



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

# PLAN DE EMPRESA PARA LA CREACIÓN DE UNA PANADERÍA

TRABAJO FIN DE GRADO 2018  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS.

**MARIA VICENTE RUIZ**

**TUTOR: ÁNGEL PEIRÓ SIGNES**

**Valencia, Septiembre 2018**



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA





## **AGRADECIMIENTOS**

*A Ángel por su ayuda y dedicación y a mis padres, que como panaderos han sido mi principal fuente de inspiración de este proyecto.*



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
1.1. Descripción y justificación del trabajo .....	9
1.2. Objeto del TFG y justificación de las asignaturas relacionadas .....	10
1.3. Objetivos.....	11
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO</b> .....	13
2.1 Análisis del macroentorno: PESTEL .....	13
2.1.1 Factores políticos y legales .....	13
2.1.2 Factores económicos .....	14
2.1.3 Factores socioculturales .....	15
2.1.4 Factores tecnológicos .....	16
2.1.5 Factores medioambientales .....	16
2.2 Análisis del microentorno: Las 5 fuerzas de Porter.....	17
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	18
2.2.2 Amenaza de productos sustitutivos .....	18
2.2.3 Poder de negociación de los clientes .....	18
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores .....	19
2.2.5 Rivalidad entre los competidores del sector .....	19
2.3 Análisis de recursos y capacidades.....	20
2.4 Análisis DAFO.....	21
<b>3. PLAN DE MARKETING</b> .....	26
3.1 Segmentación y público objetivo .....	26
3.2 Marketing Mix .....	27
3.2.1 Análisis de los productos a ofrecer.....	27
3.2.2 Análisis del precio.....	29
3.2.3 Análisis de la comunicación.....	30
3.2.4 Análisis de la distribución.....	31
<b>4. PLAN DE OPERACIONES</b> .....	34
4.1 Localización.....	34
4.2 Distribución en planta .....	37
4.3 Proceso productivo.....	40
<b>5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	44
5.1 Misión, visión, valores y objetivos de la empresa .....	44



5.2 Forma jurídico-fiscal de la empresa .....	45
5.3 Análisis de los puestos de trabajo .....	48
6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	52
6.1 Inversión y financiación.....	52
6.2 Plan de ventas.....	57
6.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsual. ....	59
6.4 Tesorería.....	63
6.5 Análisis de ratios.....	66
6.6 Análisis de la rentabilidad del proyecto (VAN y TIR) .....	67
7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES .....	71
8. BIBLIOGRAFÍA .....	74



## Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de precios. Fuente: Elaboración propia.....	29
Tabla 2. Formas jurídicas. Fuente: Elaboración propia a partir de: <a href="http://www.ipyme.org">www.ipyme.org</a> .....	47
Tabla 3. Inversión en Maquinaria, mobiliario y herramientas. Valores sin IVA. Fuente: Elaboración propia. ....	53
Tabla 4. Activo no corriente. Fuente: Elaboración Propia. ....	54
Tabla 5. Activo Corriente. Fuente: Elaboración Propia. ....	55
Tabla 6. Gastos de constitución. Fuente: Elaboración Propia.....	56
Tabla 7. Condiciones línea ICO. Fuente: Elaboración propia .....	56
Tabla 8. Financiación. Fuente: Elaboración Propia. ....	57
Tabla 9. Ingresos previstos al año. Fuente: Elaboración propia .....	58
Tabla 10. Coste de fabricación de los productos. Fuente: Elaboración propia. ....	59
Tabla 11. Gastos de Establecimiento. Fuente: Elaboración propia.....	60
Tabla 12. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración Propia. ....	62
Tabla 13. Tesorería meses 0 a 6. Fuente: Elaboración propia. ....	64
Tabla 14. Tesorería anual. Fuente: Elaboración propia. ....	65
Tabla 15. Flujos de caja. Fuente: Elaboración Propia. ....	68
Tabla 16. Amortización 5 primeros años del préstamo.Fuente: Elaboración Propia. ....	88
Tabla 17. Ventas detalladas por producto. Fuente: Elaboración propia.....	89
Tabla 18. Amortizaciones. Fuente: Elaboración propia. ....	89

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. PESTEL. Fuente: <a href="http://Marketresearchreports.com">Marketresearchreports.com</a> .....	13
Ilustración 2. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: <a href="http://Visualmarketing.com">Visualmarketing.com</a> .....	17
Ilustración 3. Matriz DAFO. Fuente: <a href="http://Grandespymes.com">Grandespymes.com</a> .....	21
Ilustración 4. Estrategias genéricas de Porter. Fuente: <a href="http://Timetoast.com">Timetoast.com</a> .....	23
Ilustración 5. Reloj estratégico de Bowman. Fuente: <a href="http://Economipedia.com">Economipedia.com</a> .....	24

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Tasa de paro en España por sexo y edad. Fuente: <a href="http://datosmacro.com">datosmacro.com</a> , 2018.....	15
---	----



# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Descripción y justificación del trabajo

Este trabajo consiste en la realización de un plan de empresa para la creación de una panadería en la ciudad de Valencia.

La panadería se centrará en la producción de panes especiales, elaborados de manera artesanal, ofreciendo desde pan sin gluten o sin sal hasta otros panes más innovadores como el pan ecológico, o pan de distintos sabores, con tal de conseguir un aspecto diferenciador frente a la competencia.

La principal motivación por la que se ha decidido realizar este trabajo ha sido la actual preocupación de una gran parte de la población en tener una dieta sana y equilibrada, así como el poder dirigir un producto a un mercado más delicado y exigente.

En definitiva, con la creación de esta panadería, se pretende dar un toque de calidad e innovación al comercio tradicional, pues el actual incremento de venta de pan congelado en las grandes superficies ha afectado a muchas panaderías tradicionales.

A continuación, se muestra la estructura que se seguirá a lo largo del trabajo.

En primer lugar se llevará a cabo el estudio del entorno, analizando aquellos factores del macroentorno, microentorno, los recursos y las capacidades que servirán de ayuda para la elaboración del DAFO de la empresa, a partir del cual se definirá la estrategia competitiva y el modelo de negocio que la empresa llevará a cabo.

A continuación se desarrollará el plan de marketing, en el que se definirá el público objetivo y se determinarán los diferentes elementos del marketing mix, productos a ofrecer, precio, distribución y comunicación desarrollando, la estrategia de promoción a seguir por la panadería.

Se procederá a la elaboración del plan de operaciones donde se decidirá, entre otros, la localización de la panadería, se definirá el proceso productivo de los distintos productos, maquinaria y recursos necesarios para su elaboración. Del mismo modo, se elaborará un plan organizativo y de RRHH, en que se expondrán aspectos tales como la misión, visión y valores, forma jurídica y análisis de los puestos de trabajo.

El estudio se completará con el plan financiero que incluirá una proyección de los principales elementos de evaluación del negocio, cuenta de pérdidas y ganancias, plan de tesorería, así como, algunos ratios y un análisis de sensibilidad frente a las ventas.

Finalmente, se elaborarán unas conclusiones del trabajo realizado donde se incluirán las principales limitaciones que se hayan ido encontrado durante su realización.



## 1.2. Objeto del TFG y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto del TFG es la realización de un plan de empresa para la creación de una panadería innovadora en la ciudad de Valencia, en el que se realizará un análisis completo y detallado de todos los aspectos clave para el correcto funcionamiento de la misma.

Seguidamente se muestra una lista de las asignaturas estudiadas a lo largo de la carrera, que me servirán de ayuda para la elaboración de cada uno de los siguientes capítulos de los que se compone dicho trabajo.

- **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO:**
  - Introducción a la administración y dirección de empresas.
  - Estrategia y diseño de la organización.
  - Planes estratégicos en las empresas.

Estas asignaturas servirán de apoyo para el estudio del entorno externo y situación interna de la panadería, pues en ellas se han estudiado las principales herramientas para el análisis de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de una empresa.

- **CAPÍTULO 3: PLAN DE MARKETING:**
  - Investigación comercial.
  - Dirección comercial.
  - Marketing en empresas y servicios industriales.

Los conocimientos adquiridos en estas asignaturas servirán de ayuda para el análisis de los distintos elementos que forman el Marketing mix, así como para la elección del público objetivo al que destinar los productos.

- **CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES:**
  - Dirección de producción y operaciones.
  - Investigación operativa.

Con el fin de ofrecer el mejor servicio, se deberá tener una buena planificación de la cantidad de producto a elaborar en cada momento, para ello será necesario emplear las competencias adquiridas en estas asignaturas.

- **CAPÍTULO 5: PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH:**
  - Derecho de la empresa.
  - Derecho del trabajo.
  - Dirección de RRHH.



Los conocimientos alcanzados en el estudio de estas asignaturas proporcionarán la información necesaria para determinar la misión, visión y valores, así como la plantilla óptima para la panadería, procedimientos legales...

- **CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO:**
  - Dirección financiera.
  - Análisis y consolidación contable.

Estas asignaturas servirán de apoyo para la realización de una previsión de la situación económica-financiera de la empresa, mediante el análisis de los estados contables de la misma.

### **1.3. Objetivos**

El principal objetivo de este trabajo es el aplicar los conocimientos adquiridos al largo de toda la carrera a un caso en concreto, no obstante también se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Analizar todos los requisitos previos a la creación de una panadería.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual en este sector.
- Análisis de la repercusión que podría tener una panadería de este estilo en la actualidad.
- Estudiar la competencia con tal de diseñar un negocio diferente y atractivo para el consumidor.
- Realizar una previsión de las posibles situaciones a las que se deberá afrontar la panadería en un futuro.



# **CAPÍTULO 2:**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO.**

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO

Uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta en la creación de un negocio es conocer el entorno que lo rodea, por ello se van a utilizar herramientas como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter para estudiar en profundidad aquellos factores del macroentorno y microentorno que podrían afectar a la puesta en marcha de la panadería.

### 2.1 Análisis del macroentorno: PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta para la planificación estratégica en que se estudian los factores políticos, legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales que pueden afectar al correcto funcionamiento del negocio.



Ilustración 1. PESTEL. Fuente: Marketresearchreports.com

#### 2.1.1 Factores políticos y legales

Actualmente, España se encuentra en una situación política muy inestable que ha afectado en su mayoría a pequeños comercios llevando a cerrar muchos de ellos en los últimos años. Concretamente, según una noticia del diario.es (2018), al inicio de este año, España contaba con 50.000 comercios menos.



La corrupción existente en el país y la declaración de independencia por parte de Cataluña, han sido algunas de las principales causas que explican la situación que se está viviendo a fecha de hoy en el país. Situación que no se espera que mejore en el presente año. *“El 58% de los ciudadanos es pesimista respecto a lo que se avecina en los próximos doce meses, un 32% cree que no habrá cambios significativos y solo un 5% se muestra optimista”* Lardiés, A. (2018) *El 58% de los españoles cree que la situación política empeorará en 2018 y solo un 5% que mejorará.* El Español. Recuperado de <https://www.elespanol.com/>

Por este motivo, el mercado laboral se ha visto afectado, pues son muchos los inversores que prefieren no arriesgar con la creación de nuevos negocios.

En cuanto a los factores legales, cabe destacar que en España existe una *“Reglamentación Técnico-sanitaria pan, panes especiales y productos semielaborados”*, por la que la empresa se deberá regir en el desarrollo de su actividad. Se trata de una reglamentación destinada principalmente, a fijar las normas de elaboración, fabricación y comercialización de este tipo de productos.

Además, se deberá cumplir con la legislación perteneciente a las normas de manipulación de alimentos expuestas en el *“Real Decreto 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos.”*

Finalmente, la panadería también deberá de llevar un seguimiento de la trazabilidad alimentaria, que permitirá realizar un rastreo de todas las fases de producción, transformación y distribución del pan.

### **2.1.2 Factores económicos**

La situación económica del país en que la empresa llevará a cabo su actividad es un factor importante a tener en cuenta para el buen funcionamiento del negocio.

Actualmente, según datos obtenidos de *datosmacro.com*, España se encuentra entre los países con mayor tasa de desempleo del mundo, siendo esta en enero de 2018 de un 16,3% para el total de la población económicamente activa, y de un 36% entre los menores de 25 años, tal y como podemos observar a continuación.



Gráfico 1. Tasa de paro en España por sexo y edad. Fuente: datosmacro.com, 2018

Además, en la ciudad de Valencia, concretamente, esta tasa se sitúa en el 16,26%. Por este motivo, con el fin de generar empleo y mejorar la situación actual, las empresas de nueva creación como la panadería son recompensadas con incentivos fiscales.

Por otra parte, cabe destacar que debido a la situación política explicada anteriormente y según un análisis del blog Bankinter, se prevé una desaceleración del PIB, pasando a tener una variación de +3,2% en 2017 a +2,5% en 2018.

### 2.1.3 Factores socioculturales

Este apartado hace referencia a aquellos elementos y cambios de la sociedad que le pueden influir a la panadería.

En primer lugar, uno de los aspectos a tener en cuenta son los cambios poblacionales. En el caso de la ciudad de Valencia, según fuentes del Instituto Nacional de Estadística (2017), la mayor parte de la población pertenece al grupo de edades comprendidos entre los 35 y 49 años de edad por lo que esto favorecerá un aumento de la demanda, pues los clientes pertenecientes a este rango de edad suelen optar más fácilmente por las nuevas tendencias.

Actualmente se está produciendo un cambio de mentalidad en muchas personas, pues cada vez son más los consumidores que buscan productos elaborados con ingredientes más innovadores y que aporten beneficios para la salud como podrían ser la quinoa, las semillas de chía o la espelta.

Por otra parte, cabe destacar que, en la ciudad de Valencia, según una noticia del diario digital ValenciaPlaza de mayo de 2017, alrededor de 6.347 personas sufren de celiaquía, dato que también es de gran importancia para la panadería, pues una de las principales causas por las que se ha decidido la creación de este tipo de negocio es el poder ofrecer un producto dirigido a estas personas, como es el pan sin gluten.



#### **2.1.4 Factores tecnológicos**

En los últimos años, el uso de la tecnología en el mercado ha evolucionado muy rápidamente, haciendo necesario la adaptación y modernización de las empresas, hecho que ha llevado a muchas de ellas a conseguir elevadas mejoras en sus procesos, estrategias, relación con proveedores y clientes... permitiendo de este modo alcanzar mayores ingresos y una mejor ventaja competitiva.

Por este motivo, es importante estudiar el entorno tecnológico que rodea a la empresa, con el fin de aprovechar al máximo las ventajas que pueda aportar la tecnología al negocio.

Se tratará de que la empresa disponga de la maquinaria más moderna, con el fin de que esta no se quede obsoleta y se pueda obtener una mayor productividad, ya que esto favorecería una mayor adaptación a cambios en el futuro y disminuirá el trabajo realizado por los trabajadores haciendo el proceso de producción más rápido. Además, la implantación de nuevas tecnologías en la maquinaria aportará unas mejores condiciones de seguridad para el negocio, reduciendo así el riesgo de accidente entre los empleados.

Otra de las ventajas que proporcionará el uso de la tecnología será una mayor rapidez en los procesos de producción, aumentando de este modo la eficiencia y rentabilidad del negocio.

Por otra parte, la atención al cliente también se verá mejorada gracias a la agilidad en los procesos de cobro, ya que se implantará un TPV (Terminal Punto de Venta) para dicho fin.

#### **2.1.5 Factores medioambientales**

El impacto hacia el medioambiente ocasionado por muchas empresas, mediante el desarrollo de su actividad, ha cobrado una gran importancia en apenas unos años, concienciando a muchas de ellas sobre la importancia de llevar a cabo medidas para un desarrollo sostenible.

En España, con el fin de reducir el consumo de bolsas de plástico ligeras, en abril de 2015 se modificó la Directiva 94/62/CE del Parlamento Europeo y del Consejo en la que se afirma que *“la acumulación de bolsas de plástico en el medio ambiente tiene un efecto claramente negativo en determinadas actividades económicas”*. Además, se considera que *“Las bolsas de plástico con un espesor de menos de 50 micras («bolsas de plástico ligeras»), que representan la inmensa mayoría del número total de bolsas de plástico consumidas en la Unión, se reutilizan con menos frecuencia que las bolsas más gruesas.*

*Por consiguiente, las bolsas de plástico ligeras se convierten en residuos más rápidamente y tienden a dispersarse como basura con mayor frecuencia debido a su reducido peso.”*

Así pues, la panadería con tal de colaborar con dicha medida deberá cobrar por las bolsas de plástico que entregue a sus clientes con la venta de sus productos, incitando de este modo a la utilización de las denominadas bolsas “*eco-friendly*” por parte de sus consumidores.

Por otra parte, el uso de harinas ecológicas para la fabricación del pan aporta ciertos beneficios para el medioambiente, ya que la elaboración de este tipo de harina se lleva a cabo de manera sostenible, así pues, tal y como se mencionó al inicio de este trabajo, uno de los productos que ofrecerá la panadería es el pan ecológico, para aquellos clientes más exigentes que optan por un estilo de vida más saludable y respetuoso con el medio ambiente.

## 2.2 Análisis del microentorno: Las 5 fuerzas de Porter

Otro de los elementos clave para el buen funcionamiento de un negocio, es el estudio interno de la empresa. Por ello, a continuación, se va a realizar un análisis del microentorno de la empresa a través de las 5 fuerzas de Porter.

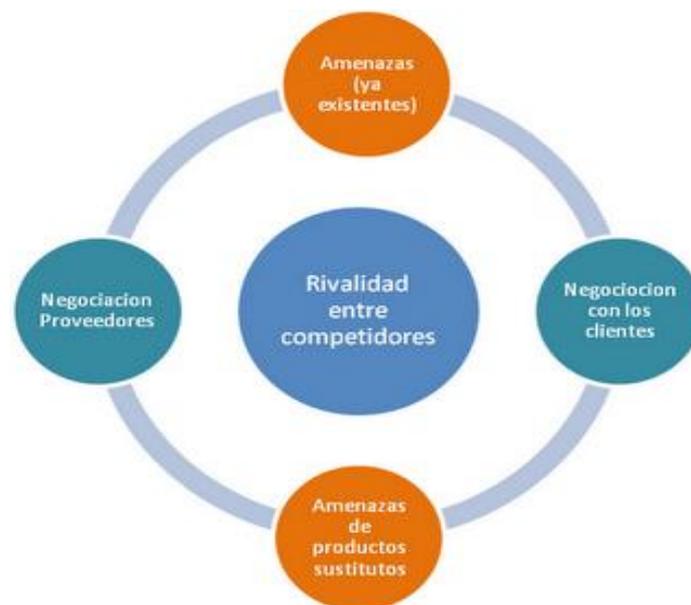


Ilustración 2. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: Visualmarketing.com

### 2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este punto se centra en el estudio de las barreras de entrada a las que deberá hacer frente un nuevo competidor que quiera entrar en el sector.

En el caso de la panadería una de las principales barreras de entrada que podrían existir en el mercado es el coste de las infraestructuras, puesto que se trata de un negocio que requiere de una media-alta inversión inicial en maquinaria para su puesta en marcha.

Además, al tratarse de una panadería enfocada a nuevas tendencias, esto dificultaría la entrada de nuevos competidores, ya que los productos que se van a elaborar son poco comunes.

### 2.2.2 Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos hace referencia a todos aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades para el consumidor y por tanto, reemplazarían los productos ofrecidos por la empresa.

El principal sustituto del pan ofrecido por la panadería será el pan de molde, no obstante, existen otros productos que podrían ser consumidos en su lugar como las tortitas de maíz, el pan tostado y las galletas saladas... ya que todos ellos suelen ser consumidos como acompañante en las comidas, satisfaciendo una misma necesidad.

Por otra parte, respecto a los productos de bollería, el principal sustituto serían las galletas saladas o *snacks* salados en el caso de la bollería salada y las galletas dulces o bollería industrial como los donuts en el caso de la bollería dulce. En definitiva, se trata de un producto con muchos sustitutos, es por ello que la panadería tratará de hacer de sus propias elaboraciones, productos únicos y de calidad adaptados a las necesidades del consumidor.

### 2.2.3 Poder de negociación de los clientes

En este apartado se trata de evaluar el poder que podrían llegar a tener los clientes para exigir unos mayores niveles de calidad del producto, precios más bajos o mejoras en el servicio ofrecido.

En el caso objeto de estudio, dada la gran competencia existente en el sector de la panadería, el poder de negociación de los clientes será elevado, puesto que tendrán más donde elegir y por tanto marcarán el desarrollo de la panadería.

No obstante, también se espera que habrá un elevado número de consumidores que opten por la calidad de los productos y por tanto estén dispuestos a pagar por el precio ofrecido.

#### **2.2.4 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se considerará elevado en el caso de tratarse de un producto altamente diferenciado que solo pueda ser ofrecido por un único proveedor, puesto que en estos casos el proveedor podrá beneficiarse aumentando sus precios. De lo contrario, se tendrá un poder de negociación de los proveedores bajo cuando un mismo producto pueda ser ofrecido por muchos distribuidores.

En el caso de la panadería, este poder de negociación será bajo, ya que actualmente existen varios proveedores dedicados al abastecimiento de materias primas y utensilios para panaderías. Por este motivo, en caso de que los precios ofrecidos por un proveedor no estén al alcance de la panadería, esta podrá optar fácilmente por la compra a nuevos proveedores.

#### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores del sector**

La última de las cinco fuerzas de Porter que se estudiará es la rivalidad entre los competidores del sector, evaluando el nivel de competitividad que podría existir en el sector.

Cada vez son más las panaderías que optan por la venta de este tipo de pan, pues el aumento de venta de pan a bajos precios en establecimientos dedicados a la venta de productos alimenticios está causando una fuerte rivalidad hacia las panaderías tradicionales. Por este motivo, muchas panaderías han tenido que optar por un producto más innovador, pero siempre mantenido la calidad del producto inicial, con el fin de atraer un mayor número de consumidores.

Además, dado que el pan es considerado como un producto básico, son muchas las empresas dedicadas a la elaboración y venta de este producto, por ello, la rivalidad existente entre los competidores es muy elevada. No obstante, hay que tener en cuenta que, tal y como se ha mencionado al inicio de este trabajo, la panadería que se plantea se centrará exclusivamente en la venta de panes especiales, por lo que la competencia en este caso será más reducida.

### 2.3 Análisis de recursos y capacidades

En este punto se explicarán aquellos recursos y capacidades básicos con los que deberá contar la panadería para llevar a cabo su actividad, conocidos como recursos umbral. Además, también deberá de disponer de ciertos recursos y capacidades únicos que la hagan diferente del resto, aumentando de este modo, su ventaja frente a la competencia.

- Recursos Umbral:

La panadería dispondrá de un local destinado tanto a la fabricación como a la venta del pan, en el que trabajarán un total de 5 trabajadores. Deberá disponer de toda la maquinaria necesaria para la elaboración del pan (amasadora, pesadora divisora, formadora de barras, cámara de fermentación y horno) así como de las materias primas, mesas de trabajo y otros utensilios que se desarrollarán más adelante.

Para la venta del pan contará con un TPV táctil y mostradores con vitrina en los que situar los productos listos para la venta.

- Capacidades Umbral:

Todos los trabajadores deberán contar con las aptitudes y competencias esenciales para la elaboración del pan, así como conocimientos de normas básicas de higiene y manipulación de alimentos. Además de la capacidad necesaria para la atención y venta al público.

- Recursos únicos:

Aquellos recursos que harán de la panadería un negocio diferente serán, la maquinaria moderna y actualizada, y las materias primas innovadoras y de primera calidad.

- Capacidades Únicas:

La panadería dispondrá de trabajadores con ganas y afán de superación que sepan atender las necesidades requeridas por el cliente en todo momento. Además, contarán con una elevada formación, pues la panadería tratará de que vayan ampliando sus conocimientos mediante cursos de formación ofrecidos por el gremio de panaderos de Valencia u otras escuelas con el fin de que estos sean siempre conocedores de las nuevas tendencias del mercado. Algunos de estos cursos podrían ser: el curso de alérgenos e intolerancias alimentarias, curso de aplicación y técnicas de frío para panadería, curso de panadería artesanal...

## 2.4 Análisis DAFO

Tras el análisis realizado, a continuación, se procede a la elaboración de la matriz DAFO en que se mostrarán los puntos fuertes y débiles de la panadería, así como las oportunidades y amenazas del entorno que la rodea.



Ilustración 3. Matriz DAFO. Fuente: Grandespymes.com

### Debilidades:

- Panadería no conocida, puesto que se trata de una empresa de nueva creación.
- Falta de conocimiento del mercado por tratarse de un negocio nuevo.

### Amenazas:

- Incremento del número de panaderías que optan por este tipo de pan, provocando un aumento de la competencia.
- Incremento de venta de pan a precios bajos en los grandes supermercados.
- Situación política inestable, que podría causar una disminución del consumo derivada de la incertidumbre.
- Productos más encarecidos que podrían causar una disminución de la demanda por no estar al alcance de todos.

### Fortalezas:

- Alto grado de innovación.

La continua innovación en los productos llevará a la empresa a posicionarse en el mercado, tratando de superar constantemente, a la competencia más directa.

- Comprometida con el medio ambiente.



La empresa tratará de contaminar lo menos posible en la elaboración de sus productos, además de intentar reducir el elevado consumo de bolsas de plástico.

- Infraestructura ajustada a las nuevas tecnologías.

Tener una infraestructura acorde con las nuevas tecnologías será la clave para aumentar la productividad en la empresa. Además, esto ayudará al negocio a mostrar su constante actualización y adaptación al entorno.

- Producto artesanal y de calidad.

La calidad de los productos y su trabajo artesanal le proporcionará un toque diferenciador a la panadería.

- Fuerte Inversión en Comunicación.

Se pretenderá llegar al mayor número de consumidores posible mediante la presencia en redes sociales y otras formas de comunicación.

#### **Oportunidades:**

- Aumento del número de población concienciada en llevar a cabo una vida saludable.

Uno de los objetivos de este negocio es el ofrecer un producto dirigido a un público más innovador y sostenible, por lo que el aumento de esta población beneficiará las ventas de la panadería.

- Apertura a nuevos mercados, debido a su oferta de panes sin gluten o sin sal.

Una vez identificados todos los aspectos negativos y positivos de la panadería, se deberá intentar corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades continuamente, con el fin de obtener el mayor beneficio para el negocio. Así pues, a continuación, se muestra cómo se limitarán los efectos negativos y potenciarán los positivos.

Por un parte, con el fin de corregir las debilidades, la panadería tratará de llevar una estrategia de comunicación y promoción que la lleve a ser conocida por un gran número de gente, consiguiendo así, un elevado número de consumidores. Para ello, tal y como se explicará más adelante en el análisis de la comunicación, la panadería estará presente en las redes sociales más utilizadas por todo el mundo.

En el caso de las amenazas, este será un factor más difícil de controlar, pues se trata de factores externos a la empresa. No obstante, la panadería intentará afrontar el aumento de la competencia, con la continua mejora no solo de los productos a ofrecer sino también de los servicios de venta prestados.

Por otra parte, se deberá de mantener los aspectos positivos con los que cuenta la panadería, así pues, esta estará continuamente informada de las últimas novedades, con el fin de sacar el máximo provecho a las nuevas tecnologías. Además, aprovechará

todas las oportunidades del entorno que se le ofrezcan, elaborando siempre los productos que mayor se ajusten a los posibles nuevos mercados.

## 2.5 Determinación de la estrategia competitiva

Para la determinación de la estrategia competitiva de una empresa, Michel Porter propuso tres estrategias por las que se podría decantar un negocio con el fin de hacer frente a las cinco fuerzas, explicadas anteriormente y conseguir así una ventaja competitiva.

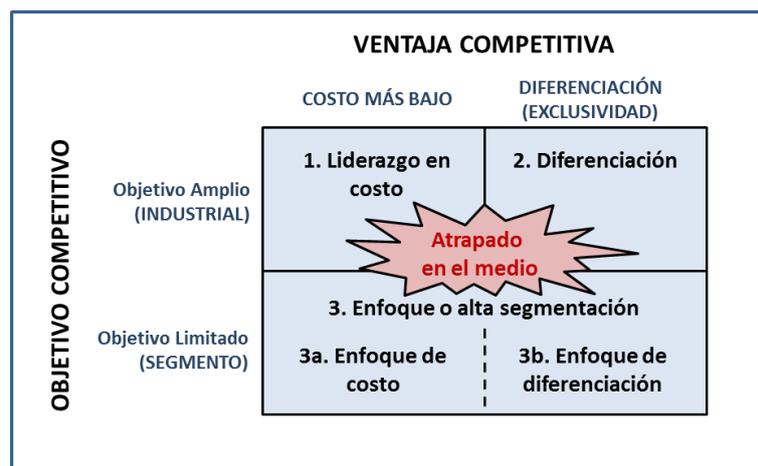


Ilustración 4. Estrategias genéricas de Porter. Fuente: Timetoast.com

Así pues, tras el estudio realizado y tomando como referencia las tres estrategias genéricas propuestas por Porter, la estrategia a seguir por la panadería va a ser una estrategia de enfoque de diferenciación. Esto es debido a que los productos a ofrecer no solo serán panes comunes, sino que también se elaborarán principalmente, panes de distintos sabores, sin gluten, bajo en sal, ecológico y con todo tipo de cereales, desde los más tradicionales hasta los más novedosos. En definitiva, se elaborarán productos que lleven al consumidor a percibirlos como únicos. Además, el hecho de tratarse de productos elaborados con materias primas de calidad y por tanto, a unos precios más elevados que el de una barra de pan común serán la razón por la que la panadería irá destinada a aquellas personas con un nivel de vida medio-alto.

Del mismo modo, existen otras herramientas como el reloj estratégico de Bowman, con la que se podrá determinar la estrategia a seguir por la panadería en base a dos variables. Por un parte el precio del producto ofrecido, y por otra parte el valor añadido percibido, es decir el valor que los clientes le atribuyen al producto en relación a sus características.

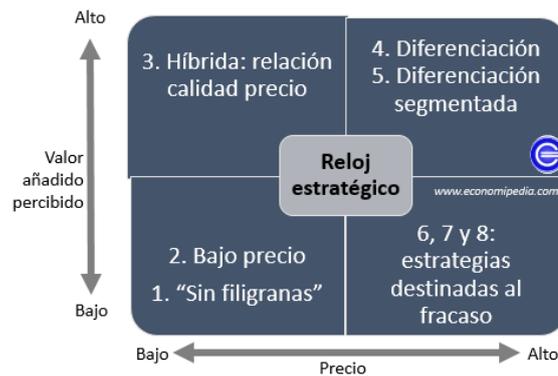


Ilustración 5. Reloj estratégico de Bowman. Fuente: Economipedia.com.

De este modo, siguiendo este nuevo planteamiento, se situará a la panadería en una estrategia de diferenciación segmentada, ya que el precio de los productos será un precio medio-alto pues, como ya se ha dicho anteriormente, los productos serán elaborados con materias primas de primera calidad. Por este motivo, los clientes percibirán los productos como productos con un valor añadido medio-alto por su precio más elevado respecto al de la competencia más directa.



# CAPÍTULO 3:

## PLAN DE MARKETING.



### 3. PLAN DE MARKETING

La Asociación Americana del Marketing (A.M.A; 2004) define el marketing como “una función de las organizaciones y conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con estos mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los actores interesados (stakeholders)”.

En este capítulo se desarrollarán algunos de estos procesos.

En primer lugar, se realizará un análisis del mercado en que se seleccionarán los segmentos de mercado y público objetivo al que destinar las acciones de marketing más adecuadas. Finalmente, una vez seleccionado este público, se procederá a la realización del plan comercial, dónde se especificarán las variables comerciales conocidas como “las 4 P’s” (Producto, Precio, Comunicación y Distribución).

#### 3.1 Segmentación y público objetivo

La segmentación del mercado consiste en dividir el mercado de la empresa en grupos de clientes con los mismos gustos y necesidades, de modo que la panadería pueda ejecutar una estrategia comercial distinta para cada uno de ellos, ofreciendo los productos que mejor se ajusten a cada tipo de consumidor.

Para llevar a cabo una correcta segmentación de la panadería se tendrán en cuenta los siguientes requisitos:

- Los segmentos en que se divida el mercado han de ser homogéneos y heterogéneos entre ellos.
- Las variables han de ser medibles y accesibles.
- Los segmentos han de ser lo suficientemente grandes con tal de rentabilizar los costes derivados de la estrategia de marketing elegida.

Con todo ello y una vez realizada la segmentación del mercado, se seleccionará aquel segmento al que se quiere dirigir la panadería, es decir el público objetivo o “target group” de la empresa. Para ello, la panadería se basará especialmente en variables de tipo psicográficas (clase social y estilo de vida) y demográficas (edad).

De este modo la panadería se centrará, principalmente, en dos segmentos de mercado. El primer grupo estará formado por aquellos clientes con edades comprendidas entre los 35 y 49 años de edad (grupo de edad al que pertenece la mayor parte de los habitantes de la ciudad de Valencia) con un estilo de vida más innovador y que busquen un producto único y de calidad.



El segundo irá enfocado a aquellas personas que sufran de celiaquía o algún otro tipo de alergia alimentaria y que por lo tanto deben evitar el consumo de ciertos ingredientes.

Por otra parte, cabe destacar que la panadería también dispondrá de los productos más tradicionales como el pan blanco, empanadillas, napolitanas, magdalenas, ensaimadas, croissants... no obstante, su especialización será la gran variedad de pan, por lo que pondrá especial atención en los dos segmentos citados anteriormente.

Finalmente, no hay que olvidar que, dado los niveles de calidad y su elaboración artesanal, todos sus productos irán enfocados a un mercado con un nivel de vida medio-alto, característica con la que contarán todos los segmentos.

Así pues, con todo ello, la estrategia de segmentación utilizada será una estrategia concentrada, ya que la panadería centrará sus esfuerzos en aquellos segmentos con un nivel de vida más elevado, pues se considera que esto le dará un toque diferente respecto a la competencia.

## **3.2 Marketing Mix**

Este apartado irá dedicado al Marketing Mix, es decir, a todo el conjunto de decisiones comerciales sobre la variable producto, precio, comunicación y distribución que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos comerciales.

### **3.2.1 Análisis de los productos a ofrecer**

El producto es el principal elemento del Marketing Mix, ya que el resto de las variables comerciales servirán de apoyo para el posicionamiento de este en el mercado.

La panadería elaborará un total de 20 variedades de pan, además de otros productos que se detallarán a continuación.

Por una parte, centrándose en el primer segmento descrito anteriormente, se elaborarán panes como: pan de quinoa, pan ecológico, pan de 8 cereales, pan de soja, pan integral, pan de espelta, pan de centeno, pan de sobrasada, pan de queso, pan de tomate y orégano y pan de aceitunas. Además de pan con nueces y pasas, pan de calabaza y pan de chocolate para los paladares más dulces.

Por otra parte, con el fin de satisfacer la demanda del segundo segmento descrito, se destinará una zona de la panadería a la fabricación de pan sin gluten, pan sin sal y cualquier otro tipo de pan a petición de los clientes. Además, se fabricarán otros productos como empanadillas variadas sin gluten, ensaimadas y magdalenas sin azúcar, todo tipo de bollería integral y bollería apta para celíacos.

Por último, la panadería ofrecerá el típico pan tradicional, pan rústico, pan de chapata y pan gallego. Así como las típicas empanadillas de tomate y espinacas y muchas variedades más (empanadillas de atún, pollo, morcilla, bacalao y pimiento rojo, verduras, queso y setas), pizza de jamón york y queso, pizza de verdura, napolitanas de jamón york y queso, magdalenas normales y de chocolate, ensaimadas y croissants de mantequilla y de chocolate, todo ello enfocado a un público más tradicional y conservador.

Además, cabe señalar que todos estos productos serán elaborados de forma artesanal y con materias primas de primera calidad, ya que el principal objetivo de esta panadería es el ofrecer un producto único y de calidad a sus clientes.

En un futuro, según las ventas conseguidas con la panadería se planteará la opción de elaborar un mayor número de variedades de pan, teniendo siempre en cuenta las posibles propuestas de nuestros clientes potenciales.

A continuación se muestran imágenes de algunos de los productos que se elaborarán.



Ilustración 6. Pan de Soja. Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 7. Pan tradicional. Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 8. Pan de 8 cereales. Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 9. Magdalena. Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 10. Croissant de chocolate. Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 11. Empanadillas Variadas. Fuente: Elaboración Propia.

Para terminar con el análisis del producto, no hay que olvidar el servicio prestado por la panadería. Esta permanecerá abierta los lunes, miércoles, jueves, viernes y sábados con horario de 7:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00. Los martes estará cerrada por descanso del personal y los domingos el horario de apertura será de 8: 00 a 13:30.

Durante su horario de apertura, tratará de prestar su mejor servicio a sus clientes, atendiendo debidamente a las necesidades de cada uno de ellos.

Finalmente, cabe destacar que dependiendo del horario del resto de establecimientos se planteará la posibilidad de trabajar en horario interrumpido, de modo que la panadería trabajaría de 7:00 a 20:00 con tal de cubrir su demanda al máximo.

### 3.2.2 Análisis del precio

El precio es considerado la variable comercial con mayor repercusión sobre las ventas, pues la mayoría de los clientes se decantan por la compra en un establecimiento u otro en función del precio de venta.

Además, se trata de una variable que ayuda a crear imagen comercial. Por este motivo, se deberá realizar un análisis del precio con el fin de determinar las decisiones estratégicas adecuadas sobre márgenes, descuentos y diferenciación de precios.

En este caso, para la fijación del precio se deberá tener en cuenta el coste de elaboración de los productos, de modo que el precio de venta no sea inferior a este. Dicho costes incluirán, tanto los costes de las materias primas utilizadas como los gastos de luz, agua y mano de obra.

También se deberá tener en cuenta el precio establecido por la competencia más directa, con la intención de no poner un precio demasiado elevado que lleve al negocio a perder gran parte de sus clientes. Así pues, tras una observación de los precios del pan en ciertas panaderías de la ciudad de Valencia, se ha visto que los precios de pan blanco oscilan entre los 0,70€ y 0,80€ y en el caso de los panes especializados alrededor de 1,50€ por barra de 200gr.

En el caso de la bollería se observan precios de entre 8€/kg y 12€/kg. y precios cerca de los 15€/kg., en el caso de la bollería especializada.

De este modo y siguiendo las pautas citadas anteriormente los precios de la panadería serán:

Pan Blanco (200gr.)	0,80 €	Pan Con Nueces y Pasas (200gr.)	1,00 €
Pan de chapata (200gr.)	1,20 €	Pan de Chocolate (200gr.)	1,00 €
Pan Gallego (200gr.)	1,20 €	Pan de Calabaza (200gr.)	1,00 €
Pan Rústico (200gr.)	1,20 €		
Pan de Espelta (200gr.)	1,00 €	Pan Sin Gluten (200gr.)	1,00 €
Pan de Centeno (200gr.)	1,00 €	Pan Sin Sal (200gr.)	0,80 €
Pan Integral (200gr.)	1,00 €		
Pan de 8 Cereales (200gr.)	1,00 €	Empanadillas variadas (100gr.)	1,20 €
Pan de Quinoa (200gr.)	1,00 €	Pizza Jamón york y queso	10€/Kg.
Pan de Soja (200gr.)	1,00 €	Pizza Verduras	11€/Kg
Pan Ecológico(200gr.)	1,60 €	Napolitana Jamón york y queso	1,50 €
Pan de Queso (200gr.)	1,00 €		
Pan de Sobrasada (200gr.)	1,00 €	Croissants	9€/Kg. Sin Gluten/ Integral 12€/Kg.
Pan de Tomate y Orégano (200gr.)	1,00 €	Magdalenas	7€/kg. Sin Azúcar 7€/kg.
Pan de Aceitunas (200gr.)	1,00 €	Ensaimadas	9€/Kg. Sin Gluten 12€/Kg.

Tabla 1. Tabla de precios. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.3 Análisis de la comunicación

En este caso, al tratarse de un negocio de nueva creación, se deberá llevar a cabo una fuerte inversión inicial en comunicación, con el fin de dar a conocer el negocio y llegar al mayor número de clientes posibles.

En primer lugar, se procederá a la elección de una marca con el fin de diferenciarse de la competencia e identificar los propios productos. Para ello se deberá tener en cuenta que se trate de un nombre fácil de pronunciar, único y atractivo y que no se encuentre registrado en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

De este modo y teniendo en cuenta dichos criterios, el nombre de la panadería será “Xe, quin pa!”, puesto que se considera un nombre diferente que puede llamar la atención de los habitantes de la ciudad de Valencia y alrededores, ya que se trata de un nombre inspirado a través de la típica expresión valenciana “Xe, que bó!”.



*Ilustración 12. Logo Panadería. Fuente: Elaboración Propia.*

Una vez seleccionada la marca de la empresa y siguiendo con el análisis de la comunicación, los instrumentos de comunicación que utilizará la panadería serán promoción de ventas y relaciones públicas.

Durante las dos primeras semanas y la semana previa a la apertura, se realizará el reparto de folletos informativos por la zona, en los que se mostrará la fecha de apertura, horario y productos que se ofrecerán en la panadería, con la intención de dar a conocer el nuevo negocio.

Además, otra de las técnicas de promoción que utilizará la panadería será la entrega a los primeros 100 clientes de bolsas de tela con el nombre de la panadería, con el fin no solo de darse a conocer por más gente, sino también de incentivar el uso de este tipo de bolsas y reducir así el consumo de plástico.

Del mismo modo, una vez que la panadería cuente con sus primeros clientes, deberá de llevar a cabo estrategias de comunicación, con el fin de mantener a sus clientes potenciales. Por este motivo, la empresa contará con una página web, en la que se mostrarán todos los productos de los que la panadería dispondrá y donde los usuarios podrán dar su opinión sobre los mismos, de forma que la panadería siempre esté adaptada a los gustos y necesidades del consumidor.



Asimismo, en dicha página web podrán encontrar otros datos de interés como el horario de apertura, localización y teléfono para realizar todo tipo de encargo. Además, con el objeto de mantener a los usuarios informados de todas las novedades, se permitirá el acceso desde la página web a todas las redes sociales en las que la panadería estará presente.

Así pues, la empresa contará con una cuenta en Facebook, Instagram y Twitter con el propósito de darse a conocer más rápidamente y de este modo alcanzar el mayor número de consumidores posible.

Cada una de estas redes sociales será empleada para un fin en concreto, tratando así de sacarle el máximo provecho a cada una de ellas.

En primer lugar, mediante Facebook, la panadería tratará de hacer llegar a sus seguidores las últimas novedades, mediante imágenes de los productos, así como videos del proceso de producción, con el objetivo de demostrar la elaboración artesanal de los mismos.

Por otra parte, con el uso de Instagram, se querrá llegar a un público más joven. Se realizarán sorteos periódicos de los productos más innovadores con el objeto de atraer nuevos clientes y mantener la atracción de los ya existentes.

Por último, mediante su cuenta en Twitter la panadería tratará de mantener en contacto a sus clientes a través de noticias de la propia compañía u otras noticias de actualidad relacionadas con el sector que puedan ser de interés.

### **3.2.4 Análisis de la distribución**

La distribución es el conjunto de actividades que tienen como objeto la entrega del producto en el momento, lugar y forma en que se desea. El proceso a seguir para alcanzar dicho objetivo, se denomina canal de distribución.

Se pueden definir tres tipos de canal de distribución, siendo estos:

- Canal directo o de longitud 0.
- Canal corto o de longitud 1.
- Canal largo o de longitud 2 o superior.

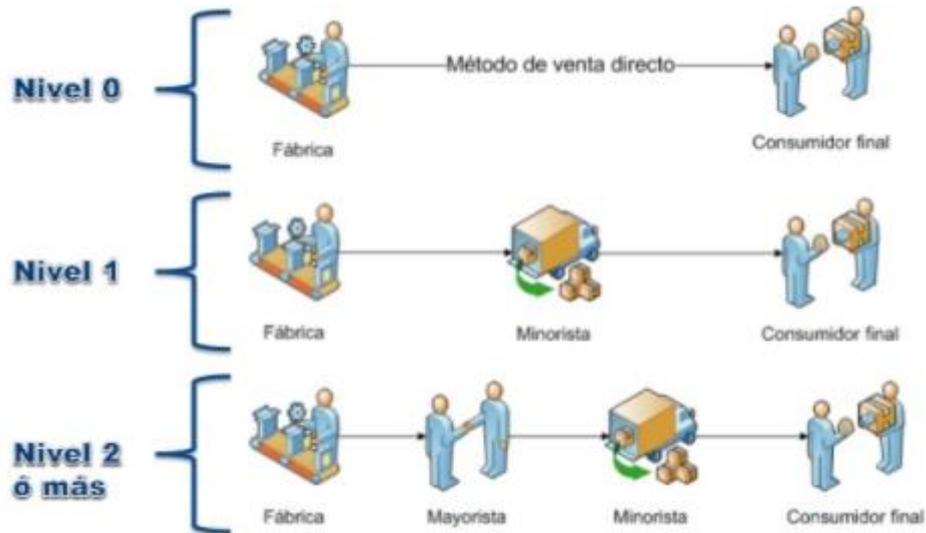


Ilustración 13. Canal de distribución. Fuente: Google Imágenes

En este caso, tal y como se mencionó en la introducción, la panadería estará situada en la ciudad de Valencia, de modo que el principal canal de distribución con el que contará será el establecimiento situado en dicha ciudad. Así pues, se puede decir que el canal de distribución que se empleará será de longitud 0 o directo. No obstante, con el fin de llegar a un mayor número de consumidores, se ofrecerá la posibilidad de venta a bares, restaurantes, comedores escolares y pequeños comercios de alimentación de la ciudad que lo requieran, de modo que el canal de distribución empleado en ese caso sería un canal de longitud 1 o corto, ya que existirá un intermediario encargado de hacer llegar el producto de la panadería al cliente final.



# CAPÍTULO 4:

## PLAN DE OPERACIONES.





Se trata de un local en alquiler que cuenta con las siguientes características expuestas en el anuncio.

### **Características básicas**

263 m<sup>2</sup> construidos, 239 m<sup>2</sup> útiles

1 planta

Segunda mano/para reformar

Distribución 3 estancias

2 aseos o baños

Situado a pie de calle

1 escaparates

Última actividad: Horno tradicional

Construido en 1965

### **Equipamiento**

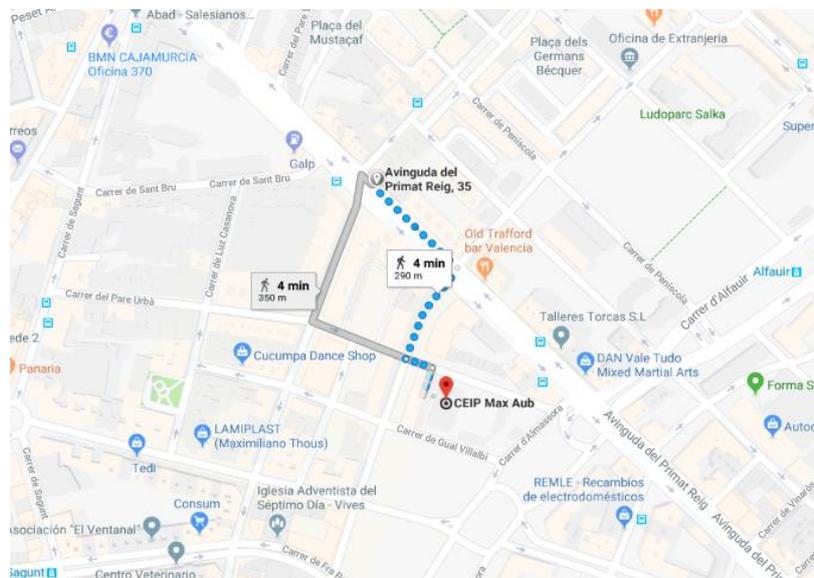
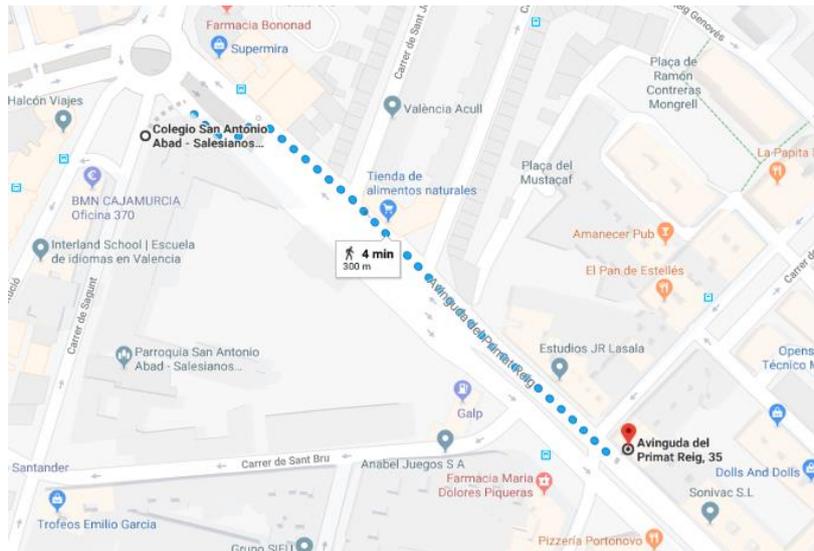
Salida de humos

*Ilustración 15. Características del local. Fuente: [www.idealista.com](http://www.idealista.com)*

Como se puede observar, se trata de un local cuya anterior actividad era la de un horno tradicional, por lo que se trata de un local perfectamente adaptado a las necesidades requeridas por la panadería en estudio. No obstante, se llevará a cabo una inversión en maquinaria nueva y reforma del despacho con el fin de crear un espacio más atractivo y acogedor para el cliente y trabajador.

Cabe destacar también, que la Avenida Primado Reig de Valencia, es una avenida muy conocida y frecuentada por mucha gente. Además, justo en la puerta del local se sitúa una parada de autobús por lo que mucha gente podría optar por la compra durante su espera.

Además, la cercanía a los colegios “Colegio San Antonio Abad Salesianos” y “CEIP Max Aub”, beneficiará las ventas del negocio, puesto que tal y como se mencionó en el análisis de los productos se realizará gran variedad de bollería salada y dulce. Producto que muchos niños querrán consumir a la salida del colegio. Del mismo modo, esta cercanía a los colegios, hará que mucho padres se pasen por la panadería para la compra del pan durante los horarios de entrada y salida de los colegios.



Ilustraciones 16 y 17. Cercanía del local a los colegios. Fuente Google Maps

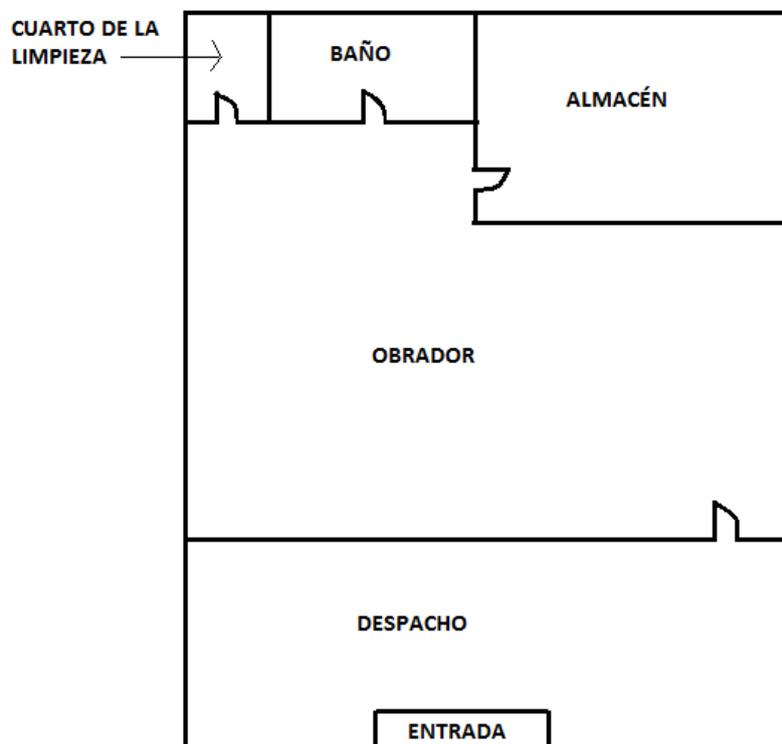
Finalmente, cabe destacar que es cierto que existen otras panaderías cercanas a la zona, no obstante, la variedad de panes y especialidades para personas con alergias alimentarias, le darán el toque diferenciador a la nueva panadería respecto al resto de panaderías situadas en esta zona.

## 4.2 Distribución en planta

La correcta distribución de las áreas de trabajo de la panadería conllevará al buen funcionamiento de la misma, aumentando la productividad gracias a la comodidad de los trabajadores y adecuada distribución de la maquinaria.

Como se vio en las características del local en que se situará la panadería, este cuenta con tres estancias, por lo que se destinará una estancia para el almacenaje de las materias primas y otros productos necesarios para la elaboración del producto final. La segunda de las estancias será el obrador para la fabricación de los productos y finalmente, la estancia restante se destinará a la venta de los productos. Además, el local dispone de dos baños o aseos, los cuales uno de ellos será utilizado como baño para los trabajadores y el otro se reformará para crear un cuarto de limpieza en su lugar.

Dichas zonas, quedarán distribuidas de la siguiente forma.



*Ilustración 18. Distribución en planta del local. Fuente: Elaboración propia.*



✓ Almacén:

La zona de almacenaje servirá para guardar todos los utensilios y materias primas que deban ser mantenidas a temperatura ambiente. Para ello se comprarán 6 estanterías ideales para el almacenaje de mercancías de peso medio. (VER ANEXO 3)

En el caso de los sacos de harina, estos se depositarán en este mismo almacén sobre palets con tal de evitar el contacto con el suelo.

✓ Obrador:

En esta zona se llevará a cabo la elaboración de todos los productos ofrecidos por la panadería, de modo que será aquí donde se encuentre la siguiente maquinaria necesaria para la fabricación del producto final (VER ANEXO 1):

○ Amasadora

La amasadora servirá para la preparación de la masa del pan, evitando que los trabajadores tengan que hacer este trabajo a mano. Se tratará de una amasadora de la marca Bauuman, de dimensiones 39x69,7x69cm, con una capacidad de pasta de 18Kg. y un volumen de cuba de 20 litros. Contará con una rejilla de protección en acero inoxidable con el fin de evitar posibles accidentes laborales durante su funcionamiento.

○ Pesadora divisora

La pesadora divisora permitirá obtener una mayor precisión en la división de la masa, pues su función consiste en dividir volumétricamente la masa mediante una configuración y número de divisiones definidas. Dicha máquina tendrá unas dimensiones de 185x80x142/152cm y su productividad será de 1.080 piezas por hora como mínimo y 2.400 piezas como máximo. El tamaño de las piezas obtenidas podrá ir desde los 60gr. hasta los 600gr. Además, se tratará de una pesadora divisora con funcionamiento silencioso y programación automático del número de piezas deseado.

○ Formadora de barras de doble recorrido

La formadora de barras servirá para darle la forma necesaria a la masa sin desgasificarla. La máquina contará con un sistema de seguridad consistente en una rejilla para la protección de rodillos con paro automático. Además, la cinta se podrá recoger cuando se termine con su uso para la reducción del espacio empleado.

○ Cámara de reposo

La cámara de reposo irá destinada al reposo de la masa boleada antes de que esta pase por la formadora de barras. Se tratará de una máquina de la marca Subal con una capacidad para procesar masas de entre 50gr. y 1.000gr.



- Laminadora

La laminadora permitirá la laminación de masas de diferentes espesores, con la intención de sustituir el trabajo manual. La máquina estará dotada de un ergonómico y confortable balancín y de pedales para poder invertir el sentido de la cinta. Además, su estructura y sus rodillos asegurarán una óptima laminación.

- Cámara de fermentación

La cámara de fermentación servirá para el control de la temperatura y humedad de la masa hasta encontrarse en su punto óptimo para iniciar el proceso de horneado. Dicha cámara estará equipada con la mejor tecnología, ya que permitirá la gestión automatizada del ciclo completo de fermentación, con programas de 12,24,48 y 72 horas, dando además la opción de que el usuario configure sus propios programas. También permitirá el envío de alarmas por e-mail y control remoto a través de PC, Tablet o móvil.

- Horno

El horno será esencial para el acabado perfecto de todos los productos. Se dispondrá de un horno eléctrico rotatorio con capacidad para 18 bandejas de hasta 6 tamaños distintos. El control de las temperaturas y tiempo se realizará de manera digital.

Además de toda esta maquinaria se deberá de disponer de dos mesas de trabajo.

Cabe destacar que, con el fin de aprovechar el espacio al máximo, las mesas de trabajo serán mesas frigoríficas para la conservación de las materias primas que deban mantenerse en frío. (VER ANEXO 2)

- ✓ Despacho:

El despacho será la zona de la panadería destinada a la venta de todos los productos elaborados en el obrador y atención al cliente.

El mobiliario que se ubicará en esta estancia se detalla a continuación. (VER ANEXO 3)

- Mostrador

Se implantará un mostrador de color madera con dos vitrinas para la exposición de los productos de bollería salada y dulce. En una de ellas se colocará la bollería destinada a personas con diabetes o celiaquía y la otra contendrá el resto de los productos.

- Estantería de panadería

Se colocará una estantería con cuatro módulos para la exposición del pan, que además contará con dos pequeños armarios para guardar las bolsas y otro tipo de embalaje.

- Mostrador para el TPV

Se incorporará un pequeño mostrador del mismo color al mostrador con vitrinas citado anteriormente, para colocar un TPV (Terminal de Punto de Venta).

- Terminal Punto de Venta (TPV)

Este terminal permitirá llevar a cabo todas las tareas relacionadas con la venta, como el cobro en tarjeta, obtención de un ticket de venta, así como la gestión del inventario y otras funciones más relacionadas con la venta.

Finalmente, se colocarán tres sillas junto a la entrada para que el cliente este cómodo mientras espera su turno.

### 4.3 Proceso productivo

El proceso productivo se puede definir como todas aquellas operaciones enfocadas a la transformación de recursos productivos en bienes o servicios con el objetivo de satisfacer la demanda.

Así pues, en este apartado se realizará una descripción del proceso a seguir para la elaboración de los productos ofrecidos por la panadería.

En primer lugar, la elaboración del pan seguirá los siguientes pasos:

1. Con la ayuda de la amasadora se procederá a la elaboración de la masa, elaborada con harina (se empleará la harina adecuada para cada tipo de pan) agua, sal y levadura.  
En el caso del pan sin sal, la masa se compondrá de harina, agua y levadura únicamente. Para el resto de los panes como el pan de cereales, chocolate, espinacas... se irán añadiendo los distintos ingredientes en cada uno de ellos.
2. Una vez obtenida la masa se pasará a la división de la misma en porciones con la ayuda de la pesadora divisora.
3. Seguidamente, se trasladarán las porciones a la cámara de reposo, para que la masa pierda la fuerza y sea más fácil su manipulación.
4. A continuación, se forman las barras con la máquina formadora de barras y se trasladan a la cámara de fermentación, para fermentar la masa y obtener así el sabor y volumen deseado.

5. Finalmente se pasará al horneado para obtener el pan apto para la venta.

Por otra parte, para la elaboración de las napolitanas y los croissants, los pasos a seguir serán:

1. Elaboración de la masa con harina, huevos, mantequilla, leche en polvo, azúcar y sal.
2. Tras la obtención de la masa se utilizará margarina para realizar los pliegues a la masa. Se pasará por la laminadora para obtener una masa lisa con la que poder realizar los cortes deseados y así poder darle la forma al producto.
3. A continuación, en el caso de las napolitanas se incorporará el jamón york y el queso y se llevarán ambos productos a la cámara de fermentación alrededor de media hora.
4. Finalmente, se procederá al horneado para el acabado del producto.

Las magdalenas se elaborarán con leche, aceite, harina, huevos y levadura gasificante. Dicha mezcla se repartirá en moldes y finalmente se introducirán en el horno para terminar con la elaboración.

En el caso de las ensaimadas el primer paso será la elaboración de la masa con la mezcla de harina, azúcar, sal, huevo y manteca de cerdo. Una vez elaborada se realizará la forma de la ensaimada y se procederá a la fermentación de la misma con la ayuda de la cámara de fermentación. El último paso será el horneado.

Para terminar con el proceso productivo de cada uno de los productos se explicará a continuación, el proceso de elaboración de las empanadillas y las pizzas.

Para la masa de la pizza se utilizará aceite, harina y leche y una vez obtenida se formará la base con la ayuda de un rodillo y se procederá a la fermentación para posteriormente terminar con la incorporación de los ingredientes deseados y horneado.

Las empanadillas se elaborarán con harina, aceite y cerveza. Una vez realizada la masa se hará la forma con la ayuda del rodillo y se rellenarán del ingrediente deseado para finalmente proceder al horneado.

Por último, una vez elaborado el producto final solo quedará la venta al consumidor.

Finalmente, para terminar con el plan de operaciones se deberá tener en cuenta el servicio ofrecido por la panadería.

La panadería estará abierta al público en horario de 7:00 a 14:00 y de 17:00 a 20:00, lunes, miércoles, jueves, viernes y sábados. Los martes estará cerrada por descanso del personal y los domingos el horario de apertura será de 8: 00 a 13:30. Durante todo este



tiempo, la empresa tratará de ofrecer el mejor servicio a sus clientes ofreciendo una gran variedad de panes y los productos de bollería más demandados por los consumidores. Además, nuestros dependientes tratarán de ofrecer un trato agradable y acogedor hacia los consumidores, atendiendo constantemente a sus posibles quejas y sugerencias.

Por otra parte, en el caso de la venta de pan a bares, restaurantes o comedores escolares, la panadería ofrecerá un cómodo y rápido servicio de entrega.



# CAPÍTULO 5:

## PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH



## 5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo se iniciará con la definición de la misión, visión y valores de la empresa, así como una descripción de aquellos objetivos que esta pretende conseguir. Seguidamente, se procederá a la elección de la forma jurídico-fiscal más beneficiosa para la empresa y finalmente, se especificará todo aquello relacionado con el personal necesario para llevar a cabo la actividad del negocio.

### 5.1 Misión, visión, valores y objetivos de la empresa

La elección de la misión, visión y valores de una empresa, así como la fijación de objetivos es una de las decisiones fundamentales ante la creación de un negocio, pues servirán de ayuda para el proceso de planificación de la organización.

En primer lugar, la misión tratará de reflejar la actividad de la empresa en el mercado, mostrando también aspectos tales como el público objetivo y factores diferenciales respecto a la competencia. En definitiva, la misión se podría definir como la razón de ser de la empresa.

Para su elección, las respuestas a estas preguntas podrían servir de ayuda: ¿A qué se dedica la empresa?, ¿A quién va dirigido el negocio?, ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?

Así pues, siguiendo esta definición, la misión de la panadería será:

Elaboración y venta de distintas variedades de pan y otros productos de panadería de primera calidad para clientes innovadores y clientes con problemas dietéticos.

En segundo lugar, la visión se centrará en la meta que la panadería quiera lograr en el futuro, destacando por su carácter motivador e inspirador.

Preguntas como ¿Qué se pretende lograr en un futuro? o ¿Dónde se quiere estar en un futuro? servirán de ayuda para definir la visión del negocio.

De este modo, la visión de la panadería será:

Llegar a posicionarse en el mercado, buscando convertir un producto básico en un producto innovador, único y de calidad con el que satisfacer la demanda de nuestros clientes.

A continuación, una vez definidas la misión y visión de la empresa, se detallan los valores, es decir, los principios éticos que reflejarán la cultura de la panadería.



- Innovación: se elaborarán los productos más novedosos acorde con las nuevas tendencias del mercado.
- Calidad: las materias primas utilizadas para la elaboración de los productos serán de primera calidad.
- Variedad: Se elaborarán un total de 20 variedades de pan, con la intención de ampliar dicha cifra en un futuro.
- Pasión: que los trabajadores se sientan a gusto con su trabajo será la clave para conseguir unos clientes satisfechos.
- Escucha: será de vital importancia que los empleados atiendan las opiniones de los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades al máximo y poder contrastar sus ideas con la de los empleados.
- Responsabilidad Social Empresarial: la panadería no solo velará por sus propios intereses, pues también estará en continuo compromiso con el medio ambiente, tratando de llevar a cabo medidas que favorezcan el cuidado del entorno.

Finalmente, solo quedará fijar los objetivos que marcarán el camino a seguir por la panadería. De este modo y teniendo en cuenta que estos deberán ser claros, coherentes y realistas, los objetivos que se pretenden alcanzar serán:

- Ofrecer el mejor servicio a los clientes.
- Satisfacer la demanda de nuevos mercados.
- Ser pionera en el sector de la panadería con la continua innovación de productos.
- Destacar por la calidad y artesanía de los productos ofrecidos.

## 5.2 Forma jurídico-fiscal de la empresa

En este apartado se procederá a la elección de la forma jurídico-fiscal que mejor se adapte al negocio.

Actualmente son varias las formas jurídicas por las que pueden optar las empresas para su constitución, tal y como se puede observar en la tabla siguiente, dónde se clasifican atendiendo cuatro criterios: mínimo número de socios, aportación de capital necesario en el momento de la constitución, responsabilidad frente a terceros y fiscalidad.

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD
<b>Empresario Individual (Autónomo)</b>	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	IRPF (Rendimientos por actividades económicas)
<b>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</b>	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones	IRPF (Rendimientos por actividades económicas)

<b>Comunidad de Bienes</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	IRPF (Rendimientos por actividades económicas)
<b>Sociedad Civil</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	Impuesto de Sociedades o IRPF (Rendimientos por actividades económicas)
<b>Sociedad Colectiva</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad Comanditaria Simple</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	Mínimo 1	Mínimo 3.000€	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</b>	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000€ Máximo 120.000€	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad Anónima</b>	Mínimo 1	Mínimo 60.000€	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad Comanditaria por acciones</b>	Mínimo 2	Mínimo 60.000€	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad De Responsabilidad Limitada Laboral</b>	Mínimo 2	Mínimo 3.000€	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad Anónima Laboral</b>	Mínimo 2	Mínimo 60.000€	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad Cooperativa</b>	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3; 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades (Régimen Especial)
<b>Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado</b>	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades (Régimen Especial)

<b>Sociedades Profesionales</b>	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad	Según la forma social que adopte
<b>Sociedad Agraria de Transformación</b>	Mínimo 3	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	Impuesto sobre Sociedades
<b>Sociedad de Garantía Recíproca</b>	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000€	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades
<b>Entidades de Capital-Riesgo</b>	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades: Mínimo 1.200.000€; Fondos: Mínimo 1.650.000€	Limitada al capital aportado en la sociedad	Impuesto sobre Sociedades
<b>Agrupación de Interés Económico</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	Impuesto sobre Sociedades

Tabla 2. Formas jurídicas. Fuente: Elaboración propia a partir de: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

De este modo, tras analizar las características de cada una de las formas jurídicas por las que se podría decantar la panadería y teniendo en cuenta que esta dispondrá de un único socio, el cual no se hará responsable de obligaciones frente a terceros, se considera que la forma jurídico-fiscal más adecuada será la de sociedad de responsabilidad limitada.

Se trata de un tipo de sociedad con carácter mercantil, que deberá contar con un socio como mínimo. En el momento de la constitución se deberá aportar un mínimo de 3.000€ de capital social y en caso de ser necesario responder ante terceros, la responsabilidad estará limitada a dicha aportación. Cabe señalar que la aportación se podrá llevar a cabo de forma monetaria o a través de bienes susceptibles de valoración económica, razón por la que no se ha escogido la forma de sociedad responsabilidad limitada nueva empresa, donde la aportación sólo podrá ser monetaria.

Por otra parte, en cuanto a temas fiscales, la panadería estará obligada a presentar el impuesto de sociedades.

Finalmente, una vez elegida la forma jurídica más adecuada para la panadería, se detallarán los pasos que se deberán llevar a cabo para su correcta constitución.

1. Registro del nombre de la panadería a través de la página web del registro mercantil.
2. Apertura de una cuenta bancaria para el depósito del mínimo de capital social requerido.
3. Redacción de los estatutos sociales por parte del socio, en los que constarán todas las normas referentes a la panadería.



4. Proceso de obtención de la escritura pública de la constitución.
5. Realización de las gestiones necesarias en Hacienda para la obtención del número de identificación fiscal provisional, alta en el impuesto de actividades económicas y declaración censal.
6. Tras la obtener la escritura de constitución y con un plazo máximo de dos meses, se procederá a la inscripción de la panadería en el registro mercantil.
7. Adquisición del número de identificación fiscal definitivo.

### 5.3 Análisis de los puestos de trabajo

El análisis de los puestos de trabajo forma parte de la planificación de los recursos humanos de una empresa. En él se explican de manera detallada en qué consisten los puestos a cubrir, así como los requerimientos necesarios para la contratación de las personas en dichos puestos.

En el caso de la panadería, se detallan a continuación cada uno de los puestos, explicando las obligaciones con las que deberá cumplir cada una de las personas que lo ocupen, responsabilidades y condiciones laborales. Además, se detallarán los estudios y habilidades requeridos para la contratación.

#### Jefe de la panadería:

El jefe de la panadería será el socio de la misma. Este se encargará de la organización de las tareas a realizar en cada uno de los puestos, así como de la contratación y despido de sus empleados.

Otra de sus funciones será la de llevar a cabo el control del stock de todos los productos necesarios para la elaboración del producto final siendo, por tanto, el encargado de contactar con cada uno de los proveedores. La razón por la que se encargará de esta tarea es porque al tratarse de un pequeño negocio, este también se encargará de la elaboración de los productos junto con el resto de los empleados del obrador.

Además, se ocupará de todo aquello relacionado con la estrategia de comunicación, siendo el encargado de llevar a cabo la administración y mantenimiento de las redes sociales. En el caso de la página web esta será creada por una empresa externa, no obstante, una vez en funcionamiento será el propio jefe quien se encargue de su gestión y continua actualización.

Los estudios y capacidades con los que deberá contar el jefe de la panadería serán:

- Ciclo formativo en panadería, repostería y confitería.
- Carnet de manipulador de alimentos.
- Permiso de conducción B.
- Capacidad de organización y liderazgo.
- Conocimientos informáticos.



- Algún curso o similares relacionado con la gestión de redes sociales y estrategias de comunicación.

Finalmente, teniendo en cuenta sus funciones, su salario será de 1.232,28€ brutos contando con 15 pagas anuales según convenio.

#### Trabajadores del obrador:

Se encargarán de la elaboración de los productos, así como de la limpieza de la maquinaria al finalizar su uso.

Su horario de trabajo empezará a las 3 de la mañana con la finalidad de disponer de productos aptos para la venta en el momento de la apertura al público y terminará a las 11:00. Dispondrán de un descanso de 8:30 a 9:00 para el almuerzo.

El salario de estos trabajadores será de 1.072,84€ o 982,80€ brutos mensuales dependiendo del grado de responsabilidad según convenio.

Los conocimientos y aptitudes requeridos para este puesto serán:

- Carnet de manipulador de alimentos.
- Ciclo formativo en panadería, repostería y confitería.
- Permiso de conducción B.

#### Trabajadores para la venta al público:

Estos empleados se dedicarán a la venta del pan y resto de productos a los clientes, además de reponer los mostradores con el fin de tener productos a la vista en todo momento. Del mismo modo, se encargarán de la limpieza de la zona de atención al público de la panadería.

Además, estos empleados también deberán realizar las tareas de horneado de los productos en aquellos momentos en que los trabajadores del obrador hayan terminado su jornada y por un aumento de la demanda se necesite mayor cantidad de producto.

Por otra parte, dada la cercanía al cliente, serán estos trabajadores quienes se ocupen de transmitir a los empleados del obrador de la cantidad de producto a elaborar cada día, en relación a la demanda de los clientes.

Por último, en caso de llevarse a cabo el reparto de pan a restaurantes, comercios o colegios serán estos empleados quienes se encarguen de ello.

Su horario de trabajo será de 7:00 a 14:00 para el turno de mañanas y de 17:00 a 20:00 para el turno de tardes. No obstante, hay que tener en cuenta que, en caso de implantarse el horario de apertura interrumpido, la jornada de trabajo será de 7:00 a 14:00 y de 14:30 a 20:00.

El salario de estos empleados será de 927,25€ brutos, contando con 15 pagas según convenio.

Las especificaciones de este puesto, es decir los estudios y habilidades requeridas serán:



- Permiso de conducción B.
- Carnet de manipulador de alimentos.
- Experiencia en venta al público.
- Conocimientos básicos de informática.

Finalmente, cabe destacar, que todas las tareas relacionadas con la elaboración de las cuentas anuales, presentación del impuesto de sociedades, elaboración de las nóminas y otros temas de administración serán externalizadas a una asesoría, con la finalidad de reducir la labor del jefe y que este pueda dedicarse a las tareas de producción.



# CAPÍTULO 6:

## PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO



## 6. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan económico-financiero ofrecerá una visión general de la viabilidad económica de la futura panadería, además de proporcionar información sobre la posible financiación requerida para llevar a cabo el negocio. Por este motivo, se trata de un apartado fundamental en el plan empresarial.

En primer lugar, se realizará un estudio de la inversión y financiación necesaria para llevar a cabo el proyecto, así como una previsión de las posibles ventas generadas por la panadería. Seguidamente, se confeccionará la cuenta de resultados previsional para un periodo de cinco años y por último se analizarán los flujos de tesorería de la panadería para los cinco primeros años de vida del negocio.

Finalmente, se llevará a cabo un análisis de ratios con el fin de estudiar la liquidez y endeudamiento de la panadería, así como un análisis de la rentabilidad del proyecto propuesto.

### 6.1 Inversión y financiación.

#### INVERSIÓN.

La inversión inicial de una empresa está formada por todos aquellos elementos necesarios para la puesta en funcionamiento de la misma. De este modo, la inversión de la panadería se compondrá del siguiente inmovilizado material, inmovilizado intangible e inversiones financieras.

- **Inmovilizado material.**

#### Maquinaria, mobiliario y herramientas:

A continuación, se muestra toda la maquinaria necesaria para la elaboración de los productos, mobiliario y otros utensilios como rodillos de amasar, bandejas, recipientes... junto con el valor de adquisición de cada uno de estos elementos.

Amasadora	1.527,00 €
Pesadora divisora	9.950,00 €
Formadora de barras	7.700,00 €
Cámara de reposo	2.200,00 €
Laminadora	4.245,00 €
Cámara de fermentación	15.700,00 €
Horno	19.835,00 €
<b>TOTAL MAQUINARIA</b>	<b>61.157,00 €</b>
Mesas frigoríficas (2 Uds.)	3.552,00 €
Estanterías (6 Uds.)	344,70 €
Mostrador despacho	1.620,70 €
Estantería despacho	3.033,00 €
Mostrador para TPV	375,00 €
Silla (3uds.)	183,00 €
<b>TOTAL MOBILIARIO</b>	<b>9.108,40 €</b>
Utensilios (rodillos, bandejas...)	3.000,00 €
<b>TOTAL ÚTILES Y HERRAMIENTAS</b>	<b>3.000,00 €</b>
	<b>73.265,40 €</b>

Tabla 3. Inversión en Maquinaria, mobiliario y herramientas. Valores sin IVA. Fuente: Elaboración propia.

De este modo, se tiene una inversión en maquinaria, mobiliario y herramientas de 73.265,40 €.

Como se puede observar, se trata de una inversión bastante elevada, pues se ha adquirido la maquinaria más moderna con el fin de aumentar la productividad y mantenerse al día con las nuevas tecnologías.

#### Equipo para procesos de información

Tal y como ya se ha mencionado en anteriores apartados, la panadería contará con un TPV (Terminal Punto de Venta) para llevar a cabo todos los trámites de cobro. Este terminal supondrá una inversión de 1.600,75€ y estará compuesto por un terminal táctil con pantalla LED, cajón portamonedas, impresora para tickets, torre para el ordenador y balanza.

Adicionalmente, se dispondrá de un PC portátil, con el que llevar a cabo el mantenimiento y actualización de la página web así como de las redes sociales en las que la panadería estará presente. La compra de este PC supondrá un gasto de 249€. (VER ANEXO 4).

#### Construcciones

Tal y como se mencionó en el apartado de localización, la panadería se situará en un local que requerirá la reforma del despacho con el fin de crear un espacio más atractivo y acogedor para el cliente y trabajador. Dicha reforma, se estima que supondrá una inversión de 5.000€.

- **Inmovilizado inmaterial**

Marca

En esta partida se incluirán los gastos de registro de marca, gastos que supondrán un valor de 124,12€ según las tasas indicadas por la oficina de patentes y marcas (2018). Este trámite se realizará de forma online ya que en este caso se reduce el importe a pagar.

Aplicaciones informáticas

En cuanto a las aplicaciones informáticas, la panadería deberá tener en cuenta el gasto de instalación del software del TPV, instalación que supondrá un valor de 151,25€.

- **Inversiones financieras**

Fianza

Se deberá de abonar una fianza por el alquiler del local correspondiente a un valor equivalente de dos meses de alquiler, es decir 2.600€.

Todo ello formará parte del activo no corriente de la panadería, obteniendo como resultado un activo corriente de 82.990,52€.

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>Inmovilizado Intangible</b>	
Patentes y marcas	124,12 €
Aplicaciones informáticas	151,25 €
<b>Inmovilizado Material</b>	
Construcciones	5.000,00 €
Maquinaria	61.157,00 €
Herramientas y útiles	3.000,00 €
Mobiliario	9.108,40 €
Equipos informáticos	1.849,75 €
<b>Inversiones Financieras</b>	
Fianzas	2.600,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>82.990,52 €</b>

Tabla 4. Activo no corriente. Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, también se deberá contar con una serie de existencias iniciales como las materias primas y otros productos necesarios para poder hacer frente a las primeras ventas de la panadería. De este modo, se invertirán alrededor de 2.000€ en concepto de existencias iniciales.

Además, teniendo en cuenta las necesidades de pagos con las que contará la panadería y con la intención de no tener un nivel de tesorería inferior a los 1.000€ en ninguno de los meses, se estima que será necesario disponer de un nivel de tesorería inicial de 6.600€.

Con todo ello se tendrá el activo corriente de la empresa, obteniendo un activo corriente de 25.902,01€

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
<b>Existencias</b>	
Materias primas y otros aprovisionamientos	2.000,00 €
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	
Hacienda deudora por IVA	17.302,01 €
<b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	
Tesorería	6.600,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>25.902,01 €</b>

Tabla 5. Activo Corriente. Fuente: Elaboración Propia.

Con todo ello, la inversión inicial supondrá un valor de 108.892,53€.

Una vez realizado el estudio de la inversión, el siguiente paso será el análisis de la financiación, donde se describirán las vías de apoyo que utilizará la panadería con tal de poder hacer frente al total de la inversión necesaria.

### **FINANCIACIÓN.**

Para afrontar el total de la inversión descrita anteriormente, se utilizarán dos vías de financiación.

Por una parte, se utilizará financiación propia, es decir, será el socio de la empresa quien aporte parte de la cantidad de dinero necesaria para llevar a cabo el proyecto, realizando una aportación al capital de la empresa de 45.000€.

Además, también se deberán tener en cuenta los gastos de constitución del negocio, gastos que se deberán incluir en el patrimonio neto de la empresa con la consideración de reservas voluntarias de la sociedad, tal y como indica el Plan General Contable "los gastos de constitución y ampliación de capital se imputarán directamente al patrimonio neto de la empresa sin pasar por la citada cuenta de pérdidas y ganancias. Estos gastos

lucirán en el estado de cambios en el patrimonio neto total, formando parte del conjunto de variaciones del patrimonio neto del ejercicio”.

Estos gastos se compondrán de los gastos de notaría, certificado negativo del nombre y gastos de registro mercantil y publicación en el BORME, todos ellos necesarios para el inicio de la actividad. De este modo, tal y como se observa en la tabla siguiente, se estiman unos gastos de constitución de 516€.

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
Notaría	350,00 €
Certificado Negativo del nombre	16,00 €
Registro Mercantil, Publicación BORME	150,00 €
	<b>516,00 €</b>

Tabla 6. Gastos de constitución. Fuente: Elaboración Propia

Con todo ello, el patrimonio neto de la empresa se situará en 44.484€.

Respecto a los restantes 64.408.53€ necesarios para hacer frente al total de la inversión, se utilizará financiación ajena, es decir será necesario solicitar financiación a una entidad bancaria. De este modo, y tras haber investigado sobre las distintas oportunidades de financiación ofrecidas por los bancos y el Instituto de Crédito Oficial (ICO) se ha decidido que la panadería invertirá en un préstamo a través de una línea ICO específica para emprendedores mediante el banco BBVA con las siguientes condiciones.

Capital inicial	64.408,53 €
Tipo de interés nominal	4,75%
Plazo en años	7
Periodos de pago al año	12

Tabla 7. Condiciones línea ICO. Fuente: Elaboración propia

Al tratarse de financiación ajena, se deberá de ir devolviendo dicha cantidad en el plazo impuesto por la entidad financiera, junto con una serie de intereses periódicos. (VER ANEXO 5)

Dicho préstamo formará parte del pasivo no corriente de la sociedad, obteniendo una financiación total de 108.892,53€, tal y como se puede ver en la siguiente tabla.

**FINANCIACIÓN**

<b>RECURSOS PROPIOS</b>	
Capital	45.000,00 €
Reservas Voluntarias	- 516,00 €
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Deudas a L/P con entidades de crédito	64.408,53 €
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>108.892,53 €</b>

Tabla 8. Financiación. Fuente: Elaboración Propia.

## 6.2 Plan de ventas.

El plan de ventas reflejará una previsión de las posibles ventas que tendrá la panadería en los primeros cinco años de vida del negocio.

Para la elaboración de esta previsión, se han dividido los productos en función de sus precios y familia de producto, obteniendo de este modo, en primer lugar las ventas de pan blanco, en segundo lugar las ventas de pan de sabores (pan de queso, tomate y orégano, sobrasada, chocolate, calabaza, soja, 8 cereales, pasas y nueces, aceitunas, espelta, centeno, integral y quinoa), pan sin gluten y pan sin sal. En tercer lugar las ventas de pan gallego, rústico, chapata y ecológico, en cuarto lugar bollería salada (pizza, empanadillas y napolitana), en quinto lugar, las ventas de bollería dulce (croissants, magdalenas y ensaimadas) y finalmente las ventas previstas de bollería dulce especializada (bollería sin gluten o sin azúcar).

Al tratarse de un negocio, cuyos productos no tienen estacionalidad, se ha supuesto que la cantidad vendida será la misma durante todos los meses del año. No obstante, durante los dos primeros meses se ha considerado que se obtendrán un menor número de ventas, puesto que, al tratarse de una empresa de nueva creación, los productos todavía no serán conocidos por todos los posibles consumidores y por tanto, se estima que se demandarán un menor número de unidades diarias.

Se considera que el mayor número de unidades vendidas corresponderán al pan blanco, pues se estima que la mayoría de los clientes que opten por los productos innovadores, no dejarán de adquirir el pan tradicional. De este modo, se prevé que durante los dos primeros meses se venderán alrededor de 300 barras de pan blanco en un día, así pues y teniendo en cuenta el número de días de cada mes, se estiman unas ventas mensuales durante enero y febrero de 9.300uds. y 8.700uds. respectivamente. A partir del mes de marzo, se estima que el número de unidades vendidas al día se incrementará en aproximadamente un 25%, de modo que, a partir de este mes, se tendrán unas ventas de alrededor de 375 barras de pan blanco diarias, cantidad que se prevé se mantenga constante durante el resto de los meses, obteniendo unas ventas de 11.250 uds./mes durante los meses de más días y 11.625 uds./mes durante aquellos meses con un menor número de días.

Por otra parte, y siguiendo el mismo procedimiento de ventas que en el caso del pan blanco, se estiman unas ventas globales para el pan de sabores, sin sal y sin gluten de 200 barras de pan diarias durante los dos primeros meses de vida del negocio, lo que equivale a 6.200uds./mes y 5.800uds./mes, respectivamente. A partir del tercer mes, se esperan unas ventas mensuales de alrededor de 7.750uds. y 7.500uds. dependiendo del número de días de cada mes.

Seguidamente, las ventas estimadas de pan gallego, rústico, chapata y ecológico se sitúan en 150 unidades diarias durante los dos primeros meses, obteniendo unas ventas de 4.650 uds. y 4.350 uds. en cada uno de los dos meses. A partir del mes de marzo se espera que estas ventas se sitúen en 5.625 y 5.813 unidades al mes, dependiendo del número de días.

Por otra parte, en el caso de la bollería salada, se considera que el número de piezas vendidas al día se situará en 90 unidades, de modo que los dos primeros meses de la panadería se esperan unas ventas de 2.790 piezas/mes y 2.610 piezas/mes. A partir del mes de marzo y al igual que en el caso del pan, se considera que las ventas diarias se incrementarán en un 25%, por lo que se tendrán unas ventas al mes de entre 3.488 y 3.375 piezas de bollería salada.

Finalmente, en el caso de la bollería dulce se prevén unas ventas de alrededor de 50 piezas diarias y de aproximadamente 40 piezas en el caso de la bollería especializada. Así pues, para la bollería dulce y la bollería dulce especializada se estiman entre 1.550 y 1.450 piezas durante los dos primeros meses, para el primer caso y entre 1.240 y 1.160 piezas en el segundo caso. A partir de marzo estas estimaciones se sitúan entre 1.938 y 1.875 piezas de bollería dulce y entre 1.550 y 1.500 en el caso de la bollería especializada.

Tras haber analizado el número de unidades vendidas que se han estimado para cada producto y conociendo el precio de cada uno de los productos se ha calculado el total de ingresos para cada producto y mes, obteniendo unos ingresos totales de 329.228,63€ para el primer año en funcionamiento del negocio. (VER ANEXO 5)

Cabe destacar que, tanto en el caso de la bollería como en el caso del pan gallego, rústico, chapata y ecológico y con tal de facilitar los cálculos se ha utilizado el precio medio ponderado, para la obtención de los ingresos previstos por la panadería.

Finalmente, señalar, que se prevé un incremento anual de las ventas de un 5%, tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
329.228,63 €	345.690,06 €	362.974,56 €	381.123,29 €	400.179,46 €

Tabla 9. Ingresos previstos al año. Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.

En este apartado se elaborará la cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias previsional de la panadería. Dicha cuenta mostrará un resumen de todos los ingresos y gastos generados por la empresa durante los cinco primeros años de vida de la misma.

A continuación, se detallan cada uno de los ingresos y gastos de los que se compondrá dicha cuenta, teniendo en cuenta que se ha previsto un incremento anual del 2% en el caso de los costes y un incremento anual del 5% en la cifra de ventas y consumos.

- Ingresos

#### Ventas

En esta partida se incluirán los ingresos generados por la actividad del negocio, es decir, aquellos ingresos procedentes de la venta del pan y bollería.

Esta será la única fuente de ingresos de la panadería por lo que se deberá de procurar de satisfacer la necesidad de los clientes de la mayor forma posible, ofreciendo un producto de calidad y un buen servicio al consumidor.

Tal y como se ha explicado en el plan de ventas del apartado anterior, las ventas previstas por la panadería en el primer año supondrán unos ingresos de 329.228,63€, incrementándose en un 5% anualmente.

- Gastos variables y fijos.

#### Consumos

El primer de los gastos que se deberá tener en cuenta es el gasto generado por la fabricación de los productos, ocasionado por el consumo de materias primas y otros costes necesarios para la fabricación.

Para ello se ha calculado un coste de fabricación para cada grupo de productos tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

Productos	Coste/unidad
Pan blanco	0,38 €
Pan sabores, sin sal y sin gluten	0,63 €
Pan gallego, rústico, chapata, ecológico	0,56 €
Bollería salada	0,65 €
Bollería dulce	0,22 €
Bollería dulce especializada	0,32 €

Tabla 10. Coste de fabricación de los productos. Fuente: Elaboración propia.

De este modo, y teniendo en cuenta el número de unidades vendidas durante el primer año, se han estimado unos gastos por compras de 179.659,28€ .

### Gastos de personal

La panadería contará con un total de cinco trabajadores. De estos cinco, dos de ellos se dedicarán a la venta de los productos y otros dos se encargarán de la elaboración de los mismos. Finalmente, el último de los trabajadores será el jefe, quien además de ejercer de sus propias tareas como jefe, también se encargará de la elaboración de los productos junto con el resto de los empleados. Así pues, atendiendo al salario citado en el plan de recursos humanos, y teniendo en cuenta el coste de Seguridad Social, que se ha previsto en un 30% sobre el salario bruto anual, el gasto de personal supondrá un importe de 100.277,19€ durante el primer año de vida del negocio, incrementándose un 5% de un año a otro.

### Gastos de primer establecimiento

El primer año de vida del negocio, la panadería deberá incurrir en unos gastos de primer establecimiento estimados en 1.447€ aproximadamente. Estos gastos incluirán las tasas necesarias para la apertura del negocio, la publicidad de lanzamiento, es decir el coste producido por la entrega de bolsas de tela a los 100 primeros clientes, así como el coste de los folletos informativos de la apertura del negocio. Finalmente, también se deberán incluir los gastos ocasionados por el desarrollo de la página web, que se llevará a cabo por parte de una empresa externa.

<b>Gastos de Establecimiento</b>	
Tasas de apertura	500,00 €
Publicidad de lanzamiento	300,00 €
Desarrollo de página Web	647,00 €
	<b>1.447,00</b>

Tabla 11. Gastos de Establecimiento. Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar que estos gastos únicamente se tendrán en cuenta durante el primer año de vida del negocio siguiendo el tratamiento contable indicado en el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre del Plan General Contable “Cabe también mencionar el nuevo tratamiento de los gastos de primer establecimiento, que deberán contabilizarse en la cuenta de pérdidas y ganancias como gastos del ejercicio en el que se incurran.”

### Arrendamientos:

Tal y como se explicó en el plan de operaciones, la panadería se situará en la Avenida Primado Reig, en un local de 239m<sup>2</sup> útiles.

La compra de este local supondría una elevada inversión pues se deberían desembolsar 210.000€. Por este motivo y teniendo en cuenta que se trata de un negocio nuevo del que no se sabe cuál va a ser su resultado, se ha decidido alquilar el local con tal de incurrir en un menor riesgo. De este modo, se deberán invertir 1.300€ al mes en concepto de alquiler.



Además, se deberá tener en cuenta el alquiler causado por el mantenimiento de la página web, es decir, 19€/año por el dominio y 180€/año por el servidor.

De este modo se tienen unos gastos por arrendamiento de 15.799€ al año.

### Comunicación

Con el fin de atraer el mayor número de consumidores y mantener satisfechos a los clientes diarios, la panadería prevé unos gastos de 800€ al año, para la promoción y publicidad de sus productos.

La empresa utilizará estrategias como el regalo de bolsas de tela personalizadas, sorteos a través de las redes sociales...

### Material Oficina

Se considera que la panadería tendrá unos costes de 500€ en concepto de material de oficina como libretas para anotaciones de encargos, bolígrafos, papel para tickets...

### Suministros

En esta partida se deberá incluir el gasto de luz y agua generado por la empresa.

Al tratarse de una panadería donde se dispone de una gran cantidad de maquinaria y de un horno eléctrico, se deberá de contratar una potencia eléctrica de 25kw, por lo que se estima que se tendrá un gasto mensual de alrededor de 1.300€.

Por otra parte, en cuanto al gasto en agua, este se estima en 60€ cada tres meses.

Finalmente, en esta partida también se deberán considerar los gastos de teléfono estimados en 360€ anuales

### Seguro

La panadería deberá abonar una cantidad anual de 700€ en concepto de seguros. La empresa contratará un seguro de la empresa "Zurich" que cubrirá el negocio ante cualquier posible incendio, inundación o robo. Además, se incluirá el seguro de responsabilidad civil, necesario en caso de que la actividad de la empresa provocará daño físico a un tercero, como puede ser una intoxicación alimentaria por el consumo de un producto en mal estado.

### Amortizaciones (VER ANEXO 5)

Tanto el inmovilizado material como el inmovilizado inmaterial, deberán ser amortizados anualmente, pues estos sufrirán una pérdida de valor a lo largo de los años que deberá ser reflejada en la cuenta de resultados.

Para el cálculo de estas amortizaciones se ha utilizado el coeficiente lineal máximo de la tabla de coeficientes de amortización lineal elaborada por la Agencia Tributaria. Excepto en el caso de la amortización de las construcciones, dónde se ha decidido que, como el contrato de alquiler en un principio se tendrá para 10 años con opción de ampliar, la amortización se ha establecido para un período de 10 años, atendiendo a la norma 3ª

del Real Decreto 1514/2007 del Plan General Contable, donde se establece que “las inversiones realizadas por el arrendatario que no sean separables del activo arrendado o cedido en uso, se contabilizarán como inmovilizados materiales cuando cumplan la definición de activo. La amortización de estas inversiones se realizará en función de su vida útil que será la duración del contrato de arrendamiento o cesión -incluido el periodo de renovación cuando existan evidencias que soporten que la misma se va a producir-, cuando ésta sea inferior a la vida económica del activo.”

Además, se deberá incluir la amortización ocasionada por el préstamo. De este modo, la panadería debería invertir una cantidad de 10.080,49€ durante el primer año en concepto de amortizaciones.

### Gastos financieros

Tal y como se ha explicado en el plan financiero, la panadería solicitará un préstamo por importe de 64.408,53€ que implicará unos intereses durante el primer año de 2.884,83€.

Con todo ello, la cuenta de resultados para los cinco primeros años de vida de la panadería quedará de la siguiente forma:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	329.228,63 €	345.690,06 €	362.974,56 €	381.123,29 €	400.179,46 €
Consumos de materias primas y otras materias consumibles	179.659,28 €	188.642,25 €	198.074,36 €	207.978,08 €	218.376,98 €
Mano de obra directa	100.277,19 €	102.282,73 €	104.328,39 €	106.414,96 €	108.543,26 €
<b>Margen bruto</b>	<b>49.292,15 €</b>	<b>54.765,08 €</b>	<b>60.571,81 €</b>	<b>66.730,25 €</b>	<b>73.259,21 €</b>
Gastos primer establecimiento	1.447,00 €	- €	- €	- €	- €
Arrendamientos	15.799,00 €	16.114,98 €	16.437,28 €	16.766,03 €	17.101,35 €
Comunicación	800,00 €	816,00 €	832,32 €	848,97 €	865,95 €
Material oficina	500,00 €	510,00 €	520,20 €	530,60 €	541,22 €
Suministros	16.200,00 €	16.524,00 €	16.854,48 €	17.191,57 €	17.535,40 €
Seguro	700,00 €	714,00 €	728,28 €	742,85 €	757,70 €
<b>Total gastos generales</b>	<b>35.446,00 €</b>	<b>34.678,98 €</b>	<b>35.372,56 €</b>	<b>36.080,01 €</b>	<b>36.801,61 €</b>
Amortizaciones	10.080,49 €	10.080,49 €	10.080,49 €	10.080,49 €	10.080,49 €
<b>BAIT</b>	<b>3.765,66 €</b>	<b>10.005,61 €</b>	<b>15.118,76 €</b>	<b>20.569,75 €</b>	<b>26.377,11 €</b>
Intereses deuda Lp.	2.884,83 €	2.499,44 €	2.095,36 €	1.671,68 €	1.227,46 €
<b>BAT</b>	<b>880,83 €</b>	<b>7.506,17 €</b>	<b>13.023,40 €</b>	<b>18.898,07 €</b>	<b>25.149,65 €</b>
Impuesto Sociedades	132,12 €	1.125,93 €	3.255,85 €	4.724,52 €	6.287,41 €
<b>BDT</b>	<b>748,71 €</b>	<b>6.380,24 €</b>	<b>9.767,55 €</b>	<b>14.173,55 €</b>	<b>18.862,24 €</b>

Tabla 12. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Fuente: Elaboración Propia.

Cabe señalar que para el cálculo del impuesto sobre beneficios se ha utilizado un tipo del 15% sobre el beneficio antes de impuestos para los dos primeros años en funcionamiento del negocio, pues se trata de un tipo reducido especial para emprendedores. A partir del tercer año se ha utilizado un tipo impositivo del 25%.

En el caso del IVA, se ha utilizado un IVA del 4% para la venta del pan blanco y un IVA del 10% para el resto de los productos. Del mismo modo en el caso de la materia prima,



dónde se ha considerado un IVA del 4% en el coste de la materia prima del pan blanco y un 10% en el resto de productos.

Finalmente, cabe destacar que toda la mano de obra de la panadería se ha considerado como mano de obra directa, formando, por tanto, parte del Margen Bruto de la empresa. Tal y como se ha comentado en el plan de recursos humanos, la panadería contará con tres empleados en la zona del obrador, por tanto, formarán parte de la producción del producto. Respecto a los dos dependientes, estos también realizarán parte de las fases necesarias para la elaboración final del producto en aquellos momentos en que los trabajadores del obrador hayan finalizado su jornada. Por tanto, con tal de simplificar los cálculos, se ha considerado que toda la mano de obra de la panadería estará involucrada de forma directa en la elaboración del producto.

Así pues, con todo ello y tal como se puede observar en la cuenta de resultados mostrada, el beneficio después de impuestos será de 748,71€ durante el primero año, incrementándose de un año a otro hasta situarse en 18.862,24€ a final del quinto año.

#### **6.4 Tesorería.**

En este apartado se ha elaborado un plan de tesorería de la panadería, con la intención de estudiar el posible exceso o escasez de efectivo.

Para su cálculo se han estimado los posibles cobros y pagos con los que podría contar la panadería durante los cinco primeros años de vida del negocio. Estos cobros se compondrán de las ventas descritas en el plan de ventas y los pagos estarán compuestos por, los gastos de consumo, mano de obra, arrendamientos, comunicación, material de oficina, suministros, seguro, cuota de devolución del préstamo y pago por impuesto de sociedades. Además, también se deberá de tener en cuenta la liquidación trimestral del IVA. Así pues, se obtendrán como resultado los siguientes flujos de efectivo para los doce primeros meses del negocio.

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>108.892,53 €</b>	<b>6.600,00 €</b>	<b>3.132,20 €</b>	<b>1.081,84 €</b>	<b>2.588,89 €</b>	<b>3.639,16 €</b>	<b>5.146,20 €</b>
Recursos Propios	44.484,00 €						
Préstamo	64.408,53 €						
Ventas		23.064,00 €	21.576,00 €	28.831,44 €	27.900,00 €	28.831,44 €	27.900,00 €
IVA Repercutido 4%		286,44 €	267,96 €	358,05 €	346,50 €	358,05 €	346,50 €
IVA Repercutido 10%		1.590,30 €	1.487,70 €	1.988,02 €	1.923,75 €	1.988,02 €	1.923,75 €
<b>Total IVA Repercutido</b>		<b>1.876,74 €</b>	<b>1.755,66 €</b>	<b>2.346,07 €</b>	<b>2.270,25 €</b>	<b>2.346,07 €</b>	<b>2.270,25 €</b>
<b>COBROS VENTAS</b>		<b>24.940,74 €</b>	<b>23.331,66 €</b>	<b>31.177,51 €</b>	<b>30.170,25 €</b>	<b>31.177,51 €</b>	<b>30.170,25 €</b>
<b>S.INICIAL + COBROS</b>	<b>108.892,53 €</b>	<b>31.540,74 €</b>	<b>26.463,86 €</b>	<b>32.259,35 €</b>	<b>32.759,14 €</b>	<b>34.816,66 €</b>	<b>35.316,45 €</b>
Consumo materias primas		12.586,00 €	11.774,00 €	15.733,21 €	15.225,00 €	15.733,21 €	15.225,00 €
Mano de Obra directa		8.356,43 €	8.356,43 €	8.356,43 €	8.356,43 €	8.356,43 €	8.356,43 €
Gastos generales		4.921,92 €	2.774,92 €	2.774,92 €	2.774,92 €	2.774,92 €	2.774,92 €
Pagos por inversiones	84.990,52 €						
Devolución ptmo. Lp.		902,65 €	902,65 €	902,65 €	902,65 €	902,65 €	902,65 €
Por Impuesto Socied.							
Hac. Deudora IVA		17.302,01 €			16.442,36 €		
IVA Soportado 4%		141,36 €	132,24 €	176,70 €	171,00 €	176,70 €	171,00 €
IVA Soportado 10%		905,20 €	846,80 €	1.131,57 €	1.095,00 €	1.131,57 €	1.095,00 €
IVA Soportado 21%		594,98 €	594,98 €	594,98 €	594,98 €	594,98 €	594,98 €
<b>Total IVA Soportado</b>		<b>1.641,54 €</b>	<b>1.574,02 €</b>	<b>1.903,25 €</b>	<b>1.860,98 €</b>	<b>1.903,25 €</b>	<b>1.860,98 €</b>
IVA Repercutido-Soportado	17.302,01 €	235,20 €	181,64 €	442,81 €	409,27 €	442,81 €	409,27 €
Liquidación IVA							
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>102.292,53 €</b>	<b>28.408,54 €</b>	<b>25.382,02 €</b>	<b>29.670,46 €</b>	<b>29.119,98 €</b>	<b>29.670,46 €</b>	<b>29.119,98 €</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>6.600,00 €</b>	<b>3.132,20 €</b>	<b>1.081,84 €</b>	<b>2.588,89 €</b>	<b>3.639,16 €</b>	<b>5.146,20 €</b>	<b>6.196,47 €</b>

Tabla 13. Tesorería meses 0 a 6. Fuente: Elaboración propia.

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>6.196,47 €</b>	<b>7.703,51 €</b>	<b>9.210,56 €</b>	<b>10.260,83 €</b>	<b>11.767,87 €</b>	<b>12.818,14 €</b>
Ventas	28.831,44 €	28.831,44 €	27.900,00 €	28.831,44 €	27.900,00 €	28.831,44 €
IVA Repercutido 4%	358,05 €	358,05 €	346,50 €	358,05 €	346,50 €	358,05 €
IVA Repercutido 10%	1.988,02 €	1.988,02 €	1.923,75 €	1.988,02 €	1.923,75 €	1.988,02 €
<b>Total IVA Repercutido</b>	<b>2.346,07 €</b>	<b>2.346,07 €</b>	<b>2.270,25 €</b>	<b>2.346,07 €</b>	<b>2.270,25 €</b>	<b>2.346,07 €</b>
<b>COBROS VENTAS</b>	<b>31.177,51 €</b>	<b>31.177,51 €</b>	<b>30.170,25 €</b>	<b>31.177,51 €</b>	<b>30.170,25 €</b>	<b>31.177,51 €</b>
<b>S.INICIAL + COBROS</b>	<b>37.373,98 €</b>	<b>38.881,02 €</b>	<b>39.380,81 €</b>	<b>41.438,34 €</b>	<b>41.938,12 €</b>	<b>43.995,65 €</b>
Consumo materias primas	15.733,21 €	15.733,21 €	15.225,00 €	15.733,21 €	15.225,00 €	15.733,21 €
Mano de Obra Directa	8.356,43 €	8.356,43 €	8.356,43 €	8.356,43 €	8.356,43 €	8.356,43 €
Gastos generales	2.774,92 €	2.774,92 €	2.774,92 €	2.774,92 €	2.774,92 €	2.774,92 €
Pagos por inversiones						
Devolución ptmo. Lp.	902,65 €	902,65 €	902,65 €	902,65 €	902,65 €	902,65 €
Por Impuesto Socied.						
Hac. Deudora IVA	15.181,01 €			13.886,11 €		
IVA Soportado 4%	176,70 €	176,70 €	171,00 €	176,70 €	171,00 €	176,70 €
IVA Soportado 10%	1.131,57 €	1.131,57 €	1.095,00 €	1.131,57 €	1.095,00 €	1.131,57 €
IVA Soportado 21%	594,98 €	594,98 €	594,98 €	594,98 €	594,98 €	594,98 €
<b>Total IVA Soportado</b>	<b>1.903,25 €</b>	<b>1.903,25 €</b>	<b>1.860,98 €</b>	<b>1.903,25 €</b>	<b>1.860,98 €</b>	<b>1.903,25 €</b>
IVA Repercutido-Soportado	442,81 €	442,81 €	409,27 €	442,81 €	409,27 €	442,81 €
Liquidación IVA						
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>29.670,46 €</b>	<b>29.670,46 €</b>	<b>29.119,98 €</b>	<b>29.670,46 €</b>	<b>29.119,98 €</b>	<b>29.670,46 €</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>7.703,51 €</b>	<b>9.210,56 €</b>	<b>10.260,83 €</b>	<b>11.767,87 €</b>	<b>12.818,14 €</b>	<b>14.325,19 €</b>

Tabla 14. Tesorería meses 7 a 12. Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se puede ver en la primera tabla (Tabla 13), al inicio del mes 1, la empresa contará con un saldo de tesorería inicial de 6.600€. Este saldo viene dado como resultado de restar al total de recursos propios y préstamo de la panadería el total de la inversión descrita en el apartado de inversión y financiación de este trabajo incluido el IVA. De este modo, la panadería alcanzará su mínimo saldo de tesorería en el segundo mes de vida del negocio, con un saldo de 1.081,84.

Siguiendo el mismo procedimiento de cálculo para el resto de los años y teniendo en cuenta que las ventas se incrementan en un 5% de un año a otro y los costes en un 2%, la tabla de tesorería anual para los primeros cinco años de vida del negocio quedará de la siguiente forma.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>6.600,00 €</b>	<b>14.325,19 €</b>	<b>28.607,93 €</b>	<b>45.507,57 €</b>	<b>65.534,96 €</b>
<b>Ventas</b>	329.228,63 €	345.690,06 €	362.974,56 €	381.123,29 €	400.179,46 €
IVA Repercutido 4%	4.088,70 €	4.293,14 €	4.507,79 €	4.733,18 €	4.969,84 €
IVA Repercutido 10%	22.701,11 €	23.836,17 €	25.027,98 €	26.279,38 €	27.593,34 €
<b>Total IVA Repercutido</b>	<b>26.789,81 €</b>	<b>28.129,30 €</b>	<b>29.535,77 €</b>	<b>31.012,56 €</b>	<b>32.563,18 €</b>
<b>COBROS VENTAS</b>	<b>356.018,44 €</b>	<b>373.819,36 €</b>	<b>392.510,33 €</b>	<b>412.135,85 €</b>	<b>432.742,64 €</b>
<b>S.INICIAL + COBROS</b>	<b>362.618,44 €</b>	<b>388.144,55 €</b>	<b>421.118,26 €</b>	<b>457.643,42 €</b>	<b>498.277,60 €</b>
<b>Consumo materias primas</b>	179.659,28 €	188.642,25 €	198.074,36 €	207.978,08 €	218.376,98 €
<b>Mano de Obra Directa</b>	100.277,19 €	102.282,73 €	104.328,39 €	106.414,96 €	108.543,26 €
<b>Gastos generales</b>	35.446,00 €	34.678,98 €	35.372,56 €	36.080,01 €	36.801,61 €
<b>Devolución ptmo. Lp.</b>	10.831,76 €	10.831,76 €	10.831,76 €	10.831,76 €	10.831,76 €
<b>Por Impuesto Sociad.</b>	- €	132,12 €	3.104,88 €	3.255,85 €	4.724,52 €
<b>Hac. Deudora IVA</b>	12.591,21 €	7.430,69 €	1.793,66 €	- €	- €
IVA Soportado 4%	2.017,80 €	2.118,69 €	2.224,62 €	2.335,86 €	2.452,65 €
IVA Soportado 10%	12.921,43 €	13.567,50 €	14.245,87 €	14.958,17 €	15.706,08 €
IVA Soportado 21%	7.139,79 €	7.282,59 €	7.428,24 €	7.576,80 €	7.728,34 €
<b>Total IVA Soportado</b>	<b>22.079,02 €</b>	<b>22.968,78 €</b>	<b>23.898,74 €</b>	<b>24.870,83 €</b>	<b>25.887,06 €</b>
<b>IVA Repercutido-Soportado</b>	<b>4.710,79 €</b>	<b>5.160,53 €</b>	<b>5.637,03 €</b>	<b>6.141,73 €</b>	<b>6.676,12 €</b>
<b>Liquidación IVA</b>	- €	- €	- €	2.676,97 €	6.535,74 €
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>348.293,25 €</b>	<b>359.536,62 €</b>	<b>375.610,69 €</b>	<b>392.108,46 €</b>	<b>411.700,94 €</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>14.325,19 €</b>	<b>28.607,93 €</b>	<b>45.507,57 €</b>	<b>65.534,96 €</b>	<b>86.576,66 €</b>

Tabla 14. Tesorería anual. Fuente: Elaboración propia.

## 6.5 Análisis de ratios

Una vez obtenidos los datos de inversión, financiación, plan de ventas y cuenta de resultados previsionales del negocio, el siguiente paso será el análisis de ratios, con el que se estudiará la situación de liquidez y endeudamiento de la empresa.

Estos ratios se calcularán para los tres primeros años de vida del negocio.

- Ratio de liquidez.

Este ratio mostrará la capacidad de la empresa para hacer frente a obligaciones a corto. Un valor inferior a 1 indicará que la empresa sufre problemas de liquidez. Se considerará óptimo un valor alrededor de 1,5, pues un valor muy superior a uno indicaría que existe un exceso de recursos activos de los que no se está obteniendo la rentabilidad que se podría obtener. Además, si este ratio presenta un valor inferior a uno, se considerará que la empresa sufre problemas de liquidez.

AÑO 1:

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{28.916,40}{8.464,45} = 3,42$$

AÑO 2: 3,86

AÑO 3: 4,72

Tal y como se puede observar, el ratio presenta un valor muy superior a 1 en los tres años, lo que indicaría que la panadería presenta problemas de ociosidad. No obstante, se considera que la panadería cuenta con los bienes oportunos, por lo que esto podría ser causado por un exceso de tesorería que debería ser controlado, evitando tener un exceso de efectivo para posibles deudas en un corto plazo.

- Ratio de endeudamiento.

Este ratio muestra la relación existente entre los fondos propios de la empresa y su financiación externa. Su valor óptimo oscila entre 0,4 y 0,6, de modo que un valor superior a 0,6 indicará que la empresa tiene un exceso de deuda, mientras que un valor inferior a 0,4 apuntará a un exceso de capitales propios.

AÑO 1:

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}} = \frac{56.593,73}{101.826,43} = 0,56$$

AÑO 2: 0,49

AÑO 3: 0,40

Como se puede observar, el ratio indica un valor de 0,56 durante el primer año, por lo que se podría decir que la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento adecuado. Además, este ratio disminuye al largo de los dos años siguientes, lo que indicaría que la empresa se encuentra más cerca de un perfil de riesgo conservador. No obstante, la panadería deberá intentar no situarse por debajo de un ratio de 0,4 ya que podría sufrir un exceso de capitales propios.

- Ratio de solvencia.

El ratio de solvencia proporcionará información sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas con los recursos de los que dispone. Su valor óptimo se sitúa en 1,5, de modo que si se obtiene un ratio superior, se podría decir que la empresa cuenta con demasiado activo corriente. En cambio, si este se sitúa por debajo de 1,5 se entenderá como una falta de solvencia.

AÑO 1:

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} = \frac{101.826,43}{56.593,73} = 1,8$$

AÑO 2: 2,05

AÑO 3: 2,51

El ratio presenta un valor de 1,8, de modo que la empresa estaría cerca de situarse en el valor ideal, no obstante, en este primer año de vida del negocio puede presentar un ligero exceso de activo corriente, que tal y como se observa en los dos siguientes años de vida del negocio se iría incrementando. Esto podría ser causado por el aumento de tesorería de un año a otro, por este motivo, la panadería deberá de llevar un continuo control de la misma con tal de no tener tesorería ociosa.

## 6.6 Análisis de la rentabilidad del proyecto (VAN y TIR)

Para el estudio de la viabilidad del proyecto, se han utilizado los métodos del VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), tal y como se puede observar a continuación.

- VAN (Valor Actual Neto)

Este método consiste en actualizar los flujos netos de caja futuros mediante un adecuado tipo de interés. Es decir, actualiza los cobros y pagos de un proyecto con tal de comprobar si la inversión resulta rentable.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

- $V_t$  → flujos de caja en el periodo t.
- $I_0$  → Valor de desembolso inicial de la inversión.
- $N$  → número de periodos considerados. (5 años)
- $K$  → tipo de interés. (10%, rentabilidad mínima exigida)

El valor del desembolso inicial vendrá dado por el total de la inversión inicial menos el IVA generado con la compra de los activos, puesto que se considera que este IVA no se deberá de tener en cuenta para el estudio de la rentabilidad.

Si el valor del VAN es superior a 0, se considera que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida y por tanto, se aceptará el proyecto. En cambio, si este es inferior a 0, la inversión no producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida y el proyecto se rechazará. Finalmente, en caso de que el VAN presente un valor igual a 0, la inversión no producirá ni pérdidas ni ganancias y por tanto, la decisión se debería de basar en otros criterios.

En este caso, atendiendo a los siguientes flujos de caja generados por la panadería, se obtiene un valor del VAN de 9.336€, pues se obtienen unos cobros superiores a los pagos en todos los años, por lo que el proyecto será aceptable.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BAIT		3.765,66 €	10.005,61 €	15.118,76 €	20.569,75 €	26.377,11 €
Dot. Amortizac		10.080,49 €	10.080,49 €	10.080,49 €	10.080,49 €	10.080,49 €
- Impuesto Sociedades		132,12 €	1.125,93 €	3.255,85 €	4.724,52 €	6.287,41 €
-Inversión inicial	91.590,52 €	- €	- €	- €	- €	- €
Valor Residual						31.988,08 €
<b>FLUJOS DE CAJA</b>	<b>- 91.590,52 €</b>	<b>13.714,03 €</b>	<b>18.960,17 €</b>	<b>21.943,40 €</b>	<b>25.925,72 €</b>	<b>62.158,26 €</b>

Tabla 15. Flujos de caja. Fuente: Elaboración Propia.

- TIR (Tasa Interna de Retorno)

La TIR proporciona el valor de la tasa de descuento a partir de la cual se obtiene un VAN igual a 0. Si este valor es superior a la tasa de actualización utilizada en el VAN (10%) se aceptará la inversión.

$$\sum_{i=1}^N \frac{F_i}{(1+r)^i} = K$$



En el caso de la panadería, el valor obtenido ha sido un 13%, valor superior a la tasa de actualización utilizada, de modo que el proyecto será aceptable.

Así pues, se puede decir que la creación de la nueva panadería será un proyecto viable.



# CONCLUSIONES Y LIMITACIONES



## 7. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Para terminar con el proyecto, consistente en la elaboración de un plan de empresa para la creación de una panadería en la ciudad de Valencia, se mostrarán las principales conclusiones de cada uno de los capítulos de los que se compone dicho proyecto.

En primer lugar, respecto al análisis externo de la panadería, se han estudiado los factores políticos, económicos, legales, socioculturales, tecnológicos y medioambientales que podrían afectar al buen funcionamiento del negocio. De este modo, cabe señalar la inestabilidad política en España, además de la elevada tasa de desempleo. Otros de los aspectos a destacar, es el cambio de mentalidad entre los valencianos hacia una vida más saludable, así como la gran cantidad de gente que sufre de celiaquía en la ciudad de Valencia. Por otra parte, el aumento de la tecnología y la mayor preocupación por el cuidado del medioambiente, llevarán a la panadería a hacer uso de la maquinaria más moderna y a la utilización de harinas ecológicas para algunos de sus productos, así como el uso de incentivos para la utilización de bolsas “eco-friendly”.

Por otra parte, respecto al análisis interno de la panadería, se puede concluir que se trata de un tipo de negocio con fuertes barreras de entrada a nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores bajo, elevado poder de negociación de los clientes, y un elevado número de productos sustitutivos.

De este modo, tras la realización de estos análisis y el estudio de los recursos y capacidades de la empresa, se ha elaborado la matriz DAFO donde se muestran algunas de las debilidades del negocio, como la falta de conocimiento de la panadería, amenazas como el aumento de pan a precios bajos, fortalezas como el elevado grado de innovación y oportunidades como la apertura a nuevos mercados.

Con todo ello y con el fin de diferenciarse de los posibles competidores, la panadería se dedicará a la elaboración y venta de 20 variedades de pan, de los más tradicionales a los más innovadores, además de la elaboración de bollería tradicional y especializada.

A continuación, en el plan de marketing se ha decidido el público objetivo al que dirigirá la panadería, siendo este clientes con edades comprendidas entre los 35 y 49 años de edad con un estilo de vida más innovador y que busquen un producto único y de calidad y personas que sufran de celiaquía o algún otro tipo de alergia alimentaria. En este mismo capítulo se han estudiado las 4 P del marketing mix (precio, producto, distribución y comunicación.)

Seguidamente, en el plan de operaciones se ha decidido la ubicación exacta de la panadería, un local en la Avenida Primado Reig, nº35 de Valencia.



En el plan organizativo y de recursos humanos se ha elegido la forma jurídico-social de Sociedad Limitada y se han descrito las condiciones de cada uno de los puestos de trabajo ofrecidos por la panadería.

Finalmente, en el plan financiero, tras el estudio de la inversión, financiación, plan de ventas, plan de tesorería y elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias del negocio para los cinco primeros años de vida, se ha realizado un análisis para el estudio de la viabilidad del negocio, donde se ha concluido que se trata de un proyecto rentable. No obstante, tal y como se ha podido observar en el análisis de ratios, la panadería podría sufrir de un exceso de tesorería en ciertos momentos de vida del negocio. Por este motivo, en este caso se podría plantear la posibilidad de invertir este posible exceso de efectivo en un depósito a plazo fijo con tal de obtener una rentabilidad durante ese periodo. No obstante, también hay que tener en cuenta que la posible rotura de una de las máquinas podría requerir una elevada cantidad de efectivo.

En cuanto a las limitaciones encontradas durante la realización del proyecto, cabe destacar la viabilidad de los datos del plan financiero, pues al tratarse de una empresa de nueva creación se han debido de suponer todos los datos referentes a las ventas y costes que supone la apertura y mantenimiento de un negocio de este tipo, como el elevado coste de la maquinaria.

Otra de las limitaciones encontradas ha sido la dificultad para el estudio de la competencia, no obstante, al tratarse de una panadería donde prima la elaboración artesanal y calidad de los productos por encima de los precios, se ha reducido la competencia considerablemente.



# BIBLIOGRAFÍA

## 8. BIBLIOGRAFÍA

### WEBGRAFÍA:

Parada, P. (10 de enero de 2013) *Ánisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://www.pascualparada.com/ analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Lardiés, A. (2 de enero de 2018) *El 58% de los españoles cree que la situación política empeorará en 2018 y solo un 5% que mejorará*. El Español. Recuperado de: [https://www.elespanol.com/espana/20180102/espanoles-crea-situacion-politica-empeorara-solo-mejorara/273972952\\_0.html](https://www.elespanol.com/espana/20180102/espanoles-crea-situacion-politica-empeorara-solo-mejorara/273972952_0.html)

Estévez Torreblanca, M.; Sánchez, R. (4 de febrero de 2018) *El cierre de comercios continúa inexorable sin que la nueva ley de autónomos lo remedie: 4.700 en enero*. El diario.es. Recuperado de: [https://www.eldiario.es/economia/comercios-continua-inexorable-autonomos-remedie\\_0\\_735976848.html](https://www.eldiario.es/economia/comercios-continua-inexorable-autonomos-remedie_0_735976848.html)

Blog Bankinter (27 de diciembre de 2017) *Previsión del PIB en España para 2018 y 2019*. [Mensaje en un Blog] Recuperado de: <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-pib-espana>

Escuela Europea de Management. (23 de diciembre de 2016) *Factores tecnológicos de una empresa*. Recuperado de: <http://www.escuelamanagement.eu/innovacion-estrategica/como-analizar-los-factores-tecnologicos-de-una-empresa>

Blog European (28 de diciembre de 2016). *Cambios en las panaderías causados por la tecnología* [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://blog.european.mx/cambios-en-las-panaderias-causados-por-la-tecnologia>

Instituto Nacional de Estadística (1 de enero de 2014). *Población por sexo, municipios y edad (grupos quinquenales) Valencia*. Recuperado de: <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p05/a2014/l0/&file=00046001.px>

*La celiaquía afecta a más de 12.460 personas en la Comunitat Valenciana*. ValenciaPlaza. (30 de mayo de 2017) Recuperado de: <http://valenciaplaza.com/la-celiaquia-afecta-a-mas-de-12460-personas-en-la-comunitat-valenciana>

*Paro por Municipios*. Expansión. Recuperado de: <https://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/valencia>



Lage, R. *Estrategia de segmentación*. Club-MBA. Recuperado de: <http://www.club-mba.com/apuntes/marketing/fundamentos-de-marketing/estrategias-de-segmentacion/>

American Marketing Association (Octubre de 2004). *Marketing*. Recuperado de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Idealista. *Locales o naves en Valencia*. Recuperado de: <https://www.idealista.com/inmueble/39687153/#>

Buuman Tech S.L.. *Maquinaria para panadería y pastelería*. Recuperado de: <https://www.bauuman.com/>

Profesionales de la panadería Subal. *Cámara de Reposo Dinamic Subal*. Recuperado de: <http://subal.info/maquinaria-panaderia-pasteleria/camaras-reposo/dinamic/>

Panaderías y pastelerías. Mostradores para panadería. Recuperado de: <http://www.panaderiasypastelerias.com/panaderias/mostradores-para-panaderia/Mostradores-para-Panaderia-Mostrador-composici%C3%B3n-303/532.html>

Ractem. *Estanterías metálicas*. Recuperado de: <https://www.ractem.es/estanterias-media-carga/5-estanteria-vmx.html>

Kave Home. *Silla plegable Greorg*. Recuperado de: <https://kavehome.com/es/es/sillas/silla-greorg-blanco?gclid=CjwKCAjwiPbWBRBtEiwAJakcpNwlv9IrgTVTh4S8YCbPvk9ocNDeQu0mJ46DtfRk1gdQQGD9ewbL1xoCqQAQAvD BwE>

Dirección General de Industria y de la PYME.(2018). *Elección de la forma jurídica*. Recuperado de: <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Infoautónomos. *Tipos de sociedades*. Eleconomista. Recuperado de: <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

Comercial TPV. Pack TPV iPOS 3040. Recuperado de: <https://www.comercialtpv.com/pack-hosteleria-tpv-tactil-cajon-impresora-software-ahora-restauracion.html>

Seguridad Social (2018) *Tabla Resumen de bases y tipos durante los últimos 5 años*. Recuperado de: [http://www.seg-social.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenEspcialTrab10724/TablaResumendebases747/index.htm](http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenEspcialTrab10724/TablaResumendebases747/index.htm)

Zurich. *Seguros para negocios*. Recuperado de: <https://www.zurich.es/es-es/seguros-empresas/negocios/alimentacion-dietetica>

ICO. *Líneas ICO*. Recuperado de: <https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipolInteres>



## DOCUMENTOS EN LÍNEA:

Real Decreto 1202/2002, de 20 de noviembre, por el que se modifica la Reglamentación técnico-sanitaria para la fabricación, circulación y comercio del pan y panes especiales, aprobada por el Real Decreto 1137/1984, de 28 de marzo. *Boletín Oficial de Estado*. Madrid, 20 de noviembre de 2002, núm.280, pp.41129-41130. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2002/11/22/pdfs/A41129-41130.pdf>

Directiva (UE) 2015/720 del parlamento europeo y del consejo de 29 de abril de 2015 por la que se modifica la Directiva 94/62/CE en lo que se refiere a la reducción del consumo de bolsas de plástico ligeras. *Diario Oficial de la Unión Europea*. Recuperado de: <https://www.boe.es/doue/2015/115/L00011-00015.pdf>

Real Decreto 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 25 de febrero de 2000, núm. 48, pp.8294-8297. Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2000/02/25/pdfs/A08294-08297.pdf>

Consejo de cámaras de la Comunidad Valenciana. *Localización*. Rceuperado de: [http://www.camarascv.org/EMPRENDEDORES/\\_pdf/localizacion.pdf](http://www.camarascv.org/EMPRENDEDORES/_pdf/localizacion.pdf)

Oficina Española de patentes y marcas (2018). *Tasas*. Recuperado de: [http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos\\_relacionados/Tasas/2018\\_SIGNOS.pdf](http://www.oepm.es/export/sites/oepm/comun/documentos_relacionados/Tasas/2018_SIGNOS.pdf)

Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. *Boletín Oficial de Estado*. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19884&p=20161217&tn=1#A13-3>

CCOO.*Convenio Colectivo panadería*. Recuperado de: <http://www.industria.ccoo.es/04afd1164ae193d2bb9f5d0ee1058d37000060.pdf>

Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 20 de noviembre de 2007, núm.278, pp.47402 a 47407. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-19884>

## LIBROS:

Ribes Giner, G; Herrero Blasco, A.; Perelló Marín, M. (2015). *Gestión de los recursos humanos. La dirección de personas*. Valencia: Tirant lo Blanch



# ANEXOS

## ANEXO 1: Maquinaria

- Amasadora



### AMIM18D

AMASADORA 18 KILOS TRIFASICA DOBLE VELOCIDAD - TEMPORIZADOR Y RUEDAS

**51€/mes (IVA Incluido)\***

\* Entrada 210€, 36 cuotas de 51€

**Precio Neto Bauman: 1.527,00€ (IVA no incl.)**

[Solicitar Información](#)

[Añadir a Favoritos](#)

#### Características:

- Dimensiones: 39 x 69,7 x 69 cm.
- Toma de Corriente: 400V (III+N+Tt) / 50Hz
- Potencia eléctrica: 0.75 Kw
- Perol, espiral y perno de acero inoxidable de alta resistencia.
- Rejilla de protección en acero inoxidable.
- Trasmisión con motorreductor.
- Lubricado en aceite.
- Estructura de acero.
- Capa de pintura de polvos epoxi alimentarios.
- Capacidad de pasta: 18 Kg
- Volumen de la cuba: 20 litros
- Dimensiones de cuba: 36 x 21 cm
- Culata y perol fijos.
- Temporizador de serie

○ Pesadora divisora



**IHI110**

Pesadora/Divisora Automática Heñidora, Pistón 110

**334€/mes (IVA Incluido)\***  
\* Entrada 1.367€, 36 cuotas de 334€

**Ahorro  
-20%**

**Precio Neto Bauuman: 9.950,00€ (IVA no incl.)**

[Solicitar Información](#) [Añadir a Favoritos](#)

**Características:**

- Dimensiones: 185 x 80 x 145/152 cm (con tolva)
- Peso: 570Kg
- Toma de Corriente: 230/400V 50/60Hz
- Potencia eléctrica: 1,5 Kw
- No castiga la masa.
- Pesada precisa de masa.
- Sistema de preboleado.
- Programación de número de piezas automático.
- Funcionamiento silencioso.
- Preparada para dividir masa desde el 55 % hasta el 70 % de agua, con una tolerancia en la precisión de peso de un 2 % (dependiendo de los aditivos y elasticidad de la masa).
- Productividad : 1.080 Min. / 2.400 Max. Piezas Hora
- Tamaño de las piezas: 60-600 gr.
- **Diferencias estandar/industrial:** En términos generales la mayor diferencia entre los dos modelos es que el industrial es mucho más reforzado, con un sistema diferente de bajada de pistón, por lo que es más preciso en el peso y permite trabajar con mayor intensidad.
  - **Estandar:**
    - Sistema de uña.
    - Recomendada para trabajar entre 4 y 6 h/día.
  - **Industrial:**
    - Preparada para alta producción. (+ de 8 h/día).
    - Sistema de bajada de pistón por levas.
    - Sistema de ferodos – Anti rebote.
    - Laterales reforzados.
    - Detector de fases.
    - Bomba de engranajes.
    - Pistón de plástico y tambor inoxidable bajo petición.

○ Formadora de barras de doble recorrido



**FB6**

FORMADORA DE BARRAS DE DOBLE RECORRIDO

**259€/mes (IVA Incluido)\***  
\* Entrada 1.058€, 36 cuotas de 259€

**Ahorro  
-20%**

**Precio Neto Bauuman: 7.700,00€ (IVA no incl.)**

[Solicitar Información](#) [Añadir a Favoritos](#)

**Características:**

- Peso: 300Kg
- Toma de Corriente: 230/400V 50/60Hz
- Potencia eléctrica: 0,75 Kw
- Dimensiones (mm):
  - Largo Total: 2.290
  - Ancho Total: 1.210
  - Altura cinta entrada: 1.100
  - Altura cinta salida: 810
  - Ancho cinta salida: 600
- Ruedas giratorias para su fácil desplazamiento.
- Cinta de recogida abatible con el fin de reducir el espacio una vez que el trabajo ha concluido.
- Rejilla protección rodillos, con paro automático.
- Máquina de doble recorrido, adaptándose perfectamente a cualquier tipo de masa y sistema de trabajo, bien para pequeños obradores y trabajo manual, o para el tren de laboreo, por lo que lleva incorporado, de serie, un centrador plano con rodillo prelamador para facilitar la entrada de los rodillos, por mediación de un sistema de fácil manejo.

○ Cámara de reposo



**Descripción Breve del Producto**

La cámara de reposo habilita la masa reposar que viene de boleadora antes de formar. La máquina también funciona como el puente entre la boleadora y la formadora disminuyendo el costo del labor al mismo tiempo. La sistema de fotocélula habilita que las masas caen justo en tiempo en las bolsas.

Después de cada giro las masas se transfieren a la siguiente bolsa. Gracias a su router de doble dirección se puede usar entrada de la máquina a la derecha o a la izquierda. Dado que la máquina se mueve cuando la fotocélula detecta la masa, el tiempo de reposo es más que las máquinas estándares.

La máquina puede procesar masas entre 50gr - 1.000gr. Tiene 154 bolsas que cumple a la regulación de sanitaria.

No se necesita ninguna herramienta para quitar o fijar las bolsas, se puede limpiar y luego se puede fijar a sus anclajes.

Hay opción de cubrir la entrada y la salida de teflón como opción.

No se necesita mover la máquina para limpiar pues tiene un bandeja debajo.

La divisora, la boleadora y la formadora larga se puede conectar a su cuadro eléctrico de tres fases. Por lo tanto todos las máquinas se pueden encender y apagar solo de un botón.

○ Laminadora



**L500/700**

LAMINADORA PROFESIONAL

**143€/mes (IVA Incluido)\***  
\* Entrada 583€, 36 cuotas de 143€

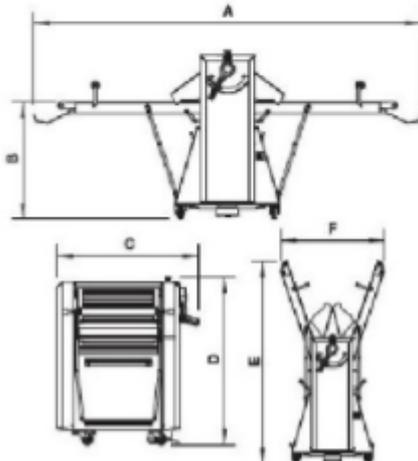
**Ahorro  
-30%**

**Precio Neto Bauuman: 4.245,00€ (IVA no incl.)**

[Solicitar Información](#) [Añadir a Favoritos](#)

**Características:**

- Dimensiones:
  - ◊ Máquina abierta (AxCxH): 185,5x86,5x131,5 cm
  - ◊ Máquina cerrada (FxCxH): 60,5x86,5x147 cm
- Toma de Corriente: 400V (III+N+Tc) / 50Hz
- Potencia eléctrica: 550W
- Apertura de los cilindros de 0 a 40 mm.
- Dimensiones de las cintas de 48,8x70 cm.
- Velocidad de la lona: 35 m/min.
- Alas plegables.
- Enharinador manual.
- Inversión de ciclo (OPCIONAL).
- Laminadora La laminadora por excelencia, está dotada de un confortable y ergonómico balancín, asimismo que de los pedales para invertir la dirección de la cinta. La 600 también ofrece la posibilidad de poder levantar en vertical los planos de trabajo y poder extraerlos fácilmente. La estructura robusta y los grandes rodillos, aseguran una optima laminación además de la fiabilidad, y de una larga duración en el tiempo. Los raspadores, como las otras partes que requieran una limpieza periódica, son fácilmente accesibles al operador. La maquina ya está provista de bandeja inferior y de cubeta para la harina.



- Cámara de fermentación



#### AFT 2.2 6080 V PLUS

Armario de Fermentación Tecnológica de dos cuerpos con Visor

**528€/mes (IVA Incluido)\***  
\* Entrada 2.157€, 36 cuotas de 528€

**Ahorro  
-25%**

**Precio Neto Sauman: 15.700,00€ (IVA no incl.)**

[Solicitar Información](#) [Añadir Favoritos](#)

#### Características:

- Gama de Temperatura (°C): -5/+40
- Tipo de Frio: Ventilado
- Dimensiones: 81 x 110 x 220 cm
- Tipo de Almacenamiento: Bandejas
- Tipo de Bandejas: 60x80 / 60x40 cm
- Toma de Corriente: 230V / 50Hz
- Potencia eléctrica: 1800 W
- Régimen de humedad: 40/99 %HR
- Regulación del aire del evaporador configurable por programa
- Tipo de gas refrigerante: R507
- Potencia frigorífica (T. evap. +7,2°/+55° T. cond. TN ): 1.220 W
- Potencia producción de humedad: 500 W
- Nº de Puertas: 2
- Nº de motores: 2
- Construcción: Monocasco en acero inoxidable inyectado con polietileno de espesor 70 mm.
- Núm. de Bandejas:
  - 60x80 : 10+10 (Separación cada 60 mm)
  - 60x40 : 20+20 (Separación cada 60 mm)(dobles)
- Tipo de controlador: Pantalla Táctil TFT a color de 7"
- Iluminación interior con LEDs de alta luminosidad.
- 4 ruedas (delanteras con freno).
- Gestión automatizada del ciclo completo de fermentación, con programas de 12, 24, 48 y 72 horas, mas programas de usuario configurables
- Ciclos manuales de calefacción, nevera, climatización, dormilón y de usuario
- Almacenamiento ilimitado de programas de usuario en tarjeta SD.
- Conexión a Internet por cable UTP o WIFI.
- Control remoto a través de PC, tablet o móvil.
- Envío de alarmas por email.
- Múltiples idiomas.
- Alarmas HACCP con histórico ilimitado.
- Sonidos de alarmas y avisos configurables.
- Visualización de sondas.
- Gestión de múltiples usuarios por PIN, con históricos de operaciones.
- Data logger configurable para diagnóstico por SAT.
- Copias de seguridad automáticas.
- Actualizaciones automáticas del software via Internet.
- Posibilidad de activación automática del encendido del horno.

○ Horno



**STREAM LFRNKE-5070**



HORNO LOGIUDICE  
ROTATOR ELECTRICO STREAM

18 BANDEJAS 60X40, 40X80, 45X75, 50X70, 46X66, 46X76  
Especial panadería - pastelería

**Precio Neto Bauuman: Consultar**

[Solicitar Información](#) [Añadir a Favoritos](#)

**Características:**

- Dimensiones: 150x 130 (+30) x 215+38 (253) cm.
- Peso: 900Kg
- Toma de Corriente: 400V (III+N+Tt) / 50Hz
- Potencia eléctrica: 30+1,5 Kw
- Programa digital sin memorias (opción con memorias).
- Separación entre bandejas de 9 cm.
- Horno rotativo eléctrico de combustión, recomendado para cualquier tipo de pan o producto de panadería o pastelería fresco o congelado.
- Horno completamente en acero inoxidable con sistema de rotación de gancho superior. Panel de control digital.
- Doble vaporera con sistema de cascada. Válvula manual de extracción de vapores.
- Puerta con doble cristal y sistema de bloqueo doble.



## ANEXO 2: MOBILIARIO OBRADOR

### ○ Mesa frigorífica



MRG-250-4P

MESA FRIGORIFICA GN 2/3 FONDO 60, PARA PASTELERIA

**60€/mes (IVA Incluido)\***  
\* Entrada 244€, 36 cuotas de 60€

Ahorro  
**-35%**

**Precio Neto Bauuman: 1.776,00€ (IVA no incl.)**

[Solicitar Información](#) [Añadir a Favoritos](#)

#### Características:

- Gama de Temperatura (°C): +2/+6
- Tipo de Frío: Ventilado
- Dimensiones: 250x60x82,5/88,5 cm
- Capacidad: 647 L
- Toma de Corriente: 230V / 50Hz
- Potencia eléctrica: 400 W
- Termostato Digital
- Interruptor ON / OFF.
- Encimera para mesa central con cantos redondeados en el frente (Opcionalmente a pared con peto trasero).
- Patas de acero inoxidable regulables en altura.
- Motor ubicado en el frente derecho, extraíble.
- Condensador de tipo ventilado.
- Evaporador ventilado, con salida canalizada.
- Refrigerante R134a
- Sistema de descongelación automática.
- Interior y exterior en acero inoxidable.
- Cremalleras para guías en acero inoxidable.
- Guías en acero inoxidable, tipo GN 2/3.
- Capacidad máxima de guías por puerta 9 niveles.
- Separación entre guías de 55 mm.
- Incluye dos set de guías y dos estantes por puerta.
- Aislamiento en poliuretano inyectado.
- Bandeja interior embutida.
- Puertas de acero inoxidable con dimensiones de paso de 50 x 40 cm y con bisagra pivotante.
- Construcción monocasco.
- Nº de puertas: 4

### ANEXO 3: MOBILIARIO ALMACÉN Y DESPACHO

## Estantería V-Max

Ideal para el almacenamiento de mercancías de peso medio.



MOSTRADORES PARA PANADERIA MOSTRADOR COMPOSICIÓN 303



ESTANTERÍAS DE PANADERÍA PANADERÍA COMBINACIÓN 04



MOSTRADORES PARA PANADERIA MOSTRADOR 305 DE 90 °



### Silla Greorg, blanco

61 €

Silla plegable en polipropileno. Estructura de metal pintado.

Compra ahora y recíbelo entre el Jueves 26 Abril y el Lunes 30 Abril



- 01 +

Añadir al Carrito

O fracciona tu pago en 12 de 8,08€ /mes. SEQURA



**ANEXO 5: TABLAS ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.**

Periodos de pago	Cuota	Intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente
0					64.408,53 €
1	902,65 €	254,68 €	647,96 €	647,96 €	63.760,56 €
2	902,65 €	252,12 €	650,53 €	1.298,49 €	63.110,04 €
3	902,65 €	249,55 €	653,10 €	1.951,59 €	62.456,94 €
4	902,65 €	246,97 €	655,68 €	2.607,27 €	61.801,26 €
5	902,65 €	244,37 €	658,27 €	3.265,55 €	61.142,98 €
6	902,65 €	241,77 €	660,88 €	3.926,42 €	60.482,10 €
7	902,65 €	239,16 €	663,49 €	4.589,91 €	59.818,61 €
8	902,65 €	236,53 €	666,11 €	5.256,03 €	59.152,50 €
9	902,65 €	233,90 €	668,75 €	5.924,78 €	58.483,75 €
10	902,65 €	231,25 €	671,39 €	6.596,17 €	57.812,36 €
11	902,65 €	228,60 €	674,05 €	7.270,22 €	57.138,31 €
12	902,65 €	225,93 €	676,71 €	7.946,93 €	56.461,60 €
13	902,65 €	223,26 €	679,39 €	8.626,32 €	55.782,21 €
14	902,65 €	220,57 €	682,07 €	9.308,39 €	55.100,14 €
15	902,65 €	217,88 €	684,77 €	9.993,16 €	54.415,37 €
16	902,65 €	215,17 €	687,48 €	10.680,64 €	53.727,89 €
17	902,65 €	212,45 €	690,20 €	11.370,84 €	53.037,69 €
18	902,65 €	209,72 €	692,93 €	12.063,77 €	52.344,76 €
19	902,65 €	206,98 €	695,67 €	12.759,43 €	51.649,09 €
20	902,65 €	204,23 €	698,42 €	13.457,85 €	50.950,68 €
21	902,65 €	201,47 €	701,18 €	14.159,03 €	50.249,50 €
22	902,65 €	198,69 €	703,95 €	14.862,98 €	49.545,55 €
23	902,65 €	195,91 €	706,74 €	15.569,72 €	48.838,81 €
24	902,65 €	193,12 €	709,53 €	16.279,25 €	48.129,28 €
25	902,65 €	190,31 €	712,34 €	16.991,58 €	47.416,94 €
26	902,65 €	187,49 €	715,15 €	17.706,74 €	46.701,79 €
27	902,65 €	184,67 €	717,98 €	18.424,72 €	45.983,81 €
28	902,65 €	181,83 €	720,82 €	19.145,54 €	45.262,99 €
29	902,65 €	178,98 €	723,67 €	19.869,21 €	44.539,32 €
30	902,65 €	176,12 €	726,53 €	20.595,74 €	43.812,79 €
31	902,65 €	173,24 €	729,40 €	21.325,14 €	43.083,39 €
32	902,65 €	170,36 €	732,29 €	22.057,43 €	42.351,10 €
33	902,65 €	167,46 €	735,18 €	22.792,61 €	41.615,92 €
34	902,65 €	164,56 €	738,09 €	23.530,70 €	40.877,83 €
35	902,65 €	161,64 €	741,01 €	24.271,71 €	40.136,82 €
36	902,65 €	158,71 €	743,94 €	25.015,65 €	39.392,88 €
37	902,65 €	155,77 €	746,88 €	25.762,53 €	38.646,00 €
38	902,65 €	152,81 €	749,83 €	26.512,37 €	37.896,16 €
39	902,65 €	149,85 €	752,80 €	27.265,16 €	37.143,36 €
40	902,65 €	146,87 €	755,78 €	28.020,94 €	36.387,59 €
41	902,65 €	143,88 €	758,76 €	28.779,70 €	35.628,82 €
42	902,65 €	140,88 €	761,76 €	29.541,47 €	34.867,06 €
43	902,65 €	137,87 €	764,78 €	30.306,25 €	34.102,28 €
44	902,65 €	134,85 €	767,80 €	31.074,05 €	33.334,48 €
45	902,65 €	131,81 €	770,84 €	31.844,88 €	32.563,65 €
46	902,65 €	128,76 €	773,88 €	32.618,77 €	31.789,76 €
47	902,65 €	125,70 €	776,94 €	33.395,71 €	31.012,82 €
48	902,65 €	122,63 €	780,02 €	34.175,73 €	30.232,80 €
49	902,65 €	119,55 €	783,10 €	34.958,83 €	29.449,70 €
50	902,65 €	116,45 €	786,20 €	35.745,03 €	28.663,50 €
51	902,65 €	113,34 €	789,31 €	36.534,34 €	27.874,19 €
52	902,65 €	110,22 €	792,43 €	37.326,76 €	27.081,77 €
53	902,65 €	107,09 €	795,56 €	38.122,32 €	26.286,20 €
54	902,65 €	103,94 €	798,71 €	38.921,03 €	25.487,50 €
55	902,65 €	100,78 €	801,87 €	39.722,90 €	24.685,63 €
56	902,65 €	97,61 €	805,04 €	40.527,93 €	23.880,60 €
57	902,65 €	94,43 €	808,22 €	41.336,15 €	23.072,38 €
58	902,65 €	91,23 €	811,41 €	42.147,57 €	22.260,96 €
59	902,65 €	88,02 €	814,62 €	42.962,19 €	21.446,34 €
60	902,65 €	84,80 €	817,84 €	43.780,03 €	20.628,50 €

Tabla 16. Amortización 5 primeros años del préstamo.Fuente: Elaboración Propia.



**AÑO 1: Ventas detalladas por producto (unidades)**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Pan blanco	9300	8700	11625	11250	11625	11250	11625	11625	11250	11625	11250	11625	132.750
Pan sabores, sin sal y sin gluten	6200	5800	7750	7500	7750	7500	7750	7750	7500	7750	7500	7750	88.500
Pan gallego, rústico, chapata, ecológico	4650	4350	5813	5625	5813	5625	5813	5813	5625	5813	5625	5813	66.378
Bollería salada	2790	2610	3488	3375	3488	3375	3488	3488	3375	3488	3375	3488	39.828
Bollería dulce	1550	1450	1938	1875	1938	1875	1938	1938	1875	1938	1875	1938	22.128
Bollería dulce especializada	1240	1160	1550	1500	1550	1500	1550	1550	1500	1550	1500	1550	17.700
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>25730</b>	<b>24070</b>	<b>32164</b>	<b>31125</b>	<b>32164</b>	<b>31125</b>	<b>32164</b>	<b>32164</b>	<b>31125</b>	<b>32164</b>	<b>31125</b>	<b>32164</b>	<b>367284</b>

**AÑO 1: Ventas detalladas por producto (euros/unidad)**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Pan blanco	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €	0,77 €
Pan sabores, sin sal y sin gluten	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €	0,90 €
Pan gallego, rústico, chapata, ecológico	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €	1,12 €
Bollería salada	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €	1,31 €
Bollería dulce	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €	0,45 €
Bollería dulce especializada	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €	0,63 €
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>5,18 €</b>											

**AÑO 1: Ventas (Euros)**

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL AÑO
Pan blanco	7.161,00 €	6.699,00 €	8.951,25 €	8.662,50 €	8.951,25 €	8.662,50 €	8.951,25 €	8.951,25 €	8.662,50 €	8.951,25 €	8.662,50 €	8.951,25 €	102.217,50 €
Pan sabores, sin sal y sin gluten	5.580,00 €	5.220,00 €	6.975,00 €	6.750,00 €	6.975,00 €	6.750,00 €	6.975,00 €	6.975,00 €	6.750,00 €	6.975,00 €	6.750,00 €	6.975,00 €	79.650,00 €
Pan gallego, rústico, chapata, ecológico	5.189,40 €	4.854,60 €	6.487,31 €	6.277,50 €	6.487,31 €	6.277,50 €	6.487,31 €	6.487,31 €	6.277,50 €	6.487,31 €	6.277,50 €	6.487,31 €	74.077,85 €
Bollería salada	3.654,90 €	3.419,10 €	4.569,28 €	4.421,25 €	4.569,28 €	4.421,25 €	4.569,28 €	4.569,28 €	4.421,25 €	4.569,28 €	4.421,25 €	4.569,28 €	52.174,68 €
Bollería dulce	697,50 €	652,50 €	872,10 €	843,75 €	872,10 €	843,75 €	872,10 €	872,10 €	843,75 €	872,10 €	843,75 €	872,10 €	9.957,60 €
Bollería dulce especializada	781,20 €	730,80 €	976,50 €	945,00 €	976,50 €	945,00 €	976,50 €	976,50 €	945,00 €	976,50 €	945,00 €	976,50 €	11.151,00 €
<b>FACTURACION TOTAL</b>	<b>23.064,00 €</b>	<b>21.576,00 €</b>	<b>28.831,44 €</b>	<b>27.900,00 €</b>	<b>28.831,44 €</b>	<b>27.900,00 €</b>	<b>28.831,44 €</b>	<b>28.831,44 €</b>	<b>27.900,00 €</b>	<b>28.831,44 €</b>	<b>27.900,00 €</b>	<b>28.831,44 €</b>	<b>329.228,63 €</b>

Tabla 17. Ventas detalladas por producto. Fuente: Elaboración propia



<b>Inmovilizado Inmaterial</b>	<b>Coste</b>	<b>Años</b>	<b>Amort. Anual</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año3</b>	<b>Año4</b>	<b>Año5</b>
Patentes y marcas	124,12 €	5	24,82 €	24,82 €	24,82 €	24,82 €	24,82 €
Aplicaciones informáticas	151,25 €	5	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €	30,25 €
<b>Inmovilizado Material</b>							
Construcciones	5.000,00 €	10	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Maquinaria	61.157,00 €	8	7.644,63 €	7.644,63 €	7.644,63 €	7.644,63 €	7.644,63 €
Herramientas y útiles	3.000,00 €	5	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Mobiliario	9.108,40 €	10	910,84 €	910,84 €	910,84 €	910,84 €	910,84 €
Equipos informáticos	1.849,75 €	5	369,95 €	369,95 €	369,95 €	369,95 €	369,95 €
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>	<b>80.390,52 €</b>		<b>10.080,49 €</b>	<b>10.080,49 €</b>	<b>10.080,49 €</b>	<b>10.080,49 €</b>	<b>10.080,49 €</b>

Tabla 18. Amortizaciones. Fuente: Elaboración propia.