

300 planes de negocio

**Plan de negocio
OBRADOR DE PANADERÍA Y
PASTELERÍA**

Sector de Alimentación y Bebidas

Datos de 2005



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Este documento es una de las medidas llevadas a cabo dentro de la Red de Emprendedores de los Montes de Granada, que se integra en el proyecto TEMA (Proyecto integrado de desarrollo sostenible de los TERRITORIOS DE MONTAÑA en la provincia de Granada) - Proyectos cofinanciados por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional en un 70%, en el marco del Programa operativo de Andalucía 2007 - 2013, con cargo a la convocatoria de 2007 de la Secretaría de Estado de Cooperación Local, para la cofinanciación de proyectos de desarrollo local y urbano-.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este proyecto se describe un negocio dedicado a la fabricación y venta de productos de panadería y pastelería artesanal de calidad con punto de venta en el propio establecimiento.

1.1. Aspectos jurídicos específicos a considerar en la creación del negocio

Para poner en marcha el negocio, se deberá solicitar la Licencia de apertura a la autoridad competente, concretamente en el Área de Medio Ambiente / Servicio de Protección Ambiental, ya que se trata de un establecimiento relacionado en la Ley de Protección Ambiental de Andalucía.

Al tratarse de un negocio en el que se manipulan alimentos, la reglamentación es muy estricta, ya que recoge todos los aspectos relativos a: almacenamiento, manipulación, instalaciones, uniformes, etcétera.

Esta normativa se recoge principalmente en:

- Ordenanza Municipal de Actividades (Publicadas en el Boletín oficial de la provincia).
- Ley 7/1994 de Protección Ambiental (BOJA nº 79/31-05-94).
- Decreto 297/1995 de 19 de Diciembre: Reglamento de Calificación Ambiental (BOJA nº 3/11-01-96).
- Reglamentación técnico-sanitaria, por la seguridad e higiene en la manipulación de alimentos (Ley General de la Salud, Reglamento sobre vigilancia y control de alimentos y bebidas, Tít. VI, Cap. II).
- Ley 11/97, de 24 de abril, sobre envases y residuos desarrollada según la Directiva 94/62/CE.

- Decreto 262/1988, de 2 de Agosto, Libro de sugerencias y reclamaciones de la Junta de Andalucía (BOJA de 17 de Septiembre).
- Real Decreto del Ministerio de Economía y Hacienda, sobre Ordenación del Comercio Minorista.

Como puede observarse, habrá que cumplir toda normativa vigente en materia de: publicidad de precios y facturación, sanidad, seguridad, industria, protección al consumidor y accesibilidad a discapacitados.

Otra cuestión muy importante a tener en cuenta es la referente a la elección del local ya que, al tratarse de una actividad clasificada, será necesario cumplir una serie de requisitos sobre instalación eléctrica, salidas de humos, etc. Además hay que comprobar que el local permita este tipo de uso y que la comunidad de vecinos a la que pertenezca el local consientan la colocación de la salida de humos.

1.2. Perfil del emprendedor

Este proyecto resulta idóneo para personas que tengan conocimientos y experiencia previa en el sector.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. El sector

El sector de panadería y pastelería presenta dos grandes segmentos, por una parte el correspondiente a una producción y distribución industrial y por otra la denominada artesanal.

Las características básicas de la panadería y pastelería industrial son la producción en cadena, la utilización en muchos casos de masas congeladas, y la distribución a cadenas de alimentación y grandes clientes.

Por el contrario, la panadería y pastelería artesanal posee menor nivel de producción, utiliza productos y procesos de mayor calidad realizando la distribución al por menor y teniendo, generalmente, en la misma ubicación la producción y el punto de venta.

En los hogares los canales más utilizados para la compra presentan variaciones según se trate de la compra de pan o de galletas, bollería y pastelería. La tienda tradicional es el canal principal a través del cual se realiza la compra del pan, seguida muy de lejos del supermercado. Por el contrario al realizar la compra de galletas, bollería y pastelería es el supermercado el principal canal seguido de la tienda tradicional y los hipermercados ambos con porcentajes similares.

La principal característica en la evolución reciente de este sector es su continua adaptación a los cambios de hábitos sociales y culturales que se han ido produciendo, a pesar de que se trata de un sector maduro.

La evolución de la cantidad de pan comprada en total y "per capita" ha sufrido un ligero descenso en los últimos años mientras en galletas, bollería y pastelería se produce un ascenso en estos años.

En cuanto a la forma de competir dentro del sector, se espera que continúen las tendencias más recientes consistentes en la búsqueda y mantenimiento de la calidad de los productos por parte del comercio artesano como arma estratégica para lograr la diferenciación.

2.2. La competencia

Hay que distinguir dos tipos principales de competidores:

- *Competidores que realizan la venta directa de productos* de similares características a los nuestros (tanto establecimientos de panadería y pastelería artesanal como supermercados, tiendas de comestibles... que vendan productos de panadería y pastelería).

Generalmente las personas establecen sus zonas de compra en función del tiempo que emplean en llegar a los distintos establecimientos. Para un producto de consumo diario como es el pan, la tendencia es comprarlo lo más cerca posible de la vivienda o del lugar de trabajo. Así los verdaderos competidores serán aquellos que, con un posicionamiento muy similar al de la panadería, estén ubicados dentro de la misma zona de influencia. Por tanto, habrá que estudiar la zona escogida para la ubicación ya que es básico saber qué hace la competencia establecida y apostar por la diferenciación.

- *Competidores que se dedican a la elaboración de productos* de pastelería y panadería. Pueden ser obradores artesanales como el que se propone en este proyecto (con o sin punto de venta) así como negocios de panadería y pastelería industrial.

2.3. Clientes.

Los clientes del negocio de elaboración de productos de panadería y pastelería artesanal con punto de venta propio, van a ser de dos tipos:

- **Clientes que acuden al punto de venta.** Estos clientes acuden principalmente por motivos de cercanía para la compra de los productos de consumo más frecuente (principalmente para la compra del pan), por lo que suelen ser familias residentes en las zonas de inmediación del local o que transiten por ellas.

Se debe intentar atraer a clientes que residan a una distancia superior para lo cual es necesario ofrecer una oferta diversificada y de calidad que les recompense por los desplazamientos.

- **Comercios como cafeterías, restaurantes, supermercados, etc.** Es fundamental conseguir que el negocio se abra un hueco en este tipo de mercado ya que permite mayores volúmenes de producción y, con ello, una mayor rentabilización de la inversión.

Aquí se hace muy importante ser puntual y riguroso en el reparto, tanto en tiempos de entrega como en las condiciones de entrega el producto. Por regla general, se atenderán a comercios de la localidad en la que se instale el negocio y en localidades cercanas, pudiendo ser conveniente ampliar el reparto a otras localidades más lejanas cuando el negocio se vaya consolidando y se pueda ampliar la red comercial.

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El principal aspecto que buscan los clientes es la calidad. Los clientes cada vez exigen unos artículos de panadería y pastelería más vistosos y, sobre todo, de mayor calidad, estando dispuestos a pagar un poco más por ello. En este sentido, es importante mantener la imagen de producto artesanal elaborado con ingredientes de calidad y naturales, evitando los colorantes y conservantes, y envasados de un modo adecuado.

Una línea de diversificación adoptada por muchas de las empresas del sector es la de adecuar el local para ofrecer servicios de cafetería o simplemente acondicionar "un área de degustación". Esto último consiste en destinar una zona, según las posibilidades del local, para el consumo de los propios productos acompañados con café, infusiones o bebidas.

Los elementos innovadores que debe reunir un negocio de panadería y pastelería artesana para diferenciarse de la competencia y tener éxito en el mercado deben basarse en los aspectos siguientes:

- Mantener una imagen de calidad en todos los aspectos del negocio: local, mobiliario, exposición de los productos, envasado, etc.
- Para conseguir una oferta diversificada y de calidad es necesario tener conocimientos sobre el mercado y del cliente.
- Realizar innovaciones de forma continua introduciendo nuevos productos.
- Uso de las nuevas tecnologías: Esto no significa dejar de hacer productos "artesanales" sino que debe aprovecharse para ir adoptando las nuevas técnicas y procedimientos que permitan mejorar la calidad y variedad.
- Realizar acciones de promoción y marketing.
- Buena gerencia y personal preparado para las tareas productivas y para la atención a los clientes.

4. PLAN COMERCIAL

4.1. Servicios y desarrollo de las actividades

Este negocio necesita disponer de una amplia variedad de productos que permitan adaptarse a los distintos tipos de público. Los productos que se comercializan en el establecimiento se dividen en:

- Productos de panadería
- Productos de bollería con y sin relleno
- Productos de pastelería y repostería dulce y salada
- Otros productos complementarios como pueden ser: caramelos, bombones, etc.

Respecto al proceso productivo de la panadería y pastelería artesanal, las fases en las que éste se divide son las siguientes:

- 1) Fase inicial:** La primera tarea que hay que realizar en el proceso productivo consiste en pesar y medir la materia prima a utilizar y ubicarlos sobre la mesa de trabajo.
- 2) Fase de amasado:** En esta fase se mezclan los ingredientes para formar la masa. El método de amasado puede ser manual o mecánico existiendo una gran variedad de maquinaria y utensilios que facilitan la labor.
- 3) Reposo y fermentación:** La fermentación es una de las fases más importantes del proceso dónde se forma gas carbónico y se produce la transformación física de la masa expandiendo su volumen.
- 4) Torneado de las piezas:** Después de dejar reposar la masa, se procede al torneado de las piezas, es decir a darle la forma deseada. Es muy importante formar muy bien las piezas ya que de lo contrario se deformarán durante la cocción.
- 5) Congelación de la masa:** Cada vez es más frecuente realizar la ultracongelación de la masa una vez que se ha dado el formato final al producto para poder utilizarla

en cualquier momento. Si bien se comenzó elaborando todo tipo de pan y bollería, en la actualidad sólo se ultracongelan algunas variedades de pan, ya que la mayoría de ellas se precuecen. Sin embargo, esta técnica es la más aplicada en todos los productos de bollería y de pastelería.

- 6) **Corte:** Se puede decir que el corte de los panes es la firma del panadero, pues de él depende la buena presencia del producto final. El corte tiene como objetivo la última fermentación dentro del horno y una correcta cocción del pan.
- 7) **Horneado o cocción:** Es un proceso muy importante, pues se somete a la masa a unas temperaturas determinadas y durante unos tiempos de cocción característicos para cada tipo de producto.
- 8) **Procesos posteriores al horneado:** Aquí se engloban todos aquellos procesos relativos a la elaboración de cremas pasteleras, decoración y relleno de los productos, etc.
- 9) **Envasado, etiquetado y almacenaje de los productos elaborados:** Una vez elaborados los productos habrá que proceder a su envasado y etiquetado así como a su almacenamiento hasta el momento de la venta.
- 10) **Venta de los productos:** La venta se realizará en el propio establecimiento y también se venderá a comercios (tales como cafeterías y supermercados). En este segundo caso se deberá contar con un vehículo destinado al reparto y habrá que establecerse las rutas comerciales de manera que se consiga suministrar los productos en perfectas condiciones y con menor coste posible.

Tal como se mencionó el apartado dedicado a las líneas estratégicas, hay que tener muy presente que hay aspectos como el envasado, etiquetado y exposición que contribuyen a la imagen de calidad que se pretende transmitir. De este modo, deben de escogerse cuidadosamente los materiales que vayan a utilizarse para el envasado y empaquetado y disponer su almacenamiento de modo que se garantice el perfecto estado de la mercancía.

4.2. Precios

En enero de 1.988 tuvo lugar la liberalización de precios. Hasta entonces la Administración Pública intervenía de forma directa en los precios, calidades y los sistemas de distribución. Esta liberalización trajo como consecuencia el recrudescimiento de la competencia vía precios en el sector.

Actualmente, como ya se ha señalado, la competencia para este tipo de negocio debe basarse en la calidad y en un precio en relación a ésta.

4.3. Comunicación

Mucha de la compra del sector es de carácter impulsivo, adquiriendo gran relevancia por ello las técnicas de merchandising. La estrategia de comunicación de un negocio de este tipo debe basarse en la información, la imagen de marca y las promociones.

El cliente debe tener siempre **información** visual de los productos que puede encontrar en la panadería. Por ello, los soportes del tipo carteles, pizarras, reclamos publicitarios deben utilizarse constantemente para atraer su atención.

También es interesante desarrollar una **imagen de marca**. Para ello, el negocio debe tener un logotipo de formas y colores definidos que lo identifiquen externamente y en todos los soportes que utilice (bolsas, papeles para envolver, cartas, ropa de los trabajadores, cajas...).

Por otra parte, se puede recurrir a la **promoción** siguiendo fórmulas tradicionales como dos por el precio de uno, o mercancía de regalo por llegar a cierta cifra e compras sobre todo en el inicio de la actividad. En este apartado se pueden incluir también las **degustaciones** sobre todo de aquellos productos nuevos que se pongan a la venta. Es recomendable que durante unos días, los precios de esos productos sean inferiores al precio definitivo que después tendrán.

Otras técnicas muy utilizadas son el **buzoneo** y las **campañas de publicidad**. El buzoneo sirve para comunicar a todo el barrio la oferta de la semana o del mes o centrarlo en aquellas fechas comerciales por excelencia (Navidad, Día de los Enamorados, Semana Santa...), donde se suelen poner a la venta productos y especialidades de temporada. Por otro lado, las campañas de publicidad en medios locales se pueden hacer en prensa, radio o televisión.

5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1. Personal y tareas

Se requiere un horario de trabajo muy amplio de lunes a domingo. El comienzo de la jornada es habitualmente de 4 a 5 de la madrugada para realizar las tareas de producción con la finalidad de tener el producto disponible antes de las 8, hora a la que se abrirá el punto de venta y se comenzará a realizar el reparto.

La amplitud del horario hace necesario disponer de 4 personas para el desarrollo de un negocio de estas características (gestión, producción, venta y reparto), siendo necesario contratar más personal cuando el negocio se vaya consolidando.

En cuanto al perfil requerido para los trabajadores, este depende de las tareas que vaya a desarrollar:

- **Tareas de venta.** Las personas que vayan a realizar tareas de este tipo deben tener conocimientos sobre los productos que vende la empresa (no es necesario saber elaborar el producto pero sí conocer sus propiedades y características) y una clara orientación comercial.
- **Tareas de reparto.** Para poder realizar esta tarea es necesario poseer el permiso de conducir y conocer las condiciones necesarias para la correcta conservación de los productos durante el reparto y puesta a disposición de los clientes. También se encuentran empresas que subcontratan a empresas de transporte para que hacer llegar sus productos a localidades que están demasiado alejadas del centro de la producción.
- **Tareas de elaboración.** Para estas tareas se necesita a una persona con formación y experiencia en la elaboración de productos de panadería y pastelería artesanal. Por este motivo, es importante que, en caso de que el promotor no sea un experto panadero, incorpore en su equipo de trabajo al menos a un profesional con bastantes años de experiencia profesional que conozca las técnicas tradicionales.

- **Gestión del negocio.** Se requiere que la persona que gestione el negocio tenga conocimientos sobre temas de gestión empresarial de pequeñas empresas (precios, contabilidad, compras...). Para algunos de estos aspectos se puede recurrir a una asesoría externa.

5.2. Formación

Para adquirir los conocimientos necesarios para el desempeño de los puestos que se han señalado anteriormente, existen ofertas a nivel formativo dentro de este sector. Actualmente se pueden realizar estos estudios en Escuelas Profesionales de Panadería y Pastelería, en Centros de Formación Ocupacional y en Escuelas de Hostelería.

En todos estos centros se ofrece la posibilidad de aprender el oficio y también pueden servir de reciclaje para los trabajadores en activo.

La normativa que debe cumplir la formación para adquirir la competencia profesional necesaria para el correcto desarrollo de las tareas se encuentra en el Real Decreto 2021/1996, de 6 de septiembre, por el que se establece el *certificado de profesionalidad de la ocupación de panadero* y el Real Decreto 2024/1996, de 6 de septiembre, por el que se establece el *certificado de profesionalidad de la ocupación de pastelero*.

Es importante que el emprendedor tenga conocimientos en la gestión empresarial o en caso contrario, este dispuesto a formarse o bien busque un buen asesor que le apoye en las tareas contables y administrativas.

6. PLAN DE INVERSIÓN

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria se ha consultado a los principales proveedores del sector. En función de la información facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria se desglosa en:

6.1. Las instalaciones

UBICACIÓN DEL LOCAL

Debe tenerse en cuenta que se trata de un negocio de proximidad, donde se venden productos de compra frecuente, por lo que es recomendable situar el establecimiento en una zona donde exista población suficiente para garantizar la demanda.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS INSTALACIONES

Es necesario contar con un local que posea una superficie mínima de unos 125 m² dividida de la siguiente manera:

- **Obrador de panadería y pastelería:** con una superficie de 70 m² donde se realizarán todos los procesos y tareas necesarios para la elaboración de los productos (mezcla de ingredientes, amasado, fermentación, horneado...). Esta zona deberá dividirse del modo siguiente:
 - Zona de frío: donde se realizan los trabajos de manipulación de cremas, natas...
 - Zona de hornos: en la que además se instalará la fermentadora, amasadora, campana extractora de humos...
 - Zona de cocina y mesa de trabajo.
 - Zona destinada al fregadero.
- **Zona de venta al público:** con una superficie de 30 m² donde se atenderá a los clientes y se realizará la venta directa de los productos.

- **Almacén:** con una superficie de 20 m².
- **Aseos higiénicos-sanitarios y zona de vestuario:** con una superficie mínima de 5 m².

El local deberá disponer de licencia municipal de apertura y reunir las condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y de seguridad, exigidas por la legislación vigente. Entre estas condiciones destacan:

- **El acondicionamiento eléctrico:** deberá cumplir las normas de baja tensión y estar preparado de forma que permita la correcta utilización de la maquinaria.
- **Iluminación:** Natural y artificial, según Reglamento de luminotecnica vigente.
- **Ventilación:** Normal con temperatura ambiente adecuada (en torno a los 25 - 30° C) y extractores de vapor y humo. Además, el local tiene que contar con una chimenea metálica hasta el exterior (normalmente es bastante con una chimenea de un diámetro de 25 cm).
- **Los pavimentos** serán impermeables, resistentes, lavables e ignífugos, dotándoles de los sistemas de desagües precisos.
- **Las paredes y los techos** se construirán con materiales que permitan su conservación en perfectas condiciones de limpieza, blanqueado o pintura.
- **Dispondrán en todo momento de agua corriente** potable en cantidad suficiente para la elaboración, manipulación y preparación de sus productos y para la limpieza y lavado de locales, instalaciones y elementos industriales, así como para el aseo del personal.
- **El obrador dispondrá de lavamanos de funcionamiento no manual**, en número necesario, con jabón líquido y toallas de un solo uso.

COSTES POR ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en perfectas condiciones para el desarrollo de la actividad. Habrá que considerar aspectos tales como:
 - Aseo para el personal.
 - Instalación de potencia eléctrica.
 - Instalación eléctrica para la iluminación general.
 - Instalación de agua (para el lavavajillas, fregadero, aseo...), alimentación y desagües.
 - Instalación de aire acondicionado.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 24.040 € (IVA incluido) aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

6.2. Equipamiento

El equipamiento necesario para el funcionamiento del obrador puede ser de muy diverso tipo dependiendo de los productos que se vayan a elaborar y, sobre todo, del grado de mecanización de los procesos que se desee, pero siempre teniendo en cuenta que se persigue que el producto sea artesanal.

El equipamiento básico a la hora de iniciar la actividad será la que se detalla a continuación:

1) Maquinaria para la preparación de la masa.

Esta maquinaria estará compuesta por los siguientes elementos:

- Amasadora.
- Batidora/mezcladora.
- Cuenta litros/dosificador de agua.

2) Equipo de frío.

Compuesto por:

- Cámara de conservación o frío positivo (de +2 a +5°): de aproximadamente 130x60 cm con doble puerta.
- Cámara de congelación o frío negativo (de -20° a -25°): de aproximadamente 90x90 cm.
- Cámara de fermentación controlada.

3) Horno.

El horno puede ser rotativo o de carros. Es recomendable adquirir un horno de carros con capacidad mínima de 30 bandejas y con una capacidad de producción variable (35 kilogramos en adelante).

4) Equipamiento del obrador.

Es necesario adquirir determinados elementos para la elaboración de los productos así como una mesa de trabajo de acero inoxidable. Estos elementos serán:

- Carro bandejero y bandejas de aluminio.
- 2 pesos/balanzas para medir la materia prima.
- Contenedores/cajones de plástico para poner los productos.

5) Equipamiento de la zona de venta al público.

Este equipamiento estará compuesto por:

- Vitrinas y mostrador o mueble frontal. Se deberá disponer de dos tipos de vitrinas en función de las categorías de productos:
 - Para los productos de panadería se necesitará un mural de panadería o vitrina neutra sin refrigeración.
 - Para los productos de pastelería se necesitan vitrinas refrigeradas, ya que este tipo de género necesita conservarse a una temperatura entre 2 y 4 grados centígrados y con una humedad relativa de 75% a 80%.
- Peso electrónico para realizar los pesajes a la vista de los clientes.
- Estanterías y muebles traseros. En la zona trasera del establecimiento lo más frecuente es instalar murales de panadería y estantes en la parte superior para exponer diferentes tipos de productos (como cajas de bombones, caramelos, pastas...) y destinar la parte inferior a muebles bajos, neutros y refrigerados, que sirven de reserva para reposición de productos.

Es necesario todos los materiales que integren el establecimiento y que estén en contacto directo con el producto deben ser hidrófugos y atóxicos.

6) Maquinaria auxiliar.

Esta maquinaria tiene como función facilitar las tareas productivas pero no son imprescindibles ya que estas tareas pueden realizarse manualmente. Dentro de este tipo de maquinaria podemos encontrar:

- Divisora/ laminadora
- Empaquetadora
- Freidora
- Máquina de hacer picos
- Formadora de barras de pan

El coste por estos elementos se ha estimado en 78.300 € (IVA incluido) para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales.

Es conveniente señalar que en este sector existe un importante mercado de segunda mano dónde se ofrece maquinaria en perfectas condiciones de uso pero y a un precio interesante.

6.3. Utensilios y otros materiales.

Incluye la compra de utensilios como:

- Pala de madera para horno, espátulas (en acero inoxidable, teflón y madera) y rodillos diversos (madera, croissant, cortador...)
- Cuchillos, tijeras, etc.
- Termómetros de ambiente, digital y de masa.
- Medidas metálicas (de 1 l., 1/2 l. y 1/4 l) y moldes.
- Mangas de pastelería y juego de boquillas metálicas.
- Equipos de seguridad (mascarillas, guantes, etc...) y vestuario. Estos aspectos vienen recogidos mediante normativa en el Real Decreto 285/99 y Real Decreto 2419/1978.

El coste estimado de estos elementos es de 900 € (IVA incluido).

6.4. Existencias y otros materiales.

La primera compra de existencias según empresas especializadas en el sector, tendrá que ser como mínimo la siguiente:

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA	IVA	TOTAL CON IVA
PRIMERA COMPRA DE MATERIA PRIMA	1.402 €	98 €	1.500 €
OTROS MATERIALES (bandejas de cartón, boquillas desechables, bolsas, envases, etc.)	5.259 €	841 €	6.100 €
TOTAL	6.661 €	939 €	7.600

6.5. Equipo informático

Para este tipo de negocio es recomendable disponer de TPV compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas.

El coste de este equipo informático es de, al menos, 1.100 € más 176 € en concepto de IVA.

6.6. Elemento de transporte

Es necesario adquirir un vehículo para reparto. Este vehículo tendrá que estar preparado para mantener la cadena de frío de aquellos productos que lo necesiten durante el transporte. Para ello hace falta un vehículo acondicionado (cámara isotérmica).

El coste de este elemento dependerá de las características del vehículo que se elija. En este estudio, para no elevar en exceso la inversión inicial, proponemos la compra de un vehículo de segunda mano con un coste estimado de 12.020 € (IVA incluido).

6.7. Gastos iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

- los gastos de constitución y puesta en marcha
- las fianzas depositadas.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de aproximadamente 1.392 euros (incluye IVA). Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, etc. además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad.

FIANZAS DEPOSITADAS

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 2.000 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo).

6.8. Fondo de maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

Además habría que incluir la cuota préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

Pagos Mensuales	CUANTÍA
Alquiler	1.250 €
Suministros	540 €
Sueldos	3.600 €
S.S. (Autónomo + trabajadores)	1.070 €
Asesoría	60 €
Publicidad	90 €
Otros gastos	325 €
Total Pagos en un mes	6.935 €
Meses a cubrir con F. Maniobra	3
FM 3 meses (APROX)	20.805 €

6.9. Memoria de la inversión

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTOS	Total	IVA	Total con IVA
Adecuación del local	20.724 €	3.316 €	24.040 €
Equipamiento	67.500 €	10.800 €	78.300 €
Utensilios	776 €	124 €	900 €
Stock inicial	6.661 €	939 €	7.600 €
Vehículo	10.362 €	1.658 €	12.020 €
Equipo informático	1.100 €	176 €	1.276 €
Gastos de constitución y puesta en marcha	1.200 €	192 €	1.392 €
Fianzas	2.500 €	0 €	2.500 €
Fondo de maniobra	20.805 €	0 €	20.805 €
TOTAL	131.628 €	17.205 €	148.833 €

7. INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTES

7.1. Márgenes

Los márgenes van a depender de los distintos productos que se vendan en el establecimiento. En el sector se maneja un margen medio del 75 % sobre el precio de venta. En algunos casos se puede conseguir más, pero en otros será inferior por la función de los diferentes productos de panadería y pastelería.

Para realizar este estudio hemos considerado que el margen anual será del 300% sobre el precio de compra. Este margen es equivalente al margen del 75% sobre las ventas.

7.2. Estructura de costes

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

- **Consumo de materia prima:**

El consumo mensual de materia prima se estima en un 25% del volumen de las ventas del mes, este consumo es equivalente al margen del 300% sobre el precio de compra.

- **Alquiler:**

Para este negocio es necesario contar con un local de unos 125 m². El precio medio va a depender en gran medida de la ubicación y condiciones del local, para el estudio se ha estimado un precio de 1.250 €.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono... También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en unos 540 € mensuales.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de unos 90 € mensuales.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de unos 60 € mensuales.

- **Gastos de personal:**

El gasto de personal estará compuesto por los sueldos y las cuantías destinadas a Seguridad Social de cuatro personas que se distribuirán las tareas de gestión, producción, venta y reparto.

Este coste de personal (el coste bruto mensual considerado incluye prorrateadas las pagas extraordinarias en doce meses) se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Puesto de trabajo	Sueldo / mes	S.S. a cargo empresa	Coste mensual
Gerente (emprendedor autónomo)	900 €	225 € (*)	1.125 €
Tres trabajadores (producción, venta y reparto)	2.700 €	845 € (**)	3.545 €
TOTAL	3.600 €	1.070 €	4.670 €

(*) Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratados a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Contemplamos aquí una partida donde incluimos los gastos por transporte (consumo de combustible del vehículo) y otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (asistencia técnica para conservación y reparaciones del equipamiento, seguros...). La cuantía estimada anual será de 3.900 € anuales por lo que su cuantía mensual será de 325 €.

▪ **Amortización:**

La amortización anual del inmovilizado material se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Adecuación del local (*)	20.724 €	10 %	2.072 €
Equipamiento	67.500 €	20 %	13.500 €
Utensilios	776 €	20 %	155 €
Vehículo	10.362 €	20 %	2.072€
Equipo informático	1.100 €	25 %	275 €
TOTAL ANUAL			18.074 €

(*) La amortización de la adecuación del local se ha realizado en 10 años.

El plazo de amortización de la adecuación del local sería el correspondiente a su vida útil pudiéndose aplicar las tablas fiscales existentes para ello. No obstante, dado que se ha supuesto que el local será en régimen de alquiler, dicha vida útil queda condicionada al plazo de vigencia del contrato de alquiler si este fuera inferior a aquella.

Además habría que incluir la amortización de los gastos a distribuir en varios ejercicios (gastos de constitución y puesta en marcha):

CONCEPTO	Inversión	% Amortización	Cuota anual Amortización
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1200 €	33,3 %	400 €
TOTAL ANUAL			400 €

7.3. Cálculo del umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad es el punto donde los ingresos son iguales a los gastos, a partir de este punto el negocio comienza a dar beneficio.

Este umbral se ha calculado del modo siguiente:

- **Ingresos:** estos ingresos vendrán dados por las ventas.
- **Gastos:** estarán compuestos por el consumo de mercaderías (se ha supuesto un consumo del 25% de los ingresos por ventas) y la suma de: alquiler, suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

Gastos	CUNTÍA
Alquiler	15.000 €
Suministros	6.480 €
Sueldos	43.200 €
S.S. (Cuota Autónomos + S.S. trabajadores)	12.840 €
Asesoría	720 €
Publicidad	1.080 €
Otro gastos	3.900 €
Amortización del inmovilizado material	18.074 €
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400 €
Total gastos fijos estimados	101.694 €
Margen bruto medio sobre ventas	75%
Umbral de rentabilidad	135.592 €

Esto supondría una facturación anual de 135.592 euros. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio es de 11.299 euros.

8. FINANCIACIÓN

Existen distintas opciones para financiar el presente proyecto, aunque se deberá buscar la mejor de ellas según las condiciones propias del emprendedor/a.

Es práctica habitual en este sector que la maquinaria industrial necesaria, una de las partidas más importantes de la inversión (el equipamiento), se financie a través de la fórmula de arrendamiento financiero (leasing) o incluso comentan algunos proveedores del sector, por renting.

9. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

9.1. Balance de situación inicial

El balance de situación inicial sería el que se muestra a continuación:

ACTIVO	Euros	PASIVO	Euros
Adecuación del local	20.724 €	Fondos Propios	FP
Equipamiento	67.500 €	Fondos Ajenos	FA
Vehículo	10.362 €		
Utensilios	776 €		
Equipo informático	1.100 €		
Gastos de constitución	1.200 €		
Fianzas	2.500 €		
Existencias	6.661 €		
Tesorería (*)	20.805 €		
IVA soportado	17.205 €		
Total activo	148.833 €	Total pasivo	148.833 €

(*) Se consideran 20.805 € como fondo de maniobra.

9.2. Estimación de resultados

Para realizar la previsión de ingresos se ha supuesto tres posibles niveles de venta:

	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
Ventas	120.000	150.000	180.000
Coste de las ventas (Ventas x 25%)	30.000	37.500	45.000
Margen bruto (Ventas - Coste de las ventas)	90.000	112.500	135.000

La previsión de resultados para el negocio es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	Prev. 1	Prev. 2	Prev. 3
VENTAS	120.000	150.000	180.000
COSTE DE LAS VENTAS	30.000	37.500	45.000
MARGEN BRUTO	90.000	112.500	135.000
GASTOS DE ESTRUCTURA:			
GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Alquiler	15.000	15.000	15.000
Suministros, servicios y otros gastos	6.480	6.480	6.480
Otros gastos	3.900	3.900	3.900
GASTOS DE PERSONAL (1)			
Salarios + SS	56.040	56.040	56.040
GASTOS COMERCIALES			
Publicidad, promociones y campañas	1.080	1.080	1.080
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS			
Asesoría	720	720	720
AMORTIZACIONES			
Amortización del Inmovilizado	18.074	18.074	18.074
GASTOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS			
Gastos a distribuir en varios ejercicios	400	400	400
TOTAL GASTOS DE ESTRUCTURA	101.694	101.694	101.694
RESULTADO antes de intereses e impuestos (2)	- 11.694	10.806	33.306

(1) El gasto de personal estará integrado por el sueldo para la persona que gestione el negocio y el sueldo de tres trabajadores a tiempo completo a lo que se le suma la cuota de autónomo y la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Estos intereses no han sido introducidos en la cuenta de resultados puesto que dependerán de los recursos de los que disponga las personas concretas que vayan a emprender el negocio.