventas		

- **Previsión de ingresos.**

La estimación de ingresos se ha realizado considerando las siguientes variables:

- Partimos de una previsión de producción para el primer año de actividad de 2.000Tn.
- El principal supuesto de venta es que se vende el 100% de la producción
- En función de la categorías de clientes que se han definido en el apartado 3.- Análisis de Demanda, se define:
 - El % de producción o venta que se estima para cada una de las categorías:
 - Particulares: Definidos como clientes mayoritarios. Se estima que un 60% de las ventas corresponde a esta categoría.
 - Empresas: Se estima que un 40% de las ventas corresponde a esta categoría.
 - Instituciones: Idem a la categoría de empresas
 - El producto que encaja con el perfil de cliente y el equivalente en Kg para cada uno de ello:
 - Particulares: Compran fundamentalmente Small Bags (15kg/sb)
 - Empresas: Compran fundamentalmente Big Bags (1.000kg/bb)
 - Instituciones: Compran fundamentalmente palets (975kg/p)
 - Se aplica el precio/kg de cada uno de los productos que se ha definido en el apartado 4.- Plan de marketing. Precios.
- Se estima un incremento de volumen de producción del 10% de un año a otro

AÑO 1	Toneladas 2.000	kg 2.000.000			
Cliente	% producción	Kg	Producto	Precio (€/kg)	Ingreso (€)
Particulares	60%	1.200.000	Small bags	0,26	312.000
Empresas	20%	400.000	Big bags	0,23	92.000
Institucionales	20%	400.000	Palé	0,20	80.000
	100%	2.000.000			484.000
AÑO 2	Toneladas 2.200	kg 2.200.000			
Cliente	% producción	Kg	Producto	Precio (€/kg)	Ingreso (€)
Particulares	60%	1.320.000	Small bags	0,26	343.200
Empresas	20%	440.000	Big bags	0,23	101.200
Institucionales	20%	440.000	Palé	0,20	88.000
	100%	2.200.000			532.400

AÑO 3	Toneladas		kg		
	2.420		2.420.000		
Cliente	% producción	Kg	Producto	Precio (€/kg)	Ingreso (€)
Particulares	60%	1.452.000	Small bags	0,26	377.520
Empresas	20%	484.000	Big bags	0,23	111.320
Institucionales	20%	484.000	Palé	0,20	96.800
	100%	2.420.000			585.640

El cuadro de previsión de ingresos y margen para los próximos tres ejercicios:

PREVISION DE INGRESOS	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ventas	484.000	532.400	585.640
Coste de las Ventas (30%)	145.200	159.720	175.692
Margen Bruto	338.800	372.680	409.948

- **Estructura de la cuenta de resultados: previsión de ingresos y gastos**

Las características de la actividad: Puesta en marcha de una industria, suponen un horizonte de cinco años de previsión.

Ingresos	2012	2013	% Var	2014	% Var	2015	% Var	2016	% Var
ventas									
menos venta									
venta neta total	484.000	532.400	10,0%	585.640	10,0%	644.204	10,0%	708.624	10,0%
insolvencias									
ingresos netos por ventas	484.000	532.400	10,0%	585.640	10,0%	644.204	10,0%	708.624	10,0%
Gastos	2012	2013	% Var	2014	% Var	2015	% Var	2016	% Var
existencias - consumo	145.200 30,0%	159.720 30,0%	10,0%	175.692 30,0%	10,0%	193.261 30,0%	10,0%	212.587 30,0%	10,0%
iniciales	33.075	33.075		33.075		33.075		33.075	
compras	145.200	159.720	10,0%	175.692	10,0%	193.261	10,0%	212.587	10,0%
finales	33.075	33.075		33.075		33.075		33.075	
producción/servicio									
variables									
fijos									
personal	94.743 19,6%	96.164 18,1%	1,5%	97.607 16,7%	1,5%	99.071 15,4%	1,5%	100.557 14,2%	1,5%
comisiones									
producción/servicio									
marketing/ventas									
administración/DG	94.743 19,6%	96.164 18,1%	1,5%	97.607 16,7%	1,5%	99.071 15,4%	1,5%	100.557 14,2%	1,5%
marketing y vtas	4.200 0,9%	4.284 0,8%	2,0%	4.370 0,7%	2,0%	4.457 0,7%	2,0%	4.546 0,6%	2,0%
Publicidad y promoción	4.200 0,9%	4.284 0,8%	2,0%	4.370 0,7%	2,0%	4.457 0,7%	2,0%	4.546 0,6%	2,0%
Otros marketing									
Gastos de ventas									
variables									
generales y administración	60.890 12,6%	62.108 11,7%	2,0%	63.350 10,8%	2,0%	64.617 10,0%	2,0%	65.909 9,3%	2,0%
Alquileres	18.000 3,7%	18.360 3,4%	2,0%	18.727 3,2%	2,0%	19.102 3,0%	2,0%	19.484 2,7%	2,0%
Suministros	19.800 4,1%	20.198 3,8%	2,0%	20.600 3,5%	2,0%	21.012 3,3%	2,0%	21.432 3,0%	2,0%
Mantenimiento	2.400 0,5%	2.448 0,5%	2,0%	2.497 0,4%	2,0%	2.547 0,4%	2,0%	2.598 0,4%	2,0%
Material Oficina	1.800 0,4%	1.836 0,3%	2,0%	1.873 0,3%	2,0%	1.910 0,3%	2,0%	1.948 0,3%	2,0%
Tributos									
Transportes	9.600 2,0%	9.792 1,8%	2,0%	9.988 1,7%	2,0%	10.188 1,6%	2,0%	10.391 1,5%	2,0%
Viajes y varios	2.400 0,5%	2.448 0,5%	2,0%	2.497 0,4%	2,0%	2.547 0,4%	2,0%	2.598 0,4%	2,0%
Asesorías	6.100 1,3%	6.222 1,2%	2,0%	6.348 1,1%	2,0%	6.473 1,0%	2,0%	6.603 0,9%	2,0%
Tarifa plana voz y datos	380 0,1%	387 0,1%	2,0%	375 0,1%	2,0%	382 0,1%	2,0%	390 0,1%	2,0%
Mantenimiento software	360 0,1%	367 0,1%	2,0%	375 0,1%	2,0%	382 0,1%	2,0%	390 0,1%	2,0%
Dominio y hosting	70 0,0%	71 0,0%	2,0%	73 0,0%	2,0%	74 0,0%	2,0%	76 0,0%	2,0%
total gastos	305.033 63,0%	322.276 60,5%	5,7%	341.018 58,2%	5,8%	361.406 56,1%	6,0%	383.600 54,1%	6,1%
ebidta	178.967 37,0%	210.124 39,5%	17,4%	244.622 41,8%	16,4%	282.798 43,9%	15,6%	325.025 45,9%	14,9%
amortizaciones	126.902 26,2%	126.902 23,8%	0,0%	126.902 21,7%		126.902 19,7%		126.902 17,9%	
resultado operativo	52.065 10,8%	83.222 15,6%	59,8%	117.720 20,1%	41,5%	155.896 24,2%	32,4%	198.123 28,0%	27,1%
Financieros									
ingresos									
gastos	65.000 13,4%	57.373 10,8%	-11,7%	49.251 8,4%	-14,2%	40.601 6,3%	-17,6%	31.389 4,4%	-22,7%
Excepcionales									
ingresos									
gastos									
RESULTADO	2012	2013	% Var	2014	% Var	2015	% Var	2016	% Var
antes impuestos	-12.935 -2,7%	25.849 4,9%	99,8%	68.469 11,7%	164,9%	115.295 17,9%	68,4%	166.734 23,5%	44,6%
impuestos		-3.874 -0,7%	-0,7%	-20.541 -3,5%	430,2%	-34.589 -5,4%	68,4%	-50.020 -7,1%	44,6%
pérdida neta	-12.935 -2,7%	21.975 4,1%	69,9%	47.928 8,2%	118,1%	80.707 12,5%	68,4%	116.714 16,5%	44,6%

Los criterios realistas considerados en el planteamiento y cálculo de gastos e ingresos, reflejan la viabilidad económica financiera al medio plazo (5 años) de la actividad propuesta.

- Los resultados netos evolucionan favorablemente desde el primer año de pérdidas (ejercicio de puesta en marcha de la actividad), lo que refleja una demanda y una respuesta positiva a los criterios que justificaban la puesta en marcha de este servicio en la zona.
- Evolución EBITDA y % de EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios positiva que refleja la capacidad de generar beneficio sin tener en cuenta otros factores que modifican lo que genera realmente el núcleo de actividad.

RATIOS	2012	2013	2014	2015	2016
EVOLUCION EBITDA	178.967	210.124	244.622	282.798	325.025
% EBITDA SOBRE CIFRA DE NEGOCIOS	37%	39%	42%	44%	46%

- Para hacer frente a la inversión productiva se solicita financiación ajena a través de una operación ICO EMPRENDEDORES 2012 cuyas características generales son:

- **¿Quién puede solicitar los préstamos de esta Línea?**

Autónomos y profesionales que hayan iniciado su actividad hace menos de 5 años y empresas con una antigüedad inferior a los 5 años, contada a partir de su fecha de constitución.

- **¿A qué puedo destinar el préstamo?**

Serán financiables las inversiones productivas a través de préstamo o leasing:

Adquisición de activos fijos productivos nuevos o de segunda mano.

Vehículos turismos, cuyo precio no supere los 30.000 € más IVA. Los vehículos industriales podrán financiarse en un 100%.

Adquisición de empresas

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o Impuestos de análoga naturaleza

Gastos de circulante con el límite del 10% del importe total de la financiación.

Se podrán financiar las inversiones que se hayan realizado previamente a la firma del contrato préstamo/leasing, siempre que éstas no se hayan iniciado antes del 1 de enero de 2011.

Una vez firmado el contrato de préstamo/leasing el cliente dispondrá de un año para poder realizar la inversión autorizada.

- **¿Qué parte del proyecto se puede financiar a través de este préstamo?**

Se puede financiar hasta el 100% del proyecto de inversión, hasta un máximo de 1 millón € por cliente y año.

- **¿Si obtengo financiación a través de esta línea se pueden solicitar las ayudas que conceden otros organismos?**

Sí, estos préstamos son compatibles con ayudas recibidas de las Comunidades Autónomas (CCAA) u otras instituciones, teniendo en cuenta que se deben respetar siempre, los límites máximos en cuanto a la acumulación de ayudas públicas establecidas por la Unión Europea.

- Condiciones consideradas en el Plan de Negocio, según las definidas en las condiciones generales de ICO EMPRENEDORES (www.ico.es).

DENOMINACIÓN	IMPORTE	AÑOS	INTERÉS	PAGO CUOTA	CARENCIA
ICO EMPRENEDORES	1.000.000	7	6,5%	Mensual	12 MESES

- Estructura de balance: Previsión de activo y pasivo

ACTIVO	2012	2013	2014	2015	2016
No corriente	1.138.165	1.011.264	884.362	757.460	630.559
Inmovilizado intangible	900	900	900	900	900
Inmovilizado material	1.264.167	1.264.167	1.264.167	1.264.167	1.264.167
- Amortizaciones	-126.902	-253.803	-380.705	-507.607	-634.509
Depósitos y fianzas					
Corriente	-114.820	-101.392	-57.730	6.576	98.149
Existencias	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075
Realizable	230.365	37.694	41.463	45.610	50.171
Disponibles	-378.260	-172.161	-132.269	-72.109	14.903
Total ACTIVO	1.023.345	909.871	826.631	764.036	728.707

Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Patrimonio Neto	-9.935	12.040	59.968	140.674	257.389
Fondos propios	-9.935	12.040	59.968	140.674	257.389
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reservas					
Resultados	-12.935	9.040	56.968	137.674	254.389
Subvenciones					
PASIVO	1.033.280	897.832	766.664	623.361	471.319
No corriente	1.000.000	858.432	707.661	547.091	376.084
Préstamos largo plazo	1.000.000	858.432	707.661	547.091	376.084
Leasings					
Corriente	33.280	39.400	59.002	76.270	95.235
Préstamos a corto plazo					
Proveedores	25.700	28.270	31.097	34.207	37.628
Otras cuentas a pagar	7.579	11.129	27.905	42.063	57.607
Total Patrimonio Neto y Pasivo	1.023.345	909.871	826.631	764.036	728.707

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:

RATIOS	2012	2013	2014	2015	2016
FONDO DE MANIOBRA: LIQUIDEZ	-148.100	-140.792	-116.733	-69.695	2.914
SOLVENCIA	0,99	1,01	1,08	1,23	1,55
ENDEUDAMIENTO	-104,01	74,57	12,78	4,43	1,83

- El valor del ratio de liquidez es negativo en los primeros años de actividad pero de evolución positiva lo que demuestra que su capacidad de afrontar deuda va aumentando hasta convertirse en una realidad en el ejercicio 2016.

- Los valores de solvencia refuerzan lo comentado respecto al endeudamiento, su valor y capacidad de afrontar deudas a corto se incrementa alcanzando valores por encima del 1,5 partir del 2016.
- El ratio de endeudamiento se mantiene elevado en los primeros ejercicios, un perfil acorde con una nueva actividad para la que se ha solicitado una fuerte financiación con la que se afronta el pago de las inversiones productivas.

Su valor se reduce y su evolución es positiva debido, entre otros motivos a: La amortización del préstamo solicitado y los resultados positivos a partir de 2013.

Este escenario genera, pese al endeudamiento negativo, una rentabilidad positiva como muestra la evolución del EBITDA.

6. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**
 - 1 Gerente / Director Comercial: Ingeniería superior/ técnica industrial.
 - 1 Jefe de Mantenimiento: Técnico superior en Sistemas de Regulación y Control Automáticos.
 - 1 Oficial administrativo
 - 3 Operarios especialistas

- **Estructura organizativa.**
 - Gerente/Director Comercial: Gestión de la empresa y comercialización del producto.
 - Jefe de Mantenimiento: Mantenimiento de la maquinaria del proceso industrial.
 - Oficial administrativo: Gestión contable y administración
 - Operarios de planta: Control de la maquinaria.

- **Convenios colectivos aplicables.**
 - *Resolución de 2 de marzo de 2011*, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de la recuperación de residuos y materias primas secundarias.
[BOE Nº 28, 21.03.11](#)

7. REQUISITOS Y CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Materia prima**

En el caso de proveedores de materias primas agrícolas o forestales, las empresas de bioenergía manifiestan el alto coste del transporte y pretratamiento de estos recursos para la obtención de bioenergía, por lo que resulta conveniente formalizar con estos proveedores contratos de suministro a medio y largo plazo.

En la lista de asociados de Avebiom (www.avebiom.org/) aparecen profesionales de distintas ramas del sector.

- **Planta**

Algunas de las empresas fabricantes de plantas de pelletizado son las siguientes:

- Factorverde (Pozuelo de Alarcón, Madrid)
www.factorverde.com/Promoción-plantas.aspx
- Prodesa (Zaragoza)
www.prodesa.net/
- Solarcyl (Palencia)

www.solarcyl.net/

- Woodsims (Madrid)

www.woodsims.es/productos-y-servicios/proyectos-fabricas-de-pellets-llave-en-mano

- **Otros consejos**

- En este sector es fundamental la calidad, pues el consumidor tiene muy en cuenta este aspecto. Es aconsejable disponer del certificado EN 14961-2 mencionado en la introducción. La norma se adquiere a través de AENOR

- Asociación. Con carácter general, como en todos los sectores, es conveniente asociarse a organizaciones empresariales y la Cámara de Comercio del territorio donde se desarrolla la actividad. En este sector el asociacionismo es especialmente recomendable ya que las asociaciones, como se ha hecho referencia al hablar de Avebiom, suelen incluir empresas dedicadas a distintas actividades del sector, y pueden aprovecharse las sinergias.

- Asociación de Productores de Pellets de Madera del Estado Español (APROPELLETS)

<http://www.apropellets.es/>

- Asociación de Productores de Energías Renovables (APPA)

<http://www.appa.es/>

8. NORMATIVA BÁSICA

- **Estatal**

- *Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio*, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral

[BOE Nº 205, de 25.08.09](#)

- *ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre*, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable

[BOCYL Nº 250, de 30.12.11](#)

- **Comunidad autónoma**

- *Decreto 2/2011, de 20 de enero*, por el que se aprueba el Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía de Castilla y León.

[BOCYL Nº 17, de 26.01.11](#)

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011.

- Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía de Castilla y León (2010)
<http://tinyurl.com/85j2q88>
- Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2007-2013, (Versión 4, Diciembre de 2010)
<http://tinyurl.com/888lap4>
- Bricolari (tienda online)
<http://tinyurl.com/7zb8s3y>
- El Correo de Burgos [edición digital]
<http://tinyurl.com/7x7vknk>
- Prodesa
<http://tinyurl.com/7p6nhs2>
- Fabricación de pellets. Banco de ideas de Negocios Ambientales. Cabildo de Tenerife, 2010
<http://tinyurl.com/6ubz4mh>
- Bioenergía. Microguías de actividades empresariales. Valencia: Impiva, 2007
<http://tinyurl.com/7cqk9u4>
- “Mercado ibérico del Pellet”. [Noticia].
<http://tinyurl.com/7s7dz9a>
- “ICO: Instituto de crédito oficial”
www.ico.es



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Comercialización de productos locales

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad propuesta es un comercio minorista de productos agroalimentarios típicos, que incluya además muestras de artesanía de la zona. Los factores que llevan a contemplarla como una oportunidad de negocio son los siguientes:

- El territorio Adeco Bureba contaba en 2008 con 299 establecimientos de comercio minorista, de los cuales un 36,45% de dedicaba a alimentación, bebidas y tabaco, un 56,19% a la venta de productos no alimenticios, y el 7,36% restante a otros productos (*Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo*. DGE Bruxelles S.L., 2011)

En este sentido, se puede hablar de un cierto desabastecimiento no ya en cuanto a productos cuya compra no es habitual (ropa y mobiliario del hogar) sino incluso en el caso de los productos de primera necesidad como son los alimentos: salvo para adquirir verdura, más del 75% de la población tiene que desplazarse fuera de su localidad para obtener comestibles frescos y no perecederos

- La situación afecta no sólo a la población residente, sino también a la flotante. En la encuesta realizada por DGE Bruxelles la mayoría de los visitantes mencionan la carencia de tiendas de comestibles en general, e incluso de información sobre la venta de productos típicos, que un 60% tiene intención de comprar

Esta misma población, además, acusa la imposibilidad de adquirir recuerdos y regalos, y la dificultad para encontrar información sobre las posibilidades turísticas de la zona

- En zonas de interés ecológico, como es la comarca que nos ocupa, el apoyo a la comercialización de productos y servicios generados en dicha zona propicia, en el marco del desarrollo sostenible, la idea de conservar la naturaleza, con tres objetivos principales: Hacer rentable la conservación de la naturaleza para que las poblaciones rurales asentadas en zonas de interés ecológico lideren el compromiso de conservar el medio; Dinamizar el comercio rural; Penetrar en el mercado urbano promocionando artículos tradicionales y artesanos de calidad

En este sentido se pronuncian tanto la *Ley 42/2007, de 13 de diciembre*, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad, en cuyo marco se crea el Fondo para el Patrimonio Natural y la Biodiversidad, destinado en parte a Promover el uso y el apoyo a la producción y comercialización de productos procedentes de Espacios Naturales Protegidos, Red Natura 2000 y bosques certificados, como el reciente *Real Decreto 1274/2011, de 16 de*

septiembre, por el que se aprueba el Plan estratégico del patrimonio natural y de la biodiversidad 2011-2017, en aplicación de la mencionada ley

La actividad propuesta es, como se ha avanzado, un comercio minorista que pueda atender a la población con productos básicos, manteniendo al mismo tiempo una línea de productos agroalimentarios típicos, siendo aconsejable que tengan preferencia los productos obtenidos por métodos ecológicos, y aquellos que tengan distintivo de calidad, como Denominación de Origen Protegida (D.O.P.), o Identidad Geográfica Protegida (I.G.P.)

Así, los productos pueden proceder de

- El territorio de Adeco Bureba, como la almendra garrapiñada y la morcilla de Briviesca, la miel de Poza de la Sal, la producción hortícola del Valle de las Caderechas en temporada (cereza, manzana, etc.)
- El resto de la provincia de Burgos y zonas colindantes
- La comunidad autónoma de Castilla y León, de donde proceden más de 50 productos de calidad protegidos, a los que habría que añadir las figuras de calidad de *Producción Integrada*, *Artesanía Alimentaria* y *Agricultura Ecológica*

Deberá también ofrecer muestras de artesanía de la zona, destacando en la provincia de Burgos la del mimbre, el barro y el cuero, para satisfacer al turismo

Como actividad subsidiaria se puede desarrollar la comercialización de servicios, básicamente destinada a la promoción de las actividades turísticas existentes en el entorno, actuando como central de reservas de las empresas turísticas que no estén ubicadas en la localidad donde se emplace la empresa comercializadora

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

• El comercio rural en España

Uno de los elementos más característicos de los cambios en la sociedad rural ha sido la reducción de oferta comercial que se ha producido en determinados ámbitos rurales, unida en ocasiones a la disminución de la población en determinadas zonas y a un envejecimiento progresivo de la misma. Otros factores a tener en cuenta son los problemas territoriales existentes en las zonas rurales: vías de comunicación, dificultades de acceso, transporte público o dispersión de la población. Para solventar esta situación, el [Plan de Mejora de la Calidad en el Comercio \(2005-2008\)](#) planteaba la necesidad de "Promoción y potenciación de establecimientos multiservicio y de pequeños comercios tradicionales de áreas rurales"

En este sentido, las administraciones públicas de algunas Comunidades Autónomas han propiciado la expansión de modelos de comercio rural, como los "Comercios a mano"

(orientados principalmente hacia el cliente interno de las distintas poblaciones, sin desatender al turismo, con una amplia gama de productos y servicios de modo que los clientes no necesiten salir de la localidad para realizar sus compras) o las "Agrotiendas" (orientadas hacia el turismo, comercializan de productos agroalimentarios que se caracterizan por la oferta de productos de calidad y diferenciados de los que se encuentran en las grandes superficies convencionales, y que es el modelo que se sugiere en esta propuesta)

Dentro del ámbito de la comercialización de productos gastronómicos de calidad, encontramos las tiendas "gourmet", o "delicatessen", establecidas en forma de franquicias, y, últimamente, a través de Internet

- **El comercio rural en Castilla y León**

La situación en esta comunidad es muy similar a la expuesta anteriormente: en un estudio del Consejo Económico y Social de Castilla y León realizado en 2005 se constata cómo el número de actividades del comercio minorista de alimentación en la comunidad se ha reducido un 3,2% desde el año 2000. La promoción de las tiendas multiservicio es una de las soluciones por las que se apuesta en ese mismo documento y en la legislación: en la *Resolución de 9 de marzo de 2009*, de la Dirección General de Política Comercial, por la que se publica el Convenio de colaboración para el desarrollo del Plan de mejora de la calidad en el comercio, entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León, aparece como parte del programa de mejora del comercio rural

También se incentiva el comercio virtual. De hecho, la Diputación de Burgos ha puesto en marcha el proyecto "Internet Rural" dentro del cual se instalaron los puntos de acceso a internet o "Telecentros", 11 de ellos en la Bureba, con la realización de compras online como uno de los usos más comunes, por la dificultad que muchos municipios tienen para la adquisición de productos distintos a los alimentarios

Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
Análisis DAFO del comercio rural en Burgo

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca atracción turística de muchos municipios ○ Comercio anticuado y poco llamativo. No evoluciona ○ Ausencia de oferta de servicios ○ Pequeña dimensión que dificulta la inversión ○ Falta de adaptación a las nuevas demandas de los clientes ○ Bajo nivel de implantación de las TIC ○ Alta estacionalidad en algunas zonas turísticas ○ Excesiva vocación local de la oferta ○ Dispersión y envejecimiento de la población ○ Bajo nivel de formación del comerciante. ○ Inexistencia de economías de escala ○ Reducida dimensión de la clientela ○ Mala predisposición a las actuaciones colectivas ○ Dificultades y costes altos de aprovisionamiento y logística 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buen nivel de renta ○ Potenciales clientes del entorno y turistas ○ Aspectos diferenciadores: proximidad, atención y trato personalizados, calidad de los productos, confianza, ○ Concienciación de administraciones públicas y organismos intermedios ○ Capacidad de resistencia ○ Disponibilidad de tiempo para mejora

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Los clientes potenciales van a la ciudad a comprar y divertirse ○ Crecimientos vegetativos negativos ○ Falta de motivación para emprender nuevos proyectos ○ Barreras para utilizar las TIC ○ Resistencia para adaptarse a los cambios ○ Retroceso del comercio tradicional por su inadecuada oferta comercial y de servicios ○ Falta de ejercicio de autocrítica ○ Incremento de municipios sin actividad comercial sedentaria 	<ul style="list-style-type: none"> ○ El sector del turismo ○ La situación económica del entorno ○ La difusión de las TIC ○ La colaboración entre el sector y las administraciones públicas ○ La importancia del comercio de proximidad para atender a consumidores con movilidad reducida ○ Las tiendas multiservicio ○ Creciente valoración de los productos rurales: artesanía, ecológicos, etc. ○ Extensión de economías de escala ○ Concienciación de la función social del comercio rural

Tabla 1. Comercio rural en Burgos. Federación de Empresarios de Comercio de Burgos (FEC)

- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso**

- Factores de éxito

- Servicios no tradicionales. En los municipios muy pequeños, será importante el añadido de otros servicios no tradicionales que puedan ayudar al turista: buzón, franqueo, paquetería, ...
- Diferenciación. Una estrategia de diferenciación basada en la calidad aporta una ventaja competitiva al pequeño comercio, a la vez que garantiza su cuota de mercado
- Asociacionismo. En España existe una fuerte tradición de asociacionismo comercial, fundamentalmente de dos tipos: sectorial (por tipo de actividad, mediante asociaciones gremiales) y territorial, que abarca el municipio (calles, ejes comerciales, mercados), la provincia o la comunidad autónoma. La mayoría del comercio está asociado
- Fidelización del cliente. Conseguir captar la fidelidad como clientes de los vecinos, ofreciendo una amplia variedad de productos
- Conseguir mantener una clara orientación de servicio al turista: el negocio debe adaptarse a su demanda (horarios, servicios, etc.)
- Implantación de las TICS. Es importante el apoyo de las nuevas tecnologías, tanto la posibilidad de promocionarse y vender por Internet como por los programas informáticos de gestión empresarial, útiles para llevar las finanzas, inventario, etc.
- Tienda Online. La venta online desestacionaliza las mismas y en bien gestionada (newsletter, blog, red social, ...) puede alcanzar volúmenes muy superiores a la venta en el propio local comercial

- Factores de fracaso

- Falta de conocimientos de gestión. La carencia de formación sobre gestión comercial es el principal escollo detectado en los numerosos estudios que existen sobre este sector

En este sentido es fundamental conocer la labor que desempeña la Cámara de Comercio de Burgos a través de su programa *Aulas de proximidad para la empresa*, que pretende acercar formación de interés y utilidad práctica, preferentemente a empresarios y trabajadores de

pequeñas localidades de la provincia mediante sesiones de corta duración y ligadas a necesidades reales de las empresas

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño del mercado.**

El tamaño de mercado para este sector es amplio y tiende a aumentar. Atendiendo a las variables sociales y demográficas, preferencias de los consumidores, y estilo de vida y nivel de bienestar social, se distinguen tres segmentos de mercado, de los cuales dos se relacionan directamente con la propuesta: el tendencial y el consumo responsable. En el primer caso, el pequeño tamaño de las familias originará una mayor renta por individuo destinada al consumo, que redundará en una mayor posibilidad de tomar decisiones de compra, en determinadas circunstancias, de productos de alta calidad, delicatessen, productos gourmet o con certificaciones de calidad o de origen. En cuanto al segundo, se caracteriza por el gusto por los productos frescos, respetuosos con el medio ambiente y de la máxima calidad en cualquier ocasión, y por el valor concedido a los alimentos típicos y tradicionales

- **Análisis de los clientes.**

En cuanto a la actividad como comercio minorista de artículos de alimentación, la clientela habitual son evidentemente los habitantes de la localidad en la que se sitúe. Atendiendo a la orientación hacia productos de calidad nos encontramos con un nuevo tipo de consumidor, que se caracteriza por su creciente preocupación por los beneficios del producto para la salud, si está elaborado de forma natural, ... El perfil del consumidor medio de este tipo de productos el de una mujer, de entre 25 y 45 años, con nivel adquisitivo medio-alto y una elevada preocupación por la salud. Con respecto a la línea de negocio de comercialización de servicios turísticos, el consumidor tipo es lógicamente el turista, principalmente interior

- **Poder de negociación de los clientes**

En el ámbito de los productos de calidad, el poder de negociación puede considerarse medio-alto, dado que al cliente no le resulta costoso cambiar un producto por otro. Son productos con un determinado rango de precios que justifican su exclusividad, ocasionando que la fidelización del cliente sea por las características que busca en ellos en relación a la salud, formas de elaboración, etc., pero no por el precio

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto**

El eje del negocio será la venta de productos agroalimentarios y artesanos procedentes del propio entorno, preferiblemente que tengan un distintivo de calidad. Se incluyen aquí por tanto aceites, vinos, repostería, artesanía textil, cerámica,... La segunda línea, es la comercialización de servicios turísticos, dando cobertura a las empresas del sector que desarrollen su actividad en el

entorno próximo, pero que físicamente no se hallan emplazadas en la localidad donde se vaya a instalar el negocio

- **Precio**

Respecto de la línea de comercio agroalimentario, la estrategia de precios debe basarse en ofrecer productos de calidad a precios competitivos. La fijación de precios tendrá que estar orientada, no sólo en función del tipo y calidad de los artículos que se vendan, sino también habrá que considerar los precios de la competencia. En cuanto a los servicios turísticos, se acordará con cada empresa en particular los honorarios a recibir por la actividad de representación

- **Distribución /ventas**

Aprovechando el impulso de las TICS, es muy interesante la utilidad de Internet, a través de un Web Site, que suponga una tienda virtual que, además de los productos (que no es necesario almacenar) y servicios a comercializar, debe incluir newsletter o Boletín de Noticias periódico (semanal, quincenal, mensual, ...), blogs con los contenidos ya descritos y colaboración en blogs de contenidos similares, red social y/o club social, recetas, artículos, reportajes, productores, turismo enológico y turismo gastronómico, guías de establecimientos, noticias, ...

- **Promoción**

Pueden organizarse actividades como mini-ferias regionales o de productos, cursos y demostraciones de cocina, ... recomendándose también la participación en otras ferias de interés para dar a conocer los productos comercializados. Durante el periodo de baja afluencia turística, se deberá prestar especial atención a la realización de acciones promocionales para asegurar un adecuado nivel de ventas (campana navideña, etc.)

5. PLAN FINANCIERO

Las cifras del plan financiero dependen de la modalidad de comercio a abrir, los servicios a ofrecer y la inversión que se esté en disposición de realizar. La propuesta aquí realizada está calculada para un negocio situado en un local de 100 a 150 m² destinado a ser comercio minorista de proximidad, con productos locales de calidad y dedicado también a la promoción turística

- **Inversiones**

Las instalaciones cuentan básicamente con una parte destinada a tienda, otra a almacén, un aseo exigido por ley y pequeña oficina donde atender al cliente atraído por la oferta turística. Deberá contar con un equipamiento mínimo de estanterías expositoras, aire acondicionado y

calefacción, dos cámaras frigoríficas (para el almacén y para la tienda), vitrinas frigoríficas y báscula etiquetadora para pesar alimentos

La cuantía de las inversiones dependerá, entre otras variables, de la localidad en que se instale la actividad, el estado físico del local, la dimensión del mismo, la decisión sobre stock inicial, la proporción de la venta online en relación al total de ventas, la forma jurídica bajo la que se desarrolle la actividad, el crédito que se alcance de proveedores, ... por lo que las siguientes cifras se proponen de modo tentativo

CONCEPTOS	TOTAL	IVA
Adecuación del Local	4.000	720
Mobiliario y Decoración	6.000	1.080
Equipo Informático	1.000	180
Stock Inicial (productos)	15.000	2.700
Gastos de Constitución	500	90
Fianzas	3.000	0
Fondo de Maniobra	14.700	0
Total	44.200	4.770

- **Fuentes de financiación**

- Fuentes Propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.
- Fuentes Ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales, ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), Entidades de Microcréditos (www.european-microfinance.org), Fuentes de Financiación Alternativa: Comunidades Autofinanciadas (<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), ...
- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas.
 - Subvenciones

- ORDEN AYG/624/2011, de 3 de mayo, por la que se convocan las subvenciones a la transformación y comercialización de los productos agrarios, silvícolas y de la alimentación en Castilla y León.

[Boletín Oficial de Castilla y León \(BOCYL\). N° 95, 18.05.11](#)

- ORDEN EYE/968/2011, de 18 de julio, que modifica la Orden EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban las Bases Reguladoras de las Subvenciones que establezca y convoque en concurrencia no competitiva la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, dentro de los Programas de Creación de empresas, Inversiones, I+D+i y Competitividad, cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL N° 151, 05.08.11](#)

- ORDEN EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban [...]

[BOCYL N° 57, 24.03.11](#)

- RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional. La Línea de actuación "Programa Inversiones y Creación de Empresas (2011)" afecta directamente al modelo de negocio presentado, que reúne los requisitos necesarios al acogerse, entre otras, a las siguientes disposiciones específicas:

3ª e), al ser un comercio minorista con CNAE 47.29, es decir, perteneciendo a ninguna de las excepciones expresamente citadas en la resolución

4ª a.3, por tratarse de un proyecto de diversificación de la producción de un establecimiento para atender a mercados de productos nuevos y adicionales.

4ª b)a)2. Por ser autónomos con una inversión a ejecutar, valorada como subvencionables por la ADE (Agencia de Inversiones), entre 18.000 euros y 600.000 euros.

[BOCYL N° 25, 07.02.11](#)

▪ Premios

- Premio "Alimentos de España", que incluye la modalidad "Distribución y comercio alimentario, convocado anualmente. (V. Bases reguladoras en Apartado 9).

- **Previsión de ingresos.**

Previsión de Resultados Anuales	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	125.000	150.000	180.000
Coste de las Ventas (40%)	50.000	60.000	72.000
Margen Bruto	75.000	90.000	108.000

- **Gastos**

- Costes variables: Fundamentalmente están constituidos por el consumo de mercadería.
- Costes fijos:
 - Alquiler del local. El precio depende la localidad, la zona concreta, aunque oscila alrededor de 5€ por m². Se ha estimado un precio de 500 €/mes
 - Suministros, servicios y otros gastos: luz, agua, teléfono, limpieza, material de oficina, etc.
 - Gastos comerciales: los gastos comerciales y de publicidad se han estimado en unos 150€ mensuales
 - Gastos por servicios externos (mantenimiento de la web). Se sitúan en unos 150€
 - Gastos de personal. Se han calculado para el empresario y un dependiente
 - Otros gastos: aquellos no clasificados entre los anteriores (impuestos, ...)
 - Se estima que los Gastos Fijos experimentan un aumento máximo del 3% anual

GASTOS MENSUALES	IMPORTE
Alquiler	500
Suministros	1.000
Gastos Comerciales	150
Gastos Servicios Externos	150
Gastos de Personal	2.500
Otros Gastos	600
Total Gastos Mensuales	4.900
Meses a Cubrir Fondo Maniobra	3
Fondo Maniobra 3 meses (aprox)	14.700

- **Estructura de la cuenta de resultados.**

PREVISIÓN DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	125.000	150.000	180.000
Coste de las Ventas	50.000	60.000	72.000
Margen Bruto	75.000	90.000	108.000
Gastos de Explotación			
Alquiler	6.000	6.180	6.365
Suministros	12.000	12.360	12.731
Gastos comerciales	1.800	1.854	1.910
Gastos por servicios externos	1.800	1.854	1.910
Gasto de Personal (1)	30.000	30.900	31.827
Otros Gastos	7.200	7.416	7.638
Amortización Inmovilizado Material	1.750	1.750	1.750
Amortización de Gastos Constitución	125	125	125
Total Gastos de Explotación	60.675	62.439	64.256
Resultados antes de Intereses e Impuestos (2)	14.325	27.561	43.744

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para las 2 personas que gestionan el negocio, a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación

6. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**

No se requiere una formación específica para trabajar en este sector, aunque sí es muy conveniente tener conocimientos sobre Gestión comercial, marketing, e-comercio

- **Estructura organizativa.**

En este sector, el porcentaje de empresas unipersonales es alto, dedicándose el propietario a todas las tareas. No obstante, puede el propietario dedicarse a la gestión del negocio, trato con

proveedores y atención al cliente que requiera servicios turísticos, teniendo un empleado ocupado en la atención al cliente-comprador, reposición de estanterías, etc.

- **Servicios exteriores.**

Básicamente, servicios informáticos para el mantenimiento de la página web

- **Convenios colectivos aplicables.**

- Convenio Colectivo de Trabajo para la Actividad de Comercio de Alimentación. Vigente hasta 31 de diciembre de 2010, que, al parecer, con fecha de octubre de 2011 aún no se ha renovado (<http://tinyurl.com/7t453hn>)
[Boletín Oficial de la Provincia de Burgos Nº 12, de 18.01.08](#)

7. CONSEJOS PRÁCTICOS

Respecto del propio negocio, en la medida de lo posible (dimensiones del local, personal disponible, ...) es muy conveniente disponer de:

- una pequeña zona de degustación de los productos en venta
- un servicio de catering estacional, una vez que el negocio esté en marcha y vaya bien, para épocas especiales del año

Es muy conveniente para el empresario mantener buenas relaciones

- con los proveedores del entorno (agricultores, transformadores de productos, artesanos, empresarios turísticos...)
- con otros empresarios.
 - [APYMECO](#): Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas del Comercio de Burgos.
 - Cámara de Comercio de Burgos (www.camaraburgos.com/contenido/index.php)

Y por último, visitar las ferias del sector

- Alimentaria. Salón Internacional de la Alimentación y bebidas. www.alimentaria-bcn.com/
- Alimentaria Castilla Y León. Salón De La Alimentación (Valladolid). www.feriavalladolid.com/alimentaria/

8. NORMATIVA BÁSICA

- **Comunitaria**

- Reglamento (CE) 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de Abril De 2004 relativo a la Higiene de los Productos Alimenticios (versión consolidada).
<http://tinyurl.com/7bkvg3x>

- **Estatal**

- Real Decreto 1274/2011, de 16 de septiembre, por el que se aprueba el Plan estratégico del patrimonio natural y de la biodiversidad 2011-2017, en aplicación de la Ley 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad.
[BOE N° 236, de 30.09.11](#)
- Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
[BOE N° 53, de 02.03.10](#)
- Resolución de 9 de marzo de 2009, de la Dirección General de Política Comercial, por la que se publica el Convenio de colaboración para el desarrollo del Plan de mejora de la calidad en el comercio, entre el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León
[BOE N° 77, de 30.03.09](#)
- LEY 42/2007, de 13 de diciembre, del Patrimonio Natural y de la Biodiversidad
[BOE N° 299, de 14.12.07](#)
- Orden ARM/2500/2011, de 13 de septiembre, por la que se modifica la Orden ARM/1915/2008, de 25 de junio, por la que se establecen las bases reguladoras de los Premios Alimentos de España
[BOE N° 227, de 21.09.11](#)

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011
- Cámara de Comercio e Industria de Burgos (web). Programa **Aulas de Proximidad**.
<http://tinyurl.com/7b7f7tc>
- La situación de los nuevos yacimientos de empleo en Castilla y León. Valladolid: Consejo Económico y Social de Castilla y León, 2005.
http://www.cescyl.es/pdf/informes/iniciativapropia/des_600.pdf
- Plan de Apoyo al Comercio Rural 2009-2013. Burgos: Federación de Empresarios de Comercio
http://www.fecburgos.com/cr/Plan_de_Apoyo_al_Comercio_Rural.pdf

- Urbano, Beatriz: Escenarios parciales de la demanda de productos agrarios para Castilla y León. En: 'El futuro de la agricultura en Castilla y León'. Palencia: Itagra.ct, 2007, pp. 152-159.
<http://www.itagra.com/proyecto.aspx?pid=48>
- Nuevos Yacimientos de Empleo en Navarra: Realidades y Futuro de los Nuevos Servicios Generadores de Empleo. Navarra : CEIN, 1999
<http://www.opencultura.com/erne.pdf>



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Servicio de asistencia a domicilio (SAAD)

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El envejecimiento de la población es un hecho constatable a nivel mundial, debido según expertos, a tres causas principales:

- Envejecimiento de la generación del “baby-boom” al superar la edad de 65 años en 2010 y en años siguientes.
- Fertilidad mucho más baja desde el fenómeno “baby-boom”
- Aumento de la esperanza de vida en personas de edad avanzada (factor crítico que seguramente continuará aumentando).

Según las cifras ofrecidas por el Instituto Nacional de Estadística en sus *Proyecciones de población a largo plazo. 2009-2049*, se aprecia cómo la tasa de crecimiento de la población mayor de 65 años será mucho mayor que la de la población en general:

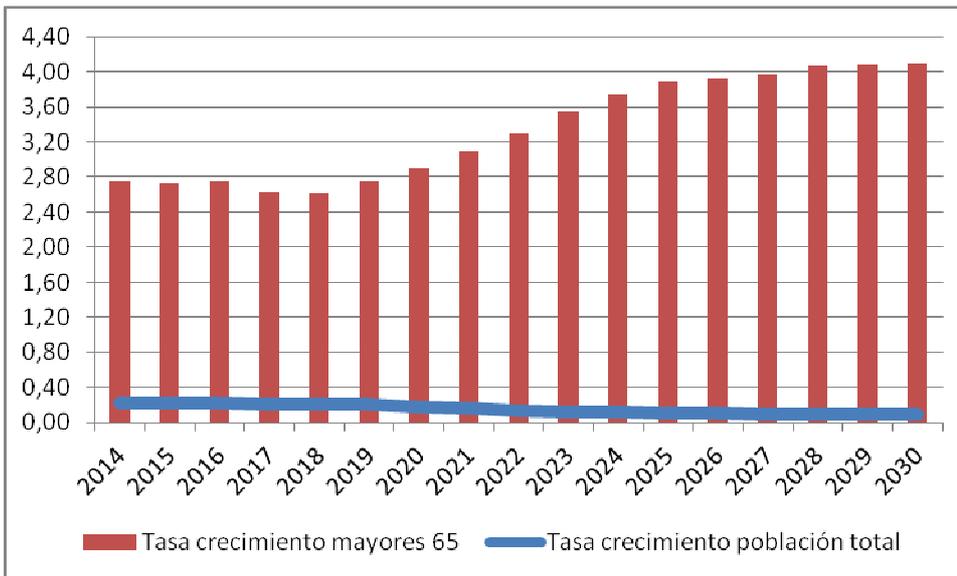


Gráfico 1. Tasa de crecimiento de la población. Fuente: INE. Elaboración propia

Una característica llamativa del fenómeno es que, territorialmente, se produce de manera desigual: si ya España tendrá que asumir el reto del envejecimiento y otras cuestiones derivadas del mismo mucho antes que otros países europeos y para un periodo de tiempo mucho más largo, en el interior se reproduce la situación. Así, en Castilla y León era ya preocupante en 2008, con un porcentaje de envejecimiento superior al 20%, siendo a 1 de enero de 2012 la quinta comunidad autónoma en número de solicitudes al Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia.

Siguiendo nuevamente los datos del INE, la pirámide poblacional española será de esta forma para 2020:

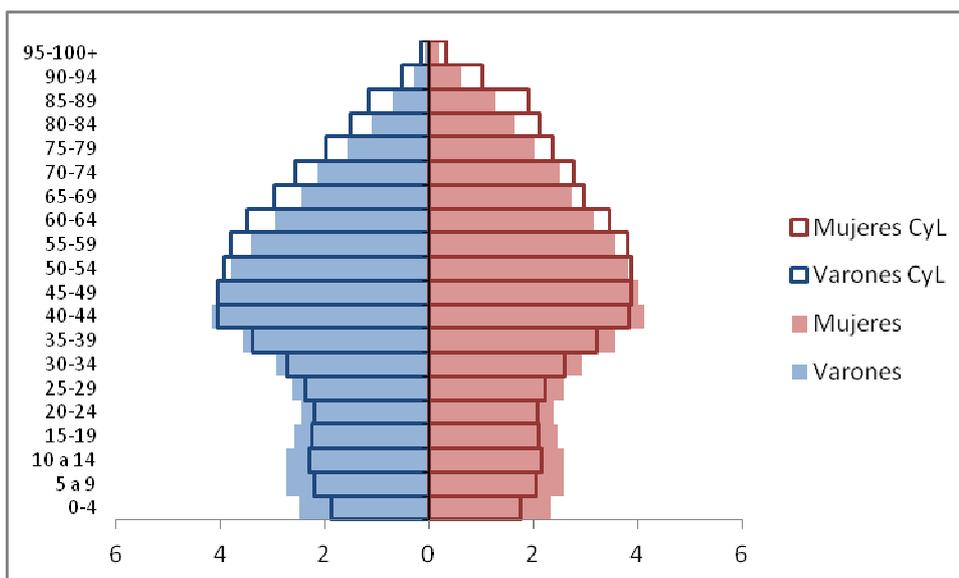


Gráfico 2. Pirámide de población en 2020 (%). Fuente: INE. Elaboración propia.

En el territorio Adeco-Bureba esta realidad se reproduce, registrándose un porcentaje de envejecimiento de 22,48%, y una tasa de dependencia del 51,93%, de la que el mayor peso lo representan los varones.

Esto presenta múltiples implicaciones sociales y económicas, entre las que destacan los efectos sobre la demanda de servicios sanitarios y de atención a la población anciana, como son las residencias, los centros de día, etc. Para el territorio que nos ocupa, con un alto índice de envejecimiento y masculinización, según los datos proporcionados por el Inmerso (Instituto de Mayores y Servicios Sociales del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) sobre este tipo de instituciones, contrastados en su mayoría en 2011, existen 791 plazas en residencias concentradas en cinco localidades (Belorado, Briviesca, Cerezo de Río Tirón, Condado de Triviño y Miranda de Ebro), y 80 plazas de estancia diurna, todas ellas en Miranda de Ebro.

El principal obstáculo es que algunos de estos centros exigen algunos requisitos para la entrada, como ser válidos, nacidos o estar empadronados en la localidad donde se sitúan, etc.

El planteamiento de actividad que inicialmente consideramos más factible, ante la ausencia de cartera de clientes y teniendo en cuenta las características de la zona, es el siguiente: Constitución de una sociedad limitada unipersonal para la puesta en marcha de la actividad de asistencia a domicilio bajo el régimen de franquicia. Normalmente la franquicia exige unos criterios respecto al municipio donde se instale el nuevo establecimiento, lo que supone que en el caso del territorio de La Bureba se ubicará en alguno de los núcleos de mayor población.

La demanda de servicios en poblaciones menores y con difícil comunicación en transporte público, se realizará desplazándose hasta las mismas en vehículo particular. Incluso se puede definir un área de

atención prioritaria y otras más alejadas en las que se añada un plus de desplazamiento en los costes del servicio.

El régimen de franquicia supone para el emprendedor, entre otras, las siguientes ventajas:

- Reducción de riesgos e incertidumbre al invertir en un negocio probado
- Know-how y experiencia
- Análisis de viabilidad realizado por parte de la firma que permite estudiar las variables del territorio en el que se va a instalar la oficina y verificar su viabilidad y ubicación idónea.
- Formación y actualización de conocimientos en todas las áreas que integran la puesta en marcha del negocio.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

El análisis de la actividad de asistencia, a nivel nacional y autonómico, se realiza a partir del estudio de la actividad residencial que supone la modalidad mayoritaria de asistencia a tercera edad y discapacitados en España.

A partir del estudio de la situación del sector residencial, concretamente en Castilla y León, se definen parámetros muy importantes para analizar la viabilidad de la actividad que proponemos en el plan, por ejemplo: Plazas disponibles, ubicación de residencias, tipología de clientes, barreras de acceso a las plazas existentes, etc.

El escenario que dibujen estos factores, nos informarán de las necesidades existentes en el territorio en que trabajamos que debemos considerar oportunidades para nuestro negocio.

A la información del sector residencial, añadimos referencias sobre la situación actual del mercado de franquicia en España, particularmente de las franquicias de servicios categoría en la que se clasifican las franquicias de Servicios Asistenciales.

- **El sector residencial en España**

Las residencias de la tercera edad pueden clasificarse desde diferentes puntos de vista:

- Según el tamaño de las instalaciones:
 - Mini-residencias (de 13 a 59 plazas)
 - Residencias (de 60 a 120 plazas)
 - Grandes Centros Residenciales (con más de 120 plazas)
- En función de las capacidades de las personas para realizar las actividades de la vida diaria:
 - Residencias de válidos. En estas residencias los residentes se valen por sí mismos.
 - Residencias de asistidos. En este caso los residentes necesitan la ayuda de terceras personas para la realización de las actividades de la vida diaria.
 - Mixtas. Estas residencias tienen tanto plazas de válidos como de asistidos.

- Según la titularidad de estas residencias:
 - Públicas
 - Privadas: diferenciando si son de iniciativa social (Fundaciones, congregaciones religiosas...), o de otro tipo.

Una de las características del modelo residencial en España es que la mayoría de los centros residenciales (el 82,4%) tienen un número de plazas inferior a 100. En concreto, un 56,1% de los centros tienen un número de plazas inferior a 50 plazas, mientras que el 26,3% se sitúa en el intervalo de 50 a 100 plazas por centro, aunque desde el año 2000 se produce un incremento del número de residencias de gran tamaño, lo que ha elevado el tamaño medio de los centros residenciales hasta las 60 plazas.

En cuanto a facturación, según el análisis del sector realizado por la consultora DBK, entre los años 2005 y 2007 el sector avanzaba a ritmos superiores al 6% anual, creciendo por encima de los dos dígitos al año a comienzos del 2000. En los últimos años se ha constatado un aumento de la gestión privada y concertada en relación a las residencias de gestión pública.

En 2010, profundizó la tendencia de ralentización del crecimiento iniciada en el año anterior, al situarse en 2.470 millones de euros, lo que supuso un aumento del 0,8% respecto al año 2009, en el que la variación había sido del 2,5%. El número de plazas en residencias privadas se situó en 260.800, registrando un aumento del 1,5%, sustentado únicamente en el crecimiento de las plazas concertadas con la Administración pública, cuyo número se incrementó en un 8,5%, frente al descenso del 1,7% contabilizado en la dotación de plazas privadas puras. Esta tendencia a concertar la gestión de los centros irá en aumento durante los próximos años ante las dificultades presupuestarias de las consejerías de Bienestar Social de las distintas comunidades autónomas.

La explotación de plazas privadas puras continúa concentrando la mayor cuota de participación en el mercado, un 64,6% en 2010. La clave de los ingresos de los centros privados está en el pago de los clientes, ya que supone el 66,5% del total de la facturación, casi 1.600 millones de euros (el precio medio por plaza es de 1.550 euros). Muy por encima de los conciertos con las administraciones públicas que además están registrando importantes demoras en los pagos. Pese a la fuerte atomización del sector, cinco grandes grupos concentran cerca del 20% del total del mercado doméstico: Sanitas Residencial, Grupo Ballezol, SARquavitaie, Mapfre Quavitaie y Grupo AMMA.

• **Situación de la franquicia en España**

Anualmente una de las consultoras más prestigiosas en el ámbito de la franquicia, analiza la situación y evolución del sector en el último ejercicio a partir de sus principales indicadores. Según su último informe podemos concluir:

- En el año 2011 el número de enseñanzas franquiciadoras se situó en 1.079, un 2,5% más que en el año 2010 lo que revela que se siguen incorporando nuevas empresas al sistema de franquicias.

- El sector servicios, junto al del retail, son los dos ámbitos en los que se crean nuevas enseñas
- La situación económica actual también se refleja, aunque de forma bastante discreta, en los principales indicadores de crecimiento del sector si comparamos los periodos 2011 vs 2010.
 - Se han producido 3.238 aperturas, pese a este incremento el número de establecimientos se ha reducido en un 1,5% situándose en 64.822 en el 2011.
 - La facturación 2011 se cifra en 18.990mill€ lo que supone una reducción del 0,9% respecto al 2010
 - El indicador de inversión refleja una reducción del 0,34% alcanzando los 6.897mill€

El sector de **servicio asistencial** figura entre los que ha registrado un incremento notable junto las heladerías, hostelería-tapas, consultoría y asesoramiento, publicidad-comunicación, enseñanza, entre otros. Sus cifras al cierre del año 2011 son:

- Nº de enseñas: 14
- Nº de establecimientos: 353
- Facturación: 61mill€
- Inversión: 19mill€
- Empleo directo: 1.333

Los datos sobre servicio asistencial son muy importantes para valorar positivamente la iniciativa propuesta en un territorio que por sus características, alto índice de envejecimiento y masculinización, demanda este tipo de asistencia cubierta hasta la fecha, a través del modelo residencial.

- **El sector residencial en Castilla y León**

La región cuenta con 631 centros para mayores y es la tercera región española, después de Cataluña y Andalucía (incluso por delante de la Comunidad de Madrid y de la Comunidad Valenciana), en número de centros. La cifra de plazas disponibles en la región es de 40.094, según los datos del Portal Mayores dependiente del Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales. Por provincias, Valladolid es la que más centros tiene, con 116, seguida de León con 101, Salamanca con 98, Burgos con 85, Zamora con 57 y Palencia con 55. Por número de plazas, Valladolid también es la primera con 6.475 seguida de León con 6.040.

En una noticia reciente del Diario de Burgos (29.01.12) se comentaba que la demanda de plazas geriátricas en la provincia ha caído entre un 30% y un 40% por la crisis y las ayudas de la Ley de Dependencia, principalmente respecto a los válidos, ya que en el caso de los mayores asistidos, el descenso es mucho menor.

Respecto del territorio Adeco Bureba, la proporción entre centros públicos y privados, frente a lo que se ha visto para el sector en general, está muy igualada: de los centros existentes según datos del Portal Mayores del CSIC (www.imsersomayores.csic.es), el 51% de las plazas son privadas.

- **Situación de la franquicia en Castilla y León**

El análisis realizado por nuestra consultora de referencia, permite conocer la situación del sector en Castilla y León respecto al resto de las comunidades autónomas.

En el ámbito autonómico, lo primero que destacamos es la asimetría existente en la localización territorial de las empresas franquiciadoras. En las comunidades de Madrid, Cataluña y Valencia, se ubican el 68% de las centrales franquiciadoras y poseen índices de localización de empresas franquiciadoras por encima de la media nacional que se sitúa en el 2,5%. El resto de comunidades registran déficits al respecto, los más significativos los de Cantabria (1,7%), Canarias (1,7%), Baleares (1,8%) y Castilla La Mancha (1,9%).

En el caso particular de Castilla y León, el índice de localización que estamos analizando se sitúa en el 2,3% dos décimas por detrás de la media nacional. Un dato interesante y muy positivo que demuestra que el modelo de franquicia es uno de los elegidos por los empresarios castellano leoneses a la hora de decidir su modelo de negocio.

Las cifras del modelo de franquicia en Castilla y León:

- Nº de redes: 31
- Nº de establecimientos: 2.833
- Facturación: 830mill€
- Inversión: 301mill€
- Empleo directo: 11.755

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del sector residencial**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausencia generalizada de plan empresarial, sobre todo en las residencias de pequeño tamaño. ○ Elevadas inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La estabilidad en los ingresos
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Importancia de la oferta pública ○ Ley de Dependencia, que fomenta los/as cuidadores/as a domicilio, la teleasistencia, ... ○ Resistencia del mayor a acudir a un centro de estas características 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Envejecimiento de la población ○ Escasez de oferta ○ Escasa presión de productos sustitutivos ○ La dificultad, cada vez mayor, de recibir ayuda informal por parte de los familiares, debido principalmente a la masculinización de la población, ya que son las mujeres quienes en su mayoría prestan esta ayuda.

- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso del sector residencial**

- Factores de éxito
 - Calidad en los servicios de manutención, variedad del menú y la posibilidad de elegir entre varios platos.
 - Calidad en los servicios de alojamiento, con posibilidad de personalizar las habitaciones
 - Calidad en los servicios de atención sanitaria, debiendo ser continuada.
 - La consecución de Economías de Escala que, de acuerdo con las fuentes consultadas del sector, para que sean importantes es preciso que, entre todos sus centros, consiga gestionar un volumen de 1.000 plazas de residentes
- Factores de fracaso
 - Falta de conocimientos de gestión

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del sector franquicia**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Miedo de los franquiciados en invertir en su crecimiento. Sensibilidad del sector a las noticias de los medios de comunicación que han recortado su propio crecimiento. ○ Dificultades de financiación bancaria ○ Falta de compromiso e insistencia en la puesta en marcha de una red. Ha habido muchas enseñas que han abandonado el sistema por falta de compromiso a largo plazo, siendo proyectos viables. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La franquicia se posiciona como gran vía de futuro del país ○ El modelo de franquicia ha contribuido en el crecimiento y fortaleza de algunas marcas ○ Es el mejor sistema de autoempleo conocido (para el franquiciado) ○ Es el sistemas más exitoso de expansión (para el franquiciador) ○ El mercado de expansión ha bajado debido a la crisis pero sigue habiendo aperturas ○ La franquicia ha atraído muchas nuevas empresas e inversores al sistema
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Lentitud en recuperar la ambición de crecer: Para algunas enseñas es un serio riesgo el tardar mucho en recuperar la ambición de volver a crecer. Cuando quieran darse cuenta pueden haberse hecho demasiado pequeñas en términos absolutos y relativos. ○ Pérdida de objetivos y hábitos de crecimiento. En el momento en que una organización se para es muy difícil recuperar los hábitos de expansión. ○ Que algunas cadenas acaben desapareciendo por pasar demasiado tiempo “recortándose”. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posicionarse. Los que acuden al mercado crecen y pueden salir reforzados en el corto/medio plazo. ○ Gran bolsa de autoempleo ○ Recuperar ubicaciones. Abrir nuevos centros que compensen el estancamiento de ventas de los centros abiertos. ○ Ajustes de alquileres. Vuelven al mercado locales a precios viables ○ Ajustes de sueldos. Nuevas contrataciones con sueldos adaptados a la situación real. Ajustar pérdidas y ganancias. ○ Internacional. En los países en los que se vive una situación de crecimiento, la franquicia es una vía de expansión internacional.

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño del mercado.**

El mercado potencial son todas las personas mayores de 65 años, residentes en el territorio de La Bureba, donde ya existen, según el Imserso, las siguientes Unidades Residenciales y Unidades de Estancias Diurnas (ver tabla en página siguiente).

Tipo	Localidad	Nombre	Titularidad	Plazas	Requisitos
Unidad Residencial	Belorado	Fundación San Lázaro	Privada	44	Jubilado, válido; nacido o estar empadronado 6 años en Belorado o Comarca
	Briviesca	Residencia de personas mayores Reina Amalia	Privada	24	asistidos
		Residencia de personas mayores Reina Amalia II	Privada	35	válidos
		Clínica Geriátrica El Vallés	Privada	47	mixto
		Residencia La Milagrosa	Privada	89	mixto; entrar válido, preferentes Briviesca y partido judicial
	Cerezo de Río Tirón	Casa rural para la 3ª edad	Privada	20	mixto, preferencia empadronados Cerezo
	Condado de Treviño	Residencia de ancianos Sagrada Familia	Privada sin fin de lucro	48	asistidos
	Miranda de Ebro	Residencia mixta para mayores Don Francisco Hurtado de Mendoza y Doña María Mardones	Pública autonómica	222	
		Residencia San Miguel del Monte	Pública provincial	142	
		Residencia Ciudad de Miranda	Privada	120	

Unidad de Estancias Diurnas	Miranda de Ebro	Centro de mayores Ciudad de Vierzón	Privada	20	
		U. de estancias diurnas Don Francisco Hurtado de Mendoza y Doña María Mardones	Pública autonómica	40	
		U. de estancias diurnas del C. de día de Miranda de Ebro	Pública autonómica	20	
Total plazas				871	

En total suponen 871 plazas, distribuidas entre Unidades Residenciales (791) y Unidades de Estancias Diurnas (80) que en principio no cubrirían la posible demanda, dado que la mayoría de los mismos especifican entre los requisitos de entrada pertenecer o estar empadronados en la localidad en que se ubican; también hay restricciones según el grado de autonomía de la persona (en algunos se exige ser válido), ...

Esto supone una ventaja para el desarrollo de la actividad que se propone, ya que tanto en las mismas localidades como en el resto se abren diversas posibilidades: donde existe algún centro residencial se puede asistir a personas en situaciones diferentes que no pueden optar a alguna de las plazas residenciales o que demandan una asistencia en su domicilio sin necesidad de ocupar una plaza en un centro asistencial, y en donde no existe se puede optar por cualquier modalidad.

- **Análisis de los clientes.**

El público objetivo que puede ser potencial usuario del negocio propuesto está compuesto, en principio, por personas mayores de 65 años, tanto válidos como asistidos, entendiendo como tales aquellas personas afectadas por un problema de deterioro físico, cognitivo o por algún problema social que disminuye su capacidad de autonomía para realizar actividades en la forma considerada normal para su edad y que se ven necesitados de ayuda especializada para satisfacer sus necesidades y conseguir su desarrollo personal.

- **Poder de negociación de los clientes**

Por la poca oferta existente en la zona, el poder de negociación de los clientes es bajo.

4. PLAN DE MARKETING

• Producto

Puesto que la actividad que ponemos en marcha, supone la apertura de un establecimiento perteneciente a la red de una enseña de servicios a domicilio, el catálogo de servicios que se ofrece está predefinido, si bien en nuestro caso, el negocio se centrará en los relacionados con los servicios asistenciales a personas mayores.

Las enseñas de asistencia a domicilio ofrecen, en general, dos categorías de servicio de asistencia:

- Servicios de hogar: Incluye limpieza de hogar, multi-servicios, internas, servicios externos continuados, servicios externos ocasionales.
- Servicios asistenciales: Infancia, ayudas a mayores y ayuda a enfermos

A partir del perfil de cliente que hemos definido, serán prioritarios para nuestro negocio:

- Servicios de ayudas a mayores que incluye: Funciones de aseo personal, movilizaciones, ayuda doméstica, administración de medicamentos, compañía y ayuda a domicilio (SAD).
- Servicios de ayuda a enfermos que supone las siguientes tareas de apoyo: Acompañamiento diurno y nocturno en domicilios y hospitales

• Precio

A partir del modelo de negocio que hemos definido para nuestra actividad, régimen de franquicia, y de un breve estudio de mercado de varias enseñas que ofrecen SAAD, hemos definido el precio de los servicios.

Concretamente, dentro de las categorías de servicios que se han definido en el punto anterior, se valora de forma independiente la siguiente oferta:

Servicio	Coste €/mes
SAAD 8 horas diarias externas de L-V diurno	2.027,42
SAAD 8 horas diarias externas de L-V nocturno	2.274,43

En los precios están incluidos los siguientes conceptos:

- Búsqueda y selección de los candidatos más idóneos a sus necesidades
- Pago de las nóminas de los empleados
- Gestión y Administración del pago de la seguridad social
- Seguro de accidentes y responsabilidad social

- Sustitución del empleado en caso de fin de contrato, baja voluntaria, vacaciones o baja médica.
- 8% IVA

Servicio	Coste €/mes	Servicio complementario: Gestoría
Asistencia interna	2.027,42	99,30€/mes +IVA
Asistencia fin de semana completo incluido festivos durante el resto del año	2.274,43	65,00€/mes+IVA

En los precios están incluidos los siguientes conceptos:

- Riguroso proceso de selección de personal
- Elaboración de contrato de trabajo
- Sustitución del empleado en caso de fin de contrato, baja voluntaria, vacaciones o baja médica.
- Tramitación laboral y de Seguridad Social
- Confección mensual de nóminas
- Consultoría de gestión de empleadas de hogar

- **Promoción**

La actividad Servicio de Asistencia a Domicilio, puede promocionarse a través de diferentes medios y técnicas como pueden ser anuncios en prensa y radio locales, la presencia en Internet, a través de un Web Site, con la información de la empresa, así como los servicios ofertados; newsletter o Boletín de Noticias con periodicidad semanal, quincenal, mensual; blogs con los contenidos ya descritos y colaboración en blogs de contenidos similares, ...

5. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero para la actividad de Servicio de atención a domicilio (SAAD), se establece de acuerdo con los siguientes parámetros.

- Por el tipo de actividad y con el fin de potenciar el autoempleo se explotará bajo la figura de sociedad limitada unipersonal.
- La propuesta presentada está planteada para la explotación de la actividad bajo el régimen de franquicia.
- Su ubicación física, en este caso, no estará condicionada al tamaño y características demográficas del municipio porque la enseña con la que contrataremos el negocio no exige local comercial o despacho, lo que supone una ventaja en costes muy importante al inicio de la actividad.

• Inversiones

INVERSIONES	IMPORTE
Equipamiento informático	3.420 €
Inversión franquicia (canon + stock inicial)	20.000 €
TOTAL	23.420 €

- El equipo informático se compone de dos equipos portátiles y sus correspondientes bases multifuncionales, impresora laser con funciones de escáner y copiadora y software de gestión.
- Con el fin de que el presupuesto de partida sea lo más ajustado posible, en la primera fase no se abrirá local comercial.
- Por la misma razón, suponemos que las dos personas con las que se inicia la actividad, disponen de vehículo propio que se utilizará en los desplazamientos a los clientes cuyo domicilio esté fuera del área de influencia del transporte público o éstos no resulten económicos.
- Las cifras del contrato de franquicia:
 - Canon de entrada: 20.000€ en el que se integran el concepto de canon de franquicia y material para la puesta en marcha de la actividad.
 - Royalty: 350€/mes los primeros cinco años
 - Royalty publicidad: 150€/mes durante los cinco primeros años
 - Duración del contrato: 5 años

- **Fuentes de financiación**

- Fuentes Propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.
- Fuentes Ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), ENISA Empresa Nacional de Innovación, S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascris.org), *Business Angels* (www.esban.com, www.aeban.es), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es), ...
- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas.
 - ORDEN EYE/968/2011, de 18 de julio, que modifica la Orden EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban las Bases Reguladoras de las Subvenciones que establezca y convoque en concurrencia no competitiva la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, dentro de los Programas de Creación de empresas, Inversiones, I+D+i y Competitividad, cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional. [BOCYL Nº 151, 05.08.11](#)
 - ORDEN EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban [...] [BOCYL Nº 57, 24.03.11](#)
 - RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional [BOCYL Nº 25, 07.02.11](#)

- **Gastos**

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto:

- Costes variables. Se estima que suponen un 10% de las ventas y suponen principalmente material para el ejercicio de actividad.
- Costes fijos:
 - Gastos de asesoría: Gastos de constitución, gastos laborales y asesoría de empresa
 - Gastos de franquicia: Royalties de franquicia
 - Servicios externos: Tarifa de voz y datos, mantenimiento de software, contrato de dominio y hosting.
 - Viajes y varios: Ligados a desplazamientos para prestar el servicio

- Material de oficina: Papel y consumibles
- Gastos de personal: Se han calculado para dos personas e incluyen remuneración y Seguridad Social correspondiente.
 - o Fisioterapeuta: 1.500,05€/mes
 - o Auxiliar de ayuda a domicilio: 1.180,00€/mes

COSTES	MENSUALES	ANUALES
Costes fijos	4.820€	47.751€
Gastos asesoría	1.080€	2.800€
Gastos franquicia	500€	6.000€
Servicios externos	60€	790€
Tarifa plana de voz y datos	30€	360€
Mantenimiento software	30€	360€
Contrato dominio		20€
Hosting		50€
Viajes y varios	400€	4.800€
Material de oficina	100€	1.200€
Gastos personal	2.680€	32.161€
Sueldo + SS	2.680€	32.161€
Costes variables		
10% importe de las ventas		

- **Previsión de ingresos.**

La previsión de ingresos se realiza en base a los siguientes criterios:

- o En el documento hemos definido el perfil del cliente potencial: “Mayores de 65 años válidos o asistidos”.
- o En el presente estudio (Capítulo 3.- Análisis de demanda) se define la situación de las plazas de estancia diurna que actualmente hay en Castilla y León, 80 plazas, frente a las 791 de unidad residencial.
Partimos del supuesto que este negocio tiene como objetivo mejorar la asistencia diurna, a través del servicio de asistencia a domicilio diurno: SAAD 8 horas diarias externas de L-V diurno con un coste de 2.027,42€/mes.
- o Si tomamos como referencia el total de población del territorio de La Bureba (22.112 habitantes) y la tasa de envejecimiento (% de población >65 años sobre el total de población = 22,48%), ambos datos definidos en el Plan de Desarrollo Sostenible previamente desarrollado por DGE BRUXELLES, la cifra de clientes potenciales de este servicio, incluso descontando el total de plazas residenciales que hay actualmente (871 plazas), es muy elevada para poder atenderla con la infraestructura de nuestro negocio.

Población territorio: 22.112 habitantes				Plazas habilitadas	Potenciales usuarios
CATEGORIAS	EDAD	% S/TOTAL POBLACION	Potenciales usuarios teóricos		
Tercera edad	> 65 años	Tasa de envejecimiento = 22,48%	4.970,78	871	4.099,78
Discapacitados	Sin determinar				

Sin embargo la cifra de potenciales usuarios y demandantes de un SAAD, pone de manifiesto la necesidad de la puesta en marcha de un negocio de estas características en la zona.

- o Teniendo en cuenta nuestra estructura y el servicio a partir del cual hemos supuesto obtenemos nuestros ingresos, el número de clientes que consideramos podemos asumir es de 5 con contrato anual por SAAD 8 horas diarias externas de L-V diurno con un coste de 2.027,42€/mes.

Se plantea un supuesto en cuanto a tipo de servicio y nº de potenciales bastante restrictivo pero, en nuestra opinión, es una situación que permite dibujar un escenario positivo para la puesta en marcha de esta actividad, cuya necesidad justifica, sin ninguna duda, las características demográficas de la zona, la tasa de envejecimiento que se ha empleado para el cálculo de los potenciales usuarios que se han calculado en la tabla anterior y el tipo de oferta de SAAD que actualmente existe en la zona y que es claramente deficiente para atender la demanda potencial.

- o Se estima un incremento de volumen de ingresos del 5% de un año a otro

SUPUESTO DE CALCULO Y PREVISION		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Clientes	5			
Coste del SAAD diurno (€/mes)	2.027,42 €	24.329,04€		
Total anual		121.645,20€	127.727,46€	134.113,83€

El cuadro de previsión de ingresos y margen para los próximos tres ejercicios:

PREVISION DE INGRESOS	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ventas	121.647	127.727	134.114
Coste de las Ventas (10%)	12.164	12.772	13.411
Margen Bruto	109.483	114.955	120.703

- Estructura de la cuenta de resultados: Previsión de ingresos y gastos

Ingresos	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
ventas											
menos venta											
venta neta total	121.645		127.727		5,0%	134.114		5,0%	140.819		5,0%
insolvencias											
ingresos netos por ventas	121.645		127.727		5,0%	134.114		5,0%	140.819		5,0%
Gastos	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
existencias - consumo	12.165	10,0%	12.773	10,0%	5,0%	13.411	10,0%	5,0%	14.082	10,0%	5,0%
iniciales											
compras	12.165		12.773		5,0%	13.411		5,0%	14.082		5,0%
finales											
producción/servicio											
variables											
fijos											
personal	32.175	26,4%	32.658	25,6%	1,5%	33.147	24,7%	1,5%	33.645	23,9%	1,5%
comisiones											
producción/servicio											
marketing/ventas											
administración/DG	32.175	26,4%	32.658	25,6%	1,5%	33.147	24,7%	1,5%	33.645	23,9%	1,5%
marketing y vtas	1.800	1,5%	1.836	1,4%	2,0%	1.873	1,4%	2,0%	1.910	1,4%	2,0%
Publicidad y promoción	1.800	1,5%	1.836	1,4%	2,0%	1.873	1,4%	2,0%	1.910	1,4%	2,0%
Otros marketing											
Gastos de ventas											
variables											
generales y administración	13.790	11,3%	14.066	11,0%	2,0%	14.347	10,7%	2,0%	14.634	10,4%	2,0%
Royalty franquicia	4.200	3,5%	4.284	3,4%	2,0%	4.370	3,3%	2,0%	4.457	3,2%	2,0%
Suministros											
Mantenimiento											
Material Oficina	1.200	1,0%	1.224	1,0%	2,0%	1.248	0,9%	2,0%	1.273	0,9%	2,0%
Tributos											
Transportes											
Viajes y varios	4.800	3,9%	4.896	3,8%	2,0%	4.994	3,7%	2,0%	5.094	3,6%	2,0%
Asesorías	2.800	2,3%	2.856	2,2%	2,0%	2.913	2,2%	2,0%	2.971	2,1%	2,0%
Tarifa plana voz y datos	380	0,3%	367	0,3%	2,0%	375	0,3%	2,0%	382	0,3%	2,0%
Mantenimiento software	360	0,3%	367	0,3%	2,0%	375	0,3%	2,0%	382	0,3%	2,0%
Dominio y hosting	70	0,1%	71	0,1%	2,0%	73	0,1%	2,0%	74	0,1%	2,0%
total gastos	59.930	49,3%	61.332	48,0%	2,3%	62.779	46,8%	2,4%	64.271	45,6%	2,4%
ebidta	61.716	50,7%	66.395	52,0%	7,6%	71.335	53,2%	7,4%	76.549	54,4%	7,3%
amortizaciones	4.864	4,0%	4.864	3,8%		4.864	3,6%		4.864	3,5%	
resultado operativo	56.852	46,7%	61.531	48,2%	8,2%	66.471	49,6%	8,0%	71.685	50,9%	7,8%
Financieros											
ingresos											
gastos											
Excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2012		2013		% Var	2014		% Var	2015		% Var
antes impuestos	56.852	46,7%	61.531	48,2%	8,2%	66.471	49,6%	8,0%	71.685	50,9%	7,8%
impuestos	-19.898	-16,4%	-21.538	-16,9%	8,2%	-23.285	-17,3%	8,0%	-25.090	-17,8%	7,8%
beneficio neto	36.954	30,4%	39.995	31,3%	8,2%	43.206	32,2%	8,0%	46.595	33,1%	7,8%

Los criterios realistas considerados en el planteamiento y cálculo de gastos e ingresos, reflejan la viabilidad económica financiera de la actividad propuesta.

- Los resultados netos son positivos y evolucionan favorablemente lo que refleja una demanda y una respuesta positiva a los criterios que justificaban la puesta en marcha de este servicio en la zona.
- Evolución EBITDA y % de EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios positiva que refleja la capacidad de generar beneficio sin tener en cuenta otros factores que modifican lo que genera realmente el núcleo de actividad.

RATIOS	2012	2013	2014
EVOLUCION EBITDA	61.715	66.395	71.335
% EBITDA SOBRE IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEOCIOS	51%	52%	53%

- La inversión se afronta con recursos propios. Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación.

- Estructura de balance: Previsión de activo y pasivo

ACTIVO	2012	2013	2014	2015
No corriente	19.456	14.592	9.728	4.864
Inmovilizado intangible	14.900	14.900	14.900	14.900
Inmovilizado material	9.420	9.420	9.420	9.420
- Amortizaciones	-4.864	-9.728	-14.592	-19.456
Depósitos y fianzas				
Corriente	62.559	105.452	156.062	210.195
Existencias				
Realizable				
Disponibles	62.559	105.452	156.062	210.195
Total ACTIVO	82.015	120.044	165.790	215.059

Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015
Patrimonio Neto	39.954	79.949	123.155	169.750
Fondos propios	39.954	79.949	123.155	169.750
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000
Reservas				
Resultados	36.954	76.949	120.155	166.750
Subvenciones				
PASIVO	42.062	40.095	42.635	45.309
No corriente				
Préstamos largo plazo				
Leasings				
Corriente	42.062	40.095	42.635	45.309
Préstamos a corto plazo				
Proveedores	15.357	16.095	16.869	17.681
Otras cuentas a pagar	26.705	24.000	25.766	27.628
Total Patrimonio Neto y Pasivo	82.015	120.044	165.790	215.059

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:

RATIOS	2012	2013	2014
FONDO DE MANIOBRA: LIQUIDEZ	20.497,53	65.395,81	114.426,98
SOLVENCIA	1,95	2,99	3,89
ENDEUDAMIENTO	1,05	0,50	0,35

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:
 - Resultado positivo de liquidez a corto plazo para atender sus obligaciones de pago con un fondo de maniobra holgado y creciente.
 - Ratio de solvencia superior 1,5, que se incrementa a lo largo de los tres ejercicios analizados reforzando la capacidad de afrontar las deudas a corto plazo.
 - El ratio de endeudamiento se mantiene por debajo del 1, incluso por debajo del 0,5 a partir del 2013, lo que demuestra la capacidad de autofinanciación y la existencia de margen para el endeudamiento hasta valores óptimos del 0,5. Sus valores informan del equilibrio entre los recursos ajenos y la autofinanciación

6. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**

- 1 Fisioterapeuta
- 1 Auxiliar de ayuda a domicilio (titulación de Técnico en Atención a Personas en Situación de Dependencia)

Ambas categoría contempladas en el Convenio Regulador aplicable a la actividad (Ver apartado Convenios colectivos aplicables).

- **Estructura organizativa.**

- Gerente: Es el emprendedor, titular de la sociedad. Interviene directamente en la actividad puesto que dispone de titulación en Fisioterapia
- Auxiliar: Empleado

- **Convenios colectivos aplicables.**

- *RESOLUCIÓN* de 25 de abril de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el VI Convenio colectivo marco estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal. Vigencia hasta 31.12.13

[BOE Nº 119, 18.05.12](#)

7. REQUISITOS Y CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Trámites**

Los requeridos e informados por la enseña de franquicia con la que se contrate el negocio

- **Consejos**

Es muy conveniente para el empresario mantener buenas relaciones:

- Con otros proveedores de la zona
- Con otras entidades del sector
 - Asociación Provincial Burgalesa de Residencias de la Tercera Edad (Aspreburte)
 - Federación de Castilla y León de Residencias de la Tercera Edad (ACALERTE)
<http://tinyurl.com/7gd2wy5>
 - Asociación Asturiana de Residencias de Tercera Edad, Ayuda a Domicilio y Centros de Día.
<http://www.aarte.org/>
 - Sociedad de Geriatria y Gerontología de Castilla y León
<http://tinyurl.com/7zvmvjc>
 - Cámara de Comercio correspondiente al territorio donde se ejerce la actividad.

8. NORMATIVA BÁSICA

- **Estatal**

- *LEY 39/2006*, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.

[BOE Nº 299, 15.12.06](#)

- *REAL DECRETO 727/2007*, de 8 de junio, sobre criterios para determinar las intensidades de protección de los servicios y la cuantía de las prestaciones económicas de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.

[BOE Nº 138, 09.06.07](#)

- *Real Decreto 1593/2011*, de 4 de noviembre, por el que se establece el Título de Técnico en Atención a Personas en Situación de Dependencia y se fijan sus enseñanzas mínimas.

[BOE Nº301, 15.12.11](#)

- **Comunidad Autónoma**

- *LEY 16/2010*, de 20 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla y León.

[BOCYL Nº 244, 21.12.10](#)

- *DECRETO 14/2001, de 18 de enero*, regulador de las condiciones y requisitos para la autorización y el funcionamiento de los centros de carácter social para personas mayores.

[BOCYL Nº 17 Miércoles, 24.01.01](#)

- *DECRETO 16/2002*, de 24 de enero, por el que se aprueba el Reglamento regulador del régimen de acceso a las plazas en unidades de estancias diurnas en centros para personas mayores dependientes de la Administración de la Comunidad de Castilla y León y en las plazas concertadas en otros establecimientos.

[BOCYL nº 21, 30.01.02](#)

- *DECRETO 70/2011*, de 22 de diciembre, por el que se establecen los precios públicos por servicios prestados por la Administración de la Comunidad de Castilla y León en el ámbito de los Servicios Sociales.

[BOCYL Nº 4, 05.01.12](#)

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011
- Zaidi, Asghar: Características y retos del envejecimiento de la población: La perspectiva europea. Viena: Centro Europeo de Viena para las Políticas de Bienestar Social e Investigación, 2008. (Policy Brief, Marzo).
<http://tinyurl.com/868l4tx>
- Jiménez Blasco, Beatriz Cristina: Desigualdades territoriales en relación con el envejecimiento de la población española. *En: Documents d'Anàlisi Geogràfica*, nº 52. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona, 2008.
<http://tinyurl.com/7ewv6nr>
- Gómez García, Jesús María [et al.]: Efectos sobre la generación de empleo del Sistema de Atención a la Dependencia. Una estimación para Castilla y León. XVI Jornadas ASEPUMA (Asociación Española de Profesores Universitarios de Matemáticas para la Economía y la Empresa). Cartagena, 2008.
<http://tinyurl.com/7pa4vo7>
- Portal de la Dependencia
<http://tinyurl.com/7zouzml>
- Residencias para la Tercera Edad. Sumario del “Estudio Sectores de DBK” (Mayo 2011).
<http://tinyurl.com/76y45ot>
- “La caída de ingresos de las familias traba el negocio de las residencias de ancianos”. *En: El Norte de Castilla* (ed. Digital, 03.07.11)
<http://tinyurl.com/7wtbr3v>
- Portal mayores. CSIC.
<http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/pm-estadisticasresidencias2011.pdf>
- La demanda de plazas geriátricas cae hasta un 40% por la crisis y las ayudas de la Ley de Dependencia. *En: Diario de Burgos* (Ed. Digital, 29.01.12)
<http://tinyurl.com/7233npd>
- Benítez Bermejo, Emilio J. , [et al.]: Factores de éxito de los servicios en residencias para personas mayores. Valencia: Instituto de Biomecánica de Valencia, 2008.
<http://tinyurl.com/7zlz426>

- Residencia de Mayores. Ficha de Negocio nº 28. Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo. 2011.
<http://tinyurl.com/7a3p6af>
- Tormo Asociados Consultores en Franquicia. Informe situación actual de la franquicia en España. 2012
www.tormo-asociados.es
- Emprender franquicias y negocios. FDS Consulting. ¿Cómo fue el 2011 para la franquicia? 2012
www.franquiciasynegocios.com



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Invernadero de Flor

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El cultivo de flor es una de las actividades agrícolas que mayor avance ha sufrido en los últimos años. Comenzó como una actividad ornamental destinada a jardines y espacios públicos y privados para convertirse en un arte. Países como Holanda han asentado una sólida economía en este sector, de tal modo que llegó a ser origen del primer crack bursátil de Europa (siglo XVII) y burbuja especulativa.

Lo que empezó siendo una derivación de la agricultura unida a la jardinería es en la actualidad el área de la agricultura mas tecnificada y con mayores márgenes en el producto entre productor y consumidor. Se calcula que algunas variedades de flores multiplican su precio por 1.000 en la cadena de valor del mercado.

Actualmente debido a la globalización se ha convertido en un sector altamente productivo, y que atrae a los inversores, en prueba de lo cual, por ejemplo, que la Unión Europea importa cerca de 3.400 millones de euros y que consume más del 50 por ciento de las flores del mundo, (según un informe del Centro para la Promoción de las Importaciones de los Países en Desarrollo, CBI, de Holanda, publicado en 2007).

El mercado mundial de las flores es abastecido principalmente por Colombia, Ecuador, Kenia y Holanda. Colombia, que es el segundo exportador mundial de flores y el primero de claveles, les vende a los Estados Unidos y la Unión Europea; Ecuador, a Estados Unidos, Holanda y Rusia; Kenia, a la Unión Europea; Holanda, a Europa y Asia. Holanda, a causa de su estrategia de reexportación, compra un volumen de flores distribuido así: de Kenia el 40%, de Israel 13%, de Ecuador 10%, de Colombia 5%, y un 33 % de otros países. Esta política apuntala su papel de primer exportador global.

Países exportadores	Participación en las exportaciones mundiales
Holanda	58%
Colombia	12%
Ecuador	7%
Kenia	6%

Es paradójico que Holanda, con peores condiciones naturales y mayores salarios esté a la cabeza. Esto se debe a la aplicación de la ingeniería genética, la capacidad de distribución y el marketing.

Del mercado de las flores se benefician básicamente tres sectores: quienes controlan el negocio desde la producción hasta la distribución, los subastadores y otros intermediarios, y los financistas. Entre los primeros se encuentran, por ejemplo, Dole Food Company, Inc., The Queen's Flowers y Florimex. Dedicadas exclusivamente a la distribución están grandes importadoras y comercializadoras, entre ellas, la holandesa FloraHolland, que hace parte de la Federación de Subastas de Flores de Holanda (VBN, por sus siglas en holandés).

España tiene una larga y fuerte tradición en la producción de flores y, por consiguiente, tiene un importante sector floricultor. La producción española de flores y plantas en macetas incrementó de 345 millones de euros a 412 en 2006.

Andalucía es la principal región productora de flores en España (55%). El subsector ornamental en esta región experimentó, en los alrededores de la sureña provincia de Cádiz, un boom en la industria de las flores. A pesar que esta actividad es aún importante, en los años recientes, aún antes de la crisis, ha sufrido importantes retrocesos. La mayoría de los invernaderos están ubicados en Málaga, Almería y Granada. Otra importante concentración de floricultores es en Valencia, Cataluña y las Islas Canarias.

Las especies de flores que más se cultivan en España son clavel y rosa. Otras flores producidas son Gladiolas, Dendranthema, Gerbera, Lillium, Iris y follaje. El clavel es principalmente producido en la zona sur de Andalucía, Murcia y Galicia.

En el pasado, la propagación ilegal de claveles resultó en un deterioro de la calidad en la producción. Las rosas son principalmente producidas en las Islas Canarias y Andalucía.

Los gladiolos son sobre todo producidos en Cataluña y Murcia. Los Lillium son producidos en una importante cantidad en Cataluña. Los crisantemos son producidos en Murcia.

Las flores tropicales como la strelitzia, Protea y otras variedades Fijnbos, son cultivadas en las Islas Canarias.

El principal cuello de botella de la producción local de flores en España es la falta de una buena estructura de comercialización y el incremento de los costos laborales. La mayoría de las empresas productoras son familiares y de tamaño pequeño, con instalaciones y maquinaria desactualizada.

Otra fuerte limitación del sector es la falta de inversión lo que ha resultado en una baja productividad, lo que ha puesto al sector en una desventaja competitiva, aun con países como Colombia, Kenia y Turquía.

En Castilla y León el cultivo es minoritario, realizándose asociado a viveros de planta o por floristas con tienda propia. Se realiza al aire libre en su mayor parte, y va orientado a la venta de las floristerías en San Valentín o Los Santos, siempre orientadas hacia el mercado cercano. Aunque no existen datos fiables se estima en una superficie de 1.000-1.400 ha en Castilla y León, ocupando terrenos de huerta y marginales en el cultivo al aire libre, así como invernaderos con fines ornamentales, que se estiman en unas 400 ha.

Las especies fundamentales son rosáceas, liliáceas, gladiolos y clavel. Se están realizando pruebas en León y Valladolid para la obtención de orquídeas debido a su alto valor en mercado y buena demanda.

Caso aparte merece el cultivo de plantas aromáticas o medicinales, como lavanda (lavandin), en periodo de expansión y que se cultivan en terrenos marginales.

Las características de los suelos marcan la vegetación de la zona. El Páramo de Masa, por su composición kárstica, pH elevado, fuertes vientos que previenen la aparición de plagas y enfermedades, así como elevada pluviometría que permite una humedad adecuada en el suelo sin encharcamiento, es un entorno adecuado para ciertas especies vegetales que en otros lugares no son habituales. Una de ellas son orquídeas, de las que podemos encontrar las siguientes variedades:

- *Ophrys sphegodes*
- *Ophrys tenthredinifera*
- *Orchis máscula*

Son variedades de la zona norte de España (Burgos-Álava) sin explotación comercial, pero que hace factible pensar en que sean comerciales, ya que su aspecto y cualidades así lo permiten, así como en la explotación de otras variedades ya implantadas en el mercado y que tienen carácter y aceptación comercial y que por sus características utilizan sustratos más exigentes que otras plantas, lo que hace pensar en la posibilidad de cultivar estas y otras variedades con fines comerciales.

En la comarca de acción de Adeco-Bureba, más concretamente en Cerezo del Riotirón, la empresa Bionatur ha visto el potencial de la zona y ha presentado un proyecto para la creación de invernaderos sobre una superficie de 50 hectáreas destinados a la producción de flor, fundamentalmente rosa, con sistemas de aprovechamiento de calor residual y CO2 proveniente de la mina Crimidesa, mediante la aplicación de procesos y tecnología de última generación. Esto demuestra el potencial agrícola para estos cultivos de la comarca, que además cuenta con excelentes condiciones, similares a las que podemos encontrar en la región de Antibes y Var, capital de la rosa francesa.

Se propone como actividad empresarial el cultivo de flores bajo plástico y su comercialización por los siguientes factores:

- Es una actividad nueva en la zona

- Es perfectamente compatible con la actividad agrícola y tiene las condiciones adecuadas para su realización
- No necesita gran cantidad de recurso suelo
- Puede compatibilizarse con otras actividades a tiempo parcial
- La comercialización es buena a través de floristerías y tanatorios, ya que cuanto menor sea la distancia del productor al consumidor mejores son las características de la flor
- Las variedades a cultivar son flexibles, solo determinadas por las condiciones agroclimáticas, que se pueden adaptar en gran medida con invernaderos, sustratos de cultivo y calefacción
- Según la encuesta realizada por DGE Bruxelles en la fase de trabajo de campo, destaca la apuesta por actividades que cuiden el medioambiente

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

- **El mercado de flores en España**

La estructura de los canales de comercialización del mercado de las flores ornamentales en España consta de los siguientes elementos:

Detallistas: La estructura de distribución de las flores en España es muy diferente de la de los demás países en UE. Mientras en el resto de países los supermercados han alcanzado importante participación de mercado, usualmente por encima del 15-20%, en España aun juegan un rol comercial muy pequeño, cerca del 2%. Sobresalen Carrefour, El Corte Inglés, Alcampo, Lidl y Eroski.

La participación de mercado de los **centros de jardinería** es igualmente baja, pero va en aumento.

Las **floristerías y mercados en las calles** dominan el mercado de la distribución de flores, con ventas superiores al 90%. España tiene aproximadamente 8.000 puntos de venta de flores cortadas y plantas, de los cuales aproximadamente 6.000 son especializados en flores.

El rol y posición predominante de las floristerías en España es debido a la percepción general del consumidor español, que ve la compra de flores como un producto de lujo, el cual se compra de forma ocasional como regalo o para ocasiones especiales, es por esto que los consumidores demandan flores de buena calidad en bouquet mixtos con envolturas atractivas, lo que hace que las floristerías satisfagan estas necesidades con mayor éxito.

Mayoristas: España tiene un Mercado tradicional y su sistema de distribución se caracteriza por estructura de venta fragmentada y una falta de operaciones orientadas al Mercado.

Se estima que el 80% de la producción va dirigida a los mercados locales. Una gran parte de esta producción es distribuida a través de mayoristas, pequeñas cooperativas y

mercados mayoristas. Existe también una pequeña subasta, MERCAMURCIA, donde la producción local es comercializada.

Los mercados mayoristas centrales juegan un rol pequeño. Solo aproximadamente el 5% de todos los productos son comercializados a través de estos. La gran mayoría de las flores son comercializadas por mayoristas o son adquiridas de forma directa por los comerciantes detallistas.

Según FEPEX (Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas), no menos del 65% de los mayoristas y detallistas se encuentran organizados en organizaciones regionales y federaciones de asociaciones. Existe también cooperación entre los productores locales, los que utilizan sistemas basados en internet para mejorar la distribución de sus productos.

- **El mercado de flores en Castilla y León**

En Castilla y León el mercado sigue la misma tónica que a nivel nacional en cuanto a estructura de mercado. Los productores están muy atomizados y normalmente se caracterizan por dedicarse a la horticultura o la jardinería y actuar a nivel local.

Es un mercado eminentemente importador, tanto a nivel internacional (sobre todo de Holanda) como a nivel nacional (destacan las compras a Andalucía y Levante).

Una de las principales regiones productoras es El Bierzo por sus buenas características agroclimáticas.

Es paradójico que debido a su estructura poblacional altamente envejecida unos de los principales consumidores sean los tanatorios. Realizan compras habituales de gladiolos, rosas, etc.

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**

Análisis DAFO del sector de flor cortada

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de estructura comercial, gobernado por cadenas de floristerías, como Interflora ○ Condiciones climatológicas menos benévolas que en otros lugares que obligan a invertir en infraestructuras ○ Bajo poder de negociación ○ Falta de conocimientos de cultivo ○ Bajo número de puntos de venta en el entorno ○ En Burgos no se puede realizar todo el año 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Las condiciones agro-climáticas permiten obtener de manera fácil variedades con alto valor y demanda en el mercado (orquídea) ○ La inversión e instalaciones son sencillas y baratas ○ Facilidad en la tramitación de permisos administrativos ○ Facilidad en la obtención de ayudas ○ Flexibilidad y versatilidad en la producción ○ Posibilidad de desarrollar puntos de venta propios (floristerías) que incrementarían el margen del producto ○ El producto tiene un elevado margen ○ El recurso fundamental, que es el suelo, es muy barato y sencillo de conseguir ○ Posibilidad de formar con facilidad a trabajadores
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Elevado poder de negociación de los puntos de venta y las grandes cadenas comerciales productoras. ○ El consumo de flor está muy afectado por la crisis económica ○ Variabilidad en el mercado, gustos y ofertas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buena aceptación por el mercado local debido a la proximidad ○ La posibilidad de ofertar una variedad local apreciada ○ Posibilidad de unirlo a otros negocios que aumenten la rentabilidad, como puntos de venta de flor en origen al público o empresa de servicios de jardinería ○ Puede ser una salida para las pequeñas explotaciones agrícolas ante la incertidumbre de las ayudas PAC ○ Se pueden utilizar instalaciones de invernaderos abandonados ○ El aumento de los costes salariales en los países emergentes está aumentando el precio en mercado, lo que mejora la posición de los proveedores locales ○ Desarrollo rural (creación de empresas y puestos de trabajo)

Tabla 1. Análisis DAFO del sector de planta ornamental en Burgos. Elaboración propia. Varias fuentes

- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso**

- Factores de éxito

- La cercanía al punto de venta.
- La oferta de variedades locales apreciadas por el consumidor.

- Posibilidad de adecuar de forma rápida y flexible la oferta a la demanda.
 - Explotar nuevas variedades.
- Factores de fracaso
 - La no existencia de una marca que identifique el producto.
 - Desconocimiento de la técnica.

Es muy importante destacar que si no se establecen redes comerciales permanentes el 60 % de ingresos por venta de flores corresponde a San Valentín y Los Santos, lo que hace importante organizar la producción y la venta para que estén sincronizadas.

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

El nicho de mercado, aunque parezca reducido en la zona, es amplio. Si se consideran los ayuntamientos, floristerías y tanatorios de la zona de influencia de Adeco Bureba y Burgos existe un nicho de mercado muy amplio al que fidelizar a través de la cercanía y la calidad del producto, ya que un contacto cliente-proveedor cara a cara es mucho más valorado que el trato indirecto vía internet. Creando unas redes comerciales fuertes con proveedores del País Vasco se puede llegar a tener un mercado potencial muy consolidado.

- **Análisis de los clientes**

Siguiendo lo anterior, los principales clientes son:

- Particulares: Son consumidores ocasionales de plantas. Es raro que un consumidor particular se acerque al invernadero a comprar planta, por lo que requeriría un punto de venta, floristería.
- Empresas: Tanatorios y floristerías son prácticamente la totalidad de las empresas consumidoras de flor. Ellas realizan la transformación de la flor a la medida del cliente, por lo que las directrices que marquen pueden ser fundamentales para la organización de la producción del invernadero. Considerando las empresas en la zona de la mancomunidad y Burgos ciudad se encuentra un considerable mercado potencial, sobre todo para un producto como las orquídeas.
- Institucionales: Ayuntamientos y organismos públicos pueden ser unos buenos consumidores de plantas para decoración de espacios públicos y eventos. Los situados en la zona pueden ser unos buenos clientes y permitir programar la producción con antelación suficiente. Puede ser el nicho de mercado más importante si se orienta de modo adecuado hacia un objetivo buscado por nosotros y la crisis económica lo permite (por ejemplo, si se consigue que un Ayuntamiento adorne en las fiestas los espacios públicos con flores de un diverso tipo producidas por nosotros es fácil que eso se convierta en una tradición, por lo que la venta se podría repetir en años sucesivos).

- **Poder de negociación de los clientes**

Se considera que es medio, por:

- Escasa oferta de invernaderos en la zona, por lo que la oferta se cubre con suministro externo.
- Distintas tipologías de clientes con capacidad de negociación variable.

En cualquier caso si se desarrollan otras actividades paralelas, como servicios de jardinería o punto de venta de floristería, el poder negociador aumentaría de modo considerable.

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto/servicios**

La actividad consiste en la producción de flor cortada, en torno a 220.000 ud/año, y su comercialización tanto en el territorio de ADECO BUREBA como fuera del mismo.

El producto flor se puede considerar como un producto de lujo con grandes vinculaciones afectivas y sociales. Como ejemplo se puede considerar que el 70 % del consumo en España se realiza en celebraciones de fechas o unido a funerales (dato Interflor 2008). Ello unido a la importancia de los complementos, envases y adornos, dan una idea de la carga subjetiva que rodea sus consumo. Ello aumenta sobre todo en plantas de mayor valor añadido, como las orquídeas.

El sistema de distribución a los puntos de venta minorista es fundamental para garantizar la comercialización del producto, ya que la flor es un producto altamente perecedero. Se calcula que una floristería recibe producto entre 2 y 3 veces por semana, en función del consumo y la capacidad de sus cámaras frigoríficas.

Considerando estos parámetros se debe dimensionar el ámbito de actuación para optimizar estos parámetros. Además hay que pensar en el envase, que dependerá de la especie y el consumo.

Para la venta y distribución se emplean envases de 10 o 25 unidades de cartón. Las orquídeas requieren un modelo más delicado, por lo que se emplea un envase de plástico que a la vez es expositor.

Conviene elaborar un catálogo simple en función de la temporada y producción y distribuirlo entre las tiendas. La gestión comercial conviene realizarla de modo personal para entrar en mercado y luego a través de teléfono, o con la implantación de una plataforma web.

- **Precios**

Cuanto mayor es el número de flores por paquete menor suele ser el valor unitario. Los gránulos solo son recomendables para algunos productos de escaso margen o elevado coste de manipulación, ya que suele implicar menores costes de fabricación unitarios, ya que se reducen o eliminan costes de amortización de la maquinaria de envasado, consumo de suministros de electricidad, mano de obra, envases y embalajes.

El precio dependerá de la variedad y temporada. Se puede establecer un precio medio durante la temporada de unos 0,70 €/ud para las rosas, 0,50 €/ud para el resto de las variedades, excepto la orquídea, que ronda los 2 €/ud (lonja de Valencia). De cara a jugar con el precio como un elemento de marketing para iniciar la actividad se ha pensado en rebajar estos para comenzar con una política de precio medio-bajo y poder introducir las orquídeas, donde el margen es mayor.

Variedad	Precio	Unidades	Total
No orquídeas	0,30 €	25	7,50 €
Orquídea	2,00 €	1	2,00 €
Rosa	0,50 €	10	5,00 €

- **Distribución /ventas**

Principalmente se utilizará un sistema de distribución comercial con representación física soportada por material publicitario y precios. Posteriormente se podrá pasar a Internet, a través de un Web Site o dirección de correo, con la información de la empresa, productos y servicios ofertados, y formulario para la petición online; newsletter o Boletín de Noticias con periodicidad semanal, quincenal, mensual; blogs con los contenidos ya descritos y colaboración en blogs de contenidos similares, presencia activa y marketing en redes sociales,...

Toda la provincia de Burgos cuenta con 52 floristerías. De estas 2/3 se sitúan en Burgos capital y terrenos fuera del radio de acción de Adeco Bureba.

Así mismo, también es posible la comercialización mediante empresas distribuidoras de ámbito nacional y/o internacional (como por ejemplo floristerías de la red Interflora, sobre todo para orquídea).

Es sumamente importante cuidar la calidad del producto, ya que el consumidor final de flor no es el mismo al que nosotros venderemos, por lo que de la satisfacción de este dependerá que nuestros clientes repitan su compra.

Es importante pensar en comercializar flores en la propia finca, lo que daría un punto de venta de referencia para generar una red comercial.

- **Promoción**

La promoción de la empresa se realiza fundamentalmente por los medios descritos en el apartado anterior.

5. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero para la actividad se establece de acuerdo con los siguientes parámetros.

- Por el tipo de actividad, los riesgos económicos y civiles asociados y la infraestructura que se necesita lo más recomendable sería una sociedad laboral limitada, una sociedad agraria de transformación o una cooperativa, considerando que dos de los criterios que definen esta forma jurídica encajan con los objetivos de generar actividad y riqueza en la zona:
 - Promueve el carácter emprendedor pero de forma “mancomunada” entre los socios.
 - La constitución de la sociedad cuenta con bonificaciones fiscales
 - Se pueden beneficiar de ayudas económicas en la contratación de personal, ayudas de la Consejería de Agricultura de la Junta de Castilla y León y otras.
- El plan financiero se realiza en base una producción anual aproximada de 220.000 flores y una plantilla de tres trabajadores, cuya estructura organizativa se define más adelante.
- La planta de producción se puede emplazar en una parcela agrícola de regadío o bien en alguno de los polígonos de la zona. Podría contemplarse la localidad de Sotopalacios por su proximidad a Burgos, que es donde mayor facilidad de consumo existe, aunque por el coste del suelo y características agroclimáticas del mismo otras localidades como Villalta que harían más propicio el cultivo de la orquídea.
- Una de las ventajas de costes es la ubicación, ya que al encontrarse en una zona agrícola todas las labores de mecanización del cultivo pueden ser alquiladas, reduciendo la inversión necesaria.
- Instalaciones: Serán necesarias las siguientes instalaciones:

Túneles invernadero: Para conseguir un producto de calidad es necesaria una tecnificación del invernadero que proporcione las mínimas variaciones de temperatura y humedad, sobre todo para un clima como el de Burgos. Además deberá tener calefacción, que permitirá alargar el periodo productivo y evitar los daños de helada.

- Superficie 1000 m2 (50x20)

- Modelo tipo capilla
- Cubierta y techo: lámina de polietileno de 800 galgas
- Ventilación cenital
- Automatismos: control de temperatura, humedad, viento, insolación y lluvia
- Sistema de fertirrigación con microaspersión aérea
- Pantalla térmica aluminizada móvil
- Sistema de calefacción con aire caliente

Umbráculo: El umbráculo proporcionará un área adecuada donde evitar el exceso de sol para algunas variedades de plantas. Es recomendable que posea un sistema modular para mejor regulación.

- Superficie: 500 m² (25x20)
- Modelo plano con modulación 4x4 m
- Cubrición con pantalla térmica, techo móvil y perímetro fijo
- Automatismo para apertura/cierre de la pantalla en función de la insolación y temperatura
- Sistema de fertirrigación con microaspersión aérea y goteo

Abastecimiento de agua: Es fundamental la existencia de agua para realizar el cultivo, aunque su consumo no es excesivo. Para ello se partirá de una finca de regadío con sondeo. Se dotará de depósito regulador y bomba. Es recomendable un cabezal de riego con filtro que recoja todas estas funciones:

- Grupo de bombeo
- Equipo de filtrado
- Manómetro
- Contador
- Abonadora
- Programador automático de riego y abonado sectorizado

Almacén: Es necesario un almacén que además de realizar labores de almacenamiento de productos y maquinaria sirva para la ubicación de las cámaras de material vegetal. Puede ser un cobertizo simple de 30 m² con una cámara de conservación para producto cortado de 10 m² (aunque hay que evitar tener producto cortado sin llevarlo a mercado ya que, además de un coste supone una pérdida de características de la flor) y una oficina de 5 m².

Maquinaria, mobiliario y herramientas: La maquinaria a utilizar es muy sencilla. Se resume en:

- Enmacetadora: para elaboración de macetas
- Mezcladora de sustratos, que puede ser sustituida por una hormigonera

Mobiliario:

- Mesas de trabajo, 4
- Armarios o arcones para guardar material, 2

- Carros de transporte y carretillas, 2
- Estufas de leña y pellets, 2

La herramienta puede ser la propia de jardinería: palas, paletas,...

Para el cultivo se emplean bandejas de alveolos de 112 y 24 unidades de PVC.

- **Inversiones**

INVERSIONES	IMPORTE
Parcela (8000 m2)	8.000 €
Instalaciones	
Invernadero (ULMA)	22.000 €
Umbráculo (ULMA)	10.000 €
Sistema de riego (cabezal+depósitos)	15.000 €
Almacén+oficina	9.000 €
Cámara	2.500 €
Maquinaria	
Enmacetadora	4.500 €
Mezcladora	300 €
Herramienta	1.000 €
Mobiliario trabajo	1.200 €
Estufas pellets y leña + ventilación	8.000 €
Vehículo para transporte	8.500 €
Equipamiento informático	950 €
Mobiliario y equipamiento de oficina	200 €
TOTAL	91.150 €

- Se parte de unos datos para un invernadero y umbráculo robotizado básico.
- El almacén y todas las construcciones se realizarán mediante sistemas modulares sencillos.
- El capítulo de transporte supone la compra de un vehículo para el transporte de mercancías.
- El equipo informático se compone de ordenador e impresora.

- **Fuentes de financiación**

- Fuentes propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.

- Fuentes ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales, ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), Entidades de Microcréditos (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación, S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascr.org), *Business Angels* (www.esban.com, www.aeban.es), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es).
- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:
 - *Orden AYG/759/2010, de 17 de mayo*, por la que se establecen las bases reguladoras de la concesión de las subvenciones destinadas a la mejora de las estructuras de producción de las explotaciones agrarias.
 - *Orden AYG/695/2011, de 6 de mayo*, por la que se convocan ayudas, cofinanciadas por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), para la mejora de las estructuras de producción y modernización de las explotaciones agrarias en aplicación del Reglamento (CE) 1698/2005 del Consejo y ayudas financiadas por la Comunidad Autónoma de Castilla y León, para la realización de otras inversiones en las explotaciones agrarias.
 - *DECRETO 14/2009, de 5 de Febrero*, por el que se regulan las subvenciones a la inversión conforme a las directrices sobre las ayudas de estado de finalidad regional para el período 2007-2013. (Consejería de Economía y empleo ADE Inversiones y Servicios, Incentivos a las inversiones de especial interés)
 - *RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011*, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

- **Gastos**

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto:

- Costes variables. Son los derivados de la compra de inputs vinculados a la producción. Fundamentalmente sustrato, semillas, envases, bandejas,...
- Costes fijos: Son los desvinculados directamente de la producción, como administrativos, salarios,...

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
GASTOS VARIABLES			45.415 €
Sustrato (semillero/esquejado/cultivo)	250	60,00 €	15.000 €
Semillas			
Orquídea	2.000	0,50 €	1.000 €
Rosa	3.800	0,30 €	1.140 €
Otras	6.500	0,15 €	975 €
Bandejas alveolos			
24 alveolos (6*6*7,2 cm)	4.000	0,30 €	1.200 €
112 alveolos (2,7-2,7*3,2 cm)	3.500	0,60 €	2.100 €
Envases			
Orquídea	35.000	0,20 €	7.000 €
Rosa	5.000	0,40 €	2.000 €
Otras	5.000	0,40 €	2.000 €
Agua (tasas y administrativos)	1	2.500,00 €	2.500 €
Fitosanitarios y abonos	1	2.000,00 €	2.000 €
Energía			
Calefacción y electricidad	1	4.500,00 €	4.500 €
Transporte	1	4.000,00 €	4.000 €
GASTOS FIJOS			51.200 €
Salarios	3	15.000,00 €	45.000 €
Publicidad y marketing	1	2.500,00 €	2.500 €
Administración y gestoría	1	3.500,00 €	3.500 €
Consumibles	1	200,00 €	200 €
TOTAL			96.615 €

- **Previsión de ingresos.**

La estimación de ingresos se ha realizado considerando las siguientes variables:

- Partimos de una previsión de producción de 220.000 plantas
- El principal supuesto de venta es que se vende el 100% de la producción
- Se ha omitido un posible aumento de la producción que puede quedar compensado con las variaciones climatológicas y que necesitaría una ampliación de las instalaciones
- La combinación de especies elegidas en la producción puede variar.
- Se han tomado unos precios referencia de la Lonja de Valencia. La tónica general indica mayores precios en una zona como la de la inversión, lo que hace partir de un horizonte de seguridad.

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Orquídea	35.000	2,00 €	70.000 €
Rosas	50.000	0,50 €	25.000 €
Otras variedades	135.000	0,30 €	40.500 €
TOTAL	220.000		135.500 €

El cuadro de previsión de ingresos y margen para los próximos tres ejercicios:

PREVISION DE INGRESOS	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ventas	135.500	149.050	163.955
Coste de las Ventas	96.615	101.157	106.152
Margen Bruto	38.885	47.894	57.803

- **Estructura de la cuenta de resultados: previsión de ingresos y gastos**

Las características de la actividad: Puesta en marcha de una industria, suponen un horizonte de cinco años de previsión.

Ingresos	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
ventas	135.500	100	149.050	100	10	163.955	100	10	180.351	100	10
menos venta	0		0			0			0		
venta neta total	135.500	100	149.050	100	10	163.955	100	10	180.351	100	10
insolvencias	0		0								
ingresos netos por ventas	135.500	100	149.050	100	10	163.955	100	10	180.351	100	10
Gastos	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
existencias - consumo	45.415	34	49.957	34	10	57.450	35	15	66.067	37	15
iniciales	0		0			0			0		
compras	45.415	34	49.957	34	10	57.450	35	15	66.067	37	15
finales	0		0			0			0		
personal	45.000	33	45.000	30	0	45.000	27	0	45.000	25	0
comisiones											
producción / servicio	45.000	25	45.000	25		45.000	25		45.000	25	
marketing / ventas											
administración / DG											
marketing y ventas	2.500	1	2.500	1	0	2.500	1	0	2.500	1	0
publicidad y promoción	2.500	1	2.500	1		2.500	1		2.500	1	
Otros marketing											
Gastos de ventas											
Variables											
Generales y administración	3.700	3	3.700	2	0	3.700	2	0	3.700	2	0
Alquileres				0							
Suministros											
Mantenimiento											
Material de Oficina	200	0	200	0		200	0		200	0	
Tributos											
Transportes											
Viajes y varios											
Asesorías	3.500		3.500	2		3.500	2		3.500	2	
Otros											
	0		0			0			0		
Total gastos	96.615	71	101.157	68	5	108.650	66	7	117.267	65	8
ebitda	38.885	29	47.894	32	23	55.305	34	15	63.083	35	14
amortizaciones	5.543	4	6.429	4	16	6.429	4	0	6.429	4	0
resultado operativo	33.342	25	41.464	28	24	48.876	30	18	56.654	31	16
financieros	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
ingresos											
gastos	20.000	15	27.200	18	36	27.200	17	0	27.200	15	0
RESULTADO	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var

antes de impuestos	13.342	10	14.264	10	7	21.676	13	52	29.454	16	36
impuestos (33 %)	4.403	3	4.707	3	7	7.153	4	52	9.720	5	36
beneficio neto	8.939	7	9.557	6	7	14.523	9	52	19.734	11	36

Los criterios realistas considerados en el planteamiento y cálculo de gastos e ingresos, reflejan la viabilidad económica financiera al medio plazo (5 años) de la actividad propuesta.

- Los resultados netos evolucionan favorablemente desde el primer año (ejercicio de puesta en marcha de la actividad), lo que refleja una demanda y una respuesta positiva a los criterios que justificaban la puesta en marcha de este servicio en la zona.
- Evolución EBITDA y % de EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios positiva que refleja la capacidad de generar beneficio sin tener en cuenta otros factores que modifican lo que genera realmente el núcleo de actividad.
- Para hacer frente a la inversión productiva se solicita financiación ajena a través de una operación ICO EMPRENEDORES 2012 cuyas características generales son:

- **¿Quién puede solicitar los préstamos de esta Línea?**

Autónomos y profesionales que hayan iniciado su actividad hace menos de 5 años y empresas con una antigüedad inferior a los 5 años, contada a partir de su fecha de constitución.

- **¿A qué puedo destinar el préstamo?**

Serán financiables las inversiones productivas a través de préstamo o leasing:

Adquisición de activos fijos productivos nuevos o de segunda mano.

Vehículos turismos, cuyo precio no supere los 30.000 € más IVA. Los vehículos industriales podrán financiarse en un 100%.

Adquisición de empresas

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o Impuestos de análoga naturaleza

Gastos de circulante con el límite del 10% del importe total de la financiación.

Se podrán financiar las inversiones que se hayan realizado previamente a la firma del contrato préstamo/leasing, siempre que éstas no se hayan iniciado antes del 1 de enero de 2011.

Una vez firmado el contrato de préstamo/leasing el cliente dispondrá de un año para poder realizar la inversión autorizada.

- **¿Qué parte del proyecto se puede financiar a través de este préstamo?**

Se puede financiar hasta el 100% del proyecto de inversión, hasta un máximo de 1 millón € por cliente y año.

- **¿Si obtengo financiación a través de esta línea se pueden solicitar las ayudas que conceden otros organismos?**

Sí, estos préstamos son compatibles con ayudas recibidas de las Comunidades Autónomas (CCAA) u otras instituciones, teniendo en cuenta que se deben respetar siempre, los límites máximos en cuanto a la acumulación de ayudas públicas establecidas por la Unión Europea.

- Condiciones consideradas en el Plan de Negocio, según las definidas en las condiciones generales de ICO EMPRENDEDORES (www.ico.es).

DENOMINACIÓN	120	AÑOS	INTERÉS	PAGO CUOTA	CARENCIA
ICO EMPRENDEDORES	120.000	7	6 %	Mensual	12 MESES

- Estructura de balance: Previsión de activo y pasivo

ACTIVO	2012	2013	2014	2015	2016
No corriente	1.138.165	1.011.264	884.362	757.460	630.559
Inmovilizado intangible	900	900	900	900	900
Inmovilizado material	1.264.167	1.264.167	1.264.167	1.264.167	1.264.167
- Amortizaciones	-126.902	-253.803	-380.705	-507.607	-634.509
Depósitos y fianzas					
Corriente	-114.820	-101.392	-57.730	6.576	98.149
Existencias	33.075	33.075	33.075	33.075	33.075
Realizable	230.365	37.694	41.463	45.610	50.171
Disponible	-378.260	-172.161	-132.269	-72.109	14.903
Total ACTIVO	1.023.345	909.871	826.631	764.036	728.707

Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015	2016
Patrimonio Neto	-9.935	12.040	59.968	140.674	257.389
Fondos propios	-9.935	12.040	59.968	140.674	257.389
Capital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reservas					
Resultados	-12.935	9.040	56.968	137.674	254.389
Subvenciones					
PASIVO	1.033.280	897.832	766.664	623.361	471.319
No corriente	1.000.000	858.432	707.661	547.091	376.084
Préstamos largo plazo	1.000.000	858.432	707.661	547.091	376.084
Leasings					
Corriente	33.280	39.400	59.002	76.270	95.235
Préstamos a corto plazo					
Proveedores	25.700	28.270	31.097	34.207	37.628
Otras cuentas a pagar	7.579	11.129	27.905	42.063	57.607
Total Patrimonio Neto y Pasivo	1.023.345	909.871	826.631	764.036	728.707

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:

RATIOS	2012	2013	2014	2015	2016
FONDO DE MANIOBRA:	-	40.792	16.733	9.695	914
LIQUIDEZ	-8,100	1,01	1,08	1,23	,55
SOLVENCIA	0,99	1,01	1,08	1,23	,55
ENDEUDAMIENTO	04,01	74,57	12,78	4,43	,83

- El valor del ratio de liquidez es negativo en los primeros años de actividad pero de evolución positiva lo que demuestra que su capacidad de afrontar deuda va aumentando hasta convertirse en una realidad en el ejercicio 2016.
- Los valores de solvencia refuerzan lo comentado respecto al endeudamiento, su valor y capacidad de afrontar deudas a corto se incrementa alcanzando valores por encima del 1,5 partir del 2016.

- El ratio de endeudamiento se mantiene elevado en los primeros ejercicios, un perfil acorde con una nueva actividad para la que se ha solicitado una fuerte financiación con la que se afronta el pago de las inversiones productivas.

Su valor se reduce y su evolución es positiva debido, entre otros motivos a: La amortización del préstamo solicitado y los resultados positivos a partir de 2013.

Este escenario genera, pese al endeudamiento negativo, una rentabilidad positiva como muestra la evolución del EBITDA.

6. RECURSOS HUMANOS

• Perfil profesional

Esta empresa se ha pensado para un desarrollo como cooperativa, SAT o similar, de cara a que sea una empresa agraria implantada por varios emprendedores de la zona rural. Suele ser un esquema donde “todo el mundo hace de todo” pero que normalmente los papeles se reparten de la siguiente manera:

- Director Comercial: FP agrícola con formación en materia de hortofloricultura y jardinería o Ingeniero Técnico Agrícola. Formación en materia comercial y ventas.
- 1 Responsable de producción: FP agrícola con formación en materia de hortofloricultura y jardinería o Ingeniero Técnico Agrícola.
- 1 Gerente / Responsable de administración: I.T. Agrícola o FP agrícola con formación administrativa o FP administrativo con formación de en viverismo.

• Estructura organizativa.

- Director Comercial: Comercialización del producto.
- Responsable de Producción: Organiza la producción y el funcionamiento del invernadero.
- Gerente / Responsable de Administración: Realiza la organización de las ramas productiva y comercial, así como la gestión contable y administración

• Convenios colectivos aplicables.

- *Convenio Colectivo de trabajo del Sector Agropecuario de la provincia de Burgos* (Código Convenio 0900025). Publicado en el BOP de Burgos de 22 de julio de 2010. Vigente hasta el 31 de diciembre de 2011.

Las tablas salariales de 2010 y 2011 se publicaron en el BOP de 2 de junio de 2011.

La revisión salarial de 2011 se publicó en el BOP de 12 de abril de 2012.

7. REQUISITOS Y CONSEJOS PRÁCTICOS

• Superficie

En el caso de necesitar incremento de superficie o variación de la misma es conveniente optar por el arrendamiento de fincas de regadío, ya que se produce una rotación de superficie (recordemos que la floricultura es una agricultura intensiva y castiga mucho

los suelos), reducción de los costes por la no ocupación del invernadero. La captación inicial de un exceso de superficie no beneficiaría al proyecto por el coste de la inversión.

- **Mecanización y labores**

Por el costo de mantenimiento de maquinaria se recomienda el alquiler de la misma, así como de la realización de las labores cuando sea preciso. Se disminuye la inversión y los trabajadores pueden dedicar el tiempo de realización de las mismas a otros trabajos de mayor valor añadido (envasado, esquejado,...).

- **Mano de obra**

El trabajo de invernadero y vivero no requiere una preparación especial, pero si un conocimiento adecuado de las labores y una habilidad para el tratamiento de la planta. Debido a que gran parte del trabajo y las labores se realizan en temporada se puede optimizar la mano de obra con la contratación de personal de la zona con experiencia en hortícolas o floricultura. Podría representar una fuente de trabajo para la mujer rural de la zona.

- **Otros consejos**

- Cuando se controle el manejo se puede plantear como alternativa de diversificación la producción en invernadero y a cielo abierto de productos de huerta ecológicos, con gran demanda en el mercado.
- Asociación. Es importante no ser una isla en el mar del mercado, por lo que pertenecer a asociaciones profesionales y a la Cámara de Comercio del territorio donde se localiza el negocio puede ser una vía para estar en contacto con otros empresarios y acceder a información relevante sobre el sector.

8. NORMATIVA BÁSICA

- **Estatad**

- *Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio*, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral
[BOE Nº 205, de 25.08.09](#)
- *ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre*, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable
[BOCYL Nº 250, de 30.12.11](#)

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011.
- MERCAMURCIA

- <http://www.mercamurcia.es/>
- Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2007-2013, (Versión 4, Diciembre de 2010)
<http://tinyurl.com/888lap4>
 - Consejería de Agricultura del Gobierno Valenciano
<http://www.agricultura.gva.es>
 - Informe del sector de la flor cortada en España
www.infoagro.com/flores/situacion.asp
 - Análisis del sector de las flores ornamentales. Europa y el mundo.
<http://www.al-invest4.eu/minisite/flores/europa/europa5.1.html>
 - Grupo ULMA. Agricultura. Invernaderos
<http://www.ulma.es/agricola.asp>
 - Diario de Burgos. 10 de febrero de 2012
<http://www.diariodeburgos.es/noticia/ZF0BFFF8D-F691-3617-1B8DFC0761F4930E/20120210/empresa/bionatur/proyecta/invertir/unos/50/millones/crear/400/empleos>
 - Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas (FEPEX)
<http://www.fepex.es>
 - "ICO: Insituto de crédito oficial"
www.ico.es



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Planta envasadora de productos hortícolas

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

Con el nombre de Riojilla Burgalesa se delimita un espacio geográfico ubicado en la parte centro-oriental de la provincia de Burgos, junto a la comunidad autónoma de la Rioja, con la que mantiene en la actualidad fuertes lazos culturales, económicos y afectivos. Esta denominación procede del siglo XVI, cuando este territorio y la mayor parte de La Rioja estaban integrados en la provincia de Burgos. Fue a partir de 1833 cuando la nueva división provincial separó a La Rioja de La Riojilla, quedando únicamente la segunda dentro de Burgos. Es una zona de transición marcada por fuertes contrastes paisajísticos.

La Mancomunidad Oca-Tirón ha agrupado bajo una misma estructura todas las localidades que se encuentran entre el norte de la Sierra de la Demanda, los Montes de Oca y Las Lomas, y que se articulan alrededor de los ríos Oca y Tirón, ambos afluentes del Ebro por su margen derecha.

Gracias a este esfuerzo integrador, los veintidós municipios que forman parte de la Mancomunidad ofrecen un amplísimo registro de paisajes que van de la sierra al valle, de la dehesa a la llanura cerealista, del bosque a la huerta. Y esa variedad se traduce igualmente en un vasto catálogo de producciones agrícolas de calidad. Destacan sobre todo caparrones, pimientos, cebollas, puerros, tomates, patatas o ajos, haciendo que el Valle de Oca se denomine como “Valle de los Ajos”.

Las explotaciones hortícolas existentes en la zona son de tipo familiar, dedicadas fundamentalmente al autoconsumo y venta local, sin la existencia de ningún proceso de transformación, trazabilidad ni garantía de calidad, lo que hace que el consumidor final no pague de manera adecuada la calidad de dichos productos si no es consciente de su procedencia. Además toda la venta se realiza de modo doméstico, lo que hace que no exista una adecuada red comercial para los productos que dificulta su venta. Del mismo modo esta mala venta hace que cada vez se cultive menos, lo que está llevando a la reducción progresiva de la superficie.

Existe un fenómeno adicional que es la falta de continuidad generacional, ya que del mismo se ocupan las personas mayores o jubilados. Los jóvenes no perciben estas actividades como productivas, por lo que no quieren tomar el testigo aprendiendo dichas técnicas, lo que pone en franco peligro la continuidad de productos tradicionales, como los caparrones.

La presente propuesta estudia la actividad empresarial de envasado y comercialización de producto hortícolas locales, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- La riqueza varietal de los productos, así como su elevada calidad.

- La existencia de una cierta demanda por parte de la población flotante, tanto por la tradición familiar (familiares que cuando regresan a la zona llevan los productos a sus domicilios habituales, realizando difusión de los mismos entre amigos y conocidos) como “productos del pueblo” como por personas foráneas que los buscan al conocer su calidad y propiedades.
- Empresas de hostelería de la zona que los utilizan de modo habitual en sus platos y desean asegurar un suministro constante.
- No existe ninguna empresa de este tipo en el entorno
- Es una iniciativa empresarial idónea para emprendedores conocedores del territorio que pueden generar puestos de trabajo temporal.
- Permitiría a los jóvenes continuar con la tradición del cultivo y llegar a consolidar una actividad económica y población en la zona.

Se trataría por tanto en una empresa dedicada al envasado y comercialización de productos hortícolas locales, con un amplio abanico de productos, que dependerán de, fundamentalmente, de la disponibilidad de los mismos en la zona.

La disponibilidad de productos se puede ver limitada por las superficies disponibles de productos, así como por su diversidad, lo que puede ser un problema de desabastecimiento; sin embargo una organización básica de la producción basada en contratos con proveedores incentivaría la organización en la producción, el abastecimiento y la calidad.

Una característica de estas actividades es la posibilidad de crear figuras de calidad que mejorarían la rentabilidad del cultivo y la creación de otras oportunidades económicas, como ferias, oportunidades gastronómicas,...

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

- **Producción hortícola en España**

España es el líder de la producción hortícola a nivel europeo y uno de los más importantes a nivel mundial. La gran diversidad de productos, la implantación de invernaderos y uso de modernas técnicas de riego han hecho que la productividad se multiplique por 3 en los últimos 15 años. Ello ha llevado a la generación de una serie de problemas endémicos de los sistemas de producción ultraintensivos:

- Elevada capitalización de las explotaciones: Se estima que los costes de implantación de un invernadero tecnificado básico rondan los 15-18 €/m², con unas inversiones de 20-40 €/m² de inputs hacen que la cantidad de dinero a invertir en estas explotaciones sea cada vez más cara considerando las condiciones de financiación actual, que están provocando el cierre de muchos y la vuelta a sistemas extensivos o semiextensivos.

- Elevada dependencia de intermediarios y sector industrial: Se considera que el 70 % de la producción hortícola española se destina a industria o exportación, haciendo que la figura del intermediario aparezca. Esta figura disminuye los márgenes del productor, altera los precios y provoca distorsiones en la oferta/demanda.
- Elevado diferencial de precios productor/consumidor final: Se calcula un diferencial de precio medio del 300-500 % entre lo pagado al productor y lo pagado por el consumidor final. Las grandes cadenas de distribución y los intermediarios suponen un gran escollo que modifica los precios entre los extremos de la cadena.
- Problemas con el agua: la carestía de agua en las zonas de producción (Levante y Andalucía sobre todo) incrementan los costes de producción. En algunas zonas se ha abandonado la producción intensiva por la falta de agua.
- Problemas derivados de los acuerdos comerciales con terceros: Existe una clara pugna en sectores como el tomate o la patata con países como Marruecos o Turquía, con los que España tiene acuerdos comerciales en otros campos y que afectan al mercado y precios.

Por otro lado existe un florecimiento de los productos locales de alta calidad, como las castañas o pimientos en el Bierzo, la patata en las Baleares, las variedades ancestrales de tomate o guisante en la Ribera del Ebro,...

- **Sector hortícola Castilla y León**

Castilla y León es una comunidad agrícola por excelencia. Debido a su clima tiene limitaciones a la implantación de cultivos y su desarrollo. La mejora de las infraestructuras de riego ha fomentado el cultivo de variedades hortícolas de modo extensivo, como la patata, puerro, cebolla o ajo. Este sistema de explotación ha provocado la pérdida de algunas variedades autóctonas, así como un sometimiento de los productores a los problemas de mercado (precios, empleo de variedades no adaptadas al clima, suelo y plagas,...) y capitalización (coste de la instalación de riego, maquinaria e inputs). Uno de los mayores problemas es la variación de precios que, por ejemplo, en el sector de la patata, hace que la mitad de los años no se cubran los costes de la cosecha con la venta del producto.

Los productos bandera de la comunidad son la patata y zanahoria, producidos sobre todo en las provincias de Valladolid, Ávila y Segovia.

La Junta de Castilla y León, a través de la marca Tierra de Sabor, ha creado la marca Hortalizas de Castilla y León, haciendo de este modo que las principales cadenas de distribución comercial de la región comercialicen productos autóctonos. Los productos que se beneficiarán de esta promoción son: patatas, zanahorias, puerros, cebollas, repollos, ajos y productos de cuarta y quinta gama, es decir, los platos de última generación preparados y envasados tras someterlos a procesos higienizantes que aseguran tanto su salubridad y seguridad de consumo como la textura y todas sus cualidades organolépticas originales.

Uno de los problemas principales de estos cultivos es la práctica inexistencia de figuras de calidad, o las que existen no son funcionales. Un ejemplo de esto es la IGP Pimiento de Benavente, la cual no ha supuesto un impulso ni al cultivo ni a la comercialización.

En el PDR de Castilla y León 2007-2013 indica como una de las prioridades el aprovechamiento del potencial endógeno local, y dentro del sector agrícola la potenciación y recuperación de variedades autóctonas y la diversidad vegetal, siguiendo la estela de comunidades autónomas como La Rioja o Aragón, donde ha existido una promoción de estas variedades y una recuperación agrícola y comercial. Así se están recuperando variedades de pimiento, como en el caso de la zona de Benavente y los Valles (Zamora), la alubia pinta de la zona de La Bañeza,...

Otro de los puntos importantes ha sido la potenciación de la producción ecológica, dentro de las líneas directrices de la Política Agraria Común. Se ha creado el Consejo de Agricultura Ecológica de Castilla Y León (CAECYL), figura encargada de controlar, certificar y promover la producción ecológica. Este tipo de producción, además de ser respetuosa con el medioambiente, es muy adecuada para las pequeñas explotaciones y proporciona un mayor valor añadido a la producción que compensa la menor producción por el no empleo de abonos de síntesis ni fitosanitarios. El consumo de estos productos, sobre todo los hortícolas está asentado, presentando notables incrementos, de un 10 % anual (Estudio MAMRM 2011).

Otro punto que se ha desarrollado de modo muy lento pero consolidado es la transformación y comercialización de estos productos, como en el caso de El Bierzo, donde los productos minoritarios tradicionales olvidados, pimientos, castañas, manzana,... han pasado a revalorizarse de modo considerable gracias a un proceso de transformación básico, como el caso de la reineta, donde una clasificación y regularización de calidades ha multiplicado por 4 su valor en los últimos 15 años (fuente FRUBIERZO).

La crisis económica ha revitalizado la presencia de los huertos tanto en los pequeños pueblos como en las ciudades (huertos en la Escuela de Ingenieros Agrícolas de Valladolid, INEA, promovidos por un acuerdo con el Ayuntamiento de Valladolid) como un medio social (actividad de entretenimiento para jubilados y parados, punto de encuentro de personas y experiencias,...) y pequeña economía de subsistencia que ha desembocado en la creación de mercados locales en algunas ciudades (mercado de San Pedro en Zamora, donde pequeños productores venden sus ajos).

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**

Análisis DAFO del sector hortícola a pequeña escala en España en general y en Castilla y León en particular

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de industria transformadora básica unida al productor. ○ Falta de infraestructura para la comercialización unida al productor ○ Falta de figuras de calidad que respalden el producto ○ Falta de relevo generacional ○ Falta de estandarización del producto y organización de la producción ○ Pequeñas producciones que no pueden atender a grandes consumidores y cadenas de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aprovechamiento de tierras marginales que no admiten mecanización ○ Se realiza como actividad complementaria a la actividad económica familiar, por lo que tiene un carácter reactivador ○ En muchas localidades supone una actividad social además de económica, con gran arraigo ○ No requiere grandes inversiones en infraestructuras ni inputs ○ Conserva variedades tradicionales muy apreciadas por mercados de alto poder adquisitivo ○ Existe una vinculación entre lo tradicional y la calidad ○ Facilidad de encontrar productos y productores en la zona influencia de ADECO Bureba ○ Flexibilidad en la producción

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ La crisis de la economía española puede reducir el consumo de productos de mayor precio dentro de una línea cuando existan otros sustitutos de menor coste para el consumidor ○ Los productos de los grandes canales de distribución puede no hacerlos competitivos en precio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ La crisis económica puede ser un revulsivo para volver a estas formas de producción ○ Admiten con facilidad la comercialización en mercados y mercadillos tradicionales ○ Creación de redes comerciales basadas en la calidad, la ecología y la tradición ○ La fidelización de clientes es relativamente fácil en estos productos ○ Posibilidad de unirse a iniciativas de calidad, como Hortícolas de Castilla y León (Tierra de Sabor) ○ No hay ninguna empresa en activo en estos momentos ○ Posibilidad de crear empleo en ámbito local ○ Las explotaciones de pequeña dimensión tienen gran facilidad en reconvertirse a la producción ecológica con productos de mayor valor añadido ○ El mercado vasco tiene gran potencial y poder adquisitivo

Tabla 1. Sector hortícola minifundista en Castilla y León. Análisis DAFO. Elaboración propia a partir de varias fuentes

- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso**

- Factores de éxito
 - Diferenciación. En esta propuesta la diferenciación viene determinada por los propios productos, las variedades autóctonas con identificación regional. Este es un factor de éxito clave que ha funcionado muy bien en diversos productos de alimentación (esparrago de Navarra, pimiento de El Bierzo, por ejemplo).
 - Arraigo en la producción. Al ser una actividad arraigada en la zona no es necesario realizar una implantación, si no una ordenación de la producción. Además esto da imagen de tradición, muy valorada en el mercado.
 - Facilidad para encontrar producto en la zona.
 - Enfoque social positivo. La tradición social puede ser una buena base para relanzar a partir de ella la actividad económica.
 - Población flotante. El flujo de personas flotante de la zona puede ser un buen canal de promoción comercial para los productos hortícolas.
 - Falta de competencia
- Comercios de productos típicos del entorno.
 - Asociacionismo. Se considera un factor clave por la atomización del sector.
 - Implantación de una marca de reconocimiento regional y un producto “buque insignia”. Es conveniente dar pasos para consolidar una Marca de Garantía y un producto de referencia en la zona.
- Factores de fracaso
 - Falta de conocimientos de gestión comercial.
 - Atomización de la producción. Si no se consigue unificar la producción posiblemente no se de cobertura a posibles clientes.
 - No organización de la producción. Si no se realiza una ordenación de la producción es probable que no se cubra bien la demanda, existiendo exceso de producto difícilmente comercializable.
 - Restricciones agrícolas y medioambientales. Habrá que tener en cuenta las posibles restricciones que imponga la ley, tanto en superficies como en empleo de agua y productos.
 - Excesiva variedad de productos. Esto complica tanto la transformación como la comercialización, haciendo buscar varias vías de modo simultáneo, con el consiguiente coste.

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

Existe cierta dificultad para medir el tamaño del mercado potencial de la empresa, aunque gran parte de la población censada en la Mancomunidad Oca-Tirón (4.283 habitantes según el Censo del Instituto Nacional de Estadística de 2010) realiza autoconsumo y se puede considerar como flotante en cuanto al consumo, realizando compra de productos de alimentación en grandes superficies de Burgos capital o La Rioja.

Aplicando los datos de grupos de consumo (Revista Alimerka, marzo 2010) para poblaciones rurales, extrapolando encontramos la siguiente proporción de consumo interior de la Mancomunidad:

- Consumo doméstico: 65%
- Canal HORECA: 20%
- Institucional (colegios, residencias, hospitales y prisiones): 15%

A estos grupos hay que sumar lo que se denomina consumo exterior, donde podríamos encontrar población flotante que consume estos productos (hijos que llevan parte de la producción de la huerta de los padres a sus lugares de residencia,...) como un 10 % de la producción total. Es un grupo de autoconsumo “vinculado”. Se puede considerar que la producción comercializada es alrededor de un 40 % del total, pero si registros sanitarios conocidos.

Al no existir canales comerciales no se han cuantificado hasta ahora otros mercados, como Miranda de Ebro, Burgos o Vitoria. Son mercados con mayor renta per cápita que los locales, mayor público potencial y posibilidades de expansión.

- **Análisis de los clientes**

Según la segmentación citada en el apartado anterior y para el entorno de la mancomunidad, son:

- Consumo doméstico. Se caracteriza por ser prácticamente en autoconsumo o por comercialización de los pequeños productores de modo irregular, obteniendo unas rentas extraordinarias. Es necesario establecer un punto de venta para atraer a este cliente (tienda, puesto de mercado,...).
- Canal HORECA. Sobre todo se refiere a restaurantes y locales de hostelería de la zona. Está determinado por el turismo y la población itinerante (funcionarios, personas trabajando en obras,...). Por la calidad de los productos prefiere realizar consumo local, aunque está muy condicionado por la variable precio. El consumo se realiza a productores locales en época estacional, pero no cuentan con una oferta muy organizada, lo que hace que sea un cliente variable.
- Institucional. Se refiere a centros de consumo infantil, comedores sociales,... Muy influenciado por la variable precio, ya que tiene un presupuesto máximo de gasto.

En general se puede ver de cara al cliente que existe un problema: oferta de producto desordenada y no estandarizada. Es un punto a trabajar. Además por el bajo tamaño de población y el autoconsumo estamos obligados a buscar otros clientes fuera de la Mancomunidad, como Burgos, Vitoria o Santander, desarrollando sistemas comerciales orientados a ellos.

- **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los consumidores de productos hortícolas, así como los de la mayor parte de productos de alimentación es elevado, ya que en principio, cuentan con mucha oferta, mucha variedad de productos, realizarán comparaciones entre diferentes centros de alimentación y disponen de numerosa información respecto a diferentes establecimientos.

Para ello la mejor estrategia es ofertar un producto diferenciado y de calidad: desarrollo de marca.

PLAN DE MARKETING

- **Producto**

- **Marca:**

Para comenzar es aconsejable la creación de una marca de producto que identifique al mismo, de sensación de calidad y que permita amparar bajo ella a los diferentes productos. Un ejemplo podría ser “La Huerta Riojilla”.

- **Tipo o variedad:**

Uno de los inconvenientes de cara al mercado es las diferentes variedades existentes de producto. Ello ha de ser convertido en un factor favorable orientándolo como producto tradicional, pero que hay que modificar poco a poco para seleccionar aquellas que sean interesantes para el mercado.

Considerando los costes de transformación de productos sería recomendable comenzar por aquellos más asequibles y que requirieran menor inversión, por lo que una planta de limpieza, clasificación y envasado simple sería lo más adecuado, además de promover la creación de empleo. Ello supondría un sistema de producción flexible, ideal para comenzar con la actividad. Además potencia la imagen de producto de calidad, como existe en otros lugares, como el pimiento de El Bierzo.

En vista de las posibilidades de la zona el diseño de la planta debería contemplar:

- Ajos
- Cebollas
- Pimientos
- Caparrones
- Puerro
- Patata

Los pimientos deberían sufrir un proceso de asado tradicional, que los haría más presentables al público y tendrían mayor valor añadido.

- **Formato:**

La venta a granel es una de las peores estrategias comerciales. Por tanto es necesario adoptar algún tipo de envase o embalaje que, además de proteger el producto, sea un buen formato publicitario del mismo.

El envase será la presentación del producto, por lo que debe de tener una imagen y diseño cuidado, pero económico a la vez. Un diseño basado en cartón y film permite realizar las labores de marketing y envase de modo correcto. Los formatos de 1 kg son una referencia base.

Si se comercializa a granel ahí que intentar que el punto de venta tenga un distintivo que haga visible la procedencia del producto y su origen.

- **Precios**

Los precios se pueden fijar en función de los precios de la competencia. Debido a que es un producto nuevo la calidad de estos permitirá, primero, entrar en el mercado y, más tarde, afianzar la cuota de mercado y mejorar los precios.

La diferenciación es un punto base de cara a la política de precios, y para ello es básico la creación de una marca.

En base a los datos del Observatorio de Precios de Castilla y León se pueden establecer los siguientes precios de venta a minorista para productos similares:

	Cebolla	Ajo	Pimiento	Caparrón*	Puerro	Patata
Precio €/kg	0,35	2,55	1,55	7,00	1,05	0,20

(*) Obtenido por conversaciones con AEDL.

• Punto de venta / Distribución

A efectos de minorar el poder negociador de los puntos de venta sería adecuado buscar aquellos de pequeño tamaño siempre que sea posible. El óptimo sería la venta en punto tradicional dentro de la Mancomunidad.

Para la comercialización se pueden desarrollar varias estrategias:

- Venta a Punto de consumo: Es el más expuesto a la fuerza de negociación. Se tiene que buscar puntos de venta donde el producto tenga a una importancia significativa o esté en consonancia a la calidad del producto: tiendas gourmet, tiendas especializadas,...
- Venta en depósito: Requiere el desarrollo de expositores. Es ideal para productos no perecederos, como los caparrones. Requiere una fuerza comercial más notable pero tanto el retorno de beneficios como la creación de marca son mejores.
- Venta a superficie mayorista: Requiere menor esfuerzo comercial, pero el margen comercial es menor, por lo que se tiene que evitar en lo posible.
- Venta on-line: Mejora los márgenes pero necesita mayor inversión (página web) y un sistema de distribución fiable que no vaya en detrimento de la calidad del producto.
- Venta directa a consumidor: Es el canal ideal, pero llegar al consumidor es muy difícil sin un esfuerzo comercial mayor.

Un mix de tiendas del entorno y venta directa sería lo ideal de cara a comenzar, buscando el canal comercial mas corto posible de cara al consumidor final, donde el beneficio es máximo. Posteriormente se podría ampliar a otros puntos de venta.

• Promoción

Como promoción, se suelen realizar acciones promocionales a través de web, redes sociales y anuncios en fiestas y puntos de venta locales.

El desarrollo de expositores de venta puede ser una buena herramienta promocional, así como las cestas de producto.

4. PLAN FINANCIERO

Las cifras básicas del plan financiero dependerán, básicamente, de la inversión a realizar. También influirán otras variables como la cantidad de producto a comercializar y el modo de pagos.

El circulante necesario para el funcionamiento, sobre todo las compras a agricultores, es una cantidad importante a considerar, pero que con un correcto funcionamiento de la empresa no presenta mayor problema, ya que es cuestión de establecer periodos de cobro y pago favorables a la empresa. Incluso en algunos lugares se cobra a final de campaña según lo marcado por las lonjas o cooperativas. La financiación de la actividad hasta la venta es otro punto que dependerá mucho de la capacidad negociadora.

Muchas empresas firman créditos de campaña con entidades financieras, que no son más que líneas de crédito en función de las necesidades inmediatas de la empresa, con lo que se optimiza el coste financiero. Según datos ofrecidos por varias entidades financieras (La Caixa Microbank, oficina de Palencia, responsable negocio agroalimentario) está en la actualidad a los tipos del ICO para proyectos nuevos y EURIBOR+2 % para negocios consolidados.

Uno de los puntos no tratados es el modelo de empresa. En estos casos se recomienda el modelo asociativo, como cooperativas o SAT, donde los productores formen parte del accionariado, ya que contribuirán a regular también ellos mismos la producción. Es importante que los miembros de la empresa conozcan la zona de cara a captar productores que puedan abastecer el producto.

- **Inversiones**

Las transformaciones a realizar irán por productos:

- Ajos: secado + limpieza y selección en seco + corte tallos + clasificación + envasado + etiquetado
- Caparrones: limpieza y selección + calibración por tamiz + envasado + etiquetado
- Resto productos: limpieza en seco y húmedo + selección + calibración + envasado + etiquetado

Un punto interesante para el dimensionamiento es la superficie hortícola a procesar. Es imposible saber con total certeza el promedio de producción de cara a establecer relaciones con los proveedores. Se puede establecer una producción media de 10.000-16.000 kg/ha. Se espera encontrar una superficie aproximada de 25 hectáreas, lo que supondría unos 250.000-380.000 kg, lo que se tomará como la capacidad de producción de referencia para el dimensionamiento de la industria. Hay que pensar en un desarrollo flexible debido a la diversidad en la producción y las cantidades.

La propuesta presentada está calculada para una nave de 280 m² destinado a nave agrícola con instalaciones industriales necesarias (fontanería, cámaras y electricidad) y maquinaria. Dicho local tendrá un área de refrigerada de almacén de 40 m², otra de procesado de 200 m² y una de recepción y limpieza de 40 m². Tendrá una oficina administrativa de 15 m² y baños y vestuarios 20 m² que se podrán instalar en un altillo. Además contará con una playa hormigonada de 400 m² y un cobertizo de 50 que se usará como zona de almacén de cajas, secadero para los ajos y almacén de maquinaria, en función de las necesidades.

Es necesaria una parcela urbanizada, con agua y electricidad. En muchos casos es fácil encontrar una parcela con una nave agrícola o ganadera donde realizar la inversión, ya que hay muchos casos en estas localidades donde estos edificios se han abandonado. Su coste sería de unos 25.000-35.000 €, con una cantidad equivalente para adecuación, pero enfocaremos este proyecto como todo nuevo.

En base a los precios facilitados por el Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Agrícolas de Castilla-Duero y las necesidades del proceso las necesidades de inversión son las siguientes:

INVERSIONES	IMPORTE
Parcela (4000 m2)	4.000 €
Edificios	
Nave 280 m2	28.000 €
Oficina 15 m2	4.200 €
Baños y vestuario	4.200 €
Cobertizo	3.000 €
Pavimentación	6.000 €
Instalaciones	
Electricidad	4.000 €
Fontanería	1.000 €
Vallado y accesos	3.000 €
Cámara	15.000 €
Climatización	3.000 €
Maquinaria	
Limpiadora de cepillos	2.000 €
Clasificadora tambor	3.000 €
Baño por aspersión	3.000 €
Clasificadora legumbres	3.000 €
Mobiliario trabajo	3.000 €
Envasadora pesadora legumbres	4.000 €
Etiquetadora	500 €
Horno pimientos	800 €
Envasadora pimientos film	1.200 €
Envasadora film/cartón	12.000 €
Vehículo para transporte	8.500 €
Equipamiento informático	2.000 €
Mobiliario y equipamiento de oficina	200 €
TOTAL	118.600 €

Los gastos en construcción o adecuación dependerán del estado del solar o nave. En la zona hay numerosas naves agrícolas o ganaderas sin uso que podrían suponer un considerable ahorro de cara a la inversión.

El equipo informático se compone de un ordenador y una impresora versátil que puede ser utilizada para documentación de oficina y de fábrica.

La maquinaria de procesado es sencilla y consiste en:

- Traspaleta manual
- Mesas de trabajo
- Palets y palops
- Clasificadora de tambor rotatorio (para ajos, cebollas,...)

- Envasadora pesadora para caparrones (manual)
- Balanza
- Impresora de etiquetas

- **Gastos**

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
GASTOS VARIABLES			168.800,00
Compra materias primas	270.000		
Cebolla	35.000	0,19 €	6.650 €
Ajo	40.000	1,20 €	48.000 €
Pimiento	20.000	0,55 €	11.000 €
Puerro	65.000	0,35 €	22.750 €
Patata	100.000	0,09 €	9.000 €
Caparrón	10.000	5,00 €	50.000 €
Cajas plástico	1.000	2,00 €	2.000 €
Envases			
Sacos caparrón	10.000	0,20 €	2.000 €
Malla	40.000	0,03 €	1.200 €
Cartón varios	135.000	0,10 €	13.500 €
Film	135.000	0,02 €	2.700 €
GASTOS FIJOS			78.300,00 €
Energía			
Calefacción y electricidad	1	4.500,00 €	4.500 €
Transporte	1	5.000,00 €	5.000 €
Vestuario, productos de limpieza y enseres	1	2.000,00 €	1.100 €
Servicios técnicos	1	3.500,00 €	3.500 €
Agua (tasas y administrativos)	1	3.000,00 €	3.000 €
Salarios	4,5	13.000,00 €	58.500 €
Publicidad y marketing	1	2.500,00 €	2.500 €
Consumibles	1	200,00 €	200 €
TOTAL			247.100 €

- Compra de productos.

La compra de producto se realizará según los precios de mercado, por lo que se ha usado para la estimación los del observatorio de precios de Castilla y León.

- Salarios.

Los salarios se han considerado como un coste fijo al contar con una plantilla que se espera estable de 3 trabajadores a tiempo completo (socios normalmente) y otros 3 en temporada haciendo medio año.

- o Energía y agua.

Aunque debería ser variable se considera como fijo ya que suele ser una cantidad bastante estable.

Notas sobre los gastos:

- Alquiler de parcela o nave: se podría hacer un alquiler de la nave o alquiler con opción a compra o compra.
- Suministros, servicios y otros gastos: luz, agua, teléfono, limpieza, material de oficina, etc.
- Gastos comerciales: los gastos comerciales y de publicidad se han estimado en unos 150€ mensuales.
- Gastos por servicios externos: Mantenimiento de instalaciones.
- Gastos de personal. Se han calculado para una persona a tiempo total en 1.200 €/mes, y dos personas en campaña, 6 meses, con un sueldo bruto de 1.000€/mes.
- Otros gastos: aquellos no clasificados entre los anteriores (impuestos...)

- **Previsión de ingresos.**

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Cebolla	34.300	0,75 €	25.725 €
Ajo	39.200	2,20 €	86.240 €
Pimiento	19.600	1,78 €	34.888 €
Puerro	63.700	1,90 €	121.030 €
Patata	98.000	0,30 €	29.400 €
Caparrón	9.800	7,50 €	73.500 €
TOTAL	264.600		370.783 €

Se ha considerado un 2 % de pérdidas en proceso.

PREVISION DE INGRESOS	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ventas	370.783	426.400	490.361
Coste de las Ventas	247.100	272.420	313.283
Margen Bruto	123.683	153.980	177.078

- **Fuentes de financiación**

- Fuentes Propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.

- Fuentes Ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales, ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), Entidades de Microcréditos (www.european-microfinance.org), Fuentes de Financiación Alternativa: Comunidades Autofinanciadas (<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), ...

- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:

- *ORDEN EYE/968/2011, de 18 de julio*, que modifica la Orden EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban las Bases Reguladoras de las Subvenciones que establezca y convoque en concurrencia no competitiva la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, dentro de los Programas de Creación de empresas, Inversiones, I+D+i y Competitividad, cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 151, 05.08.11](#)

- *ORDEN EYE/391/2010, de 23 de marzo*, por la que se aprueban [...]

[BOCYL Nº 57, 24.03.11](#)

- *RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011*, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 25, 07.02.11](#)

- *ORDEN AYG/624/2011, de 3 de mayo*, por la que se convocan las subvenciones a la transformación y comercialización de los productos agrarios, silvícolas y de la alimentación en Castilla y León

- *ORDEN AYG/691/2009, de 24 de marzo*, por la que se aprueban las bases reguladoras de las subvenciones a la transformación y comercialización de los productos agrarios, silvícolas y de la alimentación en Castilla y León.

- *ORDEN AYG/1918/2007 de 21 de noviembre*. Por la que se regula y convoca el procedimiento para la selección de Programas de Desarrollo Local, adaptados al Eje 4 (enfoque LEADER) del Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León (2007-2013).

Para la financiación de la inversión se ha considerado la obtención de un crédito ICO Emprendedores. Las condiciones estudiadas son:

- Plazo: 5 años
- Carencia: No
- Interés: 6 %
- Cuantía: 200.000 €

Para la financiación de la campaña se puede estudiar una línea de crédito con la entidad bancaria por una cuantía del 50 % de los costes anuales o por el fondo de maniobra con las siguientes condiciones:

- Interés: 6,5 %
- Periodo de devolución: 1 año

Se puede omitir la línea de crédito con una negociación adecuada con los proveedores gracias a la buena rotación de este tipo de empresa, ya que el producto se consume fresco y en la misma semana el producto pasa de la huerta al punto de consumo.

- Estructura de la cuenta de resultados.

Ingresos	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
ventas	370.783	100	426.400	100	15	490.361	100	15	563.915	100	15
menos venta	0		0			0			0		
venta neta total	370.783	100	426.400	100	15	490.361	100	15	563.915	100	15
insolvencias	0		0								
ingresos netos por ventas	370.783	100	426.400	100	15	490.361		15	563.915	100	15
Gastos	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
existencias - consumo	168.800	46	194.120	46	15	223.238	46	15	256.724	46	15
iniciales	0		0			0			0		
compras	168.800	46	194.120	46	15	223.238	46	15	256.724	46	15
finales	0		0			0			0		
producción / servicio											
variables											
fijos											
personal	58.500	16	58.500	14	0	58.500	12	0	58.500	10	0
comisiones											
producción / servicio	58.500		58.500			58.500			58.500		
marketing / ventas											
administración / DG											
marketing y ventas	2.500	1	2.500	1	0	2.500	1	0	2.500	0	0
publicidad y promoción	2.500		2.500			2.500			2.500		
Otros marketing											
Gastos de ventas											
Variables											
Generales y administración	17.300	5	17.300	4	0	17.300	4	0	17.300	3	0
Alquileres	0		0								
Suministros	1.100	0	1.100	0		1.100	0		1.100	0	
Mantenimiento	3.500	1	3.500	1		3.500	1		3.500	1	
Material de Oficina	200	0	200	0		200	0		200	0	
Tributos	3.000	1	3.000	1		3.000	1		3.000	1	
Transportes											
Viajes y varios											
Asesorías											
Otros	9.500	3	9.500	2		9.500	2		9.500	2	
	0		0			0			0		
Total gastos	247.100	67	272.420	64	10	301.538	61	11	335.024	59	11
ebitda	123.683	33	153.980	36	24	188.823	39	23	228.891	41	21
amortizaciones	6.429	2	6.429	2	0	6.429	1	0	6.429	1	0
resultado operativo	117.254	32	147.551	35	26	182.393	37	24	222.462	39	22
financieros											
ingresos											
gastos	52.000	14	52.000	12	0	52.000	11	0	52.000	9	0
excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
antes de impuestos	65.254	18	95.551	22	46	130.393	27	36	170.462	30	31
impuestos (33 %)	21.534	6	31.532	7	46	43.030	9	36	56.252	10	31
beneficio neto	43.720	12	64.019	15	46	87.363	18	36	114.209	20	31

Notas:

- Se han omitido los efectos de la fiscalidad (deducción en el impuesto de sociedades).
- Se ha supuesto una figura de sociedad mercantil de cara al impuesto de sociedades.
- Se ha omitido la inflación, tanto en compras como en ventas.

- Se ha supuesto consumo total de las compras cada año. Es evidente que no existe un comienzo de 0 en la actividad y que la renovación se produce durante la campaña, pero el resultado global es el indicado.
- Se ha omitido el coste de la financiación de la campaña. Si se considerase los costes regulares durante todo el año supondrían un montante aproximado mensual de 2.000 €. Si se quisieran cubrir, al menos, 3 meses se necesitarían 6.000 € como fondo de maniobra. Esto sin considerar ingresos.
- Se ha considerado para comenzar con la inversión un crédito ICO INVERSIÓN por un total de 200.000 € que permita realizar el pago de la inversión y del líquido inicial para arrancar el proyecto. Condiciones: 5 años. Interés 6 %.

Como se puede ver la cuenta de resultados resulta favorable, con unos beneficios superiores al 12 % de las ventas y del 18 % de la inversión, lo que hace pensar que sea viable.

Un punto clave de la viabilidad es conseguir un adecuado volumen de materia prima, así como una venta ágil. Cuanto más cercano sea el canal al consumidor mayores serán los beneficios. Además es previsible que si se organiza la producción de modo adecuado hablando con los agricultores se llegue a programar la campaña de producción y sea más fácil conseguir materia prima y cada vez mas agricultores colaboren y sean productores de hortalizas.

5. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**

No existe una regulación específica en relación al perfil profesional de los trabajadores de industria agroalimentarias. A pesar de ello existe formación profesional destinada a estos trabajadores: técnico y técnico superior en industrias agroalimentarias. Castilla y León cuenta con diferentes centros, entre ellos el IES Enrique Flórez de Burgos. Con ello se asegura la contratación de personal laboral formado.

Deberán contar todos los trabajadores con carnet de manipulador de alimentos, tal como indica el R.D. 109/2010 sobre manipuladores de productos agroalimentarios.

- **Estructura organizativa.**

- Gerente: Es necesario una figura de gerente. Será el emprendedor o un contratado, que llevará la gestión del negocio, atención al cliente, compras y ventas, etc. Además realizará tareas organizativas del trabajo.
- Director de ventas: será el encargado de la comercialización del producto.
- Responsable de producción: será en encargado de compras y funcionamiento operativo de la planta

Si se forma una sociedad los socios realizarán un poco de todo, aunque es conveniente identificar las anteriores figuras.

- Trabajador: será el encargado de realizar labores de manipulación de alimentos en la nave.

- **Servicios exteriores.**

- Servicios informáticos para el mantenimiento de los equipos.

- Mantenimiento y reparación: El mantenimiento y reparación de la maquinaria específica, así como la calibración de los sistemas se realizará a través de empresas de mantenimiento, siempre que no lo puedan reparar los propios trabajadores.
- Transporte: se externalizarán aquellas actividades que no puedan ser asumidas por la propia empresa, sobre todo el transporte a las tiendas y puntos de venta.

- **Convenios colectivos aplicables.**

No existe un convenio específico para los trabajadores de estas empresas en la provincia de Burgos, pero pueden acogerse al de industrias de conservas y semiconservas, o el de industrias agrarias.

6. REQUISITOS Y CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Seguros**

Según establece el *DECRETO 96/2007*, deben contratarse un seguro de Responsabilidad Civil y un seguro de accidentes. Las garantías a contratar pueden ser las siguientes:

- Responsabilidad civil:
 - Explotación.
 - Patronal.
- Accidentes personales.
 - Muerte o invalidez permanente total durante la práctica de la actividad.
 - Asistencia médica.
 - Repatriación o transporte sanitario.
 - Desplazamiento y alojamiento de una persona acompañante del asegurado hospitalizado en caso de accidente.
 - Prolongación de la estancia del asegurado por prescripción facultativa en caso de enfermedad o accidente.
 - Transporte del asegurado fallecido.
 - Asistencia: rescate de personas.

- **Registro**

También es indispensable la inscripción de la empresa en el Registro de Industrias Agrarias de la Consejería de Agricultura de la Junta de Castilla y León, Registro de Comercializadores de Fruta y Verdura y Registro Sanitario. Estos trámites pueden ser realizados a través de <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/>

- **Otros consejos**

Estar en contacto con otros empresarios del sector a través de asociaciones empresariales y a través de la Cámara de Comercio del territorio donde se localiza la actividad.

Adquisición de software específico para la gestión. Pueden verse algunos en las siguientes webs:

<http://www.donprograma.com/productos/software-de-gestion>

7. NORMATIVA BÁSICA

- **Estatal**

- Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio, de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral
[BOE Nº 205, de 25.08.09](#)
- ORDEN HAC/1605/2011, de 29 de diciembre, por la que se desarrolla la gestión del procedimiento de evaluación y acreditación de competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral en Castilla y León, así como la estructura organizativa responsable
[BOCYL Nº 250, de 30.12.11](#)

- **Comunidad autónoma**

- Ley 3/1990, de 16 de marzo, de Seguridad Industrial de Castilla y León.
- REAL DECRETO 2685/1980, de 17 de octubre, sobre Liberalización y nueva regulación de las Industrias Agrarias.
- DECRETO 82/1989, de 18 de mayo, de la Junta de Castilla y León, sobre competencias en materia de industrias agrarias y alimentarias

8. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011.
- Página web Mancomunidad Oca-Tirón
<http://www.riojillaburgalesa.com/index.php?lang=es>
- Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2007-2013, (Versión 4, Diciembre de 2010)
<http://tinyurl.com/888lap4>
- Anuario de Estadística Agraria de Castilla y León. Ed. 2010, 2011.
- Junta de Castilla y León. Consejería de Agricultura
http://www.jcyl.es/web/jcyl/AgriculturaGanaderia/es/Plantilla66y33/1246464862173/_/_/
- Estadística Agraria MAPA, MARM. Varios años.
- Alimerka
<http://www.alimerka.es/web/>
- Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento. Madrid, 8 a 12 de abril de 2002
<http://tinyurl.com/7c7hcuv>



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

ACTIVIDADES DE OCIO ACTIVO EN PEQUEÑAS LOCALIDADES (GIMNASIA PARA PERSONAS MAYORES).

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.

Algunos factores característicos del territorio ADECO BUREBA hacen pensar que un negocio relacionado con actividades de ocio activo, en especial de gimnasia para personas mayores, tiene posibilidad de implantarse, dadas las características del territorio y de su población. El ámbito de actuación es de 79 municipios, 225 núcleos de población, la mayoría con población envejecida y escasa. 21.200 habitantes en una superficie vasta de 2.300 km². El 41,22% de la población del territorio ADECO BUREBA se reparte entre 74 municipios, mientras que el 58,78% de la población se localiza en cuatro localidades que superan los 1.000 habitantes (Briviesca, Condado de Treviño, Belorado y Sotopalacios). El centro neurálgico del territorio es Briviesca con 7.776 habitantes (datos del Instituto Nacional de Estadística –INE-, en 2008). Frente a esta realidad nos encontramos a pueblos como Abajas con 36 habitantes: 18 varones y 18 mujeres; Aguas Cándidas, 68: 44 y 24; Ameyugo 100, 55 y 45, por ejemplo. Es decir, unos núcleos de población escasísimos para cualquier desarrollo social. Misa, médico y bar del pueblo o teleclub, son los centros de reunión comunitarios. Ante este paisaje de despoblación, una actividad como la gimnasia de mantenimiento puede ser fuertemente apoyada por todas las poblaciones usuarias. La población debe entenderlo como de interés social. La gimnasia servirá para realizar actividades participativas en comunidad. Podemos observar como en otras provincias análogas tales como Valladolid o Zamora sus respectivas Diputaciones Provinciales así lo entienden aportando fondos para tal fin y asumiendo su gestión directa.

Previo a la realización de este plan de negocio se han elaborado dos documentos (Diagnóstico y Trabajo de campo) dentro del “I Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba”, Documento 2. Fase de Diagnósticos: Fase de Trabajo De Campo Cuantitativo”, en base a dichos documentos conocemos lo siguiente:

- La mayoría de la población reside en municipios donde no hay establecimientos de este servicio abiertos al público (e incluso el 25 % de la población reside en municipio de menos de 200 habitantes y la mayoría de los núcleos rurales no sobrepasan el centenar de habitantes ---- la vida social es imposible, como mucho el bar del pueblo).
- La apertura de un gran centro en Briviesca en 2009, “Sentral Fitness”, ha creado una inquietud positiva en la zona por el deporte físico.

- La mayoría de la población del territorio no acude a estos servicios pero afirma que si los tuviera en su municipio sí que participaría.
- No existe esta actividad en el territorio analizado.
- La oferta de servicios de este tipo se localiza actualmente en las grandes cabeceras de comarca y va dirigida exclusivamente a población joven o de edad inferior a la jubilación.
- Una parte importante de la población tiene una movilidad interurbana reducida, especialmente en los núcleos pequeños: el servicio de transporte público es muy reducido, en el diez por ciento de los hogares no hay personas con carné de conducir y en el cuarenta y uno por ciento de los hogares sólo una persona dispone de carné de conducir.
- Todo lo expuesto anteriormente pone en evidencia la dificultad de acceso a un servicio como puede ser la gimnasia de mantenimiento dirigida especialmente a los mayores, ciudadanos casi exclusivos de los numerosos pequeños núcleos de población de la Bureba.

Se trata de una actividad que puede fomentar el empleo sin discriminación alguna, socialmente tanto hombres como mujeres se dedican a ser monitores deportivos o profesores de educación física.

Es un tipo de actividad que permite libertad absoluta para acordar la realización del programa. Basta con el acuerdo entre el profesional y el ayuntamiento o representante del núcleo urbano, que suele ceder instalaciones públicas, para realizar la actividad.

¿En que consiste el objeto del trabajo de gimnasia de mantenimiento?

Pequeñas y sencillas explicaciones teóricas sobre el concepto de “vida sana”: mejora de hábitos físicos diarios (por ejemplo, como coger peso, cómo y cuánto caminar, etc.).

Ejercicios físicos adaptados al colectivo: no se trata de crear deportistas sino de ayudar a los mayores de la localidad a mejorar a través del deporte y de la gimnasia su calidad de vida.

2.- ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

▪ El sector del deporte en España

El creciente nivel de bienestar ha incrementado la preocupación en todos los estratos de la población por el cuidado de la salud corporal en todo occidente y en España. En la década del 2000 se han creado numerosos negocios al albor de esta nueva idea. Según los datos que maneja FNEID, la Federación nacional de empresarios de instalaciones deportivas, cerca de 9 millones de personas en España practican ejercicio físico en instalaciones deportivas. Pequeños y grandes gimnasios, entrenadores personales, tiendas de ropa deportiva han visto crecer exponencialmente su número (ver gr. La expansión de la cadena Decathlon). Asimismo, no hay municipio importante que no se precie de realizar alguna prueba deportiva importante.

Se conceptúa incluso como una manifestación cultural. En definitiva, la sociedad acertadamente está tomando conciencia de que es importante el cuidado integral de la salud.

Las actividades deportivas como actividades culturales en sentido amplio, se encuentran englobadas dentro del sector económico del ocio, cultura y deporte. Las empresas dedicadas en 2004 a actividades culturales eran 60.000, un 2% del total de empresas incluidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística y el volumen de negocio alcanzó los 30.000 millones de euros, incluyendo actividades cinematográficas y vídeo, radio, televisión, fotografía y arte y espectáculos.

El empleo es uno de los argumentos más claros de la repercusión del ocio y la cultura en la sociedad y la economía española. Así, en estadísticas locales, en la Comunidad de Madrid el 5,2% del empleo es cultural y en Cataluña llega al 3,9%. Respecto a la formación, el 46,8% de los trabajadores del sector tiene al menos un título universitario (frente al 25,7% de la cifra total de empleo), el porcentaje de autónomos es más del doble del que existe en la cifra total de empleo (28,8% frente al 14,1%) y se registra un 17% de trabajadores con contrato temporal (13,3% en la cifra total de empleo). Los datos que arroja la Encuesta sobre Hábitos y Prácticas Culturales en España¹⁴ son también relevantes. Así, en el ámbito doméstico, el consumo en bienes y servicios culturales y de ocio ascendió en 2004 a 9.481 millones de euros, un 2,8% más respecto a 2000, donde se situaba en 6.984 millones de euros, lo que se traduce en un gasto de 652,7 euros por familia y 223,8 euros por

persona e actividades, servicios y productos de ocio y cultura. Las nuevas generaciones destinan parte de su economía al gimnasio, eso es indudable. Finalmente, y en relación a la oferta de actividad deportiva, ésta se encuentra muy desligada de la demanda, según un informe de la consultora Formacionydeporte¹⁵. Este estudio revela un alto índice de insatisfacción de la demanda, del 81%, y argumenta que son necesarias nuevas formas organizativas y de gestión para el deporte, que puedan adecuar la oferta a la demanda. La gestión de la actividad deportiva tiene que abarcarse como la gestión de un servicio intangible, aplicando técnicas del campo de la administración de empresas y buscando una mayor profesionalización. A este objetivo va dirigido precisamente el impulso que protagoniza ADECO BUREBA.

- **El sector en Castilla y León**

Castilla y León sigue la misma tendencia que el resto de España por la industria del ocio y las actividades recreativas, culturales y deportivas. En 2005 había 3.187 empresas sobre un total de 159.196, es decir, el 4,83 %, dedicadas a actividades recreativas, culturales y deportivas. Esto refleja un porcentaje similar a otras comunidades autónomas, salvo Madrid o Cataluña donde su porcentaje triplica al resto. No obstante, nuestra demografía hace que las grandes infraestructuras deportivas, esto es, gimnasios o centros polideportivos, se centren en las ciudades en detrimento de los pequeños municipios. En Valladolid, por ejemplo, se han abierto importantes centros privados dedicados al deporte en los nuevos barrios residenciales (<http://www.cdovaresa.com>). En nuestra comarca asistimos a algo similar con la apertura del Gimnasio Sentral en Briviesca en 2009. Es por tanto el momento de impulsar estas iniciativas aprovechando las sinergias positivas.

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

Análisis DAFO del sector en España.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Escasez de personal especializado. ○ Escasez de instalaciones completas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Alta fidelidad de los clientes. ○ No hay competencia. ○ Colaboración de los representantes locales.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Movimiento de rechazo por la actividad deportiva por un sector de la población. ○ Negocios low-cost. ○ Crisis económica. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambio actual imparable en los hábitos de consumo. ○ Progresiva implantación de la idea de cuidado de la salud. ○ Sinergias positivas con la apertura de nuevos centros. ○ Nuevos clientes.

▪ **Análisis de los factores clave de éxito/fracaso.**

- Factores de éxito
 - Calidad en el servicio y buena atención hacia el cliente.
 - Adaptación y flexibilidad según las necesidades de los clientes.
 - Actividad grupal que crea fraternidad en la comunidad.
 - Prestación del servicio a domicilio.

- Factores de fracaso.
 - Falta de conocimientos de gestión del negocio.
 - Numerosos núcleos de población

3.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA

▪ Tamaño de mercado.

El mercado potencial puede alcanzar toda la población, puesto que un servicio a domicilio puede ser de interés universal y se circunscribe a territorios sin establecimiento abierto al público. Por cautela operamos a la hora de definir el mercado con carácter restrictivo sobre una estimación de población o personas a la hora de definir el mercado con carácter restrictivo sobre una estimación de población circunscrita a núcleos de menos de 200 habitantes (5000 habitantes), para circunscribir el mercado potencial a la población de núcleos donde no existe el servicio alternativa con establecimiento a pie de calle.

Operamos con una estimación de demanda del 15 % del mercado potencial (15% sobre un total de 5.000 personas).

▪ Análisis de los clientes.

Aunque la clientela puede ser muy variada en sus peculiaridades personales, no obstante, se define por algunas características bastante homogéneas. En estos núcleos poblacionales nos dirigimos a la población residente. La mayoría jubilada: aproximadamente la mitad hombres y la otra mujeres, y quien no está jubilado vive del campo o la ganadería y sus mujeres son amas de casa. Además, no nos podemos olvidar de los veraneantes o población flotante y estacional.

Hay que dirigir el servicio que ofrecemos especialmente a la población femenina para crearles esta actividad la cual van a valorar como ocio y en positivo porque todo el mundo tiene conocidos que van a gimnasio a cuidarse o sus propios van a cuidarse. A las sesiones semanales terminarán yendo también algún hombre: solteros y viudos y maridos jubilados de las mujeres antes expuestas. Clases

de cinco a quince personas. La situación ideal es que se puedan organizar las clases en varios grupos de diez. Una o dos clases a la semana por localidad.

- **Poder de negociación de los clientes**

No existe negociación del precio entre el cliente y la empresa, ya que el precio por servicio tiene unas tarifas fijas. Sí cabe la negociación de ceder instalaciones o con utillaje a los Ayuntamientos. Por ejemplo, si hay alguna asociación en el pueblo puede participar rebajando tarifas y/ o entregando material gratuito.

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto/ servicio:**

- Explicaciones teóricas sobre cuidados físicos.
- Actividades físicas en lugares cerrados y al aire libre.
- Es importante dominar técnicas deportivas tanto de la gimnasia y deporte tradicional como las más modernas (Pilates, por ejemplo).
- No podemos olvidarnos de alguna técnica no estrictamente deportiva: baile, yoga, risoterapia, etc.

- **Distribución y ventas:**

- Cuidado de la propia imagen
- Cumplimiento del horario a la vez que ofrecer flexibilidad para la posibilidad de cambio de horario.
- El trato de la clientela
- El buen trato con los representantes y las asociaciones culturales y de mujeres del municipio.
- Anuncios en prensa y radio local, buzoneo, concertar entrevistas con los representantes locales y charlas en los núcleos de población.

- **Promoción**

- La primera clase gratuita.
- A las diez clases regalamos una.
- Sorteo de algún productos (un jamón o una cena en algún restaurante de la zona, por ejemplo) entre todos los cliente por navidad y en verano.
- Nuevas actividades en verano.

5. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero para la actividad de Servicios de Gimnasia de Mantenimiento en el territorio ADECO BUREBA se establece de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Empresario individual
- No se dispone de local porque se cede gratuitamente por el núcleo rural al entenderlo con un fin social.
- Se dispone previamente de vehículo para desplazamiento, por lo que no se incluye en las inversiones contempladas en el siguiente apartado.

- **Inversiones**

La maquinaria incluiría la compra de aparatos necesarios para la realización de gimnasia de mantenimiento: balones, barras, esterillas, pesas, cintas, etc. No obstante, cada usuario y/o asociaciones y localidades pueden aportar e incluso adquirirnos algún objeto.

INVERSIONES	IMPORTE
Utensilios	1.245 €
Productos	50 €
Equipo informático	650 €
TOTAL	1.945 €

El equipo informático se compone de un ordenador exclusivamente. Respecto al software a utilizar podemos utilizar uno gratuito, si bien no especializado, pyme-manager-tiendas.softonic.com/.

▪ Gastos

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto:

- Costes variables: fundamentalmente están constituidos por el consumo de productos y mercaderías, sobre todo por el desgaste. En cada sesión el empresario dejará gratuitamente los elementos necesarios para realizar la actividad. Por otra parte, debe haber un porcentaje de reposición y que se estima entorno al 8 % del volumen de ventas.
- Costes fijos:
 - Gastos de asesoría: gastos de constitución.
 - Gastos comerciales y de publicidad.
 - Servicios externos: tarifa de voz y datos.
 - Material de oficina
 - Viajes y varios: ligados a desplazamientos para prestar el servicio.

- Gastos de personal. Se han calculado para una sola persona, con un coste total de 1.500 €/mes (remuneración y coste del RETA).

COSTES	MENSUALES	ANUALES
Costes fijos	2.030 €	24.360€
Gastos asesoría	50€	600€
Gastos comerciales y publicidad	80€	960€
Servicios externos	40€	480€
Tarifa plana de voz y datos	30€	360€
Material de oficina	30€	360€
Viajes y varios	300€	3600€
Gastos de personal	0	0
Sueldo empresario + SS	1.500 € (1247+253)	18.000€
Costes variables		
8% importe de las ventas		

- **Previsión de ingresos**

El estudio del sector deportivo es complejo. La oferta diversa de productos y servicios mostrada en los gimnasios es muy variada y es muy difícil conocer sus ingresos. Además debemos tener en cuenta las particularidades que tiene nuestra actividad empresarial. Por tanto, las tarifas a ofrecer deben seguir una serie de indicaciones:

- Cuota mensual: entre 2 y 4 €/ sesión y persona.
- Sesiones, al menos, de 5 personas.
- Se realizarán aproximadamente cuatro sesiones por mes. Por consiguiente, 8-12 €/mes es lo que se puede obtener.
- Esperando tener una clientela de alrededor a 750 personas, esto supone tener unos ingresos mensuales fijos de al menos 6.000 €. Además, se puede tener un repunte

de ingresos en verano con nuevos clientes que incrementaría los ingresos sensiblemente.

- Es necesario tener en cuenta, por un lado, el deterioro de la situación económica en España desde 2005 y, por otro lado, la situación económica del territorio Adeco Bureba en relación al ámbito territorial del Estudio, que abarca la totalidad de la Comunidad Autónoma de Castilla y León.

Por ello operamos con una previsión de ingresos mucho más ajustada que se basa en los siguientes criterios para estimar los ingresos del primer año.

- Clientes potenciales. Definido en el Capítulo 3: Análisis de demanda – Tamaño del mercado “(...Estimación de demanda del 15 % del mercado potencial, sobre un total de 5000 personas)
- Precios de servicios: A partir de los gimnasios de la provincia y de actividades similares que se realicen en Burgos, Palencia y Álava y los contrastados de la zona.
- Servicios demandados: Definidos en el Capítulo 4: Plan de Marketing – Producto/Servicio.
- Cuota de incremento de ingresos a partir del Año 1: Se considera un incremento del 5% para cada uno de los ejercicios siguientes.

PREVISIÓN DE INGRESOS	AÑO 1 (€)	AÑO 2(€)	AÑO 3(€)
Ventas	72.000	75.600	79.380
Coste de las ventas (fijo+variable-sueldo empresario 26,9 %)	25.848	27.115	28.470
Margen Bruto	46.152	48.485	50.910

▪ Estructura de la cuenta de resultados: previsión de ingresos y gastos.

Ingresos	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
ventas											
menos venta											
venta neta total	72.000		75.600		5,00	79.380		5,00	83.349		5,00
insolvencias											
ingresos netos por ventas	72.000		75.600		5,00	79.380		5,00	83.349		5,00
Gastos	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
existencias - consumo	25.848	35,90%	27.115	35,87%	4,90	28.470	35,87%	5,00	29.894	35,87	5,00
iniciales	110		587		433,64	587			587		
compras	26.325		27.115		3,00	28.470		5,00	29.894		5,00
finales	587		587			587			587		
producción / servicio											
variables											
fijos											
personal	18.000	25,00%	18270	24,17%	1,50	18.544	23,36%	1,50	18.822	22,58%	1,50
comisiones											
producción / servicio											
marketing / ventas											
administración / DG	18.000	25,00%	18270	24,17%	1,50	18.544	23,36%	1,50	18.822	22,58%	1,50
marketing y ventas	960	1,33%	979	1,30%	2,00	999	1,26%	2,00	1.019	1,22%	2,00
publicidad y promoción	960	1,33%	979	1,30%	2,00	999	1,26%	2,00	1.019	1,22%	2,00
Otros marketing											
Gastos de ventas											
Variables											
Generales y administración	5.400	7,50%	5508	7,29%	2,00	5618	7,08%	2,00	5.731	6,88%	2,00
Alquileres											
Suministros											
Mantenimiento											
Material de Oficina	360	0,50%	367,2	0,49%	2,00	375	0,47%	2,00	382	0,46%	2,00
Tributos											
Transportes											
Viajes y varios	3.600	5,00%	3672	4,86%	2,00	3.745	4,72%	2,00	3.820	4,58%	2,00
Asesorías	600	0,83%	612	0,81%	2,00	624	0,79%	2,00	637	0,76%	2,00
Otros	840	1,17%	856,8	1,13%	2,00	874	1,10%	2,00	891	1,07%	2,00
Total gastos	50.208	69,73%	51.872	68,61%	3,31	53.631	67,56%	3,39	55.465	66,55%	3,42
ebidta	21.792	30,27%	23.728	31,39%	8,88	25.749	32,44%	8,52	27.884	33,45%	8,29
amortizaciones	160	0,22%	160	0,21%		160	0,20%		160	0,19%	
resultado operativo	21.632	30,04%	23.568	31,17%	8,95	25589	32,24%	8,58	27.724	33,26%	8,34
financieros											
ingresos											
gastos											
excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
antes de impuestos	21.632	30,04%	23.568	31,17%	8,95	25.589	32,24%	8,58	27.724	33,26%	8,34
impuestos	6.381	8,86%	6.953	9,20%	8,95	7.549	9,51%	8,58	8.179	9,81%	8,34
beneficio neto	15.251	21,18%	16.615	21,98%	8,95	18.040	22,73%	8,58	19.545	23,45%	8,34

Los criterios considerados para el estudio de mercado son hartamente realistas. Los ingresos podrían incrementarse con mayores tarifas, clientela o campañas estivales exitosas. No obstante, preferimos no considerarlo. Los datos estudiados reflejan una sorprendente viabilidad de la empresa. Esto nos permitirá, por ejemplo, cambiar de vehículo de transporte en pocos años, por ejemplo, o estudiar la viabilidad de contratar a una persona.

- Los resultados netos son muy positivos y evolucionan favorablemente. Esto refleja una demanda y una respuesta positiva que justifican la puesta en marcha de la actividad emprendedora.
- Observando los ratios de evolución EBITDA y % de EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios se ofrece una capacidad de generar beneficio y competir con precios asequibles en el mercado comarcal. Es, pues, una empresa que ha llegado para quedarse.

RATIOS	2012	2013	2014
EVOLUCION EBITDA	21.792	23.728	25.749
% EBITDA SOBRE IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	30%	31%	32%

- La inversión se afronta con recursos propios. Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación.

▪ Estructura de balance: previsión de activo y pasivo.

ACTIVO	2012	2013	2014	2015
No corriente	1855	1695	1535	1375
Inmovilizado intangible	120	120	120	120
Inmovilizado material	1.895	1.895	1.895	1.895
(-) Amortizaciones	160	320	480	640
Depósitos y fianzas				
Corriente	14.321	31.021	49.346	69.107
Existencias	587	587	587	587
Realizable				
Disponibile	13.734	30.434	48.759	68.520
Total ACTIVO	16.176	32.716	50.881	70.482
Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015
Patrimonio Neto	15.251	31.866	49.906	69.452
Fondos Propios	15.251	31.866	49.906	69.452
Capital				
Reservas				
Resultados	15.251	31.866	49.906	69.452
Subvenciones				
PASIVO	925	850	975	1030
No corriente	0	0	0	0
Préstamos a largo plazo				
Leasings				
Corriente	925	850	975	1030
Préstamos a corto plazo				
Proveedores				
Otras cuentas a pagar	925	850	975	1030
Total Patrimonio Neto y Pasivo	16.176	32.716	50.881	70.482

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:

RATIOS	2012	2013	2014
FONDO DE MANIOBRA: LIQUIDEZ	13.396	30.171	48.371
SOLVENCIA	17,49	38,49	52,19
ENDEUDAMIENTO	0,06	0,03	0,02

- Resultado positivo de liquidez a corto plazo para atender sus obligaciones de pago con un fondo de maniobra holgado y creciente.
- Espectacular ratio de solvencia superior a 15, que se incrementa a lo largo de los tres ejercicios analizados reforzando la capacidad de afrontar las deudas a corto plazo y la posibilidad de adquisición de activos y nuevas estrategias.
- El ratio de endeudamiento se mantiene por debajo del 1, incluso por debajo del 0,5 a partir del 2013, lo que demuestra la capacidad de autofinanciación y la existencia de margen para el endeudamiento hasta valores óptimos del 0,5. Sus valores informan del equilibrio entre los recursos ajenos y la autofinanciación.

▪ Fuentes de financiación

- Fuentes propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero propio ahorrado, coche propio, una formación recibida e incluso la capitalización de la prestación contributiva de desempleo (<http://www.sepe.es/contenido/prestaciones/ag00e.html>).
- Fuentes ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros. No puede desdeñarse el apoyo del entorno familiar. Además debemos considerar a las Entidades Financieras Comerciales e Industriales ICO Instituto de Crédito Oficial (ico.es). SGR, Sociedades de Garantía Recíproca como Iberaval en Castilla y León (iberaval.es), Entidades de microcrédito (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo

(www.ascr.org), Business angels (www.esban.com, www.aeban.es), Fuentes de Financiación Alternativa y Crowfundig: Comunidades Autofinanciadas (<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), Lánzanos (www.lanzanos.com), Participa (<http://partizipa.com>), Verkami (www.verkami.com) Fandyu (www.fandyu.com)

- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:

- RESOLUCIÓN de 28 de marzo de 2012, del Presidente de la Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria para el año 2012 de las subvenciones destinadas a la bonificación de préstamos y pólizas de crédito para financiar inversiones empresariales que mejoren la competitividad, gastos de I+D+i y capital circulante realizadas por emprendedores, autónomos y Pymes, cofinanciadas con Fondos FEDER (BOCYL del 3 de abril).
- Página 32 y siguientes del Anejo Empleo dentro de Estrategia integrada de empleo, formación, prevención e igualdad 2012-2015. La Junta de Castilla y León prevé una línea de subvenciones para el autoempleo similar al de otros planes de empleo desarrollados. Pendiente de convocatoria.
- Para determinados colectivos de autónomo existe la posibilidad de aplicar bonificaciones (www.seg-social.es)

6. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**

El Real Decreto publicado el 4 de marzo de 2011 Real Decreto 146/2011, de 4 de febrero, por el que se complementa el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, mediante el establecimiento

de doce cualificaciones profesionales de la Familia Profesional Actividades Físicas y Deportivas, y se actualizan determinadas cualificaciones profesionales de las establecidas en el Real Decreto 295/2004, de 20 de febrero, en el Real Decreto 1087/2005, de 16 de septiembre, y en el Real Decreto 1521/2007, de 16 de noviembre. Nivel 3 Animación físico y deportiva y recreativa., acondicionamiento físico en sala de entrenamiento polivalente. La denominación de monitor deportivo es anterior a estos certificados de nivel 3 pero igualmente válida.

Formación profesional de grado medio: técnico en conducción de actividades físico deportivas en el medio natural y técnico deportivo y técnico deportivo superior. Por último, diplomado en educación física y grado en ciencias de la actividad física y el deporte.

Además, el Real Decreto 1224/2009, de 17 de julio establece el reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral, sin necesidad de dicha formación. No obstante, es difícil que para este trabajo salgan convocatorias para este ámbito.

- **Estructura organizativa.**

En principio el negocio está pensado para ser desarrollado por una persona que ejerza el oficio y la gestión, capacitada para realizar las labores.

- **Servicios exteriores**

Básicamente, servicios de tarifas de voz y datos.

- **Convenios colectivos aplicables.**

Si en un futuro se decidiera ampliar los recursos de la empresa habría que tener en cuenta la Resolución (BOE de 6 de septiembre de 2006) RESOLUCIÓN de 23 de agosto de 2006, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del II Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.

7. CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Higiene y seguridad.**
 - Es necesario atenerse a las normativas en relación a la seguridad laboral del apartado 8.
- **Otros consejos**

Como en todo negocio, es imprescindible mantener buenas relaciones con las autoridades de la localidad. Asimismo es muy conveniente para el empresario mantener buenas relaciones tanto con los proveedores como con otros empresarios. En este sentido es recomendable asociarse a organizaciones empresariales gremiales y la Cámara de Comercio del territorio donde se desarrolla la actividad.

8. NORMATIVA BÁSICA.

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y sus posteriores modificaciones.
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE del 7 de julio).
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Diagnóstico y Fase de Trabajo de Campo. DGE Bruxelles S.L. , 2011.
- El impacto del deporte en la economía: problemas de medición.
<http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/26/P61-84.pdf>.
- Estudio sobre las ocupaciones en el sector de actividades recreativas, culturales y deportivas en el Principado de Asturias.
<http://www.asturias.es/RecursosWeb/trabajastur/nuevocompletoactdeportivas.pdf>
- Página del Club CDO Covaresa.
<http://www.cdovaresa.com/>

- FEDECYL, Federación de empresarios deportivos de Castilla y León.
www.fedecyl.com
- FNEID, Federación nacional de empresarios de instalaciones deportivas.
<http://www.fneid.es/#>
- Noticia de la apertura del Gimnasio Sentral.
www.briviesca.com/2009/03/15/gimnasio-sentral/
- Portal especializado en gimnasios deportivos
<http://www.portalfitness.com/Nota.aspx?i=8293>
- Estrategia integrada de empleo, formación, prevención e igualdad 2012-2015 de la Junta de Castilla y León.
http://www.empleo.jcyl.es/web/jcyl/binarios/597/642/ANEJO%20EMPLEO.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=Portal_Empleo&blobnocache=true
- Enseñanzas deportivas.
<http://www.formaciondeportiva.es/ensenanzas-deportivas/indice>



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

ACTIVIDADES DE TINTORERÍA Y LAVANDERÍA

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.

El ámbito de actuación de ADECO BUREBA consta de 79 municipios, 225 núcleos de población, la mayoría con población envejecida y escasa. Nuestros potenciales usuarios son 21.200 habitantes en una superficie vasta de 2.300 km². El 41,22% de la población del territorio ADECO BUREBA se reparte entre 74 municipios, mientras que el 58,78% de la población se localiza en cuatro localidades que superan los 1.000 habitantes (Briviesca, Condado de Treviño, Belorado y Sotopalacios). El centro neurálgico del territorio es Briviesca con 7.776 habitantes, según datos INE 2008.

Es decir, tenemos una superficie muy extensa con numerosos núcleos con escasa población y un centro urbano muy importante. Casi ocho mil habitantes configuran a Briviesca como una pequeña gran ciudad análoga a Toro, por ejemplo, con servicios e industria. La ciudad más próxima a Briviesca es Miranda de Ebro a 34 kilómetros, lo cual es una distancia nada desdeñable para este servicio. Por consiguiente, es poco probable que parte de la población se desplace a Burgos o a Miranda de Ebro para recibir estos servicios. La posible competencia que existe en Briviesca es la empresa Tintasec, exclusivamente.

Por otro lado, por clientela potencial, no puede implantarse este servicio en el Condado de Treviño, por la cercanía a Vitoria y ser ciudad dormitorio de ésta al estar a sólo 14 kilómetros de la capital de la comunidad autónoma vasca. En Belorado, en cambio, sí podría estudiarse esta posibilidad ya que posee una población de aproximadamente dos mil habitantes y más de cuatro mil la comarca Oca-Tirón. Es decir, la comarca Oca-Tirón ofrece a la persona que se quiera establecer una población no abundante aunque quizá sí suficiente. A este mercado hay que añadir la situación de monopolio que se presenta al ser la única empresa comarcal en este sector. De hecho, en la Riojilla Burgalesa, en Belorado, ofrecen el traspaso de una tintorería por 49.000 € (fuente: anuncio del 22 de junio del 2012, en www.tablondeanuncios.com).

Por último, en Sotopalacios viven aproximadamente mil quinientas personas. Ahora bien, como cabeza de la Merindad del río Ubierna, extiende su influencia sobre una población total de cinco mil personas aproximadamente.

En conclusión, tanto en Belorado como en Sotopalacios podría estudiarse su implantación al tener una población de aproximadamente ambas comarcas y poseer, en su caso, una situación de monopolio. No obstante, parece más conveniente centrar los esfuerzos empresariales en Briviesca pese a que exista competencia ya que la clientela potencial de la comarca sobrepasa con holgura los diez mil habitantes y por consiguiente, es más factible incluso instalar una franquicia. Además, el que la competencia sólo sea de un comercio no elimina la situación de oligopolio.

Previo a la realización de este plan de negocio se han elaborado dos documentos (Diagnóstico y Trabajo de campo) dentro del “I Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba”, Documento 2. Fase de Diagnósticos: Fase de Trabajo De Campo Cuantitativo”, en base a dichos documentos conocemos lo siguiente:

- La mayoría de la población reside en municipios donde no hay establecimientos de este servicio abiertos al público (e incluso el 25 % de la población reside en municipio de menos de 200 habitantes y la mayoría de los núcleos rurales no sobrepasan el centenar de habitantes). Las actividades sociales se reducen a momentos como la misa dominical o la visita al médico.
- La compra doméstica se resuelve de diferentes maneras en función del producto. Los alimentos frescos son los que más habitualmente se adquieren en el municipio de residencia o en otro próximo del territorio Adeco Bureba. Sí existen comerciantes que venden productos a domicilio con camionetas.
- El medio de transporte más utilizado es el vehículo privado. Una gran mayoría de hogares (89%) dispone de, al menos, un vehículo de uso privado.
- De lo expuesto se deduce la escasez de competencia en el sector de las tintorerías y lavanderías. Por consiguiente, un buen profesional podrá hacerse con clientela tanto de la propia localidad donde establezca el negocio como de los vecinos de la comarca pues éstos están acostumbrados a trasladarse al centro comarcal a adquirir productos y servicios.

Estamos ante un tipo de actividad económica no discriminatoria. Mas bien al contrario, las tintorerías han sido regentadas principalmente por mujeres y/o por pequeñas empresas familiares.

Pese a tener horarios establecidos, es un negocio que permite la conciliación de la vida familiar con la laboral. Es costumbre asentada en el mundo rural el respetar por los clientes anuncios del estilo: “estoy haciendo una gestión, vuelvo en cinco minutos”, “estoy en Caja de Burgos y vuelvo en cinco minutos” o “llama a este teléfono y bajo a atenderte”. Se ve normal y hasta positivo. El trato personal allana esta clase de pequeñas dificultades que en las capitales son inconcebibles.

Pero, ¿qué es una tintorería? Estamos hablando de una actividad que todos hemos utilizado como usuarios, Aun por obvio, consideramos conveniente describir la actividad. En palabras de la Wikipedia: “Una tintorería es un establecimiento especializado en el cuidado y mantenimiento textil. Sus instalaciones están preparadas para limpiar, planchar y mantener las prendas. Las tintorerías pueden encargarse también (aunque no todas) de teñir prendas de ropa (de ahí su nombre).” Es decir, es una actividad empresarial más compleja de lo que inicialmente uno piensa. Debe dominarse todo lo referente a textiles y, actualmente, hay muchos.

Su objetivo principal es el de restaurar las prendas de vestir a un estado lo más próximo posible al que tenían cuando eran nuevas.

Dos son fundamentalmente los métodos de limpieza que emplean:

- Lavado acuoso (al agua)
- Limpieza en seco

Las tintorerías siguen un esmerado proceso de selección de las prendas por colores y tejidos. En ellas se realiza un pre-desmanchado, limpieza higiénica en máquina, post-desmanchado, aprestos, suavizantes, desodorantes y acabados textiles, etc.

Cada tipo de tejido requiere de unas condiciones especiales de limpieza y conservación así como, un esmerado y cuidadoso planchado con el uso de planchas profesionales para que la pieza quede como nueva. Es decir, si queremos ser unos buenos empresarios debemos aprender una serie de técnicas profesionales e invertir en maquinaria especializada.

2.- ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

▪ Tintorería en España.

España siempre ha sido cuna de ricos textiles. El sector de la tintorería tiene una honda tradición en España. La lavandería – tintorería es uno de los comercios que no puede faltar en cualquiera de los municipios españoles que se dignen de ser cabeceras de comarca. La estructura de los comercios solía ir unida a empresas familiares donde el titular adquiría y aprendía el negocio de su padre-madre. A esto hay que añadir en los últimos veinte años el incremento de negocios franquiciados. En la actualidad el 70 % del sector se gestiona así y su porcentaje no hace más que aumentar.

Es un sector que en los primeros años de la crisis (2005-2010) ha visto destruir empleo. No obstante, el año anterior comenzó a estabilizarse y en 2012 y años siguientes se prevé que el negocio crezca por encima del 5 por ciento. En palabras del Presidente de la Asociación Profesional de Tintorerías y Lavanderías de la Comunidad de Madrid: “Las personas no van a comprar tanta ropa y van a cuidar más la que tienen, con lo que el volumen de negocio va a aumentar”. A la tintorería se llevan trajes que, como resultado de la crisis económica, se van a limpiar más a menudo y se va a comprar menos trajes nuevos. Lo mismo sucede con los carísimos vestidos de boda de mujer. Además, la calidad de servicio se valora más que el precio en sí. Se pone en manos del profesional algo muy querido por el cliente y que, en ocasiones, vale mucho dinero, o posee un gran valor sentimental (v. gr. el vestido de boda).

Este sector esta atomizado. La mayoría de las empresas suelen ser de uno o dos trabajadores y donde el empresario es la mano de obra. En las grandes ciudades, las franquicias suelen copar el mercado, asentándose en los grandes centros comerciales. En el supuesto que nos ocupa, sí se podría estudiar la posibilidad de franquicia si bien es cierto que las franquicias se piensan

para poblaciones superiores a 10.000 habitantes. En el caso de Briviesca, la población que reside en ella y de ella se aproxima claramente a los 15.000 habitantes.

En Sotopalacios y Belorado la población residente entre las ciudades y sus respectivas comarcas no sobrepasa las cinco mil personas. Por consiguiente, instalar una franquicia sería dificultoso mas no imposible.

▪ **Tintorerías y lavanderías en Castilla y León**

La situación del sector en Castilla y León presenta similitudes con el resto de España pero siempre pasados por el tamiz de la despoblación, capitales de provincia de tamaño medio y pequeño y el apego al mundo rural. Tintorerías y lavanderías castellanas y leonesas sufren algo menos la crisis que el resto de España (se han cerrado un 35 % menos de tintorerías y lavanderías que en el resto de España en el periodo 2005 a 2010).

En cuanto a los negocios situados en las cabeceras de comarca, éstas mantienen bien el negocio pues su clientela es muy estable aunque sus regentes afirman que sí han tenido que congelar las tarifas por lo que sus ingresos se han reducido alrededor de un diez o veinte por ciento. Asimismo, sus servicios suelen ser bastante estables igualmente. Además de la limpieza de trajes, camisas, pantalones, etcétera, (en un porcentaje de negocio algo inferior al urbano por tener un peso mayor el sector primario aquí que en las urbes) su negocio recibe grandes cantidades de dinero de la limpieza de la de trajes regionales, ajuar familiar, uniformes, trajes relacionados con las fiestas locales, Semana Santa, etc. Es decir, el peso de la tradición ofrece un volumen de negocio dentro del ámbito rural superior al de la ciudad.

Respecto a la tarifa de los precios, ésta sigue los parámetros nacionales. No obstante, debido a la demografía es un servicio que se ofrece y asienta en las grandes ciudades a precios inferiores y en los pueblos cabeceras de comarca en situación de monopolios con tarifas elevadas (por ejemplo, limpieza de una mancha de un vestido de boda de mujer – fácilmente subidas en torno al 40 %).

▪ **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

Análisis DAFO del sector de la lavandería y tintorería en España.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Escasez de profesionales. ○ Escasez de la demanda. ○ Escasez de proveedores. ○ Problemas de aguas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fidelización de los clientes. ○ Estabilidad de precios. ○ Seguridad.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ La crisis económica. ○ Aumento de franquicias. ○ Los precios de los costes (luz, agua...) ○ Nuevos tejidos dan nuevos problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Novedad: nuevas técnicas y máquinas. ○ La incorporación laboral de la mujer. ○ Incrementar la distribución.

- **Análisis de los factores claves de éxito/fracaso**

- Factores de éxito.

- Calidad en el servicio.
- Un buen local.
- La atención al cliente.
- Prestación de servicio a domicilio.
- Maquinaria óptima.

- Factores de fracaso

- Falta de pericia en la limpieza de tejidos.
- Inconstancia
- Falta de conocimientos y desidia en la gestión empresarial.
- Falta de capital inicial.
- Localización inadecuada del local.

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

- **Tamaño de mercado.**

El mercado potencial al que ofrecemos el servicio es toda la población. A modo de rasgos ofrecemos dos datos: uno, un banner de “labureba.com”, el periódico digital comarcal, es visto por más de 40.000 personas; y dos, ADECO BUREBA despliega sus actividades sobre unas 20.000 personas. En el caso de Briviesca, la población que reside en ella y de ella se aproxima claramente a los 15.000 habitantes. En Sotopalacios y Belorado la población residente entre las ciudades y sus respectivas comarcas no sobrepasa las cinco mil personas. Por consiguiente, instalar en estos dos municipios una franquicia sería dificultoso mas no imposible.

La fidelización del cliente se produce en el medio rural tanto en el cliente del mismo municipio como en el cliente del alfoz y a un nivel superior al urbano, el cual es más individualista y realiza gran parte de su consumo en cadenas y grandes superficies. Aquella suele ser mayor en el hombre y la mujer rural, si bien es una conducta que progresivamente se va asimilando al modo de vivir urbanita.

Por otra parte, estimamos que operamos con una demanda del 20 % del mercado potencial.

- **Análisis de los clientes**

La clientela suele ser muy variada. No obstante, debemos reconocer que los clientes serán mayoritariamente amas de casa. Éstas siguen encargándose de la organización y limpieza del hogar familiar en Castilla y León (datos del Observatorio de Igualdad de Género, 2011, Instituto de la Mujer). Por consiguiente, nuestros potenciales clientes son:

- Amas de casa del alfoz y de la misma ciudad.
- Funcionarios y personal bancario y de oficina desplazado.
- Asociaciones tales como Águedas, folclóricas, etc.

- **Poder de negociación de los clientes.**

En general el negocio funciona con tarifas fijas. No obstante, en función del trabajo a realizar siempre queda margen para la negociación y el presupuesto. Además, en los traslados de prendas fuera de la localidad se puede aplicar un complemento por desplazamiento. No debe importarnos adherirnos a la Junta Arbitral de Consumo, mas bien al contrario. Ésta es reflejo de calidad de nuestro servicio y sirve para economizar esfuerzos en el caso de disputas y quejas de usuarios.

A modo de ejemplo, exponemos unas tarifas de una importante tintorería:

LIMPIEZA DE TEXTILES	
Pantalón	5,50€
Falda	5,50€
Camisa	5,00€
Blusa	6,50€
Jersey	5,50€
Traje	13,00€
Chaqueta	7,50€
Abrigo	12,00€
Corbata	3,50€
Edredón Grande	16,00€
Manta	8,00€
Alfombra (el metro cuadrado)	8,50€

LIMPIEZA DE CUERO Y PIEL	
Chaqueta / Cazadora de CUERO	57,00€
Chaqueta / Cazadora de ANTE	32,00€
Chaquetón / Parka de CUERO	67,50€
Chaquetón / Parka de ANTE	42,00€
Abrigo de CUERO	77,50€
Abrigo de ANTE	52,50€

Fuente: Tintorería Ecolar.

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto/servicio.**

- Limpieza de textiles, cuero y piel.
- Planchado.
- Tinte.
- Conocimiento de las técnicas más novedosas y las más clásicas.

- **Distribución/ventas**

No hay mejor clientela ni más segura para comenzar un negocio que los vecinos y parientes que tenemos. Es una parte del mercado y unas relaciones públicas excelentes para darnos a conocer.

No hay mejor publicidad, y más en zonas rurales, que el trato personalizado de calidad y el boca a boca. En concreto, en Briviesca habrá un porcentaje de la población que esté llevando sus prendas a limpiar a las capitales o a Miranda de Ebro por estar a disgusto con el servicio recibido en la tintorería del pueblo. Por otra parte, otro porcentaje continuará llevando las prendas a Tintosec pese a no estar conforme con su servicio y suspirarán por un nuevo servicio sito en la ciudad. Con ello no queremos menospreciar a este negocio sino resaltar algo que es normal en cualquier negocio. Al igual que hay nuevos clientes, hay otros que nos abandonan. Así que debemos estudiar el modo de actuar y los precios de la competencia y mejorar lo que consideremos.

Otras técnicas a tener en cuenta deben ser la de anunciarse en los medios de comunicación comarcales. Por último, no nos podemos olvidar de repartir a domicilio las prendas o abrir los fines de semana puede ser una baza importante de diferenciación frente a la competencia directa.

- **Promoción.**

En los comienzos de cualquier negocio es aconsejable sondear los precios de la competencia y ofrecer una tarifa rebajada, tarifas para grupos, tickets-regalo, promociones o trabajos gratuitos. Asimismo, no debe desdeñarse concertar entrevistas con los gerentes de las principales industrias, hoteles, restaurantes y residencias de la zona para presentar nuestros servicios.

5.- PLAN FINANCIERO.

El Plan Financiero para la actividad de Servicio de Lavandería y Tintorería en el territorio ADECO BUREBA se establece de conformidad con los siguientes parámetros:

- Empresario individual o sociedad limitada unipersonal.
- Imprescindible local bien situado.
- Disponemos ya de un vehículo particular que utilizaremos para el reparto de prendas a domicilio.
- Sin trabajadores inicialmente.

- **Inversiones.**

Se aconseja incorporar al negocio a través de franquicia, salvo personas que tengan relación con el negocio. La franquicia supone un sobrecoste pero beneficia la formación y el know-how que ofrece así como su imagen fresca. Además, tras la fuerte inversión inicial podemos negociar pagos aplazados, en su caso, con el franquiciador.

El negocio del que tratamos tiene un carácter netamente familiar y sólo se dominan bien sus entresijos si se ha trabajado en él. La inversión monetaria a la que nos enfrentamos, no obstante, es importante:

- Alquiler de local.
- Canon de franquicia.

- Máquina lavadora, máquina de limpieza en seco, máquina des-manchadora, planchas, colgadores, perchas, caja registradora con impresión de tickets y demás material relacionado.

El mercado de franquicias es muy variado en coste y servicios. Algunas muestras de ello son:

- Electrolux: Franquicia implantada completamente 34950 € + obra civil.
- Vitsec: 23.901 € + obra civil (sin royalties, pero menos suministros y utillaje).

A la hora de exponer el coste de la franquicia, sensu stricto, la hemos desglosado en los conceptos de: franquicia (canon incluido), maquinaria, productos y utensilios. La visualización de las inversiones queda mejor descrita de esta manera.

En el mercado encontramos un programa informático específico para la contabilidad en tintorerías. <http://www.tintowin.com/>

Tras una comparación de compañías del mercado, puede partirse de los siguientes datos:

INVERSIONES	IMPORTE
Franquicia (canon incluido)	18.890 €
Maquinaria	7.550 €
Productos	439 €
Utensilios (utillaje)	1286 €
Obra civil	6.090 €
TOTAL	34.255 €

▪ Gastos

Observamos costes y costes fijos según se expone a continuación:

- Costes variables: están constituidos por el consumo de productos necesarios para el trabajo diario.

- Costes fijos:
 - Alquiler de local.
 - Seguro del local.
 - Servicios a domicilio
 - Gastos de asesoría
 - Gastos comerciales y publicidad.
 - Servicios externos
 - Teléfonos
 - Luz y agua.
 - Detergente.
 - Tributos municipales: impuesto de actividades económicas, de bienes inmuebles, agua y basuras.
 - Préstamo personal.

Además, un coste fijo importantísimo lo constituye la cuota mensual del préstamo personal a solicitar. En el primer año tenemos que afrontar más de 60.000 €. Por consiguiente, es una inversión fuerte y no es fácil disponer de todo el dinero. Aconsejamos solicitar un préstamo personal de aproximadamente 30.000 €. Aconsejamos, también, por consiguiente, que parte de la financiación se obtenga de recursos propios bien de ahorros, bien de capitalizar la prestación contributiva, bien de ambas. Consultando el mercado observamos cómo la mayoría de préstamos rondan al menos el 4 % de interés y muchos el 8 en el mes de agosto de 2012.

Ahora bien, con el respaldo de una iniciativa de interés social con el marchamo ADECO BUREBA es posible que se consiga un crédito ICO con unas características mucho más favorables.

La línea ICO – Emprendedores 2012 tiene como características principales las siguientes:

- Financiación, orientada a autónomos y profesionales que hayan iniciado su actividad hace menos de 5 años.
- Tipo de interés: Fijo/Variable (Euribor 6 meses –aproximadamente el 1 % actualmente), más diferencial del 0.88, más hasta un margen del 2,20% (sin carencia) o del 2,00% (con carencia).
- Bonificación: 43 € por cada 1.000 €, de financiación que se aplicará a la reducción del saldo vivo de la operación (equivalente 1,50% del tipo de interés para un préstamo tipo).
 - * La bonificación solo se aplicará a los primeros 135 millones de euros formalizados de esta línea.
- Amortización y carencia: 3, 5 ó 7 años, con la posibilidad de hasta 1 año de carencia.
- Se podrán formalizar préstamos al amparo de esta línea hasta el 15 de diciembre de 2012 o antes si se produce agotamiento de fondos.
- Se financian los activos fijos productivos nuevos o de segunda mano, adquisición de vehículos turismos, incluido el IVA o impuestos de análoga naturaleza y adquisición de empresas. Se podrán financiar gastos de circulante con el límite del 10% de la financiación total.
- La tramitación de las operaciones se realiza directamente a través de las entidades de crédito.

A través del ICO podríamos solicitar una línea a un interés aproximado del 2 %. Así que solicitando un importe de 30.000 € a un 2 % de interés, con un año de carencia de intereses, a siete años obtendríamos una cuota mensual de aproximadamente 383 €.

COSTES	MENSUALES	ANUALES
Costes fijos	2.658 €	31.896 €
Alquiler del local	420 €	5.040€
Seguro local	45 €	540 €
Servicios a domicilio	230 €	2.760 €
Gastos asesoría	40 €	480 €
Gastos comerciales y publicidad	60 €	720 €
Servicios externos	30 €	360 €
Tarifa plana de voz y datos	30 €	360 €
Gastos de personal	0 €	0 €
Luz eléctrica	255 €	3.060 €
Detergentes	150 €	1.800
Agua	24 €	288 €
Intereses préstamo	50 €	600 €
Tributos municipales	74 €	888 €
Sueldo + SS	1250 € (997+253)	15.000 €
Costes variables		
8% importe de las ventas		

- **Previsión de ingresos**

El sector de la tintorería tiene picos de negocio. En otoño nos encontramos con la época de mayores ingresos pues se limpian las prendas de piel. En primavera y verano comienzan las

fiestas tradicionales y las bodas. Los ingresos provenientes la limpieza de trajes son más constantes a lo largo del año.

De sondear a la competencia y a tintorerías de otras zonas se puede suponer unos ingresos anuales por cliente de 50€ (que es la suma aproximada de 3 a 6 servicios al año). Entonces, con una estimación aproximada de 7000 clientes potenciales y 20% de éste mercado obtenemos una previsión aproximada de ingresos anuales de 70.000 €, antes de impuestos. Esto supone unos ingresos inferiores en más de un treinta por ciento a los estimados para una franquicia bien instalada en un exitoso centro comercial de una gran ciudad.

Operamos, así pues, con una previsión de ingresos para el año de comienzo de actividad ajustada basada en las nociones siguientes:

- Los clientes potenciales ya han sido explicados en el Capítulo 3.
- Precios: A partir de los expresados anteriormente deberíamos contrastarlos con la competencia directa rebajándolos entre un 5 y un diez por ciento.
- Servicios demandados. Expresados en el Capítulo 4.
- Cuota de incremento de ingresos a partir del Año 1: Debe considerarse un incremento no superior al 5% para cada año evitar euforias inconscientes y tempranas. En caso de superar este porcentaje, el reajuste se realizaría fácilmente.

PREVISIÓN DE INGRESOS	AÑO 1 (€)	AÑO 2(€)	AÑO 3(€)
Ventas	70.000	73.500	77.175
Coste de las ventas	26.492	27.817	29.207
Margen Bruto	43.508	45.683	47.968

- Estructura de la cuenta de resultados: Previsión de ingresos y gastos.

Ingresos	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
ventas											
menos venta											
venta neta total	70.000		73.500		5,00	77.175		5,00	81.034		5,00
insolvencias											
ingresos netos por ventas	70.000		73.500		5,00	77.175		5,00	81.034		5,00
Gastos	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
existencias - consumo	22.496	32,14%	23.621	32,14%	5,00	24.802	32,14%	5,00	26.042	32,14%	5,00
iniciales	185		780			780		0,00	780		
compras	23.091		23.621			24.802		5,00	26.042		5,00
finales	780		780			780			780		
producción / servicio											
variables											
fijos											
personal	15.000	21,43%	15225	20,71%	1,50	15.453	20,02%	1,50	15.685	19,36%	1,50
comisiones											
producción / servicio											
marketing / ventas											
administración / DG	15.000	21,43%	15225	20,71%	1,50	15.453	20,02%	1,50	15.685	19,36%	1,50
marketing y ventas	720	1,03%	734	1,00%	2,00	749	0,97%	2,00	764	0,94%	2,00
publicidad y promoción	720	1,03%	734	1,00%	2,00	749	0,97%	2,00	764	0,94%	2,00
Otros marketing											
Gastos de ventas											
Varialbes											
Generales y administración	15.576	22,25%	15887,5	21,62%	2,00	16205	21,00%	2,00	16.529	20,40%	2,00
Alquileres	5.040	7,20%	5.141	6,99%	2,00	5.244	6,79%	2,00	5.348	6,60%	2,00
Seguros	540	0,77%	551	0,75%	2,00	562	0,73%	2,00	573	0,71%	2,00
Detergentes	1.800	2,57%	1.836	2,50%	2,00	1.873	2,43%	2,00	1.910	2,36%	2,00
Tributos	888	1,27%	906	1,23%	2,00	924	1,20%	2,00	942	1,16%	2,00
Luz eléctrica	3.060	4,37%	3.121	4,25%	2,00	3.184	4,13%	2,00	3.247	4,01%	2,00
Agua	288	0,41%	294	0,40%	2,00	300	0,39%	2,00	306	0,38%	2,00
Servicios a domicilio	2.760	3,94%	2.815	3,83%	2,00	2.872	3,72%	2,00	2.929	3,61%	2,00
Asesorias	480	0,69%	490	0,67%	2,00	499	0,65%	2,00	509	0,63%	2,00
Tarifa de voz y datos	360	0,51%	367	0,50%	2,00	375	0,49%	2,00	382	0,47%	2,00
Servicios externos	360	0,51%	367	0,50%	2,00	375	0,49%	2,00	382	0,47%	2,00
Total gastos	53.792	76,85%	55.468	75,47%	3,12	57.210	74,13%	3,14	59.021	72,83%	3,17
ebidta	16.208	23,15%	18.032	24,53%	11,26	19.965	25,87%	10,72	22.013	27,17%	10,26
amortizaciones	600	0,86%	600	0,82%		600	0,78%		600	0,74%	
resultado operativo	15.608	22,30%	17.432	23,72%	11,69	19365	25,09%	11,09	21.413	26,43%	10,57
financieros											
ingresos											
gastos	600	0,86%	600	0,82%		600	0,78%		600	0,74%	
excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
antes de impuestos	15.008	21,44%	16.832	22,90%	12,16	18.765	24,32%	11,48	20.813	25,68%	10,91
impuestos	3.752	5,36%	4.208	5,73%	12,16	4.691	6,08%	11,48	5.203	6,42%	10,91
beneficio neto	11.256	16,08%	12.624	17,18%	12,16	14.074	18,24%	11,48	15.610	19,26%	10,91

Los criterios realistas expuestos reflejan la viabilidad real del negocio. No obstante, debemos considerar lo siguiente:

Estimamos que la citación habitual es que la inversión se afronte con recursos propios y ajenos. Vemos inviable que toda la financiación sea ajena.

Los resultados son positivos y evolucionan modestamente de forma favorablemente.

Los ingresos de los dos primeros dos años deberán soportar la fuerte inversión acometida. Evidentemente tras el pago del préstamo personal, al séptimo año, la viabilidad del negocio aumenta exponencialmente.

En el supuesto de que el negocio lo necesitara, se estudiaría la posibilidad de incorporar a un trabajador.

La evolución EBITDA y % de EBITDA sobre el importe de la cifra de negocio demuestran la capacidad de generar riqueza de la lavandería-tintorería.

RATIOS	2012	2013	2014
EVOLUCION EBITDA	16.208	18.032	19.965
% EBITDA SOBRE IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	23%	25%	26%

▪ Estructura de balance: Previsión de activo y pasivo.

ACTIVO	2012	2013	2014	2015
No corriente	19975	19375	18775	18175
Inmovilizado intangible	5210	5210	5210	5210
Inmovilizado material	15.365	15.365	15.365	15.365
(-) Amortizaciones	600	1.200	1.800	2.400
Depósitos y fianzas				
Corriente	17.715	27.363	38.166	50.435
Existencias	780	780	780	780
Realizable				
Disponibles	16.935	26.583	37.386	49.655
Total ACTIVO	37.690	46.738	56.941	68.610

Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015
Patrimonio Neto	11.256	23.880	37.954	53.564
Fondos Propios	11.256	23.880	37.954	53.564
Capital				
Reservas				
Resultados	11.256	23.880	37.954	53.564
Subvenciones				
PASIVO	26434	22858	18987	15046
No corriente	26004	22008	18012	14016
Préstamos a largo plazo	26004	22008	18012	14016
Leasings				
Corriente	430	850	975	1030
Préstamos a corto plazo				
Proveedores				
Otras cuentas a pagar	430	850	975	1030
Total Patrimonio Neto y Pasivo	37.690	46.738	56.941	68.610

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:

RATIOS	2012	2013	2014
FONDO DE MANIOBRA: LIQUIDEZ	17.285	26.513	37.191
SOLVENCIA	1.43	2.04	3.00
ENDEUDAMIENTO	2.35	0.96	0.5

Deducimos de la interpretación del balance lo siguiente:

- Resultado positivo de liquidez escaso a corto plazo incrementado tras el asentamiento en el mercado. El empresario podrá atender sus obligaciones de pago holgadamente.
- Como en la mayoría de empresas, la principal dificultad reside en sobrevivir el primer año. El ratio de solvencia al segundo año de actividad ya supera el 1,5 y se incrementa igualmente en el largo plazo.
- El ratio de endeudamiento no baja del 1 hasta el segundo año de actividad y no obtiene el óptimo nivel del 0,5 hasta el tercero. Así pues, no aconsejamos nuevos endeudamientos hasta el tercer o cuarto año (sustitución de vehículo o maquinaria obsolescente, por ejemplo).

Así pues, la empresa tiene una capacidad de autofinanciación y viabilidad que puede asumir con facilidad la depreciación de la maquinaria.

▪ Fuentes de financiación

- Fuentes propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero propio ahorrado, coche propio, una formación recibida e incluso la capitalización de la prestación contributiva de desempleo (<http://www.sepe.es/contenido/prestaciones/ag00e.html>).
- Fuentes ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros. No puede desdeñarse el apoyo del entorno familiar. Además debemos considerar

a las Entidades Financieras Comerciales e Industriales ICO Instituto de Crédito Oficial, del que ya hemos hablado (ico.es). SGR, Sociedades de Garantía Recíproca como Iberaval en Castilla y León (iberaval.es), Entidades de microcrédito (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascrri.org), Business angels (www.esban.com, www.aeban.es), Fuentes de Financiación Alternativa y Crowfundig: Comunidades Autofinanciadas (<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), Lánzanos (www.lanzanos.com), Participa (<http://partizipa.com>), Verkami (www.verkami.com) Fandyu (www.fandyu.com)

- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:
 - RESOLUCIÓN de 28 de marzo de 2012, del Presidente de la Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria para el año 2012 de las subvenciones destinadas a la bonificación de préstamos y pólizas de crédito para financiar inversiones empresariales que mejoren la competitividad, gastos de I+D+i y capital circulante realizadas por emprendedores, autónomos y Pymes, cofinanciadas con Fondos FEDER (BOCYL del 3 de abril).
 - Página 32 y siguientes del Anejo Empleo dentro de Estrategia integrada de empleo, formación, prevención e igualdad 2012-2015. La Junta de Castilla y León prevé una línea de subvenciones para el autoempleo similar al de otros planes de empleo desarrollados. Pendiente de convocatoria.
 - Para determinados colectivos de autónomos existe la posibilidad de aplicar bonificaciones (www.seg-social.es).

6.- RECURSOS HUMANOS

▪ Perfil profesional

El trabajo, como ya hemos señalado en puntos anteriores, requiere pericia y práctica profesional la cual ya se habrá adquirido a lo largo de la vida laboral o bien a través de la franquicia correspondiente. Por consiguiente, no es necesario ningún título formativo especial para abrir este negocio. Además, si nos acogemos al contrato de franquicia obtendremos una formación especializada en nuestro negocio y un punto continuo de resolución de dudas en lo que se refiere no sólo a la gestión de nuestro negocio, sino también a la práctica de aquel.

No obstante, existe el EFAT como único centro de formación para tintorerías homologado en y por la Consejería de Empleo de la Comunidad de Madrid. El centro imparte los siguientes cursos:

- Cursos de tintorero textil.
- Cursos de recepcionista.
- Cursos de lavandería profesional.
- Cursos de técnico en limpieza de piel.
- Cursos de planchado.
- Cursos de desmanchado.
- Cursos de control de calidad.
- Cursos de limpieza de peletería.
- Cursos de capacitación para dirigir una empresa de tintorería.

▪ Estructura organizativa.

En principio, el negocio está pensado para ser desarrollado por una persona que ejerza el oficio y la gestión. Así pues, el empresario:

- Limpiará el negocio.
- Realizará el reparto a domicilio.

- Lavará, limpiará y planchará.
- Llevará la contabilidad.

Evidentemente, el trabajo puede ser excesivo. Por ello sería muy interesante estudiar las ventajas de la contratación de un primer trabajador. Sugerimos las siguientes posibilidades hipotéticas por sus ventajas fiscales y laborales:

- Contrato de formación sea a tiempo parcial o a jornada completa (por ejemplo, para el reparto).
- Contratación del cónyuge o familiar (amplias bonificaciones en la cuota de seguridad social).
- Contrato a discapacitado, víctima de violencia de género o colectivo en riesgo de exclusión social.
- Contratación indefinida del primer trabajador.

▪ **Servicios exteriores.**

Básicamente, telefonía.

▪ **Convenios colectivos aplicables.**

Convenio Colectivo de empresas dedicadas a las actividades de Talleres de Tintorerías, Despachos a Comisión, Lavanderías y Planchado de Ropa de la provincia de Burgos, inscrito en el Registro de Convenios de este Organismo el día 11 de junio de 2008 y publicado en el «Boletín Oficial» de la provincia de Burgos de fecha 11 de julio de 2008

7. CONSEJOS PRÁCTICOS

▪ **Higiene y seguridad.**

- Es necesario atenerse a las normativas en relación a la seguridad laboral relacionadas en el apartado 8.
- Otros consejos.
- Cuando se alquile el local debe hacerse con opción a compra.

- En el caso de contratar un trabajador, el empresario se verá favorecido por la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que regula entre otros aspectos el contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores. A esto habrá que añadir las nuevas subvenciones del EcyL (pendientes de convocatoria). En la página 26 del Anejo Empleo de Estrategia integrada de empleo, formación, prevención e igualdad de Castilla y León 2012-2015 (Fuente: www.jcyl.es).

▪ Relaciones con el sector

- Es interesante estar en contacto con empresarios del sector, a través de ferias empresariales y asociaciones de empresarios gremiales y territoriales.
- Es conveniente inscribirse en la Cámara de Comercio correspondiente al territorio donde se desarrolla el negocio.

8. NORMATIVA BÁSICA.

▪ A nivel europeo.

- Directiva 71/307/CEE del Consejo, de 26 de julio de 1971, y sus modificaciones posteriores, relativa a la aproximación de las legislaciones de los estados miembros sobre denominaciones textiles.

▪ A nivel nacional

- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE del 7 de julio).
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y sus posteriores modificaciones.

- Real Decreto 928/1987, de 5 de junio, sobre Etiquetado y Composición de Productos Textiles (BOE de 17 de julio de 1987), modificado por el Real Decreto 396/1990, de 16 de marzo (BOE 27 de marzo de 1990), por el Real Decreto 1748/1998, de 31 de julio (BOE de 27 de agosto de 1998) y por el Real Decreto 1115/2006, de 29 de septiembre (BOE de 30 de septiembre de 2006).
- Real Decreto 1453/1987 reglamento regulador de los servicios de limpieza, conservación y teñido de productos textiles, cuero, pieles, sintéticos.

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Diagnóstico y Fase de Trabajo de Campo. DGE Bruxelles S.L., 2011.
- Portal especializado en el sector.
<http://www.tintoreriaylavanderia.com/>
- Asociación Profesional de Tintorerías y Lavanderías de la Comunidad de Madrid. <http://www.astylcam.com/>
- Programa informático para la contabilidad en tintorerías.
<http://www.tintowin.com/>
- Lista de precios
<http://tintoreria-ecolar.es/precios-y-ofertas/>
<http://www.franquiciastintorerias.org/index.htm>-- electolux
<http://www.makiarela.es/locations.html>
<http://www.vitsec.com/>
- Formación en el sector
<http://www.daimcuire.com/quienes.htm>
- Cálculo de capital e intereses préstamo
http://www.arpem.com/financia/calculadora/f_capital_intereses_p.html
- El mercado de préstamos
<http://www.bankimia.com/prestamos-autonomos-emprendedores/2>
- Línea ICO emprendedores
http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/negocio/colaboradoras/index.html?prod=/destino/negocio/colaboradoras/producto_0042



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

SERVICIOS ACADÉMICOS Y CULTURALES (IDIOMAS, REFUERZO ESCOLAR Y MÚSICA)

1.- INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.

Mediante este estudio se va a analizar la viabilidad de la implantación de una academia de formación así como la exposición de un posible plan de empresa.

Anteriormente a la realización de este plan de negocio se han elaborado dos documentos (Diagnóstico y Trabajo de campo) dentro del “Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adecuado Bureba). En base a ellos sabemos lo siguiente:

- La mayoría de la población reside en municipios sin estos servicios.
- El 25% de la población reside en municipios de menos de 200 habitantes.
- Una parte importante de la población es nacida o tiene relación con el País Vasco.

Debemos centrarnos en aquello que podemos realizar. Tener los pies en el suelo.

La primera conclusión a la que llegamos tras un estudio de campo es la inviabilidad de implantar una academia de música. Quizá no hace muchos años sí habría sido una alternativa, pero actualmente la iniciativa pública está instaurando este campo como uno más de los servicios públicos empujada por la demanda social. Así observamos que Briviesca dispone de una Escuela Municipal de Música con 160 alumnos en el curso 2010-2011. Cifra que seguramente ya habrá aumentado. Esta institución oferta desde conocimientos musicales básicos hasta formación más completa para preparar el acceso al conservatorio de música (Fuente: edición digital del Diario de Burgos de 26 de septiembre del 2010. Asimismo, si accedemos a la web municipal del Ayuntamiento de Belorado nos encontramos con que en su seno se está impulsando algo similar (Fuente: www.belorado.es, noticia de agosto de 2012).

La segunda conclusión es que una academia de formación es igualmente inviable en el Condado de Treviño porque está a 14 kilómetros de Vitoria. Además los ayuntamientos de La Puebla de Arganzón y Condado de Treviño cuentan desde finales del pasado año con los servicios de un técnico de euskera. El técnico trabaja a media jornada con el propósito de incentivar e impulsar el euskera entre la población local en todos los ámbitos posibles (Fuente: www.condadodetreviño.es).

Y la tercera vía cerrada es la enseñanza del castellano ya que los inmigrantes tienen escaso poder adquisitivo y no están dispuestos a invertir sus escasos ingresos en educación.

Por otra parte, ¿qué competencia nos encontramos en nuestro hipotético mercado? Las academias son estas:

- Liceo idiomas modernos SL en Briviesca
- Arca Soft: informática y clases particulares desde primaria a bachiller en Briviesca
- Academia Evolución: Inglés en Briviesca
- Eibur: presta servicios de informática, idiomas y clases de apoyo, en Briviesca pero con sede central en Burgos.
- Lider-net: idiomas e informática, en Belorado pero con sede central en Burgos.

Vemos, visto lo expuesto, que nos encontramos con un mercado en competencia donde la calidad de nuestro servicio será fundamental para sobrevivir. En materia de idiomas, la empresa más fuerte es “Liceo idiomas modernos S.L.” En materia de clases de apoyo “Arca Soft” ofrece apoyo escolar a todos los niveles. La “Academia evolución” tiene como punto fuerte su especialización en inglés. Por último, tanto “Eibur” y “Lider-net” pueden tener como punto negativo que no son la sede central de la empresa y los usuarios pueden sentirse discriminados respecto a los que reciben su servicio en la capital burgalesa. El sistema de oligopolio no es posible por el número de academias presentes. No obstante, ante el incremento exponencial de demanda en estos años de crisis económica, cabe esperar que haya gran demanda del servicio.

La actividad docente objeto de nuestra empresa es, por definición, una actividad económica integradora y no discriminatoria que ayuda a compatibilizar la vida familiar y laboral de quien lo ejerce. Normalmente el trabajo se desarrollará a jornada partida. Por la mañana habrá seminarios intensivos y alguna clase particular. Por las tardes desarrollaremos casi todo el trabajo (desde las 16 ó 17 hasta las 22 horas). Ahora bien, en verano el trabajo se duplica prácticamente (de 10 a 14 horas) aprovechando el periodo de vacaciones de los alumnos. Por consiguiente, el momento óptimo para las vacaciones de los trabajadores del centro de formación será navidad y la segunda quincena de septiembre, tras los exámenes que pudiera haber en ese mes y antes del mes de octubre.

Objeto de la actividad:

- Enseñanza de idiomas:
 - Inglés: el inglés es y será la lengua universal. La sociedad global del siglo XXI es bilingüe siendo el inglés su segundo idioma. Indispensable para innumerables trabajos y obligatorio desde tierna infancia en el sistema educativo español.
 - Francés: el francés es una de las lenguas más habladas en el mundo. Además, es un mercado laboral cercano y más dinámico actualmente que el español.
 - Alemán: es el idioma de moda. Alemania, motor económico e industrial del viejo continente, es un importantísimo mercado de trabajo para ingenieros, soldadores y médicos.
 - Euskera o vascuence: El País Vasco y Navarra ofrecen uno de los mejores mercados laborales de España en puestos de trabajo y nivel salarial. Además, su cercanía a la provincia de Burgos hace que ambas zonas vecinas tengan muchos lazos de unión.

- Clases de refuerzo escolar:
 - Clases particulares de apoyo al estudio desde infantil hasta bachiller más alguna clase a nivel universitario – no encontramos nada a nivel universitario- (matemáticas financiera, por ejemplo).
 - Cursos de corta duración sobre técnicas de estudio: Es el gran nicho de toda la zona ya que no se ofrece nada de nada por parte de la competencia. El estudiante de hoy se encuentra en un mundo globalizado y digitalizado con alto nivel de competencia. Por ello, en palabras de prestigiosos psicopedagogos: “El alumno debe saber estudiar de un modo científico adquiriendo habilidades y hábitos de estudio con la finalidad de que disfrutando y organizando el binomio ocio-estudio obtenga los mejores resultados”. Los cursos a ofertar podrían ser:
 - Aprender a estudiar: las técnicas y hábitos de estudio.
 - Aprender a razonar.

- Lectura rápida.
- Dominio de internet para la realización de trabajos escolares.

¿Dónde podría situar a nuestra empresa? Necesitamos un mínimo de población para el éxito de la empresa. Pese a la competencia Briviesca siempre nos ofrece un lugar fantástico para implantarlo gracias a su nivel demográfico. No obstante, municipios como Belorado o Sotopalacios también serían lugares atractivos. Por último, existe la posibilidad de establecer una modalidad mixta que no se oferta por ninguna academia de Adeco Bureba. La propuesta es que la academia tenga dos centros en el territorio. Uno central en Briviesca, y otro secundario (localizado en un piso de alquiler, por ejemplo) en otro municipio (por ejemplo, en la provincia de Zamora hay una academia cuya sede central está en Benavente -20.000 habitantes- y dos tardes a la semana se desplaza al piso alquilado que posee en Villalpando – 2.000 aproximadamente-).

También puede estudiarse la posibilidad de impartir pequeños cursos sobre técnicas de estudio a modo de seminarios lunes-viernes por las poblaciones superiores a 200 habitantes reuniendo a escolares de los pueblos contiguos y contando siempre con la cesión gratuita de instalaciones por parte de los ayuntamientos.

Por último, no nos podemos olvidar de las siempre socorridas clases a domicilio.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

▪ ACADEMIAS EN ESPAÑA

En 2010, según el INE, el Instituto Nacional de Estadística, había en España más de 8 millones de personas con menos de 18 años. De éstos, los que estudian, que son la mayoría, tienen que hacerlo bien y cada vez con una mayor competencia y más preocupación por los padres porque se invierte más en la educación de los hijos. Según el INE el gasto por familia en actividades educativas por niño y familia en enseñanzas no regladas era de 607 € al año en 2007. Los infantes de hoy realizan como actividades extraescolares el aprendizaje de idiomas,

alguna actividad artística y practican deporte con otros niños (Fuente: Asociación de Centros de Lenguas en la Enseñanza Superior).

Por otra parte, el portal de empleo www.portalparados.es explica que la mayor ventaja competitiva actualmente es el dominio de un primer y hasta un segundo idioma. Según prestigiosos sociólogos, en tiempos de crisis económicas se incrementa la formación (www.mastermas.com afirma que la oferta de masters y el número de alumnos de éstos se ha duplicado en los últimos cinco años). Vemos, pues como la exigencia de dominar idiomas y ser excelente en los estudios es una constante.

El mercado de trabajo obliga a muchos españoles a emigrar. Veamos algunos ejemplos:

- El Servicio Público de Empleo Estatal (Sepe), antiguo Inem, ha celebrado acuerdos con países como Dinamarca o Alemania para la contratación de ingenieros y otros profesionales españoles en esos países.
- Noticia de RTVE.es: 16 de abril de 2012 – “Un total de 132.535 personas, de las que 27.004 son españolas y 105.531 extranjeras, abandonaron España en el primer trimestre de este...”. la cifra ha subido a 40.000 en julio.
- Noticia de www.elpais.com en el mismo sentido: El número de españoles que emigran a Alemania se dispara por la crisis. Las personas que salen de España para buscar un futuro en la primera potencia europea aumentan en un 49% entre enero y junio 22/12/11.

En cuanto al aprendizaje del vascuence, exponemos esta muestra de la importancia de su dominio si queremos encontrar trabajo allí: "Aprender euskera es la mejor manera de integrarse" (Fuente: observatorio de la diversidad <http://medios.mugak.eu/noticias/noticia/292336>). No nos podemos olvidar que País Vasco y Navarra son las dos comunidades autónomas españolas con una tasa de paro menor de la nación (Fuente: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/08/02/paisvasco/1343896252.html>).

De todo ello se infiere el importantísimo negocio que hay en este sector. Como señala la web especializada del sector “infoidiomas”, portal especializado en academias de idiomas, en 2011 había más de 6.000 academias en toda España y su crecimiento ha sido exponencial

especialmente en las grandes ciudades. Para 2012, los portales especializados en negocios vislumbran el crecimiento vertiginoso en las pequeñas ciudades. En fin, es el momento de aprovechar el momento económico pues se muestra perfecto para implantar una academia de idiomas y/o un centro para el rendimiento académico.

▪ **Academias en Castilla y León**

Según informe el informe Pisa que evalúa la calidad de los sistemas educativos europeos. Castilla y León obtiene el 2º mejor nivel global en España. Ahora bien nuestra comunidad autónoma tiene como problema estructural un bajo nivel en idiomas y una carencia total en el aprendizaje de segundos idiomas.

Al igual que en el resto de España, aunque en un porcentaje menor, también aquí han crecido tanto el número de centros de formación como el número de clientes de estos. La región está siendo golpeada fuertemente por la crisis económica lo que está provocando el éxodo de graduados y profesionales altamente cualificados en busca de mejores condiciones laborales. Las comarcas rurales no poseen tejido industrial suficiente que absorba a los desempleados provenientes de la burbuja inmobiliaria. Por ello, las academias de idiomas están ganando dinero formando a sus usuarios.

La apuesta del sector público por el bilingüismo es una realidad en Castilla y León:

- La Orden EDU7400/2012, de 31 de mayo, por la que se establece de oficio la puesta en funcionamiento de secciones bilingües en centros públicos y se autoriza la creación de secciones bilingües en centros privados concertados para el curso 2012/2013.
- La Orden EDU/392/2012, de 30 de mayo, por la que se modifica la Orden EDU/6/2006, de 4 de enero, por la que se regula la creación de secciones bilingües en centros sostenidos con fondos públicos de la Comunidad de Castilla y León.
- En la comarca nos encontramos con los siguientes centros educativos bilingües: en Briviesca, el CEIP Doña Mencía de Velasco con Primaria bilingüe en Inglés; en Treviño, el CEIP Condado de Treviño con Primaria Inglés Bilingüe;

y en Belorado, el CEIP Raimundo de Miguel Primaria Inglés Bilingüe. En conclusión, al igual que en la mayoría de centros educativos españoles, el bilingüismo imperante en la comarca es el inglés británico.

▪ **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

Análisis DAFO del sector de las academias de idiomas en España.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de formación de los profesionales. ○ Escasa cultura innovadora. ○ Atomización de la demanda. ○ Concentración horaria de la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posibilidad de crecimiento a través de la diversificación de los servicios. ○ Amplia experiencia del sector. ○ Crecimiento de la demanda de formación en idiomas

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento de la competencia. ○ Alianzas y acuerdos entre empresas y/o instituciones. ○ Mayor cualificación y especialización del profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambio de los hábitos de consumo. ○ Crecimiento del plurilingüismo en las nuevas generaciones. ○ Incremento del gasto en educación. ○ Mercados no explotados. ○ Crecimiento de la demanda.

- **Análisis de los factores claves de éxito/fracaso**

- Factores de éxito.
 - Calidad en el servicio.
 - Buena atención al cliente
 - Amplio abanico de servicios: desde niños a idioma especializado
 - Nuevas técnica. Programas informáticos, web...
- Factores fracaso:
 - Falta de experiencia
 - Falta de formación
 - Local inadecuado
 - Precios excesivos
 - No tener mercado
 - No tener capital suficiente

3.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

Según el Diario de Navarra, “4 de cada 10 alumnos de Primaria y ESO reciben clases particulares y de apoyo” y el porcentaje sube al 50% entre los que tienen uno, dos o tres suspensos”. Las cifras en Castilla y León son similares.

El mercado potencial abarca al 12-16 % de la población de la Bureba y su zona de influencia. Básicamente a los menores de 18 años. Es decir, dirigimos fundamentalmente nuestro servicio a cerca de un quinto-sexto de casi 20.000 habitantes. A esto debemos sumar los jóvenes universitarios y los trabajadores dispuestos a reciclarse y conceptuarlos dentro de un mercado con otras academias competidoras. Es decir, aproximadamente podemos luchar inicialmente con fiabilidad por el 10 % de esa cuantía anterior. Por consiguiente, debemos estimar un nicho de mercado de una horquilla de entre 240-275 clientes. La mayoría vendrán a clases de

idiomas, especialmente inglés. Los centros bilingües van a forzar a muchos padres a optar por clases particulares. Además, la prueba oral de idioma de selectividad ya se ha implantado.

Las clases de francés, alemán y euskera tendrán una demanda inferior. Cabe la posibilidad de realizar grupos reducidos de conversación. Incluso es posible que, tras el primer año de trabajo, haya que eliminar la impartición de algún idioma.

En cuanto a los seminarios de refuerzo de estudio se impartirán entre junio y noviembre a un máximo de 20-30 estudiantes. Pese a ser una gran inversión de futuro para los escolares, estos cursos sólo ahora comienzan a ser rentables en el panorama nacional.

La instalación del negocio puede ser en Briviesca, Belorado o Sotopalacios. También puede estudiarse la posibilidad de un centro principal y otro secundario.

▪ **Análisis de los clientes**

Un negocio de este tipo puede dirigirse hacia varios tipos de público objetivo:

- Niños y jóvenes: Se adaptarán los contenidos de los cursos en función de los conocimientos que los jóvenes tengan de las materias de éstos. La mayoría de éstos van a ser estudiantes que comienzan a iniciarse en el dominio de los idiomas.
- Estudiantes universitarios y trabajadores: La formación en idiomas o informática desarrollada en la formación reglada suele ser demasiado deficiente, y para aumentar los conocimientos se hace necesario acudir a las academias privadas para complementarla.
- Empresas tanto privadas como públicas: Se preparan cursos para aquellas empresas que quieran suministrar formación a sus empleados extranjeros.

▪ **Poder de negociación.**

El servicio educativo se ofrece por tarifas: aproximadamente de 10 € por clase. Ahora bien, se puede estudiar diversidad de tarifas por mes, por curso escolar o por curso de verano. El mes

con cuatro clases semanales rondaría los 120 €. Las clases a domicilio serían de un precio superior.

Una gran ventaja de este negocio es la escasez de morosos. Las deudas se cobran bien por adelantado, bien en pequeñas cantidades mes a mes de manera que hasta las familias más humildes cumplen escrupulosamente sus compromisos contractuales.

4. PLAN DE MARKETING

▪ Producto/servicio

- La enseñanza de idiomas:
 - Inglés.
 - Aprendizaje de inglés.
 - Inglés para negocios.
 - Inglés medio y avanzado.
 - Preparación para las pruebas First y Toelf.
 - Francés: Elemental, medio y avanzado.
 - Alemán: Elemental, medio y avanzado.
 - Euskera o vascuence: Elemental y medio.

- Clases de refuerzo escolar:
 - Clases particulares de apoyo al estudio desde infantil hasta bachiller más alguna clase a nivel universitario – no encontramos nada a nivel universitario- (matemáticas financiera, por ejemplo).
 - Cursos de corta duración sobre técnicas de estudio:
 - Aprender a estudiar: las técnicas y hábitos de estudio.
 - Aprender a razonar.
 - Lectura rápida.
 - Dominio de internet para la realización de trabajos escolares.

Sería muy interesante para el negocio ofertar tanto cursos y clases y ejercicios prácticos siguiendo la práctica tradicional (explicación, pizarra, ejercicios en papel y lecciones para el día siguiente) como cursos apoyados por nuevas tecnologías (webs y programas informáticos relacionados con la educación, dominar webs extranjeras del estilo de www.bbc.co.uk, por ejemplo).

- **Distribución y ventas:**

Nuestro producto es un servicio que se presta y se consume instantáneamente en un centro.

El servicio se ofrece todo el año. Pero especialmente en verano, se podría alquilar un piso en otro lugar para poder impartir una vez a la semana e incrementar el negocio. No obstante, La mejor forma de captación de clientes es el «boca a boca». Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio. Tampoco podemos olvidarnos de la puntualidad: las clases suelen durar 45 y quien nos paga directa o indirectamente suelen ser los padres de los niños normalmente.

- **Promoción**

Antes de la inauguración del negocio, es muy importante realizar una campaña de promoción inicial para dar a conocer el centro.

Para la captación de clientes se realizará un plan de comunicación, que comprenda las siguientes actuaciones:

- Buzoneo/Mailing: Puede resultar muy conveniente realizar una primera ronda por las zonas más inmediatas al centro. Posteriormente podemos ampliar nuestro radio de acción a barrios cercanos o del mismo distrito.
- Reparto de dípticos: Como complemento a la acción anterior, se pueden repartir folletos publicitarios en la puerta de colegios, supermercados, cafeterías o mercado de abastos.
- Anuncios en prensa: En el periódico del barrio o del distrito. También sería bueno insertar el mismo anuncio en diarios locales de difusión gratuita.

- Creación de una página Web: en la actualidad las páginas Web constituyen un mecanismo fundamental para hacer llegar nuestro negocio a todos. Es un soporte perfecto para el público más joven. En ella podemos describir quienes somos y qué hacemos, horarios, calendario de actividades, fotos, etc.
- Cartelería: Se pueden pegar carteles por las asociaciones de vecinos, colegios, centros cívicos, etc.
- Directorios comerciales. Además de estas acciones, se debe estar presente en las guías profesionales y estar anunciado en las guías telefónicas.
- Por otra parte, en todas las academias se suelen repartir bolígrafos, calendarios, etc., con el logotipo o el nombre de la empresa como forma de publicidad.
- La mejor forma de captación de clientes es el «boca a boca». Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio.

5. PLAN FINANCIERO

El plan financiero para la actividad de Servicios Educativos en el territorio ADECO BUREBA se establece de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Empresario individual o sociedad limitada unipersonal con formación académica en magisterio, filología o psicopedagogía. No obstante, aconsejamos reflexionar sobre lo expuesto en el punto 6.
- Contratación temporal y parcial de profesores.
- Se dispone de un buen local céntrico arrendado.
- Se dispone de vehículo propio para los desplazamientos.

▪ Inversiones.

Para el desarrollo de la actividad serán necesarias las siguientes INVERSIONES:

- Instalaciones. La ubicación se deberá de realizar en zonas de mucho tránsito o de alta concentración poblacional, preferentemente cerca de centros de estudios (colegios, institutos), oficinas y centros de trabajo.

Características básicas de las instalaciones. En este estudio se establece una dimensión de unos 130 m² para la instalación de dos aulas con una capacidad de 12 alumnos cada una de ellas. El local también va a comprender 2 aseos, un pequeño despacho y un mostrador para atender a los clientes.

- Costes por acondicionamiento del local.
 - Acondicionamiento externo: Rótulos, cierres,...
 - Acondicionamiento interno: Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso, habilitando un despacho, una zona de recepción y dos aulas completas.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

El conjunto de estos conceptos puede rondar los 30.050 € (IVA incluido), aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

- Mobiliario y Decoración. El mobiliario necesario para este negocio estará compuesto por los elementos que se citan a continuación:
 - Mobiliario para las aulas. Cada aula debe contener:
 - 12 mesas para los alumnos y 1 mesa para el profesor.
 - 12 sillas fijas para los alumnos y 1 sillón giratorio para el profesor.
 - Una pizarra.
 - Mueble auxiliar.
 - Perchero.

- Mobiliario para la recepción: Mesa mostrador, sillón giratorio, muebles auxiliares, papelera.
- Mobiliario para el despacho: Mesa de despacho, sillón giratorio y dos sillas de confidente, muebles auxiliares, papelera.

El coste por estos elementos puede rondar los 6.010,00 € (IVA incluido) como mínimo para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño, de materiales especiales, etc.

- o Equipamiento. El equipamiento necesario para la puesta en marcha del negocio, estará compuesto por:

- Equipo de aire acondicionado e instalación de salidas de humo. El coste por estos conceptos ronda los 7.800 €.
- El resto del equipamiento necesario: Estará compuesto por cuatro equipos informáticos (2 para las aulas, 1 para la recepción y 1 para el equipo del despacho desde donde se llevará la gestión del negocio), que incluyan un servidor y acceso a internet.

También, es necesario costear las instalaciones de los equipos y las licencias de software necesario para el uso de las distintas aplicaciones y programas.

Además es necesario adquirir una impresora, un scanner, copiadora y fax.

Se adquirirán dos reproductores de CD, uno para cada aula.

El coste por estos elementos se ha estimado en 5.104 € (IVA incluido), si bien hay que señalar que el coste puede variar mucho en función de las características de los equipos, si se adquieren elementos de segunda mano, etc.

- o Stock Inicial y Materiales de Consumo. Para el desarrollo de las actividades de la academia es necesario contar con materiales de oficina como archivadores, papel, bolígrafos, etc. Su coste aproximado será de aproximadamente 600 € (más IVA).
- o Fianzas depositadas. Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 1.500,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y, sobre todo, de la ubicación del mismo).

- Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de, aproximadamente, 1.200 €. Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, entre otros. Además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad. Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.
- Fondo de Maniobra. A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 2 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc. Además habría que incluir la cuota del préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente esquema (en euros).

INVERSIONES	IMPORTE
Adecuación del local	25.905 €
Fianza del local	1.500 €
Mobiliario y enseres	5181 €
Equipo informático y software	1.600 €
Equipamiento	4.400 €
Stock inicial y consumibles	600 €
Gastos de constitución	1.200 €
Fondo de maniobra	12.000 €
TOTAL	52.386 €

▪ Gastos

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto.

- Costes variables: fundamentalmente están constituidos por el consumo de productos y mercadería y que se estima el 10 % del volumen de ventas (papel, material didáctico, etc)
- Costes fijos:
 - Gastos de asesoría.
 - Gastos comerciales y de publicidad.
 - Servicios externos.
 - Alquiler y luz del local
 - Tarifa de voz y datos.
 - Material de oficina.
 - Viajes y varios: ligados a desplazamientos para prestar el servicio
 - Gastos de personal: se han calculado para tres personas: una, el empresario, que puede actuar como gerente absoluto de la empresa, es decir, gestión, contabilidad y labores administrativas y adecuación diaria del local. Además, es recomendable que domine el inglés al ser el peso fuerte del negocio. Su coste inicial puede rondar los 1.200 (997 + 253 €). Además, el empresario deberá impartir algunas clases: inglés y refuerzo escolar, por ejemplo. En segundo lugar, nos veremos en la obligación de contratar a otra u otras personas que trabajarán de profesores bien a jornada completa uno impartiendo clases pluridisciplinares, bien varios especializados en un idioma en particular. El gasto en salario y seguridad de este trabajador será de 1.557,50 € al mes por cada profesor. Además, tras el primer año de arranque de la actividad sería muy conveniente para prestar un servicio de calidad la contratación de un administrativo que atendiera el teléfono y presencialmente.
 - Préstamos. Además, un coste fijo importantísimo lo constituye la cuota mensual del préstamo personal a solicitar. En el primer año tenemos que afrontar una cifra aproximada a los 60.000 €. Por

consiguiente, es una inversión fuerte y no es fácil disponer de todo el dinero. Aconsejamos solicitar un préstamo personal de aproximadamente 30.000 €. Aconsejamos, también, por consiguiente, que parte de la financiación se obtenga de recursos propios bien de ahorros, bien de capitalizar la prestación contributiva, bien de ambas. Consultando el mercado observamos cómo la mayoría de préstamos rondan al menos el 4 % de interés y muchos el 8 en el mes de agosto de 2012.

Ahora bien, con el respaldo de una iniciativa de interés social con el marchamo ADECO BUREBA es posible que se consiga un crédito ICO con unas características mucho más favorables.

La línea ICO – Emprendedores 2012 tiene como características principales las siguientes:

- Financiación, orientada a autónomos y profesionales que hayan iniciado su actividad hace menos de 5 años.
- Tipo de interés: Fijo/Variable (Euribor 6 meses – aproximadamente el 1 % actualmente), más diferencial del 0.88, más hasta un margen del 2,20% (sin carencia) o del 2,00% (con carencia).
- Bonificación: 43 € por cada 1.000 €, de financiación que se aplicará a la reducción del saldo vivo de la operación (equivalente 1,50% del tipo de interés para un préstamo tipo).
- La bonificación solo se aplicará a los primeros 135 millones de euros formalizados de esta línea.
- Amortización y carencia: 3, 5 ó 7 años, con la posibilidad de hasta 1 año de carencia.
- Se podrán formalizar préstamos al amparo de esta línea hasta el 15 de diciembre de 2012 o antes si se produce agotamiento de fondos.
- Se financian los activos fijos productivos nuevos o de segunda mano, adquisición de vehículos turismos, incluido el IVA o impuestos de análoga naturaleza y adquisición de empresas. Se

podrán financiar gastos de circulante con el límite del 10% de la financiación total.

- La tramitación de las operaciones se realiza directamente a través de las entidades de crédito.

A través del ICO podríamos solicitar una línea a un interés aproximado del 2 %. Así que solicitando un importe de 30.000 € a un 2 % de interés, con un año de carencia de intereses, a siete años obtendríamos una cuota mensual de aproximadamente 383 €.

COSTES	MENSUALES	ANUALES
Costes fijos	5.685 €	68.220 €
Alquiler del local	750 €	9.000 €
Luz eléctrica	200 €	2.400 €
Viajes	30 €	360 €
Gastos asesoría	40 €	480 €
Gastos comerciales y publicidad	80 €	960 €
Servicios externos	60 €	720 €
Tarifa plana de voz y datos	30 €	360 €
Material de oficina	55 €	660 €
Intereses préstamo	50 €	600€
Tributos	75 €	900 €
Seguros	60 €	720 €
Gastos de personal	3.115 (2.375+740) €	37.380 €
Sueldo + SS	1.200 (997 + 253) €	14.400 €
Costes variables		
10% importe de las ventas	1.359 €	16.308 €

▪ Previsión de ingresos

Tras lo analizado, recopilamos los siguientes datos, perfectamente adaptados a las circunstancias de crisis económica que existe en la comarca. Dispondremos de alrededor de 240-275 alumnos siendo el nicho fundamental de mercado la enseñanza del inglés:

- 40 alumnos con clases de euskera, francés, alemán durante el curso escolar (7 meses impartidos)
 $40 \text{ alumnos} \times 120 \text{ €/mes} \times 7 \text{ meses} = 33.600 \text{ €}$
- 15 alumnos con clases de euskera, francés y/o alemán en verano
 $15 \times 120 \times 2 = 3.600 \text{ €}$
- 20 alumnos en seminarios estivales de refuerzo escolar
 $20 \times 120 \times 2 = 4.800 \text{ €}$
- 96 alumnos de inglés durante el curso escolar
 $96 \times 120 \times 7 = 80.640 \text{ €}$
- 35 alumnos de inglés durante el verano
 $35 \times 120 \times 2 = 8.400 \text{ €}$
- 31 alumnos en clases particulares de otras materias durante el curso
 $31 \times 120 \times 7 = 26.040 \text{ €}$
- 25 alumnos en clases particulares de otras materias durante el verano
 $25 \times 120 \times 2 = 6.000 \text{ €}$

Operamos con una previsión de ingresos ajustada a la realidad ya que debemos actuar con cautela al encontrarnos con un mercado comarcal competitivo.

- Clientes potenciales: Definidos en el Capítulo 3: Análisis de demanda – Tamaño de mercado.
- Precios de servicios: Contrastados con los establecimientos competidores.

- Servicios demandado: Definidos en el Capítulo 4: Plan de Marketing – Producto/Servicio. No obstante, el primer año es esencial para evaluar el devenir de nuestra actividad empresarial. Tras la recogida y análisis de la información del primer año de trabajo quizá tengamos que modificar o incluso suprimir algún servicio (por ejemplo, no tenemos demandantes de euskera suficientes para realizar curso alguno o no encontramos profesores de alemán de calidad).
- Cuota de incremento de ingresos a partir del Año 1: Se considera un incremento del 5% para cada uno de los ejercicios siguientes.

PREVISIÓN DE INGRESOS	AÑO 1 (€)	AÑO 2(€)	AÑO 3(€)
Ventas	163.080	171.234	179.796
Coste de las ventas	70.128	73.634	77.316
Margen Bruto	92.952	97.600	102.480

▪ Estructura de la cuenta de resultados: Previsión de ingresos y gastos.

Ingresos	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
ventas											
menos venta											
venta neta total	163.080		171.234		5,00	179.796		5,00	188.785		5,00
insolvencias											
ingresos netos por ventas	163.080		171.234		5,00	179.796		5,00	188.785		5,00
Gastos	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
existencias - consumo	70.128	43,00%	73.634	43,00%	5,00	77.316	43,00%	5,00	81.182	32,14%	5,00
iniciales	600		2.025			2.025		0,00	2.025		0,00
compras	71.553		73.634			77.316		5,00	81.182		5,00
finales	2.025		2.025			2.025			2.025		
producción / servicio											
variables											
fijos											
personal	51.780	31,75%	52557	30,69%	1,50	53.345	29,67%	1,50	54.145	28,68%	1,50
comisiones											
producción / servicio	37.380	22,92%	37.941	22,16%	1,50	38.510	21,42%	1,50	39.087	20,70%	1,50
marketing / ventas											
administración / DG	14.400	8,83%	14616	8,54%	1,50	14.835	8,25%	1,50	15.058	7,98%	1,50
marketing y ventas	960	0,59%	979	0,57%	2,00	999	0,56%	2,00	1.019	0,54%	2,00
publicidad y promoción	960	0,59%	979	0,57%	2,00	999	0,56%	2,00	1.019	0,54%	2,00
Otros marketing											
Gastos de ventas											
Variables											
Generales y administración	15.600	9,57%	15912	9,29%	2,00	16230	9,03%	2,00	16.555	8,77%	2,00
Alquileres	9.000	5,52%	9.180	5,36%	2,00	9.364	5,21%	2,00	9.551	5,06%	2,00
Luz eléctrica	2.400	1,47%	2.448	1,43%	2,00	2.497	1,39%	2,00	2.547	1,35%	2,00
Viajes	360	0,22%	367	0,21%	2,00	375	0,21%	2,00	382	0,20%	2,00
Gastos asesoría	480	0,29%	490	0,29%	2,00	499	0,28%	2,00	509	0,27%	2,00
Servicios externos	720	0,44%	734	0,43%	2,00	749	0,42%	2,00	764	0,40%	2,00
Tarifa plana de voz y datos	360	0,22%	367	0,21%	2,00	375	0,21%	2,00	382	0,20%	2,00
Material de oficina	660	0,40%	673	0,39%	2,00	687	0,38%	2,00	700	0,37%	2,00
Tributos	900	0,55%	918	0,54%	2,00	936	0,52%	2,00	955	0,51%	2,00
seguros	720	0,44%	734	0,43%	2,00	749	0,42%	2,00	764	0,40%	2,00
Total gastos	138.468	84,91%	143.082	83,56%	3,33	147.890	82,25%	3,36	152.901	80,99%	3,39
ebidta	24.612	15,09%	28.152	16,44%	14,38	31.906	17,75%	13,33	35.885	19,01%	12,47
amortizaciones	4.000	2,45%	4.000	2,34%		4.000	2,22%		4.000	2,12%	
resultado operativo	20.612	12,64%	24.152	14,10%	17,17	27906	15,52%	15,54	31.885	16,89%	14,26
financieros											
ingresos											
gastos	600	0,37%	600	0,35%		600	0,33%		600	0,32%	
excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
antes de impuestos	20.012	12,27%	23.552	13,75%	17,69	27.306	15,19%	15,94	31.285	16,57%	14,57
impuestos	5.003	3,07%	5.888	3,44%	17,69	6.826	3,80%	15,94	7.821	4,14%	14,57
beneficio neto	15.009	9,20%	17.664	10,32%	17,69	20.479	11,39%	15,94	23.464	12,43%	14,57

Los criterios realistas considerados en el planteamiento y cálculo de gastos e ingresos, reflejan la viabilidad económica financiera de la actividad propuesta.

- Los resultados netos son positivos y evolucionan favorablemente, lo que refleja una demanda y una respuesta positiva..

- Evolución EBITDA y % EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios positiva que refleja la capacidad de generar beneficio sin tener en cuenta otros factores que modifican lo que genera realmente el núcleo de actividad.

RATIOS	2012	2013	2014
EVOLUCION EBITDA	24.612	28.152	31.906
% EBITDA SOBRE IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	15 %	16 %	18 %

- La inversión se afronta con recursos propios y ajenos. Si la inversión requiriera mayor financiación ajena ora por disponer de menos recursos propios ora porque las condiciones de nuestro préstamo fuera más desfavorables el negocio está en situación de afrontarlos con garantías.

Estructura de balance: Previsión de activo y pasivo.

ACTIVO	2012	2013	2014	2015
No corriente	48386	44386	40386	36386
Inmovilizado intangible	1.500 €	1500	1500	1500
Inmovilizado material	50.886	50.886	50.886	50.886
(-) Amortizaciones	4.000	8.000	12.000	16.000
Depósitos y fianzas				
Corriente	-6.943	11.145	31.753	55.275
Existencias	2.025	2.025	2.025	2.025
Realizable				
Disponible	-8.968	9.120	29.728	53.250
Total ACTIVO	41.443	55.531	72.139	91.661
Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015
Patrimonio Neto	15.009	32.673	53.152	76.615
Fondos Propios	15.009	32.673	53.152	76.615
Capital				
Reservas				
Resultados	15.009	32.673	53.152	76.615
Subvenciones				
PASIVO	26434	22858	18987	15046
No corriente	26004	22008	18012	14016
Préstamos a largo plazo	26004	22008	18012	14016
Leasings				
Corriente	430	850	975	1030
Préstamos a corto plazo				
Proveedores				
Otras cuentas a pagar	430	850	975	1030
Total Patrimonio Neto y Pasivo	41.443	55.531	72.139	91.661

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:
- La liquidez es negativa el primer año, ajustándose muy rápidamente y en cifras muy significativas en los siguientes. Estos datos reafirman la creación de un fondo de maniobra.

- Que el negocio es viable nos lo muestra el ratio de solvencia. Ya el primer año supera el 1,5 e incrementándose en los ejercicios posteriores. Se garantiza, pues, las deudas a largo plazo.
- En cuanto al ratio de endeudamiento sigue un camino contrario como no podía ser de otra forma. El primer año soporta un alto grado de endeudamiento debido a la inversión realizada. En los años posteriores se corrige considerablemente y así en el 2014 ya está por debajo del 0,5. Sus valores informan del equilibrio entre los recursos ajenos y la autofinanciación.

RATIOS	2012	2013	2014
FONDO DE MANIOBRA: LIQUIDEZ	-7.373	10.295	30.778
SOLVENCIA	1,57	2,43	3,80
ENDEUDAMIENTO	1,76	0,70	0,36

▪ FUENTES DE FINANCIACIÓN

- Fuentes propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero propio ahorrado, coche propio, una formación recibida e incluso la capitalización de la prestación contributiva de desempleo (<http://www.sepe.es/contenido/prestaciones/ag00e.html>).
- Fuentes ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros. No puede desdeñarse el apoyo del entorno familiar. Además debemos considerar a las Entidades Financieras Comerciales e Industriales ICO Instituto de Crédito Oficial, del que ya hemos hablado (ico.es). SGR, Sociedades de Garantía Recíproca como Iberaval en castilla y León (iberaval.es), Entidades de microcrédito (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascrri.org), Business angels (www.esban.com, www.aeban.es), Fuentes de Financiación Alternativa y Crowfundig: Comunidades Autofinanciadas

(<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), Lánzanos (www.lanzanos.com), Participa (<http://partizipa.com>), Verkami (www.verkami.com) Fandyu (www.fandyu.com)

- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:
 - RESOLUCIÓN de 28 de marzo de 2012, del Presidente de la Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria para el año 2012 de las subvenciones destinadas a la bonificación de préstamos y pólizas de crédito para financiar inversiones empresariales que mejoren la competitividad, gastos de I+D+i y capital circulante realizadas por emprendedores, autónomos y Pymes, cofinanciadas con Fondos FEDER (BOCYL del 3 de abril).
 - Página 32 y siguientes del Anejo Empleo dentro de Estrategia integrada de empleo, formación, prevención e igualdad 2012-2015. La Junta de Castilla y León prevé una línea de subvenciones para el autoempleo similar al de otros planes de empleo desarrollados. Pendiente de convocatoria.
 - Para determinados colectivos de autónomos existe la posibilidad de aplicar bonificaciones (www.seg-social.es).
 - Las subvenciones para las cooperativas y para las sociedades laborales están igualmente en suspensión debido al momento económico que vivimos.

6.- RECURSOS HUMANOS

▪ Perfil profesional

- Para el curso de técnicas de estudio se necesitará una formación académica como diplomado en educación, magisterio de infantil y primaria, licenciados en psicología y/o psicopedagogía. Asimismo, tras el Plan Bolonia se aceptarán los graduados en aquellas especialidades
- Para idiomas personas con la titulación académica universitaria en euskera, francés, inglés y/o alemán.

▪ Estructura organizativa.

En principio, el negocio está pensado para ser desarrollado por una persona que ejerza el oficio y la gestión. Así pues, el empresario:

- Adecuará el negocio.
- Realizará la atención al cliente, tanto personal como telefónica.
- Impartirá clases de inglés.
- Llevará la contabilidad.

Evidentemente, el trabajo puede ser excesivo. Por ello sería muy interesante estudiar las ventajas de la contratación de un primer trabajador. Sugerimos las siguientes posibilidades hipotéticas por sus ventajas fiscales y laborales:

- Contrato de formación sea a tiempo parcial o a jornada completa (por ejemplo, para el reparto).
- Contratación del cónyuge o familiar (amplias bonificaciones en la cuota de seguridad social).
- Contrato a discapacitado, víctima de violencia de género o colectivo en riesgo de exclusión social.
- Contratación indefinida del primer trabajador.

El resto de la plantilla estará compuesta por:

- Profesor/es: Su función principal es la de impartir formación en el área donde esté especializado. Lo más valorado para estos puestos es la experiencia como docente y la capacidad de transmitir conocimientos. Se jugará con la posibilidad de impartir clases a domicilio así como en otros centros de trabajo.
- Auxiliar administrativo/a: Esta persona estará encargada de atender el centro, las necesidades de información (atención telefónica, recepción de correo, etc) y también desempeñará las tareas administrativas habituales (seguimiento de asistencia, cobros, documentación, etc.). Por la naturaleza del puesto debe valorarse las habilidades sociales de la persona que lo ocupe. Este puesto de trabajo puede incorporarse previa evaluación de las necesidades de la empresa y tras el primer año de trabajo.

Generalmente, las empresas de este tipo trabajan con una plantilla limitada de docentes y la amplían con personal adicional cuando se van planteando nuevas necesidades de personal. Para ello, la modalidad que más se suele emplear es la *de free lance* seguida por los contratos a tiempo parcial, y por obra y servicio.

Otra posibilidad es implementar el negocio a través de las siguientes formas jurídicas: sociedad limitada, sociedad cooperativa o sociedad laboral. En las dos últimas, especialmente, en la última, partiríamos de una empresa en la que los trabajadores son todos iguales. Por consiguiente, el coste del personal y las inversiones serían más fácilmente asumibles.

- **Servicios exteriores.**

Básicamente, telefonía. Cabe también la posibilidad de suscribirse a algún portal telemático especializado en idiomas o utilizar la plataforma moodle para las clases.

- **Convenios colectivos aplicables.**

Convenio Colectivo de empresas dedicadas a las academias de idiomas es el VII Enseñanza y formación no reglada publicado el día 29/04/2011 en el Boletín Oficial del Estado nº 102 con una modificación el 25/05/2011 y una vigencia hasta el 31/12/2013.

7. CONSEJOS PRÁCTICOS.

- **Higiene y seguridad.**
 - Es necesario atenerse a las normativas en relación a la seguridad laboral relacionadas en el apartado 8.
- **Otros consejos**
 - Cuando se alquile el local debe hacerse con opción a compra.
 - Tras los comienzos evaluaremos la posibilidad de anular la impartición de algún idioma por falta de clientes. Como posibilidad intermedia se podría estudiar ofrecer seminarios intensivos.
 - Es interesante asociarse e inscribirse a la Cámara de Comercio correspondiente al territorio donde se desarrolla el negocio. También es interesante pertenecer a alguna asociación empresarial gremial, como la Federación Española de Centros de Enseñanzas de Idiomas.
 - En el caso de contratar un trabajador, el empresario se verá favorecido por la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que regula entre otros aspectos el contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores. A esto habrá que añadir las nuevas subvenciones del EcyL (pendientes de convocatoria). En la página 26 del Anejo Empleo de Estrategia integrada de empleo, formación, prevención e igualdad de Castilla y León 2012-2015 (Fuente: www.jcyl.es).

8. NORMATIVA BÁSICA.

▪ A nivel nacional

- Sus relaciones jurídicas se encuentran reguladas por la Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales
- El Real Decreto Legislativo 1.564/89 de 22 de diciembre, que aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas
- La Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada
- REAL DECRETO 999/2012, de 29 de junio, por el que se modifica el Real Decreto 1629/2006, de 29 de diciembre, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas de idiomas de régimen especial reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE 14-07-2012)
- REAL DECRETO 1629/2006, de 29 de diciembre, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas de idiomas de régimen especial reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (BOE 4-1-2007)
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE del 7 de julio).
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y sus posteriores modificaciones.

▪ A nivel autonómico

- Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de Castilla y León

9.- FUENTES

- Técnicas de estudio
<http://www.institutopascal.es/>
www.fapar.org/escuela_padres/resumenes/exito_escolar.doc
<http://www.tecnicas-de-estudio.org/>
- Gastos por estudiante en España
<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>
- Portal de educación en cjl
<http://www.educa.jcyl.es/educacyl/cm>
- Convenio colectivo aplicable
http://www.feccoocyl.es/files/informacion_comun/feccoocyl_110225_vii_convenio_colect_ens_formac_no_reglada.pdf
<http://www.trabajoyprevencion.jcyl.es/web/jcyl/TrabajoYPrevencion/es/Plantilla100Convenio/1267295630828/710/Convenio/Empleo>
- Coste del trabajador
<http://jguitian.es/Documentos/CU%C3%81NTO%20ME%20CUESTA%20UN%20TRABAJADOR%20EN%20TOTAL.pdf>
- Clases extraescolares
<http://www.diariodenavarra.es/20100211/navarra/4-cada-10-alumnos-primaria-eso-reciben-clases-particulares-apoyo.html?not=2010021101455999&dia=20100211&seccion=navarra&seccion2=sociedad>
- Sociedad laboral
<http://www.motril.es/index.php?id=753>
- Profesores particulares
<http://www.tusclasesparticulares.com/>



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

Planta de Compostaje

1. INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La agricultura actual es una actividad que demanda gran cantidad de recursos: energía, agua, abono, etc. En los últimos años se ha generado una especulación en los precios de los diferentes inputs, generado una búsqueda de alternativas para mantener la rentabilidad de las explotaciones: empleo de técnicas que ahorran energía, empleo de máquinas más eficaces, búsqueda de sistemas de riego más eficaces en el uso de agua, sistemas de abonado que permiten ahorro de abono y energía. Para el caso de los abonos se experimentó una subida de los productos de más de un 50 % durante la campaña 2010-2011.

Por otra parte tenemos crecientes problemas ambientales derivados del uso de pesticidas y abonos de síntesis en exceso. Así pues, en el informe del control de calidad en aguas subterráneas realizado por CEMAS para la cuenca del Ebro en 2009 se diagnosticó a la cuenca aluvial del Tirón como zona con problemas o alto riesgo de contaminación de nitratos de origen agrario.

Esto hace necesario una búsqueda de alternativas a estos inputs en la agricultura convencional, sobre todo teniendo en cuenta la crisis económica actual y la situación del entorno rural.

En el documento elaborado por DGE Bruxelles para la implantación de una fábrica de pellets dentro de la comarca de ADECO-BUREBA se pone de manifiesto el potencial de la masa forestal, así como la gran importancia en la zona. Así mismo se indica que parte del residuo forestal no puede ser transformado en biomasa energética, teniendo que ser destruido y destinado a otros usos. Esto supone un coste a trasladar a la cuenta de resultados del proyecto.

Compostar es una palabra de origen inglés que entendemos como la acción de crear y mantener unas determinadas condiciones de temperatura, humedad y oxigenación para que millones de microorganismos transformen la materia orgánica en abono natural, mantillo o compost. Esto ofrece aspectos tan importantes como la búsqueda de alternativas a la dependencia de los abonos de síntesis en la agricultura, la posibilidad de tratar materias orgánicas problemáticas o residuales (restos de poda, siega,...) y las exigencias medioambientales de las políticas actuales (PAC, protocolo de Kioto) con una revalorización de un residuo. Además está ligada a la prevención de incendios forestales y masas arboladas.

El compost sería el producto final principal fruto del compostaje. En el BOE Nº 131 de 1998 se definen sus características comerciales. Así mismo existe una normativa específica para el compost destinado a la agricultura ecológica.

El proyecto LIFE MEDIO AMBIENTE financiado por la UE a través de la línea COMPOST LIFE trata de fomentar la producción de compost de diferentes tipos, para lo que se han subvencionado estudios relativos al empleo de diferentes materias primas (alperujos de aceituna, residuos de poda, urbanos,...) para conseguir varios objetivos:

- Disminución del volumen y coste del residuo
- Revalorización del residuo dentro de la economía primaria
- Mejora del medioambiente

Las ventajas del compost son múltiples: es un abono de liberación lenta para las plantas, se obtiene una revalorización de residuos y es renovable.

El Ministerio de Medio Ambiente lanzó en 2001 el Estudio de los Mercados del Compost, donde analizaba la situación general y aventuraba a medio y largo plazo un aumento de la demanda y una incapacidad de cubrir la misma.

Con el auge de la Agricultura Ecológica la demanda y el precio del compost ecológico se han disparado de tal modo que no se encuentra producción suficiente para satisfacer las necesidades del mercado. Hay que recordar que por normativa está prohibido la aplicación de abonos de síntesis en estas superficies, lo que hace obligatorio pensar en la utilización de abonado orgánico.

Considerando que en la realización de pellets no se utiliza el 100 % de la masa vegetal y que ese resto supone un coste en su eliminación, la actividad de generación de compost es perfectamente complementaria, por lo que puede realizarse de modo parejo a la fabricación de biomasa.

Burgos, según datos del Consejo de Agricultura Ecológica de Castilla y León (CAECYL) figura como la cuarta provincia en importancia de la comunidad por número de hectáreas, con un total de 3-393,96 ha.

Se propone como actividad empresarial la fabricación de compost y su comercialización por los siguientes factores:

- o Es totalmente compatible y complementaria con la planta de biomasa propuesta en otro estudio
- o Disponibilidad de suelo y materia prima en la zona
- o Existencia de polígonos industriales
- o Según la encuesta realizada por DGE Bruxelles en la fase de trabajo de campo, destaca la apuesta por una industria que cuide el medioambiente
- o La superficie destinada a cultivos leñosos y especies forestales, fuentes principales para la fabricación de compost, es de 38.193 has

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

• El mercado de compost en España

En el Estudio del Mercado de Compost en España mencionado anteriormente se analiza la situación en el año 2001 y se dan unas guías básicas:

- Ausencia de producto de calidad
- Existencia de estructuras de producción unida a la transformación de residuos industriales o RSU de plantas depuradoras de ciudades o lodos.
- Buenas perspectivas de crecimiento del mercado.

José M^a Álvarez de la Puente en su trabajo “Estudio del Mercado del Compost Urbano en España” indica dos orígenes básicos del compost a nivel nacional:

- Producido por centrales asociadas a RSU: restos de parques y jardines y centros de tratamiento de RSU. Se trata de una aplicación de la directiva UE de bioresiduos.
- Producidos por centros forestales como valorización del residuo de la actividad maderera y forestal

En los últimos años ha crecido su consumo motivado por razones de tipo económico (caída de los precios de la producción agrícola, subida de los precios de abonos de síntesis, reducción de la cabaña ganadera,...) y ambientales (entrada en vigor de normativa ambiental vinculada a la PAC).

Con al aplicación del PROYECTO LIFE 00ENV/E/000543 se ha intentado la promoción y el desarrollo del compost partiendo de residuos agrícolas y de la industria agroalimentaria. Así en Andalucía se ha implantado el compostaje de alperujos procedente de almazaras.

El mercado comercial en España está destinado a dos destinos fundamentales:

- Viverismo, invernaderos y cultivo bajo plástico
- Jardinería y recuperación de espacios paisajísticos

Hay otro sector, agricultura extensiva, que utiliza compost de bajo coste, sobre todo RSU y lodos de depuradora. Esto pone de manifiesto el factor coste en este tipo de abonos, compitiendo con otro tipo de enmiendas y abonados orgánicos como los estiércoles.

Se trata de un sector altamente deficitario, importando un gran porcentaje del consumo de países centroeuropeos, sobre todo de Alemania, Francia y Austria (fuente ICEX) vinculado a la producción de biomasa. Según European Compost Network se prevé un aumento del consumo de compost de origen forestal y RSU debido a la mayor demanda de abonos minerales por parte de los países en vías de desarrollo, subida del precio del petróleo y disminución de la cabaña ganadera en la UE. Además la demanda por parte de la producción ecológica de este tipo de productos está en aumento con ritmo sostenido.

Atendiendo a España, las plantas productoras de compost procedente de RSU existentes son las siguientes:

COMUNIDAD AUTONOMA	PROVINCIA	MUNICIPIO	EMPRESA	TIPO REC.	SIST. COMP.	COMPOST (T)
ANDALUCIA						
ARAGON						
Zaragoza	ZARAGOZA	Zaragoza	En construccion		-	-
Barbastro	HUESCA	Barbastro	En Proyecto	-	-	-
ASTURIAS						
Gijon	ASTURIAS	Gijon	COGERSA	RS	W	4.000
BALEARES						
Palma	MALLORCA	Palma	TIRME	RS	O, T	6.000
Calvia	MALLORCA	Calvia	TIRME	RS	O, W	1.216
Mila	MENORCA	Mao	JUAN MORA SA	RS, RSN	T	7.000
Ibiza	IBIZA	Santa Eulalia	UTE GIREF contruccion (2009)	RS, RSN	V	-
CANARIAS						
Arico	TENERIFE	Arico	VERTRESA		V	900
Las Palmas	GRAN CANARIA	Las Palmas	En construccion	-	-	-
CANTABRIA						
CASTILLA – LA MANCHA						
Albacete Centro -Norte Cuenca Sur	ALBACETE	Albacete	CTRU ALBACETE UTE	RSN	W	1.913
Albacete Sur	ALBACETE	Hellin		RSN	W	471
Mancha centro	CIUDAD REAL	Alcazar de San Juan	CESPA	RSN	W	9.870
Ciudad Real	CIUDAD REAL	Almagro	RSU SA	RSN	T	—
Cuenca Centro-Norte	CUENCA	Cuenca	URBASER	RSN	T	4.212
Guadalajara	Guadalajara	Guadalajara	UTE RSU GUADALAJARA	RSN	V	9.764
Toledo Centro-Norte	TOLEDO	Toledo	GESMAP	RSN	T	11.401
Talavera	TOLEDO	Talavera	GESMAP	RSN	W	3.383
CASTILLA Y LEÓN						
Ávila Norte	ÁVILA	Ávila	URBASER	RNS	V	2.500
Ávila Sur	ÁVILA	Arenas de S. Pedro	URBASER	RNS	V	1.000
Burgos	BURGOS	Cortes	Ute ARRANZ ACINAS	RNS	V	6.750 prev
Burgos Sur	BURGOS	Aranda de Duero	puebas	RNS	V	5.250 prev
León	LEÓN	San Justo de la Vega	UTE LEGIO VII	RNS	V	7.425
Palencia	PALENCIA	Valdeañor - Palencia		RNS	V	—
Salamanca	SALAMANCA	Gomecello		RNS	V	—
Segovia	SEGOVIA	Los Huertos	FCC	RNS	V	2.000
Soria	SORIA	Golmayo	CESPA	RNS	V	3.700
Valladolid	VALLADOLID	Valladolid	UTE PLANTA DE VALLADOLID	RNS	V	7.200
Zamora	ZAMORA	Zamora	URBASER	RNS	T W	2.200
CATALUÑA						
Torrelles de Llobregat	BARCELONA	Torrelles de Llobregat	EMSHTR	RS	W	336
Botarell	TARRAGONA	Botarell	CONSORCIO GESTION RESIDUOS BAIK CAMP	RS	W	2.882
Castelldefeifs	BARCELONA	Castelldefeifs	EMSHTR	RS	T W	2.350
Santa Coloma de Farners	GERONA	Santa Coloma de Farners	CONSELL COMARCAL DE LA SELVA	RS	W	2.661
Jorba	BARCELONA	Jorba	CONSELL COMARCAL DE L ANOJA	RS	W	812
Granollers	BARCELONA	Granollers	CONSELL COMARCAL DEL VALLES	RS	T W	obras
Montoliu de Lleida	LERIDA	Montoliu de Lleida	CONSELL COMARCAL DE SEGRIA	RS	W	977
Sant Cugat del Valles	BARCELONA	Sant Cugat del Valles	AYTO DE SANT CUGAT DEL VALLES	RS	W	885
Sant Pere de Ribes	BARCELONA	Sant Pere de Ribes	MANCOMUNIDAD PENEDES Y GARRAF	RS	T W	1.335
Centelles	BARCELONA	Centelles	JOSEP PADROS SOLANICH	RS	T W	
Seu d'Urgell	LERIDA	Seu d'Urgell	MANCOMUNIDAD DE URGELLET	RS	W	259
Mas de Barberans	BARCELONA	Mas de Barberans	GBI SERVEIS, SA	RS	T W	200
Manresa	BARCELONA	Manresa	CONSORCIO DEL BAGES	RS	V S	1.255
Ecoparc I (Barcelona)	BARCELONA	Barcelona	EMSHTR	RS, RNS	T D	obras
Terrassa	BARCELONA	Terrassa	CONSELL COMARCAL DEL VALLES OCCIDENTAL	RS	T W	754
Tárrega	LERIDA	Tárrega	COMARCA DE URGELL	RS	W	334
Espuga de Francolí	TARRAGONA	Espuga de Francolí	COMARCA DE BARBERA	RS	W	235
Ecoparc II (Montcada)	BARCELONA	Barcelona	EMSHTR	RS	T D	2.721
Olot	GERONA	Olot	SEARSA	RS	T W	614
Tremp	LERIDA	Tremp		RS	W	obras
Llagostera	GERONA	Llagostera	UTE SOLIUS	RS	T W	pruebas
EXTREMADURA						
Mérida	CACERES	Mérida	UTE URBABER MERIDA	RSN	W	11.588,16
Mirabel	CACERES	Mirabel	FCC	RSN	W	2.308,74
Talarrubias	BADAJOS	Talarrubias	UTE TALARRUBIAS	RSN	W	1.402,58
Navalmoral	CACERES	Navalmoral	UTE URBABER NAVALMORAL	RSN	W	4.430,82
Badajoz	BADAJOS	Badajoz	FCC	RSN	W	789,62
GALICIA						
Albada	LA CORUÑA	La Coruña	URBASER	RS	W	68000
Barbanza	LA CORUÑA	Lousame	FCC	RS	T	2000
MADRID						
L.T.R.S.U. Las Dehesas	MADRID	Madrid	UTE VERTRESA, SENDA AMBIENTAL	RNS	V	1.700
Las Lomas	MADRID	Madrid	FELIX MARTIN S.L	RS	W	39.500
La Paloma	MADRID	Madrid	URBASER/SUFISA	RNS	W	18.000
Pinto	MADRID	Pinto	GEDESMA UTE RSU PINTO	RNS	T	2.825
MURCIA						
El Gorguel	MURCIA	Cartagena	LHICARSA	RS	W	5.000
Jumilla	MURCIA	Jumilla	SANA SL	RS	S	15.500
Lorca	MURCIA	Lorca	LIMUSA	RNS	W	5.222
Cañada Hermosa Mula	MURCIA	Mula	CESPA INUSA	RNS	V	25.000
Ulea	MURCIA	Ulea	GSE ESPAÑA	RNS	V	3.407
Habanilla	MURCIA	Habanilla	PROAMBIENTE	RS	W	11.000
Aguilas	MURCIA	Aguilas	ABORNASA	RNS	W	4.220
NAVARRA						
Carcar	NAVARRA	Carcar	SERVICIOS DE MONTEJURRA S.A	RS	W	1.850
Arazuri		Cendea de Olza	SERVICIOS DE LA COMARCA DE PAMPLONA	RNS, RSN, PODA	W	7.000
PAIS VASCO						
Biocompost	ALAVA	Vitoria	AYUNTAMIENTO ALAVA Y DIPUTACION	RS, RNS	V	pruebas
	VICAYA	en planificación				
	GUIPUZCOA	en planificación				
LA RIOJA						
Ecoparque de La Rioja	LOGROÑO	Villamediana de Iregua	ACCIONA	RNS	V S	17.000
VALENCIA						
Quart de Poblet	VALENCIA	Valencia	FERVASA	RNS	W	45.000
P.T.R.S.U de Guadassuar	VALENCIA	Guadassuar	COTR SA	RNS	W	47.948
Onda	CASTELLON	Onda	UTE EXPLOTACIÓN ONDA	RNS	T, W	6.700
Fontcalent	ALICANTE	Alicante	INUSA	RNS	W	55.000
Crevillente	ALICANTE	Crevillente	029/RNP/CV ABORNASA	RNS	W	1.444
Villena	ALICANTE	Villena	VAERSA	RS	W	13.325
				RS	V	1.500
				RS	V	1.000
Piedra Negra	ALICANTE	Xixona	CESPA	RNS	O	10.000

Resumiendo por CCAA:

	PLANTAS	
	Operativas	No operativas
ARAGON	0	2
ASTURIAS	1	0
BALEARES	4	0
CANARIAS	1	1
CANTABRIA	0	0
CASTILLA – LA MANCHA	7	1
CASTILLA Y LEÓN	7	4
CATALUÑA	16	5
EXTREMADURA	5	0
GALICIA	2	0
MADRID	4	0
MURCIA	7	0
NAVARRA	2	0
PAIS VASCO	1	2
LA RIOJA	1	0
VALENCIA	7	0
TOTAL	65	15

La producción de estas plantas es la siguiente:

COMUNIDAD AUTONOMA	COMPOST (T)	COMUNIDAD AUTONOMA	COMPOST (T)
ANDALUCIA	163.260,00	VALENCIA	181.917,00
ARAGON	-	ANDALUCIA	163.260,00
ASTURIAS	4.000,00	MADRID	77.325,00
BALEARES	14.216,00	GALICIA	70.000,00
CANARIAS	900,00	MURCIA	70.349,28
CANTABRIA	-	CASTILLA – LA MANCHA	41.014,75
CASTILLA – LA MANCHA	41.014,75	CASTILLA Y LEÓN	26.025,00
CASTILLA Y LEÓN	26.025,00	CATALUÑA	23.813,00
CATALUÑA	23.813,00	EXTREMADURA	20.519,92
EXTREMADURA	20.519,92	LA RIOJA	17.000,00
GALICIA	70.000,00	BALEARES	14.216,00
MADRID	77.325,00	NAVARRA	10.050,00
MURCIA	70.349,28	ASTURIAS	4.000,00
NAVARRA	10.050,00	CANARIAS	900,00
PAIS VASCO	-	ARAGON	-
LA RIOJA	17.000,00	CANTABRIA	-
VALENCIA	181.917,00	PAIS VASCO	-
Total	720.389,95	Total	720.389,95

Este tipo de producto va unido a la realización de la recogida selectiva o creación de plantas de selección, lo que encarece enormemente su coste. Además son dependientes de las políticas municipales y regionales en materia de basuras y jardines.

Encontramos que un 19 % de las empresas no están en funcionamiento, bien sea por no contar con materia prima adecuada, falta de cantidad suficiente para su funcionamiento o falta de demanda del producto.

La producción de compost con destino ecológico (agricultura ecológica) a partir de restos forestales y subproductos de agricultura e industrias agrarias no es nuevo en nuestro país pero su regulación es reciente. Con el desarrollo de la normativa nacional en transposición de la europea se limitó el consumo de productos, abonos orgánicos, que pudieran ser utilizados para la fertilización de cultivos. Así el compostaje surgió como una técnica que permitía al agricultor la utilización de sus residuos de cosecha o de materia orgánica propia para la fertilización de sus cultivos.

Dentro de la normativa europea existe una calificación de Compost de Alto Valor ecológico, concedido a aquellos productos obtenidos de materiales procedentes de prácticas sostenibles y que se destinan a producción ecológica. Un claro ejemplo es la planta de Serín, en Asturias.

El elevado precio de estos productos para algunos cultivos, hortícolas y frutales sobretodo, fomentó la aparición de plantas de compostaje dirigidas a la producción ecológica exclusivamente, sobre todo en Galicia, Navarra, Andalucía y Comunidad Valenciana (Boletín de Compostaje para la Producción de Agricultura Ecológica. Junta de Andalucía. 3T. 2.009).

En comunidades, como Andalucía, se promovieron subvenciones FEADER destinadas a la implantación de este tipo de actividades, sobre todo para la gestión de los residuos de las almazaras, de cara a valorizar un problema existente, como las contaminaciones por alpechines.

En la actualidad existe un mercado creciente en el compost, sobre todo unido a la agricultura ecológica, encontrando una gran variedad de productos, desde restos de cultivo de setas, vermicompost o compost forestal. Los precios son variables, pero rondan los 5 €/30 kg de producto.

- **El mercado de pellets en Castilla y León**

En Castilla y León existen varias plantas productoras de compost, casi todas unidas a plantas de tratamiento de RSU. Según el consejero de Medio Ambiente, en pregunta respondida en Cortes, las actualmente operativas son las siguientes:

CENTRO	GESTIÓN - TITULAR INSTALACIÓN	CAPACIDAD DE TRATAMIENTO (t/a)	
		Fracción resto-todo uno	Envases
CTR DE URRACA MIGUEL	Consorcio Provincial Zona Norte de Ávila	80.000	1.600
CTR ARENAS DE SAN PEDRO	Consorcio de Entes Locales Valle del Tiétar	25.500	1,5 t/h
CTR DE CORTES	Ayuntamiento de Burgos	70.000	10.000
CTR ARANDA DE DUERO	Consorcio de Tratamiento de Residuos Sólidos de Burgos	30.000	
CTR DE ABAJAS	Consorcio de Tratamiento de Residuos Sólidos de Burgos	40.500	3.000
CTR SAN ROMÁN DE LA VEGA	Consorcio Provincial para la gestión de RSU en la provincia de León	195.366	5.418
CTR DE PALENCIA	Consorcio Provincial para la Gestión de Residuos Sólidos en la provincia de Palencia	69.000	1.020
CTR DE SALAMANCA	Consorcio para la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos de Salamanca	170.000	
CTR LOS HUERTOS	Consorcio Provincial de Medio Ambiente de Segovia	120.000	5.000
CTR DE SORIA	Consorcio Diputación Provincial de Soria-Ayuntamiento de Soria	37.000	700
CTR DE VALLADOLID	Ayuntamiento de Valladolid	210.000	
CTR DE ZAMORA	Consorcio Provincial Regulador para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos de la provincia de Zamora.	80.000	8.800

Se puede ver que todas ellas están asociadas a centros de tratamiento de RSU.

Respecto a plantas de compostaje de origen forestal no existen en nuestra comunidad dichas instalaciones, lo que hace totalmente deficitaria a Castilla y León en esta materia, a pesar de ser la tercera comunidad con mayor superficie de agricultura ecológica y la segunda con mayor superficie de viñedo ecológico.

Con el desarrollo del Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía en Castilla y León se espera un desarrollo de este tipo de plantas, ya que se podrán valorizar restos forestales que puedan ser aprovechados para este tipo de productos, como hojas, cortezas, restos de herbáceos, etc. Hay que considerar que Castilla y León es la Comunidad Autónoma más extensa de España y de mayor superficie agrícola y forestal, y cuenta con una fuerte industria asociada, lo que la dota de gran cantidad de recursos susceptibles de ser valorizados.

Actualmente, en lo que a producción de biomasa térmica se refiere, Castilla y León dispone de 550 instalaciones y ocupa uno de los primeros puestos en España, con una producción cercana a los 200 MWt. En cuanto a producción de biocombustibles sólidos, la comunidad es líder en la fabricación de pellets en España, con más del 19% del total del país. Esto hace pensar en la posibilidad de un crecimiento de los restos no valorizados proporcional al aumento de producción.

En la provincia de Burgos existen 3 plantas de producción de biomasa y energía procedente de la misma, una en Briviesca. Además la situación de la comarca de la Bureba y Treviño a Cantabria, País Vasco y Soria hacen pensar en facilidad para encontrar materia prima de cara

a la producción y zonas como La Rioja o la D.O. Ribera de Duero, donde la producción de calidad y la agricultura ecológica están ganando terreno debido a que tienen mayor valor añadido y penetración en los mercados, lo que lleva a buscar mayor productividad.

- **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades**

Análisis DAFO del sector de compostaje en general. Son muy similares a las indicadas en el estudio de biomasa con fines energéticos:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Biomasa muy heterogénea ○ Falta de seguridad y estructura de aprovisionamiento ○ Falta de redes de suministro ○ Falta de transparencia en las condiciones de compra del compost ○ Elevados costes en la producción y transporte del recurso ○ Falta de claridad en las características del producto ○ Falta de apoyo coordinado de la Administración ○ Problemas de financiación de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Los productos sustitutivos están elevando de forma considerable su precio ○ Elevado potencial de producción en una amplia gama de tipologías y calidades de biomasa ○ Los sistemas de producción son flexibles ○ Ventajas ambientales, (incendios, CO2, etc.) ○ Compatibilidad con empresas productoras de biomasa con destino energético ○ La materia prima está en el entorno ○ Oportunidad de negocio para el inversor ○ Disponibilidad de universidades y centros tecnológicos para I+D+i
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Importaciones de biomasa a bajo precio ○ Desconocimiento de la sociedad de las posibilidades de estas materias primas ○ Competencia por el consumidor con otros productos convencionales (vermicompost, turbas,...) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo de la bioenergía unida a la biomasa ○ Comercio de derechos de emisión ○ Política europea orientada a la promoción del sector energético y agricultura ecológica ○ Biomasa forestal como complemento al aprovechamiento actual ○ Cultivo energético como alternativa al cultivo tradicional ○ Desarrollo rural (creación de empresas y puestos de trabajo) ○ Crecimiento y promoción de la agricultura ecológica ○ Buenos mercados potenciales

Tabla 1. Análisis DAFO del sector del compost. Elaboración propia

- **Análisis de los factores clave de éxito / fracaso**

- Factores de éxito
 - Calidad, costes de distribución del producto final y transporte de la materia prima.
 - Creación de redes de abastecimiento de las diferentes materias primas.
- Factores de fracaso
 - El desconocimiento de los clientes potenciales acerca de los beneficios que puede reportarles este tipo de producto, sobre todo la mejora de la productividad

- Competencia de productos sustitutivos, como el humus de lombriz
- Captación de materias primas con contenido en nitrógeno para conseguir un buen equilibrio C/N

3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

El nicho de mercado, como se ha dicho antes, es amplio, ya que nos encontramos en una región eminentemente agrícola. Además existen los clientes institucionales y viveristas.

- **Análisis de los clientes**

Los principales grupos de clientes son los siguientes:

- Agricultores: Son los mayores clientes potenciales. Es un cliente muy condicionado por el factor precio. Podemos encontrar dos tipos: agricultores convencionales y ecológicos. Los segundos son clientes más fiables debido a las menores alternativas a estos productos. Son grandes consumidores ya que requieren elevada superficie y cantidades.
- Jardinería y agricultura bajo plástico: Son grandes consumidores ya que requieren grandes cantidades para crear suelos muy enriquecidos. La instalación de la explotación de producción de rosas en la zona de Rio Tirón puede ser un buen cliente. Además las empresas de jardinería de la zona de Burgos y Vitoria son clientes potenciales a considerar, aunque la ciudad de Vitoria ha desarrollado un plan de compostaje municipal que hace que sea más complejo la penetración en este mercado.
- Clientes institucionales: ayuntamientos, centros educativos, hospitales, edificios públicos, etc. Los trabajos de jardinería que realizan ofrecen excelentes oportunidades para este tipo de clientes.
- Agricultores ecológicos: Es un cliente que demanda gran cantidad de producto, ya que es prácticamente el único abono que pueden utilizar. Debido a la no existencia de otras plantas en Castilla y León, la importancia del sector primario ecológico y sus expectativas de crecimiento hacen de este cliente uno de los más considerables, pero requiere una importante red comercial.

- **Poder de negociación de los clientes**

Se considera que es medio, por:

- Creciente número de demandas de este tipo de productos.
- Creciente número de productos sustitutivos: vermicompost, sustrato de setas,...
- Distintas tipologías de clientes con capacidad de negociación variable.

Viendo estos puntos y los anteriores llegamos a una conclusión sobre la elección del producto a ofertar: hay que decantarse por una planta unida a RSU, lo que implica un acuerdo con entidades locales para fijar sistemas de recogida selectivos, u optar por un sistema destinado a la producción de compost ecológico, destinado a la agricultura ecológica, viverismo e invernaderos, y que supone la creación de una red de suministro mucho más difusa. Considerando el estudio relativo a la implantación de una planta de producción de pellets en la zona se considera más factible esta última opción por:

- Presencia de materia prima base en el área
- Inexistencia de plantas similares en el entorno ni la Comunidad
- Consumidores potenciales en aumento
- Mercado a través de internet

4. PLAN DE MARKETING

- **Producto/servicios**

La actividad consiste en la fabricación de compost de tipo ecológico según las indicaciones del Consejo de Agricultura Ecológica de Castilla y León (CAECYL), en torno a 1.000 t/año, y su comercialización tanto en el territorio de ADECO BUREBA como fuera del mismo.

Para la materia prima, se contactará preferentemente con proveedores locales (plantas de biomasa, aserraderos, empresas de aprovechamiento de recursos forestales, empresas de limpieza de cunetas, etc.).

En cuanto al proceso de obtención de compost, pasa por las siguientes fases:

- Distribución de contenedores para la obtención de la materia prima
- Pretratamiento materia prima: clasificación y trituración.
- Almacenamiento, limpieza y dosificación de la materia prima.
- Aireado y aporte de humedad.
- Fermentación.
- Maduración.
- Molienda y tamizado.
- Envasado, empaquetado y expedición.

La materia prima a utilizar será básicamente restos de trabajos forestales, sobre todo vegetación de desbroce, restos de ramas, restos de corteza,... que no tengan posible valorización. También se utilizarán restos de mataderos de la zona. Para ello se habilitarán contenedores que se pasarán a los proveedores. Esta actividad se puede considerar de coste nulo en cuanto al precio de compra, ya que en algunos casos, como el de los mataderos, se

puede cobrar por la prestación del servicio, compensando lo que en otros casos podría ser un coste.

Se precisa maquinaria, tanto para la manipulación de la materia prima (trituradora para madera, pala cargadora y camión para contenedores), como para la posterior manipulación del compost (tromel, molino y línea de envasado) como para la expedición (báscula), así como el control del proceso (termómetro, higrómetro y pequeño material de laboratorio).

En cuanto a la venta, por regla general, hay que evitar la venta a granel, empleando en lo posible envases. Lo normal es utilizar big-bags de 800 kg o sacos de 25 kg. Cuando se optimice el porte se podrá usar graneles.

Sobre el sistema de elaboración existen diferentes: túneles, trinchera,... Debido a que la cantidad a producir no es muy elevada se puede utilizar el sistema de montones al aire libre con red de riego por aspersión. Requiere mayor superficie de parcela, pero disminuye las inversiones en maquinaria e instalaciones al máximo.

El empleo de materias primas como restos de mataderos se realizará para conseguir fuentes de nitrógeno para la mezcla, de cara a cumplir con las normas de calidad indicadas en el compost y en la agricultura ecológica. También se podrá usar estiércol procedente de granjas certificadas.

Así mismo se hace necesario la realización de controles de parámetros químicos y bioquímicos para asegurar la adecuada calidad del producto.

- **Precios**

Los precios dependen de la calidad del compost, que viene dada por el origen de la materia prima y su composición. Para la actividad propuesta, se han considerado los formatos y precios definidos en el cuadro. Se ha considerado el precio en origen, ya que los portes pueden variar mucho el mismo.

Formato	Peso	Precio Kg	Precio Total
Saco 25 kg	25 kg	0,28 €/kg	7,00 €
Big-bag	800 kg	0,25 €/kg	200,00€
Granel		0,23€/kg	

- **Distribución /ventas**

Principalmente se utilizará Internet, a través de un Web Site, con la información de la empresa, productos y servicios ofertados, y formulario para la petición online; newsletter o Boletín de Noticias con periodicidad semanal, quincenal, mensual; blogs con los contenidos

ya descritos y colaboración en blogs de contenidos similares, presencia activa y marketing en redes sociales,...

Así mismo, también es posible la comercialización mediante empresas distribuidoras de ámbito nacional y/o internacional.

De cara a planificar la producción se puede ofertar a consumidores cambiar producto por materia prima para así asegurar el abastecimiento.

- **Promoción**

La promoción de la empresa se realiza fundamentalmente por los medios descritos en el apartado anterior.

5. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero para la actividad se establece de acuerdo con los siguientes parámetros.

- Por el tipo de actividad, los riesgos económicos y civiles asociados y la infraestructura que se necesita se puede constituir una sociedad limitada de tipo mercantil o una Sociedad Laboral Limitada. Esta última sería más aconsejable ya que dos de los criterios que definen esta forma jurídica encajan con los objetivos de generar actividad y riqueza en la zona:
 - Promueve el carácter emprendedor pero de forma “mancomunada” entre los tres socios o más que conforman la sociedad.
 - Responsabilidad del socio está limitada al capital aportado
 - La constitución de la sociedad cuenta con bonificaciones fiscales
 - Se pueden beneficiar de ayudas económicas en la contratación de personal
- El plan financiero se realiza en base una producción anual de 1.000 tns. Para ello se partirá de un número mínimo de trabajadores, 3 que podrían ser a su vez los socios, y de un dimensionamiento de planta y maquinaria suficiente.
- La planta de producción se puede establecer en alguno de los polígonos de la zona o en una parcela agrícola con abastecimiento de agua y electricidad. Podría contemplarse el polígono industrial de Briviesca, por su proximidad a las zonas de producción de la materia prima, aunque también podría situarse en Pancorbo (según recogía la prensa va a ampliarse el suelo industrial con la creación de un nuevo polígono, según afirma una noticia de “El correo de Burgos” [edición digital, 05.02.12]). Por la necesidad de amplia superficie y el coste que implicaría la superficie sería conveniente la instalación en una parcela agrícola o forestal con dotación de agua y electricidad, ya sea por abastecimiento o mediante la instalación

de sondeo de abastecimiento de agua y generador eléctrico. Otra posibilidad es realizar una planta móvil autónoma para la realización de los procesos en las zonas de abastecimiento, pero plantea problemas de deslocalización de los procesos, lo que puede generar un caos en su funcionamiento, cosa poco recomendable. Por ello se considera más adecuado la implantación en parcelas agrícolas.

- La distribución de las instalaciones puede ser la siguiente
 - Nave de procesos y almacén (250 m²)
 - Oficinas (25 m²)
 - Parcela de almacenamiento de materia prima y compostaje (5 ha)

- **Inversiones**

INVERSIONES	IMPORTE
Parcela (50.000 m2)	50.000 €
Edificaciones	
Nave de procesos (250 m2)	30.000 €
Oficinas (25 m2)	3.000 €
Instalaciones	
Electricidad	4.000 €
Agua	5.000 €
Maquinaria	
Contenedores (10*2.500 €)	25.000 €
Pala cargadora	50.000 €
Tromel tamizador	35.000 €
Molino	5.000 €
Sistema de envasado	7.000 €
Báscula	35.000 €
Transpaleta	3.000 €
Vehículo para transporte	8.500 €
Equipamiento informático	950 €
Mobiliario y equipamiento de oficina	200 €
TOTAL	261.650 €

- Se parte de un diseño sumamente sencillo, trasladando posibles inversiones, como camiones, a gastos variables a fin de conseguir mayor facilidad para el arranque de la empresa.
- Maquinaria y utillaje. Hace referencia a las máquinas que se utilizan en cada una de las fases de producción (trituradoras, palas cargadoras, maquinaria paletizado, etc. y al conjunto de elementos y herramientas necesarios para realizar el proceso.

- Se ha presupuestado la compra de un vehículo de transporte como vehículo de empresa para las visitas a proveedores y clientes.
- El equipo informático se compone de dos equipos portátiles y sus correspondientes bases multifuncionales, PC de mesa, impresora laser con funciones de escáner y copiadora y software de gestión.
- El mobiliario se ha supuesto de tipo básico.
- El importe del stock inicial de materia prima, dependerá del tipo de materia (madera, residuos forestales), producción, tipo de acuerdo con el proveedor... El coste de la tonelada es muy variable. Se ha supuesto de 70 €/ton como precio de compra, aunque en muchos lugares se puede presuponer gratuito, pero esto lo garantizará y enfoca el proyecto desde el punto de vista de la seguridad. Se ha considerado además un coste de 20 €/ton para el transporte, lo que asegurará la provisión de materia prima.

- **Fuentes de financiación**

- Fuentes Propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero, aportaciones no dinerarias (bienes), etc.

- Fuentes Ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros como Entidades Financieras Comerciales e Industriales, ICO Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es), SGR Sociedades de Garantía Recíproca (www.cesgar.es), Entidades de Microcréditos (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación, S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascr.org), *Business Angels* (www.esban.com, www.aeban.es), Red Española de Inversiones (www.angelesinversionistas.es).

- Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:

- *DECRETO 14/2009, de 5 de Febrero*, por el que se regulan las subvenciones a la inversión conforme a las directrices sobre las ayudas de estado de finalidad regional para el período 2007-2013. (Consejería de Economía y empleo ADE Inversiones y Servicios, Incentivos a las inversiones de especial interés)

[BOCYL Nº 28, 11.02.09](#)

<http://tinyurl.com/8269gpw> (Tramitación online)

- *ORDEN EYE/968/2011, de 18 de julio*, que modifica la Orden EYE/391/2010, de 23 de marzo, por la que se aprueban las Bases Reguladoras de las Subvenciones que establezca y convoque en concurrencia no competitiva la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, dentro de los Programas de Creación de

empresas, Inversiones, I+D+i y Competitividad, cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 151, 05.08.11](#)

- *ORDEN EYE/391/2010, de 23 de marzo*, por la que se aprueban [...]

[BOCYL Nº 57, 24.03.11](#)

- *RESOLUCIÓN de 28 de enero de 2011*, del Presidente de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria en concurrencia no competitiva, del Plan Adelanta así como las disposiciones específicas que la regulan, para la concesión de determinadas subvenciones de la Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León para 2011 cofinanciadas con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional.

[BOCYL Nº 25, 07.02.11](#)

- **Gastos**

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto:

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
GASTOS VARIABLES			97.200 €
Materia prima (toneladas)	1.000	70,00 €	70.000 €
Transporte (10 €/ton)	1.000	20,00 €	20.000 €
Combustible maquinaria proceso (2 €/ton)	1.000	2,00 €	2.000 €
Cultivos starter de microorg (1 €/ton)	1.000	1,00 €	1.000 €
Envases			
Saco 25 kg	8.000	0,10 €	800 €
Big-bag	500	0,80 €	400 €
Palets	1.000	3,00 €	3.000 €
GASTOS FIJOS			51.200 €
Salarios	3	15.000,00 €	45.000 €
Publicidad y marketing	1	2.500,00 €	2.500 €
Administración y gestoría	1	3.500,00 €	3.500 €
Consumibles	1	200,00 €	200 €
TOTAL			148.400 €

Se ha diseñado la empresa para que los gastos variables sean máximos y los fijos mínimos, haciendo que el arranque de la empresa sea el mejor posible. El transporte se ha externalizado para optimizarlo.

- **Previsión de ingresos.**

La estimación de ingresos se ha realizado considerando las siguientes variables:

- Partimos de una previsión de producción para el primer año de actividad de 1.000Tn.
- El principal supuesto de venta es que se vende el 100% de la producción
- En función de la categorías de clientes que se han definido en el apartado 3.- Análisis de Demanda, se define:

- El % de producción o venta que se estima para cada una de las categorías:
 - Pequeño cliente: Es un cliente dedicado a la jardinería y agricultura en pequeña escala. Fundamentalmente compra sacos de 25 kg. Se estima que un 60% de las ventas corresponde a esta categoría.
 - Cliente de tamaño medio e institucional: Es un cliente que se dedica de modo profesional a la agricultura bajo plástico, jardinería e institucional. Consume saco y big-bag- Se estima que un 20% de las ventas corresponde a esta categoría.
 - Grandes clientes: Ídem a la categoría anterior, pero consume sobre todo a granel por precio y costes de transporte. 20 %.

PRODUCTO	CANTIDAD kg	PRECIO UNITARIO €	TOTAL
Saco 25 kg	200.000	0,28 €	56.000 €
Big-bag	400.000	0,25 €	100.000 €
Granel	400.000	0,23 €	92.000 €
TOTAL	1.000.000		248.000 €

- Se estima un incremento de volumen de producción del 10% de un año a otro

El cuadro de previsión de ingresos y margen para los próximos tres ejercicios:

PREVISION DE INGRESOS	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Ventas	248.000	272.800	300.080
Coste de las Ventas	148.400	158.120	168.812
Margen Bruto	99.600	114.680	131.268

- **Estructura de la cuenta de resultados: previsión de ingresos y gastos**

Las características de la actividad: Puesta en marcha de una industria, suponen un horizonte de cinco años de previsión.

Ingresos	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
ventas	248.000	100	272.800	100	10	300.080	100	10	345.092	100	15
menos venta	0		0			0			0		
venta neta total	248.000	100	272.800	100	10	300.080	100	10	345.092	100	15
insolvencias	0		0								
ingresos netos por ventas	248.000	100	272.800	100	10	300.080	10	10	345.092	100	15
Gastos	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
existencias - consumo	75.200	30	82.720	30	10	95.128	32	15	109.397	32	15
iniciales	0		0			0			0		
compras	75.200	30	82.720	30	10	95.128	32	15	109.397	32	15
finales	0		0			0			0		
producción / servicio	22.000	9	24.200	10	0	26.620	11	0	29.282	12	10
variables	22.000	9	24.200	10	0	26.620	11	0	29.282	12	10
fijos											
personal	45.000	18	45.000	16	0	45.000	15	0	45.000	13	0
comisiones											
producción / servicio	45.000	18	45.000	18		45.000	18		45.000	18	0
marketing / ventas											
administración / DG											
marketing y ventas	2.500	1	2.500	1	0	2.500	1	0	2.500	1	0
publicidad y promoción	2.500		2.500			2.500			2.500		
Otros marketing											
Gastos de ventas											
Variables											
Generales y administración	3.700	1	3.700	1	0	3.700	1	0	3.700	1	0
Alquileres											
Suministros											
Mantenimiento											
Material de Oficina	200	0	200	0		200	0		200	0	0
Tributos											
Transportes											
Viajes y varios											
Asesorías											
Otros	3.500	1	3.500	1		3.500	1		3.500	1	
	0		0			0			0		
Total gastos	148.400	60	158.120	58	7	172.948	58	9	189.879	55	10
ebitda	99.600	40	114.680	42	15	127.132	42	11	155.213	45	22
amortizaciones	13.742	6	13.742	5	0	13.742	5	0	13.742	4	0
resultado operativo	85.858	35	100.938	37	18	113.390	38	12	141.471	41	25
financieros											
ingresos											
gastos	20.800	8	66.514	24	220	66.514	22	0	66.514	19	0
excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2.012		2.013		% var	2.014		% var	2.015		% var
antes de impuestos	65.058	26	34.424	13	-47	46.876	16	36	74.957	22	60
Impuestos (33 %)	21.469	9	11.360	4	-47	15.469	5	36	24.736	7	60
beneficio neto	43.589	18	23.064	8	-47	31.407	10	36	50.221	15	60

Los criterios realistas considerados en el planteamiento y cálculo de gastos e ingresos, reflejan la viabilidad económica financiera al medio plazo (5 años) de la actividad propuesta.

- Los resultados netos evolucionan favorablemente desde el primer año de pérdidas (ejercicio de puesta en marcha de la actividad), lo que refleja una demanda y una respuesta positiva a los criterios que justificaban la puesta en marcha de este servicio en la zona.
- Evolución EBITDA y % de EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios positiva que refleja la capacidad de generar beneficio sin tener en cuenta otros factores que modifican lo que genera realmente el núcleo de actividad.
- La importancia de los costes variables se acentúa en el arranque del proyecto. Considerando la financiación ICO, una rotación adecuada de producto y una negociación con los clientes y proveedores garantiza el arranque del producto. Además hacerlo unido al proyecto de planta de biomasa agilizaría todos los parámetros, sobre todo el de proveedores, mejorando los ratios de rentabilidad, ya que el peso de la compra de materia prima es el gasto variable principal.
- Para hacer frente a la inversión productiva se solicita financiación ajena a través de una operación ICO EMPRENEDORES 2012 cuyas características generales son:

- **¿Quién puede solicitar los préstamos de esta Línea?**

Autónomos y profesionales que hayan iniciado su actividad hace menos de 5 años y empresas con una antigüedad inferior a los 5 años, contada a partir de su fecha de constitución.

- **¿A qué puedo destinar el préstamo?**

Serán financiables las inversiones productivas a través de préstamo o leasing:

Adquisición de activos fijos productivos nuevos o de segunda mano.

Vehículos turismos, cuyo precio no supere los 30.000 € más IVA. Los vehículos industriales podrán financiarse en un 100%.

Adquisición de empresas

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o Impuestos de análoga naturaleza

Gastos de circulante con el límite del 10% del importe total de la financiación.

Se podrán financiar las inversiones que se hayan realizado previamente a la firma del contrato préstamo/leasing, siempre que éstas no se hayan iniciado antes del 1 de enero de 2011.

Una vez firmado el contrato de préstamo/leasing el cliente dispondrá de un año para poder realizar la inversión autorizada.

- **¿Qué parte del proyecto se puede financiar a través de este préstamo?**

Se puede financiar hasta el 100% del proyecto de inversión, hasta un máximo de 1 millón € por cliente y año.

- **¿Si obtengo financiación a través de esta línea se pueden solicitar las ayudas que conceden otros organismos?**

Sí, estos préstamos son compatibles con ayudas recibidas de las Comunidades Autónomas (CCAA) u otras instituciones, teniendo en cuenta que se deben respetar siempre, los límites máximos en cuanto a la acumulación de ayudas públicas establecidas por la Unión Europea.

- o Condiciones consideradas en el Plan de Negocio, según las definidas en las condiciones generales de ICO EMPRENDEDORES (www.ico.es).

DENOMINACIÓN	IMPORTE	AÑOS	INTERÉS	PAGO CUOTA	CARENCIA
ICO EMPRENDEDORES	320.000	7	6,5%	Mensual	12 MESES

- o Considerando la inversión a realizar, así como el IVA de la misma y un circulante de 20.000 € para comenzar con la actividad se estima solicitar una cantidad de 320.000 €. Esto supone unos costes de financiación de 45.714 € de devolución de capital y 20.800 € de pago de intereses.

6. RECURSOS HUMANOS

- **Perfil profesional**

La preparación profesional de los trabajadores no es muy exigente. Básicamente se centra en carnet para el manejo de maquinaria. Además debe tener formación bioquímica para la elaboración y control del proceso.

Los perfiles serán los siguientes:

- o 1 Gerente / Director Comercial
- o 1 Responsable de producción, que controle el proceso productivo y de fabricación
- o 1 Responsable de compras

- **Estructura organizativa.**

Al tratarse de una empresa pequeña y de solo 3 trabajadores todos deberían hacer un poco de todo, aunque repartiendo las responsabilidades.

- **Convenios colectivos aplicables.**

- *Resolución de 2 de marzo de 2011*, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo de la recuperación de residuos y materias primas secundarias.

[BOE Nº 28, 21.03.11](#)

7. REQUISITOS Y CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Materia prima**

La materia prima está muy marcada por el factor precio. Ello hará que la compra sea un factor determinante para la rentabilidad del proyecto. Los restos forestales son baratos, pero otros como el estiércol tienen un precio mayor. La posibilidad de poder utilizar diferentes productos permite jugar con los precios, pero también afecta a la calidad del producto final.

- **Mercado**

La introducción en el mercado ecológico será progresiva. Hay que conocer muy bien la normativa sectorial para evitar problemas que lleven a la descatalogación como producto ecológico.

- **Contactos con el sector**

Es conveniente estar en contacto con empresarios del sector y de la zona a través de asociaciones empresariales y de la Cámara de Comercio del territorio donde se desarrolla la actividad.

8. NORMATIVA BÁSICA

- **Normativa europea**

- R(CE) 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el R(CEE)2029/91. (Aplicable a partir del 1.1.2009)
- R(CE)967/2008 del Consejo de 29 de septiembre de 2008 por el que se modifica el Reglamento (CE)834/2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.
- R(CE) 889/2008 de la Comisión. Normas de aplicación R(CE)834/2007 (producción, etiquetado, control). Aplicable a partir del 1 de enero de 2009
- R(CE) 1254/2008 de la Comisión de 15 de diciembre de 2008 que modifica el R(CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
- R(UE) Nº 271/2010 de la Comisión de 24 de marzo de 2010 que modifica el R(CE) nº 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del R(CE) nº 834/2007 del Consejo, en lo que atañe al logotipo de producción ecológica de la Unión Europea
- REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) Nº 344/2011 de la Comisión de 8 de abril de 2011 que modifica el Reglamento (CE) nº 889/2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control

- REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) Nº 426/2011 de la Comisión de 2 de mayo de 2011 que modifica el Reglamento (CE) nº 889/2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) nº 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
- Directiva 86/278 sobre utilización lodos de depuración (R.D. 1310/1990).Rev.
- Directiva 91/676 sobre protección de las aguas contra la contaminación por nitratos procedentes de fuentes agrarias (Decreto 261/96)
- Directiva 91/156 sobre residuos (Ley 10/98 de residuos) , PNRU
- Directiva 99/31 sobre vertido de residuos

9. FUENTES

- Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adeco Bureba. Fase de Trabajo de Campo Cuantitativo. DGE Bruxelles S.L., 2011.
- Plan Regional de Ámbito Sectorial de la Bioenergía de Castilla y León (2010)
<http://tinyurl.com/85j2q88>
- Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2007-2013, (Versión 4, Diciembre de 2010)
<http://tinyurl.com/888lap4>
- El Correo de Burgos [edición digital]
<http://tinyurl.com/7x7vknk>
- Diseño de planta para la elaboración de Compost Industrial. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. 2.001
- Estudio de viabilidad económica de producción de compost a partir de alperujos y posibles necesidades de incentivos. Junta de Andalucía.
<http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/areas-tematicas/produccion-ecologica/produccion/agricultura-ecologica/estudios-de-agricultura-ecologica.html>
- “ICO: Instituto de crédito oficial”
www.ico.es
- Manual de Compostaje Para Municipios. Eva Röben. Municipalidad de Loja (Ecuador)