



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Plan de negocios: *AMBAY* repostería
especializada sin gluten”**

SERGIO PASTOR SENA

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO DE 2019**



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO: 4º CURSO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Plan de negocios: *AMBAY* repostería
especializada”**

Trabajo presentado por: Sergio Pastor Sena

Firma:

Tutor: Elena Fernández Alonso

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, Julio de 2019**



ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	8
2.	RESUMEN	11
3.	ESTUDIO DE MERCADO	13
3.1	Análisis del sector	13
3.2	Análisis Externo	17
3.3	Análisis interno	28
4.	PLAN DE MARKETING.....	29
4.1	Plan operativo.....	30
4.2	Objetivos	31
4.3	Clientes	33
4.4	Servicios.....	38
4.5	Publicidad.....	39
4.6	Creación de la marca y el nombre	41
4.7	Imagen de la marca	42
5.	RECURSOS HUMANOS.....	42
5.1	Costes salariales	44
5.2	Selección de personal	45
5.3	Indumentaria.....	46
5.4	Organización del trabajo.....	46
6.	TRÁMITES EMPRESARIALES	49
6.1	Trámites de constitución	49
6.2	Trámites administrativos.....	51
6.3	Tramites laborales	54
6.4	Otros trámites	56
7.	ASPECTOS JURÍDICOS DE LA EMPRESA.....	58



8.	PRODUCTOS Y PRECIOS.....	60
8.1	Modalidades de pago	63
9.	PLAN ECÓNOMICO-FINANCIERO	63
9.1	Plan de inversión inicial	64
9.2	Plan de financiación.....	67
9.4	Balance de situación.....	66
9.5	Gastos fijos de personal	67
9.6	Cuenta de pérdidas y ganancias 3 primeros años	69
10.	CONCLUSIÓN	70
11.	BIBLIOGRAFÍA	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Asignaturas relacionadas con el TFG	7
Tabla 2.	Producción de masas en los últimos 7 años	11
Tabla 3.	Facturación de masas en los últimos 7 años.....	11
Tabla 4.	Crecimiento de la producción.....	12
Tabla 5.	Crecimiento de la facturación.....	12
Tabla 6.	Producción de masas	14
Tabla 7.	Facturación de masas.....	14
Tabla 8.	Índice expectativas económicas.....	18
Tabla 9.	DAFO	21
Tabla 10.	Análisis CAME	23
Tabla 11.	Tabla de segmentación de clientes.....	35
Tabla 12.	Bases de cotización en 2019	42
Tabla 13.	Tipos de cotización 2019	43
Tabla 14.	Otras cotizaciones	43
Tabla 15.	Listado productos con precio	59



Tabla 16. Listado bebidas.....	60
Tabla 17. Inversiones	62
Tabla 18. Gastos generales.....	63
Tabla 19. Balance situación.....	64
Tabla 20. Préstamo	65
Tabla 21. Préstamo francés.....	66
Tabla 22. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	67

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Cartel concurso de pinchos.....	19
Imagen 2. Actividades valor para la empresa	27
Imagen 3. Imagen de la marca	40
Imagen 4. Imagen del interior del local	45
Imagen 5. Imagen de la vitrina del escaparate	46
Imagen 6. Imágenes de productos (Cupcakes)	58
Imagen 7. Imágenes de los productos (Cakes).....	59
Imagen 8. Imágenes de productos (Batidos)	60



1. INTRODUCCIÓN

Los hábitos de compra y consumo han ido cambiando a lo largo del tiempo, como el ocio gastronómico en España, que ha ido en aumento en los últimos años y cada vez son más las personas que se decantan por invertir su tiempo de ocio en lugares donde poder explorar nuevas sensaciones.

El objetivo de este proyecto es demostrar la viabilidad de crear una empresa desde cero de manera exitosa, aplicando todos los conocimientos adquiridos en el grado, pudiendo servir de ejemplo a otros proyectos reales. En el trabajo se abarcarán todos los aspectos necesarios para la creación de un negocio: análisis tanto interno como externo del entorno, plan de marketing, recursos humanos, trámites empresariales, aspectos jurídicos y plan económico-financiero, acompañados para finalizar, de las conclusiones derivadas de los datos del estudio, considerando de este modo la viabilidad del proyecto.

La inversión inicial no es muy elevada, pero tiene la dificultad que conlleva encontrar el lugar adecuado, una dura competencia, el cumplimiento de ordenanzas locales y un largo etcétera, sin embargo, el desarrollo de una idea que te apasiona puede llegar a constituir un esfuerzo gratificante y rentable.

En un primer momento, se debe tener muy clara la idea del negocio, así como un estudio y una planificación precisa, previa al inicio, para evitar posibles fracasos antes de dar comienzo a la actividad. Los aspectos más relevantes a tener en cuenta son:

- Tener la idea de negocio totalmente clara: en este caso una cafetería 100% apta para celíacos, que también llame la atención a personas sin ningún tipo de intolerancia; confluencia de sabor y estética.
- Investigación previa a fondo del mercado para demostrar la consistencia tanto de los puntos fuertes como de los débiles del negocio, y poder sacar el máximo rendimiento de los primeros.
- Seleccionar una buena zona acorde a la actividad que vamos a realizar
- Orientar y realizar el plan de negocio
- Obtener financiación para el desarrollo del proyecto
- Servicio especializado
- Comunicación eficaz
- Innovación constante
- Gestión eficaz de todos los recursos



A los profesionales de la repostería cada vez se les hace más difícil vender sus productos, en estos momentos no es suficiente con publicar una simple foto en alguna red social o un buen artículo en el blog. Hay que planificar una buena estrategia para posicionarte como referente en el mercado.

Asignaturas relacionadas

Básicamente busco crear una empresa de manera exitosa aplicando todos los conocimientos adquiridos en el grado, pudiendo servir de ejemplo a otros proyectos reales.

En el trabajo he utilizado conceptos desarrollados y aprendidos a lo largo de los 4 años en el Grado en Comercio.

Tabla 1. Asignaturas relacionadas con el TFG

EPÍGRAFE	ASIGNATURAS DESARROLLADAS
1. INTRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none">➤ Comportamiento del consumidor➤ Creación de Empresas➤ Comunicación comercial
2. RESUMEN/IDEA DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none">➤ Creación de empresas➤ Técnicas de comunicación➤ Dirección estratégica
3. ESTUDIO DE MERCADO	<ul style="list-style-type: none">➤ Macroeconomía➤ Microeconomía➤ Organización de empresa➤ Marketing➤ Economía española y mundial➤ Investigación de mercados



4. PLAN DE MARKETING	<ul style="list-style-type: none">➤ Marketing➤ Comunicación comercial: publicidad y promoción de ventas➤ Comportamiento del consumidor➤ Gestión de ventas y proceso comercial
5. RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none">➤ Dirección de recursos humanos y gestión de la fuerza de ventas➤ Prevención de riesgos laborales➤ Organización de empresas
6. TRÁMITES EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none">➤ Derecho comercial➤ Derecho de mercado
7. PRECIOS	<ul style="list-style-type: none">➤ Gestión de ventas y proceso comercial➤ Financiación de pymes y operaciones comerciales➤ Investigación de mercados
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	<ul style="list-style-type: none">➤ Creación de Empresas➤ Dirección financiera➤ Fundamentos de la contabilidad financiera➤ Matemáticas comerciales➤ Estadística comercial
9. RATIOS	<ul style="list-style-type: none">➤ Dirección financiera➤ Matemáticas comerciales➤ Estadística comercial

Fuente: Elaboración propia



2. RESUMEN

Las empresas del sector de la panadería y pastelería en la actualidad están haciendo frente a las nuevas tendencias de compra y consumo de la clientela: hace unos años pocas personas se preocupaban por la presentación de los platos o por el ambiente en la propia cafetería; sin embargo, a día de hoy, el cliente no solo busca un buen sabor o textura en el alimento, sino que para decantarse por un local en el que disfrutar de un desayuno, snack o merienda, tiene en cuenta factores estéticos, hasta ahora poco explotados por la industria. Es probable que todo esto se deba al “boom” de las redes sociales, la necesidad de fotografiar cada plato; e incluso, en el caso de *AMBAY*, la posibilidad de crear blogs y foros con la intención de informar a personas celiacas que buscan un local verdaderamente comprometido con la causa en el que poder disfrutar de nuevas sensaciones.

AMBAY bakery coffee, será una pastelería especializada en controlar los alérgenos, con una dedicación especial al gluten y a la lactosa. Estará situada en la ciudad de Valladolid en una zona más o menos céntrica, que sea concurrida. Esta pastelería ofrecerá algo más que unos simples postres, ya que tendrán diferentes formas, colores y sabores que los hagan únicos.

Los clientes podrán disfrutar del ambiente “chic” del que dispondrá de cafetería, donde podrán permanecer y tomar sus postres a la vez que disfrutan de nuevas sensaciones tanto visuales como olfativas: aspectos que se tendrán muy en cuenta en el negocio.

El objetivo principal es llegar a un segmento de población que está limitado en temas alimenticios, pero a la vez también crear un tipo de ambiente que aparte a los clientes de la rutina diaria y puedan desconectar.

Teniendo en cuenta lo anterior, así como el auge de la repostería creativa en los últimos años, he decidido basar mi “Trabajo de Fin de Grado” en la creación de una pastelería artesanal especializada en repostería sin gluten, sin dejar de atender otros alérgenos, como la lactosa (especialmente relacionada con la intolerancia al gluten). Mi decisión se basa en los datos ofrecidos por este sector, tanto a nivel sanitario como a nivel comercial.

Siguiendo los datos actualizados sobre la enfermedad celiaca proporcionados por la revista científica *SEMERGEN*, de Elsevier:

“La Enfermedad Celiaca es un trastorno infradiagnosticado, sobre todo entre la población adulta, por lo que es necesaria la sensibilización y la toma de conciencia de la enfermedad por el médico de Atención Primaria”.



Hay que tener en cuenta que la media de retraso del diagnóstico es de unos 5 años y que la prevalencia entre familiares de primer grado es del 7.06%, así como que actualmente la prevalencia de la enfermedad en Valladolid se cree infraestimada, para lo cual se están llevando a cabo diferentes investigaciones como se explicará a continuación.

Sin embargo, no solo me he basado en estos datos estadísticos a nivel nacional, sino que he querido centrarme en la importancia que se da a la enfermedad celiaca a nivel local: actualmente se están llevando a cabo proyectos a nivel de la Facultad de Medicina de Valladolid, cuya finalidad es evitar el infradiagnóstico de la enfermedad celiaca: hablo concretamente del proyecto *CeliacaVA*, en el que gracias a la participación de diferentes investigadores vallisoletanos se espera conseguir un diagnóstico precoz para la enfermedad celiaca, así como conocer la prevalencia real de la enfermedad.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, he concluido que Valladolid podría ser una cuna inmejorable para el nacimiento de *AMBAY*: una ciudad comprometida tanto a nivel sanitario como gastronómico con la enfermedad.

Mi idea se ha basado en la creación de una pastelería especializada, ya que además de conocer la ciudad soy celiaco, y baso mi buena experiencia en este tipo de lugares que existen en otras ciudades. Además, creo que el sector aún no está explotado en la zona, siendo una buena idea aprovechar esta oportunidad, que funcionará desde el corto/medio plazo.

Trataremos de diferenciarnos, sobre todo, gracias a la gran cantidad de eventos ofrecidos: culturales, gastronómicos y vida saludable. Este tipo de servicio es casi inexistente en otras empresas de la zona, lo que podrá suponer un factor clave a la hora de elección por parte de los clientes.

La mayor dificultad será encontrar un buen local y la financiación para poder desarrollar una gran reforma. En Valladolid existen actualmente grandes oportunidades y se trata de una localidad grande (de unos 300.000 habitantes); a pesar de esto, su extensión permite que se recorra en un máximo de 30-40 minutos andando desde cualquier punto hasta el centro, además dispone de buenas comunicaciones de transporte urbano.



3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Análisis del sector

EVOLUCIÓN ÚLTIMOS 7 AÑOS

Para analizar el sector nos apoyamos en los datos recogidos por la Asociación española de la industria de la panadería, bollería y pastelería, ASEMAC, que cuenta con 32 empresas asociadas que contabilizan cerca del 90% de las ventas del sector.

A continuación, apreciamos la evolución del sector de las masas en los últimos 7 años. Podemos ver que la variación desde el año 2012 hasta el año 2018 en la producción total es de 27%, mientras que la variación en el mismo periodo respecto a la facturación es del 31%.

PRODUCCIÓN

Tabla 2. Producción de masas en los últimos 7 años

	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Var T 18/12 (%)
PAN	648.210	675.840	717.921	750.608	767.522	787.200	791.136	22
BOLLERIA	116.400	125.193	133.593	143.997	158.256	173.356	178.383	53
Total	764.610	801.033	851.514	894605	925.778	960.556	969.519	27

Fuente: ASEMAC

FACTURACIÓN

Tabla 3. Facturación de masas en los últimos 7 años

	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Var miles de € 18/12 (%)
PAN	723.375	735.423	759.017	788.726	815.037	846.785	855.761	18
BOLLERIA	315.311	334.109	363.743	394.676	436.080	478.666 ^j	501.642	59
Total	1.038.686	1.069.532	1.122.760	1.183.402	1.251.117	1.325.451	1.357.403	31

Fuente: ASEMAC



Existe un crecimiento muy equitativo en el sector en lo que a producción y facturación se refiere, contando siempre con una tendencia positiva. La variación en lo que respecta a la producción de bollería es del 53%, además su tendencia se mantiene en la facturación con un crecimiento del 59% desde el año 2012. Por otro lado, existe una correlación estable entre facturación y producción a lo largo del tiempo.

Los datos anteriormente comentados se encuentran reflejados en las gráficas de a continuación:

Tabla 4. Crecimiento de la producción



Fuente: ASEMAM

Tabla 5. Crecimiento de la facturación



Fuente: ASEMAM



Es un hecho que para el segmento “Sin Gluten” el mercado está en un buen momento. Actualmente cuenta con una facturación de 80 millones de euros en nuestro país, previéndose un crecimiento del 15% anual, teniendo en cuenta los datos recogidos en “El País”. Este ascenso se debe a un mayor número de diagnósticos de enfermedad celiaca, de sensibles al gluten y de alérgicos al trigo. A lo que hay que sumar “la moda de imitar a celebrities” como Victoria Beckham o Miley Cyrus, que consumen estos productos como dieta saludable, o al tenista Novak Djokovic, después de su mayor rendimiento deportivo una vez adoptó una dieta exenta de gluten.

Según la Federación de Asociaciones de Celiacos de España (FACE), hay 470.000 celíacos en el país, además de los más de cuatro millones de españoles que a corto plazo desarrollarán alguna sensibilidad al gluten o presentarán alguna intolerancia a los cereales como el trigo, avena, centeno y cebada.

Actualmente en España la población es de casi 47 millones de habitantes, donde:

- La población celiaca aumenta cada año un 15%, representando el 1% de la población, aunque se estima que son muchas más las personas que no están diagnosticadas (se estima que 75% de los pacientes están sin diagnosticar). Todos estos datos son aportados por la Fundación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE).
- La población que tiene intolerancia a la lactosa es de entre un 30% y un 50%, según la Sociedad Española de Patología Digestiva (SEPD).

Teniendo en cuenta el informe elaborado por Visiongain de análisis y predicción de mercado de bebidas y alimentos sin gluten 2017-2027, en el que señala que el sector, a escala mundial, cerrará este año con una facturación de 5.120 millones de dólares, y que esa cifra se triplicará para 2026, nos permite tener una visión favorable de nuestro principal segmento del mercado.



PRINCIPALES DATOS ECONÓMICOS DEL SECTOR DE MASAS 2017-2018

EL SECTOR EN CIFRAS

Según muestran los últimos datos, centrándonos en la bollería, la producción del 2018 tuvo un volumen de 178.383 miles de Kg, con una variación del 2'9% con respecto al año 2017.

En cuanto a facturación, bollería y pastelería han facturado 501.642 miles de €, lo que supone un incremento del 4'8% con respecto al 2017.

PRODUCCIÓN

Tabla 6. Producción de masas

	Total 2017	Total 2018	Variación (%)
Pan	787.200	791.136	0,5
Bollería y Pastelería	173.356	178.383	2,9
Total (miles de kg.)	960.556	969.519	0,9

Fuente: ASEMAC

FACTURACIÓN

Tabla 7. Facturación de masas

	Total 2017	Total 2018	Variación (%)
Pan	846.785	855.761	1,1
Bollería y Pastelería	478.666 ¹	501.642	4,8
Total (miles de €)	1.325.451	1.357.403	2,4

Fuente: ASEMAC



3.2 Análisis Externo

Macroentorno

Para poder desarrollar el estudio del macroentorno, hay que prestar atención tanto a factores internos como externos, que van a influir en el progreso del plan de negocio. Para ello, nos basaremos en el Análisis PESTEL, que localiza factores político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

Comenzando por los factores político-legales, destacaremos la necesidad de cumplimiento de las diferentes leyes y estatutos para que el negocio funcione correctamente, por supuesto, teniendo en cuenta la normativa respecto a alérgenos e información de los mismos en cada plato. Con lo que respecta a los factores económicos, se llevará a cabo un análisis de la economía de Valladolid, donde se localizará el negocio, teniendo en cuenta las cifras de la Cámara de Comercio sobre las expectativas del sector.

En los factores socio-culturales nos centraremos en las tendencias de consumo de la población, hablando en un primer momento de la población general española, y centrándonos especialmente en la población vallisoletana; para de este modo, poder extrapolar el comportamiento que éstos puedan tener con respecto a nuestra idea de negocio.

Finalmente se tendrá en cuenta el denominado factor tecnológico, es decir, en este apartado nos centraremos en la evolución de la materia tecnológica, su importancia en el desarrollo de la misma para el correcto desarrollo del proyecto.

- **Factores Político – legales:**

España es un miembro asentado de la Unión Europea, donde la industria alimentaria ha realizado importantes esfuerzos en la aplicación de prácticas de gestión de riesgos de alérgenos. Supone la reducción de la exposición involuntaria de los alérgenos a las personas alérgicas, pero también ha creado la diseminación del etiquetado preventivo.



Reglamento (UE) nº1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de octubre de 2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor. En él se detalla que, en los alimentos envasados, debe aparecer la información sobre los alérgenos en la lista de ingredientes, debiendo destacarse mediante una composición tipográfica que la diferencie claramente del resto de la lista de ingredientes (p. ej., mediante el tipo de letra, estilo o color de fondo). En ausencia de una lista de ingredientes debe incluirse la mención “contiene”, seguida de la sustancia o producto que figura en el anexo II. (Anexo que será reexaminado por la Comisión, teniendo en cuenta los avances científicos y, si procede, actualizará la lista).

Por otra parte, ha de tenerse en cuenta la normativa a seguir para el desarrollo de la instalación de un establecimiento de comercio minorista de alimentación; la normativa de restauración en Castilla y León se basa en las siguientes leyes:

- Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Turismo de Castilla y León.
- Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- Decreto 24/1999, de 11 de febrero, de ordenación turística de restaurantes, cafeterías y bares de la Comunidad Autónoma de Castilla y León (derogado).
- Orden de 14 de mayo de 1999, de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, por la que se regula el procedimiento de autorización, funcionamiento y clasificación de los establecimientos de restauración.
- Decreto 12/2016, de 21 de abril, por el que se regulan los establecimientos de restauración en la Comunidad de Castilla y León (BOCYL de 25 de abril de 2016).

Finalmente, no podemos olvidar que nuestro establecimiento contará con una cocina industrial, por lo que es imprescindible tener en cuenta la normativa sobre extracción de humos de este tipo de cocinas: hablamos de la **norma UNE 100165**. En la que se especifica que ha de exigirse una velocidad mínima de paso de aire del caudal de la campana extractora. Esta velocidad mínima será de al menos 0.25 metros por segundo, a través de la sección abierta comprendida entre la campana y los fogones. Por otro parte, esta misma norma hace referencia a los requerimientos mínimos de materiales, diseño de los conductos ventilatorios y condicionantes para conseguir una limpieza, inspección y mantenimiento adecuados. Dentro de los anteriores, nos encontramos con:



- El borde de la campana se encontrará a 2 metros sobre el nivel del suelo
- El borde de la campana sobresaldrá 0.15 metros por los dos lados
- Es necesaria la existencia de filtros metálicos de retención de grasas y aceites, con una eficacia mínima del 90%
- Los filtros han de estar inclinados ente 45 y 60 grados sobre la horizontal
- La velocidad del aire será ente 0.8 y 1.2. metros por segundo
- La ventilación general de la cocina debe ser de 10 l/s·m²
- La depresión de la cocina respecto a los locales adyacentes no debe ser superior a 5 Pa
- La temperatura del aire exterior que se introduce en las cocinas no debe ser inferior a 14°C en invierno, ni superior a 28°C en verano

De igual manera se tendrá muy en cuenta el Código Técnico de la Edificación: seguridad contra incendios, siguiendo todos los requisitos que incluye, como son:

- Separación mínima de las campanas de 50 cm de cualquier materia que no sea A1
- Los conductos serán independientes de cualquier otra extracción o ventilación; y exclusivos para la cocina. Disponiéndose de registros de inspección y limpieza en los cambios de dirección
- No existirán compuestas cortafuego en el interior de este tipo de conductos
- Los filtros estarán separados de los focos de calor más de 1.20 metros si son de tipo parrilla o gas, y más de 0.50 m si son de otros tipos. Serán fácilmente accesibles y desmontables para poder llevar a cabo una correcta limpieza de los mismos
- Los ventiladores cumplirán lo que se especifica en la norma UNE-EN12101-3:2002: “Especificaciones para aireadores extractores de humor y calor mecánicos” y tendrán una clasificación F400 90

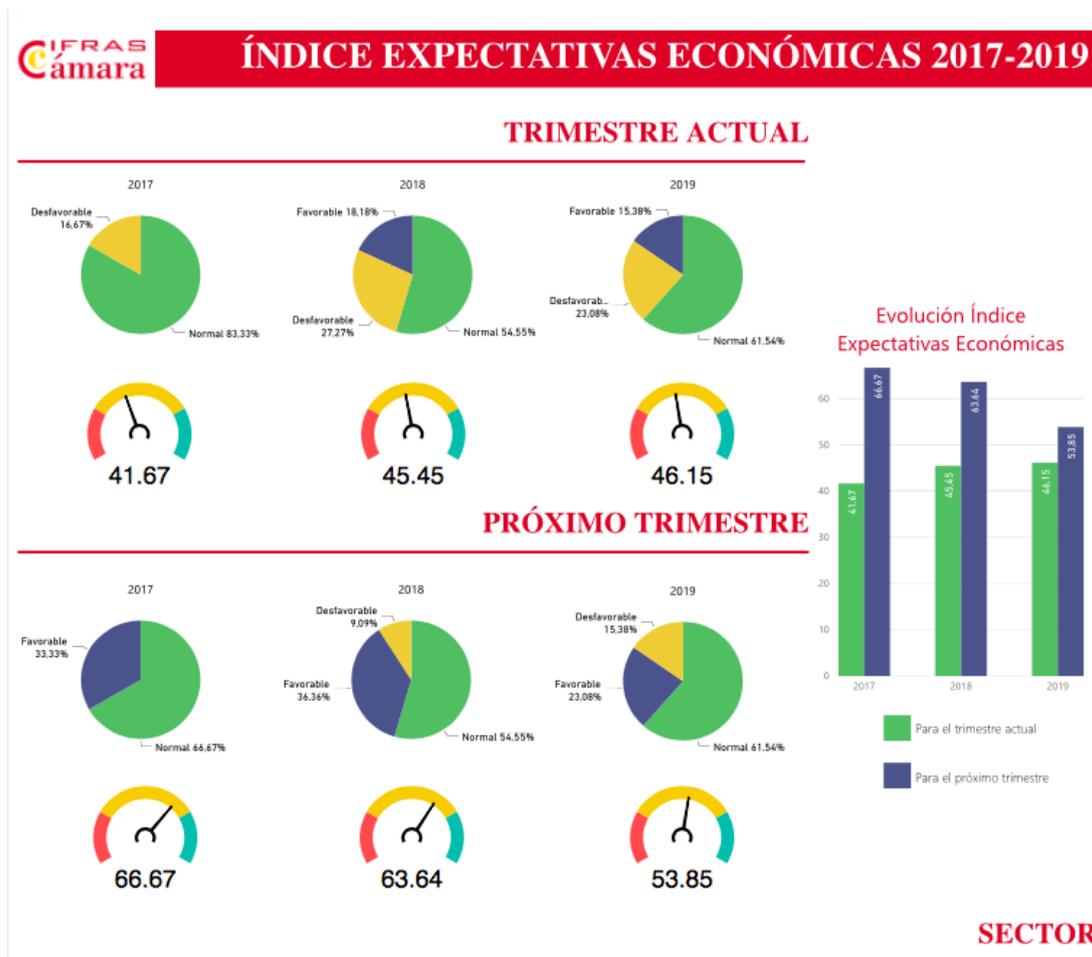


▪ **Factores Económicos:**

En cuanto a la economía española del momento, se prevé un crecimiento del PIB en un 2,4% en el 2019, teniendo en cuenta que hasta marzo del 2019 ha habido un crecimiento de un 0,7%, lo que supone una décima más de lo previsto.

Por otro lado, teniendo en cuenta el índice de expectativas económicas en el sector de la hostelería en la provincia de Valladolid, vemos que primará la opción favorable sobre la desfavorable en el próximo trimestre, no como está ocurriendo en el trimestre actual, de modo que se puede interpretar como una tendencia en crecimiento: situación que ha de aprovecharse.

Tabla 8. Índice expectativas económicas



Fuente: Cifras Cámara de Comercio

La actividad económica que se registró en Valladolid tuvo un crecimiento del 3,1% en el último trimestre del año pasado y el PIB provincial incrementó en un 3,3% (frente al 2,9% autonómico). Las previsiones para el 2019 señalan un crecimiento más moderado, alrededor del 2,8%.



- **Factores socio – culturales**

España es un país que destaca por su buena comida y clima para el turismo, siendo uno de los países con más historia de cocina tradicional del mundo. De igual modo, cabe destacar que Castilla y León también es especialmente conocida por su gastronomía. Además, si juntamos esto a la calidad de vida presente, suponen un gran atractivo este tipo de pastelerías, ya que además de cuidar los alérgenos también mostraremos un tipo de repostería saludable.

Por otro lado, centrándonos concretamente en Valladolid, hemos de pensar en ella como la ciudad capital de la tapa y el pincho desde 2018; sin olvidar que es aquí donde se celebra anualmente el Campeonato Mundial de Tapas desde el 2017, lo que ha llevado a la ciudad a un incremento del turismo gastronómico, especialmente proveniente de zonas cercanas. Se ha incrementado mucho el número de individuos que buscan completar información en sus blogs sobre las diferentes formas de presentación de un pincho o una tapa, así como incrementar sus experiencias en el mundo de los sabores. Por no hablar del auge del mundo vegano, vegetariano y hábito fitness que está al orden del día y que supone también un rasgo a explotar en la hostelería.

En cuanto a los eventos especiales para celíacos, es muy destacable la XXI edición del concurso provincial de pinchos, que se celebra del 4 al 9 de junio de 2019. Ésta cuenta con 23 establecimientos que contienen pinchos sin gluten. Premiado al mejor pincho apto para celíacos, de ahí la alta participación de los establecimientos: nuevamente podemos ver la implicación de la ciudad de Valladolid en el compromiso con la causa celíaca.

Imagen 1. Cartel concurso pinchos





Como se ha comentado con anterioridad, actualmente existen ciertos establecimientos vallisoletanos que dicen prestar atención al celiaco, sin embargo, esto solo se cumple en su política publicitaria: es cierto que cada vez son más los restaurantes que cuentan con algunos platos exentos de gluten, pero la mayoría de ellos no avisan al comensal de los que sí que lo contienen, y basándose en que celiacos pueden consumir una parte de la carta, llevan a cabo una publicidad engañosa que en algunos casos ya han llevado al cliente celiaco a ingerir gluten por equivocaciones incluso del propio personal del restaurante.

Es por esto por lo que me parece esencial que en *AMBAY* no solo se ofrezcan todos los platos libres de gluten, sino que se forme al personal trabajador sobre la consistencia de la enfermedad celiaca, lo que es y cómo enfrentarse a ella.

- **Factores Tecnológicos**

Gracias a las nuevas tecnologías y lo que van avanzando, podemos obtener información física de los lugares, e incluso de los productos ofrecidos, siendo capaces de ver la carta, incluyendo los alérgenos, antes de llegar al propio restaurante: por lo que se consigue llegar a un número global de clientes potenciales, conocer perfectamente sus necesidades y mejorar todo lo que sea necesario para aumentar su satisfacción. Es importante invertir en este tipo de tecnologías, ya que gracias a ellas se puede coordinar y mejorar las funciones de planificación, ventas, explotación del negocio; así como lo relacionado con la administración, marketing, finanzas, etc.

En nuestra empresa, ya que se trata de una pastelería, debemos implantar tecnología como software de contabilidad, un sistema de vigilancia y red wifi en todo el local. Todo ello para poder ofrecer un servicio de calidad y comodidad al cliente, de modo que la interacción con el mismo nos sea de gran utilidad para enfocar el futuro de la empresa.



Análisis DAFO

Tras finalizar el proceso de investigación previo, debemos estar seguros de que las oportunidades y fortalezas con las que contamos van a hacer frente a las debilidades y amenazas que pueden surgir debido a las características de la competencia y de la zona.

Para ello vamos a utilizar el análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades), que es una herramienta muy útil a la hora de poder observar los campos mencionados de una manera actual y directa, en comparación con el sector.

Se debe aclarar que este análisis es muy subjetivo, ya que existen factores externos, que unos pueden percibirlos como amenazas, mientras que, para otros, que ya estén asentados en la zona, pueden verlo como oportunidades.

Tabla 9. DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Sin experiencia en el sector.- Falta de dirección estratégica.- Recursos financieros muy limitados.- Nuevos en la zona.	<ul style="list-style-type: none">- Mercado objetivo limitado.- Competencia.- Subidas del tipo de interés en la financiación.- Nuevos competidores.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Buena ubicación.- Población grande.- Local nuevo y reformado.- Variedad de actividades a realizarse.- Buena relación calidad/precio.	<ul style="list-style-type: none">- La clientela potencial no tiene muchas más alternativas.- Crecimiento en los últimos años de la regularización alimenticia.- Nuevos productos en un nuevo mercado.- Amplia variedad de productos.- Tendencia al crecimiento en el mercado local.

Fuente: Elaboración propia



Los cuadros de debilidades y fortalezas muestran nuestra relación con el sector; es decir, realmente son aspectos propios, como son la situación económica de nuestra empresa, la experiencia en el sector o la gestión tanto del personal como de la clientela. Por su parte, las amenazas y oportunidades son aspectos externos a la empresa, de manera que la solución se basa en la adaptación a los mismos, ya que no dependerán de nosotros.

El análisis DAFO se define como una evaluación global de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa o sector concreto. Este análisis, como ya se ha explicado con anterioridad, tiene como principal objetivo determinar el posicionamiento de cierta empresa en un determinado sector, permitiendo de este modo aprovechar correctamente las oportunidades, conforme se evitan o minimizan las amenazas del entorno.

El análisis DAFO será determinante para el análisis CAME, donde se explicarán las estrategias a seguir por la empresa.

Análisis CAME

El Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es un tipo de herramienta de diagnóstico estratégico que se usa para definir el tipo de estrategia a seguir por la empresa tras haber realizado el análisis DAFO, después de identificar los aspectos más importantes, tanto externos como internos.

El análisis CAME nos permite combinar las posibilidades con el análisis DAFO, obteniendo así cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias ofensivas: resultantes de combinar las fortalezas de la empresa con las oportunidades que nos da el entorno y que debemos aprovechar. (Explotar).
2. Estrategias defensivas: resultantes de combinar las fortalezas de la empresa con las amenazas del entorno, que afecten directamente, para mantenernos. (Mantener).
3. Estrategias de reorientación: resultantes de combinar las debilidades de la empresa con las oportunidades del entorno, cambiando nuestra estrategia para poder aprovecharlas. (Corregir).
4. Estrategias de supervivencia: resultantes de combinar las debilidades de la empresa con las amenazas del entorno, estando obligados a enfrentarlas. (Afrontar).



Tabla 10. Análisis CAME

Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
<ul style="list-style-type: none">- Diversificación- Formación continuación- Llegar a nuevos tipos de clientes	<ul style="list-style-type: none">- Fidelizar clientes- Poder ofrecer precios más bajos
Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia
<ul style="list-style-type: none">- Alianzas con otros grupos- Ser distribuidores de marcas	<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer productos más heterogéneos

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior y una vez realizado el análisis DAFO también, podremos determinar nuestras estrategias:

- Estrategia ofensiva:
 - Diversificar ofreciendo productos diferentes a los de la competencia (productos sin gluten, sin lactosa, veganos...)
 - Continua formación de los trabajadores.
 - Captar todo tipo de clientes en el futuro, no sólo con intolerancias alimentarias
- Estrategia defensiva:
 - Disminuir precios en cuanto podamos.
 - Hacer uso de promociones para la fidelizar.



- Estrategia de reorientación:
 - Aliarse con empresas/proveedores de fabricación de productos y materias primas en común, hornos conocidos y especializados...
 - Convertirnos a la vez en distribuidores de algunas marcas conocidas (Schär, Gullón...)
- Supervivencia:
 - Con el paso del tiempo, podremos diversificar hacia productos algo más heterogéneos (periódicos, todo tipo de cafés, gominolas, cenas...)

Microentorno

Tras analizar el macroentorno, pasaremos a realizar un análisis de los factores más cercanos a la empresa, que podrán afectar de manera negativa en la rentabilidad de la misma, por lo que es importante tenerlos en cuenta.

Para ello vamos a utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el cual pretendemos analizar el nivel de competencia, así como las posibles amenazas y las rivalidades de los competidores entrantes.

A continuación, se presenta el análisis de cada una de las fuerzas:

1. Poder de negociación de los Clientes.

El negocio, en principio, está orientado a consumidores de todas las clases, sin olvidar que los celíacos y personas intolerantes y alérgicas tendrán las mismas oportunidades que el resto. Además, se prestará mucha atención al servicio, sin descuidar los detalles.

Ya que en la zona no hay muchas empresas similares, el poder de negociación de los clientes se ve reducido a nuestro favor. Pero existen unos factores que pueden dar o quitar poder de negociación, siendo los más importantes:

- Estandarización del servicio: los servicios ofrecidos son iguales o muy parecidos a los ya existentes en la zona, algo que debemos evitar, diferenciándonos, para conseguir ser la primera elección de los clientes.



- Fragmentación del sector: cuantas más alternativas disponibles tenga el cliente, mayor va a ser su nivel de exigencia. En nuestro caso, tenemos de nuestra parte que aún no existen muchas alternativas mejores.
- Nivel de información del cliente: El cliente sabe lo que busca y lo que necesita, debido a su alto nivel informativo, posicionándose en ventaja y en especial en un segmento tan diferenciado.
- Importancia del producto/servicio para el bienestar del cliente: Cualquier persona que pretenda disfrutar de una tarde degustando repostería o un café en nuestro local es exigente, y nos valorará positivamente si nuestro nivel es superior al de la competencia que tenga precios similares. Pero en caso de que nuestros precios fueran muy superiores a los ofrecidos por los competidores, los clientes tendrían una posición ventajosa en la negociación.

2. Poder de negociación de los Proveedores.

Trataríamos de poder tener los mejores contactos para suministrar todas las materias primas necesarias para nuestra actividad comercial.

Pero, por otro lado, contaremos con otra clase de proveedores para llevar a cabo las obras de remodelación y mantenimiento del local, que serán empresas de construcción, mayoristas de mobiliario y electrodomésticos, maquinaria necesaria para la producción de los productos, etc.; teniendo nosotros una posición ventajosa ya que la oferta es muy grande.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Repostería *AMBAY* al ser nueva en la ciudad, tendrá a su favor ser la novedad, pero supondrá tener una alta producción inicial.

Además, lo podemos considerar un mercado con apenas competencia en la zona, pero no en el sector. Si tuviéramos éxito, es probable que vayamos a tener una amenaza mayor, ya que entrarán nuevos competidores. Por lo tanto, es de vital importancia hacerse un hueco significativo en el mercado desde el principio.



4. Amenaza por posibles sustitutos.

Esta fuerza se refiere a los productos o servicios que pueden tener la capacidad de sustituir al nuestro. En el caso de nuestra empresa, estos productos y servicios no podrían sustituirnos como tal, pero sí que podrían hacernos competencia. Esto es debido a que lo que ellos podrían ofrecer no serían productos elaborados en el momento/día, sino que probablemente se tratarían de productos envasados. Por otro lado, los clientes se pararán a comparar el servicio ofrecido, escogiendo el que mejor se adapte a sus necesidades; es por ello por lo que intentaremos posicionarnos en un lugar intermedio en cuanto al precio de otros posibles productos que pueda ofertar una competencia similar.

5. Rivalidad entre competidores.

Ya que existen un cierto tipo de competidores, ya hemos explicado que no tan directos probablemente y que, seguro que aparecerán nuevos competidores, debemos aplicar un modelo de negocio que se base en la continua mejora, es decir, que tengamos servicio único, para poder crear una rentabilidad mutua entre nuestra los clientes y nuestra empresa. Vamos a tener que estudiar en profundidad tanto la diversidad, cómo el número de competidores existentes y posibles competidores futuros. De esta manera, podremos posicionarnos en un lugar cómodo, formando parte de un mercado con vistas a permanecer en crecimiento en los próximos años.

3.3 Análisis interno

En todas las empresas existe lo que se llama cadena de valor, que es una herramienta nos va a permitir describir las actividades de la organización que generan valor para el consumidor final. Destacando las actividades de valor y el margen:

- **Actividades de Valor:** son todo el tipo de actividades que realizará la empresa. Pueden ser primarias o de apoyo.
- **Margen:** es la diferencia entre el valor total y el coste colectivo de realizar las actividades de valor.



Imagen 2. Actividades valor para la empresa



Fuente: Cadena de valor genérica

Teniendo en cuenta las actividades de valor, en nuestro caso las actividades primarias, son todas aquellas con las que los consumidores aprecian el servicio que les estamos ofreciendo, es decir, los productos de repostería y el lugar donde tomarlos y pasar un tiempo. Debido a nuestra actividad, lo más destacable para el cliente son los productos que ofrecemos, por lo que vamos a asignar una parte importante del presupuesto al buen acondicionamiento de las máquinas necesarias para la producción.

Uno de nuestros fuertes también será la ambientación, por lo que el mobiliario que vamos a adquirir será esencialmente de alguna empresa local, en lo respectivo a muebles y decoración, y poder así recibir un trato más personal y a nuestra medida.

4. PLAN DE MARKETING

Es sabido que a día de hoy el marketing es de las partes más importante en las empresas, ya que se trabaja con el conjunto de actuaciones, técnicas usadas y estudios realizados para la comercialización de un producto o servicio.

Puesto que nuestra idea de negocio es totalmente independiente a las ya asentadas en el mercado, es de vital importancia realizar un proceso de planificación para establecer un plan de marketing adecuado a nuestras necesidades.



Los principales pasos a tener en cuenta son:

1. Realización de una investigación de mercado, y detectar así las oportunidades que nos ofrece.
2. Definición del mercado objetivo.
3. Hacernos con un hueco en el mercado consiguiendo la mejor posición para nuestra empresa.
4. Plantear un “Marketing Mix” consistente en:
 - a) Definir el producto
 - b) Asignar precios
 - c) Decidir la distribución
 - d) Escoger la comunicación
5. Establecer los plazos de tiempo de nuestra estrategia de marketing.

Nuestro objetivo principal es la creación de valor hacia el consumidor, de manera que nuestra idea se “venda sola” y no tengamos que hacer mayores esfuerzos innecesarios para venderla.

Lo primordial en nuestra empresa es el cliente y su satisfacción con el servicio/producto que se les ha ofrecido y en el que han invertido. De esta manera podremos definir de un modo más claro el precio, los canales de comunicación y los servicios a ofrecer.

4.1 Plan operativo

El plan operativo de *AMBAY* se basará en la recogida de sus objetivos, incluyendo los pasos a seguir para llegar a los mismos

Para llevarlo a cabo que definir ciertos puntos de la empresa:

1. Misión: se trata del motivo por el cual se ha creado la empresa, lo que nos ayudará a gestionar una estrategia correcta para la misma. En nuestro caso, *AMBAY* busca “*ofrecer unos productos y un servicio lleno de experiencias únicas e inolvidables*”. Para lograrlo, contaremos con reposteros con experiencia y las mejores materias primas, cuidando al detalle la atención al cliente.



2. **Visión:** se trata de una descripción breve de la situación futura que desea lograr la empresa. Ha de ser real y alcanzable, cuya consecución se pueda alcanzar con esfuerzo. *En nuestro caso, “ser un referente en la repostería especializada en la ciudad de Valladolid”.*

3. **Valores:** hacen referencia al conjunto de actitudes y factores de la empresa que la identifican; son irremplazables y de obligado cumplimiento para todos. En nuestro caso, nuestros principales valores son la calidad del producto y servicio, y el buen trato con el cliente: hemos de ser familiares y honestos con él. Además, habrá un compromiso con el medio ambiente desarrollando la actividad de manera sostenible.

4.2 Objetivos

Previo al establecimiento de los objetivos, hemos de tener en cuenta los 7 requisitos que éstos han de cumplir: ser específicos, medibles, realistas, adecuados, sucesivos, desafiantes y presentar plazos.

A continuación, se desarrollarán estas características una a una:

1. Ser específicos

Es importante que los objetivos establecidos no den lugar a interpretaciones distorsionadas o creen dudas acerca de lo que quieren conseguir, de manera que han de ser tan concretos como nos sea posible.

2. Ser medibles

Para conseguir la medición de los objetivos, éstos deben dar la posibilidad de realizar controles periódicos con el fin de establecer si los mismos se están cumpliendo tal y como se había planeado, o si alguno de ellos se ha desviado del objetivo principal; y en caso de que ocurriese lo segundo, tendríamos el deber de corregir su rumbo, o modificar la meta del mismo en función de las necesidades de la empresa.



3. Ser realistas

Es muy importante que cuando establezcamos un objetivo, seamos capaces de acometerlo, siempre teniendo en cuenta las condiciones del entorno y las capacidades de la empresa.

4. Ser adecuados

Lo que significa que todos nuestros objetivos han de seguir la misma línea en función de la misión de la empresa y su visión de futuro. Podemos decir, que todos los objetivos han de ser coherentes entre sí.

5. Ser sucesivos

Con esto hacemos hincapié en que la empresa no se puede ver sobrecargada por la cantidad de objetivos planteados. De manera que han de priorizarse los de más peso, e ir incluyendo sucesivamente el resto, con el fin de optimizar el esfuerzo empleado en cada uno de ellos.

6. Ser desafiantes

Aunque como se ha explicado con anterioridad, los objetivos han de ser realistas, no podemos olvidarnos de ser ambiciosos; por lo que hemos de poner a prueba el límite de las capacidades de la empresa, movilizandó toda la organización para conseguir una evolución y cambio útiles en la misma, dotándola de mayor valor.

7. Tener plazos

Este requisito se establece para evitar que un objetivo se alargue demasiado en el tiempo; y consiste en el establecimiento de plazos para lograr cada uno de los propuestos. Además, podrían incluirse las acciones a llevar a cabo para conseguir cada objetivo (tanto en el corto como en el largo plazo).



Nos hemos planteado objetivos sencillos pero ambiciosos, ya que nos queremos convertir en un referente en la ciudad, creando un lugar en el que degustación y ocio se unan con comodidad, de manera que ningún cliente pueda quedar insatisfecho o descontento con la experiencia vivida.

Para ello, se deben distinguir dos clases de objetivos:

- **Objetivos cualitativos:**
 - Convertirnos en líderes de la zona en cuanto a la repostería especializada en cuanto a alérgenos se refiere.
 - Obtener una cartera de clientes amplia y que además esté satisfecha para que pueda extenderse gracias a las experiencias obtenidas.
 - Diferenciarnos del resto tanto por la calidad de los productos como por el servicio ofrecido.

- **Objetivos cuantitativos:**
 - Tener buenas calificaciones y reseñas por parte de un alto porcentaje de clientes que hayan probado nuestros productos y servicios.
 - Fidelizar clientes. Para que además de repetir la experiencia, nos recomienden.
 - Una vez obtenida una buena cartera de clientes, tratar de que el número no se vea reducido.

4.3 Clientes

Los clientes probablemente ocupen el punto de mira del negocio en cuanto a la decisión de cómo y hacia donde enfocar el plan de negocios. Es por esto por lo que dedicaremos tiempo a su identificación, conocimiento de sus preferencias, necesidades y gustos – tanto en lo referente al alimento como a la decoración y ambiente de la cafetería. Teniendo en cuenta lo anterior, hemos de basarnos en el gusto de la mayoría para decorar, organizar, ambientar y dirigir el local.



Para ello, es importante basarnos en la segmentación, de manera que hemos de dividir claramente al tipo de clientela – lo que denominaremos segmentos—, ya que los clientes no son un conjunto uniforme o indiferenciado, y así poder identificar claramente los grupos potenciales, ya sea por nivel de ingresos, edad, zona, gustos, etc.; pudiendo así enfocar diferentes tipos de ofertas especializadas para cada uno de ellos.

Cuando únicamente nos dirigimos a un segmento de los indicados, se constituye un nicho, que estará formado por clientes con características similares, aunque no les satisfaga completamente de manera individual el mercado.

Por otro lado, existe el anteriormente citado “Marketing Mix”, llegando a cada grupo de clientes en particular.

Segmentación

Para realizar una buena segmentación del público objetivo, debemos abarcar tanto variables objetivas, como subjetivas, lo que nos ayudará a definir los tipos de conjuntos de clientes con necesidades similares:

• Variables objetivas:

- o Variables demográficas:
 - Sexo: si se tratara de un negocio únicamente dirigido a personas celiacas, podríamos basarnos en la mayor prevalencia de la celiaquía en mujeres; sin embargo, como *AMBAY* está orientado a todo tipo de público, no podemos hablar de la existencia de una tendencia clara para diferenciar el sexo predominante.
 - Edad: se trata probablemente de la variable que más acote y diferencie el tipo de clientela; encontraremos dos segmentos, uno de 15 a 35 años, considerado como el segmento más joven; y otro de 36 a 80 años, siendo éste el segmento menos joven.
 - Estado civil: a nuestra empresa le es indiferente el estado civil de la clientela; aunque no se descarta la posibilidad de una mayoría de personas que acudan en pareja o familia.



- Salud: como se lleva desarrollando a lo largo del documento, la salud es una variable de gran importancia para nuestra empresa; si bien es cierto que van a acudir una gran cantidad de personas tanto celiacas como intolerantes a la lactosa, nuestro local no necesitará localizar a aquellas que presenten intolerancias alimenticias de las que no lo hagan, ya que todos nuestros productos estarán completamente exentos de gluten y lactosa. Es por esto por lo que no se puede hablar de variable de segmentación como tal, ya que dentro de los clientes de *AMBAY* no servirá para establecer dos grupos que puedan consumir alimentos diferentes; pero sí es un aspecto importante a tener en cuenta en función del desarrollo de la empresa.
 - o Variables geográficas: geográficamente nuestro mercado objetivo son las personas residentes en Valladolid, pero también contamos con todas las personas que vengan de turismo, que pueden parar a conocer nuestra idea de negocio. Por ello, nos interesa ofrecer una gran imagen tanto a unos como a otros para que las críticas, reseñas, opiniones... sean positivas.
 - o Variables socioeconómicas:
 - Nivel de ingresos: los productos ofrecidos no deberán tener precios prohibitivos para nadie, aunque es cierto que la mayoría de los productos puede suponer un coste relativamente elevado para personas con rentas de nivel medio-bajo, también existirán productos más básicos y asequibles. Por lo tanto, en este aspecto no acotaremos mucho mercado.
 - Educación: se trata de una variable que no nos supondrá ningún problema en principio, pero que no deja de ser importante por el nivel de información del cliente.



- o Variables de comportamiento:
 - Grado de fidelidad: dividimos a los clientes en dos grupos: los que repetirían la experiencia y los que optarían por otras alternativas.
 - Categoría del consumidor final: Puede ser un consumidor fiel a la empresa, un consumidor potencial o bien un “no consumidor”.
 - Servicio: la mayor parte lo utilizaría como medio de desconexión experimentando nuevas sensaciones y habrá quienes hagan de su visita un hábito.

• **Variables subjetivas:**

- o Diferentes estilos de vida: donde se tiene en cuenta la forma de ser de los clientes, pudiendo identificar sus intereses (dependientes de cada persona). Ejemplos de los mismos son la decisión de llevar a cabo una dieta saludable o la elección de una u otra de las actividades ofrecidas.

- o Personalidad: globalmente podemos decir que las personas que decidan pasar un rato en *AMBAY* serán más extrovertidas, ya que son éstas las que normalmente se deciden a innovar y salir de su zona de confort. Sin embargo, no todos nuestros clientes serán iguales, por lo que nuestro cometido es saber tratar adecuadamente a todo tipo de clientes, tengan la personalidad que tengan.

- o Actitudes hacia el servicio prestado: se trata del sentimiento percibido por cada cliente en relación con el servicio que se les ha ofrecido. Cuando un cliente llegue por primera vez, sentirá cierta incertidumbre con respecto al funcionamiento de la empresa, y probablemente necesite recomendaciones – es aquí donde comienza nuestro papel como servicio dedicado a la satisfacción del cliente. Es esencial que reciban el buen trato que esperan para que deseen repetir la experiencia.

- o Beneficios del servicio: la clientela se dirigirá a nuestro establecimiento por diferentes motivos, es decir, en función de lo que busquen, lograrán un beneficio u otro. Por ejemplo, habrá personas que vengan por ser celiacas, otras porque la localización del local les parezca la adecuada, por los precios que presentamos, etcétera.



A continuación, mostramos una tabla con los dos principales segmentos en los que se va a enfocar nuestra empresa.

Tabla 11. Tabla de segmentación de clientes

Variables	Segmento 1	Segmento 2
Sexo	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres
Edad	15 a 35 años	36 a 80 años
Estado Civil	Indiferente	Indiferente
Número de hijos	Indiferente	Indiferente
Poder adquisitivo	Medio	Medio-alto
Ocupación	Indiferente	Indiferente
Servicios requeridos	Buena atención y rapidez	Buen servicio y atención personalizada
Gustos y aficiones	Deportes, hábitos de vida saludable, exploración de nuevos sabores	Descubrir nuevos sabores, hábitos de vida saludables.
Aspectos más valorados	Rapidez del servicio y control exhaustivo de los alérgenos	Cordialidad y calidad del servicio ofrecido, control exhaustivo de los alérgenos
Comunicación	Internet, prensa y “boca a boca”	Internet, prensa y “boca a boca”

Fuente: Elaboración propia

Antes de comenzar a explicar la tabla presentada anteriormente, es importante destacar la presencia de la variable “Salud” como parte importante del desarrollo de la empresa, pero no como factor con el que se pueda llevar a cabo la segmentación; ya que el tipo de productos ofrecidos serán los mismos tanto a personas intolerantes como a no intolerantes – podemos decir que ambos grupos se fusionan en uno único al entrar en *AMBAY*.



Con lo que respecta a la tabla, tenemos dos tipos de segmentos, que nos permiten observar dos grupos muy diferenciados. El segmento 1 es un segmento más “juvenil”, en el que los clientes van a descubrir sabores nuevos o un nuevo lugar donde poder mostrar en redes sociales. El segmento 2 está más enfocado a personas que sin dejar de buscar nuevas experiencias, quieren obtener un servicio más personal.

4.4 Servicios

El servicio es una de las partes más importante a ofrecer por nuestra empresa, y más destacando nuestro tipo de actividad y el sector al que pertenecemos; tratándose de uno de los factores más relevantes para el éxito o fracaso del negocio.

En nuestra situación, vamos a definir al detalle el servicio prestado, respondiendo a las siguientes cuestiones:

- ¿Quién va a ser el encargado que atenderá a los clientes en el momento de llegada al local?
- ¿Cómo se van a comportar los empleados y de qué manera actuarán durante la estancia de los clientes?
- ¿Cómo podríamos implicar a los clientes para que nos ayudasen a mejorar en futuras ocasiones?

Además, en nuestro negocio tenemos una serie de servicios complementarios, tanto para la comodidad de los clientes, así como para la realización de actividades relacionadas con los periodos estivales y días festivos de la localidad. Estos servicios complementarios son:

1. Día nacional del Celiaco, que es el día 27 de mayo y día internacional del Celiaco, que es el 5 de mayo.
2. Aprovechando que coinciden en mayo, haremos una promoción del mes del celiaco con promociones en algunos productos de 2x1, 3x2...
3. Aprovecharemos eventos como la marcha contra el cáncer, el día de la ciudad, el día de la comunidad...para referenciamos como repostería de la región y de vida saludable.
4. En temporada invernal, se podrá acompañar la bollería con tazas de chocolate.
5. En verano, la promoción consistirá en añadir trozos de helado al pedido.
6. Existirá una conexión Wifi de alta velocidad, disponible para todos los clientes.



4.5 Publicidad

Luis Bassat, publicista, comenta: “*La buena publicidad vende el producto hoy y construye la marca mañana*”; es clave desarrollar una buena publicidad para dar a conocer una empresa, sea cual sea el sector en el que desarrolle su actividad. En nuestro caso se trata de una pequeña empresa, por lo que escogemos las siguientes opciones:

- **Publicidad en Internet**

Vamos a estar siempre presentes en internet, debido a que es el mayor escaparate del mundo, ya que desde cualquier lugar se pueden ver unos anuncios. A mayores de los anuncios que instalemos en diversas páginas web en forma de banner mediante una cuota mensual asequible, vamos a crear una página web de nuestra empresa en la que detallaremos todos nuestros productos disponibles, contacto y con la opción futura que tenemos en mente, de poder hacer reservas o pedidos (unirnos a Glovo, Deliveroo...)

- **Redes sociales**

Las redes sociales son un medio que nos proporcionaran una manera sencilla, rápida y barata de anunciarnos llegando a gran número de nuestro público objetivo, además de proporcionarnos opiniones de los clientes al momento. Por otro lado, nos permite estar conectados al constante cambio que pueda sufrir nuestro sector, y poder así adaptarnos de mejor manera a dichos cambios, pudiendo ser hasta más barata.

- **Publicidad en prensa escrita**

En prensa escrita, nos decidimos por anunciarnos en periódicos locales. Esto se debe a que se trata de una manera más eficaz para llegar a nuestro público objetivo, y también una forma más barata que si nos decantásemos por los periódicos de ámbito nacional.



- **Publicidad tradicional “buzoneo”**

El buzoneo consiste en repartir por los domicilios particulares folletos informativos. Esta publicidad supone una mayor inversión de tiempo, pero tiene un elevado porcentaje de seguridad de que llegue a los clientes potenciales para que vayan conociendo y donde se sitúa nuestra empresa.

- **Email marketing:**

Es el método de buzoneo modernizado, pero todavía más eficaz por haber sabido adaptarse a los cambios y su capacidad de trabajar en combinación con otras estrategias (InboundCycle, 2017). Para el suministro de remitentes, se empleará este medio de promoción solo para las personas que hayan solicitado información, mediante email o hayan dado su consentimiento de recibir emails en el registro para obtener la prueba gratuita.

Se debe destacar también el “boca a boca”, que se define como las opiniones que los clientes comparten con otros clientes potenciales, siendo para bien o para mal de la empresa según la satisfacción de los clientes por el servicio o producto recibido. Estas opiniones, pueden transmitirse de forma tradicional “boca a boca”, o mediante plataformas en internet que conecten a los clientes, ya que es una manera más rápida y ágil de opiniones.

Los comentarios de los clientes sobre la empresa podrán tanto beneficiarnos como afectarnos. Es por esto por lo que debemos incentivar las reseñas positivas, es decir, conseguir un buen “boca a boca”; para ello la calidad ofrecida tanto en producto como en servicio ha de ser ideal, y especialmente lo que busque el cliente. Además, podríamos valernos de la realización de algún sorteo con productos personalizados u ofertas especiales para los ganadores. De este modo conseguiríamos nuestro objetivo por dos bandos distintos: a través del cliente ganador, fidelizando al mismo; y a través de la propaganda que nos haga dicho cliente usando los objetos personalizados que ha ganado, e incluso incluyéndonos en sus redes sociales en el momento de la anunciación de que ha sido el ganador.



Por último, contaremos con un sistema de fidelización en el que se le entrega una tarjeta de cartón a cada cliente, de manera que se van sellando puntos cada vez que superen compras de 10€. Estos puntos, una vez acumulados servirán para futuros descuentos o diferentes premios y regalos.

4.6 Creación de la marca y el nombre

La idea principal de la empresa, es que nuestra marca, producto y vida se mantengan en el mercado por mucho tiempo.

La señal de identificación que hace posible diferenciación de un producto o servicio es la marca. Por lo que es de suma importancia crear una buena marca, con atractivo y que no sea muy difícil de recordar. Además, en nuestro caso, no solo buscamos que los clientes no olviden nuestro nombre, sino que sean conscientes del porqué del mismo. Es decir, nuestra idea es transmitir nuestro compromiso y dedicación a la clientela, por lo que, formando parte de la decoración del local, se encontrará la explicación de la elección de nuestro nombre de la marca, que se dará a continuación.

Los principales pasos para la creación de una marca son:

1. Escoger el nombre de la marca, siendo el nuestro: “*AMBAY*”
2. Dotarla de identidad con algún eslogan o frase positiva (Ejemplo: Sabores que ni pensabas que existían).
3. Promover la fidelidad de los clientes con la marca.

En nuestro caso, no hemos elegido el nombre de *AMBAY* al azar, sino que tiene un porqué: la palabra “ambay” significa “ambos” en idioma esperanto. Se decidió que fuera “ambos” la palabra que nos representara, porque como hemos explicado en el apartado Clientes, nuestra idea busca fusionar a la clientela intolerante con los no intolerantes, incluyéndolos a los dos en un grupo común. Por otro lado, ha sido el esperanto el idioma escogido porque en un primer momento, se intentó crear esta lengua con intención de ser universal. Los dos conceptos nos llevan a lo mismo, la fusión de dos grupos que especialmente en otros restaurantes y empresas hosteleras tienden a diferenciarse, viéndose uno de los dos excluido, en uno solo, único, global, en su entrada a nuestro local.



4.7 Imagen de la marca

Una vez escogido el nombre de la empresa, se debe crear una imagen de marca, la cual definirá y representará a la empresa. El logotipo final debe ser atractivo y fácil de recordar.

Imagen 3. Imagen de la marca



Fuente: Elaboración propia

5. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos de una empresa pueden suponer uno de los activos con más valor para la misma; sobre todo si se trata de una perteneciente al sector servicios, como es nuestro caso.

Se definen los recursos humanos como el conjunto de procesos, programas y políticas llevados a cabo con la intención de atraer a más clientes, adquirir una experiencia personalizada, evaluar los aspectos positivos del negocio sin dejar de lado los negativos, etcétera.

En nuestro negocio es de vital importancia resaltar los pequeños detalles, ya que su principal cometido es la venta de productos de repostería. Con “pequeños detalles” no sólo nos referimos a lo relacionado con el aspecto del propio alimento; sino que vamos más allá: queremos hacer hincapié en la ambientación del local, convirtiéndolo en un espacio acogedor donde el cliente se sienta cómodo. Finalmente, la atención al cliente formará parte del pilar fundamental en que se base la empresa, como se viene explicando con anterioridad.



Nuestra empresa es pequeña, por lo que el número de personal también será reducido:

- Un encargado de la limpieza: Se encargará de limpiar el local y toda la maquinaria al finalizar el día, una vez esté cerrado al público.
- 6 reposteros/camareros: Se encargarán de recibir a los clientes, tomar los pedidos, cobrarlos al servir y servírselos en el mostrador. Se irán encargando de recoger las mesas y mantener el local limpio para la buena experiencia del cliente.
- El empresario: en este caso, al tratarse de una empresa pequeña, tendrá labores de apoyo en caso de precisar ayuda el personal, así como las labores de gestión, contabilidad y mantenimiento de la empresa.

El sueldo percibido por los camareros será de 1000€ cada uno en 14 pagas, para un total de 14000 euros netos anuales, mientras que el encargado de la limpieza recibirá su salario por horas trabajadas de 10€/hora, ya que no es necesario que esté allí permanentemente. (Los salarios siempre estarán fijados atendiendo a los convenios colectivos correspondientes en cada situación). En cuanto al salario del empresario, se fijará en 1200€ en 14 pagas, más lo que se obtenga de productividad.

Además, en la empresa vamos a contar con programas que ayuden tanto a los trabajadores como a la compañía:

- o Programa de atracción y crecimiento: creando valor para la marca, ayudando a expandir el negocio si progresa bien.
Apostaremos por el talento humano para ser más competitivos a la vez que se obtiene un mayor rendimiento en los puestos de trabajo.
- o Programas de formación: es importante que los trabajadores tengan conocimiento de la estructura de la empresa, y puedan desempeñar sus funciones correctamente.
Además, iremos innovando con cursos de formación donde se aprenderán nuevas técnicas que vaya adoptando el sector, para desarrollar nuevos productos y seguir siendo una empresa puntera en innovación.
- o Programas de evaluación: iremos realizando periódicamente encuestas y formularios, tanto a nuestros clientes como a los que consideremos público objetivo.
Esto nos ayudará a observar cómo nos valoran como empresa, el servicio prestado, los productos... sirviendo de apoyo para las futuras estrategias comerciales.



Respecto a nuestra política de contratación de los empleados, será variada en función del puesto y categoría dentro de la empresa, y se valorará la valía personal y esfuerzo del empleado. La política de esta empresa, será claramente el establecimiento de contratos indefinidos a los camareros, a excepción de contratos que se hagan temporales por aumento de la demanda. En este último caso, se establecerán por obra y servicio. Con este régimen los trabajadores estarán más contentos y cómodos en la empresa por la estabilidad que se les proporciona y todo esto será percibido por los clientes.

Para una información detallada de los modelos y tipos de contrato, así como los formularios que hay que rellenar y entregar, se encuentra en la Guía de Modalidades de Contrato del Servicio Público Estatal (SEPE).

5.1 Costes salariales

Los costes de la Seguridad Social para 2019, que se suman a la remuneración que ya perciben los trabajadores en cada nómina, se recogen en las siguientes tablas.

Tabla 12. Bases de cotización para 2019

BASES DE COTIZACIÓN CONTINGENCIAS COMUNES			
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros / mes	Bases máximas euros / mes
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3.c) del Estatuto de los Trabajadores	1.466,40	4.070,10
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	1.215,90	4.070,10
3	Jefes Administrativos y de Taller	1.057,80	4.070,10
4	Ayudantes no Titulados	1.050,00	4.070,10
5	Oficiales Administrativos	1.050,00	4.070,10
6	Subalternos	1.050,00	4.070,10
7	Auxiliares Administrativos	1.050,00	4.070,10
Grupo de Cotización	Categorías Profesionales	Bases mínimas euros / día	Bases máximas euros / día
8	Oficiales de primera y segunda	35	135,67
9	Oficiales de tercera y Especialistas	35	135,67
10	Peones	35	135,67
11	Trabajadores menores de dieciocho años, cualquiera que sea su categoría profesional	35	135,67

Fuente: Bases y tipos de Cotización de la S. Social 2019.



Tabla 13. Tipos de cotización 2019

DESEMPLEO	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Tipo General	5,5	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,7	1,6	8,3
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,7	1,6	8,3
FOGASA	0.20		0.20
FORMACION PROFESIONAL	0.60	0.10	0.70

Fuente: Bases y tipos de Cotización de la S. Social 2019.

Tabla 14. Otras cotizaciones

CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,6	4,7	28,3
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12	2	14
Resto Horas Extraordinarias	23,6	4,7	28,3

CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO PARCIAL	
GRUPO COTIZACIÓN	BASE MÍNIMA/HORA
1	6,95
2	5,76
3	5,01
4 a 11	4,97

Fuente: Bases y tipos de Cotización de la S. Social 2019.

5.2 Selección de personal

La selección del personal en nuestra empresa se basará en recurrir a los servicios públicos de búsqueda de empleo de Castilla y León. Esto se ha decidido debido a la existencia de una alta tasa de paro además de una gran cantidad de gente cualificada para desempeñar este tipo de trabajo. En nuestro caso, toda la información relacionada con ello se encuentra disponible en el Servicio de Empleo Estatal.



No solo emplearemos lo anteriormente citado para contratar a nuestros trabajadores; sino que también recurriremos a las diferentes plataformas online de búsqueda de empleo, como pueden ser *InfoJobs* o *LinkedIn* – siendo la mayor red del mundo en formación y búsqueda de empleo.

Además, podremos anunciarnos en la prensa escrita, o estudiar posibles recomendaciones de gente de confianza. En todo caso, deberemos buscar exhaustivamente y realizar entrevistas personales a cada uno de los candidatos. Para tener mayor eficacia en el proceso de selección de personal, debemos establecer con exactitud la descripción del puesto, la formación necesaria para el puesto, el perfil de trabajador, la experiencia requerida en caso de que la pidamos, etc.

5.3 Indumentaria

A todos los trabajadores se les proporcionara una indumentaria de uso obligatorio, y estará formada por un polo con la imagen de marca y pantalones, algo elegante que refuerce la imagen que deseamos transmitir, además se les proporcionara el calzado adecuado. En los meses más fríos, la indumentaria será del estilo, pero adaptada a las condiciones climáticas, con la posibilidad de portar un polar.

5.4 Organización del trabajo

Local/Terreno

Vamos a optar por alquilar y reformar un antiguo local cerrado, que ya estuvo dedicado al sector servicios, situado en el Paseo Zorrilla, a la altura del número 52. Será un local de 120 metros cuadrados, que estará provisto de cocina y baños, con la reglamentación indicada.

El diseño y ambientación del local es algo de máxima importancia, y un concepto amplio y hogareño es el más adecuado para nuestro negocio. Optaremos por una combinación de amueblado moderno, pero con una decoración que transmita tranquilidad, la iluminación baja para transmitir mayor intimidad. Tendrá pocos colores para incidir en elegancia y exclusividad.

Pero no queremos llenar todo el espacio con abundancia de objetos, marcos... para transmitir esa amplitud al cliente.



Deberemos prestar atención a todos los detalles, el escaparate deberá ser de alto impacto, algo que no será fácil. Debe conseguir que los clientes se detengan delante del negocio y es incite a entrar y probar, se tratará de nuestra carta de presentación y primera toma de contacto con el cliente.

La iluminación juega un papel fundamental en el impacto del escaparate, influirá mucho en la decoración. Se deben valorar diferentes factores como la época del año en la que nos encontremos, tipo de iluminación para cuando anochezca, la incidencia del sol...

La cantidad de objetos y productos serán siempre impares, debido a que causan más impacto visual que un número par. Se tendrá en cuenta lo elitista que pretendemos ser, por lo que debe primar la decoración sobre el producto.

Imagen 4. Imagen del interior del local



Fuente: Google imágenes



Imagen 5. Imagen de la vitrina del escaparate.



Fuente: Google imágenes

Gestión contable, fiscal y laboral

Se debe implantar un continuo seguimiento de los cambios y actualizaciones en normativa, para lo que se necesita tener conocimientos especializados, suponiendo una importante inversión de tiempo; por lo que optaremos por encargárselo a una empresa externa especializada en contabilidad y gestión de empresas. Cabe recalcar que esto no exime al empresario de tener una gestión diaria y mensual de los gastos, las ventas, controlar la salud de la tesorería, etc.

Higiene y limpieza

Como anteriormente hemos indicado, solicitaremos el servicio de un trabajador autónomo que tendrá un contrato por horas. Será el encargado del mantenimiento y limpieza del local y la maquinaria. Dispondrá de una amplia gama de productos de limpieza: detergentes, desinfectantes, etc.; así como todos los utensilios necesarios para el desempeño de sus funciones.



6. TRÁMITES EMPRESARIALES

Habiendo seleccionado la forma jurídica que mejor se adecúe para la constitución de nuestra empresa, debemos enunciar todos aquellos trámites que sean necesarios realizar para poder dar inicio a la actividad comercial.

Estos trámites son:

6.1 Trámites de constitución

Antes de comenzar la actividad empresarial, es necesario constituir la sociedad, para ello es preciso seguir una serie de formalidades (IPYME, 2019), y al tratarse de una Sociedad Limitada, tendremos que cumplir con los siguientes trámites:

- **Solicitud de certificación negativa del nombre**
Debemos acudir al Registro Mercantil Central para verificar que no existe ya otra sociedad con la misma denominación. Para obtener el certificado de denominación social debemos presentar el documento oficial en el que deben figurar hasta tres posibles nombres que deseemos para nuestra empresa, por orden de preferencia. Una vez presentado, tendremos reservado el nombre para un plazo de seis meses, aunque sólo va a tener validez un periodo de tres meses hasta que lo registremos en el notario.
- **Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la sociedad**
Deberemos abrir una cuenta bancaria que vaya a nombre de la sociedad, en la cual se deberá depositar el capital mínimo inicial íntegramente.
- **Redacción de los Estatutos Sociales de la empresa**
Se trata del conjunto de normas por el que se regirá y defenderá la empresa. Como se trata de una tarea con un alto grado de complejidad, habitualmente recomiendan que se delegue en un abogado o, directamente, encargárselo a la notaría. Se deben incluir unos elementos mínimos como son el objeto y domicilio social, el capital social, etc.



- **Escritura Pública**

Lo realizará un notario y es un trámite posterior a la inscripción en el Registro Mercantil, siendo necesario aportar la siguiente documentación:

- Estatutos Sociales.
- Certificado original de la negativa del registro mercantil central.
- Certificado bancario de la aportación dineraria al Capital Social.
- D.N.I. original de cada uno de los socios fundadores.
- Declaración de inversiones exteriores (esto es únicamente por si alguno de los socios fuese extranjero).

- **Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales**

Una vez no sea otorgada la escritura de las oficinas de Hacienda de la comunidad autónoma en la que se desarrollará la actividad comercial, debe ser liquidado el ITPAJD en los 30 días posteriores, cumplimentando el modelo 600.

- **Obtención del NIF, alta en el IAE y declaración censal**

Para obtener el NIF provisional, debemos dirigirnos a Hacienda y entregar debidamente cumplimentado el modelo 036, una fotocopia del D.N.I. y la fotocopia de la escritura de constitución. Tendrá una validez de 6 meses, plazo en que la Sociedad deberá canjearlo por el definitivo.

El alta en el Impuesto de Actividades Económicas es un tributo local que grava la actividad de las empresas. Se debe aportar el modelo 840 cumplimentado, junto al NIF en la Administración tributaria correspondiente al lugar donde se vaya a ejercer la actividad.

El último paso es la declaración censal, que detalla el comienzo, modificación y cese de actividad comercial. Debe aportarse el modelo 036 junto al NIF de la Sociedad más el documento que acredita nuestro alta en el Impuesto de Actividades Económicas.



- **Inscripción en el Registro mercantil**

Debemos realizarlo en la provincia en la que se va a situar la empresa, en Valladolid, con un plazo de 2 meses desde que obtenemos la escritura de constitución de la sociedad. Es necesario aportar la siguiente documentación para realizar el registro:

- Copia auténtica de la escritura de constitución de la Sociedad.
- Certificación negativa de denominación social.
- Documento acreditativo de haber liquidado el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Copia del N.I.F. Provisional.

- **Obtención del NIF definitivo**

Tras haber realizado todos los pasos anteriores mencionados, y como última tramitación, deberemos dirigirnos de nuevo a Hacienda para canjear la tarjeta provisional de N.I.F. por la definitiva, una vez hayamos inscrito la constitución de la sociedad.

- **Libros de la empresa**

Se incluyen los libros contables (inventario, cuentas anuales y diario), libro de actas y libro de socios (si en un futuro aumentasen), una vez hayan sido legalizados por el Registro Mercantil.

6.2 Trámites administrativos

Se trata de aquellos trámites en los que interviene al menos una de las Administraciones, ya sea local, autonómica o estatal, e independientemente de cuál sea su función: recaudación de impuestos, concesión de licencias o las solicitudes de entrada en los diferentes registros.

- **Alquiler del local con posibilidad de obra**

Es lo primero a tener en cuenta en la decisión de qué local alquilar, puesto que debemos estar seguros de que el ayuntamiento de la localidad vaya a concedernos las licencias oportunas para poder dar inicio a la actividad. En nuestro caso en concreto, consultamos previamente a los servicios técnicos del ayuntamiento de Valladolid.



Una vez comprueban que se cumplen todos los requisitos, nos concederán todos los permisos municipales para el comienzo de la actividad.

- **Licencia medioambiental**

Ley 17/2006, de 11 de diciembre, de control ambiental integrado.

Esta ley recoge los aspectos a cumplir en materia medioambiental, destacando aquellos que afecten directamente a nuestra empresa:

- Debe tramitarse siempre antes del comienzo de la actividad y previamente a la realización de obras o modificaciones.
 - La solicitud de la licencia de apertura tras haber finalizado el proyecto y habiendo cumplido los requisitos.
 - Verificación del cumplimiento de la ley, realizándose una inspección posterior una vez iniciada la actividad.
-
- **Licencia de actividad**
- Como ya hemos indicado se trata de uno de los primeros trámites necesarios para poder dar comienzo a la actividad. Entre los tipos más frecuentes podemos observar:
- **Licencia de obras:** se solicitará en el Ayuntamiento de Valladolid acompañado de la correspondiente presentación de un proyecto y siempre firmado por un técnico, debido a que, aunque vayamos a mantener la mayoría de los elementos materiales del edificio, son necesarias las obras de reacondicionamiento. Presentaremos los nuevos planos, presupuesto y memoria para llevar a cabo el proyecto.
 - **Licencia de funcionamiento:** el objetivo de dicha licencia es la puesta en uso del local, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos y con las demás condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad en función de la actividad a desempeñar.



- **Licencia de apertura**

Se trata de una licencia municipal y obligatoria para que se pueda realizar cualquier tipo de actividad empresarial, industrial o de servicios en un local, nave u oficina. Consiste en un documento acreditativo del cumplimiento de las condiciones de habitabilidad y uso de esa actividad. En función de las molestias, riesgos y daños que se puedan generar, existen dos tipos:

- Actividades inocuas: son aquellas que no generan molestias significativas como pueden ser pequeñas tiendas de textil, oficinas, etc.
- Actividades calificadas: aquellas que puedan ocasionar molestias o ser nocivas, en las que habría que tomar medidas correctivas.

La licencia de apertura tiene unos costes que deberán ser abonados al Ayuntamiento de Valladolid. El procedimiento consta de los siguientes pasos:

1. Se debe elaborar un proyecto o informe técnico de licencia de apertura y/o adecuación del local (debe estar firmado/realizado por técnico acreditado).
2. Obtención del visado por parte del Colegio Oficial correspondiente del proyecto, lo cual conlleva unas tasas.
3. Abonar las tasas municipales que correspondan en el Ayuntamiento de Valladolid.
4. Presentación de la declaración responsable, la solicitud de licencia de apertura, el informe técnico y el recibo del abono de las tasas municipales. Se presentará cuando el establecimiento vaya a dar comienzo a la actividad.
5. Deberán concedernos la licencia una vez sea ratificado que se cumple con lo marcado por parte del Ayuntamiento. Constará en la visita de un técnico acreditado.



- **Alta en el censo de empresarios**

Antes de dar comienzo a cualquier actividad, todos los profesionales deben darse de alta en el censo. Deberán hacerlo empresarios, profesionales y retenedores.

- **Impuesto sobre Actividades Económicas**

Es un tributo que se deriva del ejercicio de todas las actividades empresariales, profesionales o artísticas. Estarán exentos:

- Personas físicas.
- Sociedades, entidades sin personalidad jurídica y contribuyentes por el Impuesto sobre la Renta de No Residentes que tengan un importe neto de cifra de negocios no superior a 1 millón de euros correspondiente al penúltimo año anterior al del devengo del impuesto, con carácter general.
- Sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español, durante los dos primeros periodos impositivos.

6.3 Trámites laborales

Para la contratación y el desarrollo de la actividad empresarial se deben realizar una serie de trámites, destacando:

- **Alta en régimen especial de trabajadores autónomos (RETA)**

Nosotros realmente no somos autónomos, pero legalmente a todos los trabajadores que desempeñen de manera habitual, personal y directa una actividad económica con ánimo de lucro, se les incluye en el grupo de autónomos. Por lo tanto, pertenecen a este régimen:

- Trabajadores mayores de 18 años.
- Cónyuge y familiares de hasta segundo grado, siempre que colaboren con el trabajador.
- Trabajadores autónomos con independencia económica.



- **Calendario laboral**

Se elabora conforme a lo establecido en los artículos 34 a 38 del Real Decreto Legislativo 1/1995, publicado anualmente por la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, debiendo ser accesible a todos los empleados y figurar de manera totalmente visible en el centro de trabajo.

En el calendario se reflejan el horario laboral y como se han distribuido los días anuales de trabajo, los descansos y la jornada laboral máxima, acorde como establezca el convenio colectivo, el cual también debe estar presente. Deberá confeccionarse cada año acorde al correspondiente calendario anual.

- **Afiliación en la Seguridad Social de los trabajadores**

Toda persona que vaya a dar comienzo a su vida laboral se debe solicitar y tener un número de afiliación en la Seguridad Social (NAF). Es de obligado cumplimiento por parte del empresario, debiéndose solicitar mediante el modelo TA.1 antes de dar comienzo a la actividad.

- **Alta de los trabajadores en la Seguridad Social**

Se trata del acto administrativo que crea el vínculo jurídico entre la Seguridad Social, el empresario y el trabajador. Los dos últimos deben realizar las aportaciones establecidas al sistema, generando derecho a recibir las prestaciones económicas o sanitarias según la situación de la persona en alta. El alta debe tramitarse en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social de la provincia. Las formas de tramitación de alta son:

- Por parte del empresario.
- Por parte del trabajador: únicamente si el empresario no cumple con su obligación de comunicar el alta.

- **Alta de los contratos**

Debemos acudir al Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) para tramitar el alta de los contratos de los trabajadores por cuenta ajena.



- **Comunicación de apertura del centro de trabajo**

El empresario deberá comunicarlo en los 30 días posteriores a la apertura del centro de trabajo, sirviendo de control de las condiciones de Seguridad y Salud del local. La comunicación de apertura debe constar con los datos que indicamos a continuación:

- Datos de la empresa: nombre, domicilio, identificación fiscal, actividad económica a la que se dedica, etc.
- Datos del centro de trabajo: nombre, domicilio, tamaño, modalidades preventivas, etc.
- Datos de producción: potencia instalada, especificación de la maquinaria y actividades que desempeña.

En el local, vamos a poner siempre a disposición de los clientes el Libro de Inspecciones y un Libro de reclamaciones; que deberán haber sido otorgados previamente por los órganos competentes de dichas materias.

6.4 Otros trámites

- **Prevención de riesgos laborales**

Figura en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales. Es de obligado cumplimiento por parte del empresario la realización de control y seguimiento periódica de la actividad preventiva mediante la identificación, evaluación y control de los riesgos que se generen por el desarrollo de la actividad empresarial.

Por ello, estamos obligados a implantar un plan de prevención de riesgos laborales. Al tratarse de una empresa con menos de 10 empleados, podrá asumir las funciones el empresario.

Tal y como destaca la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, tiene como principales objetivos:

- a) La aplicación coherente y responsable de los principios de la acción preventiva establecidos en el artículo 15 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, por las empresas concurrentes en el centro de trabajo.



- b) La aplicación correcta de los métodos de trabajo por la empresa en el centro de trabajo.
- c) El control de las interacciones de las diferentes actividades desarrolladas en el centro de trabajo, en particular cuando puedan generar riesgos calificados como graves o muy graves o cuando se desarrollen en el centro de trabajo actividades incompatibles entre sí por su incidencia en la seguridad y la salud de los trabajadores.
- d) La adecuación entre los riesgos existentes en el centro de trabajo que puedan afectar a los trabajadores de las empresas concurrentes y las medidas aplicadas para su prevención.

- **Seguros**

Dispondremos de un seguro que nos cubrirá posibles pérdidas o daños que puedan ocurrir por el desarrollo de nuestra actividad, sean ocasionados por los clientes o por los trabajadores. Cubriendo al menos:

- Siniestros o catástrofes: nos cubriría en caso de incendios, fenómenos atmosféricos; así como de cualquier supuesto casi inverosímil.
- Responsabilidad civil frente a terceros: referido al daño que pueda ocasionar una persona a otra, ya sea por acción, omisión o negligencia; teniendo una cobertura básica. En el caso de una pastelería, lo que más importa son los daños que pueden sufrir los clientes durante su estancia en el local.
- Robos, vandalismo, averías o pérdida de beneficios: ya se originado por sustracciones de material por parte de los clientes, como por averías originadas por la maquinaria, daños eléctricos, etc.



- **Gestión de residuos**

Un aspecto importante a tener en cuenta en el desarrollo y puesta a punto de nuestra empresa es el control exhaustivo de los residuos producidos, consiguiendo gestionarlos de manera ejemplar. La mayoría de los residuos que se producirán se englobarán dentro de los Residuos Sólidos Urbanos, de manera que no requerirá ningún tratamiento especial: serán gestionados por el servicio vallisoletano de recogida de basuras. Siempre reciclando correctamente cada tipo de residuo. Por otro lado, al tratarse de un local en el que se elaborarán los propios alimentos, se dispondrá de una zona dotada de recipientes específicos para la recogida de los productos a eliminar. Una vez llenos, éstos serán evacuados a los contenedores de basura municipales – acción que se llevará a cabo diariamente para evitar dejar desperdicios en los obradores.

Finalmente, los aceites residuales que se generen serán retirados por una empresa especializada en la gestión de este tipo de residuos en Valladolid, quien nos proporcionará envases para su almacenamiento. En nuestro caso, la empresa elegida será *Eco System XXI*; como se viene explicando con anterioridad, queremos conseguir una integración de los diferentes servicios que nuestra zona puede proporcionarnos para así poder dotarnos de un trato más personal en cualquier aspecto.

7. ASPECTOS JURÍDICOS DE LA EMPRESA

En los inicios de un nuevo camino empresarial, y antes de dar comienzo al proceso de tramitación para poder constituir la empresa como sociedad, debemos informarnos y analizar exhaustivamente todas las modalidades existentes en España, seleccionando la más que más se adecúe a nuestra idea de negocio.

No todas las formas jurídicas se pueden llevar a cabo en la etapa del inicio empresarial. Por lo tanto, debemos ser conscientes del tipo de responsabilidad que conlleva cada una de las modalidades en caso de que el negocio nos dé pérdidas y haya un cese de la actividad empresarial.



Para nuestra idea de negocio, debemos tener conocimiento de los siguientes detalles y factores que influyen a la hora de escoger nuestra forma jurídica:

- Socio único, ya que la idea de negocio no es demasiado grande y permite su desarrollo de manera independiente.
- Queremos limitar la responsabilidad a la que estamos dispuestos a asumir. En nuestra situación, al haber solicitado una inversión significativa, crearemos una Sociedad Limitada, y en caso de que el negocio contraiga deudas y debamos cesar la actividad, sólo debemos hacer frente con el patrimonio de la empresa, nunca el particular, limitándose únicamente al capital aportado por el socio.
- En lo que respecta al impuesto de sociedades, actualmente está situado en el 25% para nuestro tipo de forma jurídica. Debemos llevar una contabilidad exacta, así como previsiones futuras de facturación y beneficios futuros.
- El capital mínimo exigido es un montante de 3000€, lo que no supone una interferencia, debido a que la inversión inicial que vamos a realizar va a ser superior a esa cantidad y no hay fijado ningún un límite máximo.

Nos hemos decantado por este tipo de forma de jurídica puesto que es la que más se adecúa a nuestras necesidades, además, este tipo de sociedades permiten ciertas ventajas:

- Relativa sencillez y facilidad en los trámites burocráticos, tanto para la constitución como para el funcionamiento una vez iniciada la actividad.
- El capital social mínimo exigido para su constitución es bajo, aunque como ya hemos comentado, los superamos con holgura.
- El número de socios es como mínimo 1, por lo tanto, podrá ser constituida únicamente por el empresario.
- Fiscalmente, si después de los impuestos no se superan los 40.000€, serán impuestos menores que los del IRPF.



8. PRODUCTOS Y PRECIOS

Habiendo seleccionado ya nuestro público objetivo, será más fácil desarrollar nuestra política de precios. Fijar un precio correcto marca el porvenir de la empresa ya que, si lo fijamos demasiado bajo, puede crearnos problemas para la recuperación de la inversión, además de poder crear un clima de incertidumbre y desconfianza en los clientes. Pero, si fijamos un precio muy elevado, y más tratándonos de una empresa e idea nueva, puede frenar a los posibles consumidores.

Optaremos por fijar precios intermedios, siendo atractivos para todos los sectores y creando así el valor que se merece el producto, atendiendo a la exclusividad de los productos y el costo de materias primas algo más elevado que el de las pastelerías tradicionales. Debe coincidir el precio con el valor, si no, podremos generar confusión en el cliente

En cuanto a la elasticidad de la demanda, nuestros clientes van a ser menos sensibles al precio, ya que tenemos un servicio/producto único y exclusivo, pretendiendo ser de prestigio. Tampoco van a representar una gran parte de sus ingresos.

Debemos fijar un precio correcto que pueda mantenerse a lo largo del tiempo, es decir, evitar fluctuaciones. Nos va a dar margen de no necesitar bajar mucho el precio para atraer clientes, además de permitirnos aumentar un poco el precio en un futuro, cuando la empresa esté más asentada en el mercado. Es importante monitorear los costos y precios de la competencia y de los nuevos competidores que vayan accediendo al mercado.

Imagen 6. Imágenes de productos (Cupcakes)





Tabla15. Listado productos con precio

CUPCAKES	2,80 €
Chocolate Extravaganza - Chocolate Vanilla - Banana chocolate Carrot - Vanilla coconut - Vanilla Mascarpone	

CAKES	3,00 €
Strawberry Cheesecake Tofee Cheesecake Walnut Brownie Carrot Celicatessen Cheesecake Lemon pie Triamisú	

BREADS	2,90 €
Banana Carrot Lemon Orange Chocolate	

PALMERAS	
Simple	1,80 €
Chocolate	2,20 €
White Chocolate	

SÁNDWICHES	
MIXTO - Jamón York y Queso	4,00 €
BACON Y QUESO - Bacon y Queso Cheddar	4,50 €
NORUEGO - Salmón ahumado, rúcula y tomate	5,50 €
POLLO Y PESTO - Pollo marinado con sésamo y tomate seco	5,50 €

Fuente: Elaboración propia

Imagen 7. Imágenes de productos (Cakes)





Tabla 16. Listado bebidas

ZUMOS	
HONEY MOON - Pomelo, Naranja, Limón, Miel	4,00 €
GREEN LOVE - Manzana, Pepino, Col Rizada, Espinaca, Limón	4,00 €
LUCKY BEET - Manzana, Remolacha, Zanahoria, Piña	4,00 €
	4,00 €
	4,00 €

CAFÉ Y TÉ			
EXPRESO	1,50 €	CHOCOLATE CALIENTE	3,50 €
AMERICANO	1,50 €	LATTE DE REMOLACHA	4,50 €
EXPRESO MACCHIATO	1,80 €	TÉS	2,00 €
CAFÉ CON LECHE	2,00 €	INFUSIONES	2,00 €
LATTE	2,50 €	TÉ DE MATCHA	4,00 €
CAPUCCINO	2,00 €	INFUSIÓN DE CÚRCUMA	3,50 €
BOMBÓN	2,50 €		

FROZEN	
BATIDO DE FRESA, PLÁTANO O CHOCOL	5,00 €
FRAPPÉ	5,00 €
CARAMEL FRAPPÉ	5,00 €

GRANIZADOS	
PURIFIER - Agua, Limón, Jengibre, Miel	5,00 €
CLÁSICOS - Fresa, Limón o Manzana	5,00 €

BEBIDAS		CERVEZA SIN GLUTEN	
COCA COLA, FANTA	2,50 €	SAN MIGUEL	3,00 €
AQUARIUS	2,50 €	AMBAR 0,0	3,00 €
AGUA MINERAL, 50cl	2,00 €	ESTRELLA GALICIA	3,00 €

Fuente: Elaboración propia

Imagen 8. Imágenes de productos (Batidos)





8.1 Modalidades de pago

En nuestra pastelería dispondremos de las dos modalidades de pago más habituales. Dispondremos con una caja registradora, que funciona con rollos de papel térmico, permitiendo al cliente realizar el pago en efectivo. También contaremos con el TPV (terminal punto de venta), que es inalámbrico y se trata de la herramienta moderna que permite realizar los pagos mediante tarjeta de crédito.

Ambos sistemas nos van a permitir emitir tickets y facturas, de los que también podremos obtener información cómo que productos son los más y menos solicitados por los clientes, sirviendo para la elaboración de futuros informes. Para vamos a necesitar:

- Datáfono: es un dispositivo que nos proporciona la entidad bancaria de la que seamos clientes, permitiendo hacer cobros por tarjeta de crédito y por por red telefónica.
- Ordenador/Caja registradora: gestión de pedidos de los clientes, realización del ticket y mantener un control exacto de todas las operaciones realizadas.

9. PLAN ECÓNOMICO-FINANCIERO

Habiendo realizado el estudio del mercado, elaborado un plan de marketing y de recursos humanos, se han recogido todos los trámites de constitución, administrativos, laborales y resto de trámites para comenzar con la actividad; debemos crear de un plan económico-financiero para estudiar la viabilidad del proyecto.

Se realizará siguiendo la siguiente estructura:

- Plan de inversión o de desembolso inicial
 - Plan de inversión inicial
 - Plan de financiación
 - Gastos generales
 - Balance de situación
 - Gastos fijos de personal
 - Cuenta de pérdidas y ganancias a 3 años



9.1 Plan de inversión inicial

Para la puesta en marcha de la actividad vamos a necesitar el siguiente equipo:

- Horno rotativo eléctrico con cámara de fermentación incorporada, para 9 bandejas de 50 x 70 cm
- Carro bandejero
- Vitrina expositora neutra y con frío
- Dos congeladores
- Mesa amplia de trabajo de acero
- Mueble expositor de los productos
- Máquinas de café
- Otro mobiliario y útiles de trabajo

Total importe: 35.201€

Adecuación del local y gastos varios: 15.000€

Total inversiones: 50.201€ (sin IVA)

El presupuesto se elabora en base a la adquisición de toda la maquinaria, pero cabe recordar que en el mercado también existen otras posibilidades, como pueden ser el renting o el leasing.

Tabla 17. Inversiones

Elementos del presupuesto de inversiones	Inicio de actividad
Inmovilizado intangible	3.600,00
Fianza del local	3.600,00
Inmovilizado material	50.201,00
Instalaciones	15.000,00
Maquinaria	26.160,00
Utilaje	1.986,00
Mobiliario	7.055,00
Total de inversión	53.801,00
IVA Inversión	10.542,21
Total (+ IVA)	64.343,21

Fuente: Elaboración propia



9.2 Gatos generales

Los costes fijos son un factor importante en la partida de gastos generales de la empresa, entre los que destacamos coste del local y gastos de personal, siendo los más elevados. Otro punto a tener en cuenta es el consumo de energía por parte de las máquinas (el horno, congeladores, vitrinas...), y los consumibles del negocio (bolsas de basura, bandejas, etc.), aunque estos últimos, con menor peso.

Las partidas que tienen mayor relevancia en los gastos de explotación son las del alquiler del local (1000€/mes) y el coste de la energía (700€/mes). En la partida de otros gastos hemos incluido los gastos de Wifi, teléfono y consumibles como bolsas, manteles de papel para las bandejas, papel, etc.; El gasto por el personal exterior contratado de limpieza asciende a 320€ mensuales, ya que acude al local 2 horas de jueves a domingo.

Además, en el primer año se ha incluido el importe estimado de las licencias de obra y de apertura y mayores una cantidad para gastos no previstos.

Tabla 18. Gastos generales

Elementos del presupuesto de gastos generales	Euros
Arrendamientos	12.000,00
Reparación y conservación	300,00
Servicios profesionales independientes	3.840,00
Primas de seguros	800,00
Publicidad y promoción	650,00
Suministros	8.400,00
Comisiones	0,00
Otros gastos	7.860,00
Total Gastos Generales Anuales	33.850,00
Total Gastos Generales Mensuales	2.820,83

Fuente: Elaboración propia



9.3 Balance de situación

Tabla 19. Balance situación

	Año 1	Año 2	Año 3
Activo no corriente	28.810,00	26.760,00	23.390,00
Inmovilizado intangible	2.280,00	2.160,00	2.040,00
Inmovilizado material	26.530,00	24.600,00	21.350,00
Activo corriente	44.753,32	45.848,51	70.000,23
Deudas comerciales	385,63	450,00	538,64
Tesorería	44.367,69	45.398,51	69.461,59
Total activo	73.563,32	72.608,51	93.390,23
	Año 1	Año 2	Año 3
Patrimonio neto	14.960,00	20.605,65	49.856,23
Capital social	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Reservas	0,00	-10.040,00	5.645,65
Pérdidas y ganancias	-10.040,00	5.645,65	19.210,58
Pasivo no corriente	41.673,00	28.351,00	14.362,00
Deudas a largo plazo	41.673,00	28.351,00	14.362,00
Pasivo corriente	16.930,32	23.651,86	29.172,00
Deudas a corto plazo	1.226,00	1.335,00	1.498,00
Acreedores comerciales	10.044,32	11.866,86	13.324,00
Otras cuentas a pagar	5.660,00	10.450,00	14.350,00
Total Pasivo	73.563,32	72.608,51	93.390,23

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, el balance muestra buena salud, ya que vemos como el patrimonio neto acaba siendo superior al pasivo desde el segundo año, lo cual permite financiarnos con nuestros propios recursos sin tener que solicitar dinero a terceros. El ratio deuda/patrimonio neto, indica que no tenemos ningún tipo de problema a la hora de endeudarnos.

Otro buen indicador que está a nuestro favor es el fondo de maniobra, ya que nos sale positivo, por lo tanto, disponemos de liquidez para hacer frente a las deudas a corto plazo y podremos financiar los activos que vamos a ir necesitando para seguir con nuestra actividad empresarial.



En cuanto a las deudas, también es un dato que juega a nuestro favor, ya que hemos ido reduciendo la deuda financiera, que conlleva intereses. Vemos que aumentan las deudas que no tienen un cargo por intereses, las partidas de acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (lo que se debe a nuestros proveedores).

9.4 Gastos fijos de personal

Los gastos de personal son los correspondientes al salario del emprendedor, que se ha fijado en 1.200€ netos mensuales en 14 pagas, y la de los trabajadores, estimado en 1000€ netos mensuales, un salario que dotaremos de un plus de objetivos, involucrando y motivando al personal a una continua mejora del desarrollo de la actividad.

9.5 Plan de financiación

Para hacer frente al pago de las inversiones, hay que tener en cuenta que normalmente el proveedor solicita un mínimo del 30% del importe total del pedido, siendo el resto, normalmente, negociable.

Al coste de la inversión inicial en mobiliario, instalaciones y maquinaria, debemos sumar el montante depositado en forma de fianza del alquiler del local y un importe que sea suficiente para poder comprar las materias primas iniciales y tener cubiertas las necesidades del fondo de maniobra, pudiendo atender a los pagos a corto plazo, incluso si las ventas fuesen inferiores a las previstas para los primeros meses. Para la financiación del proyecto está prevista una aportación inicial del emprendedor de 25.000€ (un tercio de las necesidades) y solicitaremos un préstamo a largo plazo de 40.000€.

Tabla 20. Préstamo

Capital	40.000,00 €
Frecuencia de pago	Mensual
Tipo interés nominal	5%
Tipo de interés efectivo	0,004074124
Duración en años	3 Años
Número total de pagos	36

Fuente: Elaboración propia



Tabla 21. Préstamo francés

Período	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado
0				40.000,00 €	
1	1.196,84 €	162,96 €	1.033,88 €	38.966,12 €	1.033,88 €
2	1.196,84 €	158,75 €	1.038,09 €	37.928,03 €	2.071,97 €
3	1.196,84 €	154,52 €	1.042,32 €	36.885,71 €	3.114,29 €
4	1.196,84 €	150,28 €	1.046,57 €	35.839,15 €	4.160,85 €
5	1.196,84 €	146,01 €	1.050,83 €	34.788,32 €	5.211,68 €
6	1.196,84 €	141,73 €	1.055,11 €	33.733,21 €	6.266,79 €
7	1.196,84 €	137,43 €	1.059,41 €	32.673,80 €	7.326,20 €
8	1.196,84 €	133,12 €	1.063,73 €	31.610,07 €	8.389,93 €
9	1.196,84 €	128,78 €	1.068,06 €	30.542,01 €	9.457,99 €
10	1.196,84 €	124,43 €	1.072,41 €	29.469,60 €	10.530,40 €
11	1.196,84 €	120,06 €	1.076,78 €	28.392,82 €	11.607,18 €
12	1.196,84 €	115,68 €	1.081,17 €	27.311,66 €	12.688,34 €
13	1.196,84 €	111,27 €	1.085,57 €	26.226,09 €	13.773,91 €
14	1.196,84 €	106,85 €	1.089,99 €	25.136,09 €	14.863,91 €
15	1.196,84 €	102,41 €	1.094,43 €	24.041,66 €	15.958,34 €
16	1.196,84 €	97,95 €	1.098,89 €	22.942,76 €	17.057,24 €
17	1.196,84 €	93,47 €	1.103,37 €	21.839,39 €	18.160,61 €
18	1.196,84 €	88,98 €	1.107,87 €	20.731,53 €	19.268,47 €
19	1.196,84 €	84,46 €	1.112,38 €	19.619,15 €	20.380,85 €
20	1.196,84 €	79,93 €	1.116,91 €	18.502,23 €	21.497,77 €
21	1.196,84 €	75,38 €	1.121,46 €	17.380,77 €	22.619,23 €
22	1.196,84 €	70,81 €	1.126,03 €	16.254,74 €	23.745,26 €
23	1.196,84 €	66,22 €	1.130,62 €	15.124,12 €	24.875,88 €
24	1.196,84 €	61,62 €	1.135,22 €	13.988,90 €	26.011,10 €
25	1.196,84 €	56,99 €	1.139,85 €	12.849,05 €	27.150,95 €
26	1.196,84 €	52,35 €	1.144,49 €	11.704,55 €	28.295,45 €
27	1.196,84 €	47,69 €	1.149,16 €	10.555,40 €	29.444,60 €
28	1.196,84 €	43,00 €	1.153,84 €	9.401,56 €	30.598,44 €
29	1.196,84 €	38,30 €	1.158,54 €	8.243,02 €	31.756,98 €
30	1.196,84 €	33,58 €	1.163,26 €	7.079,76 €	32.920,24 €
31	1.196,84 €	28,84 €	1.168,00 €	5.911,76 €	34.088,24 €
32	1.196,84 €	24,09 €	1.172,76 €	4.739,00 €	35.261,00 €
33	1.196,84 €	19,31 €	1.177,54 €	3.561,47 €	36.438,53 €
34	1.196,84 €	14,51 €	1.182,33 €	2.379,14 €	37.620,86 €
35	1.196,84 €	9,69 €	1.187,15 €	1.191,99 €	38.808,01 €
36	1.196,84 €	4,86 €	1.191,99 €	0,00 €	40.000,00 €

Fuente: Elaboración propia



9.6 Cuenta de pérdidas y ganancias 3 primeros años

Como podemos apreciar en la siguiente tabla, en el primer año de actividad no obtendremos beneficios, sin embargo, la deuda creada no es elevada por lo que desde el segundo año la empresa va a ir mejorando de manera considerable en los sucesivos ejercicios, para los cuales se estima que haya un incremento de alrededor del 15% para los próximos años. Los objetivos de ventas que hemos reflejado para el primer año están planteados de manera conservadora. En cuanto a los importes de aprovisionamiento ascienden, debido a una mayor facturación, lo que supondrá que podamos ir obteniendo mayor poder negociador sobre los proveedores, consiguiendo mejores precios, lo que supondrá una mejora en costes de materia prima.

Tabla 22. Cuenta pérdidas y ganancias

Cuenta de pérdidas y ganancias	Año 1	Año 2	Año 3
Importe de las ventas	216.000,00	252.000,00	288.000,00
Aprovisionamiento	61.500,00	79.800,00	96.000,00
Gastos de personal	132.840,00	132.840,00	132.840,00
Servicios exteriores	26.500,00	26.150,00	26.700,00
Amortización de inmovilizado	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Resultado de la explotación	-8.040,00	10.010,00	29.260,00
Gastos financieros	2.000,00	1.944,78	1.816,32
Resultados financieros	2.000,00	1.944,78	1.816,32
Resultados antes de impuestos	-10.040,00	8.065,22	27.443,68
Impuestos sobre beneficios	0,00	2.419,57	8.233,10
Resultado del ejercicio	-10.040,00	5.645,65	19.210,58

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se plantea un escenario de un punto caliente que permanece abierto de lunes a domingo en el que transitan el local una media de 150, 175 y 200 clientes diarios, en el año 1, 2 y 3 respectivamente, con un consumo medio de 4€ por cliente. Estamos hablando de un escenario conservador, ya que se trata de un negocio bien situado y que seguramente vaya a superar el número de clientes que se ha estimado, especialmente para el primer año, donde tendremos la ventaja de ser la novedad. En la tabla se refleja el importante peso que tiene la bollería en la facturación, esto es debido a que obtienen mayores márgenes.



10. CONCLUSIÓN

Una vez estudiados todos los aspectos correspondientes para llevar a cabo esta idea de negocio, podemos concluir que *AMBAY* es una empresa viable económicamente a medio/largo plazo, lo que quiere decir que proporciona la seguridad que un emprendedor necesita para llevarla a cabo y que se prolongue en el tiempo siendo solvente.

Como se viene explicando desde el comienzo, esta empresa es pionera en Valladolid, donde se tiene pensado implantar, de modo que cuenta con una gran oportunidad de negocio por poder explotar recursos pocos manejados en la zona. Sin embargo, es cierto que existen otros locales con algunos alimentos sin gluten que podrían llegar a ser futuros competidores, pero para ello se llevarán a cabo las estrategias previamente explicadas, dando especial importancia a los puntos fuertes que ofrecemos y confrontando las debilidades, valiéndonos de los análisis DAFO y PESTEL.

En función de nuestras previsiones, *AMBAY* obtendrá un beneficio que se irá incrementando con el tiempo, pero para ello es de vital importancia una financiación inicial, ya que es el principal promotor de nuestro proyecto; siendo la misma devuelta año a año y a su vez obteniendo un beneficio que será invertido en el desarrollo, innovación y mejoras de la empresa y sus servicios. Es por lo anterior, por lo que, de acuerdo con los resultados obtenidos del plan económico empresarial, se concluye que *AMBAY* contará con un alto potencial comercial a medio y largo plazo.

La empresa contará con unos niveles de venta elevados, debido a todos los recursos que empleará en su desarrollo, y que irá mejorando a lo largo del tiempo, como previenen todas las estadísticas del sector. Por otro lado, como se ha explicado a lo largo de todo el trabajo, uno de los puntos a los que más importancia se dará, será a la clientela: siendo un principal objetivo la fidelización de los clientes y el aumento de los mismos, gracias tanto a estrategias publicitarias de la propia empresa, como a técnicas del tipo “boca a boca” tanto tradicional como a través de redes sociales e internet en general.



Por otro lado, algo que nos hará destacar en el sector hostelero, en un primer momento a nivel local, y con el tiempo muy probablemente a nivel nacional, es el compromiso con el individuo celiaco, alérgico o intolerante: seremos la primera empresa de Valladolid centrada en su totalidad en la producción de alimentos sin gluten y sin lactosa, entre otras sustancias y alérgenos; pero no olvidaremos al resto de clientes que simplemente quieren disfrutar de un momento de relax, desconexión y buen ambiente.

De modo que nos definiremos como una empresa excepcional tanto en el trato al celiaco como en temas culturales, de promoción de la salud y de ambiente del local.

Si tenemos en cuenta el aspecto jurídico, la responsabilidad limitada se ha tratado de nuestra decisión principal: ya que comenzaremos como una empresa pequeña, limitada al capital aportado, sin afectación del patrimonio personal; de manera que en caso de que *AMBAY* no evolucionase como lo predicho, no nos veamos obligados a acompañarlo.

En cuanto a las previsiones de ingresos y gastos, se ha llevado a cabo un plan económico financiero basado en el plan de financiación que se necesitará al comienzo y en cómo, gracias a los precios y sueldos proporcionados y las estrategias de marketing empleadas, con el tiempo producirá más ingresos que gastos.

En forma de recomendación propia, una vez que nuestra empresa haya encontrado su sitio en el mercado, está pensada la realización de otras actividades, con un aumento de la heterogeneidad de los productos ofrecidos, posibilidad de ofrecer talleres y charlas informativas a cerca de diferentes temas relacionados con la celiaquía, la salud, las intolerancias... así como la participación en diferentes proyectos llevados a cabo por el Ayuntamiento de Valladolid, tales como el concurso al mejor pincho sin gluten en las jornadas de la tapa y el pincho de la provincia, por ejemplo.

En conclusión, *AMBAY* será una empresa viable, rentable, con fuerza en el mercado y que con el paso del tiempo irá evolucionando debido a su continua formación e implantación de nuevas metas una vez conseguidas las anteriores, todo ello será posible gracias a la actuación tanto de recursos humanos, materiales y físicos; así como de las ganas de emprender y la necesidad, en mi caso personal, de que existan este tipo de lugares con cero peligro de contaminación alimentaria para celíacos y demás intolerantes o alérgicos.

De hecho, fue especialmente este último aspecto el que me llevó a decantarme por la planificación y posible desarrollo de este tipo de negocio.



11. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, Alfonso. (2007). *Estrategia, planificación y control en la empresa*. Madrid: Editorial RA-MA.

AMAT, O. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. España: Ediciones Gestión 2000.

AMAT, Oriol. (2012). *Contabilidad y finanzas para dummies*. Madrid: Editorial Planeta

BORELLO, Antonio. (2000). *El Plan de Negocios*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

CUADRADO, J.R. y GONZÁLEZ, M. (2009) "Los servicios en el proceso de crecimiento de España" en *Papeles de Economía Española*,

GARCÍA PRADO, Enrique. (2015). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Madrid: Editorial Paraninfo.

GODÍN, Seth. (2008). *La vaca púrpura: diferénciate para transformar tu negocio*. Barcelona: Editorial Ediciones Gestión 2000.

HARRIS FRANK, Robert. (2005). *Microeconomía y conducta*. Madrid: Mc Graw Hill.

LASIERRA, Jose M. (2014). *Economía del trabajo y política laboral*. Madrid: Editorial Pirámide.

NAVAS LOPEZ, José Emilio. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas S.A.



PAGINAS WEB

ASEMAC. Recuperado el 19 de Junio de 2019 disponible en <http://www.asemac.es>
Ayuntamiento de Valladolid. (2019). *Ayuntamiento de Valladolid*. [online] Fecha de consulta: 19 de Junio 2019. Disponible en: <https://www.valladolid.es/es>

Barron (2004). El valor de una marca fuerte. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 65, 17-24. Recuperado el 19 de Junio de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1056866>

Centro de Información y Red de Creación de Empresas (2016). Recuperado el 19 de Junio de 2019 de <http://portal.circe.es>

FACE. (2019). *FACE | Federación de Asociaciones de Celíacos de España*. [online] Disponible en: <https://celiacos.org/> [Recuperado el 19 Jun. 2019].

INFOAUTONOMOS. (2014). *Gestión de Recursos Humanos*. Fecha de consulta: 25 de mayo de 2019. Disponible en: <https://infoautonomos.eleconomista.es>

Inteligencia competitiva para el sector Agroalimenticio. (n.d.). Agrimundo. Recuperado de: http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/131120_reporte_alimentos_procesados_n8.pdf

López, Martín y Romero (2009). Gestión del capital social a través del desarrollo de ciertas políticas de recursos humanos. *Administrando en entornos inciertos = managing in uncertain environment*. Recuperado el 19 de Junio de 2019 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1056866>

MARKETINGDIRECTO. (2013). *Misión, visión y valores: conceptos fundamentales para el buen desarrollo de una empresa*. Fecha de consulta: 15 de junio de 2019. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com>

Mineco.gob.es. (2019). *Inicio - Ministerio de Economía y Empresa (es)*. [online]. Fecha de consulta 19 Junio 2019. Disponible en: <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/>

NOSOLOECONOMIA. (2014). *Formas jurídicas más habituales en nuestro país*.

Fecha de consulta: 15 de junio de 2019. Disponible en: <https://nosoloeconomia.com>



Tematico8.asturias.es. (2019). [online] Disponible en: https://tematico8.asturias.es/export/sites/default/consumo/seguridadAlimentaria/seguridad-alimentaria-documentos/GUxA_PANADERxAS-PASTELERxAS.pdf [Fecha de consulta: 19 Jun. 2019].

VISIONGAIN Recuperado el 19 de Junio de 2019 de <http://www.visiongain.com>

WEBYEMPRESAS. (2013). *La cadena de valor de Michael Porter*. Fecha de consulta: 15 de junio 2019. Disponible en: http://www.webyempresas.com/la-cadenade-valor-de-michael-porter/#Descripcion_de_La_Cadena_de_Valor_de_Michael_Porter



BASES DE DATOS

BOE. (2019). *Boletín Oficial del Estado*. Fecha de consulta: 6 de junio de 2019

CIFRAS CÁMARA | *Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Valladolid*.

Disponible en: <https://www.cifrascamara.es> [Recuperado el 19 de junio de 2019].

CIRCE (2018). Sociedad de. responsabilidad limitada. Fecha de consulta: 30 de mayo de 2019. Disponible en: <tp://portal.circe.es/esES/emprendedor/SRL/Paginas/SRL.aspx>

EUGO. (2018). *Ventanilla Única*. Fecha de consulta: 30 de mayo de 2019.

Ine.es. (2019). *Instituto Nacional de Estadística. (Spanish Statistical Office)*. [online]

Disponible en: <https://www.ine.es> [Fecha de consulta: 19 de junio de 2019].

IPYME. (2018). *Trámites de puesta en marcha*. Fecha de consulta: 30 de mayo de 2019. Disponible en:

Ncbi.nlm.nih.gov. (2019). *Home - PubMed - NCBI*. [online] Disponible en:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/> [Fecha de consulta: 19 de junio de 2019].