Universidad Europea

ESCUELA DE ARQUITECTURA, INGENIERIA Y DISEÑO
AREA INGENIERIA IDNSUTRIAL

MÁSTER UNIVERSITARIO EN INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN,
DIRECCIÓN DE PROYECTOS Y EMPRESAS

TRABAJO FIN DE MÁSTER

MODELO DE NEGOCIO PARA UNA TIENDA DE PASTELES ENFOCADA EN PRODUCTOS SIN GLUTEN

Alumno: ROCIO DE JESUS RECINOS HERNANDEZ
Director: MARGA GARCIA

RESUMEN

El incremento del diagnóstico de la enfermedad celíaca, junto con la creciente demanda de los productos saludables, configura un escenario favorable para el desarrollo de iniciativas especializadas en productos sin gluten que garanticen calidad, trazabilidad y ausencia de contaminación cruzada.

Con esta perspectiva se desarrolla el presente Trabajo Fin de Máster que tiene como objetivo el desarrollo de un modelo de negocio para la implementación de una pastelería especializada en productos 100% sin gluten, basada en una línea de producción automatizada. El modelo se orienta principalmente en personas celíacas como a consumidores interesados en opciones de repostería saludable.

La metodología implementada integra el análisis de mercado, el diseño conceptual del proceso productivo y la evaluación exhaustiva de los principales aspectos técnicos y operativos relacionados con la automatización y la seguridad alimentaria.

Los hallazgos del estudio indican que la automatización del proceso productivo contribuye a la mitigación de riesgos de contaminación cruzada, optimiza la eficiencia operativa y asegura una calidad homogénea del producto, consolidando el modelo de negocio como una alternativa viable dentro del sector de la pastelería especializada en España.

Palabras clave: Productos sin gluten, enfermedad celíaca, automatización, modelo de negocio, seguridad alimentaria

ABSTRACT

The increase in the diagnosis of celiac disease, together with the growing demand for healthy products, creates a favorable scenario for the development of initiatives specialized in gluten-free products that guarantee quality, traceability, and the absence of cross-contamination.

From this perspective, this Master's Final Project aims to develop a business model for the implementation of a pastry shop specialized in 100% gluten-free products, based on an automated production line. The model is primarily oriented toward people with celiac disease, as well as consumers interested in healthy pastry options.

The methodology implemented integrates market analysis, conceptual design of the production process, and a comprehensive evaluation of the main technical and operational aspects related to automation and food safety.

The study's findings indicate that automating the production process helps mitigate cross-contamination risks, optimizes operational efficiency, and ensures consistent product quality, thereby consolidating the business model as a viable alternative within the specialized pastry sector in Spain.

Keywords: Gluten free products, celiac disease, atomation, business model, food safety

ÍNDICE

RESUMEN 2

ABSTRACT 3

ÍNDICE 4

ÍNDICE DE FIGURAS 6

ÍNDICE DE TABLAS 7

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN 8

1.1 Planteamiento del problema 8
1.2 Antecedentes 9
1.3 Objetivos del Proyecto 10
1.4 Justificación del Proyecto 11
1.5 Estructura del Proyecto 11
1.6 Marco Teórico: Herramientas y Metodologías 12
1.6.1 Business Model Canvas 12
1.6.2 Análisis PESTEL 12
1.6.3 Análisis DAFO 13
1.6.4 5 Fuerzas de Porter 13
1.6.5 Sostenibilidad e inclusión según los objetivos de ODS 14

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICO 15

2.1 Análisis PESTEL 15
2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter 16
2.3 Análisis DAFO 18
2.4 Business Model Canvas 19
2.5 Plan Estratégico 20

CAPÍTULO 3: MARKETING 22

3.1 Identidad de la marca 22
3.2 Estrategia de Marketing: 4Ps 23
3.2.1 Producto 23
3.2.2 Precio 24
3.2.3 Plaza 25
3.2.4 Promoción 26
3.3 Proyección de ventas: Escenarios 28

CAPÍTULO 4: RECURSOS HUMANOS 31

4.1 Organigrama de la empresa y Puestos de trabajo 31
4.2 Sueldos 34

CAPÍTULO 5: OPERACIONES 35

5.1 Localización 35
5.2 Beneficios estratégicos de la ubicación 36
5.3 Permisos, Licencias y Trámites para su apertura 37
5.3.1 Constitución jurídica de la empresa 37
5.3.2 Licencias municipales 37
5.3.3 Sanidad y Seguridad alimentaria 38
5.3.4 Certificación específica sin gluten 38
5.3.5 Prevención de riesgos laborales y seguridad 38
5.3.6 Otras obligaciones legales y operativas 39

5.4 Coste estimado de los trámites para la apertura 39
5.5 Cronograma de trámites 40

CAPÍTULO 6: FINANCIERA **41**

6.1 Inversión Inicial 41
6.1.1 Estructura de financiación 42
6.2 Estudio de ingresos 42
6.2.1 Ingresos Principales: Venta directa 42
6.2.2 Ingresos Secundarios 43
6.2.3 Ingresos Totales Año 1 43
6.2.4 Ingresos a proyección a 5 años 44
6.3 Estudio de costes 44
6.3.1 Costes Fijos 44
6.3.2 Costes Variables 45
6.3.3 Estructura Costes Año 1 45
6.4 Cash Flow 46
6.4.1 Cash Flow Escenario Pesimista 46
6.4.2 Cash Flow Escenario Realista 46
6.4.3 Cash Flow Escenario Optimista 46
6.5 Evaluación Financiera 47
6.5.1 Valor Actual Neto (VAN) 47
6.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) 47
6.5.3 Plazo de recuperación (Payback) 48

CAPÍTULO 7: SOSTENIBILIDAD Y COMPROMISO CON LOS ODS **49**

7.1 Responsabilidad de NoGlu con la sostenibilidad 49
7.1.1 Packaging biodegradable 49
7.1.2 Abastecimiento local 50
7.1.3 Eficiencia energética y consumo responsable 50
7.1.4 Gestión de residuos y Economía circular 50
7.1.5 Cocina sin desperdicios 50
7.2 Alineación de NoGlu con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) 51
7.3 Impacto de la sostenibilidad sobre NoGlu 55

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES **56**

CAPÍTULO 9: FUTURAS LINEAS DE PRODUCCIÓN **58**

BIBLIOGRAFÍA **60**

ANEXOS **62**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plantilla Business Model Canvas 12
Figura 2: Modelo Pestel 12
Figura 3: Modelo DAFO 13
Figura 4: Modelo 5 Fuerzas de Porter 13
Figura 5: Objetivos de Desarrollo Sostenible 14
Figura 6: Logo NoGlu 22
Figura 7: Organigrama 31
Figura 8: Ubicación de NoGlu a través de GoogleMaps 35
Figura 9: Cronograma de trámites para la apertura de NoGlu 40
Figura 10: Objetivo 2 de Desarrollo Sostenible 51
Figura 11: Objetivo 3 de Desarrollo Sostenible 52
Figura 12: Objetivo 5 de Desarrollo Sostenible 52
Figura 13: Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible 53
Figura 14: Objetivo 12 de Desarrollo Sostenible 53
Figura 15: Objetivo 13 de Desarrollo Sostenible 54
Figura 16: Objetivo 17 de Desarrollo Sostenible 54
Figura 17: Fotografía del local en Moncloa 63
Figura 18: Grafico resultados pregunta 1 63
Figura 19: Gráfico resultados pregunta 2 64
Figura 20: Grafico resultados pregunta 3 64
Figura 21: Gráfico resultados pregunta 4 65
Figura 22: Grafico resultados pregunta 5 65
Figura 23: Grafico resultados pregunta 6 66
Figura 24: Gráfico resultados pregunta 7 66
Figura 25: Grafico resultados pregunta 8 67
Figura 26: Gráfico resultados pregunta 9 67
Figura 27: Grafico resultados pregunta 10 68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: PESTEL 15
Tabla 2: DAFO 18
Tabla 3: BMC 19
Tabla 4: Detalle de productos con sus precios a ofrecer en NoGlu 25
Tabla 5: Proyección de ventas a 5 años en un escenario pesimista 29
Tabla 6: Proyección de ventas a 5 años en un escenario realista 29
Tabla 7: Proyección de ventas a 5 años en un escenario optimista 29
Tabla 8: Tabla de coste de sueldos del personal de NoGlu 34
Tablo 9: Tabla de coste de los trámites para la apertura de NoGlu 39
Tabla 10: Inversión inicial para la apertura de NoGlu 41
Tabla 11: Financiación para la apertura de NoGlu 42
Tabla 12: Ingresos año 1 en los distintos escenarios 42
Tabla 13: Ingresos secundarios año 1 en los distintos escenarios 43
Tabla 14: Ingresos totales año 1 en los distintos escenarios 43
Tabla 15: Ingresos totales año 1 – año 5 en los distintos escenarios 44
Tabla 16: Costes fijos del año 1 44
Tabla 17: Costes variables del año 1 45
Tabla 18: Costes del año 1 45
Tabla 19: Cash Flow escenario pesimista año1 – año 5 46
Tabla 20: Cash Flow escenario realista año 1 – año 5 46
Tabla 21: Cash Flow escenario optimista año 1 – año 5 46
Tabla 22: VAN para los escenarios 47
Tabla 23: Pazo de recuperación de los escenarios 48
Tabla 24: Precio de competidores del sector 62

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la enfermedad celiaca representa una carga considerable para la calidad de vida de los individuos afectados. Esta condición impacta negativamente su salud física, manifestándose en deficiencias nutricionales, osteoporosis y problemas neurológicos. Asimismo, la enfermedad celiaca puede afectar la salud mental, provocando ansiedad y/o depresión. Adicionalmente, la necesidad de seguir una dieta estricta sin gluten limita las interacciones sociales y genera restricciones en la vida cotidiana. A pesar del incremento en el conocimiento sobre la enfermedad celiaca y la disponibilidad de productos sin gluten, el desafío persiste en el infradiagnóstico.
La contaminación cruzada representa un riesgo significativo para la salud de estos individuos, impactando su vida diaria y generando costos económicos ya que la mayoria de productos especificos sin gluten son mas caros y no todos los paises ofrecen apoyo para mitigar este sobrecoste.

En el año 2008, el Ministerio de Sanidad y Consumo publicó un documento titulado “Diagnóstico Precoz de la Enfermedad Celíaca”, cuyo objetivo principal fue promover y acercar al mejor conocimiento científico disponible el diagnóstico precoz de esta enfermedad, que afecta tanto a la infancia como a la edad adulta. Se estima que en España la prevalencia oscila entre 1/71 en la población infantil y 1/357 en la población adulta (Ministerio de Sanidad, 2018).
Cabe destacar que entre el 75% y el 85% de los individuos celiacos desconocen su condición, lo que podría implicar una subestimación considerable de la cifra real de personas afectadas por este trastorno inmunitario.
Los datos demuestran de manera contundente que la enfermedad celíaca es más frecuente y reconocida en la actualidad que en el pasado, tanto en España como a nivel mundial.

El aumento en la incidencia de ciertas infecciones gastrointestinales virales y bacterianas puede atribuirse al uso excesivo de antibióticos, alteraciones en la microbiota intestinal, el consumo de alimentos ultraprocesados con gluten y otros factores ambientales. En estos casos, es probable que la enfermedad se manifieste inicialmente debido a un estilo de vida inadecuado.
La sociedad actual posee una mayor conciencia sobre la salud, las alergias e intolerancias, lo que ha llevado a un mayor reconocimiento de síntomas compatibles con la enfermedad celíaca y a una mayor búsqueda de diagnóstico médico.
Además, la creciente disponibilidad de alimentos sin gluten en supermercados y restaurantes ha reducido el impacto del diagnóstico en la calidad de vida, lo que también incentiva a más personas a buscar respuestas y mejorar su calidad de vida.

1.2. ANTECEDENTES

La enfermedad celíaca es una reacción autoinmune a la ingesta de gluten, una proteína presente en ciertos cereales como el trigo, la cebada, la espelta y el centeno. Se trata de uno de los trastornos digestivos más prevalentes a nivel mundial, afectando tanto a niños como a adultos con predisposición genética. El consumo de alimentos con gluten desencadena una respuesta inmunitaria en el intestino, lo que resulta en el daño del intestino delgado y la alteración de la absorción de vitaminas, minerales y otros nutrientes esenciales.

La enfermedad celíaca es un trastorno sistémico de naturaleza autoinmune, siendo el único de origen bien definido y esclarecido. Se debe a la intolerancia permanente al gluten y afecta principalmente al tubo digestivo en individuos genéticamente predispuestos. La ingesta de alimentos que contienen gluten provoca una respuesta inmune que daña la mucosa del intestino delgado, lo que a su vez conlleva una alteración en la absorción de los alimentos y, en consecuencia, malnutrición, incluso con una ingesta adecuada.

Esta enfermedad puede manifestarse en cualquier etapa de la vida, desde la infancia hasta la adultez, siendo bastante frecuente en las edades adultas. Se estima que aproximadamente el 20% de los pacientes son diagnosticados con la enfermedad celíaca a partir de los 60 años.

La enfermedad celíaca presenta una amplia gama de síntomas o efectos secundarios en el organismo de una persona diagnosticada, no exclusivamente digestivos. Estos síntomas varían según la deficiencia en la absorción de nutrientes de la dieta y pueden incluir diarrea crónica, pérdida de peso, anemia inexplicable, dolor abdominal recurrente, gases, dolores óseos y articulares, calambres musculares, cansancio y retraso del crecimiento. En algunos casos, las personas con enfermedad celíaca no presentan síntomas, ya que la parte no dañada del intestino es capaz de absorber suficientes nutrientes para prevenir la aparición de estos síntomas.

La mayoría de las complicaciones asociadas a la enfermedad celíaca están relacionadas con los déficits nutricionales derivados de la alteración en la absorción de alimentos. Estas complicaciones incluyen osteoporosis, baja estatura o retraso del crecimiento, malformaciones congénitas en hijos de madres celiacas no tratadas durante el embarazo, mareos, convulsiones y, en algunos casos, se ha relacionado la enfermedad celíaca con ciertos tipos de cáncer intestinal.

El único tratamiento eficaz actualmente disponible para la enfermedad celíaca consiste en la adherencia a una dieta estricta sin gluten, la cual debe ser mantenida de forma continua durante toda la vida del paciente. Esta dieta implica la eliminación total del consumo habitual de todos los alimentos elaborados o que contengan harina de trigo, principalmente, pero también de centeno, cebada y avena. Estos alimentos pueden ser sustituidos por otros elaborados o que contengan harina de maíz o arroz, ya que son los únicos cereales que constitucionalmente no contienen gluten.

Una dieta sin gluten es saludable y completa, ya que contiene todas las vitaminas y minerales necesarios para mantener una alimentación adecuada y variada. Su cumplimiento continuo presenta desafíos a cualquier edad, debido a la presencia de harina de trigo en diversos alimentos. Los pacientes que no responden a la eliminación o reducción del consumo de gluten deben ser informados sobre la frecuente ocurrencia de "contaminaciones cruzadas" y deben ser asesorados sobre el consumo de productos que contienen gluten. Además, deben someterse a un estudio exhaustivo y sistemático para identificar posibles enfermedades o complicaciones asociadas.

Inicialmente, la leche y sus derivados deben ser restringidos, ya que puede existir una intolerancia transitoria asociada a la enfermedad celiaca, debido a una deficiencia relativa de las disacaridas específicas (lactosa). Después de uno o dos meses de seguir una dieta sin gluten, la leche y sus derivados pueden reintroducirse gradualmente, ya que la intolerancia es secundaria al gluten y desaparece con el tiempo.

El aporte de calcio, vitamina D y sus suplementos es crucial, especialmente al inicio de la dieta libre de gluten en niños en etapa de crecimiento y en mujeres premenopáusicas, debido a la alta prevalencia de osteoporosis en la mayoría de los pacientes celiacos.

Aproximadamente el 70% de los pacientes experimentan una mejoría después de dos semanas de iniciar una dieta libre de gluten. La respuesta rápida es variable e impredecible, dependiendo del grado de adherencia a la dieta y la extensión de las lesiones intestinales.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo primordial del proyecto consiste en desarrollar un modelo de negocio para la implementación especializada en productos 100% libres de gluten, fundamentado en una línea de producción automatizada.

- Analizar el mercado de para identificar un escenario favorable debido al incremento del diagnóstico de la enfermedad celíaca y la alta demanda de productos saludables.
- Orientar el modelo de negocio tanto a personas celíacas como a consumidores interesadas en opciones saludables.
- Reducir riesgos de contaminzación cruzada mediante la automatización.
- Mejorar la eficiencia operativa y garantizar una calidad homogéne del producto
- Posicionar el modelo de negocio como una alternativa viable en el sector especializado de pastelería.
- Evaluar la viabilidad financiera y operativa del modelo de negocio para asegurar su sostenibilidad.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Dado el aumento en el diagnóstico de la enfermedad celíaca y otras patologías relacionadas con la intolerancia o sensibilidad al gluten, se ha observado un incremento en la demanda de alimentos seguros, de alta calidad y específicamente formulados para este segmento poblacional. Históricamente, este grupo ha enfrentado dificultades para acceder a productos especializados, especialmente en el sector de la pastelería.

Desde una perspectiva social y sanitaria, el proyecto aborda la imperiosa necesidad de asegurar la seguridad alimentaria de las personas celíacas, quienes deben adherirse a una dieta estricta sin gluten de por vida. La contaminación cruzada y la escasez de establecimientos especializados representan riesgos significativos para este colectivo.

En el ámbito económico y empresarial, el sector de los productos sin gluten exhibe un considerable potencial de crecimiento, impulsado tanto por el incremento en la población diagnosticada con enfermedad celíaca como por la incorporación de consumidores no celíacos que buscan alternativas alimenticias más saludables o especializadas. No obstante, la oferta actual se encuentra frecuentemente limitada por precios elevados y procesos productivos poco eficientes.
En este contexto, el presente proyecto justifica la implementación de técnicas de automatización en el proceso productivo como una herramienta fundamental para optimizar costes, mejorar la eficiencia operativa y mantener estándares elevados de calidad y seguridad alimentaria.

En conclusión, el proyecto se fundamenta en su significativa contribución a la sostenibilidad y a la innovación dentro del sector de la pastelería. Propone un modelo de negocio viable que integra especialización, automatización y orientación al cliente, posicionándose como una alternativa competitiva en el mercado español de productos sin gluten.

1.5. ESTRUCTURA DEL PROYECTO

El desarrollo de este trabajo se realiza en diversas etapas, abarcando la información necesaria para una comprensión integral del plan de negocios en sus distintos aspectos: estrategia, operaciones y análisis financiero.
Con base en dicha información, se inicia con un análisis estratégico que examina su propuesta de valor, microentorno y macroentorno de la industria.
Posteriormente, se procede con un plan de marketing y temas operativos, incluyendo la ubicación y sus actividades principales.
Finalmente, se realiza una breve propuesta que comprende el estudio de costos, inversiones y proyecciones futuras, con el fin de determinar la viabilidad del plan de negocios en el tiempo.

1.6. MARCO TEÓRICO: HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS

1.6.1. BUSINESS MODEL CANVAS

Este documento describe un modelo visual diseñado para facilitar la organización de ideas al desarrollar un modelo de negocio. La implementación de esta metodología requiere la consideración de los nueve bloques que la componen, con el fin de definir claramente las características de la empresa que se pretende establecer.

Figura 1: Plantilla Business Model Canvas



Fuente: Inforges. (https://inforges.es/blog/modelo-canvas/)

1.6.2 ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL representa una herramienta fundamental para la comprensión del entorno externo en el que opera una organización, permitiéndole mantenerse al tanto de la situación actual y evitar ser superada por su competencia. Esta herramienta, ampliamente utilizada en el ámbito empresarial, evalúa seis factores clave: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que pueden impactar significativamente en el desempeño de una empresa u organización.

Figura 2: Módelo PESTEL



Fuente: UNIR. (https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/analisis-pestel/)

1.6.3 ANÁLISIS DAFO

Esta herramienta facilita al empresario en el análisis de la situación actual o realidad de su empresa, marca o producto, lo que le permite tomar decisiones informadas para el futuro. Representa un excelente punto de partida al concebir un nuevo proyecto empresarial, ya que contribuye al establecimiento de estrategias que aseguren su viabilidad.

Figura 3: Módelo DAFO



Fuente: Ministerio de Industria y Turismo. (https://dafo.ipyme.org/Home)

1.6.4 5 FUERZAS DE PORTER

Este enfoque examina las cinco fuerzas que inciden en la capacidad de una empresa para mantener la competitividad y la rentabilidad. Facilita la evaluación del atractivo de un sector en términos de rentabilidad y analiza la competitividad de un sector, lo que permite a las empresas desarrollar estrategias para afrontarlas. Desarrollado en 1979, este modelo sigue siendo válido para analizar el equilibrio de fuerzas en un determinado sector. Se contemplan cinco fuerzas que operan en el entorno inmediato de una empresa y que afectan a su capacidad para ser rentable.

Figura 4: Módelo 5 Fuerzas de Porter



Fuente: 5 Fuerzas de Porter (https://www.5fuerzasdeporter.com)

1.6.5 SOSTENIBILIDAD E INCLUSIÓN SEGÚN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

La sostenibilidad, conforme a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se define como un modelo de desarrollo que armoniza el crecimiento económico, la inclusión social y la protección ambiental para satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras.
Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se encuentran interrelacionados, reconociendo que las acciones emprendidas en un área impactarán los resultados en otras. Por consiguiente, el desarrollo debe lograr un equilibrio entre la sostenibilidad social, económica y ambiental.

En el contexto empresarial, la sostenibilidad, implica la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en el modelo de negocio con el fin de generar valor a largo plazo. Esto se logra mediante la reducción del impacto ambiental y el fortalecimiento del impacto social positivo. La alineación de la estrategia empresarial o modelo de negocio con los 17 ODS de la Agenda 2030 contribuye a la mejora de la reputación, la mitigación de riesgos y la garantía de la viabilidad futura de la organización.

Figura 5: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible (https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods)

Capítulo 2. ANÁLISIS Y PLAN ESTRATÉGICO

2.1. ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL facilita la identificación y evaluación de los factores macroambientales que pueden incidir en el desarrollo y la viabilidad del modelo de negocio propuesto. A continuación, se examinan los seis factores clave aplicados al sector.

Tabla 1: PESTEL

FACTOR	ANÁLISIS
POLÍTICO	**1.** Apoyo institucional a la seguridad alimentaria: la AESAN promueve activamente la protección del consumidor celíaco y la regulación del etiquetado sin gluten. **2.** Subvenciones y ayudas europeas: existen fondos para PYMES de innovación alimentaria y proyectos de I+D agroalimentarios. **3.** Estabilidad política en España: marco regulatorio predecible para la inversión empresarial en el sector alimentario. **4.** Presión de asociaciones de celíacos (FACE): lobby activo que impulsa políticas de inclusión alimentaria y menús sin gluten obligatorios en colegios.
ECONÓMICO	**1.** Sobrecoste de productos sin gluten en España: un 153% más caros de media que los convencionales (análisis Facua 2025), lo que representa una oportunidad para precios competitivos mediante automatización. **2.** Población celíaca en España: entre 450.000 y 900.000 personas, con un 80% aún sin diagnosticar, lo que implica un mercado potencial en crecimiento. **3.** Inflación y coste de materias primas: las harinas sin gluten (arroz, maíz, trigo sarraceno) son más costosas que la harina de trigo convencional. **4.** Crecimiento del canal online
SOCIAL	**1.** Mayor conciencia sobre salud e intolerancias: uno de cada ocho consumidores europeos limita el gluten en su dieta, liderado por generaciones jóvenes **2.** Tendencias de alimentación saludable **3.** Aproximadamente un porcentaje de la población española presenta sensibilidad al gluten no celíaca. **4.** Mejora en la calidad de vida: la creciente disponibilidad de productos sin gluten reduce el impacto del diagnóstico e incentiva la búsqueda de soluciones. **5.** España es el país líder en Europa en lanzamientos de productos con declaración sin gluten.
TECNOLÓGICO	**1.** Automatización de líneas de producción: permite eliminar el riesgo de contaminación cruzada y garantizar estándares homogéneos de calidad. **2.** Tecnología de microencapsulación: prolonga la vida útil de productos sin gluten al controlar la humedad sin proteínas de gluten. **3.** Avances en tecnología alimentaria: mejoran significativamente el sabor, textura y perfil nutricional de los alimentos sin gluten. **4.** Plataformas de e-commerce y delivery: facilitan la distribución directa al consumidor y amplían el alcance geográfico.

	5. Sistemas de trazabilidad digital y certificación: permiten un control riguroso de la cadena de suministro y generan confianza en el consumidor.
ECOLÓGICO	**1.** Demanda creciente de productos orgánicos y sostenibles: los consumidores valoran cada vez más los ingredientes naturales y de origen responsable. **2.** Alineación con los ODS de la Agenda 2030: el modelo de negocio contribuye a los ODS 2 (hambre cero), 3 (salud), 9 (industria e innovación) y 12 (producción responsable). **3.** Normativa medioambiental: regulaciones sobre envases, residuos y emisiones que la empresa debe cumplir y puede convertir en ventaja competitiva. **4.** Tendencia hacia packaging sostenible: oportunidad de diferenciación mediante envases biodegradables o reciclables.
LEGAL	**1.** Reglamento (UE) 828/2014: establece que la mención «sin gluten» requiere menos de 20 ppm; la mención «muy bajo en gluten» (20-100 ppm) NO es apta para celíacos. **2.** Reglamento (UE) 1169/2011: obliga a identificar los 14 alérgenos principales en el etiquetado, incluidos los cereales con gluten. **3.** Certificación Espiga Barrada (ELS): sistema de licencia europeo que garantiza el cumplimiento de los requisitos más exigentes para celíacos. **5.** Normativa de seguridad alimentaria (APPCC): obligatorio de implementar sistemas de análisis de peligros y puntos críticos de control en la producción.

Fuente: Propia

2.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter facilita la evaluación de la estructura competitiva del sector de la pastelería especializada en productos sin gluten en España. Este análisis permite determinar el atractivo del mercado y las presiones competitivas que inciden sobre el modelo de negocio.

Rivalidad entre competidores existentes | Intensidad: MEDIA-ALTA

- Se encuentran establecidas pastelerías especializadas en productos sin gluten.
- La mayoría de estas pastelerías operan de manera artesanal, sin la implementación de procesos automatizados, lo que limita su capacidad de escalabilidad y la consistencia en la calidad de sus productos.
- Grandes cadenas de supermercados, como Mercadona y Carrefour, ofrecen productos sin gluten bajo sus marcas blancas. Sin embargo, la calidad percibida de estos productos, particularmente en la categoría de pastelería, es inferior a la de las pastelerías especializadas.
- La diferenciación de nuestra empresa radica en su especialización exclusiva en productos sin gluten, la implementación de procesos automatizados para garantizar la eliminación de contaminaciones cruzadas y la obtención de una calidad homogénea en todos nuestros productos.

Amenaza de nuevos entrantes | Intensidad: MEDIA

- Las barreras de entrada al mercado de productos sin gluten se perciben como moderadas, considerando que la implementación de líneas automatizadas y la obtención de las certificaciones requeridas implican una inversión inicial significativa.
- Se exige un conocimiento técnico especializado en formulación sin gluten y gestión de alérgenos para asegurar la calidad y seguridad de los productos.
- La creciente tendencia del mercado está atrayendo a nuevos emprendedores y marcas consolidadas que buscan diversificar su portafolio de productos con opciones sin gluten.
- La obtención de la certificación de seguridad y la confianza del consumidor celíaco constituyen activos intangibles de difícil replicación rápida, lo que confiere una ventaja competitiva significativa a las empresas que los poseen.

Poder de negociación de proveedores | Intensidad: MEDIO

- Las harinas sin gluten (arroz, maíz, trigo sarraceno, almendra) tienen menos proveedores especializados que la harina de trigo convencional.
- Se requiere la colaboración de proveedores certificados que aseguren la ausencia de contaminación cruzada en el punto de origen.
- Los insumos específicos pueden experimentar fluctuaciones significativas en sus precios.
- Oportunidad de establecer acuerdos a largo plazo con proveedores locales para estabilizar costes y asegurar suministro.

Poder de negociación de clientes | Intensidad: MEDIO-ALTO

- Los consumidores celíacos son un mercado cautivo (necesitan productos sin gluten por salud), lo que reduce parcialmente su poder de negociación.
- Los consumidores son altamente informados y poseen expectativas elevadas en cuanto a la calidad, seguridad y certificaciones de los productos.
- El incremento en los costos genera resistencia y una búsqueda activa de alternativas más económicas.
- Una vez que el consumidor celíaco establece confianza en una marca segura, es probable que genere lealtad y repita sus compras.

Amenaza de productos sustitutivos | Intensidad: MEDIA-BAJA

- Muchos celíacos optan por elaborar sus propios dulces en casa para garantizar seguridad.
- Los productos sin gluten disponibles en supermercados, manufacturados industrialmente, brindan una mayor accesibilidad al consumidor, aunque su calidad es inferior.
- Dulces naturalmente sin gluten (frutas, chocolate puro, postres lácteos) como alternativa al consumo de pastelería.

- La pastelería artesanal de alta calidad enfrenta una baja amenaza directa de sustitución, dado que el valor percibido por los consumidores es complejo de replicar mediante procesos industriales.

El sector presenta un atractivo moderado-alto. La rivalidad existe, pero se concentra en modelos artesanales sin automatización. La principal ventaja competitiva del modelo propuesto reside en la combinación de especialización 100% sin gluten, automatización para escala y consistencia, y certificaciones de máximo nivel, factores que resultan difíciles de replicar simultáneamente por la competencia actual.

2.3 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO permite la identificación de las fortalezas y debilidades inherentes a la organización, así como de las oportunidades y amenazas que el mercado presenta.

Tabla 2: DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS (F) ‣ Producción 100% sin gluten; elimina riesgo de contaminación cruzada desde el diseño. ‣ Línea automatizada; garantiza calidad homogénea, eficiencia operativa y trazabilidad completa. ‣ Especialización y nicho claro; posicionamiento diferenciado frente a pastelerías generalistas. ‣ Modelo de negocio escalable: la automatización permite crecer sin depender de mano de obra artesanal.	**OPORTUNIDADES (O)** ‣ Mercado en crecimiento sostenido; España líder europeo en lanzamientos sin gluten). ‣ Un mercado potencial en continua expansión. ‣ Canal e-commerce en auge; permite distribución nacional sin tiendas físicas en cada ciudad. ‣ Tendencias de alimentación saludable entre no celíacos amplían el público objetivo. ‣ Pocos competidores con producción automatizada: ventana de oportunidad para diferenciarse.
DEBILIDADES (D) ‣ Alta inversión inicial; equipos automatizados y certificaciones requieren capital significativo. ‣ Marca nueva sin reconocimiento; necesidad de construir reputación desde cero en un mercado con competidores establecidos. ‣ Dependencia de materias primas específicas más caras que las convencionales. ‣ Menor flexibilidad para personalización frente a obradores artesanales. ‣ Curva de aprendizaje en formulación sin gluten para lograr sabor y textura óptimos.	**AMENAZAS (A)** ‣ Entrada de grandes marcas alimentarias al segmento de pastelería sin gluten. ‣ Productos de marca blanca de supermercados a precios muy competitivos. ‣ Volatilidad en el precio de materias primas sin gluten. ‣ Cambios regulatorios que puedan incrementar costes de cumplimiento. ‣ Percepción de precio elevado: el 153% de sobrecoste medio puede frenar la demanda. ‣ Crisis económica que reduzca el consumo de productos premium.

Fuente: Propia

2.4 BUSINESS MODEL CANVAS

El Business Model Canvas sintetiza los nueve bloques fundamentales del modelo de negocio propuesto, integrando los hallazgos del análisis estratégico previo para definir cómo la empresa crea, entrega y captura valor en el mercado de la pastelería sin gluten.

Tabla 3: BMC

<table>
<tr>
<td rowspan="2">SOCIOS CLAVE
• Proveedores certificados de harinas sin gluten
• FACE y asociaciones de celíacos
• Proveedores de empaque
• Plataformas de logística y delivery
• Proveedores de maquinaria automatizada
• Tiendas locales para alianzas con productos</td>
<td>ACTIVIDADES CLAVE
• Producción automatizada de pastelería sin gluten
• Control de calidad y análisis de alérgenos
• I+D en formulación y nuevos productos
• Gestión de certificaciones</td>
<td rowspan="2">PROPUESTA DE VALOR
• Pastelería 100% sin gluten con cero contaminaciones cruzadas
• Calidad artesanal con consistencia industrial
• Experiencia premium y personalizada
• Certificaciones de máxima seguridad para celíacos
• Precios competitivos gracias a automatización
• Variedad de productos: galletas, bizcochos, brownies, tartas, magdalenas
• Compromiso con la sostenibilidad</td>
<td>RELACIÓN CON CLIENTES
• Encuestas de satisfacción y feedback activo
• Atención personalizada y pedidos a medida
• Programa de fidelización
• Colaboración con asociaciones de celíacos</td>
<td rowspan="2">SEGMENTOS DE CLIENTES
• Personas celíacas diagnosticadas
• Personas con sensibilidad al gluten
• Consumidores de alimentación saludable
• Familiares de celíacos
• Turistas, estudiantes universitarios</td>
</tr>
<tr>
<td>RECURSOS CLAVE
• Alianza entre proveedores
• Recetas y know-how en formulación sin gluten
• Certificaciones de seguridad alimentaria
• Equipo técnico cualificado</td>
<td>CANALES
• Tienda física propia: Moncloa o Arguelles
• Página web
• Plataformas de delivery
• Redes sociales y marketing digital</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTES
• Inversión en maquinaria automatizada y mantenimiento
• Materias primas certificadas sin gluten
• Alquiler y adecuación del local: Moncloa
• Costes de personal
• Certificaciones y auditorías de calidad
• Marketing, publicidad y gestión de e-commerce
• Logística y distribución
• Packaging especializado</td>
<td colspan="2">FUENTES DE INGRESOS
• Venta directa en tienda física
• Venta online (e-commerce propio)
• Productos complementarios (café/smoothies)</td>
</tr>
</table>

Fuente: Propia

2.5 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico constituye el proceso mediante el cual la organización realiza un análisis exhaustivo de su situación actual, considerando tanto factores internos como externos. A partir de esta evaluación, la organización establece objetivos futuros claros y definidos, y posteriormente diseña un plan de acción detallado que incluye la asignación de recursos y la definición de plazos específicos para el logro de dichos objetivos. Este proceso no se limita a la mera fijación de metas, sino que implica la elaboración de una hoja de ruta estratégica que permita alcanzar los objetivos de manera ordenada, coherente y medible, garantizando así la alineación de los esfuerzos organizacionales con la visión y misión a largo plazo.

El presente plan estratégico se articula en torno a los siguientes pilares fundamentales: en primer término, la definición precisa de la identidad corporativa mediante la formulación de la misión, visión y valores empresariales. En segundo lugar, se procede a un análisis exhaustivo del entorno competitivo a través de la aplicación de herramientas de diagnóstico estratégico, tales como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis DAFO. En tercer lugar, se formulan objetivos estratégicos concretos y se establecen las líneas de actuación derivadas de la intersección de los análisis realizados. Finalmente, se sintetiza el modelo de negocio mediante la utilización del Business Model Canvas.

Los elementos mencionados se integran, ofreciendo una perspectiva integral sobre la viabilidad y el potencial competitivo del modelo de negocio propuesto para la pastelería especializada en productos 100% libres de gluten.

Misión

Hacer accesible una pasteleria segura, deliciosa y de caildad para todas las personas, eiminando las barreras que historicamente han excluido al colectivo celiaco del placer de la reposteria, mediante innovacion tecnologia, produccion automatizada libre de contaminacion cruzada y un compromiso firme con la seguridad alimentaria.

Visión

Ser una empresa que transforme la percepcion de la pasteleria sin gluten en españa, demostrando que es posible ofrecer porductos indistinguibles de los convencionales en sabor y textura, accesibles en precio y con garantia absoluta de seguridad, posicionandonos como referente de innovacion en el sector de la alimentacion especializada con proyeccion europea.

Valores

- Seguridad alimentaria: compromiso innegociable con la eliminación de la contaminación cruzada. Cada producto cumple los controles mas estrictos para garantizar la tranquilidad del consumidor celíaco.
- Transparencia: Desde el etiquetado hasta las certificaciones, el cliente sabe exactamente qué consume, cómo se ha elaborado y qué garantí tiene el producto.
- Sostenibilidad: Compromiso con prácticas de producción responsables, alineados con los ODS de la agenda 20130, reduciendo el impacto ambienta y generando valor social.

Capítulo 3. MARKETING

3.1 IDENTIDAD DE LA MARCA

Nuestra marca encarna una pastelería fundada en un compromiso inquebrantable con las personas celíacas y aquellas con sensibilidad al gluten. Nuestra propuesta trasciende la simple venta de productos “sin gluten” como una alternativa limitada, ofreciendo una experiencia integral de pastelería donde el gluten está completamente ausente. Nos dedicamos a la creación de productos meticulosamente diseñados desde cero para garantizar su 100% libre de gluten, en una instalación de producción totalmente dedicada y automatizada, donde la contaminación cruzada se elimina por diseño.

Es en este contexto que surge “NoGlu”, una marca que nace de la contradicción “No Gluten”, reducida a su esencia más pura y directa. En tan solo cinco letras, comunica con precisión lo que la marca representa: la negación absoluta del gluten, sin rodeos, sin necesidad de explicaciones.

La fortaleza de NoGlu radica en su carácter universal; no requiere traducción, ya que el concepto es comprensible en diversos idiomas, de manera similar a como la celiaquía trasciende fronteras.

Figura 6: Logo NoGlu



Fuente: Cloud

El fondo verde del logotipo evoca la naturaleza y la salud, mientras que el blanco crema de las letras sobre el fondo oscuro busca transmitir una imagen premium y urbana.
Bajo el lema “Porque cuidarte también sabe a felicidad”, la campaña publicitaria se dirige al consumidor apelando a un beneficio emocional, en lugar de centrarse en atributos racionales como ingredientes, certificaciones o propiedades nutricionales. En consecuencia, comercializar “felicidad” implica ofrecer una experiencia, no un producto.

3.2 ESTRATEGIA DE MARKETING: 4Ps

Las estrategias de marketing son metodologías y planificaciones operativas que delinean y describen procedimientos diseñados para que una empresa alcance objetivos de marketing específicos a corto, mediano y/o largo plazo. Las estrategias más comunes suelen estar relacionadas con la promoción de una marca, el aumento del alcance de su comunicación y el incremento de sus oportunidades de venta.
Un componente esencial de la estrategia de marketing es el marketing mix, también conocido como las 4 P del marketing, las cuales definen cuatro aspectos clave para los planes de una empresa.

3.2.1 PRODUCTO

La pastelería, bajo el nombre de NoGlu, con el eslogan “Porque cuidarte también sabe a felicidad”, busca establecer una identidad de marca sólida, en la que los clientes se identifiquen de inmediato con los valores y mensajes asociados a la pastelería: ausencia total del gluten, cuidado, placer y bienestar.

Como se menciona anteriormente en la propuesta de valor, el producto estrella serán los productos de repostería sin gluten, elaborados con harinas alternativas de alta calidad: almendra, arroz, trigo y avena sin gluten; endulzantes naturales que respetan el sabor original de la repostería clásica. La oferta contempla referencias tradicionales reinventadas como: tartas, bizcochos, galletas, brownies y muffins. Todos los productos estarán además identificados según otras intolerancias frecuentes: sin lactosa, sin azúcar añadida y opciones veganas; ampliando así el público objetivo más allá del consumidor celíaco para alcanzar también un mercado que busca cuidar de su alimentación sin renunciar al placer dulce.

La experiencia de visitar NoGlu se caracteriza por ser acogedora y libre de estigmas, permitiendo a las personas celíacas o intolerantes seleccionar cualquier producto del mostrador sin necesidad de realizar preguntas, leer etiquetas ni sentirse limitadas. La estética del local refleja la identidad visual de la marca, retomando el verde y blanco crema del logotipo; el verde se asocia con lo saludable, mientras que el blanco crema simboliza la calidez y la sofisticación urbana.

El establecimiento se ubicará en una zona cómoda y acogedora: Moncloa. Contará con espacio para consumo en el local, un área de ventas para llevar y la posibilidad de realizar pedidos personalizados. Como complementos, se ofrecerá al consumidor café de especialidad, infusiones, conexión Wi-Fi gratuita y mobiliario confortable, de modo que el propio espacio refuerce el reconocimiento de la marca, transmita los valores de NoGlu y consolide la promesa central de su eslogan: cuidarse también puede saber a felicidad.

3.2.2 PRECIO

La estrategia de fijación de precios de NoGlu se basa en un posicionamiento premium accesible, que se fundamenta en la calidad superior de las materias primas utilizadas, tales como harinas alternativas certificadas, ingredientes naturales y proveedores locales. Asimismo, el carácter artesanal del proceso de elaboración y la garantía de seguridad alimentaria proporcionada por un obrador certificado libre de contaminación cruzada contribuyen a la justificación de este posicionamiento.

En promedio, los productos sin gluten presentan un sobrecosto del 153% en comparación con los productos convencionales. Dicho sobrecosto se atribuye principalmente al elevado coste de las materias primas certificadas sin gluten, a la inversión requerida para implementar medidas de control y prevención de la contaminación cruzada, y a la naturaleza artesanal del proceso de elaboración de estos productos.

Se realizó un análisis comparativo de precios con distintas reposterías ubicadas en Madrid (véase el Anexo 1), con el objetivo de determinar el precio promedio de los productos, el cual se utilizará para establecer los precios de venta de cada producto en la repostería. La estrategia establecida, basada en el precio obtenido, se considera baja en comparación con el precio promedio, ya que se busca abordar al mercado principalmente por su accesibilidad y conveniencia frente a la competencia.

A partir de los datos recopilados mediante la encuesta realizada, y analizando los resultados de las preguntas correspondientes, se observa que un porcentaje significativo de los encuestados considera el precio como un factor determinante al seleccionar una pastelería especializada en productos sin gluten.

En consecuencia, se determina que el precio promedio por persona, incluyendo una bebida y un acompañamiento dulce, no debe superar los 10,00€ aproximadamente. Esta cifra se ha establecido como referencia para la elaboración de la tarifa de NoGlu, así como para el diseño de los paquetes y promociones descritos.

Tabla 4: Detalle de productos con sus precios a ofrecer en NoGlu

Categoría de Producto	Produco	Precio EU
Comida/Repostería	Brownie	3.90 €
	Cookie	3.50 €
	Muffin	2.90 €
	Magdalena	2.90 €
	Tarta individual	5.50 €
Café	Espresso	1.80 €
	Café americano mediano	2.20 €
	Café americano grande	2.70 €
	Capuccino mediano	2.70 €
	Capuccino grande	3.30 €
Otras bebidas	Chai Latte mediano	2.90 €
	Chai Latte grande	3.90 €
	Matcha Latte mediano	3.90 €
	Matcha Latte grande	4.50 €
	Smoothies	4.90 €

Fuente: Propia

3.2.3 PLAZA

El único punto de venta será el local donde se ubicará la pastelería. La ubicación, dada su relevancia para las ventas y su mercado objetivo, se seleccionó en una zona céntrica de Madrid, específicamente en el barrio de Moncloa, en las inmediaciones del Intercambiador de Moncloa, en el distrito de Moncloa-Aravaca.

Esta zona presenta las características de contar con un acceso rápido mediante transporte público, ya que es considerado uno de los principales nodos de movilidad, con conexión directa a la línea del metro 3 y 6, así como a la red de autobuses urbanos e interurbanos. Además, el entorno alberga edificios residenciales, oficinas, hoteles, comercios y varias facultades de la Universidad Complutense de Madrid y de la Universidad Politécnica, así como colegios, centros de bienestar y zonas verdes de gran afluencia como el Parque del Oeste.

Por consiguiente, su ubicación se caracteriza por ser una zona con alto tráfico de personas y elevada rotación diaria, que reúne al público estudiantil, profesional, residente y turista. Esto facilitará el conocimiento, la prueba de producto y la consolidación de NoGlu en el mercado madrileño desde sus primeros meses de actividad.

3.2.4 PROMOCIÓN

Para la estrategia de promoción de NoGlu se emplearán diversas herramientas con el fin de dar a conocer la marca y sus productos, dado que este aspecto representa uno de los puntos más críticos para el inicio y la consolidación de la marca, especialmente en un sector como el de la repostería sin gluten, en el cual la confianza y el "boca a boca" del consumidor celiaco resultan determinantes.

La estrategia se fundamenta en el beneficio emocional que transmite el eslogan "Porque cuidarte también sabe a felicidad", evitando el lenguaje médico o restrictivo que predomina en el sector y dignificando al consumidor mediante un tono cercano y positivo.

- Redes Sociales: Las redes sociales constituirán la estrategia principal para la promoción y publicidad de la marca NoGlu, dado su amplio alcance, bajo costo y efectividad para dirigirse al público objetivo. La presencia en redes sociales se centrará en Instagram y TikTok, plataformas que permiten la presentación de contenido visual y audiovisual para mostrar los productos. Se implementarán diversas campañas, tales como sorteos de productos y retos de recetas sin gluten, con el objetivo de mantener una relación diaria y cercana con los seguidores y ampliar el alcance de la marca. Adicionalmente, el canal se utilizará para proporcionar información valiosa sobre la celiaquía, los ingredientes utilizados y el sello de obrador certificado, reforzando así la transparencia y credibilidad de la marca. Se espera que el fortalecimiento del conocimiento entre los clientes contribuya a la fidelización, ya que comprenderán la calidad y el origen de los productos de la pastelería.

- Pagina web y publicidad en linea: Se desarrollará un sitio web corporativo que contenga toda la información relacionada con la propuesta de valor, la carta de productos, el menú de bebidas y la ubicación del establecimiento. El sitio web incluirá, además, una tienda en línea para pedidos, recogida en tienda y envíos a domicilio. Se implementarán estrategias para incentivar a los clientes a realizar reseñas en plataformas como Google Maps y Celicidad (directorio de referencia para celíacos en España), así como en otros canales especializados sin gluten, con el fin de recomendar la pastelería y fortalecer la confianza de nuevos clientes. Asimismo, se ejecutarán campañas puntuales de Google Ads segmentadas por interés.

- Marketing directo: Se implementará una campaña publicitaria en las inmediaciones del local, aprovechando la alta afluencia peatonal del entorno del Intercambiador de Moncloa. Durante los primeros meses, se distribuirán volantes y muestras gratuitas en la zona y en ubicaciones estratégicas, tales como edificios de oficinas, edificios residenciales, hoteles, gimnasios, facultades de la Universidad Complutense y de la Universidad Politécnica, así como en colegios cercanos con alumnos celíacos. De manera similar a la estrategia de redes sociales, en el local se proporcionará información detallada a los clientes respecto a los ingredientes utilizados, los certificados del obrador y las opciones disponibles para otras

intolerancias (sin lactosa, sin azúcar añadida, veganas), con el fin de reforzar la transparencia y la confianza.

- Alianzas estrategicas: Se establecerán alianzas estratégicas, particularmente con la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE) y la Asociación de Celíacos y Sensibles al Gluten de Madrid. El respaldo de estas organizaciones confiere credibilidad institucional, incrementa la visibilidad ante la comunidad celíaca y ofrece la posibilidad de ser incluidos en sus directorios oficiales de establecimientos seguros.

- Influencers: Se identificarán influencers para que visiten el establecimiento y compartan su experiencia en redes sociales, con el objetivo de ampliar el alcance de la marca y aumentar su visibilidad. Se prestará especial atención a la selección de influencers cuyo perfil se alinee con los valores de NoGlu, por ejemplo, creadores de contenido que mantengan una relación cercana con sus seguidores y se especialicen en alimentación saludable, vida celíaca, nutrición constante o estilo de vida wellness, garantizando así la coherencia con la imagen que se pretende proyectar. Inicialmente, se colaborará con diez influencers de diversos perfiles durante el primer año, con el fin de establecer la marca y darla a conocer entre el público objetivo. Posteriormente, se implementará una estrategia de promoción conjunta sostenida con al menos dos o tres influencers fijos por trimestre, alternando perfiles del ámbito celíaco y del ámbito wellness.

- Eventos y activaciones offline: sSe completará la estrategia digital con presencia en ferias y/o eventos sin gluten de la ciudad. Asimismo, se diseñarán acciones puntuales en fechas señaladas como el Día Internacional del Celiaco (16 de mayo), el Día Mundial Sin Gluten, Navidad, San Valentín, Día de la Madre y Día del Padre, con productos de edición limitada que generen expectativa y refuercen la presencia de NoGlu en el calendario emocional del consumidor.

3.3 PROYECCIÓN DE VENTAS: Escenarios

Para la elaboración de las proyecciones de ventas, se desarrollaron tres escenarios. Estos escenarios se basan en la evolución del mercado de productos sin gluten en España, así como en las tasas de crecimiento de la población celíaca y de los segmentos asociados, tales como personas con sensibilidad al gluten no celíaca y consumidores wellness.

- Con base en los recientes informes de Mintel, Euromonitor International y el Observatorio Sectorial BK Informa, el mercado de productos sin gluten en España experimentará una tasa compuesta de crecimiento anual entre el 8% y el 10%. Esto confirma que el sector gluten-free es uno de los segmentos alimentarios de mayor crecimiento en la última década.
- La enfermedad celiaca afecta aproximadamente al 1% de la población mundial, lo que equivale a cerca de 475,000 personas diagnosticadas en España y alrededor de 70,000 en la Comunidad de Madrid. Se estima, además, que entre el 75% y el 80% de los celiacos permanecen sin diagnosticar, lo que indica un potencial significativamente mayor. Los nuevos diagnósticos experimentan un crecimiento anual entre el 5% y el 7% en España, impulsado por la mejora de las técnicas diagnósticas.
- Adicional NoGlu está diseñado para individuos con sensibilidad al gluten, una condición que afecta entre el 6% y el 13% de la población, según la Fundación Española del Aparato Digestivo. Asimismo, se dirige a consumidores que eligen productos sin gluten por preferencia de estilo de vida. De acuerdo con estudios realizados por Mintel, entre el 15% y el 20% de los consumidores españoles han adquirido productos sin gluten en los últimos doce meses sin contar con un diagnóstico de intolerancia. Este dato evidencia una expansión significativa del mercado real efectivo en comparación con el censo médico de celíacos.
- Por ultimo hay que tomar en cuenta la inflacion de la materia prima sin gluten, ya que suelen subir entre 1.5 y 2 veces mas que los otros productos.

Escenario Pesimista

Bajo un escenario pesimista, considerando los factores anteriormente mencionados, el crecimiento proyectado se atribuye exclusivamente al ritmo de los diagnósticos de celiaquía, la captación del público interesado en el bienestar y la entrada de competidores locales al mercado.

Tabla 5: Proyección de ventas a 5 años en un escenario pesimista

Dato	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes promedio diarios	65	72	76	79	85
Crecimiento porcentual		10%	6%	4%	8%
Dias operativos	310	310	310	310	310
Ticket promedio (€/cliente)	€ 6.80	€ 6.80	€ 6.80	€ 6.80	€ 6.80
TOTAL DE VENTAS PESIMISTA	**€ 137,020.00**	**€ 150,722.00**	**€ 159,765.32**	**€ 166,155.93**	**€ 179,448.41**

Fuente: Propia

Escenario Realista

En el escenario realista, se prevé un crecimiento anual, lo cual coincide con los datos de crecimiento del mercado sin gluten según los informes de Mintel y Euromonitor. Estos informes indican un equilibrio entre el mercado para celíacos, la sensibilidad al gluten y los consumidores interesados en el bienestar.

Tabla 6: Proyección de ventas a 5 años en un escenario realista

Dato	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes promedio diarios	110	127	143	159	190
Crecimiento porcentual		15%	13%	11%	20%
Dias operativos	310	310	310	310	310
Ticket promedio (€/cliente)	€ 8.60	€ 8.60	€ 8.60	€ 8.60	€ 8.60
TOTAL DE VENTAS REALISTA	**€ 293,260.00**	**€ 337,249.00**	**€ 381,091.37**	**€ 423,011.42**	**€ 507,613.70**

Fuente: Propia

Escenario Optimista

Bajo un escenario optimista, se proyecta un crecimiento anual agresivamente debido a la visualizacion de las redes sociales y alianza con FACE.

Tabla 7: Proyección de ventas a 5 años en un escenario optimista

Dato	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes promedio diarios	135	169	194	221	243
Crecimiento porcentual		25%	15%	14%	10%
Dias operativos	310	310	310	310	310
Ticket promedio (€/cliente)	€ 9.50	€ 9.50	€ 9.50	€ 9.50	€ 9.50
TOTAL DE VENTAS OPTIMISTA	**€ 397,575.00**	**€ 496,968.75**	**€ 571,514.06**	**€ 651,526.03**	**€ 716,678.63**

Fuente: Propia

Mediante el análisis de los tres escenarios proyectados a cinco años, se puede inferir que el escenario realista representa la proyección más probable, dado que se fundamenta en los precios de mercado y en el flujo de clientes del sector. El escenario pesimista evalúa la viabilidad mínima del negocio, sugiriendo una captación lenta en el mercado objetivo. Por otro lado, el escenario optimista ilustra un potencial máximo, en caso de que la marca logre posicionarse rápidamente en el mercado.

En términos del crecimiento porcentual de los escenarios, se observa que el escenario pesimista presenta un crecimiento de forma de U, lo que indica una consolidación en los años 2 y 3. Durante este período, se puede inferir que el efecto novedad de la marca se agota y que la misma no ha desarrollado suficientes palancas de fidelización, seguido de una recuperación en el año 5.

En un escenario realista de decrecimiento moderado, se observa una aceptación por parte del mercado, la maduración de la primera tienda y su posterior expansión con la posible apertura de una segunda tienda, una vez consolidada la marca y generada la liquidez necesaria para la expansión.

Por otro lado, el escenario optimista exhibe un patrón decreciente, caracterizado por un crecimiento más pronunciado en los primeros años. Este fenómeno ocurre cuando una marca captura cuota de mercado de manera agresiva y se modera al acercarse a la capacidad operativa del local y al techo de demanda del área.

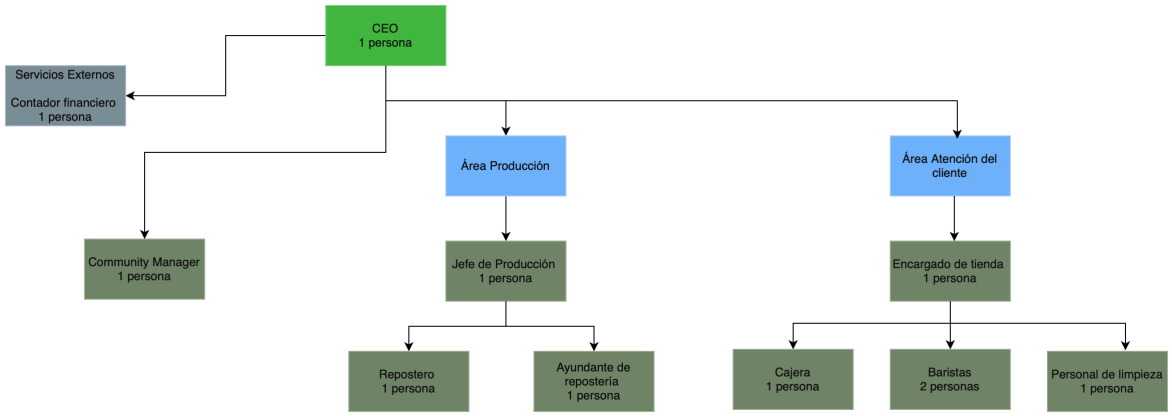
Capítulo 4. RECURSOS HUMANOS

4.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA Y PUESTOS DE TRABAJO

La estructura organizacional de NoGlu ha sido concebida para atender las particularidades inherentes a una pastelería artesanal sin gluten. En este sentido, se requiere la contratación de un repostero certificado, libre de contaminación cruzada, que cuente con la formación técnica y profesional adecuada para el desarrollo de productos de alta calidad. Asimismo, es fundamental contar con un equipo de atención al cliente especializado y empático, capaz de transmitir los valores de la marca y resolver con eficacia las inquietudes habituales del consumidor celiaco o con sensibilidad alimentaria. Adicionalmente, se establecerá una colaboración externa con un contador para la gestión del área financiera, garantizando así la transparencia y el cumplimiento de las normativas contables pertinentes.

Con el fin de optimizar el flujo peatonal en el entorno del intercambiador de Moncloa, punto de convergencia de residentes, trabajadores de oficina, estudiantes y turistas, se establecerá una jornada laboral de 40 horas semanales, de martes a domingo.

Figura 7: Organigrama



Fuente: Propia

- CEO/Director General

  El Director General de NoGlu es el máximo responsable del proyecto y asume la dirección estratégica, comercial y operativa de la empresa. Sus principales funciones incluyen la definición de la estrategia y visión corporativa, la toma de decisiones en materia de inversión y financiación, la supervisión global del negocio, la gestión de las relaciones con proveedores clave y la representación institucional ante FACE, asociaciones de celíacos y entidades del sector. Asimismo, coordina directamente las áreas de producción, atención al cliente, finanzas y marketing.

- Community Manager

  Gestiona la presencia digital de la marca, creando y planificando contenido para Instagram y TikTok, produciendo fotos y videos del producto, gestionando la comunidad y respondiendo a comentarios y mensajes directos. Coordina con influencers y asociaciones, elabora el calendario editorial mensual y maneja la página web de la marca.

- Servicios Externos: Contador Financiero

  El servicio profesional externalizado se proporciona a través de una asesoría o un profesional autónomo especializado. Este servicio abarca la contabilidad mensual, la elaboración de los estados financieros, la liquidación de impuestos, la gestión de nóminas, las altas y bajas en seguridad social, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales, así como el asesoramiento en materia tributaria.

- Area de Produccion:
  - Jefe de Producción

    El Responsable Técnico supervisa todas las operaciones de producción del obrador. Dirige al equipo de pastelería, planifica la producción diaria y semanal, garantiza el cumplimiento riguroso de los protocolos de seguridad alimentaria y la prevención de la contaminación cruzada, gestiona el inventario de materias primas y los pedidos a proveedores, y desarrolla nuevas recetas y colecciones de temporada.
  - Repostero/a

    Los colaboradores ejecutan la producción diaria de las referencias del catálogo bajo la supervisión del Jefe de Producción. Asumen responsabilidades en las áreas de horneado, montaje, decoración y control de calidad.
  - Ayundate de reposteria

    Asisten al Jefe de Producción y a los Reposteros en las operaciones diarias del obrador, incluyendo la preparación de masas, el pesaje y la dosificación precisa de ingredientes, la horneada básica, la decoración sencilla, el envasado, el etiquetado y la limpieza del área de trabajo.

- Area de atención al cliente:
  - Encargado de tienda

    El Responsable de la Sala y Atención al Cliente supervisa las operaciones diarias del establecimiento, incluyendo la gestión del equipo de cajeros, baristas y personal de limpieza. Es responsable de la elaboración y administración del cuadrante semanal de turnos, así como del control de la apertura y cierre de caja. Además,

supervisa el inventario diario del mostrador y atiende cualquier incidencia presentada por los clientes. Como representante de la marca en el punto de venta, reporta directamente al Director Ejecutivo.

- Cajero

  Responsable de la administración y gestión de la caja registradora durante todo el horario de operación. Atiende a los clientes en el momento del pago, gestiona los métodos de cobro, emite comprobantes de compra, apoya al encargado en tareas administrativas básicas del punto de venta y asesora a los clientes sobre el catálogo de productos sin gluten.

- Barista

  Atender al público en el mostrador, preparar y servir todas las bebidas, realizar la venta directa en el mostrador y mantener el orden y limpieza de la maquinaria.

- Personal de limpieza

  A cargo de la limpieza diaria de las instalaciones, incluyendo baños, almacén y áreas comunes.

4.2 SUELDOS DEL PERSONAL

A continuación se presenta una tabla que detalla los costos mínimos asociados con la contratación de personal para laborar en NoGlu.

Tabla 8: Tabla de coste de los sueldos del personal de NoGlu

Puesto de trabajo	#	Monto mensual total	Monto Total
CEO	1	3,200 €	3,200 €
Community Manager	1	2,000 €	2,000 €
Jefe de producción	1	2,500 €	2,500 €
Repostero	1	1,950 €	1,950 €
Ayudante de repostería	1	1,580 €	1,580 €
Encargado de tienda	1	1,920 €	1,920 €
Cajero	1	1,540 €	1,540 €
Barista	2	1,600 € c/u	4,800 €
Personal de limpieza	1	1,250 €	1,250 €
Contador financiero (servicio externo)	1	500 €	500 €
TOTAL	**11**		**19,540.00 €**

Fuente: Propia

Además del personal ya descrito, se anticipa que para el año 3, el servicio de contaduría financiera se internalizará, lo que facilitará un control más directo y eficiente. Adicionalmente, se incrementaría el personal interno con la contratación de un cajero y un repostero, conforme la demanda vaya aumentando.

Capítulo 5. OPERACIONES

5.1 LOCALIZACIÓN

La ubicación del punto de venta de NoGlu se encuentra en la calle Isaac Peral, dentro del distrito de Moncloa-Aravaca, a escasos metros del Intercambiador de Moncloa y de la estación de metro homónima.

Se trata de un local a pie de calle, con una superficie aproximada de 80 a 100 metros cuadrados, distribuidos en sala, mostrador, obrador y zona de almacenamiento. El local se encuentra situado en una manzana de uso mixto residencial-comercial, en el tramo de la calle comprendido entre la calle Fernández de los Ríos y la zona de salida del intercambiador.

El local se ubica en una de las áreas con mayor afluencia peatonal y conectividad de la ciudad, formando parte del eje comercial natural que conecta el intercambiador con el barrio de Argüelles y con el corazón universitario de la ciudad universitaria.

La selección de la ubicación se fundamenta en un análisis exhaustivo que integra diversos factores, entre los cuales se encuentran la accesibilidad, el perfil demográfico, el tráfico peatonal y la validación comercial del entorno. A continuación, se desarrollarán estos factores con mayor detalle.

Figura 8: Ubicación de NoGlu a través de GoogleMaps



Fuente: Propia

5.2 BENEFICIOS ESTRATÉGICOS DE LA UBICACIÓN

- **Accesibilidad y conectividad de transporte**
  El Intercambiador de Moncloa constituye uno de los principales nodos de movilidad de la Comunidad de Madrid, integrando las líneas 3 y 6 del Metro, así como las líneas de autobuses urbanos y la totalidad de las líneas interurbanas que conectan Madrid con la zona noroeste de la Comunidad. Este hecho garantiza un flujo diario considerable de viajeros.

- **Concentración masiva de público objetivo**
  La ubicación se ve favorecida por la coexistencia de cuatro categorías de público que se alinean con el perfil y el mercado objetivo de NoGlu.
  - Los estudiantes universitarios de la Universidad Complutense y la Universidad Politécnica constituyen un colectivo que se caracteriza por su interés en las tendencias de bienestar, un alto consumo de café y una presencia diaria sostenida durante el periodo lectivo.
  - Los trabajadores de oficina y administracion publica del entorno: edificios institucionales, despachos profesionales, coworkings; que representan al publico de desayuno, media mañana y take away.
  - Los habitantes del barrio, en especial familias y personas de la tercera edad que valoran la repostería de alta calidad y se preocupan por el bienestar, constituyen el público objetivo.
  - Los huéspedes de hoteles y otros establecimientos de alojamiento en la región, así como los pasajeros de autobuses interurbanos que aguardan o acaban de arribar al terminal, proporcionan un flujo continuo de clientes de tránsito.

- **Visbilidad y exposición de marca**
  La Calle Isaac Peral opera como una vía de tránsito obligado entre el Intercambiador, la Plaza de Moncloa y los barrios residenciales, lo que garantiza una exposición visual continua y prominente del local. Esta ubicación estratégica favorece la captación de clientes espontáneos, especialmente durante los primeros meses, una fase crítica para el establecimiento y la difusión de la marca.

- **Posicionamiento de la marca**
  La ubicación de NoGlu en Moncloa contribuye a consolidar la accesibilidad de la marca. Esta zona céntrica, urbana y con una identidad propia y reconocible, se encuentra alejada del lujo elitista del barrio de Salamanca. Moncloa comunica modernidad, cercanía y calidad, los tres pilares sobre los que se construye la identidad visual y verbal de NoGlu.

La ubicación seleccionada para NoGlu en la calle Isaac Peral, junto al Intercambiador de Moncloa, optimiza diversos factores críticos que pueden propocionar el éxito de una pastelería sin gluten de nueva creación en el mercado. Esta ubicación ofrece una accesibilidad máxima mediante transporte público y privado, atrayendo a una amplia gama de clientes objetivo, incluyendo universitarios, profesionales, residentes y turistas. Además, la presencia de una validación comercial en la zona y el posicionamiento accesible de la marca contribuyen a la consolidación del negocio durante sus primeros años de actividad y aceptación en el mercado. Esta ubicación estratégica representa una planificación acertada para el establecimiento y crecimiento de NoGlu.

5.3 PERMISOS, LICENCIAS Y TRÁMITES PARA SU APERTURA

La inauguración de NoGlu como pastelería con servicio de cafetería y obrador propio en la ciudad de Madrid conlleva el cumplimiento de un extenso conjunto de obligaciones legales y administrativas, las cuales se agruparán en diversas áreas: constitución de la empresa, obtención de licencias municipales, sanidad y seguridad alimentaria, certificación específica sin gluten, prevención de riesgos laborales y otras obligaciones complementarias.

5.3.1 Constitución jurídica de la empresa

NoGlu se constituirá como Sociedad Limitada, con el objetivo de proporcionar responsabilidad limitada al capital aportado, una mayor profesionalización ante proveedores y entidades bancarias, y una optimización fiscal para el volumen de facturación proyectado.

Los trámites necesarios para la constitución de la empresa son los siguientes:

- Solicitud de denominación social ante el registro mercantil central
- Apertura de cuenta bancaria y depósito capital minima
- Otorgamiento de la escritura publica de la constitución ante notario
- Inscripción en el registro mercantil de madrid
- Alta en alseguridad social

5.3.2 Licencias municipales

Dado que se trata de un establecimiento con obrador propio, es necesario gestionar las licencias correspondientes ante el Ayuntamiento de Madrid**.**

- Licencia de construcción: para cualquier modificación que se realice en el inmueble.
- La Licencia de Actividad y Funcionamiento es el trámite que formaliza la apertura al público.
- En caso de que pretenda instalar un cartel luminoso o banderines, deberá obtener una licencia de rótulos y publicidad exterior.

5.3.3 Sanidad y seguridad alimentaria

Dado que NoGlu es una empresa dedicada a la manipulación de alimentos, está obligada a cumplir con la normativa de seguridad alimentaria a nivel estatal y autonómico.

- La inscripción en el Registro de Empresas Alimentarias y Alimentos de la Comunidad de Madrid constituye un trámite obligatorio.
- Implementación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, incluyendo un plan integral de limpieza y desinfección, un plan estratégico contra plagas, un plan de mantenimiento preventivo y un programa de capacitación continua para el personal.
- Se requiere que todo el personal del obrador y mostrador cuente con una credencial de manipulador de alimentos.
- Inspección sanitaria previa a la apertura.
- Certificación de la potabilidad del agua y, en caso de ser aprobada, instalación del sistema de filtración.
- Asegurar el cumplimiento de las normativas y la identificación clara y visible de los alérgenos.

5.3.4 Certificación específica sin gluten

La obtención de la certificación oficial es altamente recomendable para establecer credibilidad ante el consumidor celíaco y asegurar la inclusión en los directorios de FACE y Celicidad, los principales canales de descubrimiento del público objetivo.

- El Sello “Espiga Barrada” (ELS, por sus siglas en inglés) es otorgado por FACE en España. Este sello implica una auditoría inicial del obrador, controles analíticos periódicos de los productos y auditorías anuales de seguimiento.
- La inscripción a FACE y a la Asociación de Celíacos de Madrid como colaboradora otorga visibilidad institucional y la posibilidad de ser mencionada en sus comunicaciones oficiales.

5.3.5 Prevención de riesgos laborales y seguridad

Desde el instante en que NoGlu contrata a su primer empleado, este se encuentra obligado a cumplir con la Ley Federal del Trabajo y toda su normativa.

- Contratación de servicio de prevención ajeno.
- Plan de emergencia y evacuación.
- Formación obligatoria para el personal.
- Equipamiento contra incendios: extintores certificados, salidas señaliadass, alumbrado de emergencia.
- Botiquín de primeros auxilios equipado y revisado.

5.3.6 Otras obligaciones legales y operativas

- Seguro multiriesgos del inmueble que cubre eventos tales como incendio, robo, entre otros.
- Seguro de Responsabilidad Civil
- Se requiere la exhibición de cartelería que indique la prohibición de fumar y la venta de bebidas alcohólicas a menores de edad.

5.4 COSTE ESTIMADO DE LOS TRÁMITES PARA LA APERTURA

Se presenta una tabla estimada de los posibles costos asociados a los trámites de apertura para NoGlu en la Comunidad de Madrid.

Tabla 9: Tabla de coste de los trámites para la apertura de NoGlu

Documento	Monto
Constitución de la Sociedad (Notaría, Registro y Gestoría)	1,200 €
Licencias municipales	4,000 €
Inscripción registro sanitario	200 €
Carnet manipuladores de alimentos para el personal	1,000 €
Certificación FACE/ELS	4,000 €
Servicio de prevención ajeno	1,200 €
Seguros responsabilidad civil y multirriesgo	2,000 € (pago anual)
Otros: cartelería, hojas de reclamaciones,equipamiento contra incencidos, botiquín primeros auxilios	1,000 €
Reformaciones (cambios en el local)	3,000 €
TOTAL	**17,600 €**

Fuente: Propia

Los costos estimados asociados a los trámites necesarios para la apertura de NoGlu se consideran parte de la inversión inicial del proyecto, junto con los costos de maquinaria y mobiliario.

5.5 CRONOGRAMA DE TRÁMITES

A continuación, se presenta un cronograma estimado de los trámites necesarios para la apertura de NoGlu, junto con el tiempo estimado para cada uno.

Figura 9: Cronograma de trámites para la apertura de NoGlu

	MESES																							
	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Trámite																								
Constitución de la Sociedad (Notaría, Registro y Gestoría) y búsqueda del local																								
Firma de contrato de alquiler, proyecto técnico (planos, mediciones y estudios del local) y compra de maquinaria y mobilirario a utilizar																								
Licencias municipales necesarias, ejecución de obras e instalación de maquinaria																								
Inscripción en el Registro Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, Contratación de empresa especializada en Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (limpieza, desinfección, control contra plagas, formación de personal y mantenimiento)																								
Gestión de carnet de manipulación de alimentos para todo el personal																								
Inspección sanitaria inicial																								
Contratación del Servicio de Prevención Ajeno; evaluación inicial en el centro de trabajo y formacion de los trabajadores																								
Solicitud de la certificación FACE y ELS																								
Contratación del seguro de Responsabilidad Civil y del Seguro de multirriesgo del local																								
Selección y contratación del personal																								
Formación interna del personal sobre los protocolos de manipulación sin gluten, la cultura de la empresa y cultura del servicio al cleinte																								
Primera producción de prueba																								
Comunicación final al ayuntamiento sobre documentación final																								
Apertura oficial público; publicaciones en redes sociales																								

Fuente: Propia

Capítulo 6. FINANCIERA

El presente capítulo detalla el plan financiero de NoGlu, elemento fundamental para la validación de la viabilidad económica del plan de negocio y para el sustento de la toma de decisiones estratégicas. El análisis se organiza en diversos puntos que abarcan: la inversión inicial requerida para la apertura, el estudio de ingresos proyectados en los tres escenarios definidos: pesimista, realista y optimista, los costos, el flujo de caja a cinco años y, finalmente, una evaluación financiera mediante los indicadores de rentabilidad: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Payback.

6.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial para la apertura de NoGlu se distribuye en cuatro bloques: inversiones en infraestructura y equipamiento, gastos de constitución y puesta en marcha, inversiones en materia prima inicial y capital de trabajo para los primeros tres meses de operación.

Tabla 10: Inversión inicial para la apertura de NoGlu

Concepto	Coste (€)
Infraestrcutura - zona de trabajo	€ 8,000.00
Infraestructura - reformas del local (cambios en el local)	€ 3,000.00
Licencias y permisos - en marcha	€ 12,600.00
Licencia y permisos - seguros multiriesgo (por tener comercio)	€ 2,000.00
Equipamiento - máquina espresso y molino	€ 12,000.00
Equipamiento - horno industrial	€ 9,000.00
Equipamiento - batidora industrial	€ 600.00
Equipamiento - refrigeración, vitrina y mobiliario	€ 8,000.00
Marketing - en marcha	€ 5,000.00
Materia prima - café en grano	€ 1,400.00
Materia prima - leche/bebidas vegetales	€ 1,700.00
Materia prima - harinas sin gluten verificadas	€ 3,000.00
Materia prima - packaging take away	€ 1,000.00
Materia prima - stock de seguridad inicial	€ 1,000.00
Contratos/anticipos iniciales con proveedores	€ 1,000.00
Operación - fianza del local (2 meses de alquiler)	€ 3,800.00
Operación - TV, software y caja registradora	€ 2,000.00
Operación - formación repostero	€ 1,200.00
Operación - menaje operativo y vajilla	€ 600.00
Capital de trabajo mes 1	€ 6,470.00
Capital de trabajo mes 2	€ 6,470.00
Capital de trabajo mes 3	€ 6,470.00
Total inversión inicial	**€ 96,310.00**

Fuente: Propia

6.1.1 ESTRUCUTRA DE FINANCIACIÓN

La inversión inicial de 96,310 € se financiará mediante una combinación de aportación propia y financiamiento bancario, con el objetivo de equilibrar el control sobre la propiedad con la necesidad de no depender exclusivamente de los recursos personales del emprendedor.

Tabla 11: Financiación para la apertura de NoGlu

Fuente de financiación	Monto (€)	% sobre el total
Aportación propia	€ 35,000.00	36.34%
Préstamo bancario	€ 61,310.00	63.66%
Total inversión inicial	**€ 96,310.00**	**100.00%**

Fuente: Propia

Dicho prestamo bancario se financierar a cinco años con un tipo de interes del 7% anual y una cuota mensual de 1,907.05 €.

6.2 ESTUDIO DE INGRESOS

El estudio de ingresos de NoGlu se desglosa en dos categorías de cobros: los ingresos principales, derivados de la venta directa de productos de pastelería y bebidas, y los ingresos secundarios. La decisión de implementar una fuente de ingresos secundarios constituye una estrategia para mitigar la dependencia exclusiva del tráfico peatonal del local y contribuir a la estabilidad del flujo de caja**.**

6.2.1 INGRESOS PRINCIPALES: VENTA DIRECTA

Los ingresos principales se determinan mediante el cálculo del número promedio de clientes diarios, multiplicado por el ticket promedio, y posteriormente multiplicado por el número de días operativos al año. El número de días operativos al año se ha establecido en 310 días, considerando el cierre semanal los días lunes, dado que es considerado el día con menor afluencia peatonal en el sector, lo que permite el descanso para todo el personal y el cierre los días festivos. El ticket promedio refleja el patrón de consumo real del cliente, incluyendo la combinación de bebida y producto dulce, y varía entre los diferentes escenarios previamente planteados.

Tabla 12: Ingresos año 1 en los distintos escenarios

Escenario	Clientes/día Año 1	Ticket medio (€)	Ingresos principales Año 1
Pesimista	65	€ 6.80	€ 128,078.00
Realista	110	€ 8.60	€ 281,951.00
Optimista	135	€ 9.50	€ 382,565.00

Fuente: Propia

Cabe destacar que durante los meses de junio, julio y agosto se observa una disminución considerable en la afluencia de clientes con intolerancia al gluten, estimada entre un 15% y un 30%. Este fenómeno se atribuye principalmente a la temporada estival, al cierre de las universidades Complutense y Politécnica de Madrid, y a la consiguiente reducción de la actividad laboral, lo que resulta en una disminución del tráfico peatonal durante estos meses.

6.2.2 INGRESOS SECUNDARIOS

Con el fin de fortalecer la viabilidad económica de NoGlu, se proyectan cuatro puntos adicionales de ingresos durante el primer año de operaciones: encargos personalizados, suministros a restaurantes y cafeterías que no producen productos sin gluten, venta online con envíos en Madrid y entregas a domicilio a través de las plataformas como Glovo o Uber Eats.
Los ingresos adicionales representan entre un 15% y un 20% de los ingresos principales y se distribuyen de acuerdo con los tres escenarios analizados.

Tabla 13: Ingresos secundarios año 1 en los distintos escenarios

Ingreso Secundario	Pesimista (€/año)	Realista (€/año)	Optimista (€/año)
Suministros a restaurantes y cafeterias	€ 10,500.00	€ 16,650.00	€ 25,500.00
Venta online	€ 5,400.00	€ 8,100.00	€ 10,800.00
Delivery	€ 4,200.00	€ 8,350.00	€ 10,500.00
Encargos personalizados	€ 10,500.00	€ 16,450.00	€ 22,500.00
Total inversión inicial	**€ 30,600.00**	**€ 49,550.00**	**€ 69,300.00**

Fuente: Propia

6.2.3 INGRESOS TOTALES AÑO 1

El ingreso total proyectado para el primer año en cada escenario se determina mediante la suma de los ingresos principales y secundarios, sirviendo como fundamento para la elaboración de las proyecciones a cinco años.

Tabla 14: Ingresos totales año 1 en los distintos escenarios

Escenario	Ingreso Principal	Ingreso Secundario	Total
Pesimista	€ 128,078.00	€ 30,600.00	**€ 158,678.00**
Realista	€ 281,951.00	€ 49,550.00	**€ 331,501.00**
Optimista	€ 382,565.00	€ 69,300.00	**€ 451,865.00**

Fuente: Propia

6.2.4 INGRESOS A PROYECCIÓN A 5 AÑOS

La proyección a 5 años se basa en la aplicación de las tasas de crecimiento de ingresos establecidas en el capítulo de Plan Estratégico. Considera un escenario pesimista en forma de U, caracterizado por un estancamiento y una recuperación tardía. Para el escenario realista, se proyecta una disminución lineal, lo que permite una captación fuerte y constante. Finalmente, el escenario optimista contempla una aceleración decreciente, logrando un impulso inicial y una consolidación temprana.

Tabla 15: Ingresos totales año 1 – año 5 en los distintos escenarios

Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista (€)	€ 158,678.00	€ 174,545.80	€ 185,018.55	€ 192,419.29	€ 207,812.83
Realista (€)	€ 331,501.00	€ 381,226.15	€ 430,785.55	€ 478,171.96	€ 573,806.35
Optimista (€)	€ 451,865.00	€ 564,831.25	€ 649,555.94	€ 740,493.77	€ 814,543.15

Fuente: Propia

6.3 ESTUDIO DE COSTES

En el estudio de costes, se establece una distinción entre los costes fijos, que permanecen inalterados independientemente del volumen de actividad, y los costes variables, que fluctúan en función de las ventas. Esta distinción es crucial para comprender la estructura de la rentabilidad.

6.3.1 COSTES FIJOS

Los gastos fijos del primer año ascienden a 94,404.48€ anuales e incluyen gastos que NoGlu debe asumir independientemente del nivel de ventas alcanzado.

Tabla 16: Costes fijos del año 1

Concepto	Mensual (€)	Anual (€)
Alquiler local	€ 1,900.00	€ 22,800.00
Suministros minimos (luz + agua)	€ 130.00	€ 1,560.00
Contador finaniero (servicio externo)	€ 500.00	€ 6,000.00
IBI (Impuesto sobre bienes inmuebles)	€ 300.00	€ 3,600.00
Seguridad social (planilla)	€ 5,037.04	€ 60,444.48
Total Costes Fijos	**€ 7,867.04**	**€ 94,404.48**

Fuente: Propia

6.3.2 COSTES VARIABLES

Los costos variables proyectados para el primer año ascienden a 260,883.96€. Estos costos comprenden los salarios brutos de la plantilla, el costo de la materia prima, estimado en un 30% de las ventas, un porcentaje estándar para el sector, así como los suministros variables, incluyendo el consumo de agua y electricidad.

Tabla 17: Costes variables del año 1

Concepto	Anual (€)	% sobre el total
Sueldos (planilla)	€ 191,280.00	79.47%
Materia prima (30% CMV sobre venta)	€ 38,423.40	15.96%
Suministros variables (agua + luz)	€ 10,995.00	4.57%
Total Costes Variables	**€ 240,698.40**	**100.00%**

Fuente: Propia

6.3.3 ESTRUCTURA COSTES AÑO 1

Tabla 18: Costes del año 1

Concepto	Anual (€)	% sobre el total
Coste Fijo	€ 94,404.48	28.17%
Coste Variable	€ 240,698.40	71.83%
Total Costes	**€ 335,102.88**	**100.00%**
Pago anual préstamo	€ 22,884.64	
Total Desembolso Año 1	**€ 357,987.52**	

Fuente: Propia

6.4 CASH FLOW

El flujo de caja proyectado a cinco años, también conocido como cash flow, representa la diferencia entre los cobros y los pagos en cada escenario, lo que permite analizar la capacidad del negocio para generar liquidez. Este análisis se ha elaborado en los tres escenarios previamente explicados, aplicando las tasas de crecimiento de ingresos y un crecimiento en gastos que reflejan la inflación y la ampliación de la plantilla.

6.4.1 CASH FLOW ESCENARIO PESIMISTA

Tabla 19: Cash flow escenario pesimista año1 – año 5

Concepto (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros totales	€ 158,678.00	€ 174,545.80	€ 185,018.55	€ 192,419.29	€ 207,812.83
Pagos operativos + Préstamo	-€ 357,987.52	-€ 372,307.02	-€ 394,645.44	-€ 426,217.08	-€ 468,838.79
Cash Flow (antes de impuestos)	**-€ 199,309.52**	**-€ 197,761.22**	**-€ 209,626.90**	**-€ 233,797.79**	**-€ 261,025.95**

Fuente: Propia

6.4.2 CASH FLOW ESCENARIO REALISTA

Tabla 20: Cash flow escenario realista año 1 – año 5

Concepto (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros totales	€ 331,501.00	€ 381,226.15	€ 430,785.55	€ 478,171.96	€ 573,806.35
Pagos operativos + Préstamo	-€ 357,987.52	-€ 372,307.02	-€ 394,645.44	-€ 426,217.08	-€ 468,838.79
Cash Flow Neto	**-€ 26,486.52**	**€ 8,919.13**	**€ 36,140.11**	**€ 51,954.88**	**€ 104,967.57**

Fuente: Propia

En el escenario realista, el flujo de efectivo alcanza el punto de equilibrio en el año 2, generando excedentes positivos a partir de dicho año. Esta evolución es coherente con un modelo de negocio del sector, donde el período de recuperación se sitúa entre el año 2 y año 3.

6.4.3 CASH FLOW ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla 21: Cash flow escenario optimista año 1 – año 5

Concepto (€)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros totales	€ 451,865.00	€ 564,831.25	€ 649,555.94	€ 740,493.77	€ 814,543.15
Pagos operativos + Préstamo	-€ 357,987.52	-€ 372,307.02	-€ 394,645.44	-€ 426,217.08	-€ 468,838.79
Cash Flow Neto	**€ 93,877.48**	**€ 192,524.23**	**€ 254,910.49**	**€ 314,276.69**	**€ 345,704.36**

Fuente: Propia

En el escenario optimista, NoGlu genera flujo de caja positivo desde el primer año y consolida una rentabilidad creciente a lo largo de la proyección de cinco años, logrando así la recuperación de la inversión inicial en menos de dos años. Este escenario se produciría si la marca logra una captación rápida al mercado objetivo a través de una

estrategia digital, alianzas con FACE y una franca presencia en redes sociales, tal como se describe en el plan estratégico.

6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluacion financiera del modleo de negocio se realiza mediante tres indicadore de rentabilidad: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el plazo de recuperacion de la inversion (payback).

6.5.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) representa el valor presente de los flujos de caja futuros, descontados al costo de capital, menos la inversión inicial. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor económico superior al costo de una financiación, mientras que un VAN negativo sugiere que el proyecto destruye su valor.

Tabla 22: VAN para los escenarios

Escenario	VAN (5 años)	Interpretación
Pesimista	-€ 801,992.26	Inviable; el negocio no genera valor
Realista	€ 12,669.89	Proyecto rentable y atractivo
Optimista	€ 668,609.46	Proyecto rentable y atractivo

Fuente: Propia

6.5.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la métrica que expresa y cuantifica la rentabilidad de inversión de un proyecto. Una TIR superior al costo de capital indica que el proyecto es rentable, mientras que una TIR inferior indica lo contrario.

En el escenario pesimista, los flujos de caja son negativos durante los cinco años, lo que impide el cálculo de una TIR.
Para el escenario realista, los flujos de caja son negativos durante el primer año; a partir del segundo año, son positivos y se calcula una TIR de 7.78%.
El escenario optimista genera flujos de caja positivos desde el primer año, logrando así una TIR de 119.44%.

En conclusión, tanto el escenario realista como el optimista son rentables.

6.5.3 PLAZO DE RECUPERACIÓN (PAYBACK)

Tabla 23: Plazo de recuperación de los escenarios

Escenario	Payback estimado
Pesimista	No se recupera en 5 años
Realista	Se estaria recuperando en el año 5
Optimista	Se recupera en el año 2

Fuente: Propia

Se puede concluir que, en el escenario pesimista, el proyecto no logra recuperarse. Sus flujos de caja son significativamente negativos, lo que resulta insuficiente para cubrir la inversión inicial, y mucho menos para generar rentabilidad. Bajo este escenario, NoGlu no debería abrir, ya que la operación no permitiría recuperar la inversión.
En el escenario realista, el Valor Actual Neto (VAN) ligeramente positivo indica que el proyecto recupera la inversión justo al final del año 5, lo cual es totalmente coherente con un período de recuperación de la inversión (payback) entre el año 4 y el año 5. Este es un proyecto viable y rentable, que debe ser ejecutado con disciplina para materializar su potencial.
Mientras tanto, en el escenario optimista, la recuperación es rápida y altamente rentable. El período de recuperación de la inversión (payback) se ubica aproximadamente en el año 2, y el VAN elevado demuestra que el proyecto genera un valor económico muy superior. Esto indica que, bajo este escenario, NoGlu se convierte en un negocio extraordinariamente rentable.

El análisis de payback de los tres escenarios proyectados proporciona una evaluación de la viabilidad financiera de NoGlu. Bajo el escenario pesimista, el Valor Actual Neto (VAN) profundamente negativo impide la recuperación de la inversión dentro de un plazo razonable, confirmando la inviabilidad económica del proyecto. Bajo el escenario realista, el VAN ligeramente positivo sitúa el payback al cierre del año 5, momento en el cual los flujos de caja acumulados igualan a la inversión inicial. Bajo el escenario optimista, el VAN muy elevado genera un payback rápido inferior a 24 meses, convirtiendo el proyecto en una oportunidad financieramente atractiva. Esta dispersión del payback refleja la elevada sensibilidad del proyecto a la ejecución comercial, especialmente durante los primeros dos años de actividad, y subraya la importancia de las palancas estratégicas previstas en el plan de marketing y de operaciones.

Capítulo 7. SOSTENIBILIDAD Y COMPROMISO CON LOS ODS

7.1 RESPONSABILIDAD DE NoGlu CON LA SOSTENIBILIDAD

La estrategia de NoGlu incorpora la sostenibilidad como uno de los pilares fundamentales de su modelo de negocio, no como una simple acción de marketing, sino como una respuesta a la presión regulatoria y como un eje transversal que impregna la selección de proveedores, los procesos productivos, la atención al cliente, el embalaje y la relación con la comunidad.
Esta estrategia se fundamenta en una doble lógica: los consumidores de productos sin gluten y bienestar, quienes constituyen el público objetivo principal de NoGlu, son particularmente sensibles a las prácticas ambientales de las marcas; estos consumidores valoran tanto el cuidado personal como el cuidado del planeta.

Podemos concluir que NoGlu opera en un sector caracterizado por un alto consumo de envases, energía y residuos orgánicos. Esta realidad convierte la sostenibilidad en una oportunidad estratégica para la empresa, permitiéndole reducir costos operativos, diferenciarse en el mercado competitivo y construir una reputación de marca sólida desde sus inicios.

7.1.1 PACKAGING BIODEGRADABLE

La eliminación del plástico de un solo uso en los envases de los productos constituye el eje fundamental del compromiso medioambiental de NoGlu. La línea de packaging se diseñará con materiales biodegradables, certificados conforme a la norma europea EN 13432.

Los materiales de embalaje a emplear en NoGlu serán los siguientes:

- Implementación de cajas de cartón kraft reciclado para los productos para llevar.
- Uso de bolsas de papel kraft, sustituyendo por completo el uso de las bolsas de plástico convencional.
- Se proporcionarán vasos de cartón para las bebidas calientes y envases de ácido poliláctico (PLA) para las bebidas frías para llevar.
- Cubiertos de bambú certificados, en sustitución de los de plástico.
- Uso de servilletas de papel reciclado.
- Implementación de pajillas de cartón para smoothies, sustituyendo las pajillas de plástico.

7.1.2 ABASTECIMIENTO LOCAL

El segundo eje de NoGlu se centra en la priorización y el establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores locales y de proximidad, siempre que la calidad de sus productos o servicios cumpla con los estándares requeridos.
Estas acciones concretas incluyen el suministro de harinas alternativas certificadas sin gluten provenientes de productos españoles, la selección de productos de materia prima con certificación de bienestar animal y producción ecológica, y la incorporación de café de especialidad de tostadores con certificación de comercio justo locales.

7.1.3 EFICIENCIA ENERÉTICA Y CONSUMO RESPONSABLE

NoGlu se diseñará conforme a los criterios de alta eficiencia energética, incorporando iluminación LED en todo el local, electrodomésticos con calificación energética A+++, hornos profesionales con tecnología de bajo consumo y sistemas de recuperación de calor.

7.1.4 GESTIÓN DE RESIDUOS Y ECONOMÍA CIRCULAR

NoGlu implementará la estrategia de las “3 R”: reducir, reutilizar y reciclar. Iniciará la separación selectiva mediante contenedores diferenciados para productos orgánicos, papel/cartón, vidrio, entre otros. Se ha contratado a una empresa especializada en la valorización de residuos orgánicos, permitiendo que cáscaras de huevo y restos de fruta sean utilizados en la elaboración de compost. Asimismo, se llevará a cabo la reutilización del aceite usado para su transformación en biodiesel. Finalmente, se implementará la reducción de mermas mediante una planificación de la producción ajustada a la previsión de ventas.

7.1.5 COCINA SIN DESPERDICIOS

NoGlu establecerá una colaboración con la organización Too Good To Go para la venta de productos elaborados que no hayan sido vendidos al final del día, a un precio reducido, siempre que se mantengan en óptimas condiciones. Esta iniciativa contribuirá a la reducción del desperdicio alimentario, optimizará la rotación de inventario y generará un canal adicional para la adquisición de nuevos clientes, fortaleciendo así la imagen de sostenibilidad de la marca.

7.2 ALINEACIÓN DE NoGlu CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

La Agenda 2030 de las Naciones Unidas establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales constituyen la referencia internacional para empresas, gobiernos y sociedad civil en su contribución a un desarrollo más equilibrado. El plan de NoGlu colabora con 7 de los ODS, los cuales se desarrollarán a continuación.

ODS 2 – HAMBRE CERO (ALIMENTACIÓN SEGURA E INCLUSIVA)

Este objetivo tiene como finalidad erradicar el hambre, garantizar la seguridad alimentaria y fomentar la agricultura sostenible. NoGlu contribuye a la dimensión de seguridad alimentaria al proporcionar un producto seguro para personas celíacas, un grupo que históricamente ha enfrentado la exclusión del acceso a repostería tradicional debido al riesgo de contaminación cruzada.

Figura 10: Objetivo 2 de Desarrollo Sostenible



Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible (https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods)

ODS 3 – SALUD Y BIENESTAR

La misión de NoGlu es ofrecer una repostería que permita disfrutar sin comprometer la salud, lo cual se alinea directamente con el tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible: Salud y Bienestar. Este objetivo busca garantizar una vida sana y promover el bienestar de todas las personas en todas las edades. Los productos sin gluten de NoGlu, elaborados con ingredientes naturales, contribuyen a la prevención de enfermedades no transmisibles y al bienestar emocional del consumidor celiaco, quien recupera el placer del consumo dulce sin riesgo para su salud.

Figura 11: Objetivo 3 de Desarrollo Sostenible



Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible (https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods)

ODS 5 – IGUALDAD DE GÉNERO

NoGlu se compromete a implementar una política integral de igualdad en su plantilla, garantizando equidad en los procesos de selección, igualdad salarial entre puestos equivalentes, conciliación familiar mediante la implementación de turnos flexibles y el establecimiento de un protocolo formal para la prevención y atención del acoso laboral.

Figura 12: Objetivo 2 de Desarrollo Sostenible

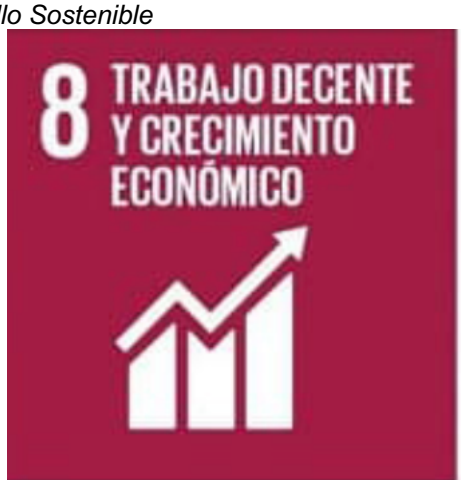


Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible (https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods)

ODS 8 – TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

La contratación inicial de todo el personal con condiciones acordes a la Comunidad de Madrid, salarios competitivos, formación continua del personal y un entorno laboral seguro, contribuyen a la meta de promover el empleo pleno y productivo, así como el trabajo decente para todos.

Figura 13: Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible



Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible (https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods)

ODS 12 – PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

Este Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) se encuentra estrechamente alineado con el modelo de NoGlu, ya que abarca todas las acciones previamente descritas: el uso de envases biodegradables, la gestión de residuos orgánicos, la comercialización de productos sin desperdicio a través de Too Good To Go, el aprovisionamiento de proveedores con prácticas sostenibles y la eficiencia energética. Este ODS tiene como meta reducir significativamente la generación de desechos mediante actividades de reducción, recolección y reutilización, las cuales NoGlu ha adoptado como parte integral de su política de sostenibilidad.

Figura 14: Objetivo 12 de Desarrollo Sostenible



Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible (https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods)

ODS 13 – ACCIÓN POR EL CLIMA

Mediante la implementación de electricidad 100% renovable, la priorización de proveedores locales para minimizar la huella de transporte y la sustitución de plásticos por materiales biodegradables, NoGlu contribuye a la mitigación del cambio climático.

Figura 15: Objetivo 13 de Desarrollo Sostenible



Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible (https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods)

ODS 17 – ALIANZAS PARA LOGRAR OOBJETIVOS

Los acuerdos con la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), la asociación de celíacos y sensibles al gluten en Madrid, y las empresas locales de producción ecológica concretan la estrategia de NoGlu de establecer una red de colaboración multisectorial que amplifica el impacto positivo.

Figura 16: Objetivo 17 de Desarrollo Sostenible



Fuente: Objetivos de Desarrollo Sostenible (https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods)

7.3 IMPACTO DE LA SOSTENIBILIDA SOBRE NoGlu

La incorporación de prácticas sostenibles en las operaciones de NoGlu conlleva una serie de beneficios positivos tanto para la imagen de la marca como para su desempeño financiero.

Impacto en la marca

El eslogan de la marca NoGlu, “Porque cuidarte también sabe a felicidad”, adquiere una mayor profundidad y autenticidad cuando el cuidado personal se integra con el cuidado del medio ambiente. Esta distinción posiciona a NoGlu de manera ventajosa frente a sus competidores que ofrecen productos sin gluten, pero sin un compromiso ambiental significativo. Esta diferenciación contribuye a la construcción de una reputación más sólida, lo que se traduce en una mayor tasa de recomendación.

Impacto comercial

El público objetivo de NoGlu comprende a todas las personas celíacas, individuos sensibilizados con la salud y consumidores del segmento wellness, quienes presentan una alta correlación con los valores ecológicos. La mayoría de los consumidores españoles demuestran una disposición a pagar por productos sostenibles, lo que posiciona a la sostenibilidad como un factor primordial y directo en la captación y retención de clientes.

Impacto económico

Si bien las inversiones iniciales en iniciativas de sostenibilidad, tales como el empaque, electrodomésticos de alta eficiencia y la colaboración con proveedores locales, pueden resultar en costos elevados durante los primeros años de operación de un negocio, estas inversiones generan ahorros significativos a partir del tercer o cuarto año. Estos ahorros se manifiestan en diversas áreas, incluyendo la reducción del consumo energético, la disminución de las mermas y otros factores operativos.

Impacto regulatorio

La Unión Europea ha demostrado una notable consistencia en la implementación de regulaciones relativas a los plásticos de un solo uso, los residuos alimentarios y la huella de carbono. La adopción de prácticas sostenibles desde la inauguración de NoGlu permite anticipar y mitigar futuros costos de adaptación, así como la posibilidad de incurrir en sanciones.

Impacto atracción y retención de talento

Se ofrece desarrollo profesional, especialmente para jóvenes en puestos como baristas y ayudantes de poster. Una cultura empresarial centrada en la sostenibilidad facilita la captación de talento alineado y reduce la rotación, un factor crítico.

Capítulo 8. CONCLUSIONES

El presente Trabajo Fin de Máster ha desarrollado un modelo de negocio para la creación de NoGlu, una pastelería especializada en productos 100% sin gluten ubicada en el distrito de Moncloa de Madrid. A lo largo de los capítulos se han llevado a cabo análisis estratégicos, comerciales, operativos, financieros y de sostenibilidad que permiten extraer las siguientes conclusiones.

- El análisis de mercado confirma la existencia de un escenario favorable para el desarrollo de un proyecto especializado en repostería sin gluten en España. El incremento del diagnóstico de la enfermedad celíaca se combina con la expansión del consumidor wellness, configurando un mercado objetivo amplio y en crecimiento. Este crecimiento sectorial valida la oportunidad del mercado en la que se inscribe NoGlu y respalda la viabilidad estratégica del proyecto.

- La ubicación de NoGlu junto al intercambiador de Moncloa ha resultado óptima al unir factores críticos para el éxito de una pastelería especializada: accesibilidad mediante transporte público y privado, presencia de distintos perfiles de clientes objetivo: universitario, profesional, residente y turista, y posicionamiento premium accesible de la marca.

- El análisis financiero ha proyectado los flujos económicos del proyecto a cinco años bajo los tres escenarios definidos: pesimista, realista y optimista; dejando en evidencia una elevada sensibilidad del proyecto. La diferencia de escenarios confirma que NoGlu es un proyecto con potencial real de rentabilidad, condicionado a una ejecución comercial eficiente durante los primeros años de actividad.

- La integración de la sostenibilidad como pilar estructural del modelo de negocio ha permitido alinear el proyecto con siete objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Esta orientación sostenible refuerza el posicionamiento de marca, aporta diferenciación competitiva, anticipa la presión regulatoria europea sobre plásticos de un solo uso y consigue la fidelización del consumidor, especialmente sensible a los valores ecológicos.

- En relación con los objetivos establecidos en el capítulo 1, se concluye que el presente trabajo de fin de máster ha alcanzado la totalidad de las metas definidas. Se ha realizado un análisis exhaustivo del mercado, identificando un escenario favorable para el desarrollo del proyecto, derivado del incremento en el diagnóstico de la enfermedad celíaca y de la creciente demanda de productos saludables. Se

ha definido un modelo de negocio enfocado tanto al público celiaco como al consumidor wellness. El modelo de negocio se posiciona como una alternativa viable dentro del sector de la pastelería especializada española, mediante una propuesta de valor diferenciada, una ubicación estratégica en Moncloa y una estrategia de marketing alineada con los valores de la marca.

- El proyecto NoGlu surge en un momento particularmente propicio para la repostería especializada sin gluten en España; el mercado experimenta un crecimiento sostenido superior al de la hostelería general, la conciencia social sobre la enfermedad celíaca se ha consolidado, y los consumidores manifiestan una creciente disposición a pagar un precio premium por productos que conjugan salud, sostenibilidad y placer. NoGlu se presenta como una respuesta integral a esta demanda, con una ubicación estratégica que maximiza la accesibilidad al público objetivo y una estructura económica que permite tanto absorber escenarios adversos como capitalizar oportunidades de expansión. La viabilidad del proyecto, plenamente confirmada bajo el escenario realista, depende en última instancia de distintos factores críticos: la calidad y disciplina de la ejecución comercial durante los primeros años, la consolidación efectiva de las alianzas y B2B contempladas en el plan; bajo estas condiciones, NoGlu tiene el potencial de convertirse en una referencia consolidada en el sector pastelero sin gluten de Madrid y servir como base para una expansión en el medio y largo plazo.

Capítulo 9. FUTURAS LINEAS DE PRODUCCIÓN

El modelo de neogico desarrollado en el presente Trabajo Fin de Máster constituye una base sólida que puede evolucionar y expandirse en múltiples direcciones a medida que la marca se consolide y alcance la madurez necesaria. A continuación se identifican las distintas líneas de expansión y desarrollo futuro que podrían implementarse tras la apertura del primer establecimiento de NoGlu en Moncloa.

- **La expansión natural** del proyecto, como primera línea futura, consiste en la apertura de una segunda tienda de NoGlu durante el año cinco, un hito contemplado en el escenario realista de las proyecciones financieras. Para la apertura de la siguiente tienda se consideran distritos madrileños con perfil sociodemográfico similar al de Moncloa, como Chamberí, Argüelles o Salamanca, todos ellos con presencia de población residencial, alta densidad de oficinas y proximidad a universidades.

- La siguiente línea estratégica se orienta a la **profundización del canal B2B,** mediante la celebración de contratos estables con cadenas hoteleras, restaurantes que desean incorporar opciones sin gluten a su carta y empresas que ofrezcan opciones inclusivas a sus servicios de catering corporativo. La consolidación de este canal aportaría ingresos recurrentes y estables, reduciendo la dependencia del tráfico peatonal del local y aprovechando la capacidad productiva del negocio.

- La **ampliación del catálogo** de NoGlu hacia la panadería sin gluten, incluyendo panes artesanales, focaccias, pizzas y bocadillos; y la repostería salada, como empanadas y tartas saladas, constituye otra línea de desarrollo. Esta diversificación ampliaría los horarios de consumo, elevaría el ticket medio del cliente y respondería a una demanda creciente del público celiaco que actualmente cuenta con muy pocas opciones de pan artesanal sin gluten de calidad en Madrid.

- Una l**ínea de desarrollo de carácter tecnológico** consiste en profundizar la automatización del proceso productivo, alineada con uno de los objetivos centrales del presente proyecto. La incorporación de la tecnología de industria 4.0 permitiría reducir los riesgos de error humano, asegurar la consistencia en la calidad del producto final y optimizar el consumo de la materia prima. Esta línea es relevante para garantizar la escalabilidad del modelo en caso de su expansión a múltiples ubicaciones.

- Como otra futura línea de desarrollo se contempla la **innovación de productos** mediante la creación de nuevas formulaciones que respondan a tendencias emergentes del consumo saludable. Las líneas de investigación destacadas son: el desarrollo de productos veganos sin gluten, captando al consumidor de doble exigencia dietética; la creación de productos sin azúcar añadida para diabéticos y consumidores wellness; y la incorporación de superalimentos como matcha, espirulina, cúrcuma y semillas de chía.

- Fabricación de **artículos promocionales** con el nombre y/o logotipo del modelo de negocio, con el fin de comercializarlos en el local. Entre estos productos se podrían incluir vasos térmicos, playeras, gorras, tazas y bolsas de tela, entre otros. Si se logra una ampliación del reconocimiento de la marca, los clientes la utilizarían para promover el negocio.

BIBLIGRAFÍA

DrSchar. (s.f.). Gluten Free. https://www.drschaer.com/es/institute/a/definicion-de-enfermedad-celiaca

Sistema Nacional de Salud. (2010). Enfermedad celiaca. https://www.sanidad.gob.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/infMedic/docs/vol34n2enfCeliaca.pdf

Clínica Universidad de Navarra. (s.f.). Enfermedad celíaca. https://www.cun.es/enfermedades-tratamientos/enfermedades/enfermedad-celiaca

VivoLabs. (Marzo 2025). ¿Por qué hay cada vez mas personas con enfermedad celiaca?. https://vivolabs.es/por-que-hay-cada-vez-mas-personas-con-enfermedadceliaca/#:~:text=Según%20investigaciones%2C%20esta%20incidencia%20ha,en%20el%20resto%20del%20mundo.

Ministerio de Sanidad. (2018) Diagnóstico Precoz de la Enfermedad Celíaca. https://www.sanidad.gob.es/profesionales/prestacionesSanitarias/publicaciones/DiagnosticoCeliaca.htm#:~:text=Su%20prevalencia%20estimada%20en%20Espa%C3%B1a,357%20en%20la%20poblaci%C3%B3n%20adulta

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Servicio de Evaluación del Servicio Canario de la Salud (SESCS). (2018). Protocolo para el diagnóstico precos de la Enfermedad Celíaca. https://www.sanidad.gob.es/profesionales/prestacionesSanitarias/publicaciones/Celiaquia/enfermedadCeliaca.pdf

Pacto Mundia, Red España. (s.f.). 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para transformar el mundo. https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/ods/?gad_source=1&gad_campaignid=21296951996&gbraid=0AAAA9e9Azi87Eb17NlBeUsSzSezh9crb&gclid=Cj0KCQiAjJTKBhCjARIsAIMC44_rjhGVlEdU71XGOBJ31s-J-KFhYS245TzaOJxREKFATox7VJHTxnIaAoPREALw_wcB

IEBS Business School. (2025) Qué es el Business Model Canvas. https://www.iebschool.com/hub/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/#:~:text=y%20Lean%20Canvas-,¿Qué%20es%20el%20Business%20Model%20Canvas?,apartados%20en%20el%20orden%20correcto.

Inforges. (2024) Modelo Cnavas: Que es, cómo se utiliza y ejemplos. https://inforges.es/blog/modelo-canvas/

ESIC University. (2023) Análisis PESTEL: qué es, cómo hacerlo y ejemplos. https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/analisis-pestel-que-es-como-hacerlo-ejemplos-c

UNIR La Univerdiad en internet. (2025) Qué es el análisis PESTEL de una empresa y para qué sirve. https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/analisis-pestel/

Ministerio de Industria y Turismo. (s.f.) Herramienta DAFO. https://dafo.ipyme.org/Home

UNIR La Universidad en INTERNET. (2025) Las 5 fuerzas de Porter, ¿Cuáles son y para qué se emplean? https://www.unir.net/revista/empresa/5-fuerzas-porter/

5 Fuerzas de Porter. (2015) Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa. https://www.5fuerzasdeporter.com

Climate Partner. (s.f.) Objetivos de Desarrollo Sostenible. https://www.climatepartner.com/es/conocimientos/glosario/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods

Facultad de Administración y Ciencias Sociales. (s.f.) Estrategias de marketing: qué son, qué tipos existen y algunos ejemplos. https://facs.ort.edu.uy/blog/estrategias-de-marketing

Cyberclick; Online Marketing & Digital Marketing. (Marzo 2026) Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplos. https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos

Infobae. (Octubre 2025) Los alimentos sin gluten cuestan 153% más de media que los productos ocnvencionales, según Facua. https://www.infobae.com/espana/2025/10/07/los-alimentos-sin-gluten-cuestan-un-153-mas-de-media-que-los-productos-convencionales-segun-facua/

FACE Federación de Asociaciones de Celìacos de España. (s.f.) Informe de precios de productos específicos para personas celiacas 2025. https://celiacos.org/wp-content/uploads/2025/04/Informe-de-precios-2025.pdf

FACE Federación de Asociaciones de Celìacos de España. (s.f.) Informe de precios de productos específicos para personas celiacas 2026. https://celiacos.org/wp-content/uploads/2026/02/Informe-de-precios-2026.pdf

DBK Informa. (2024). Observatorio Sectorial DBK: Productos Sin Gluten. Analisis del sector y previsiones 2024-2026. Infomra D&B. https://www.dbk.es

Mintel. (2024). Free From Food Trends – Spin 2024. Mintel Group. https://www.mintel.com

Euromonitor International. (2024). Free Food In Spain: Market Sizes, Forecast and Company Shares. Euromonitor. https://www.euromonitor.com

Nielsen IQ. (2023). Tendencias del consumidor español en alimentación saludable y sin gluten. NielsenIQ Spain. https://www.nielseniq.com/es

Software Plan de Negocio. (Marzo 2026). Guía práctica para abrir una pastelería en España 2026. https://plandenegocio.es/como-abrir-una-pasteleria/

The Circular Campus. (Noviembre 2022). Norma UNE-EN 13432:2001 Envases y Embalajes. https://www.ecoembesthecircularcampus.com/blog/norma-une-en-134322001-envases-y-embalajes/

ANEXOS

Anexo 1. Analisis de precio de competidores del sector de reposteria sin gluten

Tabla 24: Precios de competidores del sector

Cafeteria	Producto	Precio promedio
Sana Locura	Brownie de chocolate	€ 4.95
	Donas	€ 3.90
	Plumcakes	€ 6.10
	Cookies	€ 3.80
	Tarta porcion individual	€ 5.20
	Tartaleta	€ 5.20
Celikatessen	Magdalena	€ 4.00
	Galletas	€ 4.00
	Bizcocho	€ 7.50
Chök	Pavlova	€ 4.50
	Rolls	€ 5.00
	Rookie	€ 5.75
	Cookie	€ 4.75
	Cheecake Mini	€ 8.95
	Mini Tarta inidividual	€ 8.95
	Brownies	€ 5.15
	Espresso	€ 1.60
	Cortado	€ 1.95
	Capuccino 8 onzas	€ 2.75
	Capuccino 12 onzas	€ 3.50
	Capuccino 16 onzas	€ 4.50
	Café Americano 8 onzas	€ 2.15
	Café Americano 12 onzas	€ 2.70
	Chai Latte 8 onzas	€ 2.95
	Chai Latte 12 onzas	€ 3.95
	Matcha Latte 8 onzas	€ 3.95
	Matcha Latte 12 onzas	€ 4.95
	Smoothie Frutos Rojos	€ 5.75
	Smoothie Passion	€ 5.75
	Smoothie Tropical	€ 5.75
	Smoothie Verde	€ 5.75
0% Gluten krumcoffee	Cookie	€ 3.50
	Galletas	€ 2.50
	Donas	€ 3.50
	Brownie	€ 3.50
	Croissant relleno	€ 2.95
	Magdalenas (2 uni)	€ 4.20
	Muffin rellenos	€ 2.95
	Tarta individual	€ 3.95
Nicolina	Tarta porcion individual	€ 4.90
	Bizcocho	€ 9.50
	Cookies	€ 3.50
	Donas	€ 3.50
	Brownie	€ 3.00

Fuente: Propia

Anexo 2. Fotografias de la ubicación del local en Moncloa

Figura 17: Fotografia de la ubicación de NoGlu en Moncloa



Fuente: Propia

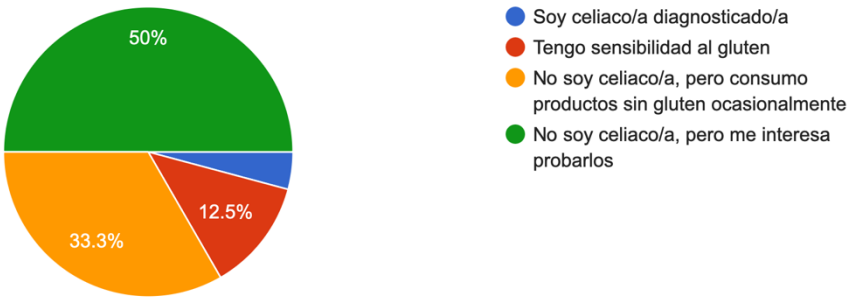
Anexo 3. Encuesta a clientes

A continuación, se presentarán gráficos y resultados de la encuesta realizada a personas con interés o preferencias en productos de repostería sin gluten.

Pregunta 1: ¿Cuál es tu relación con los productos sin gluten?

Un porcentaje significativo del grupo encuestado, específicamente el 50%, no presenta enfermedad celíaca, pero demuestra un interés considerable en la experimentación con productos sin gluten. Asimismo, un 33.3% de la población encuestada manifiesta no ser celíaca, pero consume productos sin gluten de forma ocasional. Un 12.5% de los encuestados ha declarado presentar sensibilidad al gluten, mientras que un 4.2% ha sido diagnosticado con enfermedad celíaca.

Figura 18: Grafica resultado pregunta 1

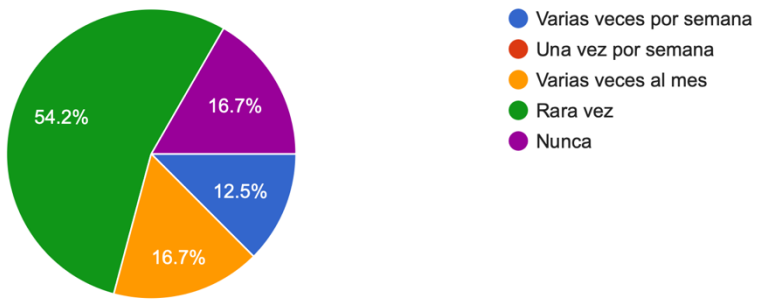


Fuente: Propia

Pregunta 2: ¿Con que frecuencia consumes productos dulces sin gluten?

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 54.2% de los encuestados consumen productos sin gluten con una frecuencia rara vez. Asimismo, el 16.7% de los encuestados consumen estos productos con una frecuencia aún menor, mientras que otro 16.7% indica no consumirlos en absoluto. Finalmente, el 12.5% de los encuestados reporta consumir productos sin gluten varias veces por semana.

Figura 19: Grafica resultado pregunta 2



Fuente: Propia

Pregunta 3: ¿Cuál es la razón principal por la que no consumes (o consumes muy poco) productos dulces sin gluten?

De acuerdo con los resultados de la encuesta, un 45.8% de los encuestados perciben los productos dulces sin gluten como excesivamente caros, lo que les impide su consumo. Adicionalmente, un 26.1% manifiesta una preferencia generalizada por no consumir productos dulces, mientras que un 17.4% indica haber probado dichos productos y haberlos encontrado insatisfactorios en términos de sabor o textura.

Figura 20: Grafica resultado pregunta 3

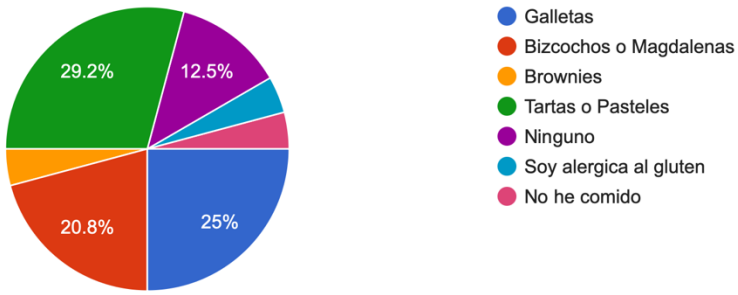


Fuente: Propia

Pregunta 4: ¿Qué tipo de productos dulces sin gluten consumes con más frecuencias?

Un 29.2% de los encuestados reporta consumir tartas o pasteles con mayor frecuencia, seguido de un 25% que consume galletas. Asimismo, un 20.8% de los participantes indica consumir bizcochos o magdalenas, mientras que un 12.5% no consume ningún producto de este tipo.

Figura 21: Grafica resultado pregunta 4

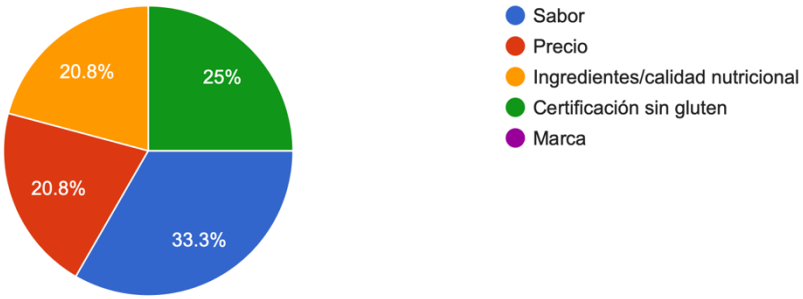


Fuente: Propia

Pregunta 5: ¿Qué factor influye más en tu decisión de compra de un producto dulce sin gluten?

De acuerdo con una encuesta reciente, el 33.3% de los encuestados identificó el sabor como el factor principal que influye en su decisión al adquirir un producto dulce sin gluten. Adicionalmente, el 25% de los encuestados señaló la certificación sin gluten como un factor determinante en su proceso de compra. Asimismo, el 20.8% de los encuestados mencionó que el precio juega un papel importante en su decisión, mientras que otro 20.8% indicó que la calidad de los ingredientes es un factor relevante.

Figura 22: Grafica resultado pregunta 5

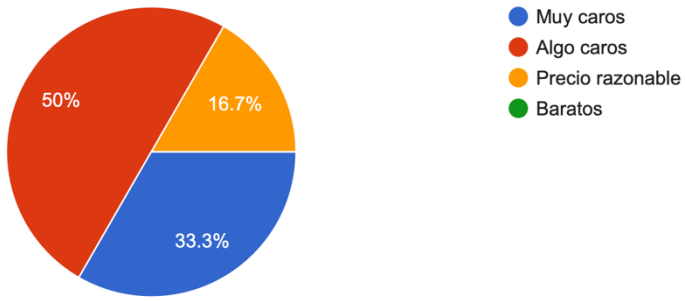


Fuente: Propia

Pregunta 6: En general, ¿Cómo percibes el precio de los productos dulces sin gluten en el mercado?

El 50% de los encuestados perciben los productos sin gluten como algo caros, el 33.3% los consideran muy caros y el 16.7% los considera a un precio razonable.

Figura 23: Grafica resultado pregunta 6

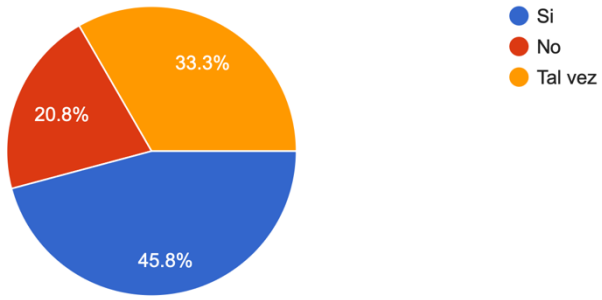


Fuente: Propia

Pregunta 7: ¿Estarías dispuesto/a a pagar más por un producto dulce sin gluten si tener mejor sabor y textura?

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 45.8% de los encuestados manifestó su disposición a pagar un precio superior por un producto que ofrezca una mejora en el sabor y la textura. Por otro lado, el 33.3% de los encuestados expresó una posible disposición a realizar dicho pago, mientras que el 20.8% indicó que no estaría dispuesto a pagar un precio más elevado.

Figura 24: Grafica resultado pregunta 7

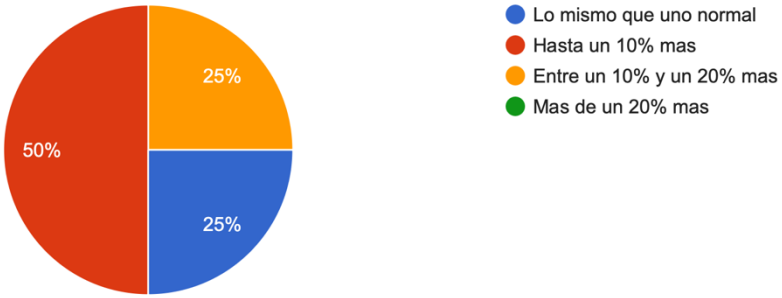


Fuente: Propia

Pregunta 8: ¿Cuánto más estarías dispuesto/a a pagar por un producto dulce sin gluten de alta calidad?

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 50% de los encuestados manifestó su disposición a pagar hasta un 10% adicional por un producto dulce sin gluten de alta calidad. Asimismo, el 25% de los encuestados indicó que estaría dispuesto a pagar el mismo precio, mientras que el 25% restante expresó su disposición a pagar entre un 10% y un 20% más por un producto de calidad superior.

Figura 25: Grafica resultado pregunta 8

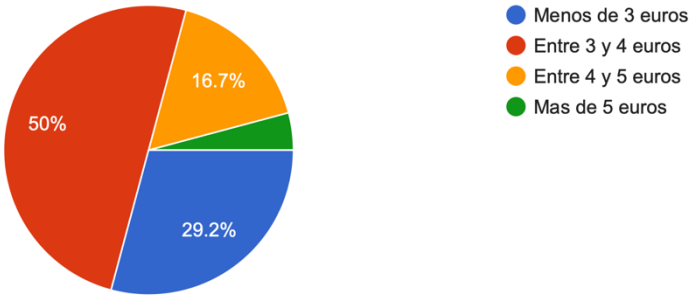


Fuente: Propia

Pregunta 9: ¿Qué precio te parecería razonable para una porción individual de dulce sin gluten (por ejemplo, un brownie o una magdalena)?

Aproximadamente el 50% de los encuestados manifestaron su disposición a pagar entre 3 y 4 euros por una porción individual, mientras que el 29.2% estaría dispuesto a pagar menos de 3 euros.

Figura 26: Grafica resultado pregunta 9



Fuente: Propia

Pregunta 10: ¿Qué debería tener un dulce sin gluten para que te animaras a comprarlo (o a comprarlo más seguido)?

Un 45.8% de los encuestados indica que un producto dulce sin gluten debería ofrecer una mejora en sabor y textura para influir en su decisión de compra o para incrementar su frecuencia de adquisición. Por otro lado, un 16.7% prioriza un precio más competitivo, mientras que un 12.5% valora la presencia de ingredientes más saludables. Asimismo, un 12.5% considera fundamental la existencia de una certificación visible que genere confianza, y un 12.5% enfatiza la importancia de la disponibilidad del producto en una mayor cantidad de tiendas o puntos de venta.

Figura 27: Grafica resultado pregunta 10



Fuente: Propia