

GUIAS DE ACTIVIDADE EMPRESARIAL

Despacho de pan e bollería artesanal

* NAS COMARCAS DE FERROL, ORTEGAL E EUME E CONCELLO DE VILARMAIOR

87*



<http://guias.bicgalicia.es>

Índice

1. ¿Qué es este documento?.....	3
2. ¿Qué zonas comprende el estudio?	4
3. ¿Qué es un despacho de pan y bollería artesanal?.....	5
4. ¿Cuántos despachos de pan y bollería artesanal hay en la zona? ¿Qué características presentan?	6
5. ¿Quiénes son los clientes de un despacho de pan y bollería artesanal? ..	8
6. ¿Cuál es el mercado actual de los despachos de pan y bollería artesanal de la zona?.....	9
7. ¿Cuál es el futuro de la actividad?	11
8. ¿Cómo competir en el mercado?	12
9. ¿Cómo se dan a conocer a los clientes?	16
10. ¿Qué partidas de inversión requiere un despacho de pan y bollería artesanal? ¿Y cuáles son las partidas de gasto más importantes?	17
11. ¿Cómo se organiza el personal y qué perfil profesional requiere?.....	19
12. ¿Qué ayudas existen para iniciar la actividad?	20
13. ¿Qué organismos y páginas web me pueden ser útiles?	21
14. NOTA DE LOS AUTORES	23

1. ¿Qué es este documento?

El siguiente documento es el resultado de un proceso de adaptación de las Guías de Actividad a los entornos locales, proceso que se enmarca dentro del **Proyecto de Detección de Oportunidades de Negocio: Dinamización Empresarial dirigida en las comarcas de Galicia**, desarrollado por el BIC Galicia en colaboración con la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais y la Axencia de Desenvolvemento Rural (AGADER).

Los Agentes de Desarrollo Local y los Técnicos de Empleo son elementos de dinamización del territorio y actúan como intermediadores y colaboradores en el desarrollo económico y social, es decir, tienen un contacto directo con los emprendedores y deben ejercer una actuación dinámica, de asistencia técnica y estar en constante proceso de búsqueda y actualización de la información económica y social. Por otra parte, las Guías de Actividad se configuran como el instrumento de asesoramiento a los emprendedores y de impulsión de nuevas empresas, ya que permiten evaluar nuevas ideas de negocio y ayudan a los técnicos y emprendedores a analizar la viabilidad de un proyecto empresarial.

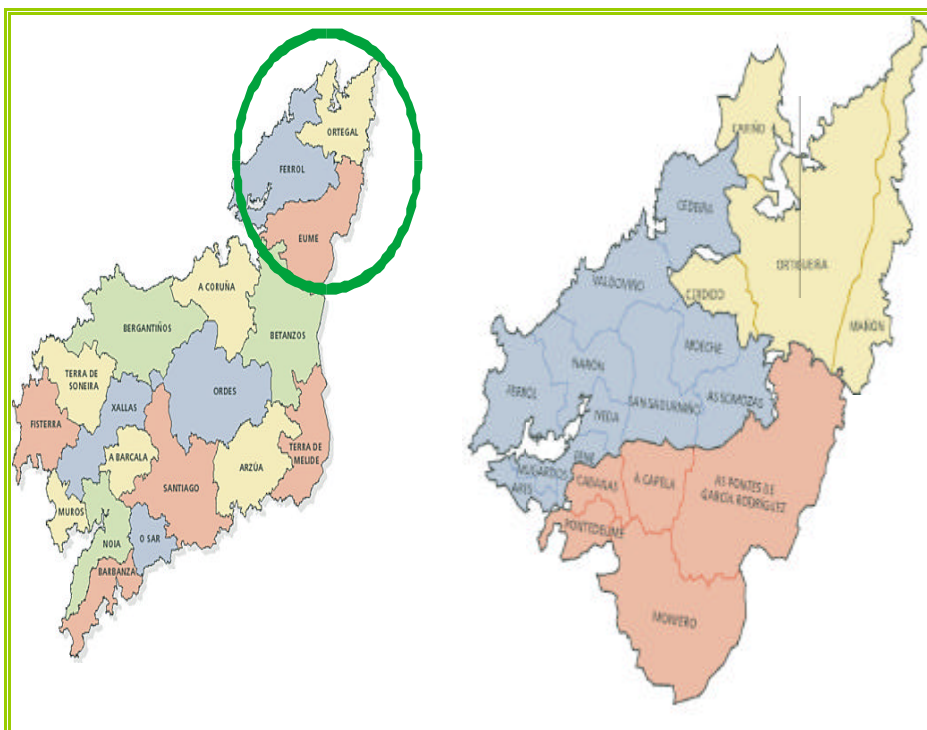
Este documento surge, por tanto, con el objetivo de acercar la información contenida en la Guía de Despachos de pan y bollería artesanal a la realidad socioeconómica de este territorio, ofreciéndote una información más cercana de tu ámbito social y empresarial.

La adaptación de la información a las características de la zona ha sido realizada por los técnicos locales de empleo de los municipios de las Comarcas de Ferrol, Ortegal y Eume que forman parte de la Rede de Técnicos de Empleo coordinada por la Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais a través de la Dirección Xeral de Promoción do Emprego, así como de los técnicos de los Grupos de Acción Local que en la actualidad están desarrollando las iniciativas comunitarias: AGADER (Fundación Comarcal de Ortegal), PRODER II (COSTA ÁRTABRA) y LEADER + (EUROEUME) y los técnicos de otras entidades relacionadas con la dinamización empresarial, como la Cámara de Comercio de Ferrol, la Antena Cameral de Ortigueira, la Antena Cameral de As Pontes, a Mancomunidade de Concellos de Ferrol, Ferrol Metrópoli, Asociación Seara y la Federación de Autónomos de Galicia.

Para completar la información que ofrece esta guía con datos en el ámbito gallego y nacional, deberás tener la Guía de Despacho de pan y bollería artesanal realizada para Galicia, que está a tu disposición en la web: <http://guias.bicgalicia.es>.

2. ¿Qué zonas comprende el estudio?

El espacio que ocupa el territorio de esta zona está formado por 21 ayuntamientos de 4 comarcas diferentes: Ortegal (Mañón, Cariño, Cerdido y Ortigueira), Ferrol (Ares, As Somozas, Cedeira, Fene, Ferrol, Mugardos, Moeche, Narón, Neda, San Sadurniño y Valdoviño), Eume (Cabanas, A Capela, As Pontes de García Rodríguez, Pontedeume y Monfero) y Vilarmaior (que pertenece a la Comarca de Betanzos pero se incluye en el territorio de actuación de Euroeume).



3. ¿Qué es un despacho de pan y bollería artesanal?

Un despacho de pan y bollería artesanal es una actividad empresarial consistente en la elaboración y venta al por menor de productos de panadería y bollería. El rasgo diferencial de este tipo de productos es su condición de productos artesanos, lo que indica que parte de su elaboración se realiza de forma manual.

Hasta hace unos años, la mayoría de los despachos de pan tradicionales se identificaban con negocios que ofrecían productos de baja calidad y precio, mientras que las tahonas y *boutiques* del pan estaban claramente orientadas hacia una oferta de calidad, variada y de alto precio. Actualmente, sin embargo, las cosas están cambiando y un número mayor de establecimientos están preocupados por ofrecer más productos y de mejor calidad. Así, es cada vez más habitual que estos negocios complementen su cartera de productos, tanto dulces (pasteles, *snacks*, helados, etc.), salados (empanadas, bocadillos, frutos secos, etc.), refrescos e, incluso, servicio de cafetería.

4. ¿Cuántos despachos de pan y bollería artesanal hay en la zona? ¿Qué características presentan?

En la actualidad, existen 176 empresas de panadería que desarrollan su actividad en las comarcas de Ferrol, Eume, Ortegal y el municipio de Vilarmaior.

Con 142 negocios, la comarca de Ferrol es la que aglutina la mayoría de los despachos de pan y bollería de la zona. Las comarcas de Eume y Ortegal cuentan tan sólo con 15 y 18 establecimientos respectivamente, y el municipio de Vilarmaior con uno. Si analizamos la distribución por municipios, el mayor número de empresas se sitúa en los ayuntamientos de Ferrol, con 53 establecimientos, y Narón que cuenta con 32. Esto resulta lógico por ser los municipios que tienen una mayor cantidad de población.

El municipio de Neda requiere una mención especial, ya que reúne un total de 18 empresas y es un ayuntamiento de gran tradición panadera.

Los empresarios creen que en los últimos años han desaparecido un importante número de empresas en esta zona como consecuencia, por una parte, del cese en la actividad a causa de la jubilación del propio empresario y, por otra, debido a problemas estratégicos de algunas empresas que han sido incapaces de adaptarse a los nuevos requisitos del mercado y al incremento de la competencia.

Según los datos obtenidos del Censo de Empresas de la Cámara de Comercio de Ferrol, la forma jurídica predominante en los despachos de panadería y bollería es la de Autónomo con un 62% del total, seguida por las Sociedades Limitadas con un 24%. Las Sociedades Civiles y Comunidades de Bienes suponen el 12% y otras formas jurídicas tan sólo el 2%.

Por lo que se refiere al volumen de facturación, más del 60% de los despachos presentan un volumen inferior a 300.001 €.

En cuanto al empleo, este tipo de negocio suele tener un tramo de empleados que oscila entre 0-3 personas, repartidas en tareas de elaboración venta y reparto a domicilio, muy afianzado en los núcleos rurales.

Las instalaciones en las que se desarrolla la actividad se componen de obrador (zona de producción), almacén y zona de ventas, aunque en algunos casos cuentan con un pequeño espacio reservado para oficina. La superficie de las mismas suele oscilar entre 200 m² y 300 m² cuya distribución interna es la siguiente:

- Obrador: 70 m² - 150 m²
- Almacén: 20 m² - 50 m²
- Zona de ventas: 50 m² - 100 m²
- Oficinas: 5 m² - 10 m²

Por lo que respecta a la superficie destinada a almacén, ésta se destina al almacenado de las materias primas (harinas, azúcar, levaduras, etc.), pudiendo contar esta zona con locales refrigerados para el almacenaje de determinados productos.

En cuanto a la ubicación, se aprecia que la mayoría de las tiendas se encuentran en zonas residenciales o de abundante paso de gente. Igualmente, en el ámbito rural, se localizan en el propio núcleo o en las proximidades del mismo, atendiendo a los clientes en el propio establecimiento y mediante el reparto a domicilio.

En cuanto a los gastos, nos referimos a los desembolsos necesarios para el ejercicio libre de la actividad, incluso en el supuesto de que no hubiera clientela. Engloban tanto los variables, es decir que dependen del volumen de ocupación como los fijos, que son independientes del mismo.

5. ¿Quiénes son los clientes de un despacho de pan y bollería artesanal?

El grupo principal de clientes de una empresa como la descrita en esta Guía son los particulares, dentro de este grupo destacan las amas de casa, aunque el resto de grupos (niños, jóvenes, personas que viven solas, etc.) no pueden ser descartados ya que, según las encuestas realizadas, en la actualidad demanda este tipo de productos cualquier persona.

En el segundo grupo de clientes, las encuestas realizadas indican que los principales grupos de compra lo componen las empresas de hostelería (restaurantes, hoteles, bares, etc.), los centros educativos con comedor (escuelas, guarderías, etc.), residencias de estudiantes y los centros de asistencia social (residencias de la 3ª edad, centros de día, etc.).

6. ¿Cuál es el mercado actual de los despachos de pan y bollería artesanal de la zona?

No existen datos sobre el gasto medio en productos de panadería y bollería en los hogares de la zona, pero podemos ofrecer datos del consumo de pan per cápita a nivel nacional, que según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en el 2003 ascendió a 57 Kg persona / año, mientras que el consumo de productos de bollería ascendió a 13,7 Kg. por persona / año.

Si se aplican estos datos de consumo a la población de las comarcas de Ferrol, Eume, Ortegá y al municipio de Vilarmáior (210.366 habitantes en 2003) se obtiene:

- Consumo de Pan: 57 Kg./Persona / año x 210.366 habitantes = 11.990.862 Kg.
- Consumo de Bollería: 13,7 Kg./Persona / año x 210.366 habitantes = 2.882.014 Kg.

Para el cálculo de tu tamaño de mercado debes tener en cuenta que la elección del local y de su emplazamiento determina sobremanera la oferta que se va a ofrecer a la futura clientela. No es lo mismo abrir una panadería en un barrio populoso de gran ciudad que hacerlo en un área de servicios de esa misma ciudad, ya que la clientela será muy distinta y sus necesidades también.

Escogido el lugar en el que piensas abrir la panadería, deberás intentar averiguar el tamaño de tu área de influencia. Asimismo, es importante que analices los movimientos de población que se registran en la zona (población fija y flotante) y estudiar sus características en uno u otro caso (edades, poder adquisitivo, estilos de vida, estructura de los hogares, etc.).

Para ello, puedes comenzar por identificar los establecimientos competidores más próximos (panaderías, tahonas, *boutiques*, supermercados, tiendas de ultramarinos, tiendas de conveniencia, etc.) y realizar una encuesta a los clientes que salgan de los mismos, para averiguar:

- si viven, trabajan en la zona o son clientes de paso,
- desde dónde se desplazan en cada caso,

- tipos de productos consumidos (panes, bollos, pasteles, etc.),
- cantidades consumidas para cada tipo de producto,
- hábitos de compra: cuándo, cómo y dónde compran los clientes estos productos. También deberás valorar si la clientela de la zona está abierta a nuevas tendencias o, por el contrario, es muy inmovilista.

Para estimar el número de habitantes que viven en la zona, puedes consultar las estadísticas de la población (por sexo y tramos de edad) para los diferentes distritos y/o códigos postales en que se divide el municipio, que encontrarás en el padrón de tu ayuntamiento.

El cálculo del número de personas que componen la población flotante es mucho más complejo. El cálculo es distinto según se trate de personas que trabajan en el barrio o, simplemente, son de paso. Si te encuentras en el primer caso, significa que en la zona hay una alta presencia de negocios. Deberás entonces hacer recorridos por el barrio para calcular el número de negocios y un número de personas aproximado que trabajan en este área. La cifra obtenida puedes añadirla al número de personas residentes resultado de la consulta al padrón.

Si te encuentras en el segundo caso, significa que la mayor parte de la clientela es de paso y, por tanto, lo que importa es calcular el porcentaje de personas que al pasar por el establecimiento, pueden entrar a comprar. En esta situación, tienes que contar qué número promedio de personas pasan por la calle. A continuación, debes realizar observaciones delante de negocios similares al tuyo en zonas parecidas, contar cuántas personas pasan por delante y, de éstas, cuántas compran. Con estos datos, podrás realizar un cálculo aproximado del volumen de ventas que crees poder captar.

7. ¿Cuál es el futuro de la actividad?

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> > Cambio en los hábitos de compra de los consumidores. > Caída progresiva del consumo medio de pan por habitante. > Introducción masiva en el mercado de masas y panes congelados. 	<ul style="list-style-type: none"> > Elaboración artesanal de productos de panadería y bollería. Factor diferencial de calidad frente a los productos de elaboración industrial. > Ampliación de la gama de productos. > Desarrollo del cliente empresarial. > Liberalización del precio del pan.
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> > Tradición panificadora artesanal en la Zona. > Buena imagen del pan elaborado artesanalmente. > Proximidad en la venta. > Trato personalizado y asesoramiento en la compra. > Conocimiento del producto. > Nivel de endeudamiento bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Empresas familiares en su mayoría. Riesgo de continuidad a partir de la tercera generación. > Falta de profesionales cualificados. > Reducida gama de productos. > Ausencia de una asociación específica de panaderos que vele por los intereses del sector en la Zona de Estudio.

8. ¿Cómo competir en el mercado?

Según las entrevistas realizadas, la cartera de productos de elaboración propia suele estar formada por unos 20-25 tipos de pan y alrededor de 10 tipos bollería, sin contar las variedades que se incorporan al surtido en determinadas épocas del año.

En un sector maduro como es la panadería y bollería, en el que existe un elevado número de unidades productivas y distribuidoras, el cliente valora de forma positiva encontrar en el establecimiento productos alternativos a los tradicionales. Por tanto, un aspecto que estos negocios deben cuidar al máximo es la rotación de los productos. A través de una oferta variada podrás, periódicamente, sorprender a tu clientela con nuevos productos o variaciones sobre otros ya existentes.

A continuación, se ofrece un amplio y exhaustivo listado de los distintos productos que se pueden elaborar en un horno de pan y bollería, en el se han excluido ciertas variedades autóctonas:

Elaboración de bollería dulce		
Aro sueco	Croissant con poolish	Rollos de cereza
Bandas de manzana	Ensaimada con poolish	Roscas fritas
Berlinas fritas	Harinosas	Rosquillas de yema
Blanquitas	Fartóns	Surcos
Bolas	Hojaldre con cabello	Variedad de magdalenas
Brioques daneses	Magdalenas	Tocinitos
Caricaturas	Magdalenas rellenas	Trenza gallega
Coletas	Mini magdalenas	Trenzas
Coronas	Proyas	Troncos
Croissant	Nús	Xuixos

Elaboración de bollería salada		
Bocaditos	Empanadas	Mini pizzas
Bollo preñado	Empanadillas	Pastelones
Croissant relleno	Medias lunas rellenas	
Dedos salados	Mini Croissant relleno	

Elaboración de panadería		
Alcachofas	Pan de agua	Pan de Noël
Baguette con crema de ajo	Pan de anís	Pan de ousá
Baguette rústica	Pan de broa	Pan de pasas
Barra polesana	Pan de campaña	Pan de patata
Cañas de azúcar	Pan de centeno	Resecas
Mini bocaditos	Pan de centeno con masa madre natural	Pan de peso y rosca
Candealitos	Pan de cerveza	Pan de pistachos
Canoas	Pan de comunión	Pan de pita
Champiñón	Pan de frutos secos	Pan de queso
Chapata	Pam de glúten	Pan de régimen para diabéticos
Colines y picos	Pan de hamburguesa	Pan de sémola
Crackens de harina integral de germen	Pan de harina integral y de germen	Pan de sobrasada

Elaboración de panadería		
Grisins	Pan de higos	Pan de soja
Mini baguette	Pan de fiuncho y azafrán	Pan de trigre
Mini payés	Pan de escuela	Pan de trigo completo
Molete precocido	Pan de lentejas	Pan de trigo y queso
Paloma	Pan de maiz	Pan decorado
Pan almendrado de Navidad	Pan de manzana	Pan de molí
Pan árabe	Pan de montello	Pan dorado
Pan campesino	Pan de Navidad	Pan integral de trigo
Pan de aceitunas y ajo	Pan trenzado de manteca	Pan laxante
Pan persa	Panecillos hojaldrados	Regañas
Pan quemado	Panecillos de simientes	Rosca gallega
Pan real	Panecillos de Viena	Stölen
Pan ruso	Pan de sobrasada y queso precocidos	Tacos
Pan sin sal		
Pan sorpresa		

Con frecuencia, las empresas completan su oferta con otros productos, como *snacks*, frutos secos, bombones y pasteles. Además, la mayoría de las empresas ofrecen reparto a domicilio para empresas y particulares, si bien este servicio cobra mayor importancia en el entorno rural.

Además de la competencia de otros despachos de pan y bollería artesanal, hay que tener en cuenta también a los productos sustitutivos, que pueden restar clientela a estos centros si el cliente los identifica como similares,

tales como los productos de panadería y bollería industrial (en general) y los snacks, dulces y frutos secos para la bollería en particular.

A la hora de establecer un precio para los productos que vendas, debes tener en cuenta que éste debe cubrir los costes de explotación y permitirte obtener un margen razonable. Además, no debe alejarse demasiado de los precios que ofrezcan los competidores. No obstante, en el caso de los despachos de panadería y bollería artesanal, lo habitual es formar parte de la asociación de panaderos de la provincia, que fija los precios mínimos de cada uno de los diferentes productos.

9. ¿Cómo se dan a conocer a los clientes?

Para darse a conocer un despacho de pan y bollería artesanal utiliza la imagen corporativa en tarjetas, papel de embalar, bolsas, tickets, uniformes, furgoneta, etc.

Asimismo, en una actividad comercial el escaparate y el rótulo son una forma de publicidad muy efectiva. Por eso, es importante que el escaparate muestre los productos, se mantenga limpio y bien iluminado.

Por su parte, el rótulo sirve para identificar el establecimiento, por lo que debe ser bien visible y estar elaborado en materiales adecuados a la imagen del local y el entorno (hierro forjado, de neón, etc.).

Según las entrevistas realizadas a gerentes de despachos de pan y bollería artesanal, la principal herramienta promocional es el *boca a boca*. Esta última forma de promocionarse no tiene coste alguno y siempre resulta efectiva, pero debe ser fomentada a través de productos y servicios que vayan más allá de las expectativas de los clientes, pues de otro modo puede generar reacciones contrarias a las esperadas.

Algunas de las técnicas utilizadas por los gerentes de los despachos de pan y bollería entrevistados y que pueden contribuir al conocimiento de tu negocio son: la inserción de anuncios en medios de comunicación locales, el buzoneo, el *mailing* y el patrocinio.

En esta actividad, no conviene olvidar las técnicas de promoción que se llevan a cabo en el propio local y que servirán para dinamizarlo e incrementar las ventas, tal es el caso de las promociones, las ofertas, las degustaciones, etc.

10. ¿Qué partidas de inversión requiere un despacho de pan y bollería artesanal? ¿Y cuáles son las partidas de gasto más importantes?

Entre las partidas más importantes a las que se deberá hacer frente para iniciar la actividad podemos señalar: construcciones, acondicionamiento del local, maquinaria, mobiliario, stock de arranque, equipo informático y otros, gastos de establecimiento y puesta en marcha, y elementos de transporte.

El acondicionamiento del local supone un *desembolso* considerable, ya que tendrás que realizar, como mínimo las siguientes reformas:

- Acondicionamiento de la sala de ventas: alicatado, pintura, escaparate, etc.
- Acondicionamiento de la sala de producción: insonorización, salidas de humos, etc.

A continuación, mostramos la relación de las distintas máquinas que necesita el despacho de pan y bollería artesanal:

- Horno, normalmente es de gasoil, aunque puede ser eléctrico o de leña.
- Amasadora.
- Refrigerador de agua.
- Armarios de pan.
- Formadora.
- Estufa o cámara de fermentación.
- Laminadora.
- Pesadora.
- Boleadora.
- Cámara de reposo.

Entre las partidas más relevantes de gastos podemos señalar: materias primas / combustible, gastos de personal, suministros, comunicaciones, reparaciones y conservación, publicidad, materiales diversos, servicios profesionales independientes, uniformes, primas de seguros, gastos financieros y amortización.

Se deberá tener en cuenta que, durante un cierto tiempo al inicio de la actividad, los ingresos pueden ser escasos, por lo que será importante hacer una previsión para contar con fuentes de financiación hasta que se empieza a compensar el desfase entre ingresos y gastos. Esta situación podría mantenerse durante el primer año de actividad aproximadamente.

11. ¿Cómo se organiza el personal y qué perfil profesional requiere?

El perfil de muchas empresas de panadería de pequeño tamaño responde a un organigrama en el que de uno a tres empleados se encargan de todo el proceso de elaboración (amasado, división, boleado, etc.) y uno o dos dependientes se ocupan de la venta. La plantilla de la empresa- tipo cuenta con el emprendedor y dos empleados.

El emprendedor asume funciones de gerente y desarrolla tareas tales como, elaboración de los productos, venta, contacto con los proveedores, gestión de la rentabilidad y gestión del almacén. El resto de los empleados se encargan de labores de venta, recogida de pedidos y reparto a domicilio.

La formación más común entre los emprendedores que abren un despacho de pan y bollería artesanal es la tradición familiar y, en menor número de casos, la formación profesional en esta rama. Se ha observado que algunos de ellos constituyen el negocio tras haber adquirido experiencia profesional en empresas del sector de la panadería.

Durante el trabajo de campo realizado, todos los gerentes entrevistados destacaron la elevada dificultad para encontrar panaderos cualificados en Galicia, por lo que en algunos casos, las empresas recurren a aprendices o familiares sin experiencia, pero con ganas de aprender el oficio.

Por último, hay que indicar que para la venta del pan se suele contar, además del emprendedor con uno o dos empleados, dependiendo del horario de apertura al público. Al estar todos en contacto directo con los clientes, tanto el emprendedor como sus empleados, además de conocimientos sobre el producto deben tener don de gentes y capacidad de servicio.

En cuanto a la formación existen diferentes tipos de cursos dentro del programa FIP o el FORCEM.

12. ¿Qué ayudas existen para iniciar la actividad?

Existen un gran abanico de ayudas que pretenden facilitar el camino del emprendedor ofrecidas por la Consellería de Asuntos Sociais, Empleo e Relacións Laborais, IGAPE e ICO.

Entre los programas de ayuda que coordina la Dirección General de Empleo destacamos los apoyos a la contratación por cuenta ajena y el fomento del autoempleo y la economía social.

El IGAPE por su parte ofrece una amplia oferta de programas y ayudas entre los que podemos destacar:

- Programa emprendedores, que pretende favorecer la aparición de nuevos emprendedores y creación de nuevas iniciativas mediante el apoyo en la elaboración de planes de empresa, concesión de subvenciones a las inversiones y gastos de puesta en marcha, préstamos, servicios de tutoría.
- Microcréditos: Ayuda para la adquisición de activos fijos (pequeño volumen)

El ICO ofrece financiación en condiciones preferentes para las inversiones en activos fijos productivos por parte de las PYMES y también concede microcréditos para la puesta en marcha de pequeños negocios o microempresas.

13. ¿Qué organismos y páginas web me pueden ser útiles?

- Portal de panadería profesional: www.panaderia.com
- Revista digital de panadería: www.molineriaypanaderia.com
- Confederación Española de Organizaciones de Panadería: www.ceopan.es
- Portal de contenidos relacionado con la panadería: www.deharina.com
- Portal sobre el mundo de la panadería y pastelería: www.mundodulce.com
- Portal específico de panadería: www.muchoipan.com
- Consellería de Innovación, Industria e Comercio: www.xunta.es/conselle/in
- Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE): www.igape.es
- Consellería de Asuntos Sociais, Emprego e Relacións Laborais: www.xunta.es/conselle/as
- Xunta de Galicia: www.xunta.es
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: www.mapa.es
- Confederación de Empresarios de Galicia: www.ceg.es
- Confederación de Empresarios de A Coruña: www.cec.es
- Confederación de Empresarios de Lugo: www.celugo.es
- Confederación de Empresarios de Pontevedra: www.cep.es
- Confederación de Empresarios de Ourense: www.ceo.es
- Unión General de Trabajadores: www.ugtgalicia.org
- Comisiones Obreras: www.galicia.ccoo.es
- Confederación Intersindical Galega: www.galizacig.com

- Asociación de Jóvenes Empresarios de Vigo y Mancomunidad: www.aje-vigo.es
- Asociación de Jóvenes Empresarios Marineda: www.amje.org
- Asociación de Jóvenes Empresarios de Pontevedra: www.adosnet.com/aje
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (BIC Galicia): www.bicgalicia.es
- Portal para emprendedores: www.emprenderengalicia.org
- Portal para emprendedores: www.emprendedores.es
- Portal para emprendedores: www.soyentrepreneur.com
- Registro Mercantil Central: www.rmc.es
- Dirección General de Política de la Pyme: www.ipyme.org
- Instituto de Crédito Oficial: www.ico.es
- Axencia Galega de Desenvolvemento Rural: <http://agader.xunta.es/>
- Instituto Galego de Estatística (IGE): www.ige.xunta.es
- Instituto Nacional de Estadística (IGE): www.ine.es

14. NOTA DE LOS AUTORES

Autores de la adaptación:

Noemí Freire Luaces, Técnico da Federación de Autónomos de Galicia.

Las referencias nominales suministradas en esta Guía, tales como centros de estudio, asociaciones, instituciones, ferias, páginas web, etcétera que el lector puede encontrar a lo largo de la lectura de este documento no pretenden ser una enumeración exhaustiva sino una muestra orientativa de las entidades detectadas durante la elaboración de este estudio. Es posible que existan otras referencias, similares a las citadas, que no han sido incluidas por no constituir tales relaciones el objetivo principal de la presente Guía.

Todos los datos relacionados con estadísticas, legislación, cursos, ayudas y cualquier otra información susceptible de ser actualizada, han sido obtenidos durante la realización de la presente Guía.

Santiago de Compostela, diciembre de 2004