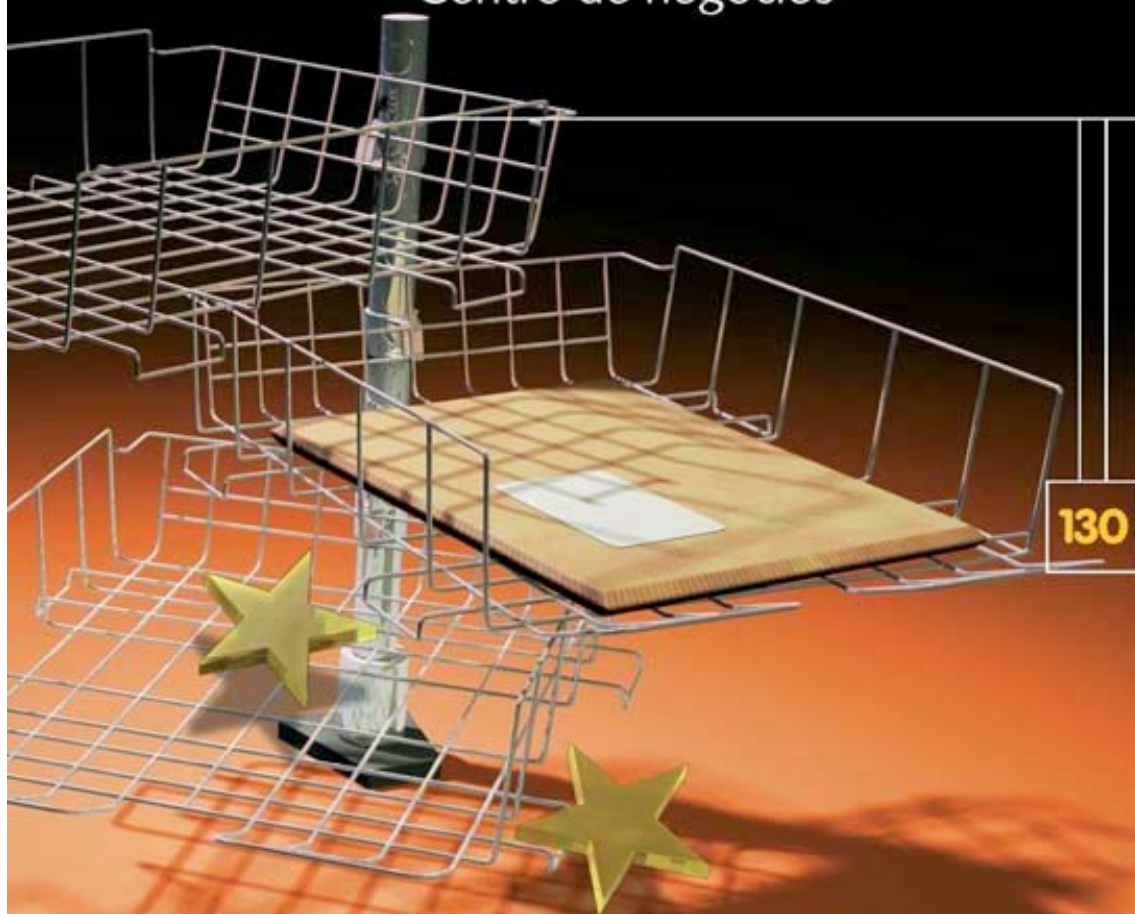


Centro de negocios



130



<http://guias.bicgalicia.es>

Centro de negocios

G U Í A D E A C T I V I D A D E E M P R E S A R I A L





Como utilizar esta Guía

O seguinte esquema amosa o percorrido que seguirás ó longo da lectura desta Guía e ten por finalidade facilitarche a comprensión da mesma. A información agrúpase en oito bloques na seguinte orde:

- | | | |
|----------|--|--|
| 1 | Introdución | <i>Cáles son os obxectivos desta Guía, o método que seguimos para a súa elaboración e o enfoque que se seguiu á hora de elaborala.</i> |
| 2 | Descrición da actividade e perfil da empresa-tipo | <i>En qué consiste a actividade e cáles son as características da empresa-tipo elixida para a análise.</i> |
| 3 | Principais conclusións | <i>Resumo da Guía coas principais conclusións que desprende a lectura da mesma.</i> |
| 4 | Análise do contexto sectorial | <i>Análise do sector marco no que se desenvolve a actividade.</i> |
| 5 | Análise do mercado | <i>Análise da demanda e análise da competencia.</i> |
| 6 | Áreas da empresa | <i>Análise das tres áreas seguintes: marketing, económica-financieira e recursos humanos.</i> |
| 7 | Varios | <i>Información sobre distintos aspectos da actividade: directorio de organismos, páxinas web, bibliografía, glosario, etc.</i> |
| 8 | Anexos | <i>Inclúe información estatística de interese, referencias para a busca de provedores, feiras, cursos, etc.</i> |



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Obxectivos do estudo	9
1.2 Metodoloxía	9
1.3 Características da guía de Actividade Empresarial	10
2. DESCRICIÓN DA ACTIVIDADE E PERFIL DA EMPRESA - TIPO	11
3. PRINCIPAIS CONCLUSIÓNS	17
4. CONTEXTO SECTORIAL	21
4.1 O sector dos servizos á empresa	24
5. O MERCADO	27
5.1 Análise da demanda	29
5.1.1 Tamaño do mercado	30
5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado	30
5.1.3 Tipos e características dos clientes	32
5.2 Análise Competitiva	37
5.2.1 Análise das empresas competidoras	38
5.2.1.1 Número de empresas e distribución territorial	39
5.2.1.2 Evolución na creación de empresas	40
5.2.1.3 Condición xurídica	41
5.2.1.4 Volume de facturación	41
5.2.1.5 Emprego	42
5.2.1.6 Instalacións	43
5.2.2 Análise dos competidores potenciais	44
5.2.3 Produtos substitutos	45
5.2.4 Provedores e o seu poder de negociación	46
5.2.5 Poder de negociación dos clientes	48
5.3 Situación actual e previsións para o futuro	49
6. ÁREAS DA EMPRESA	53
6.1 Marketing	55
6.1.1 Produto	56
6.1.2 Prezo	58



6.1.3 Distribución/Forza de vendas.	61
6.1.4 Promoción	61
6.2 Análise económica-financieira	64
6.2.1 Investimentos	65
6.2.2 Gastos	66
6.2.3 Previsión de ingresos	69
6.2.4 Estrutura da conta de resultados	70
6.2.5 Financiamento	72
6.3. Recursos Humanos	74
6.3.1. Perfil profesional	75
6.3.2. Estrutura organizativa	76
6.3.3. Servizos exteriores	77
6.3.4. Convenios colectivos aplicables	77
6.4 Recomendacións	79
7. VARIOS	80
7.1. Normas sectoriais de aplicación	83
7.2 Axudas	84
7.3. Organismos	85
7.3.1. Organismos oficiais e institucións	85
7.3.2. Asociacións profesionais	86
7.3.3. Centros de estudos	87
7.4 Páxinas útiles en Internet	99
7.5 Bibliografía	100
7.6 Glosario	101
7.7 Fontes	102
8. ANEXOS	103
8.1 Información estatística de interese	105
8.2 Anexo de provedores	109
8.3 Anexo de feiras	113
8.4 Anexo de formación	115
8.5 Reflexións para facer o estudo do mercado	119
8.6 Factores que inflúen no tamaño do mercado	121



1. Introducción





1.

Introducción

1.1 Obxectivos do estudo

Os datos que o emprendedor necesita para facer unha primeira análise de viabilidade do seu proxecto empresarial, xeralmente, son estimados de forma intuitiva ou teñen natureza sectorial ou macroeconómica. Resulta evidente que, en ambos casos, a información da que se dispón é de pouca axuda para a elaboración do Plano de Empresa, ao non estar adaptada á realidade do contorno no que se vai desenvolver a actividade.

Por conseguinte, o obxectivo da presente Guía é o de proporcionar información relevante para facilitarache a análise sobre a viabilidade da túa idea e a propia elaboración do teu Plano de Empresa.



9

1.2 Metodoloxía

Durante o proceso de elaboración desta Guía utilizáronse dous tipos de fontes de información.

Por un lado, realizouse un estudo de gabinete baseado en fontes de información secundarias (estadísticas, informes publicados, etc.), mediante o que se pretende definir as condicións obxectivas nas que se encontra esta actividade empresarial en Galicia.

Por outro lado, desenvolveuse un traballo de campo consistente na realización dunha serie de entrevistas a xerentes/ empresarios e empregados dos centros de negocios coa finalidade de profundar no coñecemento da actividade e nas características específicas das empresas que operan nela.

1.3 Características da guía de Actividade Empresarial

A Guía dos Centros de negocios é unha Guía de Actividade. Por tanto, trátase dunha Guía sobre un modo de facer as cousas para un colectivo específico e unha necesidade concreta. O seu ámbito de competencia transcende o contorno local.

Para obter máis información sobre a clasificación xeral dos tipos de guías podes consultar a Guía de Recursos editada por Bic Galicia dentro desta colección “Guías de actividade empresarial” e dispoñible na web <http://guias.bicgalicia.es> Esta guía de recursos é un instrumento de apoio ás guías de actividade xa que contén información xeral aplicable a todos os sectores. Debes consultala simultaneamente á guía específica relacionada coa túa actividade.



2. Descrición da actividade e perfil da empresa - tipo





2.

Descrición da actividade e perfil da empresa - tipo

A Asociación Española de Centros de Negocios (ACN) define un centro de negocios como unha organización especializada en ofrecer a empresas e profesionais de todos os sectores, despachos e salas acondicionadas e equipadas, así como soporte administrativo para facilitar a súa implantación con carácter inmediato, minimizando os custos de investimento e instalación. Os tamén chamados “Office Business Centers” outorgan aos clientes unha dimensión nacional e internacional e ofrecen unha ampla gama de servizos a medida.

A principal actividade que se realiza nos centros de negocios é o aluguer de despachos individuais e salas de reunións completamente equipadas, amobladas e decoradas. Estes espazos sempre se adaptan ás necesidades do cliente; posúen unha grande flexibilidade, pódense ocupar de forma inmediata, por diferentes períodos de tempo, para uso esporádico ou habitual.

Entre os servizos e tecnoloxías que adoitan ofrecer estes centros atópanse o servizo de secretariado e asesoría de empresas, correo de voz, desvío de chamadas, atención personalizada de chamadas, videoconferencias, etc. Desta maneira, unha empresa que acuda a un centro de negocios atópase coa posibilidade de domiciliación de sociedades e profesionais, a dispoñibilidade de equipos informáticos, acceso a Internet, configuración de correo electrónico, teléfono, Fax e fotocopiadora.

Existe á súa vez persoal cualificado e experimentado para realizar tarefas de apoio de secretariado e para a xestión de servizos loxísticos contratados polo usuario como traducións, organización de congresos con azafatas, servizos de consultora e asesoría, servizos de catering, servizos de outsourcing, mensaxería, etc. para proporcionar aos seus clientes todo o apoio que precisen.

As principais vantaxes que ofrecen os centros de negocios son a rapidez, despreocupación sobre cuestións de intendencia diaria, aforro económico -investimento sen risco financeiro-, equipamentos, contratación e a utilización de sistemas de telecomunicacións previamente instalados. Os centros de negocios optan por solucións flexibles e rendibles como alternativa ao aluguer tradicional de oficinas.

Deste modo, ofrecen ás empresas clientes a posibilidade de obter un espazo físico e unha estrutura de recepción e xestión de calidade, cos mellores medios humanos e tecnolóxicos. Dáse así maior cobertura, axilidade e servizos ás empresas, o que lles axuda a mellorar a súa concorrencia no mercado actual, xa que permiten liberar tempo e recursos dispoñibles das empresa para destinalos ás competencias do negocio principal.



Desde o punto de vista estatístico, as actividades económicas clasifícanse seguindo a Clasificación de Actividades Económicas (CNAE-93). Dependendo do tipo de actividade, este terá un código diferente. Adicionalmente, existe outro sistema de clasificación chamado SIC (Standard Industrial Classification). Non existe unha clasificación específica para este tipo de empresas. No seguinte cadro amosámosche a clasificación da actividade considerada.

CNAE-93	SIC
74. Outras actividades empresariais	73 Servicios comerciais
74.14 Consulta e asesoramento sobre xestión e dirección de empresas	73.92 Asesoría e relacións públicas de empresa
74.12. Actividades de contabilidade, teneduría de libros, auditoría e asesoría fiscal.	73.99 Servicios comerciais s.c.
74.83 Actividades de secretaría e tradución	89. Servicios diversos
74.84 Outras actividades empresariais	89.99 Servicios s.c.

O cadro seguinte recolle catro aspectos clave identificados por outros emprendedores, e que poden axudarte a reflexionar sobre as condicións que debe reunir a túa idea de negocio.



A IDEA

1. Orixe da idea:

Referencias moi favorables deste tipo de empresas no ámbito nacional e internacional.

2. Concepto de negocio:

Empresa que pon a disposición doutras empresas e entidades espazos de traballo (oficinas, salas de reunións, etc.) e servizos comúns (telefonía, recepción de chamadas, etc.), coa vantaxe da dispoñibilidade inmediata e da non necesidade de investimento previo por parte da empresa que contrata os servizos deste tipo de centros.

3. Claves competitivas:

Redución de custos con respecto ao aluguer tradicional de oficinas. Dispoñen da infraestrutura necesaria para que os seus clientes poidan instalar as súas empresas dunha maneira áxil e flexible.

4. Aspectos críticos:

Precísase un investimento elevado para poñer en funcionamento un negocio deste tipo.



A continuación preséntanse as características básicas do centro de negocios máis habitual.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA EMPRESA TIPO

CNAE/SIC	74.14 - 74.12 - 74.83 - 74.84 / 73.92 – 73.99 – 89.99
IAE	849
CONDICIÓN XURÍDICA	Sociedade Limitada
FACTURACIÓN	104.877,78 euros
LOCALIZACIÓN	Parque empresarial
PERSONAL E ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Xerente 1 Secretaria/o
INSTALACIÓNS	Baixo ou andar de 427 m ²
CLIENTES	Empresas e profesionais
CARTEIRA DE PRODUTOS	Aluguer de despachos, salas, domiciliacións de empresas
FERRAMENTAS DE PROMOCIÓN	Boca a boca, Marketing directo, Internet
VALOR DO INMOBILIZADO/ INVESTIMENTO*	139.850 euros
IMPORTE DOS GASTOS	102.907,20 euros
RESULTADO BRUTO	1,88%



3. Principais conclusións





3.

Principais conclusións

- Os centros de negocio realizan un importante labor mellorando a dimensión económica das nosas empresas e o desenvolvemento das mesmas.
- A normalización do sector aínda non se produciu no mercado español
- O sector está nun proceso de expansión, existindo unha tendencia ao crecemento.
- O tamaño de mercado estimado dos centros de negocios en Galicia para o ano 2006 alcanza os 4.175.401 €.
- O aluguer de salas e despachos representa o maior volume de vendas do centro de negocios na comunidade galega.
- As barreiras de entrada nas actividade presentan unha intensidade alta debido ao importante investimento que hai que realizar para pór en marcha un centro de negocios.
- O cumprimento dos compromisos contractuais que o centro de negocios establece cos seus clientes representa unha barreira de saída da actividade de intensidade elevada.
- O poder de negociación dos clientes considérase medio – baixo, posto que depende fundamentalmente do número e tipo de servizos que desexe contratar.
- A principal ameaza ás que se enfrontan os centros de negocios é o descoñecemento da actividade existente entre a poboación.
- Como oportunidade para este tipo de empresas, cómpre destacar o actual proceso globalizador que empurra ás empresas a embarcarse en procesos de expansión. Os centros de negocios facilitan a procura dun local axeitado para establecerse.
- Un punto forte dos centros de negocios reside no aforro de custos estruturais que lle ofrecen ao cliente en comparación co aluguer tradicional de oficinas.



- Este tipo de empresas presentan como debilidade o forte investimento inicial que o emprendedor ten de realizar.
- Os principais servizos que ofrece a empresa tipo son o aluguer de despachos e salas e a domiciliación social de empresas.
- Os factores empregados polos centros de negocio para dar a coñecer os servizos prestados son o “boca a boca”, o marketing directo e as páxinas Web.
- Do total dos investimentos, as partidas máis importantes son o acondicionamento do local e as adquisicións de mobiliario e equipamento informático.
- Segundo os datos obtidos, os gastos variables representan un 6% da facturación total.
- A facturación da empresa tipo está por riba do punto morto ou soleira de rendibilidade, o que permite a obtención de beneficios.
- Non é preciso ter unha titulación específica para crear un centro de negocios, aínda que resulta indispensable contar con coñecementos en xestión empresarial.
- O excelente trato co público e a dispoñibilidade son os aspectos máis valorados á hora de seleccionar un traballador.
- O cadro organizativo da empresa tipo está integrado por un emprendedor e un empregado destinado a realizar labores administrativas e de secretariado.
- Na xestión dos temas laborais, contables e fiscais adoita contratarse a unha asesoría.
- Non existe un convenio colectivo específico para o sector.



4. Contexto sectorial





4.

Contexto sectorial

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **A**S CARACTERÍSTICAS MÁIS IMPORTANTES DO SUBSECTOR DOS SERVIZOS PRESTADOS A EMPRESAS.
- > **A** DIMENSIÓN ECONÓMICA E HUMANA DESTE SUBSECTOR EN ESPAÑA.
- > **A** SITUACIÓN DOS CENTROS DE NEGOCIO EN GALICIA E O SEU PESO NO CONXUNTO DO ESTADO.



A análise do contexto sectorial permitirache obter as seguintes conclusións:

- Os centros de negocio realizan un importante labor mellorando a dimensión económica das nosas empresas e o desenvolvemento das mesmas.
- A normalización do sector aínda non se produciu no mercado español.
- O sector está nun proceso de expansión, existindo unha tendencia ao crecemento.

4.1 O sector de servizos á empresa

A actividade que desenvolven os centros de negocios enmárcase no sector dos servizos prestados a empresas. Estes servizos teñen como finalidade proporcionar aos seus clientes, empresas ou profesionais, a información, instalacións e recursos humanos necesarios para a posta e/ou desenvolvemento da súa empresa, minimizando os gastos fixos e sen ningún tipo de investimento.

Os centros de negocio naceron en EEUU nos anos 60, chegando a España aproximadamente fai vinte e cinco anos. Hoxe en día, EEUU é o país que conta cunha maior cantidade de centros, arredor de 4.000. As viaxes de negocios foron un dos principais motivos polos que se creou este tipo de empresas, xa que os executivos precisaban alugar a curto prazo salas para utilizar como oficinas ou para dar conferencias, normalmente con servizos de secretariado.

Outra causa do xurdimento dos centros de negocio é o elevado prezo do aluguer das oficinas no centro económico das cidades. As empresas trasladábanse fóra da cidade, onde resultaba máis económico e rendible realizar a súa actividade, e deixaban unha representación no núcleo da cidade, normalmente nos centros de negocios.

A pesar da existencia en España de centros de negocios desde a década dos oitenta, aínda segue a ser unha oferta descoñecida para moitas empresas e profesionais.



24

Segundo os expertos consultados, a normalización do sector aínda non se produciu, xa que se carece dunha normativa que evite a intrusión e a competencia desleal.

Actualmente o sector servizos, que se atopa nunha etapa de crecemento, é o máis importante da economía española e representa un dos seus principais motores. Deste modo, a cifra de negocios e o persoal ocupado no sector reflicten a evolución do mesmo. A cifra de negocios inclúe o importe facturado pola prestación de servizos e pola venda de bens. O indicador de emprego contempla a todo o persoal ocupado, tanto propietarios como asalariados.

Nos primeiros cinco meses do ano 2006 a cifra de negocios do subsector servizos a empresas aumentou un 8% respecto ao mesmo período do ano anterior segundo datos do Instituto Nacional de Estadística. Este crecemento é lixeiramente superior á media do sector servizos que ascendeu no mesmo período a 7,8%

En canto ao persoal ocupado, os indicadores de actividade do INE, amosan que o emprego no sector servizos no mes de xuño de 2006 presenta unha variación anual dun 2,1%. Os servizos prestados a empresas, onde se encadran os centros de negocios son os que máis achegan á creación de emprego, cunha taxa do 4,1%.

No apartado 8.1 Información Estadística de Interese podes obter máis información sobre estes factores.

O sector servizos prestados a empresas contribúe de maneira importante ao crecemento económico xa que posibilita o desenvolvemento vigoroso dos outros sectores, tanto industriais como terciarios, e é ademais un factor estratéxico para a atracción de investidores exteriores.

A existencia dos centros de negocio ofrece á súa vez unha axuda indispensable para o emprendedor, o empresario individual e para as PYMES, porque poden mellorar a súa produtividade e concorrencia, deste modo resultan máis eficientes, ademais de xerar traballo e riqueza.

Deste modo, ante a crecente necesidade dos empresarios de dispoñer de lugares de traballo no menor tempo posible, ante todo tipo de circunstancias imprevistas, a necesidade de realizar reunións, entrevistas ou elencos en cidades ou países diferentes, os centros de negocio son unha solución rápida e económica para este colectivo de profesionais.

Ademais, o elevado prezo dos alugamentos e a tendencia ao autoemprego favorecen a creación deste tipo de empresas porque resulta moi rendible para os emprendedores que queren levar a cabo a súa idea de negocio no menor tempo posible.

O “Informe económico de centros de negocios” publicado polas ACN en 2004 conclúe que o sector está nun proceso de expansión, existindo unha tendencia ao crecemento neste mercado. En dito estudo estímase que a taxa de crecemento sitúase preto do 20% anual e existen previsións que indican unha tendencia á alza.

No que se refire á distribución xeográfica, os centros de negocios non xurdiron nin teñen o mesmo ritmo de crecemento en todas as zonas de España. Aínda que este mercado está en plena evolución, o propio descoñecemento do concepto dificulta a súa creación en cidades nas que non existe dinamismo empresarial, ou que non contribúe ao xurdimento de novas empresas ou a que as multinacionais opten por abrir o seu despacho neses lugares.

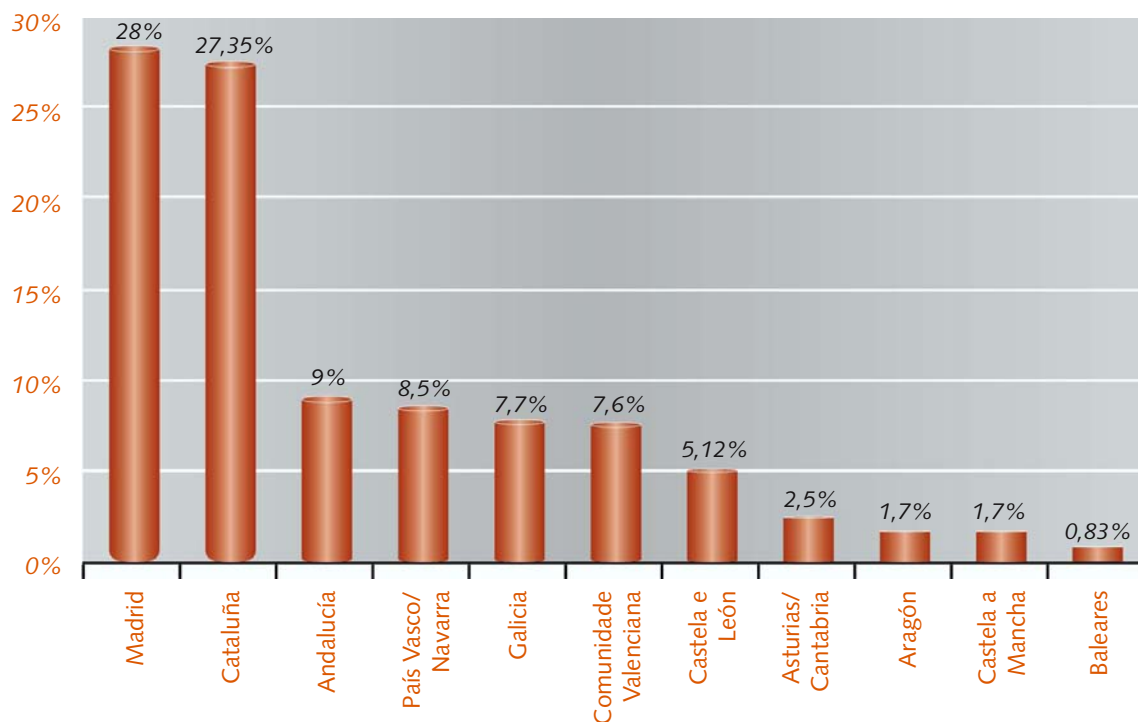
Na actualidade, en España, estes centros localízanse fundamentalmente nos núcleos empresariais máis activos do país. Así, existen varios business centers no centro das grandes cidades como Madrid e Barcelona. Porén, aínda quedan moitas zonas nas que a actividade empresarial non permitiu a implantación de novos centros de negocios, aínda que o crecemento económico permitirao a curto ou medio prazo.

A través dun estudo de mercado realizado por ABC Business Center identificouse a grande demanda de centros de negocios nos arrabaldes das grandes cidades. Cada vez estanse producindo con maior intensidade aperturas de centros de negocios en polígonos industriais e centros empresariais da periferia das cidades.



Actualmente en España xa existen máis de 300 centros de negocios distribuídos por case todo o territorio estatal. Como se pode comprobar no gráfico que se amosa a continuación, as comunidades que presentan maior concentración de centros de negocios son Madrid e Cataluña, constituíndo estas dúas comunidades máis da metade do mercado.

Cadro 1: Distribución de centros de negocios por comunidades, 2005 (%)



Fonte: ACN, Guía de centros de negocios 2005 - 06

A figura do centro de negocios non é nova en Galicia, aínda que foi na última década cando experimentou un maior desenvolvemento, pasando a ocupar, como se observa no cadro anterior, a quinta posición na distribución de centros de negocios do territorio estatal.

Na actualidade, os centros de negocios galegos ofrecen unha superficie superior aos 18.000 metros cadrados e experimentan un crecemento anual próximo ao 20%, cifra que coincide coa media estatal. Así mesmo, segundo o estudo de ACN, xestionan anualmente a contratación de máis de 500 despachos e salas a empresas ou profesionais.

5. O mercado dos centros de negocio





5.

O mercado dos centros de negocio

5.1 Análise da demanda

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **O** TEU MERCADO, A SÚA ESTRUCTURA E A SÚA EVOLUCIÓN.
- > **UN** MÉTODO PARA QUE PODAS ESTIMAR O TAMAÑO DO MERCADO NA TÚA ÁREA DE INFLUENCIA E A PARTE DESE MERCADO QUE VAS PODER CAPTAR.
- > **OS** TIPOS DE CLIENTES QUE INTEGRAN O TEU MERCADO, E AS SÚAS CARACTERÍSTICAS MÁIS IMPORTANTES.



A análise da demanda permitirache deducir as seguintes conclusións:

- O tamaño do mercado estimado dos centros de negocios en Galicia para o ano 2006 alcanza os 4.175.401 €.
- O aluguer de salas e despachos representa o maior volume de vendas do centro de negocios na comunidade galega.
- As motivacións que teñen as empresas clientes para demandar os servizos dun centro de negocios son a diversidade de servizos que poñen a disposición do cliente, así como as instalacións e a situación do centro.

5.1.1 Tamaño do mercado

Cal é o tamaño do mercado dos centros de negocios?

Existen diversos métodos para realizar o cálculo do tamaño do mercado nun ámbito de influencia concreto. No caso dos centros de negocios, non existen datos publicados sobre a demanda dos mesmos, polo que se determina o tamaño do mercado desde o punto de vista da oferta.

Segundo os datos do Informe Económico 2004 elaborado pola ACN, coñécese que os centros de negocios galegos alcanzaron unha facturación de 2.761.410€, e conforme a información vertida por expertos do sector, estímase que no ano 2006 o tamaño de mercado alcanzará arredor dos 4.175.401 €.

5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado

Como podo calcular o tamaño do meu mercado?



30

En primeiro lugar convén sinalar que calquera mercado está afectado por unha serie de factores ou variables. É necesario que o empresario os coñeza e valore, pois son determinantes para que exista ese mercado e teña un tamaño suficiente.

Para que poidas estimar o tamaño de mercado e a cota que poderás captar na túa área de influencia debes ter presente que este tipo de empresas teñen un ámbito de actuación autonómica e estatal.

No apartado 8.6 Factores que inflúen no Tamaño do Mercado, inclúese unha táboa coas variables que se considera que podan ter unha incidencia sobre o tamaño do mercado dos centros de negocios e unha valoración da súa influencia polo contorno. Así mesmo, proporciónase a fonte e/ou o método de recollida da información correspondente.

A continuación, amósase un exemplo de como realizar o cálculo. Para realizar unha estimación aproximada do tamaño do mercado dos centros de negocios na túa zona de influencia debes ter en conta dúas variables fundamentais: o tamaño de mercado estimado para Galicia no ano 2006 e os metros cadrados que ocupan os centros de negocios na cidade seleccionada.

En relación coa oferta, debes identificar os establecementos que existen na túa zona e a superficie que ocupan.

Se pensaches situarte na cidade da Coruña, debes saber que, segundo datos obtidos a partir de información secundaria e directorios comerciais, nesta localidade atópanse establecidos cinco centros de negocios cunha superficie conxunta de arredor de 6.150 m². Se temos en conta que, segundo unha estimación realizada por expertos do sector, os 18.432 m² de superficie que se estima ocuparán os centros de negocios a finais de 2006 en Galicia alcanzarán unha facturación de 4.175.401 €, pódese calcular que tamaño de mercado corresponderlles aos centros de negocios afincados na Coruña.

$$\text{Tamaño de mercado na zona de influencia} = 4.175.401 \text{ €} \times 6.150 \text{ m}^2 / 18.432 \text{ m}^2 = 1.393.160 \text{ €}.$$

Para que poidas estimar o tamaño do mercado na túa zona de influencia e a parte deste que vas poder captar, recoméndase que sigas os seguintes pasos:

Identifica o número de centros de negocios que hai na túa zona de actuación e o seu volume de facturación aproximado acudindo a bases de datos como pode ser o Rexistro Mercantil, Ardán, Camerdata, etc.

Cataloga os servizos ofrecidos polos centros de negocios da túa área de influencia e identifica aqueles que non ofertan.

Visita outros centros de negocios (como se foses un posible cliente) para identificar que servizos adicionais ofrecen, ademais do seu prezo e calidade, así como o tamaño de mercado que absorben.

Visita a persoas ou empresas que estean directa ou indirectamente relacionadas coa actividade e identifica os teus posibles clientes, para poder establecer a túa área de influencia.

Con toda a información que obteñas poderás calcular cal pode ser o tamaño do mercado dos centros de negocios, dentro do teu ámbito de actuación.

A partir dos resultados obtidos, poderás construír varios escenarios, (pesimista-normal-optimista), e contrastalos co volume de vendas que precisas para cubrir os gastos que esixe a posta en marcha da túa empresa.

Na Guía de Recursos, que pertence a esta mesma colección e está dispoñible en formato Web (<http://guias.bicgalicia.es>), proporciónase unha breve explicación dos métodos de análise de mercado máis utilizados polos emprendedores.



5.1.3 Tipos e características dos clientes

A que tipos de clientes podó dirixirme?

Que características presentan?

Cales son os aspectos máis valorados pola clientela?

Á hora de crear unha empresa destas características é importante coñecer o tipo de clientes e que variables son as máis valoradas por estes á hora de demandar un servizo ou produto nun centro de negocios.

Os clientes dos Centros de negocios responden a unha variada tipoloxía:

- Emprendedores ou pequenos empresarios que comezan a súa actividade e precisan un espazo de traballo de forma inmediata e diminuindo o risco ao reducir o investimento inicial. Beneficianse das facilidades que lles ofrecen os centros de negocios para a creación das súas empresas.
- PYMES que necesitan man de obra cualificada para traballar a escala global. Os centros de negocios achegan solucións cun alto valor engadido e alta calidade cuns custos máis vantaxosos para o inicio da actividade.
- Grandes empresas nacionais en proceso de expansión polo territorio nacional.
- Empresas internacionais cun proxecto ou vocación de implantación no mercado español.
- Empresas do sector da formación que precisen a contratación dunha aula para poder impartir as súas clases.
- Profesionais do teletraballo ou que traballan na casa. Acoden aos centros de negocios cando as súas necesidades de empresa non lles permiten desenvolver o seu traballo desde casa.
- Profesionais que se desprazan con frecuencia. Nos centros de negocios atopan un contorno profesional cos medios técnicos necesarios para traballar con total liberdade fora do seu posto de traballo habitual.



- Empresas que necesitan un domicilio fiscal e/ou atención telefónica ou persoal independentemente de que precisen ou non de situación física permanente.
- Empresas que precisan dun despacho ou sala de forma esporádica para recibir visitas, realizar entrevistas discretas, selección de persoal, levar a cabo reunións, presentacións ou accións formativas.

A característica común de todos os clientes é a necesidade de dispoñer dun espazo cómodo e versátil, equipado cunha infraestrutura tecnolóxica e operativa fiable, xunto cun amplo abano de servizos de alto valor engadido prestados por un equipo de persoas de confianza, entusiasmadas co seu traballo e comprometidas coas necesidades dos seus clientes.

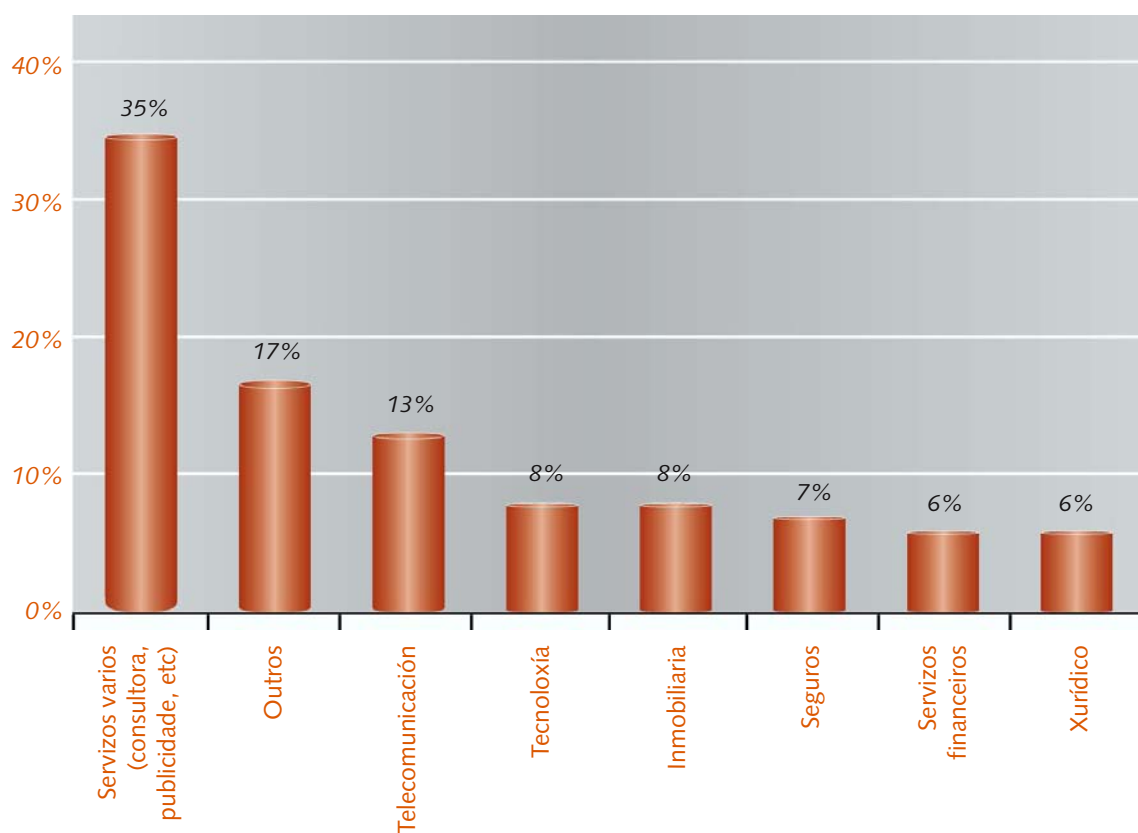
Os clientes dos centros de negocios pertencen a distintos sectores de actividade económica, destacando principalmente os seguintes:

- Banca
- Industria
- Comunicacións
- Informática
- Novas tecnoloxías
- Outros servizos



O perfil das empresas clientes dos centros de negocios galegos corresponde na súa gran maioría ao sector servizos, como se pode comprobar no seguinte gráfico:

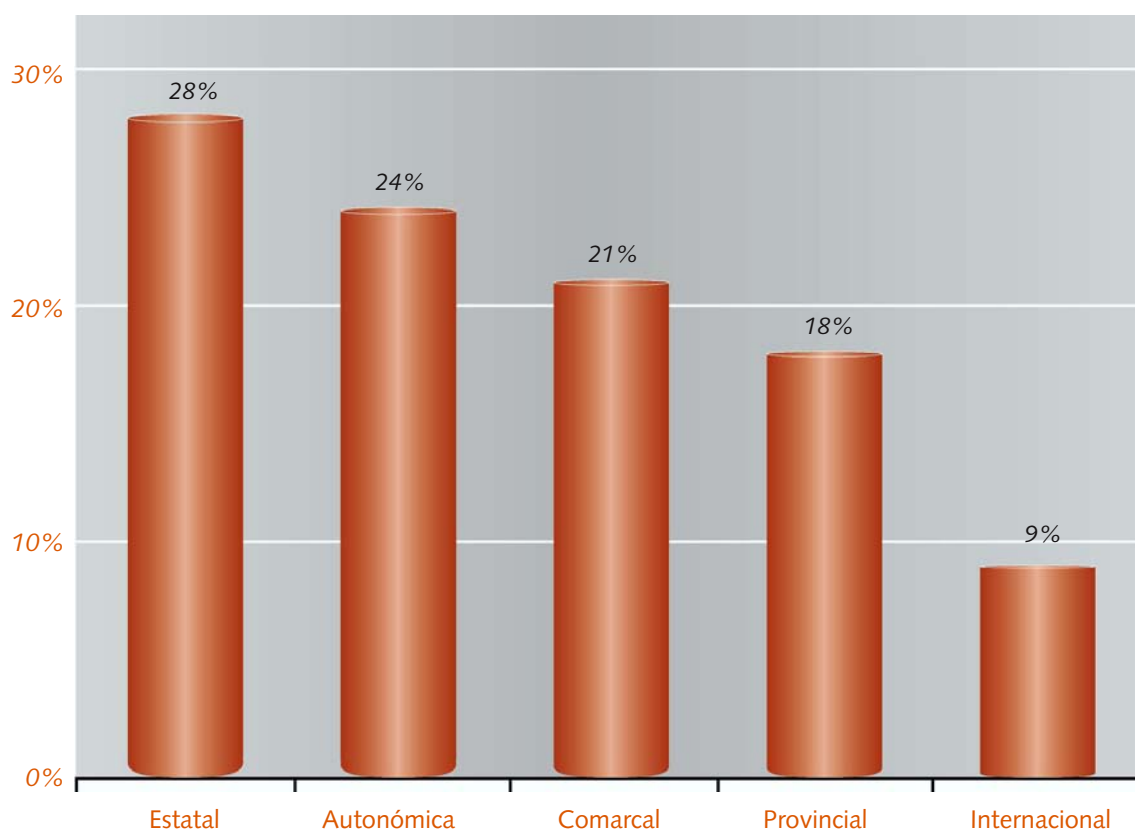
Cadro 2: Perfil das empresas clientes, Galicia, 2004 (%)



Fonte: ACN, Informe económico 2004

Respecto á procedencia xeográfica dos clientes, a través da realización de entrevistas, obtense que estes son na súa maioría de procedencia estatal e autonómica tal e como se indica no seguinte cadro:

Cadro 3: Ámbito de procedencia dos clientes, Galicia, 2006 (%)



Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

O seguinte cadro contén as valoracións das motivacións de compra, é dicir, os factores que levan aos clientes a demandar os servizos que ofrecen os centros de negocios.

Cadro 4: Motivación do cliente á hora de demandar os servizos dun centro de negocios, Galicia, 2006

Motivación de compra	Valoración 1 = pouco valorado 5 = moi valorado
Aforro de custos	4,88
Necesidade inmediata dun centro onde desenvolver a súa actividade	4,75
Acceso a diversidade de servizos	4,00

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

Como se pode observar, o principal motivo que leva ás empresas a acudir a un centro de negocios é o aforro de custos que supón respecto ao aluguer dunha oficina tradicional, no apartado 6.1.2 Prezo podes ver unha comparativa de ambas opcións. Outra motivación importante para os clientes destes centros é a necesidade inmediata dun lugar onde desenvolver a súa actividade profesional, ben sexa de forma permanente ou para situacións puntuais como poden ser as reunións con clientes.

A continuación aparece representado un cadro no que se valoran distintas variables, segundo a súa importancia, para o cliente á hora de seleccionar un centro de negocios.

Cadro 5: Aspectos máis valorados polos clientes, Galicia, 2006

Factores	Valoración 1 = pouco valorado 5 = moi valorado
Calidade servizos	4,8
Prezo	4,6
Localización	4,6
Atención ao cliente	4,5
Diversidade de prestacións	4,3
Deseño de instalacións	4,3
Medios de pago	3,6



Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

Como se pode observar, a calidade dos servizos, xunto co prezo e a localización do centro de negocios son factores fundamentais que non deben ser descoidados.

Esta valoración pódete servir para saber que factores son importantes para captar clientes e, o que é máis importante, como manterte no mercado.

Así pois, antes de iniciar o teu negocio debes identificar con claridade os teus posibles clientes e poñer en marcha a túa actividade empresarial baseándote nas valoracións do cliente.

5.2 Análise Competitiva

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **A**S FORZAS BÁSICAS QUE DETERMINAN O GRAO DE COMPETENCIA DENTRO E FÓRA DA ACTIVIDADE.
- > **C**OMO SON AS EMPRESAS, A SÚA ESTRUCTURA XURÍDICA E LABORAL, ASÍ COMO A SÚA DIMENSIÓN.
- > **A**S PRINCIPAIS BARREIRAS DE ENTRADA E SAÍDA QUE EXISTEN NA ACTIVIDADE.
- > **O**S PRODUTOS ALTERNATIVOS OU SUBSTITUTOS QUE COMPITEN COAS EMPRESAS DE TUNING.
- > **O** PODER DE NEGOCIACIÓN DOS CLIENTES E OS PROVEDORES.

A lectura deste capítulo permitirache obter as conclusións que se sinalan no seguinte cadro:



FORZAS COMPETITIVAS	INTENSIDADE
INTENSIDADE DA COMPETENCIA	Media - baixa Reducido número de centros de negocios en Galicia. Diferenciación pola situación (centro da cidade ou ben en parques empresariais ou polígonos industriais).
AMEAZA DE NOVOS COMPETIDORES	Barreiras de entrada: Alta Elevado investimento inicial. Barreiras de saída: Alta Existencia de compromisos contractuais cos clientes. Pago en concepto de indemnización as empresas cliente establecidas nos centros de negocios.

FORZAS COMPETITIVAS	INTENSIDADE
PRESIÓN DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	<p>Media Os viveiros de empresas ofrecen aos emprendedores na fase inicial de creación da empresa os mesmos servizos que os centros de negocios. Os hoteis contan coa infraestrutura necesaria para poder ofrecer servizos de aluguer de salas ás empresas.</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DOS PROVEDORES	<p>Provedores de materiais: Media Negociación en función do volume e periodicidade da compra.</p> <p>Provedores de servizos propios: Media - alta Servizos especializados e concretos no tempo.</p>
PODER DE NEGOCIACIÓN DOS CLIENTES	<p>Media - baixa Negociación baseada nos servizos demandados.</p>



5.2.1 Análise das empresas competidoras

Cantas empresas hai e onde están situadas?

Resulta atractiva a actividade de centro de negocios para decidirse a crear unha empresa destas características?

Que personalidade xurídica debe adoptar a miña empresa?

Que cifras de facturación e emprego estanse a conseguir?

Cales son as instalacións axeitadas para a práctica da miña actividade?

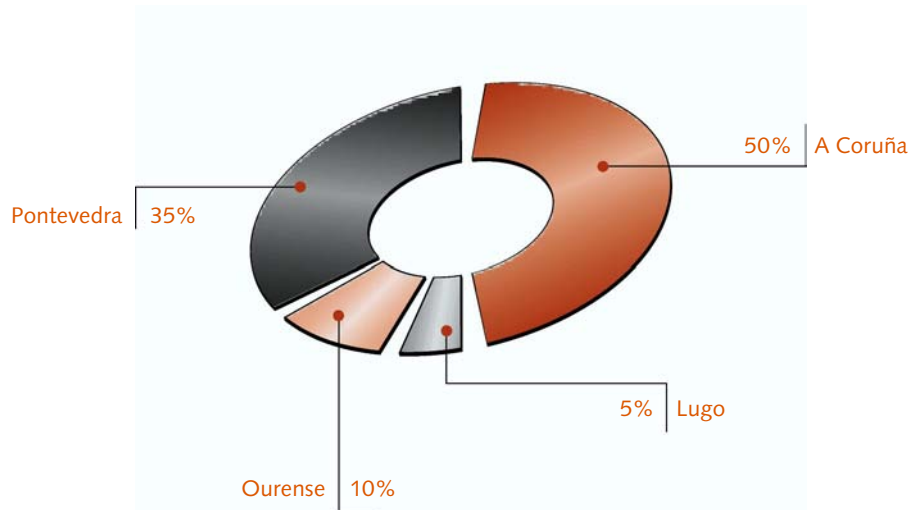
5.2.1.1 Número de empresas e distribución territorial

Cantos centros de negocios hai en Galicia?

Como están distribuídos?

Segundo datos proporcionados por expertos do sector, o número de centros de negocios existentes na actualidade en Galicia ascende á vintena, distribuíndose xeograficamente da seguinte forma:

Cadro 6: Distribución xeográfica dos centros de negocios, Galicia, 2006 (%)



Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

Como se observa no gráfico anterior, A Coruña é a provincia que conta cun maior número de empresas deste tipo, acollendo á metade dos centros de negocios. Pontevedra é segunda provincia en importancia do desenvolvemento da actividade, rexistrando ao 35% das empresas. Cómpre destacar que nas provincias de Lugo e Ourense existe unha escasa presenza da actividade.

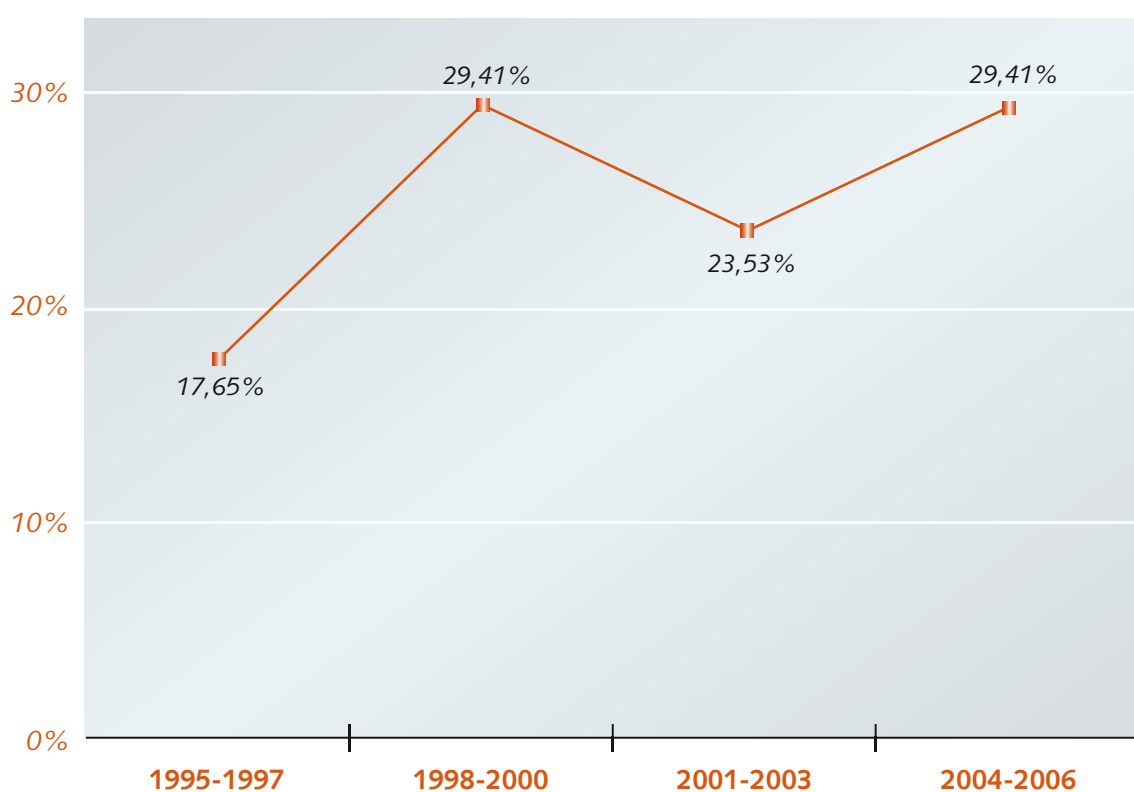
A forte congregación dos centros de negocios nas dúas provincias do oeste galego débese fundamentalmente á maior concentración empresarial existente nas cidades máis importantes destas.

5.2.1.2 Evolución na creación de empresas

Un dos síntomas do dinamismo dun mercado é a aparición de novas empresas.

O gráfico que se amosa a continuación, realizado a partir de datos obtidos a través de entrevistas a empresas do sector, reflicte a evolución do número de centros de negocios en Galicia desde 1995 –ano de creación do primeiro centro de negocios galego- ata a actualidade.

Cadro 7: Gráfico da evolución na creación de centros de negocios, 1995 – 2006 (%)



Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

Como se pode observar no cadro anterior, este tipo de actividade empresarial presentou desde o seu comezo unha evolución positiva constante.

Tras un lixeiro descenso na actividade no período 2001-2003 a creación de centros de negocios volve ao nivel anterior no período 2004 a 2006 alcanzando niveis de crecemento de máis do 29%.

Tendo en conta que se identificaron 20 centros de negocios que desenvolven actualmente a súa actividade en Galicia, pódese establecer que a actividade creceu nun 19% desde o ano 1995.

En resumo, e segundo os datos referentes á última década, pode afirmarse que se trata dun sector dinámico polo que pode presentar unha boa oportunidade de negocio para novos emprendedores. A actividade desenvolta polos centros de negocios presenta un futuro prometedor en Galicia debido á alta funcionalidade deste tipo de centros.

5.2.1.3 Condición xurídica

A forma xurídica está estreitamente relacionada coa dimensión da empresa en termos económicos e de persoal.

Co fin de determinar a condición xurídica das empresas que operan na actividade, realizouse unha sondaxe nos centros de negocios asentados en Galicia, obtendo como resultado que o 95% das empresas deste tipo adoptan a forma de sociedade limitada, sendo o 5% restante autónomos. A elección desta condición xurídica vese favorecida polo importante investimento que os empresarios han de realizar para comezar este tipo de actividade empresarial.

Se elixes a condición de Sociedade Limitada como forma de constitución do teu negocio, debes saber que presenta a vantaxe de que os socios só responden das débedas da empresa ata o límite da contribución que realizaran á mesma. No caso de que adoptes unha forma xurídica nas que a personalidade xurídica da empresa sexa a mesma que as do titular, terás que responder de todas as obrigas que contraia a empresa.

Podes atopar máis información sobre os trámites necesarios para a constitución da túa empresa, as formas xurídicas que podes adoptar e as obrigas que terás como empresario nas MEMOFichas editadas por BIC Galicia (www.bicgalicia.es/memofichas).

5.2.1.4 Volume de facturación

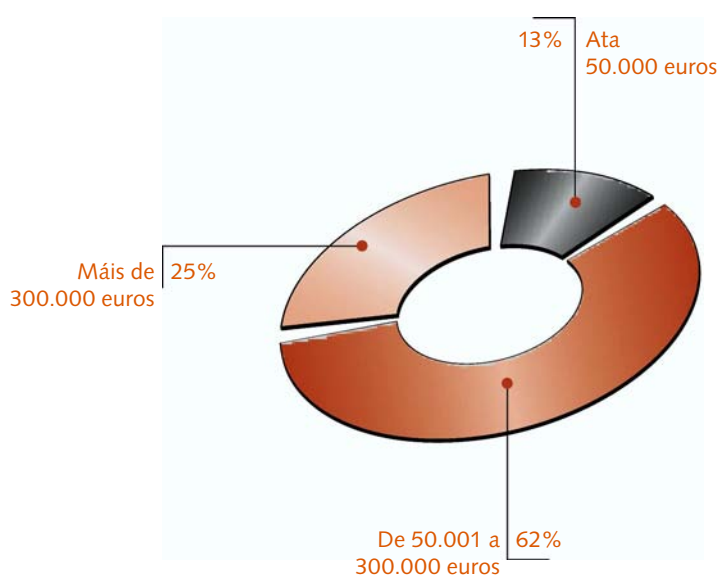
O volume de facturación que poden alcanzar os centros de negocios dependerá de factores como as dimensións do local –número de despachos e salas de reunións que posúa-, os servizos que comercialice, o número de traballadores que teña e os prezos que fixe por servizo.



Segundo expertos do sector, e a partir dunha extrapolación realizada a partir dos datos do Informe Económico dos Centros de Negocios elaborado no ano 2004 polas ACN, prevense que en base aos 18.432 m² de superficie que se estima ocupan na actualidade os centros de negocios en Galicia, este tipo de empresas facturarán arredor de 4.175.401 € no ano 2006.

Ao analizar a distribución das empresas por tramos de facturación a maioría destas obteñen facturacións de entre 50.000 e 300.000 euros como se observa no seguinte cadro:

Cadro 8: Distribución dos centros de negocios por intervalos de facturación Galicia, 2006 (%)



Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

5.2.1.5 Emprego

O número de persoas que compoñen o cadro organizativo da empresa está intimamente relacionado co volume de facturación, os servizos que se prestan e os anos de permanencia no mercado. Deste modo, as empresas recentes adoitan presentar un menor número de traballadores, concentrando diversas responsabilidades e funcións sobre un mesmo empregado. Conforme a empresa vaise asentando no mercado tende a incrementar o volume de facturación, os servizos prestados, os produtos distribuídos e o ámbito de actuación, facéndose necesaria a especialización dos empregados e a ampliación do cadro de persoal.

Segundo datos facilitados por expertos do sector, e tendo en conta o informe económico dos centros de negocios elaborado no ano 2004 polas ACN, estímase que o volume de emprego xerado en Galicia polos centros de negocio é de aproximadamente 57 persoas. Ademais, de acordo coas entrevistas realizadas a empresarios do sector, cómpre destacar que os centros de negocios presentes en Galicia non exceden dos cinco traballadores habituais.

5.2.1.6 Instalacións

Para este tipo de actividade, a funcionalidade das instalacións así como unha coidada presentación das mesmas, convértense en aspectos fundamentais para a consecución e o mantemento dos clientes.

Segundo o informe económico dos centros de negocios elaborado polas ACN no ano 2004, en Galicia o tamaño medio dos centros de negocio é de 427 metros cadrados, polo que se lle recomenda ao emprendedor que, á hora de seleccionar un local para o desenvolvemento da actividade, tome esta medida como referencia.

Tendo en conta a dimensión media dos centros de negocios en Galicia, a distribución do espazo nun centro desas dimensións podería realizarse da seguinte forma:

Recepción/sala de espera: 22 m²

Despachos xerencia: 12 m² x 1 despachos.

Despachos: 16 despachos, 3 de 20 m² (Tipo A) e os 13 restantes de 13 m² cada un (Tipo B).

Salas de reunións:

- 1 sala de reunións de 25 m², cunha capacidade de entre 8 e 14 persoas, dependendo da distribución do mobiliario e o fin para o que se utilice.
- 1 sala de reunións de 40 m², cunha capacidade de entre 16 e 26 persoas. Débese ter en conta que as salas de reunións poderán adoptar a función de aulas formativas mediante a colocación axeitada das mesas.

Office: 17 m²

Almacén: 19 m²

Aseos: 8 m²



Os metros cadrados restantes do local atópanse distribuídos entre os diferentes corredores que dan acceso aos despachos.

A recepción á entrada do centro de negocios permitirá que todos os clientes das empresas instaladas no mesmo sexan atendidos e anunciados aos seus respectivos interlocutores de inmediato. Ademais, é desde esta área onde se realiza a xestión telefónica do centro.

Os despachos estarán equipados cun mobiliario funcional e moderno que permita aos usuarios realizar o seu traballo comodamente, así como recibir os seus clientes.

O mobiliario das salas de reunións poderá ser adaptado en función do número de asistentes e da actividade que se vaia a realizar; así, a distribución das mesas poderá ser en forma de U, para formación, para reunión, para conferencia, etc.

O office será un espazo de espaxamento aberto aos clientes do centro de negocios, que ademais de contar con neveira, cociña, cafeteira e microondas, disporá do mobiliario axeitado para que os usuarios poidan acomodarse.

É aconsellable que o centro de negocios conte cun pequeno almacén para depositar consumibles -informáticos e material de oficina-, cadeiras “pala”, mesas, etc.



44

En canto aos medios utilizados no desenvolvemento da actividade, os empresarios entrevistados destacan a presenza ineludible de medios informáticos, conexión telefónica/internet, Fax, fotocopiadora, medios audiovisuais e de proxección (televisión, vídeo, retroproxeccionador ou videoproxeccionador, fundamentalmente), encerados brancos e rotafolios.

5.2.2 Análise dos competidores potenciais

Que barreiras de entrada e saída existen na actividade?

As barreiras de entrada e saída, afectan ao nivel de competencia dun mercado porque, segundo a súa intensidade, aumentan ou diminúen o seu atractivo. Para ver o efecto das barreiras sobre o mercado, vaise pór un exemplo: se as barreiras de entrada son baixas, haberá moitos emprendedores dispostos a iniciarse na actividade.

En relación cos centros de negocios, pódese dicir que as barreiras de entrada posúen unha intensidade alta, xa que o volume de investimento necesario para o inicio desta actividade é elevado debido ás dimensións do establecemento, así como pola súa situación –centro urbano ou zona industrial, fundamentalmente-.

As barreiras de saída do mercado considéranse tamén de intensidade alta, debido aos compromisos contractuais que os centros de negocios establecen cos seus clientes. Os usuarios dos centros de negocios que mediante un contrato posúen domiciliada a súa empresa no mesmo, ou ben gozan do aluguer dun despacho, han recibir unha indemnización polo traslado da súa actividade e os seus traballadores.

No caso de ter solicitado préstamos existirá o problema da cancelación. As subvencións deberán ser devoltas no caso que a empresa peche antes do período fixado na propia convocatoria das subvencións.

Se o emprendedor tivese optado pola opción de compra do local para establecer o centro de negocios, a saída do mercado farase máis liviá, posto que contará cunha valiosa propiedade, que ben poderá vender ou alugar para facer fronte ás súas débedas.

5.2.3 Produtos substitutos

Que alternativas existen aos centros de negocios?

A identificación de servizos substitutos supón a procura doutros servizos que podan cumprir a mesma función e, por tanto, satisfacer as mesmas necesidades que o servizo que ofrecen os centros de negocios. Os substitutos inflúen sobre a competencia, xa que se teñen un prezo máis baixo e/ou atractivo maior que o servizo xerado polas empresas da actividade, parte da demanda desprazarase cara el.

Os produtos substitutos identificados polos profesionais do sector entrevistados correspóndense fundamentalmente cos hoteis - aluguer de salas para usos múltiples - e os viveiros de empresas (ver glosario).

Con respecto ás salas que os hoteis poñen a disposición das empresas para poder realizar reunións, convencións, congresos, seleccións de persoal, etc., os centros de negocios ofrecen como vantaxe a profesionalidade coa que traballan e o ambiente empresarial que neles se xera, posto que se ha de ter en conta que os hoteis, aínda que contan cunha sólida infraestrutura para facer fronte a este tipo de eventos, son profesionais do campo da hostalería.

Para os centros de negocios, os viveiros de empresas son complementarios nun primeiro momento, é dicir, os expertos do sector entrevistados entenden que os viveiros serven de grande axuda aos emprendedores nas primeiras fases de constitución da empresa, cualificando de “desexable” o labor que realizan. Por outra banda, os empresarios entrevistados coinciden en sinalar que os viveiros de empresas convértense en substitutos cando se extralimitan nas súas funcións e os emprendedores establécense nos mesmos máis tempo do estimado.

5.2.4 Provedores e o seu poder de negociación

Cales son as características principais dos provedores?

Que aspectos debo valorar para elixir un provedor?

Cales son os prazos de pago aos provedores no mercado?

Cal é a capacidade dos provedores para exercer presión sobre a miña empresa?



46

Os provedores poden exercer o seu poder de negociación sobre as empresas participantes na actividade ameazando con elevar os prezos ou reducindo a calidade dos produtos ou servizos, coa seguinte repercusión na rendibilidade da actividade ou na calidade que ofrecerás aos teus clientes.

Os provedores dos centros de negocios pódense dividir naqueles que subministran materiais de traballo -mobiliario, medios informáticos, servizos de telefonía e internet e papelería-, e nos que proporcionan servizos propios.

Os provedores de materiais de traballo adoitan ser comerciantes por xunto ou comerciantes polo miúdo, dependendo do tipo de produto do que se trate. Así, os provedores de mobiliario e material de oficina adoitan corresponderse con comerciantes por xunto, e os dos medios informáticos e telefonía e internet con comerciantes polo miúdo. O poder de negociación deste tipo de provedores considérase medio, realizando descontos en función do volume de compra e da periodicidade do subministro.

Os provedores de servizos propios son requiridos cando un cliente solicita servizos complementarios aos incluídos nas domiciliacións e aluguer de despachos e/ou salas, como poden ser servizos de secretariado –se o centro de negocios non conta no seu cadro de traballadores con persoal destinado a tal fin-, de tradución ou interpretación e de formación -en caso de que unha empresa alugue unha sala para impartir formación aos seus traballadores-. Os provedores de servizos propios normalmente teñen un poder de negociación medio – alto, posto que realizan servizos moi específicos e en ocasións, moi concretos no tempo.

A elección dun provedor está condicionada por unha serie de factores, entre os que destacan os seguintes:

Cadro 9: Factores máis valorados nun provedor, Galicia, 2006

Factores a valorar	Valoración 1 = pouco valorado 5 = moi valorado
Profesionalidade	5
Confianza	5
Calidade dos produtos/servizos	4,84
Prazos de entrega	4,34
Amplitude da variedade	4,34
Prezo	3,83

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

Pódese observar no cadro, aspectos como a profesionalidade, a confianza e a calidade dos produtos e/ou servizos ocupan as posicións máis elevadas na escala de valoración, en detrimento doutros factores como os prazos de entrega, a amplitude da variedade ou o prezo.

Segundo se desprende das entrevistas realizadas, a busca inicial de provedores realízase basicamente a través de contactos persoais e internet.

O contacto cos provedores para requirir servizos ou produtos realízase fundamentalmente por vía telefónica (todas as empresas consultadas empregan este medio), internet ou a través do Fax.

Os pagos a provedores realízanse fundamentalmente mediante transferencias e recibos domiciliados, sendo o prazo medio de pago de 30 días.

No Anexo 8.2 o emprendedor pode consultar diferentes fontes ou directorios para a localización de provedores.

5.2.5 Poder de negociación dos clientes

Cal é a capacidade dos clientes para exercer presión sobre a miña empresa?

Os clientes poden exercer presión sobre as empresas que actúan no mercado, facendo que estas baixen os prezos, que ofrezan servizos máis amplos e condicións de pago máis axeitadas.

O poder de negociación dun cliente depende do seu tamaño e da dependencia que teña do proveedor.

Aínda que os centros de negocios posúen unha variada tipoloxía de clientes (ver apartado 5.1.3. “Tipos e características dos clientes”) diferenciados fundamentalmente en base a súa procedencia e/ou estadio de madurez no mercado, cómpre destacar que en canto ao poder de negociación, estes aspectos non son influíntes. Aínda que a priori existan uns prezos preestablecidos por tipo de servizo, o poder de negociación dos clientes basease fundamentalmente no volume de servizos que requiran, de modo que a oferta será confeccionada en función das súas necesidades específicas.

Os medios de cobro máis habituais son as transferencias, a domiciliación bancaria, os cheques e o efectivo, aínda que tamén adóitase admitir a utilización de letras de cambio. Os pagos adóitanse realizar en dúas cotas, unha de abono durante os primeiros días de cada mes, que inclúe os gastos de aluguer e/ou domiciliación, e outra a final de mes, nas que se liquidan os gastos provenientes de servizos adicionais - fotocopias, impresións, servizo de Fax, mensaxería, aparcadoiro, etc.-.



5.3 Situación actual e previsións para o futuro

A lectura de este capítulo permitirache coñecer:

- > **O**S PRINCIPAIS OBSTÁCULOS AO DESENVOLVEMENTO DO MERCADO.
- > **A**S OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN PARA POTENCIAR O MERCADO.
- > **A**S CAPACIDADES E RECURSOS QUE CONSTITÚEN AS PRINCIPAIS VANTAXES COMPETITIVAS DOS CENTROS DE NEGOCIOS.
- > **O**S ASPECTOS INTERNOS DAS EMPRESAS QUE LIMITAN, REDUCEN OU FREAN O DESENVOLVEMENTO DAS SÚAS CAPACIDADES.



A análise DAFO e unha ferramenta analítica que che permite coñecer o contorno do mercado actual e previsións futuras da evolución dun negocio. A través da DAFO obtemos unha visión interna e externa da nosa actividade respecto ao mercado no que imos operar. Ademais facilita a toma de decisións futuras de carácter estratéxico.

Baséase en catro puntos fundamentais: no nivel externo á empresa, é dicir, o contorno socioeconómico no que opera, analízanse as posibilidades futuras da empresa (Oportunidades) e hándicaps actuais e futuros (Ameazas).

Por outro banda, no nivel interno da empresa existen vantaxes competitivas (Fortalezas) e carencias esenciais (Debilidades).

Se pensaches en crear un centro de negocios debes ter presente o seguinte cadro co fin de aumentar ou manter os puntos fortes, permanecer atento ás oportunidades de negocio que se che ofrecen e eliminar ou mellorar os puntos febles para afrontar as ameazas que o mercado che presente.

AMEAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> > Descoñecemento da actividade. > Desconfianza ao cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> > Grande demanda na actualidade de superficies dedicadas ao sector servizos. > Crecente proceso globalizador que leva a expansión das empresas en busca de novos mercados. > Elevados custos para a posta en marcha dunha empresa. > Posibilidade de establecer convenios ou acordos cos viveiros de empresas.
PUNTOS FORTES	PUNTOS FEBLES
<ul style="list-style-type: none"> > Comparativa favorable de custos fronte ao aluguer tradicional de oficinas. > Axilidade e flexibilidade máxima na prestación de servizos. > Fidelización do cliente a través da prestación dun bo servizo. > Capacidade de diferenciación dependendo da localización do establecemento. 	<ul style="list-style-type: none"> > Precísase realizar un forte investimento inicial para poñer en marcha un negocio deste tipo. > Elevada contía de gastos fixos mensuais.



A principal ameaza que han de afrontar os centros de negocios galegos é o descoñecemento que aínda rodea a esta actividade. Moitos empresarios e emprendedores descoñecen as vantaxes dos servizos prestados polos centros de negocios, perdendo a oportunidade de beneficiarse das mesmas no desenvolvemento da súa actividade empresarial.

Outra ameaza para os centros de negocios é a desconfianza existente no referente ao cambio. Unha vez superouse a fase de descoñecemento comentada no parágrafo anterior, moitos dos empresarios e emprendedores seguen a observar con roxelo este tipo de actividade, posto que, en moitos casos, lles parecen inverosímiles as facilidades que lles ofrecen. Por este motivo, resulta habitual que as empresas que recorren aos centros de negocios fágano por recomendación doutras empresas que xa se benefician dos seus servizos.

O continuo proceso globalizador existente na actualidade que dirixe ás empresas cara a novos mercados constitúe unha oportunidade para os centros de negocios, posto que estes, grazas ás

súas infraestruturas e despregue de medios, convértense en facilitadores de procesos de expansión e internacionalización.

Por outra parte, cómpre destacar a grande demanda existente actualmente de superficies destinadas á realización de actividades do sector servizos. O déficit de oficinas de calidade, e unido ao alto custo que supón o aluguer destas, converte esta realidade noutra oportunidade para os centros de negocios.

Tamén é preciso sinalar que os altos custos derivados da posta en funcionamento dunha empresa - investimento inicial- fan da actividade dos centros de negocios unha apetecible opción para os emprendedores que desexen iniciar a súa actividade empresarial aforrando no posible custos estruturais.

Outra oportunidade despréndese da posibilidade de establecer acordos cos viveiros de empresas para que estes actúen como prescrites informando aos novos empresarios da opción de domiciliar e/ou establecer a súa delegación nos centros de negocios, unha vez expirara o período de estadia no viveiro.

No relativo aos puntos fortes, cómpre destacar que os centros de negocios ofrecen unha comparativa favorable en canto a redución de custos con respecto ao aluguer tradicional de oficinas. Segundo información da ACN e algunhas das empresas entrevistadas, o investimento inicial pódese ver reducido ata nun 80%, e o gasto fixo mensual a máis da metade. Esta redución nos gastos converte aos centros de negocios nunha alternativa rendible e atractiva ao concepto tradicional de oficina.

Outra fortaleza significativa deste tipo de actividade é a rapidez coa que un empresario pode tanto domiciliar a súa empresa e obter unha oficina para o desenvolvemento da súa actividade, como alugar unha sala de reunións para impartir formación aos seus traballadores. Os centros de negocios ofrecen prestacións flexibles que se adaptan ás cambiantes necesidades dos clientes.

A correcta satisfacción das necesidades dos clientes conseguirá a fidelización dos mesmos. Estes valorarán positivamente a eficacia do persoal do centro de negocios na resolución de posibles complicacións, é dicir, o modo no que articulen os recursos necesarios para achegar solucións.

Por último, en canto a fortalezas, débese subliñar a capacidade que posúen os centros de negocios para diferenciarse entre eles mesmos baseándose fundamentalmente na situación do seu local. Ha de terse en conta que a tipoloxía das empresas que se instalan nun centro de negocios localizado no foco económico e financeiro dunha cidade é diferente ao das que deciden emprazarse nun localizado nun parque empresarial ou un polígono industrial.

No referente ás debilidades que presentan este tipo de empresas, destaca o importante investimento inicial que ha de realizar o emprendedor, debido fundamentalmente ás dimensións e localización do local. Ademais, o importe de gasto fixo mensual representa unha porcentaxe elevada respecto aos gastos totais como consecuencia do elevado prezo do arrendamento (ver apartado 6.2 análise económica-financieira).



6. Áreas da empresa





6.

Áreas da empresa

6.1 Marketing

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > **O**S BENS E SERVIZOS XERALMENTE OFERTADOS.
- > **A** POLÍTICA DE PREZOS MÁIS HABITUAL NO MERCADO.
- > **A**S CANLES UTILIZADAS PARA A COLOCACIÓN DO PRODUTO NO MERCADO.
- > **A**S PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA FORZA DE VENDAS.
- > **A**S PRINCIPAIS ACCIÓNS DE PROMOCIÓN UTILIZADAS POLAS EMPRESAS.



55

A lectura deste capítulo permitirache extraer as seguintes conclusións:

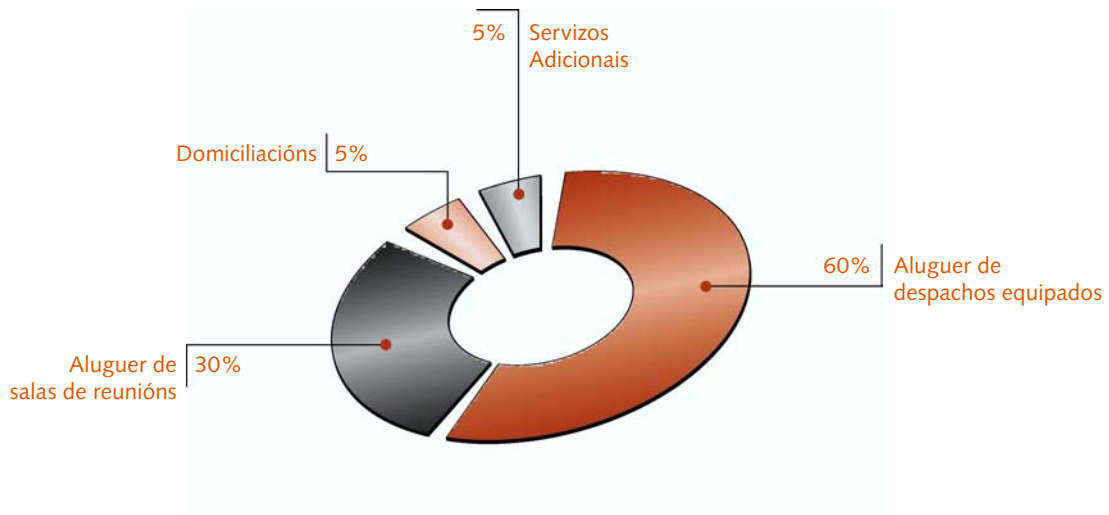
- Os servizos principais que ofrece a empresa tipo son o aluguer de despachos ou salas e a domiciliación de empresas.
- Os factores utilizados polos centros de negocios para dar a coñecer os servizos prestados son o “boca a boca”, o marketing directo e a páxina web.

6.1.1 Produto

Que servizos lles pode ofrecer aos meus clientes?

A carteira de produtos que ofrecen os centros de negocios en Galicia está integrada polos seguintes servizos:

Cadro 10: Ventas por tipo de servizo, Galicia, 2006 (%)



Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

O principal servizo que prestan os centros de negocios é o aluguer de despachos totalmente amoblados e equipados. O aluguer pode realizarse polo período de tempo que o cliente necesite de maneira flexible (horas soltas, medias xornadas, días, meses, etc.), adaptándose en todo caso ás necesidades do mesmo.

Habitualmente, a contratación dun despacho leva aparelladas unha serie de prestacións, sen tratarse simplemente dun arrendamento de espazo físico, como poden ser:

Sala de espera.
Recepción por parte do persoal do centro das chamadas telefónicas e visitas.
Recepción de correspondencia.
Prensa diaria.
Servizo de limpeza.
Mantemento de subministracións (auga, luz, calefacción, etc.).
Comunidade.
Seguros.

Ademais das prestacións anteriores, os centros de negocios dispoñen dun servizo continuo de seguridade. Para iso contan cun sistema de alarmas, de vídeo vixilancia e control de accesos.

Outro servizo detectado é o aluguer das salas de reunións. Os clientes precisan este servizo para realizar reunións, formación, demostracións, selección de persoal, etc. As salas, ao igual que os despachos, poden ser utilizadas polo tempo que o cliente precise. O mobiliario das salas de reunións estará disposto de forma que se adapte coa maior funcionalidade ao tipo de evento que o cliente necesite realizar e ao número de persoas que vaian asistir.

En canto á domiciliación de empresas, os centros de negocios poñen o seu domicilio físico a disposición do cliente, outorgándolle a posibilidade de rexistrar a súa dirección fiscal e comercial no mesmo. Desta forma, o centro de negocios achégalle ao cliente unha localización de prestixio sen a necesidade de que este desenvolva a súa actividade profesional en dito espazo.



Con respecto aos servizos adicionais que ofertan os centros de negocios aos seus clientes cómpre destacar, entre outros, os seguintes:

Servizos de secretariado.
Servizos de tradución e interpretación.
Mensaxería.
Recepción e envío de Fax.
Aluguer de liñas telefónicas adicionais.
Fotocopiado e impresión.
Material de oficina.
Xestión de reservas (hoteles, restaurantes, medios de transporte, etc.).
Aparcadoiro.
Contratación de servizos de catering.
Etc.

Son moitas as vantaxes que poden obter as empresas e profesionais que instalen o seu lugar de traballo nun centro de negocios. A principal vantaxe é a economización de custos, xa que estas empresas non necesitan realizar investimento inicial e reducen os seus gastos fixos mensuais.

A creación dunha empresa resulta a miúdo difícil e custosa para o novo emprendedor. Mediante os servizos que presta un centro de negocios, o empresario benefíciase de: dispor de inmediato dun local completamente equipado, pagar soamente polo tempo que se vai utilizar o local (por días, horas, semanas, meses, a media xornada, etc.), evitar a solicitude de licenzas, altas de auga, luz, teléfono, impostos, etc., dispor de servizos de secretariado, telefonía, Fax, Internet, limpeza, etc.

6.1.2 Prezo

Que aspectos debo ter en conta para establecer un prezo?

Cales son os prezos medios na actividade?

Como fixo o prezo dos meus servizos?



58

Aínda que existe liberdade á hora de fixar os prezos dos servizos que prestan os centros de negocios, debes saber que o prezo medio márcalo o mercado ou a túa competencia. A partir deste, tes que decidir se o teu vai estar por riba ou por baixo. En calquera caso, o prezo debe permitirche absorber os custos de explotación, obter beneficio e ademais, ser razoable para a economía do cliente.

Existen varios aspectos a considerar para fixar o prezo dun servizo, que poden variar dependendo da túa elección. A empresa que está sendo analizada presenta un gran abano de servizos, como se explica no apartado anterior 6.1.1 Produto. Dependendo do tipo de servizo que sexa, o prezo determinarase dunha forma ou outra.

Nos servizos de contratación de oficinas e salas o prezo márcalo principalmente o mercado, xa que varía moito dependendo da zona onde estea situado o centro.

Porén, a raíz das entrevistas realizadas, destacan nunha maior porcentaxe a marxe sobre os custos e os prezos das empresas competidoras como os métodos máis habituais para fixar os prezos do resto de servizos ofrecidos por un centro de negocios.

A continuación preséntase unha táboa cos prezos medios en Galicia dos diferentes servizos. Ten en conta que estes prezos son orientadores e deberías consultar os do teu contorno xa que poden variar de forma considerable, sobre todo o aluguer de despachos, dependendo das súas características –medidas, mobiliario, etc.- e da cidade en que estea situado.

Cadro 11: Táboa de prezos medios de diferentes servizos, Galicia, 2006 (euros)

SERVIZO	IMPORTE
Aluguer despacho por hora	13,50 €
Aluguer despacho media xornada	40,00 €
Aluguer despacho xornada completa	70,00 €
Aluguer despacho mes	550,00 € - 700 €
Aluguer salón hora	20,00 €
Aluguer salón media xornada	50,00 €
Aluguer salón xornada completa	95,00 €
Domiciliación integral	120,00 €
Domiciliación simple	60,10 €
Servizos de secretariado hora	9,00 €
Servizos de tradutor hora	12,00 €
Fotocopias unidade	0,06 €
Impresión documentos branco/negro	0,03 €
Impresión documentos cor	0,06 €



Fonte: Elaboración propia a través de entrevistas

A continuación preséntase unha comparativa de gastos elaborada pola ACN entre un centro de negocios e unha oficina tradicional con secretaria; agora ben, débese ter en conta que os datos económicos amosados neste gráfico son orientadores, elaborados a partir de datos nacionais, sen corresponderse en algúns casos cos prezos existentes na Comunidade Galega.

Cadro 12: Comparativa de gastos entre un centro de negocios e unha oficina tradicional con secretaria (euros)

GASTOS INVESTIMENTO INICIAL		
Tipo de Gastos	Despacho tradicional con secretaria	Despacho nun centro de negocios
Depósito (a devolver)	1.200,00 €	1.600,00 €
Primeiro mes	600,00 €	800,00 €
Obras de adaptación do local	3.000,00 €	0,00 €
Gastos de contratación	400,00 €	0,00 €
Contrato liñas telefónicas e central	900,00 €	0,00 €
Telefax tradicional	500,00 €	0,00 €
Fotocopiadora	3.000,00 €	0,00 €
Mobiliario	1.500,00 €	0,00 €
Selección de secretaria	1.000,00 €	0,00 €
Ordenador e impresora	1.500,00 €	0,00 €
Total (euros)	13.600,00 €	2.400,00 €
GASTOS FIXOS MENSUAIS		
Tipo de Gastos	Despacho tradicional con secretaria	Despacho nun centro de negocios
Mensualidade	600,00 €	800,00 €
Secretaria bilingüe	1.000,00 €	segundo consumo
Servizo de limpeza	150,00 €	0,00 €
Servizo de mantemento	100,00 €	0,00 €
Electricidade	120,00 €	0,00 €
Seguros	50,00 €	0,00 €
Total (euros)	2.020,00 €	800,00 €



6.1.3 Distribución/Forza de vendas

De que alternativas dispoño para colocar o produto no mercado?

Como se realiza a venda do produto?

Durante os primeiros meses o emprendedor deberá dedicar grande parte do seu tempo a contactar co seu mercado obxectivo, co fin de conseguir clientes. Tamén pode optar pola contratación dunha persoa que se encargue deste labor comercial, pero isto non é habitual no sector. O máis usual e que sexa o propio emprendedor quen realice este labor comercial.

Ao ser no propio centro de negocios onde se realizan a totalidade das vendas, o emprendedor debe definir os seus clientes obxectivos e, en función dos mesmos, decidir a súa localización. Unha boa opción é visitar aos viveiros de empresas da zona co fin de que actúen como prescritores ante as empresas que finalizan a súa estancia nos mesmos.

Segundo a información obtida nas entrevistas realizadas, constatouse a existencia de dous emplacementsos tipo para os centros de negocios en Galicia: No centro da cidade, proporcionando ao cliente unha imaxe prestixiosa no corazón comercial e financeiro da cidade e en parques empresariais ou polígonos industriais, achegando ao cliente funcionalidade ao encontrarse preto dos seus posibles clientes.

Por outra banda, o emprendedor debe ter en conta que, dependendo do seu emplacementso, o prezo do local variará, elevándose o nivel de gastos fixos –para a mesma superficie- se o centro de negocios sitúase no centro dunha importante cidade.



6.1.4 Promoción

Como podes dar a coñecer a túa empresa?

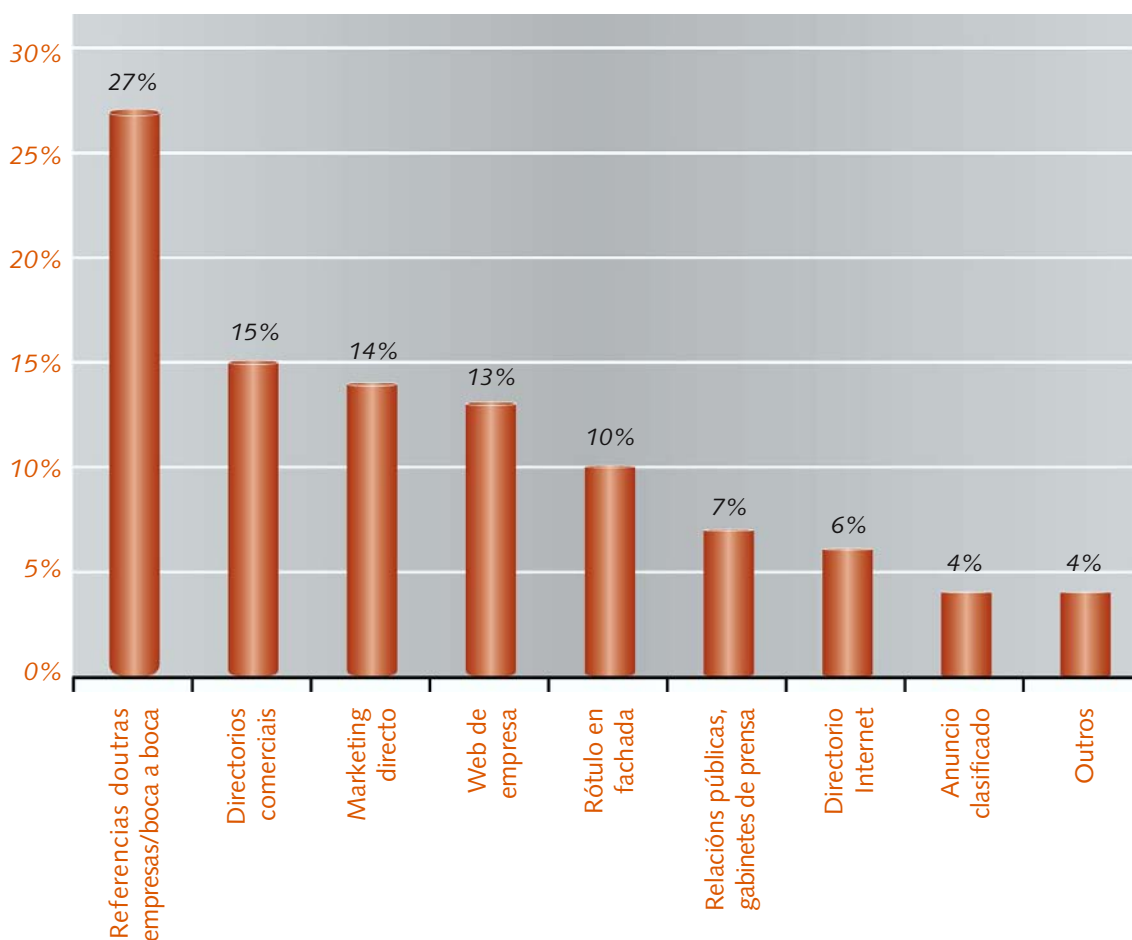
O primeiro paso para a estratexia de promoción é a creación da imaxe corporativa, coa que darás a coñecer a túa empresa. Con esta imaxe definirás o que vai a ser o aspecto interior e exterior do negocio, os procedementos de traballo, as ferramentas de promoción, etc. Este tipo de traballos podes contratalos a profesionais que se encargan de facer o deseño da túa imaxe, ou ben podes facelo ti. En todo caso, haberás de diferenciarte e ser coherente co tipo de establecemento.

Basicamente, as vías máis utilizadas para dar a coñecer o servizo son o boca a boca, xunto coa páxina Web, anuncios en directorios comerciais, o rótulo no exterior e o envío de cartas ou mailing a colectivos concretos. Outras formas moito menos utilizadas son os anuncios publicitarios en prensa, radio e revistas especializadas. Neste sentido, hai que constatar que, hoxe por hoxe, o boca a boca é o principal vehículo de promoción segundo os emprendedores do sector consultados. Se ben ten como principal vantaxe o seu custo cero e a súa alta efectividade, debe ser fomentado a través de factores de calidade para evitar reaccións contrarias as agardadas.

Os anuncios na prensa local durante o tempo previo á apertura do centro son un soporte moi recomendable.

A continuación preséntase unha táboa cos elementos de comunicación empregados por estas empresas e a porcentaxe de clientes que entraron en contacto co centro a través destas ferramentas.

Cadro 13: Ferramentas de comunicación no centro de negocios (%)



Fonte: ACN, Informe económico 2004\

Pódese observar que o medio máis eficaz de promoción é o boca a boca, por iso debes coidar moi ben a imaxe que ofreces ao cliente e a atención que lle prestas debe ser a axeitada. Este método, ademais de ser eficaz, resulta beneficioso para a empresa debido ao seu custo cero xa que son os propios clientes os que se encargan da promoción nas relacións que manteñen con outras empresas.

Como podes observar, os anuncios en directorios comerciais e o investimento en marketing directo tamén son rendibles para os centros de negocios xa que captan a unha porcentaxe elevada de clientes a través deste medio. Por iso debes promoverte a través de mailing, caixas de correos, promocións para colectivos concretos, telemarketing, etc.



6.2 Análise económica-financeira

A lectura deste apartado permitirache coñecer:

- > **O**S INVESTIMENTOS NECESARIOS PARA O INICIO DA TÚA ACTIVIDADE.
- > **A**S PARTIDAS DE GASTOS MÁIS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVEMENTO DA TÚA ACTIVIDADE.
- > **A** ESTRUTURA DA CONTA DE RESULTADOS.
- > **A**S FONTES DE FINANCIAMENTO MÁIS UTILIZADAS POR ESTE TIPO DE EMPRESAS.



A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:

64

- Do total dos investimentos, as partidas máis importantes son o acondicionamento do local e as adquisicións de mobiliario e equipamento informático.
- Segundo os datos obtidos, os gastos variables representan un 6% da facturación total.
- A facturación das empresa tipo está por riba do punto morto ou soleira de rendibilidade, o que permite a obtención de beneficios.

6.2.1 Investimentos

Que desembolsos teño que facer para iniciar a actividade?

Este apartado recolle os elementos do patrimonio destinados a servir de forma duradeira na actividade da empresa. O seguinte cadro recolle as partidas máis importantes para iniciar esta actividade. O cálculo estimativo está baseado nunha empresa das características descritas no apartado 2: Descrición da actividade e perfil da empresa tipo.

Cadro 14: Investimento estimado para un centro de negocios (euros)

PARTIDA	IMPORTE
Acondicionamento local	63.500
Mobiliario	26.000
Equipos para o proceso da información	30.250
Aplicacións informáticas	13.300
Telecomunicacións	5.000
Gastos constitución e primeiro establecemento	1.800
Total	139.850



Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

Como se pode observar, o importe maior do investimento corresponde ao acondicionamento do local e ao equipo necesario para a posta en funcionamento do centro de negocios, é dicir, aos equipos informáticos e ao mobiliario.

O investimento no acondicionamento e decoración do local recolle o gasto das obras necesarias en onde se vai prestar o servizo, que inclúe obras de iluminación, climatización, fontanería, electricidade e sistemas de vixilancia e seguridade necesarios para o establecemento. Así mesmo, é moi importante que se coide a decoración e a estética do local. Este importe é orientador xa que poderá variar dependendo do estado en que se atope dito local.

A partida de mobiliario está calculada para amoblar 18 despachos completos (incluídos os do secretario/a e xerente) con cadeiras, mesas, andeis e gabetas, así como o mobiliario das salas de reunións, o office, o almacén, a sala de espera e a recepción.

O investimento en equipos para o proceso da información corresponde á adquisición do hardware: servidor central, ordenadores de sobremesa en todos os despachos, ordenadores portátiles, periféricos, impresoras láser, fotocopiadora en branco e negro e a cor, central telefónica e terminais, televisores, vídeos, dvds, retroproxectores...

O ideal sería renovar os equipos informáticos cada certo tempo para estar ao día en canto aos avances tecnolóxicos; poderanse vender no mercado de segunda man antes de que queden obsoletos, e obter outros novos con equipamentos máis actualizados.

A partida de aplicacións informáticas recolle o investimento en software, que recolle o pago de programas xenéricos, das licencias para usar os sistemas operativos e outros programas, e antivirus.

A instalación telefónica e de internet, a central telefónica e os terminais constitúen a partida de telecomunicacións.

Nos gastos de constitución e primeiro establecemento inclúense os gastos de notario, licenzas e trámites necesarios para poder iniciar a actividade.



6.2.2 Gastos

Cales son os gastos anuais medios da actividade?

Neste apartado ímonos a referir aos desembolsos necesarios aos que deberás facer fronte no exercicio da actividade. É posible que no primeiro ano, o nivel de actividade non sexa o agardado e, por tanto, os ingresos sexan escasos e dificilmente compensen os gastos. Por iso, convén que realices un exercicio de previsión sobre o número de meses durante os que se pode producir a situación exposta e, en consecuencia, contes con fontes de financiamento suficientes para afrontar o desfase económico temporal entre ingresos e gastos.

Neste tipo de actividade distínguense os gastos variables, aqueles que varían co nivel de actividade, dos fixos, aqueles que se manteñen máis ou menos constantes independentemente do nivel de actividade.

Segundo os empresarios entrevistados, os gastos variables representan arredor dun 6% da facturación total. Estes componse do custo de adquisición de aprovisionamentos (material de oficina consumible) e dos traballos contratados a outras empresas, como poden ser os servizos de catering, servizos de asesoría, servizos de outsourcing, mensaxería, azafatas, etc.

Cadro 15: Gastos variables (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Material consumible	5.139,07 €
Traballos realizados por outras empresas	1.153,60 €
Total Gastos Variables	6.292,67 €

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

Os gastos fixos recollen aquelas partidas que non dependen do volume de vendas que alcance a empresa.

O seguinte cadro mostra todos os gastos que se consideran fixos.

CONCEPTO	IMPORTE
Soldos + Seguridade Social	36.113,53 €
Subministracións (Electricidade, climatización, auga, etc.)	4.800,00 €
Comunicacións (fixo, móbil, Internet)	5.000,00 €
Arrendamentos	17.934,00 €
Publicidade e propaganda	600,00 €
Servizos exteriores	4.840,00 €
Gastos financeiros	4.195,50 €
Amortización inmovilizado	23.131,50 €
Total Gastos	96.614,53 €



67

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

O epígrafe de soldos engloba o importe destinado a cubrir as cotas en concepto de salarios (distribuídas en 14 pagas) e Seguridade Social dos seguintes traballadores:

- Emprendedor: 1.100 euros brutos mensuais que, xunto á cota de autónomos, suman un total de 18.160 euros anuais.

- Persoal fixo (unha secretaria/ ou recepcionista con idiomas): 999,64 euros brutos mensuais, que xunto coa seguridade social supón un total de 17.953,53 euros.

A cota da seguridade social dos traballadores está calculada nun 33% do salario bruto. Os emprendedores, pertencen ao réxime de autónomos, polo que a súa cota dependerá da base de cotización que elixan. Para obter máis información en materia laboral podes consultar a guía para a elaboración dun plano de negocio, que pertence a esta mesma colección, e atópase dispoñible en formato Web (<http://guias.bicgalicia.es>).

O gasto por arrendamentos corresponde ao aluguer anual dun local de 427 m² situado nun parque empresarial. Estímase unha mensualidade de 1.494,50 euros. Ha de terse en conta que esta cantidade é orientadora, xa que o importe do aluguer variará moito dependendo da cidade e da zona elixida.

A partida de servizos exteriores corresponde ao custo de ter contratado unha asesoría que se encargue dos temas fiscais, contables e laborables do centro. Tamén corresponde aos servizos prestados por unha empresa de limpeza e por outra de seguridade.

Os gastos en comunicación inclúen teléfono, Fax e Internet mediante tecnoloxía RDSI, ADSL con ancho de banda e videoconferencias.

A partida de subministracións inclúe os gastos de auga e electricidade.

Os gastos financeiros inclúen os xuros anuais dun préstamo a un tipo de xuro do 6%, que financia a metade do investimento inicial.

A partida de amortización do inmovilizado inclúe o gasto anual por depreciación do inmovilizado, utilizando o método de amortización lineal e o coeficiente lineal máximo segundo as táboas fiscais.



Cadro 17: Táboa de amortización

CONCEPTO	COEFICIENTE LINEAL MÁXIMO (%)	PERÍODO MÁXIMO (ANOS)
Mobiliario	10	20
Equipos para o proceso da información	25	8
Telecomunicacións	12	18
Aplicacións informáticas	33	6
Gastos de constitución	20	5
Acondicionamento local	12	18

Fonte: AEAT

Todos estes datos debes consideralos como orientadores, pois estarán en consonancia coa formulación que fagas do teu negocio.

6.2.3 Previsión de ingresos

Como podo realizar unha previsión de vendas?

A forma máis sinxela de realizar un cálculo aproximado das vendas que vas ter é a través do número de servizos prestados aos clientes. Se manexas unhas cifras medias en canto a prezos e número de servizos, poderás obter un valor aproximado da túa cifra de vendas.

Para calcular a facturación anual deberás ter en conta:

- Os diferentes servizos que se prestan
- O prezo medio que cobras por cada un deses servizos
- O número medio de servizos que prestas ao ano

A maior partida de ingreso procede do arrendamento dos diferentes despachos. o centro de negocios tipo conta con 16 despachos para o seu aluguer, 13 de tipo B (550 €/mes) e 3 de tipo A (700 €/mes). Se temos en conta, segundo datos da ACN, unha porcentaxe de ocupación dos centros de negocios do 80%, podemos efectuar unha estimación dos ingresos correspondentes ao aluguer de oficinas.

- 13 despachos tipo B x 550 euros x 12 meses x 80% = 68.640 €
- 3 despachos tipo A x 700 euros x 12 meses x 80% = 20.160 €

Segundo estes datos, o aluguer de despachos suporía uns ingresos de 88.800€.

En canto ás vendas polo aluguer das salas de reunións, para unha ocupación de 260 horas ao ano, a previsión de ingresos por este concepto sería a seguinte:

- 1 sala (25 m²) x 130 horas x 18 €/h = 2.340 €
- 1 sala (40 m²) x 130 horas x 25 €/h = 3.250 €

Os ingresos estimados xerados polo aluguer das dúas salas alcanzan un total de 5.590 €.

Estimadas as vendas correspondentes ao aluguer de salas e despachos, que representan máis da metade da facturación total, pódense estimar os ingresos do resto de produtos, en base á distribución de vendas por tipo de servizos que aparece no apartado 6.1.1. A continuación preséntase un cadro coas previsións de ingresos anuais na empresa tipo:



Cadro 18: Estimación de ingresos anuais (euros)

SERVIZO	% VENDAS	IMPORTE
Aluguer de despachos e salas	90%	94.390,00 €
Domiciliacións	5%	5.243,89 €
Servizos adicionais	5%	5.243,89 €
Total	100%	104.877,78 €

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas.

Segundo esta estimación, a empresa tipo alcanza unha facturación 104.877,78€

6.2.4 Estructura da conta de resultados

Como determino o beneficio da actividade?



70

A partir da entrevistas realizadas, estímase que a marxe media sobre as vendas é do 94%, aínda que pode variar dun negocio a outro. Tendo en conta este dato e o nivel de gasto indicado no epígrafe anterior, o volume de vendas mínimo que a empresa tipo debería alcanzar para non incorrer en perdas é de 102.781,41 euros. A partir desta cifra de negocio comezaría a dar beneficios.

Cadro 19: Determinación do punto morto (en euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Ingresos	102.781,41
Gastos variables	6.166,88
Ingresos - Gasto variable	96.614,53
Gastos fixos	96.614,53
Resultado bruto explotación	0

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas.

A capacidade de xerar ingresos depende da localización da empresa, servizos ofertados, tipo de cliente ao que se dirixa, etc. Tendo en conta todo isto, debes analizar as posibilidades de obter un volume de facturación que che permita facer rendible o teu negocio.

A continuación, figura unha sinxela conta de resultados que rexistra os ingresos e os gastos da actividade estimados nos apartados anteriores.

Cadro 20: Conta de resultados estimada (en euros)

CONCEPTO	IMPORTE
INGRESOS	104.877,78 €
TOTAL GASTOS VARIABLES	6.292,67 €
INGRESOS - GASTOS VARIABLES	98.585,11 €
TOTAL GASTOS FIXOS	96.614,53 €
Soldos e salarios + SS	36.113,53 €
Subministracións*	4.800,00 €
Arrendamentos	17.934,00 €
Comunicacións**	6.000,00 €
Publicidade	600,00 €
Servizos de profesionais independentes	4.840,00 €
Gastos financeiros***	4.195,50 €
Amortizacións	23.131,50 €
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	23.131,50 €
% sobre o volume de vendas	1,88%



*Inclúe: luz e auga.

**Inclúe: Teléfono, Fax e Internet

***O emprendedor financia o 50% do investimento cun préstamo de 69.925 euros ao 6%

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas.

6.2.5 Financiamento

Que alternativas teño para obter o diñeiro que necesito?

Unha vez determinados os investimentos necesarios para a posta en marcha, a estrutura financeira da empresa ampárase, inicialmente, nas cantidades achegadas polo propietario. No caso de que non fosen suficientes, recorrerase ao financiamento alleo ata completar as necesidades.

Existen diversos produtos para o financiamento da actividade. En principio, pódese distinguir entre os bancarios (produtos ofertados polos bancos, como son os descontos, préstamos, pólizas de crédito, etc.) e os non bancarios (reúnen características especiais, como o crédito que outorgan os provedores á empresa a través dos pagos aprazados, o renting, o leasing, o factoring, etc.). É imprescindible que coñezas as súas características e a forma nas que actúan para identificar o produto financeiro que máis te conveña en cada situación.

Neste suposto, considerouse que os fondos propios e alleos repártense ao 50%. O préstamo concédese coas seguintes condicións: 69.925 euros a un tipo de xuro do 6% e cun prazo de amortización de 7 anos. Loxicamente, no caso de que se levara a cabo outra presentación, o importe podería variar de maneira significativa.



72

Debes ter en conta que na medida en que poidas negociar cos teus provedores un pago aprazado no tempo, este importe axudarate a financiar a túa empresa, sobre todo ao iniciar a actividade, xa que é unha situación na que necesitas dispor de todos cantos recursos poidas.

Á hora de solicitar financiamento para iniciar a túa actividade empresarial, debes estudar as fontes de financiamento existentes, entre as que cómpre destacar as seguintes:

- Organismos públicos:
 - ICO (Instituto de Crédito Oficial).
 - IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica).
 - Consellerías.

- Sociedades de Capital-Risco:
 - Sociedades vinculadas á Universidade (como Unirisco Galicia).
 - Sociedades coparticipadas por capital público e privado (como Xesgalicia).
 - Sociedades participadas por capital privado:
 - Ges Caixa Galicia.
 - Vigo Activo S.A.
 - Ascri.

- Sociedades de Garantía Recíproca:
 - Afigal.
 - Sogarpo.

- Business Angel:
 - Business Angels Network Galicia.
 - UNIBAN.

Podes obter máis información sobre as distintas fontes de financiamento do que dispós no capítulo 7 da Guía de Recursos editada por BIC Galicia e dispoñible en formato electrónico en <http://guias.bicgalicia.es>.

Por último, debes lembrar que, se tes acceso a algunha subvención esta non se percibe no momento da solicitude senón que, o normal, é que se demore no tempo. Por iso, debes prever ese desfase temporal entre o pago dos investimentos e o cobro da subvención, durante o cal é probable que teñas que facer fronte a xuros derivados dun posible crédito bancario.



6.3 Recursos Humanos

A lectura do presente capítulo permitirache coñecer:

- > **O** PERFIL PROFESIONAL REQUIRIDO PARA DESENVOLVER A ACTIVIDADE
- > **A** ESTRUCTURA ORGANIZATIVA E OS SERVIZOS EXTERIORES MÁIS HABITUAIS
- > **O** CONVENIO COLECTIVO APLICABLE Á ACTIVIDADE QUE CONSTITÚE A NORMA BASE PARA A REGULACIÓN DA RELACIÓN EMPRESA - TRABALLADOR (SALARIO, XORNADA, VACACIÓNS, ETC.)

A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:



74

- Non é preciso ter unha titulación específica para rexentar un centro de negocios, aínda que se fai indispensable contar con coñecementos en xestión empresarial.
- O excelente trato co público e a formación son os aspectos máis valorados á hora de seleccionar un traballador.
- O cadro organizativo da empresa tipo está composto por un emprendedor e un empregado destinado a realizar labores administrativas e de secretariado.
- Á xestión dos temas laborais, contables e fiscais, normalmente non é realizada polo emprendedor, senón que eses servizos son contratados a unha asesoría.
- Non existe un convenio colectivo específico para o sector.

6.3.1 Perfil profesional

Que calidades debe ter o responsable da actividade?

Cal debe ser o perfil profesional dos meus empregados?

O perfil profesional que debe posuír o xerente dun centro de negocios, non se corresponde en principio con ningunha titulación específica, aínda que a partir das entrevistas realizadas á xerencia de empresas do sector, pódese destacar que as áreas de coñecemento que debe coidar o emprendedor son as seguintes:

- Coñecementos de dirección comercial, xestión e administración de empresas.
- Coñecementos previos do sector
- Técnicas de venda

Poderás encontrar estudos relacionados cos coñecementos necesarios para o desenvolvemento da túa actividade no apartado 8.4 "Anexo de formación".

Con respecto ao persoal contratado, a formación necesaria coa que debe contar dependerá do posto que vaia a ocupar a persoa e das actividades e competencias profesionais que este leve.

É recomendable que o persoal dedicado á xestión telefónica e da axenda do centro de negocios tivese algún tipo de formación administrativa ou de secretariado, así como contable e laboral se se desexa que realice tarefas relacionadas coa facturación, contabilidade e fiscalidade, entre outras. Ademais, sería desexable que o persoal contratado tivese coñecemento de diferentes idiomas a nivel conversación -principalmente inglés- para a atención de clientes procedentes do ámbito internacional.

Como complemento da formación do cadro de traballadores, á hora de proceder á selección do persoal que vai formar parte da empresa, o emprendedor debe valorar aspectos como: o trato co público, a dispoñibilidade e a capacidade de adaptación.



Cadro 21: Aspectos a valorar na selección do persoal, Galicia, 2006

Variables	Valoración 1 = pouco valorado 5 = moi valorado
Trato co público	5
Formación e coñecemento de idiomas	5
Disponibilidade	4,5
Traballo en equipo	4,33
Adaptación	4
Experiencia	2,83

Fonte: Elaboración propia a partir de entrevistas

Cómpre destacar como factor menos valorado na selección de persoal a experiencia anterior, o que é debido fundamentalmente á disposición por parte dos empresarios do sector a formar os seus empregados.



6.3.2 Estrutura organizativa

Como debe estar organizada a empresa?

Que funcións lle corresponden a cada un?

A pesar de que non existe unha única estrutura organizativa para os centros de negocios, xa que pode variar en función do seu tamaño, o perfil da empresa tipo aquí descrita responde ao seguinte organigrama:

- Un emprendedor, que realizará a selección do persoal necesario e desempeñará as funcións de xerencia da empresa, ademais de realizar o labor comercial e a negociación con provedores e clientes.
- Un empregado, que se encargará da xestión telefónica e da axenda do centro, entre outros labores administrativos. Ademais, prestará o apoio aos clientes do centro que contraten o servizo de secretariado –en momentos álxidos de demanda, este servizo é subcontratado-.

6.3.3 Servizos exteriores

Que funcións se delegan en empresas externas?

A xestión laboral, contable e fiscal non adoita ser realizada polo emprendedor, senón que se adoita contratar a unha asesoría, aínda que cómpre subliñar que se o persoal do centro de negocios posúe a formación adecuada, é usual que efectúe tamén estes labores.

O emprendedor delega os servizos legais, os servizos de prevención de riscos laborais e os servizos informáticos a gabinetes profesionais alleos á empresa, ou, se cabe, aos seus propios clientes. Por outra banda, a limpeza xeral do local realízase nunha empresa especializada.

En ocasións, e a petición dos clientes, pódense contratar servizos de catering, de mensaxería, etc.

6.3.4 Convenios colectivos aplicables

Existe algún convenio colectivo específico que regule a actividade en materia laboral?



Na actualidade, non se constatou a existencia de ningún convenio colectivo concreto, nin no ámbito estatal nin no provincial galego, que regule especificamente a actividade realizada polos centros de negocios, senón que este tipo de empresas acóllese ao Convenio Colectivo de Oficinas e Despachos correspondente a cada provincia.

A continuación, amósase unha relación cos convenios colectivos vixentes na actualidade:

- Convenio colectivo para o sector de oficinas e despachos da provincia da Coruña, publicado no BOP o 31 de xullo de 2003. Revisión salarial para o ano 2005 publicada no BOP o 23 de marzo de 2005.
- Convenio colectivo para o sector de oficinas e despachos da provincia de Lugo, publicado no BOP o 8 de xullo do 2005. Revisión salarial para o ano 2006 publicada no BOP o 12 de abril de 2006.

- Convenio colectivo para o sector de oficinas e despachos da provincia de Ourense, publicado no BOP o 16 de outubro de 1980. Revisión salarial para o ano 2003 publicada no BOP de 25 de novembro de 2003.
- Convenio de oficinas e despachos para a provincia de Pontevedra, publicado no BOP o 21 de outubro de 2004. Revisión salarial para o ano 2004 que prorroga o convenio. Vixencia inicial do convenio 1995 – 1996, con data de publicación no BOP do 2 de febreiro de 1996. As revisións salariais para os anos comprendidos entre 1997 e 2003 prorrogan o convenio.

No que se refire ás modalidades de contratación, atoparás a información necesaria ao respecto no apartado 5.1 da Guía de Recursos, dispoñible na páxina web de BIC Galicia (<http://guias.bicgalicia.es>)



6.4 Recomendacións

A continuación, inclúense unha serie de recomendacións que podes considerar previamente ao inicio da actividade e que teñen que ver coa posta en marcha do establecemento, de todas as formas o emprendedor debe ter en conta que se trata de suxestións, nunca de instrucións que se deban seguir de modo estrito.

- Á hora de buscar unha localización para a túa empresa debes facelo preferentemente en zonas que posúan un bo acceso a redes de comunicación, aparcadoiro e que á vez se atopen en enclaves comerciais e financeiros da cidade. Por outra banda, tamén podes optar por situarte nun parque empresarial ou nun polígono industrial.
- Se o local está situado na zona céntrica dunha cidade, sería aconsellable que estableceses un acordo con algún aparcadoiro próximo para a comodidade dos teus clientes.
- Debes coidar o trato co cliente e a calidade dos servizos que ofertes. Un traballo ben realizado supón un cliente satisfeito, ao cal, probablemente terás fidelizado e ademais actuará como prescriptor. Así mesmo, o principal medio de promoción é o boca a boca polo que os teus clientes deben levarse unha boa imaxe da calidade do servizo prestado.
- É recomendable que contes con equipos tecnolóxicos e de seguridade que permitan a entrada ás oficinas 24 horas ao día de luns a domingo co fin de que o cliente poda acceder ao centro en calquera momento que o precise.
- Os equipos e material informático convértense en obsoletos con rapidez, polo que podes optar pola opción do renting.
- Unha ferramenta clave para darse a coñecer é Internet, debido ao seu baixo custo e accesibilidade.
- Se non tes coñecementos relacionados coa creación e xestión de empresas, é recomendable que asumas un proceso formativo previo que te posicione nun punto máis favorable para iniciar esta experiencia empresarial. Na guía de Recursos, editada por BIC Galicia, atoparás ferramentas que che poden axudar nestas áreas.
- Debes analizar a opción de compra do local fronte á do aluguer, posto que pode resultar que a cota mensual da hipoteca sexa similar á de arrendamento. Por outra banda, se escolles a opción de compra, a revalorización do establecemento nun futuro é segura.



- Convén que realices un exercicio de previsión sobre o número de meses durante os que se pode producir unha situación nas que os ingresos sexan escasos e dificilmente compensen os gastos e, en consecuencia, contes con fontes de financiamento suficientes para afrontar o desfase económico temporal entre ingresos e gastos.
- Á hora de financiar o teu negocio recorre ao financiamento de provedores, préstamos, subvencións e leasing.



7. Varios





7.

Varios

7.1 Normas sectoriais de aplicación

A creación dun centro de negocios está suxeita aos trámites ordinarios de constitución dun negocio que podes consultar na Guía de Recursos, que pertence a esta mesma colección e está dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>).

A normativa aplicable debe ser consultada polo emprendedor á hora de crear a súa empresa. A continuación menciónanse as normas aplicables a esta actividade.

Lei Orgánica 15/1999, do 13 de decembro, de Protección de Datos de Carácter Persoal (BOE 14/12/1999).

Os centros de negocios, ao igual que calquera outra empresa, están obrigados a cumprir a lexislación existente en materia de Prevención de Riscos Laborais. podes consultar a Lei de Prevención de Riscos Laborais e algunhas normas posteriores que a desenvolven, na Guía de Recursos desta mesma colección e dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>).



7.2 Axudas

Na actualidade, non existen axudas de carácter específico ás que poden optar os emprendedores que pretendan crear un centro de negocios. As restantes axudas de tipo xenérico poden ser consultadas na Guía de Recursos desta mesma colección, que se atopa dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>).



7.3 Organismos

Na Guía de recursos podes consultar un listado máis amplo de organismos a nivel galego e nacional.

7.3.1 Organismos oficiais e institucións

IGAPE

San Lázaro, s/n
15703 Santiago de Compostela (A Coruña)
Tel.: 902 300 903
Fax: 981 541 190
Páxina web: <http://www.igape.es>

CONSELLERÍA DE TRABALLO

Complexo Administrativo San Lázaro, s/n
15781 Santiago de Compostela (A Coruña)
Tel.: 981 547 322 / 981 547 323
Fax: 981 546 969
E-mail: web.traballo@xunta.es
Páxina web: <http://traballo.xunta.es>

CONSELLERÍA DE INNOVACIÓN E INDUSTRIA

Edificios Administrativos San Caetano, s/n
15704 Santiago de Compostela (A Coruña)
Tel.: 981 545 400
Fax: 981 544 949
Páxina web: <http://www.conselleriaiei.org/ga/web/index.php>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

Paseo da Castellana 160
28071 Madrid
Tel.: 902 446 006
Fax: 914 578 066
Páxina web: <http://www.mityc.es>

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

María de Molina 50 2ª Planta
28006 Madrid
E-mail: dgpyme@ipyme.org
Páxina web: <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES>



PYME. Área de Información

Castelló 117 Baixo
28006 Madrid
Tel.: 900 190 092
Fax: 915 453 110
E-mail: infopyme@ipyme.org

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR (ICEX)

Paseo da Castellana 14-16
28046 Madrid
Tel.: 902 349 000
Páxina web: <http://www.icex.es>



7.3.2 Asociacións profesionais

Neste apartado facilitámosche unha lista das distintas asociacións relacionadas coa túa actividade que hai en España:

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS DE NEGOCIOS (ACN)

Alberto Alcocer 24 5º
28036 Madrid
Tel.: 902 120 278
Fax: 902 446 544
E-mail: info@acnspain.com
Páxina web: www.acnspain.com

ASOCIACIÓN GALEGA DE CENTROS DE NEGOCIOS

López de Neira 3, oficina 301
36202 Vigo (Pontevedra)
Tel.: 902 998 030
E-mail: info@acngalicia.com
Páxina web: <http://www.acngalicia.com>

7.3.3 Centros de estudos

Na Guía de Recursos, dispoñible en formato electrónico (<http://guias.bicgalicia.es>), podes consultar un listado de programas formativos xenéricos que poden ser de interese para ti á hora de formarte no campo da xestión empresarial.

A continuación aparece unha relación dalgúns centros de Galicia onde se poden cursar os estudos relacionados coa xestión da túa actividade:

- Diplomatura en Ciencias Empresariais
- Licenciatura en Administración e Dirección de Empresas
- Licenciatura en Economía

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais. Universidade da Coruña (UDC)

Campus de Elviña, s/n
15071 A Coruña
Tel.: 981 167 000
Fax: 981 167 070
Páxina web: <http://www.economicas.udc.es>



- Master en dirección e Administración de Empresas

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais. UDC

Tel.: 981 167 000 ext. 2518

E-mail: mba@udc.es

Páxina web: <http://mba.udc.es>

- Licenciatura en Administración e Dirección de Empresas

- Licenciatura en Economía

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais. Universidade de Santiago de Compostela (USC)

Av. Xoán XXIII, s/n Campus norte

15782 Santiago de Compostela (A Coruña)

Tel.: 981 563 100

Páxina web: <http://www.usc.es/econo>

- Diplomatura en Ciencias Empresariais

- Licenciatura en Administración e Dirección de Empresas (2º ciclo)

- Licenciatura en Economía

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais. USC. Campus de Lugo

Av. Alfonso X o Sabio, s/n

27002 Lugo

Tel.: 982 285 960

Fax: 982 285 961

E-mail: fadecaca@lugo.usc.es

Páxina web: <http://www.lugo.usc.es/~luade>

- Diplomatura en Ciencias Empresariais

- Licenciatura en Administración e Dirección de Empresas

Facultade de Ciencias Empresariais e Turismo. Universidade de Vigo. Campus de Ourense

Campus Universitario As Lagoas, s/n

32004 Ourense

Tel.: 988 368 700

Fax.: 988 368 923

E-mail: sdfceou@uvigo.es

Páxina web: <http://www.fcetou.uvigo.es/home.php>



- Diplomatura en Ciencias Empresariais

Escola Universitaria de Estudos Empresariais. Universidade de Vigo

Torrecedeira 105

36208 Vigo (Pontevedra)

E-mail: sdeueev@uvigo.es

Páxina web: <http://www.euee.uvigo.es/index.asp>

- Licenciatura en Administración e Dirección de Empresas

- Licenciatura en Economía

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais. Universidade de Vigo

Campus Universitario Lagoas-Marcosende s/n

36310 Vigo (Pontevedra)

Tel.: 986 812 400

Fax: 986 812 401

E-mail: sdfcee@uvigo.es

Páxina web: <http://fccee.uvigo.es>

CICLOS FORMATIVOS DE GRAO MEDIO E SUPERIOR DA XUNTA DE GALICIA

Na Guía de Recursos, que pertence a esta mesma colección e está dispoñible en formato web (<http://guias.bicgalicia.es>), podes consultar un listado de programas formativos xenéricos que poden ser de interese para ti á hora de crear un centro de negocios.



89

Actualmente non se imparten ciclos que puideran ser englobados propiamente baixo a sinatura de xestión empresarial. Non obstante, dentro da familia formativa de Administración impártense os seguintes ciclos:

- **Ciclo Superior de Administración e Finanzas**

Provincia da Coruña:

IES de Sabón

Polígono de Sabón 47

15142 Arteixo

Tel.: 981 601 012

IES de Arzúa

Rúa do Castro, s/n

15810 Arzúa

Tel.: 981 500 527

**IES As Mariñas**

Av. da Coruña, s/n
15300 Betanzos
Tel.: 981 775 811

IES Espiñeira

Espiñeira, s/n
15930 Boiro
Tel.: 981 847 677

IES Alfonso X o Sabio

A Barcala, s/n
15660 Cambre
Tel.: 981 651 025

IES Monte Neme

Fontecaldeira, s/n
15100 Carballo
Tel.: 981 701 159

IES Punta Candieira

Rúa do Ensino, s/n
15350 Cedeira
Tel.: 981 481 202

IES Fernando Blanco

Av. Fernando Blanco 99
15270 Cee
Tel.: 981 745 350

IES Caixa Galicia

Ribadavia 4
15007 A Coruña
Tel.: 981 236 552

IES Fernando Wirtz Suárez

Cabaleiros 1
15006 A Coruña
Tel.: 981 230 643

IES de Fene

ou Pazo 13 – 15
15528 Fene
Tel.: 981 360 300

IES Rodolfo Ucha Piñeiro

Av. Castelao 64 Caranza
15406 Ferrol
Tel.: 981 321 565

IES Terra de Trasancos

Chousas, s/n Freixeiro – Xubia
15407 Narón
Tel.: 981 380 033

IES Campo de San Alberto

Egas Moniz, s/n
15200 Noia
Tel.: 981 822 800

IES Macías o Namorado

Agro do medio, s/n
15900 Padrón
Tel.: 981 817 008

IES de Ponteceso

Teresa Mosquera Manso, s/n
15110 Ponteceso
Tel.: 981 714 477

IES Castro da Uz

ou Brixeo - As Pontes de García Rodríguez
15320 As Pontes de García Rodríguez
Tel.: 981 451 304

IES Leliadoura

Frións - Carreira
15967 Ribeira
Tel.: 981 874 633

IES Terra de Xallas

Rosalía de Castro, s/n
15840 Santa Comba
Tel.: 981 880 425

IES As Fontiñas

Estocolmo 5
15703 Santiago de Compostela
Tel.: 981 573 44



IES Terra de Soneira

Gándara 25
15129 Vimianzo
Tel.: 981 716 376

Provincia de Lugo:

IES Perdouro

Rúa do Instituto, s/n
27880 Burela
Tel.: 982 575 098

IES Val do Asma

Av. De Monforte, s/n
27500 Chantada
Tel.: 982 441 602

IES Poeta Díaz Castro

Xermade, s/n Lagostelle
27300 Guitiriz
Tel.: 982 370 026



92

IES A Piringalla

Ángelo Colocci, s/n
27003 Lugo
Tel.: 982 212 010

IES A Pinguela

Estrada de Sobre, s/n
27400 Monforte de Lemos
Tel.: 982 403 111

IES Porta da Auga

Av. de Luarca, s/n
27700 Ribadeo
Tel.: 982 128 894

IES Gregorio Fernández

Castelao, s/n
27600 Sarria
Tel.: 982 530 030

IES Lois Peña Novo

Quart de Poblet, s/n
27800 Vilalba
Tel.: 982 510 951

IES María Sarmiento

Misericordia 58
27850 Viveiro
Tel.: 982 560 449

Provincia de Ourense:**IES Lauro Olmo**

Calabagueiros, s/n
32300 ou Barco de Valdeorras
Tel.: 988 320 175

IES Manuel Chamoso Lamas

Antiga estrada de Pontevedra – Mesego
32516 O Carballiño
Tel.: 988 271 122

IES de Celanova

Fernández Losada, s/n
32800 Celanova
Tel.: 988 431 460

IES Portovello

Luís Trabazos 1 As Lagoas
32004 Ourense
Tel.: 988 232 649

IES Abrente

Hermanos Álvarez Araujo 5
32400 Ribadavia
Tel.: 988 471 076

IES García-Barbón

Antonio Fernández Pérez, s/n
32600 Verín
Tel.: 988 410 379



IES Cidade de Antioquía

Av. de Ourense 186
32630 Xinzo de Limia
Tel.: 988 460 519

Provincia de Pontevedra:

IES Johan Carballeira

Ramón Bares, s/n
36930 Bueu
Tel.: 986 323 070

IES Francisco Asorey

Os Caeiros 25
36630 Cambados
Tel.: 986 520 161

IES de Rodeira

Av. Ourense, s/n
36940 Cangas
Tel.: 986 303 933

IES Antón Losada Diéguez

Rúa da Cultura, s/n
36680 A Estrada
Tel.: 986 570 336

IES A Sangriña

Paseo de Portugal 21
36780 A Guarda
Tel.: 986 609 015

IES Laxeiro

Av. Bos Aires 71
36500 Lalín
Tel.: 986 787 051

IES Paralaia

O Redondo, s/n
36950 Moaña
Tel.: 986 312 217



EFAG A Cancela

Tortoreos, s/n
36449 As Neves
Tel.: 986 648 250

IES Escolas Proval

Av. Portugal 171
36650 Nigrán
Tel.: 986 369 402

IES Pedra da Auga

Feliciano Barrera, s/n
36860 Ponteareas
Tel.: 986 641 017

IES Luís Seoane

Luxemburgo, s/n Monteporreiro
36162 Pontevedra
Tel.: 986 857 860

IES Ribeira do Louro

Ribeira, s/n Torneiros
36410 ou Porriño
Tel.: 986 333 956

IES Pedro Florianí

Marisma de Santa Mariña, s/n
36800 Redondela
Tel.: 986 401 911

IES de Vilalonga

A Salgueira, s/n Vilalonga
36990 Sanxenxo
Tel.: 986 744 953

CPR Vivas

Príncipe 17 – 24
36202 Vigo
Tel.: 986 227 085

CRP Aloya

Couto 2
36203 Vigo
Tel.: 986 420 722



CRP Daniel Castelao

García Barbón 50 Baixo, local 1
36204 Vigo
Tel.: 986 442 121

CRP CEBEN

Vía Hispanidade 33
36203 Vigo
Tel.: 986 419 899

IES Ricardo Mella

Av. de Madrid 177
36214 Vigo
Tel.: 986 253 711

IES Armando Cotarelo Valledor

Armando Cotarelo Valledor 4 – 6 Sobradelo
36611 Vilagarcía de Arousa
Tel.: 986 512 311

**96****- Ciclo Superior en Secretariado****IES Caixa Galicia**

Ribadavia 4
15007 A Coruña
Tel.: 981 236 552

IES Fernando Wirtz Suárez

Cabaleiros 1
15006 A Coruña
Tel.: 981 230 643
Provincia de A Coruña:

IES Rodolfo Ucha Piñeiro

Av. Castelao 64 Caranza
15406 Ferrol
Tel.: 981 321 565

IES As Fontiñas

Estocolmo 5
15703 Santiago de Compostela
Tel.: 981 573 44

Provincia de Lugo:

IES A Piringalla

Ángelo Colocci, s/n
27003 Lugo
Tel.: 982 212 010

Provincia de Ourense:

IES Portovello

Luís Trabazos 1 As Lagoas
32004 Ourense
Tel.: 988 232 649

Provincia de Pontevedra:

IES Luís Seoane

Luxemburgo, s/n Monteporreiro
36162 Pontevedra
Tel.: 986 857 860

CRP Aloya

Couto 2
36203 Vigo
Tel.: 986 420 722

CRP CEBEN

Vía Hispanidade 33
36203 Vigo
Tel.: 986 419 899

IES Ricardo Mella

Av. de Madrid 177
36214 Vigo
Tel.: 986 253 711

IES Armando Cotarelo Valledor

Armando Cotarelo Valledor 4 – 6 Sobradelo
36611 Vilagarcía de Arousa
Tel.: 986 512 311



Para obter máis información podes consultar as seguintes páxinas web:

Consellería de Educación e Ordenación Universitaria:

www.edu.xunta.es/webcentros (consulta de centros)

www.edu.xunta.es/fp (información sobre Formación Profesional da Xunta de Galicia)

Ministerio de Educación y Cultura:

www.mec.es/fp (toda a información sobre a Formación Profesional na Páxina do Ministerio)



7.4 Páxinas útiles en Internet

Na Guía de Recursos aparece unha relación de páxinas web que se vinculan de forma directa coa túa futura actividade. A continuación cítanse unha serie de páxinas web temáticas de interese:

Buscadores de centros de negocios:

<http://www.centrosnegocios.com>

<http://www.data-red.com/asistentes/oficinas.htm>

Solucións para emprendedores:

www.emprendedores.es



7.5 Bibliografía

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CENTROS DE NEGOCIOS: *ACN 2004 Informe económico de centros de negocios*, Madrid, ACN, 2004
- WISSEMA, J.G.: *Dirección de Empresas Descentralizadas: los mejores ejemplos de centros de negocios descentralizados orientados al consumidor*, Barcelona, Folio, 1994



7.6 Glosario

Retroproector: Sistema que se atopa dentro do grupo dos instrumentos ópticos de proxección, que permite mediante un sistema simple de superposición, proxectar o contido dunha ou máis follas dun material proxectable –transparencias-, reflectindo a súa imaxe nunha pantalla.

Rotafolios: Cabaleta portátil no que se introducen grandes follas de papel ou láminas que se suceden. A superficie do rotafolios ha de ser do tamaño suficiente para que aquilo que se anote nel poida ser lido polo auditorio ao que vai dirixida a información.

Videoconferencia: Servizo multimedia que permite a varios usuarios manter unha conversa a distancia en tempo real con interacción visual, auditiva e verbal.

Videoproector: Sistema que permite proxectar nunha pantalla ou superficie lisa imaxes procedentes de calquera sistema analóxico ou dixital.

Viveiro de empresas: Establecemento deseñado para acoller empresas de nova creación e onde os emprendedores poden dispoñer dunhas instalacións e servizos a uns prezos máis reducidos que os do mercado. Transcorrido un prazo pautado, as novas empresas deben abandonar as instalacións do viveiro e establecerse pola súa conta.



7.7 Fontes

- Asociación Galega de Centros de negocios.
- Asociación Nacional de Centro de Negocios (ACN).
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).



8. Anexos





8.1 Anexo de información estadística de interese

0400. Contexto Sectorial

A continuación preséntase un cadro co aumento da cifra de negocios do 1º semestre do 2006 con respecto ao mesmo período do ano anterior.

Cadro 0400.1: Crecemento da cifra de negocios, España, 2006

SECTOR	PORCENTAXE
Transporte	9%
Servizos prestados ás empresas	8%
Tecnoloxías da información e a comunicación	7,9%
Comercio	7,7%
Actividades turísticas	6,2%



Fonte: INE, Indicadores de actividade do sector servizos. Base 2005

Os seguintes cadros amosan a evolución da cifra de negocios do sector servizos prestados a empresas en España e en Galicia

Cadro 0400.2: Evolución da cifra de negocios no sector servizos a empresas, España

MESES	VARIACIÓN ANUAL
Xuño 05	9,1
Xullo 05	9,2
Agosto 05	7,8
Setembro 05	11,0
Outubro 05	5,8
Novembro 05	11,2
Decembro 05	7,0
Xaneiro 06	10,2
Febreiro 06	8
Marzo 06	11,1
Abril 06	2,1
Maio 06	10,4
Xuño 06	8,8



Fonte: INE, Indicadores de actividade do sector servizos. Base 2005

Cadro 0400.3: Evolución da cifra de negocios no sector servizos a empresas, Galicia, 2006

MESES	VARIACIÓN ANUAL
Xaneiro 06	9,1
Febreiro 06	5,6
Marzo 06	10,3
Abril 06	0,9
Maio 06	10,2
Xuño 06	10,4

Fonte: INE, Indicadores de actividade do sector servizos. Base 2005

Os cadros que se presentan a continuación amosan a variación do índice de ocupación por sectores e máis concretamente do sector servizos a empresas de Galicia.

Cadro 0400.4: Variación anual do índice de ocupación por sectores

	XANEIRO 06	FEBREIRO 06	MARZO 06	ABRIL 06	MAIO 06	XUÑO 06
Servizos prestados ás empresas	4,6	4	4,8	3,6	4,4	4,1
Tecnoloxías da información e a comunicación	2,7	2,4	2,6	3	3,1	3,4
Transporte	2,3	2,5	2,5	2,5	2,8	3
Actividades turísticas	2,9	3,3	1,5	2,7	1,8	-0,4
Comercio	1,5	1,8	1,7	1,8	1,8	1,8

Fonte: INE, Indicadores de actividade do sector servizos. Base 2005

Cadro 0400.5: Evolución do índice de persoal ocupado no sector servizos a empresas, Galicia, 2006

MESES	VARIACIÓN ANUAL
Xaneiro 06	2,1
Febreiro 06	1,9
Marzo 06	1,8
Abril 06	2,3
Maio 06	2,5
Xuño 06	3

Fonte: INE, Indicadores de actividade do sector servizos. Base 2005





8.2 Anexo de provedores

A continuación proporcionanse unha serie de referencias, a título orientador, identificadas nas entrevistas e nas fontes secundarias consultadas, e que poden ser un punto de partida na busca de provedores para o teu negocio.

1. Comprobase que nos directorios comerciais tales como QDQ e Páxinas Amarelas, tanto en soporte electrónico como en papel, podes atopar provedores situados na túa zona:

- Páxinas Amarelas: os provedores da túa actividade atoparanse baixo os epígrafes: Informática equipos - programas (fabricantes, comerciantes por xunto, servizos e empresas, instalación e mantemento), Mobiliario de oficina (establecementos, fabricantes e comerciantes por xunto), Oficina, materiais: subministracións, servizos empresariais, Telecomunicación: servizos, Tradución e interpretación. Ademais podes acceder ao formato electrónico na Páxina web www.paginasamarillas.es nos epígrafes correspondentes, coa vantaxe de seleccionar calquera provincia ou localidade.

- QDQ: Nos epígrafes Mobiliario de oficina, Informática (hardware – software, servizos e tendas), Papelería (subministracións), servizos a empresas, Telecomunicación (equipos e servizos), Tradutores e intérpretes. Tamén podes consultar a versión electrónica www.qdq.com

- Europages: é un directorio comercial de negocios no que podes atopar empresas de provedores para todas as actividades e de case todos os países. A versión electrónica é www.europages.com

- Plusdata: www.plusdata.es: Portal que permite procuras de provedores de todo o mundo.

Tamén podes localizar provedores nas seguintes páxinas web galegas:

- Páxinas Galegas: www.paxinasgalega.es

- Vieiros: www.vieiros.com

- Galicia City. O buscador galego: www.galiciacity.com



2. Publicacións especializadas:

- <http://www.tecnipublicacións.com/oficinas>: Revista de interiorismo, deseño, e mobiliario.
- <http://www2.alcatel.es/Tecnotribuna/tecnorevista1.asp>: Revista de telecomunicacións.
- Oficina de Xustificación da Difusión: podes atopar outras revistas especializadas de interese na Páxina web da OJD (www.ojd.es), dedicada ao control da difusión de medios de comunicación.

3. Asociacións (da propia actividade ou de profesionais): nelas podes informarte dos provedores para o teu negocio. Podes consultar as que se enumeraron no apartado 7.3.2. Ademais, a páxina web do ICEX (www.icex.es) conta cunha base de datos na que se clasifican por sectores as asociacións que existen en España.

- Asociación Española de Papelería (PROPAPER)
Av. das Ferias, s/n
46035 Valencia
Tel.: 963 861 122
Fax: 963 861 273
Páxina web: <http://www.propaper.org>



- Asociación Española de Distribuidores de Mobiliario de Oficina (ANECMO)

- Fabricantes Asociados de Mobiliario y Equipamiento General de Oficinas y Colectividades (FAMO)
Av. Cardenal Herrera Oria 167 baixo
28034 Madrid
Tel: 917 310 091
Fax: 917 388 113
E-mail: famo@famo.es
Páxina web: <http://www.famo.es>

- Asociación Galega de Profesionais da Traducción e a Interpretación (AGPTI)
Nebrixe 4ª Bribes
15659 Cambre (A Coruña)
Tel./Fax: 986 481 012
E-mail: agpti@eresmas.com
Páxina web: <http://www.agpti.org>

- Asociación Galega de Empresarios Instaladores de Telecomunicaciones (AGEINTE)
Av. Doctor Corbal 51 o Freixiño
36207 Vigo (Pontevedra)

4. Portais:

Portais de tecnoloxías da información:

<http://www.vnunet.es>

<http://www.ofertasadsl.es>

Portal buscador de provedores de mobiliario de oficina: <http://www.infurma.es/es>

5. Bases de datos: existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son as da Cámara de Comercio (www.camaras.org), Ardan (consorcio da Zona Franca de Vigo, www.ardan.es) e outras bases de datos privadas.





8.3 Anexo de feiras

Neste apartado inclúese unha lista dos eventos máis significativos en España e en Galicia relacionados coa actividade.

FEIRA - CONGRESO	LUGAR	DESCRIPCIÓN
CONGRESO NACIONAL DE CENTROS DE NEGOCIO	España. Emprazamento itinerante	Congreso de centros de negocio. Consultar información en: http://www.acnspain.com
INICIA NEGOCIOS	Madrid	Feira para emprendedores Páxina web: http://www.inicianegocios.com
SALÓN DO EMPRENDEDOR DO ATLÁNTICO	Vigo	Feira para emprendedores Páxina web: http://www.salonseas.com
CONGRESO NACIONAL DE JÓVENES EMPRESARIOS	España. Emprazamento itinerante	Congreso para emprendedores. Páxina web: http://www.congresoaje.org/contenidos/dossier.html
EXPOEMPRENDE	Sevilla	Encontro nacional de emprendedores



Para obter información sobre feiras españolas e internacionais podes consultar, entre outras, as seguintes páxinas de Internet:

www.plusdata.es

www.buscaferias.com

www.buscaeventos.com



8.4 Anexo de formación

A continuación proporciónase información sobre os planos de formación FIP e FORCEM:

Plano FIP

A Subdirección Xeral de Formación Ocupacional e Continua dentro da Dirección Xeral de Formación e Colocación, dependente da Consellería de Traballo, é a responsable da xestión do Plano Nacional de Formación e Inserción Profesional (Plano FIP). O obxectivo da formación profesional ocupacional, que vai dirixida a desempregados, é cualificalos para a súa integración no mercado laboral. En relación coa actividade á que se refire esta guía, ofrécense as seguintes especialidades.

CÓDIGO	NOME DO CURSO
AOAG10	Empregado de oficina
AOAG20	Administrativo de persoal
AOAG30	Administrativo comercial
AOAG40	Administrativo contable
AOIC01	Inglés: atención ao público
AOIC02	Francés: atención ao público
AOIC03	Alemán: atención ao público
AOIC04	Portugués: atención ao público
AOIC10	Telefonista/recepcionista de oficina
AOIC20	Secretario/a
AOIC21	Secretariado de dirección
AOXX01	Inglés: xestión comercial
AOXX02	Francés: xestión comercial
AOXX03	Alemán: xestión comercial
EMCE02	Aplicacións informáticas de xestión



Plano FORCEM

A Fundación para a Formación Continua FORCEM ten como principais funcións as de impulsar e difundir a Formación Continua entre os traballadores e as empresas, xestionar as axudas á formación continua, e o seu seguimento e control técnico.

As iniciativas de Formación que son obxecto da actuación de FORCEM poden adoptar as seguintes modalidades:

Planos de Formación

Permisos Individuais de Formación

Accións Complementarias e de Acompañamento á Formación

A Fundación para a Formación Continua (FORCEM) recibe as solicitudes en función das necesidades formativas detectadas, valora tecnicamente esas solicitudes de axudas e xestiona o seu seguimento e control técnico.

O 1 de xaneiro do 2004 entrou en vigor o novo Sistema de Formación Profesional Continua, regulado polo Real Decreto 1046/2003, do 1 de agosto. Elaborouse un Plano Amigo para difundir o Novo Modelo, no que se realiza unha descrición das distintas Iniciativas de Formación Continua.



116

Accións de Formación Continua nas empresas; inclúe Permisos Individuais de Formación.

Contratos programa para a formación de traballadores.

Accións Complementarias e de Acompañamento á Formación.

Ata que non se constituía a Fundación Estatal para a Formación no Emprego será a Fundación Tripartita a que asuma de maneira transitoria as actividades que lle son encomendadas no Novo Modelo.

A continuación preséntase a relación dos organismos que xestionan o programa FORCEM e nos que podes obter información sobre distintos cursos relacionados coa túa actividade:

1. FOREM (Fundación Formación e Emprego)

Tel.: 981 555 052

Página web: www.forem.es

Este é o centro de formación do sindicato Comisións Obreiras. No número de teléfono poderás conseguir a información necesaria sobre os cursos que imparten actualmente.

2. FORGA (Fundación para a Orientación Profesional, Emprego e Formación en Galicia)

Tel.: 902 102 181 (central de chamadas)

Páxina web: www.forga.es

Este é o centro de formación do sindicato CIG. A información necesaria sobre os cursos que organiza pódela conseguir no número de teléfono que che facilitamos.

3. IFES (Instituto de Formación e Estudos Sociais)

Tel.: 981 56 92 00

Páxina web: www.ifes.es

O centro de formación de UXT denomínase IFES. Mediante unha consulta telefónica podes informarte dos cursos que imparte este sindicato a nivel de Galicia no teu ámbito de actividade.

4. CEG (Confederación de Empresarios de Galicia)

Tel.: 981 55 58 88

Páxina web: www.ceg.es

Dispón dun Centro de Orientación, Formación e Emprego (COFE), que ofrece un amplo abano de cursos especializados nas áreas de formación continua, ocupacional e de autoemprego.





8.5 Reflexións para facer o estudo de mercado

A continuación, incluímos unha serie de puntos que debes considerar na análise do mercado, xa que poden condicionar a estratexia comercial que queiras desenvolver.

Tendo en conta as características do teu produto e o público ao que pensaches dirixirte:

- Decidiches o ámbito no que vas a desenvolver a túa actividade (comarcal, provincial, autonómico, etc.)?, cal é o tamaño do teu mercado?, como o vas calcular?, como vas facer a avaliación das vendas para o primeiro ano? (Véxase o apartado 5.1.1 Tamaño do mercado, 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado e 6.2.3 Previsión de ingresos).
- Existe algunha característica ou características que che permitan definir a un cliente tipo?, como vas segmentar o teu mercado? (Véxase o apartado 5.1.1 Tamaño do mercado e 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado).
- Puxécheste en contacto con empresas como a túa que actúen noutra zona?, identificaches empresas competidoras para analizar a súa carteira de produtos, a calidade do seu servizo, a súa política de prezos, etc.?, cal é a cota de mercado doa teus competidores?, preguntácheslles aos provedores das actividade a súa opinión sobre a evolución e tendencias do mercado? (Véxase o apartado 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado).
- Que tipo de clientes (emprendedores, empresarios) demandan os servizos que vas ofrecer?, que perfil teñen?, cales son as súas necesidades?, cal é o proceso de compra que seguen?, cales son as razóns polas que van a elixir a túa empresa fronte a outras alternativas?, vaste dirixir só a emprendedores ou tamén a empresas? (Véxase o apartado 5.1.3 Tipos e características dos clientes).
- Existe na túa zona algún servizo público desta actividade?, sabes cantas empresas están operando na actualidade?, onde están?, que servizos ofertan?, que características teñen? (Véxase o apartado 5.2.1.1 Número de empresas e a súa distribución territorial).
- Vas operar nun mercado cunha competencia intensa?, cales son os factores sobre os que se basea a competencia?, valoraches as dificultades que existen para introducirse neste mercado?, e que opcións teñen as empresas para abandonalo?, que produtos substitutos identificas?, como é o poder de negociación dos provedores e dos clientes? (Véxase o apartado 5.2 Análise competitiva).





- Localizaches os provedores axeitados? (Véxase o apartado 5.2.4 provedores e o seu poder de negociación e 8.2 Anexo de provedores).
- Realizaches unha primeira aproximación aos servizos que deberá conter a túa carteira?, cres que o teu servizo achega algún elemento diferenciado en relación con outros xa existentes no mercado?, como vas diferenciarte da competencia?, por que cres que o cliente vai a demandar os teus servizos? (Véxase o apartado 6.1.1 Produto).
- Sabes o prezo deste tipo de servizos?, determinaches os criterios a partir dos que vas a fixar os prezos e/ ou elaborar os orzamentos?, vas utilizar o prezo como unha variable de diferenciación? (Véxase o apartado 6.1.2 Prezo).
- Desenvolviches un método de venda eficaz?, contas con persoas que teñan o perfil necesario para pór en marcha as túas ideas comerciais? (Véxase o apartado 6.1.3 Distribución/ Forza de vendas).
- Como vas promover e dar a coñecer a túa imaxe?, valoraches canto che vai a custar en tempo e diñeiro?, cales cres que serán as ferramentas de promoción máis efectivas? (Véxase o apartado 6.1.4 Promoción).
- Sabes onde vas situar o teu negocio?, é a situación unha vantaxe competitiva?, que condicións deben reunir as instalacións?, atopaches unha zona ben comunicada?, (Véxase o apartado 5.2.1 6) Instalacións e 6.1.3 Distribución/ Forza de vendas).
- Realizaches unha previsión de ingresos?, que factores analizaches?, tes horas, días, meses ou épocas de maior volume de vendas? (Véxase o apartado 6.2.3 Previsión de Ingresos).
- Coñeces as características do funcionamento do teu negocio?, calculaches o tempo que transcorrerá entre a apertura do teu negocio e o seu funcionamento normal?, pensaches como facer fronte, mentres tanto, aos gastos fixos que vas ter? (Véxase o apartado 6.2.2 Gastos e 6.2.5 Financiamento).
- Analizaches como vas financiar os investimentos necesarios para comezar na actividade? (Véxase o apartado 6.2.5 Financiamento).
- Sabes que perfil deben ter as persoas que vas incorporar á empresa?, que funcións e responsabilidades deben ter?, cal vai ser a estrutura organizativa da empresa? (podes consultar as demandas de emprego nas oficinas locais do INEM e asociacións sectoriais). (Véxase o apartado 6.3 Recursos humanos).



8.6 Factores que inflúen no tamaño do mercado

FACTORES QUE INFLÚEN NO TAMAÑO DO MERCADO		
FACTORES	IMPORTANCIA 1=pouco importante 2=bastante importante 3=moi importante	FONTES DE INFORMACIÓN
Factores non controlables pola empresa		
Económicos		
Evolución do nivel de renda	2	Anuario Económico de España, Fundación a Caixa
Conxuntura económica de Galicia	3	Consellería de Economía e Facenda. Ministerio de Fomento
Conxuntura económica de España	3	Ministerio de Economía y Hacienda
Competidores		
Número de empresas competidoras	2	Rexistro Mercantil. Directorios comerciais. Entrevistas a clientes.
Facturación das empresas competidoras	2	Rexistro Mercantil. ARDÁN. Camerdata, entrevistas a clientes.
Carteira de produtos	3	Cliente oculto. Entrevistas a provedores.
Tarifa de prezos	3	Cliente oculto.
Cientes		
Perfil do cliente (tipo de empresa, procedencia,)	3	Entrevistas a clientes.
Gasto medio dos clientes	3	Entrevistas a clientes
Servizos demandados	3	Entrevistas a clientes
Valores de compra	3	Entrevistas a clientes
Grao de satisfacción	2	Entrevistas a clientes
Factores controlables pola empresa		
Carteira de produtos	3	Entrevistas a clientes. Análise da oferta existente.
Prezos	2	Entrevistas a clientes
Localización	3	Entrevistas a clientes
Servizos complementarios prestados	3	Entrevistas a clientes
Imaxe da empresa	2	Entrevistas a clientes



NOTA DOS AUTORES

As referencias nominais subministradas nesta Guía, tales como centros de estudo, asociacións, institucións, feiras, páxinas web, etc. que o lector pode atopar ao longo da lectura deste documento non pretenden ser unha enumeración exhaustiva senón unha mostra orientadora das entidades detectadas durante a elaboración deste estudo. É posible que existan outras referencias, similares ás citadas, que non foron incluídas por non constituír tales relacións o obxectivo principal da presente Guía.

Todos os datos relacionados con estatísticas, lexislación, cursos, axudas e calquera outra información susceptible de ser actualizada, foron obtidos durante a realización da presente Guía.

Quixéramos amosar o noso agradecemento á Asociación Española de Centros de Negocios (ACN) pola súa colaboración activa na elaboración da presente guía de actividade empresarial.

Santiago, outubro de 2006

