

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN

**Trabajo de fin de grado Administración y Dirección de
empresas**



Business Bakery

**PROYECTO DE NEGOCIO:
Business Bakery
Tutora: Raquel Ureña Joyanes**

Índice

Introducción.....	6
Resumen Ejecutivo	7
1. Presentación del Proyecto	7
1.1 Denominación de la empresa.....	8
1.2 Socios Promotores	8
1.3 Origen de la idea: Razones y Motivos.....	9
1.4. Proyecto empresarial: propuesta y objetivos a corto y largo plazo.	10
1.4.1. Misión, Visión y Valores.....	11
2. Actividad de la Empresa	12
2.1 Definición de las características del producto	12
2.1.2 Envases y Embalajes	13
2.2. Público Objetivo	13
2.3 Características diferenciadoras	14
2.4 Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio.	15
2.5 Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio	15
2.6 Protección Jurídica, patentes y marcas registradas.....	17
3. Identificación y análisis del mercado	19
3.1. Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio.....	19
3.2. Identificación de empresas competidoras y sus productos o marcas, indicando las principales características de las mismas.....	19
3.3. Situación del sector y previsiones de evolución del mercado	20
3.3.1. Análisis PESTEL.....	22
3.3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	24
3.2.3 Método Canvas	25
4. Plan de Marketing y Comercialización	29
4.1. Decisiones sobre el producto/servicio y políticas de marca.....	29
4.1.1. Presentación del producto o servicio	29
4.1.2. Políticas de Marca	31
4.2. Decisiones sobre precios	32
4.3. Decisiones sobre distribución y comunicación.	34
4.3.1. Canales de distribución.....	34
4.3.2. Red logística y comercial	35
4.3.3. Comunicación e identidad visual.....	35
4.4. Política de ventas	40
4.4.1. Equipo de ventas.....	40

4.4.2. Distribuidores	41
4.4.3. Previsión de ventas (para el primer año)	41
4.4.4. Promociones de ventas y descuentos.....	44
4.4.5. Servicio de postventa y garantía del cliente	44
4.5. Matriz BCG	44
4.6. Ciclo de vida del producto.....	45
5. Plan de operaciones.....	47
5.1 Determinación del proceso de fabricación; características y requisitos	47
5.2 Selección de instalaciones y equipos necesarios	47
5.3 Proceso de fabricación u operaciones.....	48
5.4.1. Aprovisionamiento, materias primas y gestión de stocks.....	50
5.3.2. Selección y descripción de proveedores.....	51
5.3.3. Control, cadena de suministro y logística.....	53
5.4. Cálculos de costes de producción.....	55
5.4.1. Costes Fijos.....	55
5.4.2. Costes Variables	55
5.4.3. Punto muerto o umbral de rentabilidad.....	58
5.5. Control de calidad y certificaciones pretendidas.....	58
5.5.1. Calidad en el proceso productivo y producto final.....	58
5.5.2. Certificaciones y homologaciones.....	59
5.5.3. Certificaciones complementarias.....	59
5.6 Fecha de puesta en marcha y programación de actividades	60
6. Localización	61
6.1 Localización y criterios de localización	61
6.2 Terrenos, edificios e instalaciones.....	63
6.3 Comunicaciones e Infraestructura	64
6.4 Ayudas públicas para localización	65
7. Organización y Recursos Humanos	66
7.1 Diseño de puestos de trabajos.....	66
7.2 Organización y comunicación interna	72
7.3 Selección del personal y contratación	74
7.4 Gestión de los recursos humanos.....	75
7.4.1 Política de retribución.....	75
7.4.2. Motivación.....	76
7.4.3. Evaluación	76
7.4.4. Sistema y Estilo de Dirección.....	77
7.4.5 Costes Laborales Estimados	77

7.5 Internalización de actividades	79
8. Plan Económico- Financiero	80
8.1. Inversión y Financiación Inicial	80
8.2. Amortización del Activo	81
8.3. Financiación Bancaria	82
8.4. IVA.	83
8.4.1. IVA Repercutido.....	83
8.4.2. IVA Soportado.....	84
8.5. Cuenta Previsional de Tesorería	84
8.6. Cuenta de Resultado Previsional	86
8.7. Balance Previsional	87
8.8. Ratios Financieros	89
8.9. Ratios de Valoración	90
9. Aspectos formales y jurídicos del proyecto	94
9.1. Elección de la forma jurídica y justificante de la elección.....	94
9.2. Reparto Accionarial y Administradores	95
9.3. Régimen fiscal aplicable.....	95
9.4. Trámites administrativos a realizar.....	97
9.5. Seguros, licencias, contratos mercantiles	98
9.5.1. Seguros	98
9.5.2. Licencias	98
9.5.3. Contratos mercantiles	98
9.6. Obligaciones de la empresa contables, fiscales y laborales.....	99
9.6.1. Obligaciones contables	99
9.6.2. Obligaciones fiscales	100
9.6.3. Obligaciones Laborales	101
10. Imagen corporativa.....	102
10.1. Página Web.....	102
10.2. Gestión de la imagen	104
10.3. Gestión de la calidad.....	105
10.4. Responsabilidad social y código de buen gobierno.....	106
10.4.1. Dimensión social	106
10.4.2. Dimensión ambiental.....	107
10.4.3. Dimensión económica	107
11. Plan de expansión.....	108
12. Conclusiones	109
13. Bibliografía.....	111

Índice de ilustraciones y tablas

Ilustraciones

Ilustración 1: Café Business Bakery.

Ilustración 2: Buyer Persona Business Bakery.

Ilustración 3: CRM.

Ilustración 4: Termo Business Bakery.

Ilustración 5: Vehiculos Business Bakery

Ilustración 6: Campañas RRSS.

Ilustración 7: Matriz BCG.

Ilustración 8: Ciclo de vida del producto.

Ilustración 9: Diagrama de flujos.

Ilustración 10: Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro

Ilustración 11: Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro.

Ilustración 12: Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro.

Ilustración 13: Ubicación geográfica de Business Bakery.

Ilustración 14: Plano Lay Out Business Bakery.

Ilustración 15: Organigrama Business Bakery.

Ilustración 16: Página de inicio de la página web.

Ilustración 17: Menú Business Bakery.

Ilustración 18: Página de inicio de la página web.

Ilustración 19: Redes Sociales Business Bakery.

Tablas

Tabla 1: Principales grupos de interés de Business Bakery.

Tabla 2: Buyer Person

Tabla 3: Análisis DAFO

Tabla 4: Canvas modelo de negocio.

Tablas 5 y 6: Listado de precios de venta de los cruasanes:

Tablas 7 y 8: Listado de precio de venta de las bebidas:

Tabla 9: Previsión de ventas cruasanes sin gluten.

Tabla 10: Previsión de ventas cruasanes tradicionales:

Tablas 11 y 12: Previsión de ventas de las bebidas:

Tabla 13: Toppings.

Tabla 14: Cantidades pedidos.

Tabla 15: Costes Fijos.

Tabla 16: Costes Variables

Tabla 17: Unidades bebidas.

Tabla 18: Costes variables 12.000 pedidos.

Tabla 19: Método de localización ponderado

Tabla 20: Ventajas y Desventajas de la localización.

Tabla 21: Beneficios Estrategia empleada.

Tabla 22: Gestión de los RRHH Business Bakery.

Tabla 23: Inversión inicial.

Tabla 24: Amortización del Activo.

Tabla 25: Financiación Préstamo.

Tabla 26: IVA soportado y repercutido.

Tabla 27: Diferencias por materias primas.

Tabla 28: Cuenta de tesorería en los tres primeros años (previsional).

Tabla 29: Cuenta previsional de resultados de los años 1, 2 y 3.

Tabla 30: Balance Previsional años 1, 2 y 3.

Tabla 31: Ratios Financieros.

Tabla 32: Cálculo Pay-Back.

Tabla 33: Tabla resumen de los ratios de valoración del proyecto.

Tabla 34: Tabla de Características, Ventajas e Inconvenientes.

Tabla 35: Aspectos del contrato mercantil.

Tabla 36: Diagrama de Gantt.

Introducción

Este documento tiene como objetivo principal presentar el desarrollo del Trabajo de Fin de Grado del propio grado de Administración y Dirección de Empresas. El proyecto ha sido dirigido por la Dra. Raquel Ureñas Joyanes y está presentado por María García Redondo, Roberto García Pérez y Alba Crespo Villegas. La finalidad de este proyecto es presentar la formación y desarrollo de una empresa de suministro de desayunos para otras compañías, bajo el paraguas de unos valores relacionados con la sostenibilidad, el comercio justo y la producción local. De acuerdo con la estructura, en primer lugar, presentaremos la empresa, su denominación y a los socios promotores, para después desarrollar su actividad, características, público objetivo y ventaja competitiva, entre otros. Seguidamente, definiremos el mercado objetivo, la situación actual del mismo y las previsiones para su evolución. Así se estudiarán los aspectos más relevantes del Macroentorno y el Microentorno, con ayuda de técnicas como el método de escenarios, análisis DAFO, PESTEL y las 5 fuerzas de Porter... Para la realización del plan de marketing emplearemos el Marketing Mix (estrategia de las 4Ps). En este lugar se analizan las políticas que tiene nuestra marca, se establecen los precios y se diseñan las estrategias de comunicación, además de planificar acciones promocionales. Elaborando una previsión y escenario de ventas, podremos monitorear constantemente el llamado “ciclo de vida del producto”. El plan de marketing va ligado a un plan de operaciones donde se explica detalladamente cómo vamos a comercializar los productos que ofrecemos, el cálculo de los costes, los procesos de fabricación, el aprovisionamiento y la gestión de stock. Además, es fundamental establecer la localización de nuestra empresa, así como la gestión de recursos humanos. Tras finalizar todo lo mencionado anteriormente, se presenta el plan financiero en el que se desarrollan diferentes cálculos para confirmar que nuestra empresa es viable además de todos los marcos jurídicos y legales necesarios para llevar a cabo su creación. Finalmente, se desarrolla un apartado para las conclusiones, la bibliografía en formato APA y una serie de anexos.

Resumen Ejecutivo

El proyecto que presentamos a continuación bajo el nombre de Business Bakery., está ubicado dentro de lo referente a un plan de empresa, en la modalidad Business to Business (B2B). Somos una compañía que suministra desayunos a otras empresas, con una idea de negocio nutrida bajo ciertos aspectos sostenibles y de responsabilidad social.

Nos encargamos de hacer llegar a otras empresas, productos de elaboración propia como cruasanes, tostadas, fruta variada, zumos y smoothies naturales o café molido. Estamos ubicados en Madrid, sede de un gran número de empresas y multinacionales. La distribución estaría focalizada dentro de un radio determinado que abarque empresas cercanas y dentro de la Comunidad de Madrid. La finalidad de esta decisión, debido a que somos una empresa emergente con un solo establecimiento, es mantener el objetivo de que los productos puedan llegar lo más frescos posibles y reducir los desplazamientos en carretera.

Siendo fieles a las necesidades actuales y a nuestros valores, hemos nutrido a la compañía con atributos que nos posicionan como empresa 100% sostenible, artesanal y natural. Ponemos especial cuidado en los detalles, como proporcionar packagings respetuosos con el medio ambiente o utilizar medios de transporte de bajas emisiones. En este último punto, utilizaremos furgonetas ecológicas de color rosa, para seguir con la estética corporativa y crear un punto diferenciador.

Business Bakery colabora activamente con la marca de leche Priégola. Dicho distribuidor suministra a la empresa su producto de manera habitual, transportándose hasta nuestro obrador. En cuanto a la repostería, realizamos cruasanes en este mismo lugar, con harina de El Amasadero, un proveedor con productos certificados con sello de agricultura ecológica y productos molidos a piedra, lo cual conserva más partes del grano del cereal, favoreciendo las cualidades nutritivas. De acuerdo con la financiación, inicialmente disponemos de 300.000€, destinados a la compra de maquinaria y otro inmovilizado tangible. Al mismo tiempo, nuestra aportación como socios promotores y propietarios suma los 100.000€ por socio. Además, disponemos de unos fondos ajenos que provienen de diferentes entidades bancarias de 210.000€.

1. Presentación del Proyecto

1.1 Denominación de la empresa

Business Bakery es una empresa dedicada al suministro de desayunos para otras compañías. Ofrecemos a las empresas que puedan no disponer de ningún tipo de cafetería, un paquete de productos de elaboración propia, dentro nuestro horno obrador, y ajena, gracias a los diferentes acuerdos con proveedores.

Estamos situados en el polígono industrial de San Sebastián de los Reyes, donde fabricamos los productos que posteriormente suministramos. Esto garantiza a nuestros clientes que los productos que vendemos son de producción propia.

Tenemos acuerdos con marcas como leche Priégola, El Amasadero y GoodNews Café...

1.2 Socios Promotores

Hemos desarrollado este proyecto de acuerdo con las competencias adquiridas a lo largo de los años de estudio y los conocimientos brindados por la carrera de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Europea de Madrid.

Roberto García Pérez, diseñador gráfico con experiencia en contenidos digitales, estrategias de redes sociales y relaciones con agencias, además de identidad corporativa, posicionamiento de marca y marketing.

María García Redondo, cuya experiencia está relacionada con la auditoría externa, la investigación y el trato con clientes, traducciones e informes de IEE.

Alba Crespo Villegas, tiene experiencia en el terreno financiero, facturación y contabilidad, en relación con la contabilización de facturas de proveedores, facturación de clientes, vinculación de cobros y altas de clientes y proveedores.

Los tres, como socios promotores, somos personas con muchos intereses en común. A raíz de haber realizado prácticas en empresas, nos hemos percatado de que algunos departamentos no disponen de un servicio de cafetería o desayunos pagados por la empresa. Reconociendo esta necesidad en el mercado laboral actual, nuestra motivación es proporcionar soluciones convenientes y personalizadas para satisfacer esta demanda creciente. Pretendemos mejorar la experiencia de los empleados, ayudando a crear un entorno laboral de calidad, y evitando que los empleados tengan que salir de la oficina en busca de comida.

Ilustración 1: Café Business Bakery.



Fuente: elaboración propia, Logo Maker.

1.3 Origen de la idea: Razones y Motivos

Comodidad y bienestar de los empleados, para fomentar la optimización del tiempo de trabajo.

Muchos empleados se ven obligados a desplazarse fuera de su entorno de trabajo en busca de café, bien porque la empresa no disponga de un establecimiento o máquina de café de calidad, o porque quieren acompañar su bebida con algún otro producto comestible. Llevando los desayunos a las oficinas, Business Bakery S.L., busca optimizar ese tiempo de trabajo perdido y, en cierto modo, hacer más cómoda la vida de los trabajadores al no tener que desplazarse y enfrentarse a condiciones adversas como tormentas o calor extremo en verano. Así, contribuimos a aumentar su bienestar y productividad.

Personalización del servicio y variaciones en las preferencias del consumidor.

El menú que ofrecemos desde Business Bakery, se adapta a las preferencias del consumidor en cuanto a dulce o salado, estilo de vida saludable, alergias alimentarias o requisitos dietéticos. Desde el obrador, nuestros expertos en repostería ponen especial cuidado en evitar la contaminación cruzada. Esta garantía, hace que las personas con alergias o intolerancias puedan

disfrutar de la comida/bebida sin preocupaciones, siendo integradas por completo. Un ejemplo podría ser el momento de hornear; se utilizarían hornos distintos para los cruasanes que llevan gluten y para los que no, además de ser meticulosos en todos los procesos posteriores.

Mejora del ambiente laboral y la visión de los trabajadores.

Tenemos el objetivo de contribuir en la mejora del ambiente laboral, haciéndolo evolucionar hacia un entorno más positivo y acogedor. Cambiar el “mañana es lunes” de los trabajadores pesimistas, por “mañana café gratis”. Tener la posibilidad de hacer un descanso de las necesidades laborales para disfrutar de una bebida caliente, suele tener un impacto positivo en el estado anímico y moral de los empleados. Además, esto favorece las relaciones entre departamentos y otros compañeros de trabajo.



Fuente: <https://culturacafeina.com/beneficios-del-cafe/la-importancia-del-cafe-en-el-trabajo/>

1.4. Proyecto empresarial: propuesta y objetivos a corto y largo plazo.

Teniendo en cuenta la base de la propuesta: servicio de elaboración y distribución de desayunos para empresas, hemos determinado ciertos puntos clave a la hora de plantear el proyecto empresarial:

- Calidad de los productos: siempre teniendo presente que valoramos la importancia que tiene la elaboración propia de los mismos.

- Componente sostenible: minimizando las emisiones de sustancias contaminantes en nuestros procesos de producción y distribución, principalmente.
- Exclusividad: al no tener productos de venta al público y estar destinados a empresas.

De acuerdo con lo que esperamos obtener de nuestros clientes y alineados con nuestra visión, misión y valores, hemos establecido una serie de objetivos:

- Ser referentes en el mercado de los catering sostenibles.
- Crear ambientes de trabajo más divertidos e informales, donde se fomenten las buenas relaciones interdepartamentales y entre los trabajadores de un mismo departamento.
- Estar posicionados en la mente de las empresas como un servicio en el que confiar y al que pueden acudir tanto en ocasiones especiales como en el día a día.
- Crecer a largo plazo a nivel nacional para poder llevar nuestros desayunos sostenibles a distintos puntos de España.

1.4.1. Misión, Visión y Valores

- **Misión:** Creamos un ambiente laboral más cercano y amable, fomentando las relaciones interpersonales gracias a la unión que crean los “momentos de café” en las empresas.
- **Visión:** Ser pioneros en el suministro de desayunos que crean un entorno más familiar dentro de las grandes compañías y las pequeñas empresas.
- **Valores:** compromiso con la calidad, bienestar, salud y nutrición. Excelencia en el servicio al cliente. Integridad ética y transparencia.

2. Actividad de la Empresa

2.1 Definición de las características del producto

Para asegurar el desarrollo adecuado de la idea de negocio Business Bakery, vamos a elaborar una Carta de Servicios. Es un documento que detalla los servicios que una empresa, organización o entidad ofrece a sus clientes o usuarios. Este documento proporciona información clara y transparente sobre los servicios disponibles, así como los estándares de calidad, los tiempos de respuesta, los procedimientos para acceder a los servicios, y cualquier otra información relevante que los usuarios necesiten conocer.

Aunque la Carta de Servicios surgió como una herramienta para mejorar los servicios públicos y satisfacer las demandas de los ciudadanos, creemos que puede ser muy útil también en el ámbito privado. Proporcionará a nuestros clientes información relevante y aumentará su confianza en nuestros servicios. Además, consideramos que será una gran ventaja, ya que ofreceremos a nuestros clientes una seguridad en términos jurídicos que pocas empresas privadas tienen.

Aunque el análisis detallado de los grupos de interés o stakeholders se abordará en el estudio de mercado, es importante mencionar algunos de los principales grupos de interés:

Tabla 1: Principales grupos de interés de Business Bakery.

GRUPOS DE INTERÉS	CATEGORÍAS RELEVANTES
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas que no dispongan de cafetería. - Empresarios residentes en España de diferentes edades.
Socios e Inversores	<ul style="list-style-type: none"> - Administrador - Accionistas
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de bebidas. - Proveedores de material y utensilios de cocina. - Proveedores de empaquetamiento (packaging).
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de cada departamento.
Equipo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> - Directores Generales.

Fuente: Elaboración Propia.

2.1.2 Envases y Embalajes

En España el mercado de los caterings está en constante crecimiento desde 2022, Madrid está en el primer puesto. Cada vez es más común que las empresas quieran contentar a sus empleados.

Esto tiene una consecuencia y es la contaminación de basura que aparece después de que las personas hayan consumido esta comida. Es por esto por lo que Business Bakery ha optado por los envases y embalajes reciclables, sostenibles y ecológicos.

- **Bolsas de almidón de maíz:** Estas bolsas se descomponen después de su uso.
- **Cajas de papel Kraft:** Es 100% renovable, reciclable y biodegradable.
- **Cubiertos y platos desechables:** Elaborados a partir de bambú.
- **Servilletas:** hechas a partir de celulosa.

2.2. Público Objetivo

Business Bakery va dirigido de manera general, a empresas, pero más concretamente a empresas que no disponen de servicio de cafetería, máquinas expendedoras, cafeteras...

Podemos centrarnos más específicamente en personas con un puesto elevado, que tengan un estilo de vida saludable y que les importe bienestar de sus empleados.

A continuación, vamos a realizar 2 Buyer Persona que corresponden a nuestros potenciales clientes:

Ilustración 2: Buyer Persona Business Bakery.

Ana Soler
Directora del departamento de comunicaciones en una empresa de consultoría.

Información personal:
Edad: 35
Sexo: Mujer
Estudios: Directora
Localización: Madrid
Estado Civil: Con pareja

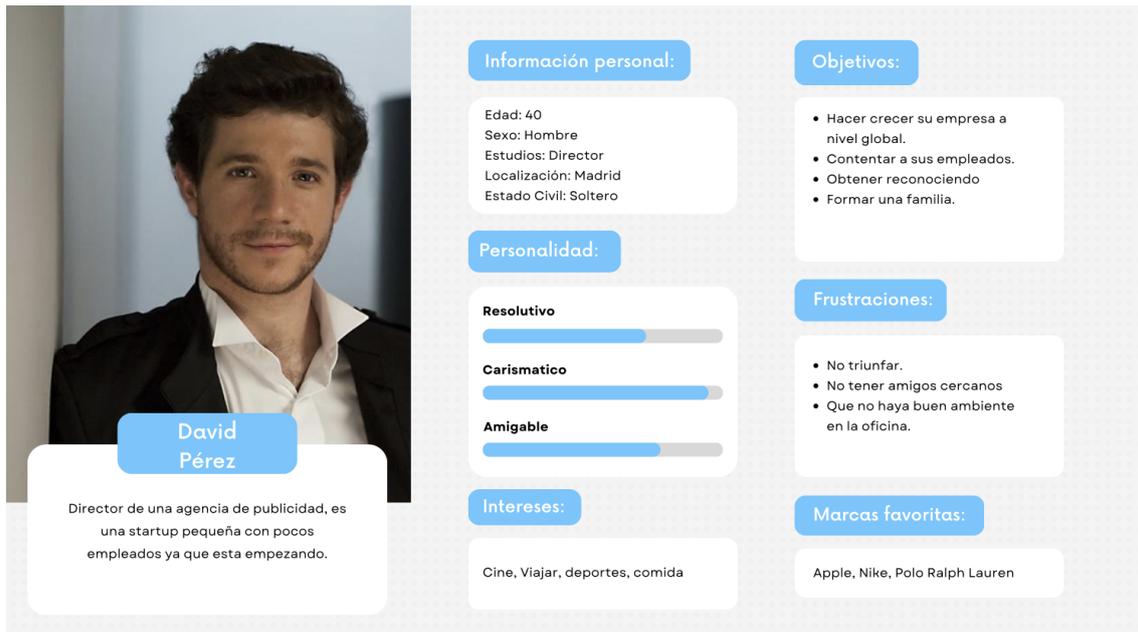
Personalidad:
Comunicativa
Empática
Profesional

Intereses:
Viajar, quedar con amigos, cocinar, bailar, cantar

Objetivos:
• Preocupada por el bienestar de sus empleados.
• Ascender en la empresa.
• Crear buen ambiente.
• Hacer del mundo un lugar más ecológico y limpio.

Frustraciones:
• No ascender, estancarme en mi carrera profesional
• No poder disfrutar de mi tiempo libre
• No poder viajar por el mundo

Marcas favoritas:
Borcelle, Ensigna, Larana, Inc.



Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma Canva.

2.3 Características diferenciadoras

A continuación, vamos a exponer las características que nos diferencia del resto de empresas y así poner en valor la innovación empleada.

En primer lugar, vamos a exponer los puntos que compartimos con otra empresa del mismo sector:

- Suministrar alimentos
- Alimentos e ingredientes naturales
- Portales y páginas web

Seguidamente los puntos que nos diferencia de la competencia:

- Sistema de reparto
- Vehículos eléctricos
- Colores distintivos
- Variedad de alimentación
- Enfocado en desayunos

Estos elementos diferenciadores son características o aspectos distintivos que destacan nuestro servicio frente a la competencia. La identificación y resaltado de elementos diferenciadores son fundamentales para destacar en un mercado saturado y captar la atención del público objetivo. Estamos convencidos de que estas características únicas van a influir en la preferencia del consumidor y generar ventajas competitivas significativas.

2.4 Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio.

En este apartado vamos a explicar las leyes vinculadas con la actividad empresarial elegida. En España, los servicios de catering están regulados principalmente por la normativa sanitaria y alimentaria, así como por las regulaciones específicas de cada comunidad autónoma.

En primer lugar, la **Ley General de Sanidad (Ley 14/1986)** establece los principios básicos de la salud pública en España, incluyendo aspectos relacionados con la seguridad alimentaria y la higiene en la manipulación de alimentos.

El Reglamento (CE) 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 29 de abril de 2004, especifica los requisitos de higiene que deben cumplir todas las empresas alimentarias, incluidas las dedicadas al catering.

Real Decreto 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios: Esta normativa establece las condiciones higiénicas que deben cumplir las empresas alimentarias en todas las etapas de la cadena de producción, desde la fabricación hasta la distribución, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria.

El Reglamento (CE) 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 29 de abril de 2004, establece normas específicas de higiene para los alimentos de origen animal, afectando a los servicios de catering que manejan estos productos.

Real Decreto 126/2015, de 27 de febrero, por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios: Este decreto establece los requisitos obligatorios para el etiquetado de alimentos, incluyendo la lista de ingredientes, información nutricional, fecha de caducidad, condiciones especiales de conservación, y más. Es fundamental para asegurar la transparencia y seguridad alimentaria.

Finalmente, el **Real Decreto 3484/2000** del 29 de diciembre establece las normas de higiene para la preparación, distribución y comercio de alimentos ya preparados.

2.5 Necesidades tecnológicas para la explotación del negocio

En el siguiente apartado vamos a explicar que tipos de tecnologías y estrategias emplearemos para promocionar Business Bakery y como los clientes pueden acceder a nuestro catálogo.

Para empezar, necesitaremos una página web dónde explicaremos los diferentes tipos de desayunos que ofrecemos, precios...

Diseño Responsivo: La página debe ser accesible desde dispositivos móviles, tabletas y ordenadores de escritorio.

Interfaz de Usuario (UI) Atractiva: Un diseño intuitivo y visualmente atractivo que facilite la navegación.

Experiencia de Usuario (UX): Fluidez y facilidad en el uso del sitio, minimizando los pasos necesarios para realizar pedidos.

Catálogo de Productos: Visualización de productos con descripciones, imágenes y precios.

Carrito de Compras: Permitir a los clientes añadir productos, modificar cantidades y revisar el total antes de proceder al pago.

Proceso de Pago Seguro: Integración con pasarelas de pago seguras (como PayPal, etc.) para procesar transacciones.

Registro e Inicio de Sesión: Facilitar la creación de cuentas y el inicio de sesión para un seguimiento de pedidos más personalizado.

Historial de Pedidos: Permitir a los usuarios ver sus compras anteriores y el estado de sus pedidos actuales.

Optimización para Motores de Búsqueda (SEO): Técnicas para mejorar la visibilidad de la página en motores de búsqueda.

Integración con Redes Sociales: Facilitar la compartición de productos y promociones en redes sociales.

Analítica Web: Uso de herramientas como Google Analytics para monitorear el tráfico y el comportamiento de los usuarios.

Gracias a nuestra página web [BusinessBakery](#), podremos poner a disposición del consumidor:

- Tipos de desayunos que ofrecemos
- Precios de los desayunos
- Gastos de envío
- Horarios
- Reseñas

Otro aspecto destacado es que el software incluye un CRM (Customer Relationship Management, Gestión de Relación con el Cliente) que nos permitirá ordenar y tramitar todos los datos de los clientes. Este CRM recopila información de cada paso del proceso de venta de nuestro desayuno, desde la primera atracción del cliente hasta el análisis de satisfacción y la posterior retención y fidelización.

Ilustración 3: CRM.

	CONCIENCIACIÓN	INVESTIGACIÓN Y CONSIDERACIÓN	DECISIÓN DE COMPRA	EXPERIENCIA DEL CLIENTE	SEGUIMIENTO Y RETENCIÓN
 BUSINESS BAKERY	<p>El cliente potencial se encuentra con Business Bakery a través de recomendaciones de otras empresas, búsqueda en línea o publicidad en redes sociales. Se familiariza con los servicios ofrecidos por Business Bakery, como desayunos saludables y personalizados para empresas.</p>	<p>El cliente investiga más sobre los servicios de Business Bakery visitando su sitio web. Compara precios, opciones de menú y reseñas de clientes anteriores. Se suscribe al boletín informativo para recibir actualizaciones sobre promociones y nuevos servicios.</p>	<p>Después de evaluar sus opciones, el cliente decide contactar a Business Bakery para solicitar información adicional o hacer un pedido. Se comunica con el equipo de ventas de Business Bakery para discutir sus necesidades específicas y recibir una cotización personalizada. Tras revisar la propuesta y confirmar los detalles, el cliente realiza la compra y firma un contrato de servicio.</p>	<p>Business Bakery coordina con el cliente la entrega del desayuno en la fecha y hora acordadas. El cliente recibe el desayuno puntualmente y queda impresionado por la presentación y la calidad de los alimentos. Durante el desayuno, el cliente experimenta un excelente servicio al cliente por parte del equipo de reparto de Business Bakery.</p>	<p>Después de la entrega, Business Bakery solicita comentarios al cliente sobre su experiencia y la calidad de los alimentos. La empresa mantiene una comunicación regular con el cliente, ofreciendo promociones especiales, descuentos por lealtad y nuevos productos. El cliente queda satisfecho con el servicio y decide continuar utilizando los servicios de Business Bakery para futuros eventos y reuniones.</p>

Fuente: Elaboración propia a través de Canva.

Finalmente, de esta manera, ambos sistemas cubrirán por completo el funcionamiento del servicio de entrega de Business Bakery, proporcionando una solución digital óptima que se adapta continuamente a las necesidades del cliente y a los avances del mercado y la sociedad.

2.6 Protección Jurídica, patentes y marcas registradas

En esta fase, nos centramos en asegurar la protección legal de nuestra empresa. Primero, procedimos a proteger y registrar el nombre de la empresa. Para esto, accedimos a la página web de la (OEPM) y realizamos una búsqueda en la sección "Marcas y Nombres Comerciales", donde introducimos el nombre de nuestra empresa, Business Bakery. Tras la consulta, verificamos que el nombre no estaba con anterioridad ocupado ni solicitado por otra compañía, lo que confirmaba su disponibilidad para nuestro uso.

Nuestra empresa se encuentra en la clase 43 gracias a la Clasificación de Niza, que incluye servicios relacionados con la preparación y suministro de alimentos y bebidas para consumo, tanto por parte de personas como de establecimientos (OEPM, 2023). Una vez confirmada la

disponibilidad del nombre comercial, solicitamos el nombre de la marca. En nuestro caso, la marca sería de tipo figurativo, y la solicitud se realizó 17 completamente de manera telemática, abonando la tasa correspondiente para la única clase solicitada, que es la clase 43 según la Clasificación de Niza.

Después, la solicitud pasa por una serie de exámenes necesarios para la constitución de la marca. Si estos exámenes son favorables, la concesión de la marca se publica en el Boletín Oficial de la Propiedad Industrial (BOPI).

Cuando registramos nuestro nombre será válido en España durante diez años, con la opción de renovarlo indefinidamente (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2023). En el Anexo 1 se incluye una captura de pantalla de la OEPM, TM VIEW, sobre los nombres y las marcas que hay registrados, vemos que el nombre "Business Bakery" no está siendo utilizado por ninguna otra empresa. Aunque hay nombres similares, ninguno coincide exactamente con el nuestro.

3. Identificación y análisis del mercado

3.1. Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio.

El mercado al que se dirige Business Bakery es el conjunto de empresas en Madrid que no cuentan con cafetería propia dentro de sus oficinas, en general este tipo de empresas suelen ser microempresas o pequeñas empresas. Suelen situarse fuera del centro de Madrid, como en polígonos industriales o barrios formados por viviendas.

Hoy en día, se apuesta por el bienestar laboral dentro del entorno de trabajo, donde se invierte gran cantidad de dinero en el bienestar de los empleados, ya que cuanto más se cuida a los empleados mayor rendimiento laboral tiene la empresa. Caracterizándose por ser un negocio sostenible, local y personalizado para cada empresa, resaltamos en el sector y por ello, nuestro negocio puede tener bastante éxito.

3.2. Identificación de empresas competidoras y sus productos o marcas, indicando las principales características de las mismas.

Dentro de las posibles empresas competidoras que nuestro negocio puede tener, tras una búsqueda exhaustiva destacamos que todas se basan en empresas de servicio de catering, como por ejemplo “*Patty desayunos originales*” una empresa de catering que ofrece diversos servicios, desde catering de desayunos para empresas, cestas de fruta, eventos de navidad y celebraciones como nacimientos de bebés, los productos que ofrecen son comprados a proveedores y trabajan con diferentes marcas.

Por otro lado, la empresa “*Maestro Churrero*” que tiene servicio de desayunos y eventos, pero su cartera de productos está exclusivamente formado por churros y chocolate, esta empresa a diferencia con la anterior sí que realizan ellos mismos sus productos, frente a esta empresa la nuestra, tiene más variedad de productos lo que supondría una ventaja para nosotros ya que si solo ofreciéramos uno o dos productos nuestros clientes se les generaría el cansancio de solo poder optar a esos productos.

Y, por último, la empresa “*Catering Desayunos con Encanto*” sería la empresa con la que tendríamos una mayor competencia, es una empresa que ofrece diversos servicios y el más parecido a nuestra actividad es su apartado Coffe Break Madrid, donde ofrecen diversos productos para desayunos a empresas. La diferencia de nuestro negocio es que los productos los realizamos nosotros y apostamos por el comercio local madrileño y por productos sostenibles.

Con estas empresas que podrían ser posibles competidores nuestros, observamos que ninguna está formada ni dirigida como la nuestra, lo que nos indica que hay un hueco en el mercado para que podamos introducir nuestro negocio, donde los podemos ser bien recibidos por nuestros clientes.

Después de la investigación de los posibles competidores, podemos clasificar posibles ventajas y desventajas que puedan caracterizar a nuestro negocio: por un lado, las ventajas, donde resaltaría el apoyo al comercio madrileño, donde destacaremos que si la materia prima que necesitamos para crear nuestros productos puedan ser originarios de Madrid los compraremos, como por ejemplo la leche Priégola, además de que nuestra principal actividad son los desayunos a diferencia de las empresas mencionadas que se dedican más al catering de eventos, y por último, nuestra empresa apuesta por la sostenibilidad.

Dentro de la estrategia que seguiremos con nuestros negocios destacamos:

- Los servicios personalizados para nuestros clientes, tenemos diferentes productos, por ello las empresas pueden pedir lo que quieran.
- Apostar por la sostenibilidad.
- Productos caseros y de buena calidad.
- Ser transparente con nuestros clientes.

3.3. Situación del sector y previsiones de evolución del mercado

Desde Business Bakery esperamos ser bien acogidos por el mercado y tener un alto crecimiento en el sector, además de ser bien valorados y diferenciarnos de los posibles competidores que hay.

A continuación, se expone un análisis DAFO para analizar debilidades y fortalezas internas de nuestra empresa y las amenazas y oportunidades externas a las que se enfrenta.

Tabla 3: Análisis DAFO.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> → Logística. → Estaciones. → Averías en el obrador. 	<ul style="list-style-type: none"> → Competencia. → Regulaciones sanitarias. → Preferencias de los consumidores.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> → Productos caseros. → Productos locales. → Sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> → Expandir nuestro mercado. → Ampliación de nuestros servicios o productos. → Fidelizar a clientes.

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de las debilidades:

- En primer lugar, la logística sería una debilidad, ya que como nuestra empresa opera en Madrid, los clientes que estén situados en el centro de Madrid puede que vean afectados nuestros servicios debido al tráfico habitual en la capital. Además de que, si nuestros clientes aumentan considerablemente en un corto periodo de tiempo y no nos organizamos bien, podría haber retrasos en las entregas.
- En segundo lugar, las estaciones del año pueden afectar a nuestros ingresos debido a las vacaciones de los empleados o el cierre de las empresas en ciertas estaciones del año.
- Y, por último, posibles averías en nuestro obrador, por ejemplo, que nuestro horno tenga una avería mecánica, o se vaya la luz, en general cualquier tipo de problema que cause que nuestra actividad se ralentice.

Dentro de las amenazas:

- En primer lugar, los competidores que ya están en el mercado y los posibles que puedan surgir, al ser un negocio de servicios es muy posible que la competencia crezca o que nuestro negocio no triunfe en el mercado.
- En segundo lugar, las regulaciones sanitarias, posibles regulaciones nuevas que se implanten, como por ejemplo pandemias, que provocaría que afectará negativamente a nuestro negocio.

- En tercer lugar, posibles cambios en las preferencias de los consumidores, que dejen de comprar nuestros productos y quieran probar otros con los que nosotros no contamos.

Dentro de las fortalezas:

- En primer lugar, productos caseros, realizados por nosotros mismos por lo que no tienen ningún aditivo ni conservantes que afectan negativamente a la salud.
- En segundo lugar, todos los productos que podamos comprar provenientes de Madrid los compraremos, así estaremos apoyando al comer local, con esto transmitimos a nuestros clientes que nuestros productos no llevan ingredientes desconocidos y les transmitimos fiabilidad.
- Y en último lugar, apostamos por la sostenibilidad

Dentro de las fortalezas:

- En primer lugar, dentro de las fortalezas, destacamos la posibilidad de ampliar el mercado a otras comunidades de España.
- En segundo lugar, la posibilidad de ampliar nuestros servicios o productos, podemos realizar otros servicios como eventos o bodas, incluso ampliar nuestra cartera de productos y añadir nuevos.
- Por último, la posibilidad de fidelizar a nuestros clientes ya sea con promociones u ofertas, con esto generaríamos tener clientes fijos, lo que supondría ingresos fijos.

3.3.1. Análisis PESTEL

También hemos realizado un análisis PESTEL para encontrar los factores que pueden afectar a nuestro negocio:

- **Dentro de los factores políticos encontramos las siguientes variables:**
 - La estabilidad política del país es una variable que afecta a nuestro negocio, ante posibles cambios de gobierno se producen diferentes leyes y reglamentos.
 - Las políticas fiscales y de impuesto es otra variable muy importante que afecta a nuestro negocio, debido a que si aumentan los impuestos los beneficios de nuestra empresa disminuirán.

- **Dentro de los factores económicos destacamos:**
 - La situación económica del país (PIB), afecta a nuestro negocio, ya que a peor situación económica los clientes disminuirán el consumo de nuestros productos.
 - Los impuestos, desde el principio de la actividad se cuenta con una serie de impuestos a pagar, pero estos impuestos pueden tener una modificación e incrementar y así afectar a nuestros ingresos y beneficios.
 - Y la variable ingresos y empleo de las personas también es fundamental, ya que a mayor ingresos mayor consumo tendríamos en nuestro negocio.

- **Por otro lado, los factores socioculturales, donde se encuentran las siguientes variables:**
 - En primer lugar, resaltamos el estilo de vida y salud de las personas, donde afectará en gran tamaño a nuestro negocio, debido a que la parte de confitería se relaciona a una mala alimentación, por ello tenemos que recalcar los ingredientes de nuestros productos y apostar por la salubridad de nuestros productos.
 - Otra variable que recalcar es el buen ambiente laboral, ya que si las empresas de nuestros clientes tienen buenos ambientes laborales generarán más demanda de nuestros servicios, ya que disfrutarán de estos momentos.
 - Y, por último, la moda y tendencias de las personas, donde tendríamos que estar en continuo cambio de nuestros productos y packaging para que los clientes no se saturaran de nuestros servicios.

- **Los factores tecnológicos que afectan a nuestro negocio son:**
 - La variable de tecnología de entrega y logística es muy importante, debido a que debemos tener preparada nuestra aplicación y organización, para poder gestionar y entregar a tiempo los pedidos de los clientes.
 - Por otro lado, el marketing digital de nuestra empresa, estar activo en las diferentes redes sociales publicitando nuestros productos y atrayendo a posibles clientes.
 - Y, por último, la tecnología de conservación de nuestros productos, tener un constante control de la conservación de nuestros diferentes ingredientes para que no haya ningún problema de salud de nuestros clientes.

- **Los factores ecológicos:**
 - En primer lugar, la sostenibilidad, por ello TERMOS
 - En segundo lugar, la organización de producción de nuestros productos, estudiar el modo de preparar nuestros productos de forma eficiente, para ahorrar energía.

- Y, por último, la logística de nuestros repartos, realizar un estudio diario de cómo repartir nuestros pedidos donde nos ahorremos tiempo y seamos sostenibles.

- **Por último, los factores legales que afectan a nuestro negocio:**
 - Las posibles regulaciones laborales, donde puedan incrementar el salario mínimo de los trabajadores o la inclusión de cursos de seguridad laboral, lo que generaría un mayor coste para nuestro negocio.
 - Las posibles licencias que se puedan necesitar para poder entrar en Madrid central.
 - Regulaciones de etiquetado de los alimentos, indicar en los paquetes todos los ingredientes que contiene o la fecha de caducidad, esto también generaría un mayor coste.

3.3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

También exponemos las 5 fuerzas de Porter, para comprender y evaluar la competitividad del sector.

- **Poder de Negociación de los Clientes:**

Nuestros clientes tienen un alto poder de negociación, debido a que son empresas corporativas, lo que nos indica que podrían negociar el precio por volumen de nuestros productos y posibles descuentos por compras, ya que hay competidores en el sector y podrían acudir a ellos.

en cambio, si fuesen los propios trabajadores quienes realizarán los pedidos tendrán poco poder de negociación, debido a que compraron pequeñas cantidades de nuestros productos sin importarles el precio y valorando únicamente la calidad y el servicio ofrecido.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

En nuestro caso, al apostar por productos frescos y locales, de España, nuestros proveedores tendrían cierto poder de negociación debido a que no hay gran variedad de ellos. En cambio, si para alguno de nuestros productos necesitamos materia prima que no se fabricase en Madrid, pues buscaremos cuáles son las opciones de proveedores a la que podamos comprar y ahí el poder de negociación disminuiría. Es el caso de “El Amasadero”, por ejemplo, uno de nuestros proveedores.

- **Amenaza de Nuevos Competidores:**

Para nuestra empresa, la amenaza de nuevos competidores es moderada o baja debido a las barreras de entrada que tiene el sector, ya que para crear una empresa de catering se necesitan ciertas infraestructuras especializadas, como cocinas industriales. También una barrera de entrada sería diferenciación de producto o marca, que atraigese a los clientes.

- **Amenaza de Productos Sustitutos:**

Para Business Bakery, la amenaza de productos sustitutos es más bien baja, debido a que ya existen alternativas de nuestro negocio, pero nosotros nos enfocamos en desayunos saludables y locales de Madrid, tenemos un punto diferenciador de nuestros productos, que puede ser posible que entren nuevos competidores imitan nuestros productos, pero nuestra marca estará más consolidada.

- **Rivalidad de los competidores actuales:**

La rivalidad entre los competidores se sitúa en moderada más dirigiendose a ser alta, debido a que son empresas de catering que puedan tener contratos corporativos y eventos puntuales de las empresas, lo que puede generar una presión en nuestros precios y servicios, pero seguimos recalcando que nuestro servicio principal son los desayunos.

3.2.3 Método Canvas

También realizamos un Canvas modelo de negocio para obtener una visión completa y estructurada de cómo operará nuestra empresa y poder detectar oportunidades y puntos de mejora.

Tabla 4: Canvas modelo de negocio.

MODELO CANVAS	<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • PROVEEDORES DE ALIMENTOS • PROVEEDORES DE CAFÉ • PÁGINA WEB PARA REALIZAR PEDIDOS 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • PREPARACIÓN DE LOS PRODUCTOS • ENTREGA DE LOS PRODUCTOS A LOS CLIENTES • PUBLICIDAD Y MARKETING. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • VARIEDAD Y PERSONALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS • CALIDAD Y SALUBRIDAD • SOSTENIBILIDAD • PRODUCTOS LOCALES 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • ATENCIÓN PERSONALIZADA Y EXCLUSIVA • FEEDBACK CONTINUO CON LOS CLIENTES SOBRE OPINIONES Y MEJORAS • PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN INCLUYENDO PROMOCIONES Y OFERTAS 	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • EMPRESAS SIN SERVICIO DE COCINA • EMPRESAS QUE APUESTAN POR EL BIENESTAR SOCIAL
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • OBRADOR PARA REALIZAR NUESTROS PRODUCTOS • PERSONAL CUALIFICADO • COCHES PARA ENTREGAR LOS PEDIDOS 	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • PÁGINA WEB DÓNDE SE EXPONEN LOS PRODUCTOS Y SUS INGREDIENTES Y DÓNDE SE REALIZAN LAS COMPRAS. • REDES SOCIALES PARA PROMOCIONARNOS. 			
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • COSTE DE LA PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS • COSTES DE PERSONAL • COSTES DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS • COSTES DE MARKETING Y PUBLICIDAD 		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • VENTA DE DESAYUNOS • EVENTOS DE EMPRESAS 			

Fuente: Elaboración propia a través de la plataforma CANVA.

● **Key Partners:**

En primer lugar, en nuestras alianzas clave, resaltamos a nuestros proveedores de alimentos y de café y a nuestra página web donde los clientes realizan sus pedidos. Es un apartado muy importante porque es el núcleo de nuestra empresa.

● **Key Activities:**

En primer lugar, las actividades clave que resaltamos son, la creación de nuestro productos a través de la materia prima que compramos y utilizando nuestro obrador para formar el producto final. En segundo lugar, el reparto de nuestros clientes con nuestras furgonetas. Y por último la publicidad y el marketing para darnos a conocer.

- **Key Resources:**

Los recursos clave de nuestra empresa son, nuestro obrador para realizar los productos, el personal cualificado para realizarlos y los coches para la correcta entrega de estos.

- **Value Proposition:**

En nuestra propuesta de valor resaltamos: nuestra variedad de productos (dulces, salados, café), así como la posible personalización de estos (sin gluten, sin lactosa, de avena, etc.). La calidad y salubridad de los mismos, con productos frescos, sin aditivos ni conservantes dirigidos sobre todo a la gente que se cuida. La apuesta por la sostenibilidad y el apoyo a productos locales y no importados de diferentes países.

- **Customer Relationship:**

Dentro del apartado de las relaciones con los clientes, destacamos la atención personalizada y exclusiva para cada uno de ellos, un feedback continuo con cada cliente para que nos sugieran recomendaciones y reseñas de nuestros productos y servicios. Y programas de fidelización, como ofertas y promociones, para alargar nuestros contratos con ellos.

- **Channels:**

Los canales que usamos para estar en contacto con los clientes son: nuestra página web, formada por los productos de nuestra cartera junto a los ingredientes usados para cada uno de ellos y en donde realizarán las compras, y por otro lado, las redes sociales donde estaremos promocionando nos.

- **Customer Segments:**

Dentro del segmento de los clientes, recogemos a las empresas sin cocina que tengan que comprar desayunos y también con empresas que apuestan por el bienestar laboral de sus empleados, donde realizan estos desayunos para la inclusión laboral.

- **Cost Structure:**

La estructura de costes con la que contamos son los siguientes: en primer lugar, el coste de productos de nuestros productos que engloban desde la fabricación de ellos hasta el packaging, los costes del personal que los fabrican, el coste de reparto de los productos

a los clientes y, por último, los costes de publicidad y marketing para atraer a nuevos clientes.

- **Revenue Streams:**

Nuestra principal fuente de ingresos va a ser la venta de desayunos y si la empresa tiene buena acogida en el mercado, ofreceremos servicio a eventos de empresas.

4. Plan de Marketing y Comercialización

4.1. Decisiones sobre el producto/servicio y políticas de marca

De acuerdo con nuestro Manual de identidad corporativa realizado en primer lugar por el departamento de Diseño, todas las decisiones que impliquen la visibilidad de marca, producto o aspectos relacionados con la imagen de la empresa, seguirán una serie de normas, de las cuales resultamos algunas de las más importantes:

- **Tipografía corporativa: MADE Tommy Soft - medium**
- **Tipografía corporativa secundaria:** Times New Roman para documentos oficiales y Century Gothic, para campañas de publicidad.
- **Color corporativo:** Rosa fucsia (hex #F12B6D) y rosa palo (#F8D2D1), y versiones del logotipo en blanco y negro. La decisión de este color es muy importante para nuestro posicionamiento, ya que el color se encarga de dotar a la compañía de una imagen corporativa uniforme. El rosa aporta diversión, ternura y amor a la marca.
- **Claim de la campaña:** *Los lunes más rosas.*
- **Canales corporativos:** instagram, como repositorio de imágenes y videos que además de posicionar a Business Bakery dentro de su target, sirva de carta para nuestros clientes las empresas; TikTok, donde subiremos videos de novedades, curiosidades y procesos de elaboración, además de consejos para seguir hábitos de vida saludables; página web, dónde las compañías van a poder realizar de forma sencilla los pedidos, y para ello necesitarán darse de alta como empresa registrada.
- **Estilo fotográfico e ilustraciones:** material fotográfico en color, muy atractivo y visual, e ilustraciones sencillas y geométricas (véase el imagotipo).

4.1.1. Presentación del producto o servicio

No disponemos de una producción propia de café, sino que tenemos acuerdos con la marca GoodNews, que nos proporciona el producto en grano y nosotros nos encargamos de molerlo para su posterior elaboración y envasado. Contar con el respaldo de una marca ya posicionada, nos ayudará a empezar con una cartera de clientes que no parte desde cero. Habrá empresas heredadas que ya consumían GoodNews Coffee, que apostarán por nuestro producto.

No tenemos producción propia de leche.

Categorías de productos:

Bebidas:

- **Cubos de café** (1, 3 y 5 litros, reutilizables, el cliente puede devolverlos para ahorrarse el coste de un cubo nuevo en el siguiente pedido, lo cual contaría con un descuento del 15%):

Ilustración 4: Termo Business Bakery.



- **Barcelona:** colaboración con GoodNews. (Café Barcelona, página oficial de GoodNews Coffeee, <https://goodnews.coffee/products/barcelona>).
 - **Madrid:** Sería una colaboración GoodNews x Business Bakery, donde ofreceremos un café tostado intenso y puro.
- **Leche:** al no tener producción propia, suministraremos los productos de la gama de Priégola, como posible empresa asociada.
- ◆ Leche Fresca Entera Priégola | 1 Litro | 1,695€
 - ◆ Leche Fresca Semidesnatada Priégola | 1 Litro | 1,695€
 - ◆ Leche Fresca Desnatada Priégola | 1 Litro | 1,695€
 - ◆ Leche Fresca Semidesnatada SIN LACTOSA | 1 Litro | 1,875€
 - ◆ Vivesoy Soja “Sin Azúcar” | 1 Litro | 1,75€
 - ◆ Vivesoy Avena “Barista” | 1 Litro | 2,10€
- **Zumos naturales:**
- Naranja | 1 Litro | 3,35€

Cruasanes: (todas las categorías con opciones sin lactosa ni gluten. Utilizamos harina de avena para realizar lo que se considera la “base” de nuestros cruasanes) Los nombres de la categoría de producto hacen referencia al nombre de la caja que se va a añadir al pedido:

- **Business Bakery Box:** caja de 10 cruasanes originales “plain”, sin añadidos.
- **Choco-Business Box:** caja de 10 cruasanes de chocolate puro sin lactosa.
- **Business Bee Box:** caja de 10 cruasanes con una capa de Miel “Madrid Miel”.
- **Berry Business Box:** caja de 10 cruasanes con moras deshidratadas.
- **Orange Business Box:** caja de 10 cruasanes c/ ralladura de cáscara de naranja.
- **Red Box:** caja de 10 cruasanes de frutos rojos (arándanos deshidratados)
- **New York Box:** caja de 10 cruasanes salados de jamón york y queso.
- **Spanish Box:** caja de 10 cruasanes salados de jamón serrano.
- **Green Pistachio Box:** caja de 10 cruasanes de chocolate de pistacho (contiene frutos secos).
- **DIY Box:** caja personalizada de 10 cruasanes, a elegir entre las variedades anteriores, con un máximo de 5 cruasanes de este topping

*Los cubos de café contarían con una doble protección de cierre para que en el trayecto no se pueda derramar contenido, además de un dosificador, que mantendrá la bebida caliente, para que sea más fácil servirlo una vez que haya llegado al cliente.

Packaging

Para obtener las cajas donde van a ir empaquetados nuestros cruasanes, colaboramos con Pixartprinting, una empresa que realiza, entre otros productos, cajas de cartón personalizadas y a medida. Nuestro modelo de caja cuenta con un diseño con detalles en rosa y una frase motivadora. En un principio, hemos optado por comprar 10.000 unidades con un precio total de 2.573,89€, lo que nos da un precio unitario de 0,257389€.

4.1.2. Políticas de Marca

- Seguridad e higiene dentro de las instalaciones, pero también a la hora de distribuir nuestros productos. De manera interna nos preocupamos por la salud de los trabajadores que pasan muchas horas de pie o sentados, y nos comprometemos a respetar sus horarios de descanso.
- Correcto comportamiento en el lugar de trabajo, incluyendo relaciones cordiales entre nuestros trabajadores, y fuera del trabajo con los clientes. Si queremos fomentar las buenas relaciones laborales, tenemos que ser referentes en esto.

- Privacidad con respecto a la información recopilada de los clientes, como nombres y otros datos adquiridos, cumpliendo a su vez con las políticas de ciberseguridad.
- Acoso y abuso de poder que no estará permitido ya que se debe de respetar a todos los trabajadores independientemente de su género, raza, sexualidad, aspecto físico u otros factores que puedan ser objeto de discriminación.
- Vestimenta adecuada y decoro. Las personas que trabajan en nuestras naves industriales deberán ir equipadas con uniforme reglamentario y deberán conocer las medidas de seguridad y la funcionalidad del mismo (por ejemplo, el uso de unos zapatos de trabajo que sean más adherentes al suelo). Al trabajar con alimentos, los piercings tendrán que ir tapados, ya que comprometería las normas de higiene el hecho de que alguno de estos elementos se pierda en el proceso de producción.
- Sostenibilidad, tanto en la producción como en el suministro.

4.2. Decisiones sobre precios

Teniendo en cuenta las pérdidas que puede ocasionar una mala decisión de precios, (desde pérdidas de ingresos e insatisfacción general en el mercado, hasta pérdida de clientes y cierre del negocio si estas malas decisiones se prolongan en el tiempo), este aspecto va a ser clave para nuestra estrategia.

Por ello, establecemos precios razonables y justos, que no hagan perder valor a la calidad del producto que ofrecemos. Queremos conseguir una elevada rentabilidad y no perder cuota de mercado, por lo que será muy importante en nuestro caso las promociones, pero no vamos a establecer precios psicológicos.

Cabe destacar que el precio tendrá que ir en función de las necesidades de las empresas que nos suministran el café, la leche y las materias primas para la producción, ya que estos tienen que sacar una rentabilidad con nuestra venta.

Por un tema logístico, vamos a ofrecer cajas de 10 cruasanes, contando con un pedido mínimo de una caja. Explicaremos esta decisión más adelante, pero es algo a tener en cuenta a la hora de establecer el precio por caja.

Para las siguientes decisiones hemos tomado como referencia obtener como beneficio el 70% del coste unitario o por litro en el caso de las bebidas.

Tablas 5 y 6: Listado de precios de venta de los cruasanes:

Sin Gluten	Precio unitario (€)	Precio por caja	Coste unidad (€)	Coste por caja (€)	Beneficio x ud. (€)
Cruasán solo (sin gluten)	0,61	6,10 €	0,36	3,6	0,25
Cruasán c/chocolate	1,16	11,50 €	0,68	6,8	0,48
Cruasán c/miel ecológica MF	0,77	7,60 €	0,45	4,5	0,32
Cruasán c/moras Deshid.	0,66	6,60 €	0,39	3,9	0,27
Cruasán c/ralladura naranja	0,65	6,40 €	0,38	3,8	0,27
Cruasán c/ arándanos deshid.	0,70	7,00 €	0,41	4,1	0,29
Cruasán york queso (s/lac.)	0,97	9,60 €	0,57	5,7	0,40
Cruasán c/jamón serrano	1,16	11,50 €	0,68	6,8	0,48
Cruasán c/chocolate de pistacho	1,16	11,50 €	0,68	6,8	0,48

Tradicional	Precio unitario (€)	Precio por caja	Coste unidad (€)	Coste por caja (€)	Beneficio x ud. (€)
Cruasán solo	0,54	5,40 €	0,32	3,20	0,22
Cruasán c/chocolate	1,07	10,70 €	0,63	6,30	0,44
Cruasán c/miel ecológica MF	0,68	6,80 €	0,40	4,00	0,28
Cruasán c/moras Deshid.	0,60	6,00 €	0,35	3,50	0,25
Cruasán c/ralladura naranja	0,58	5,70 €	0,34	3,40	0,24
Cruasán c/ arándanos deshid.	0,61	6,10 €	0,36	3,60	0,25
Cruasán york queso (s/lac.)	0,90	9,00 €	0,53	5,30	0,37
Cruasán c/jamón serrano	1,07	10,70 €	0,63	6,30	0,44
Cruasán c/chocolate de pistacho	1,07	10,70 €	0,63	6,30	0,44

Fuente: Elaboración propia en Excel

También ofrecemos cajas personalizadas donde los clientes pueden elegir la mezcla de cruasanes que prefieran y mezclar algunos dulces con salados. El precio cerrado de la caja son 9,00€ y solo se permitirá seleccionar 5 cruasanes del mismo tipo.

Tablas 7 y 8: Listado de precio de venta de las bebidas:

Café	Precio de venta	Coste (€)	Beneficio (€)
Café Barcelona 1L	1,6 €	0,95	0,67 €
Café Barcelona 3L	4,8 €	2,85	1,99 €
Café Barcelona 5L	8,1 €	4,75	3,33 €
Café Madrid 1L	1,4 €	0,82	0,58 €
Café Madrid 3L	4,2 €	2,47	1,73 €
Café Madrid 5L	7,0 €	4,12	2,88 €
Termo	5,00 €		

Otras bebidas	Precio de venta x litro	Coste x litro (€)	Beneficio x litro. (€)
Zumo de naranja	5,70 €	3,35	2,35
Leche de avena	3,50 €	2,10	1,40
Leche de soja	3,00 €	1,75	1,25
Leche sin lactosa	3,20 €	1,88	1,32
Leche fresca entera	2,80 €	1,70	1,10
Leche fresca semi-desnatada	2,80 €	1,70	1,10
Leche fresca desnatada	2,80 €	1,70	1,10

Fuente: Elaboración propia en Excel

El gasto por envío sumará 3,00€ en el total, si el envío no supera los 40€. Además, el termo de café tiene un coste adicional de 5,00€, salvo que la empresa ya haya adquirido uno y se lo devuelva

al repartidor en el siguiente envío. En ese caso, al hacer el pedido tiene que seleccionarse la opción de *Refill*.

Teniendo en cuenta que como fabricante hemos incurrido en unos costes fijos que corresponden a la inversión en inmovilizado, además de lo mencionado anteriormente, debemos añadir un margen al coste de producto para no incurrir en pérdidas. Una parte del precio final pagará los costes de producción o adquisición, distribución y venta, mientras que la otra va a formar parte de este margen.

A la hora de formar esta estrategia, tenemos en cuenta el carácter subjetivo que tiene el valor en los distintos tipos de clientes. Para una empresa nuestro producto puede ser muy valioso y por ello, estaría dispuesta a pagar un poco más porque apoya nuestra política de sostenibilidad y valora que utilicemos termos reutilizables que no contaminan tanto como recipientes de plástico desechables, por ejemplo.

Además de nuestras preferencias, la estrategia estará orientada al consumidor, es decir, a las empresas y sus trabajadores como clientes. Así, no solo tendríamos en cuenta nuestros costes, sino la predisposición del cliente a pagar. Por ello, como parte de la segmentación, nos dirigimos principalmente a empresas que a pesar de tener en cuenta los aspectos que rodean a las variaciones de precio, son menos sensibles a las mismas. Es decir, que valoran la calidad, nuestras políticas e incluso nuestro ecosistema o imagen de marca.

4.3. Decisiones sobre distribución y comunicación.

4.3.1. Canales de distribución

Todos los pedidos se realizan de forma online, no tenemos atención por vía telefónica en lo que a recepción de pedidos se refiere. Todos tienen que quedar registrados, ya que el servicio está limitado a la condición de empresa. Esto nos facilita el tema logístico para coordinar la distribución, una de las cuatro variables de marketing mix que en nuestro caso va a ser muy importante. Tenemos que asumir que esta tiene un coste, pero que es imprescindible para llevar los productos a las empresas y que implica llevar relaciones contractuales con otras empresas a largo plazo.

Una vez realizado el pedido, se optará por una distribución selectiva (así tenemos un mayor control sobre el mercado) y de canal directo. Contamos con una flota inicial de tres furgonetas de color rosa que irán a la empresa de destino. Dado que un renting de estas furgonetas costaría 1.200€/mes, y comprarlas rondaría los 30.000€, es una buena decisión meter las furgonetas dentro del activo de la empresa, aunque suponga una inversión inicial cercana a los 100.000€.

Ilustración 5: Vehículos Business Bakery



MAXUS eDELIVER 3
Desde 31.324€*

100% eléctrico. Motor 90 kW (122 CV) y 255 Nm
Autonomía eléctrica 210 a 342 km (WLTP ciclo urbano)
Capacidad batería 35-53 kWh
Carga rápida CC 45 minutos (0-80%)
Carga completa CA 230V 6-8 horas

Chasis corto (SWB)

- Volumen de carga 4,8 m³
- Carga útil 865-905 kg

Chasis largo (LWB)

- Volumen de carga 6,3 m³
- Carga útil 990-1.020 kg

Fuente: Página web Maxus.

Utilizaremos una estrategia de distribución mixta para conseguir una mayor demanda incentivando al canal y al consumidor (la empresa). Así, además de contar con una estrategia pull, podemos ofrecer a las empresas muestras de futuros productos que queramos comercializar o merchandising como mangas para vasos de café, a modo de promoción.

4.3.2. Red logística y comercial

Este punto variará en el momento en que la empresa crezca, ya que factores como el tamaño de la compañía van a afectar a otros como la infraestructura disponible y el tamaño de los pedidos. En esta red están implicados nuestros proveedores (ya mencionados, pero explicados más adelante), nuestro establecimiento/fábrica, el sistema de pedidos y el equipo de atención al cliente y de entrega, los responsables de gestión de inventarios en almacenes e incluso los responsables de establecer relaciones con los clientes.

4.3.3. Comunicación e identidad visual.

Hemos desarrollado un plan de Marketing y comunicación, bajo el claim de “*Los lunes más rosas*”. Sin embargo, antes de explicarlo en profundidad, queremos mostrar la base de este plan y del posicionamiento que queremos conseguir con las decisiones sobre identidad visual corporativa que hemos tenido que tomar.

- Teniendo en cuenta que disponemos de un alto riesgo percibido, hay una probabilidad relativamente alta de que el consumidor sea el que busque intencionadamente la información, y entre en contacto con nosotros a través de la web.
- Utilizar el color rosa y relacionar este color con Business Bakery, es clave para nuestra estrategia de comunicación, ya que se asocia a significados relativos a la dulzura, calidad, cuidado, amabilidad y armonía.

- El apoyo de los contenidos en redes y los artículos y blogs en formato audiovisual, va a ser clave. Posiblemente, muchos de nuestros seguidores en redes sociales no sean clientes directos, pero crearemos relaciones indirectas a largo plazo con nuestra comunidad social.
- Contenido enfocado a salud y sostenibilidad, con “tips” sobre desayunos nutritivos.
- Recomendaciones de reciclaje y las 3Rs (*reuse, reduce, recycle*).
- Newsletter quincenales, que no solo hablen de nosotros como empresa, sino de acciones que están relacionadas con nuestros objetivos.
- Agencias de marketing especializadas que hagan contenidos interactivos memorables para el cliente.

Desarrollo del Marketing

Objetivos de las campañas:

- Potenciar la imagen de marca.
- Fomentar el servicio de entrega entre nuestra compañía y el resto de las empresas que funcionarán como clientes potenciales.
- Destacar cuales son los beneficios de un desayuno nutritivo y rico en proteínas para empezar la jornada laboral.
- Estimular la entrada de nuevos clientes, además de seguir fidelizando a aquellas empresas que ya lo son.

Estrategias:

1. Eventos corporativos:

- a. Organizaremos eventos de degustación y stands en ferias como “Fitur” y en empresas locales que nos lo permitan. Muchas empresas organizan eventos con catering en espacios que reservan, por lo que sería un buen paso para darnos a conocer, formar parte de la provisión de desayunos para estas ocasiones. Así podemos dar a conocer la calidad de nuestros productos y aprovechar el fenómeno “boca a boca”.
- b. Darnos a conocer en esas ferias fomenta el networking con los empresarios y responsables de RRHH.

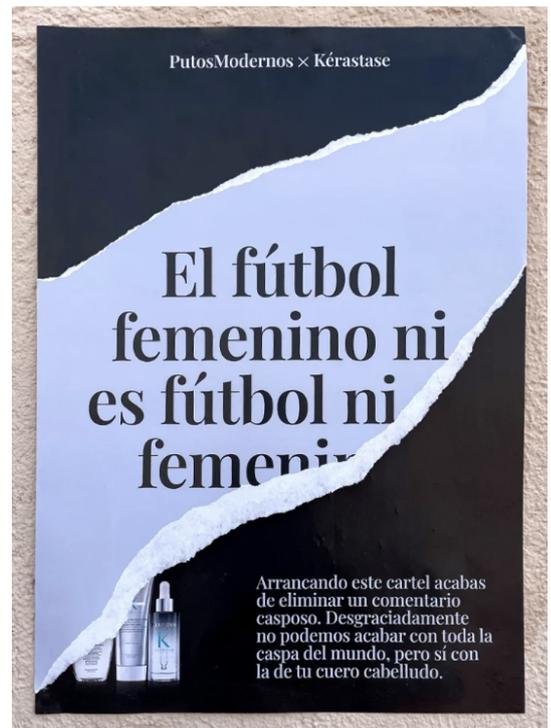
2. Mailing/ Marketing por email:

- a. Envíos de boletines informativos para los suscriptores de la Newsletter y noticias destacadas para dar a conocer otros hábitos saludables.
- b. Referencias de clientes habituales existentes, aportan credibilidad y confianza a los futuros potenciales.
- c. Ofertas especiales para nuevos clientes.

3. Campañas de Redes Sociales:

- a. Publicaciones en redes como Instagram , LinkdIn y TikTok que resaltan la importancia de los desayunos variables, con influencers cómo fit_happy_sisters (<https://www.fithappysisters.com/>) que llevan siete años compartiendo videos con recetas saludables o Putosmodernos (<https://putosmodernos.com/es/> - agencia de marketing y publicidad), que hace campañas originales e interactivas como la que se muestra en la Foto 2 (PutosModernos x Kerastase).
- b. Carteles en marquesinas de autobuses y vallas publicitarias.
- c. Uso de Hashtags generales como #desayunosaludable #mañanasdulces #productividadlaboral y otros específicos de nuestra compañía como #BusinessBakery #mañanasrosas o #cruasanesenlaofi. Utilizando hashtags relevantes, conseguiremos aumentar el alcance en nuestras plataformas sociales.
- d. Interacciones activas con clientes potenciales.

Ilustración 6: Campañas RRSS.



Fuentes: <https://www.fithappysisters.com/> , <https://putosmodernos.com/es/>

4. Colaboraciones locales:

- a. Con marcas como GoodNews Café, para fomentar el compromiso con las pymes locales y apoyar los pequeños negocios.

- b. Promociones cruzadas con las empresas. Un *win to win* donde las empresas locales recomiendan nuestro servicio a cambio de obtener cierta visibilidad en nuestras plataformas.

5. Blogs de contenido audiovisual

- a. Utilizaremos nuestra cuenta de TikTok para contar historias, con ayuda de influencers, a modo de blog (diario o semanal, interacciones con la Newsletter).
- b. Esto no funcionará como una campaña de publicidad directa destinada a crear emplazamiento de producto, sino que será una forma de mantener a los clientes alineados con los valores que nos acompañan y retenerlos.

Considerando estas cinco estrategias, la que nos parece más acertada considerando nuestro público objetivo, es la estrategia número tres: Campañas de Redes sociales y página web, fusionada con los blogs de contenido audiovisual de la estrategia número cinco. A continuación, detallaremos la estrategia en un periodo de tres meses.

Mes 1: Primeros pasos, conciencia de marca y presentación:

Semana 1: Toma de contacto. “Business Bakery ya está en la city”

- Publicaciones en Instagram, Tik Tok y LinkedIn sobre la llegada de una nueva empresa a la ciudad.
- Tinte misterioso, y pinceladas sobre la actividad.

Semana 2: Más sobre nosotros.

- Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa, así como hacer que la gente asocie el color rosa a nosotros.
- Mostrar nuestro equipo de trabajo, compromiso con la sostenibilidad y las buenas relaciones sociales e historia de la empresa.
- Códigos de descuento para las primeras empresas en pedir durante la semana de apertura.

Semanas 3 y 4: ¿Adicto al buen café?

- Publicaciones atractivas de los productos que ofrecemos, resaltando el apoyo a la industria local y las características saludables, en Instagram.
- Presentar a GoodNews Coffee, como principal colaborador y suministrador de café.
- Resaltar los beneficios de ofrecer a los empleados desayunos saludables y crear un ambiente de trabajo amigable desde primera hora de la mañana.

Mes 2: Posicionamiento, compromiso y participación del mercado.

Semanas 5 y 6: Historias rosas

- Micro historias con colaboradores, primeros clientes satisfechos, tanto en Instagram como TikTok.
- Testimonios de empresas que han mejorado el ambiente laboral y en consecuencia el rendimiento de sus empleados, gracias a nuestros desayunos y el servicio que ofrecemos. Es quizá una buena opción utilizar LinkedIn en este punto, ya que al ser una red profesional, también podemos ayudar a promover este buen ambiente de trabajo en las empresas que no lo tienen tan interiorizado.

Semanas 7 y 8: Interactuando...

- Publicaciones interactivas invitando a las empresas a compartir contenido audiovisual de sus empleados desayunando.
- Fomentar conversaciones e interacciones con los comentarios, respuestas originales e ingeniosas.
- Tips y consejos de sostenibilidad y buen ambiente laboral.

Mes 3: Clientes leales.

Semanas 9 y 10: ¡Súper Sorteo!

- Sorteo de lote de desayunos a la publicación más original de Instagram, siempre que ese cliente nos siga y etiquete a nuestra cuenta en la *story* o publicación.

Semanas 11 y 12: Color de rosa.

- Generar participantes para la Newsletter de LinkedIn, ofreciendo beneficios indirectos.
- Cierre del sorteo, publicaciones anunciando a la empresa ganadora del lote de desayunos, galardonada con el título de: **“La empresa más rosa”**.

La frecuencia de las publicaciones estará limitada a:

- Instagram: una publicación/story al día.
- TikTok: 3 o 4 publicaciones a la semana.
- LinkedIn: 2 o 3 publicaciones a la semana, sin contar la Newsletter, que será semanal en un principio.

El tipo de contenido variará entre fotos de alta calidad, videos de alta calidad, infografías creativas e instructivas, testimonios y reseñas, además de los concursos y sorteos que tienen como objetivo principal, generar seguidores y en consecuencia posibles clientes.

¿Cómo vamos a medir los resultados para saber si la inversión en Marketing está siendo exitosa?

- Métricas en redes sociales.
- Nuevos clientes que han solicitado los servicios tras hacer la campaña.
- Aumento del volumen de ventas y pedidos.
- Tasa de retención de clientes.
- Tasas de clicks y correos electrónicos abiertos, gestión a través de HubSpot.

KPIs:

- Engagement semanal, considerando *likes, shares y comments*.
- Crecimiento semanal de los seguidores en cada plataforma social.
- Tráfico semanal generado desde cualquiera de nuestras redes sociales al sitio web.

4.4. Política de ventas

Nuestra política de ventas refleja el compromiso que tenemos con nuestros clientes.

- **Atención al cliente:** brindar un buen servicio de venta, con un equipo disponible para responder a preguntas y proporcionar información sobre productos y hábitos nutritivos. Tenemos que hacer entender a los clientes lo importante que es empezar el día con energía y estar en un ambiente favorable.
- **Esfuerzo por comprender las necesidades de cada cliente:** desayunos a las preferencias de los consumidores (como empresa).
- **Calidad de los productos:** frescos y locales.
- **Flexibilidad:** opciones de entrega flexibles, respondiendo rápidamente y en la medida de lo posible los cambios solicitados.
- **Sostenibilidad:** reducir el impacto medioambiental y en consecuencia la huella ecológica.
- **Honestidad y transparencia:** en precios, procesos de entrega y políticas de venta.
- **Compromiso y satisfacción con el cliente:** estamos abiertos a recibir sugerencias y comentarios, propuestas de mejora.

4.4.1. Equipo de ventas

En un primer momento, el equipo de ventas estaría formado por un/a comercial (con experiencia en venta telefónica, sobre todo) y un Community Manager y/o experto en Redes Sociales, que llevarían a cabo todas las acciones del equipo. Según hemos planificado para el futuro de la

empresa, con el tiempo (a partir del año 3, en principio), queremos llegar a tener un departamento de ventas mucho más amplio que incluya más puestos de trabajo:

- Director/a de ventas, quien lidera al equipo y cierra grandes ventas, como posible un suministro en un evento que dure varios días.
- Un/a gerente o persona encargada de identificar nuevas oportunidades de expansión en otros mercados industriales y crecimiento dentro del mismo.
- Ampliación del equipo de ventas inicial, incluyendo más comerciales y especialistas en marketing digital.
- Asistentes de ventas y administración.
- Coordinadores de logística de ventas.
- Analistas de datos.

4.4.2. Distribuidores

Según nuestro compromiso, los productos han de llegar en las condiciones idóneas y a tiempo para que los trabajadores de las empresas empiecen su jornada laboral con motivación y energía, pero en armonía.

Utilizaremos un servicio de entrega directa, contando con nuestra propia flota de vehículos, donde el coste del reparto no iría incluido en el precio del paquete de desayunos que la empresa vaya a disfrutar, salvo que el pedido sobrepase las 3 cajas de cruasanes, en ese caso será gratuito. En principio, no vamos a establecer puntos de entrega en ningún área comercial.

También, hemos pensado en realizar un servicio de plataforma en línea, para mejorar la experiencia de compra. Los clientes pueden así programar sus envíos y asegurarse de que van a tener un desayuno para la siguiente mañana, por ejemplo, o durante toda la semana, sin necesidad de pedirlo al momento.

4.4.3. Previsión de ventas (para el primer año)

Hemos dividido las ventas en cuatro tablas, para calcular cuánto beneficio obtenemos por producto en cada categoría. La columna “Precio por caja”, incluye IVA.

Tabla 9: Previsión de ventas cruasanes sin gluten.

Sin gluten	Precio por caja (€)	Nº de cajas (uds)	Ventas (€)
Cruasán solo (sin gluten)	6,10 €	11.112	67.783,20 €
Cruasán c/chocolate	11,50 €	11.111	127.776,50 €
Cruasán c/miel ecológica MF	7,60 €	11.111	84.443,60 €
Cruasán c/moras Deshid.	6,60 €	11.111	73.332,60 €
Cruasán c/ralladura naranja	6,40 €	11.111	71.110,40 €
Cruasán c/ arándanos deshid.	7,00 €	11.111	77.777,00 €
Cruasán york queso (s/lac.)	9,60 €	11.111	106.665,60 €
Cruasán c/jamón serrano	11,50 €	11.111	127.776,50 €
Cruasán c/chocolate de pistacho	11,50 €	11.111	127.776,50 €
		100.000	864.441,90 €

Fuente: Elaboración propia en Excel.

Tabla 10: Previsión de ventas cruasanes tradicionales:

Tradicionales	Precio por caja (€)	Nº de cajas (uds)	Ventas (€)
Cruasán solo	5,40 €	11.112	60.004,80 €
Cruasán c/chocolate	10,70 €	11.111	118.887,70 €
Cruasán c/miel ecológica MF	6,80 €	11.111	75.554,80 €
Cruasán c/moras Deshid.	6,00 €	11.111	66.666,00 €
Cruasán c/ralladura naranja	5,70 €	11.111	63.332,70 €
Cruasán c/ arándanos deshid.	6,10 €	11.111	67.777,10 €
Cruasán york queso (s/lac.)	9,00 €	11.111	99.999,00 €
Cruasán c/jamón serrano	10,70 €	11.111	118.887,70 €
Cruasán c/chocolate de pistacho	10,70 €	11.111	118.887,70 €
		100.000	789.997,50 €

Fuente: Elaboración propia en Excel.

Tablas 11 y 12: Previsión de ventas de las bebidas:

Hemos supuesto que para cada caja de cruasanes vendemos una bebida y hemos distribuido equitativamente estas cantidades por categoría. Por ello, hay una tabla para las bebidas vendidas por cajas de cruasanes sin gluten y otra para los tradicionales, aunque las cantidades y ventas de ambas sean idénticas.

Café y otras bebidas	Nº de cajas (uds)	Precio por caja (€)	Ventas (€)
Café Barcelona 1L	7.693	1,62 €	12.424,2 €
Café Barcelona 3L	7.693	4,84 €	37.234,1 €
Café Barcelona 5L	7.693	8,08 €	62.121,0 €
Café Madrid 1L	7.693	1,40 €	10.767,6 €
Café Madrid 3L	7.692	4,20 €	32.306,4 €
Café Madrid 5L	7.692	7,00 €	53.831,2 €
Zumo de naranja	7.692	5,70 €	43.844,4 €
Lehce de avena	7.692	3,50 €	26.922,0 €
Leche de soja	7.692	3,00 €	23.076,0 €
Leche sin lactosa	7.692	3,20 €	24.614,4 €
Leche freca entera	7.692	2,80 €	21.537,6 €
Leche fresca semidesnatada	7.692	2,80 €	21.537,6 €
Leche fresca desnatada	7.692	2,80 €	21.537,6 €
	100.000		391.754,11 €

Fuente: Elaboración propia en Excel.

	Nº de cajas (uds)	Precio por caja (€)	Ventas (€)
Café Barcelona 1L	7.693	1,62 €	12.424,2 €
Café Barcelona 3L	7.693	4,84 €	37.234,1 €
Café Barcelona 5L	7.693	8,08 €	62.121,0 €
Café Madrid 1L	7.693	1,40 €	10.767,6 €
Café Madrid 3L	7.692	4,20 €	32.306,4 €
Café Madrid 5L	7.692	7,00 €	53.831,2 €
Zumo de naranja	7.692	5,70 €	43.844,4 €
Lehce de avena	7.692	3,50 €	26.922,0 €
Leche de soja	7.692	3,00 €	23.076,0 €
Leche sin lactosa	7.692	3,20 €	24.614,4 €
Leche freca entera	7.692	2,80 €	21.537,6 €
Leche fresca semidesnatada	7.692	2,80 €	21.537,6 €
Leche fresca desnatada	7.692	2,80 €	21.537,6 €
	100.000		391.754,11 €

Fuente: Elaboración propia en Excel.

El total de las ventas previstas (con IVA): 2.437.947,61€

4.4.4. Promociones de ventas y descuentos.

- Oferta de bienvenida, descuentos por realizar el primer pedido como cliente.
- Creación de promociones puntuales bajo el concepto *el día de*, reduciendo en un bajo porcentaje el precio de ese producto, o días especiales como *¡Celebra los viernes más rosas!*
- Paquetes de desayuno, que incluya, por ejemplo, un litro de zumo sin coste adicional en un lote de 50 cruasanes (5 cajas) y dos cubos de café con leche.
- Códigos que enviaremos al correo para aquellas empresas que estén suscritas a nuestra Newsletter.

4.4.5. Servicio de postventa y garantía del cliente

- Seguimiento del pedido.
- Encuestas de satisfacción.
- Personalización y solicitudes especiales.
- Servicio post-venta que incluye una atención al cliente bajo demanda.
- Actualizaciones y novedades.

4.5. Matriz BCG

- **Producto Estrella - New York Box:** caja de 10 cruasanes salados de jamón york y queso.
- **Producto Vaca - Business Bee Box:** caja de 10 cruasanes con una capa de Miel “Madrid Miel”.
- **Producto Interrogante - Choco-Business Box:** caja de 10 cruasanes de chocolate puro sin lactosa. Tienen una baja participación, pero podríamos invertir para aumentar su crecimiento dentro del mercado.
- **Producto Perro - Orange Box:** caja de 10 cruasanes c/ ralladura de cáscara de naranja.

Ilustración 7: Matriz BCG.



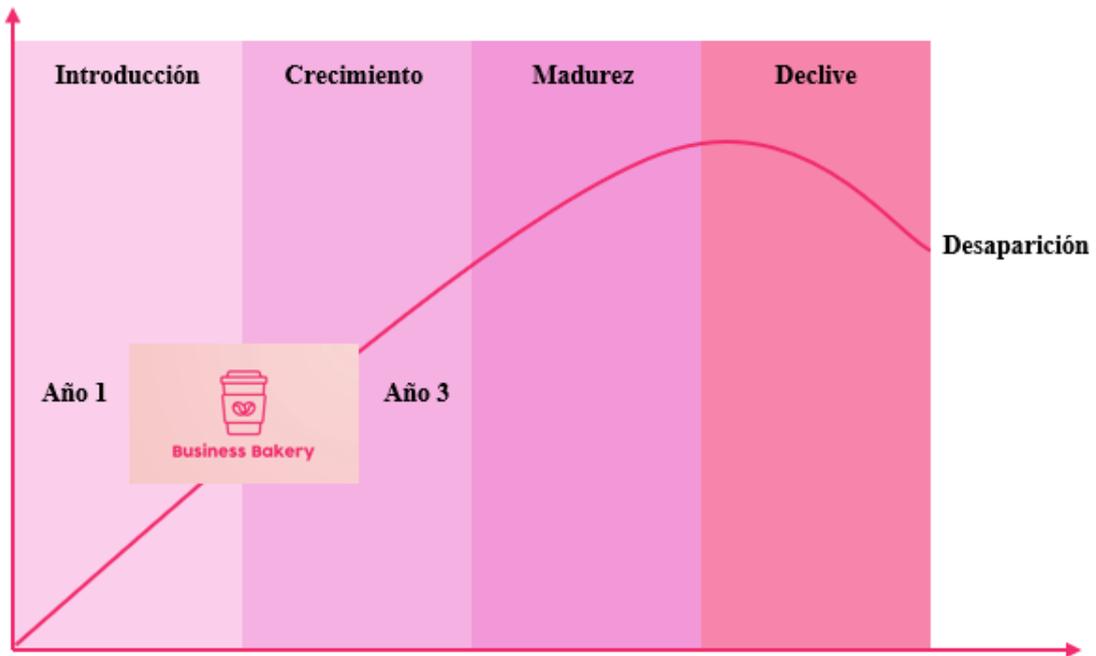
Fuente: Elaboración propia

4.6. Ciclo de vida del producto

En el primer año nos encontraríamos en nuestra primera etapa de Introducción. Hemos lanzado el producto al mercado y dado a conocer nuestra empresa, estableciendo un primer contacto con las compañías que van a ser los principales consumidores. Esto se dará gracias a la promoción y campaña de marketing que engloba todas las decisiones sobre posicionamiento: calidad y buen servicio al cliente, con una imagen divertida y fácil de identificar.

Esperamos alcanzar la etapa de crecimiento a partir del tercer año, previendo un aumento de las ventas considerable. En esta etapa, habrá que plantear una expansión fuera de nuestras fronteras (Madrid), así como ofrecer una mayor gama de productos y encontrar manera de optimizar la producción para reducir costes, tratando de recuperar la inversión inicial.

Ilustración 8: Ciclo de vida del producto.



Fuente: Elaboración propia.

5. Plan de operaciones

En nuestro plan de operaciones explicamos la organización que vamos a servir en la fabricación de nuestros productos y servicios, los recursos necesarios y los costes que conlleva.

5.1 Determinación del proceso de fabricación; características y requisitos

Para realizar nuestra actividad necesitamos una nave industrial donde situaremos nuestro horno obrador, ahí se realizarán nuestros productos a través de materia prima que compraremos a diversos proveedores.

Dentro de la nave industrial, también encontraremos diferentes puntos, un área estará destinada a oficinas donde se llevará la total gestión de los pedidos, las compras, el control del personal, la contabilidad, la logística y la publicidad y marketing y en general todas las funciones derivadas de los departamentos de contabilidad, administración, recursos humanos y marketing.

Por otro lado, habrá un área destinada al empacamiento de los pedidos y su packaging y la entrega a los repartidores para su posterior envío.

5.2 Selección de instalaciones y equipos necesarios

En primer lugar, hemos escogido la siguiente nave industrial situada en San Sebastián de los Reyes, tiene 400m² dividida en dos alturas, la primera es una nave industrial que anteriormente era un obrador y la segunda altura es una oficina. *Anexo 2.*

Como esta nave pertenecía con anterioridad a otro negocio de obrador, está equipada con la gran mayoría de instalaciones y equipos que necesitamos para nuestro negocio, lo que nos permite ahorrarnos el coste de tener que comprar muchos electrodomésticos y materiales.

Por ello, negociamos con el propietario del antiguo obrador y nos realiza un traspaso por 8.500€ junto a toda la maquinaria y equipos. A esto le sumamos el coste de alquiler de la nave que asciende a 2.500€ mensuales.

En primer lugar, la parte superior de la nave contará con una oficina donde se situarán todos los componentes de los departamentos de Administración, Contabilidad, Marketing, Recursos Humanos y Logística.

Y en la parte inferior, la mayor parte de la nave industrial se situará el horno obrador, y todas las máquinas y el mobiliario necesario para realizar nuestros productos y su posterior entrega, junto con todos los materiales que necesitamos para realizar nuestros productos.

Por otro lado, fuera de la nave, se encuentra un parking donde estarán las furgonetas de reparto y las plazas de aparcamiento para los empleados.

La oficina está compuesta por todo el mobiliario como sillas y mesas, además de todos los equipos necesarios para realizar nuestra actividad, como ordenadores.

Por último, contamos con una página web, como se expone en el punto 2.5, donde se reflejan todos los productos que ofrecemos, con sus características y alérgenos, además de ser el punto clave para la realización de pedidos.

5.3 Proceso de fabricación u operaciones

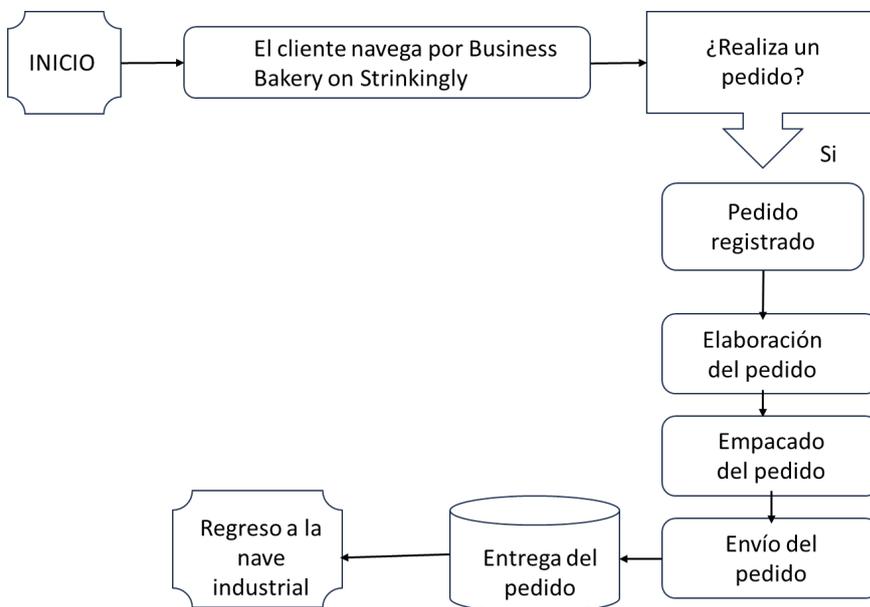
En Business Bakery nuestro proceso de fabricación u operaciones se organiza en varios pasos:

1. Planificación del menú: donde hemos diseñado un menú variado, donde ofrecemos diversos productos para poder captar a diferentes clientes, los que se decantan por gustos más salados y dulces y diferentes opciones de bebidas.
2. Adquisición de los ingredientes: a través de nuestros proveedores adquirimos las materias primas necesarias para poder realizar nuestros productos, asegurándonos de la calidad de los productos y apoyando el comercio local. Además de tener un inventario para controlar el stock para poder realizar los pedidos.
3. Preparación de los productos: se asignan las diferentes funciones a los cocineros para realizar los pedidos, se da mucha importancia a los alérgenos, donde se realizan dos cadenas de producción, con dos mesas y hornos diferentes, una destinada a los productos sin gluten y sin lactosa, donde todos los pedidos que ordenen sin gluten o sin lactosa no van a tener ninguno de los dos alérgenos, y por otro lado, una cadena de producción para los pedidos que contengan los alérgenos, damos mucha prioridad a que no se produzca contaminación cruzada para no poner en riesgo la salud de nuestros clientes, y para no manchar la imagen de nuestro negocio, por ello siempre se van a realizar primero los productos sin alérgenos y después los productos con alérgenos.
4. Empacado y presentación: en este apartado se cuida la presentación y el empaque de nuestros productos para garantizar una entrega limpia y apetecible para nuestros clientes, separando los productos sin alérgenos de los que tienen alérgenos.
5. Entrega: realizamos una gestión de la logística, donde nuestros repartidores acuden a los clientes de manera eficaz y eficiente, en los tiempos ajustados y en condiciones óptimas.

6. Atención al cliente: se abre un canal online con los clientes para que expresen sus quejas o recomendaciones para mejorar nuestro trabajo y dejen opiniones públicas.
7. Recogida de Cubos: se acude con el siguiente pedido a la recogida de los cubos para su posterior limpieza y reuso del mismo, así realizamos procesos sostenibles no teniendo que comprar constantemente cubos.

A continuación, se expone un diagrama de flujos, donde se explica el proceso que seguimos desde que recibimos un pedido hasta su posterior entrega.

Ilustración 9: Diagrama de flujos.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, el cliente accede a nuestra página web y explora nuestro variado menú, es el punto clave para que se inicie el proceso de compra, por lo que nuestra página web tiene que ser atrayente y captar a nuestros clientes.

En el momento que el cliente acepta realizar un pedido, se registra en nuestro programa y pasa a cocina, donde empiezan a elaborarlo, seleccionando los productos escogidos por los clientes y las bebidas.

Una vez realizados los productos se pasa al empacamiento de estos, y a su posterior envío en nuestras furgonetas.

Finalmente, una vez entregado el pedido, nuestros repartidores regresan a la nave para continuar con la actividad.

5.4.1. Aprovisionamiento, materias primas y gestión de stocks.

Antes de realizar el plan de aprovisionamiento, presentamos la receta para los diferentes cruasanes que ofrecemos, los diferentes tipos de toppings que se pueden incluir junto a las cantidades necesarias y la variedad de bebidas ofertadas Anexo 3.

El pedido mínimo que realizamos son cajas de cruasanes al gusto de 10 unidades, por lo que para nuestro aprovisionamiento vamos a contar con un stock dirigido a 20 pedidos, aunque el funcionamiento normal de nuestro negocio se regirá por realizar los pedidos ordenados por los clientes sin contar con stock.

En Anexo 4 se muestra el aprovisionamiento junto al coste de tener un stock para 20 pedidos cada uno formado por una caja, donde suponemos que la mitad de los pedidos son normales y la otra mitad sin alérgenos y en estos 20 pedidos, se utilizan los siguientes toppings:

Tabla 13: Toppings.

TOPPINGS	CANTIDAD
Chocolate puro	4
Miel ecológica Mil flores	2
Moras deshidratadas	2
Rayadura de naranja	2
Arandanos deshidratados	2
Jamón York	2
Queso sin lactosa	2
Jamón serrano	2
Chocolate de pistacho	2

Fuente: Elaboración propia.

Además, incluimos bebida en todos los pedidos, contienen termos de café, con diferentes tipos de leche y la mitad también contiene zumo de naranja.

Como ofertamos diferentes medidas para el café suponemos que para los 20 pedidos nos piden estas cantidades:

Tabla 14: Cantidades pedidos.

Cantidad	Tipo de café	1L	3L	5L
10	Café madrid	2	5	3
10	Café barcelona	2	5	3

Fuente: Elaboración propia.

Resaltamos que, al tratarse de un negocio de comida, en nuestro día a día contaremos con provisión de materias primas necesarias para realizar nuestros pedidos, pero rigiéndose por la fecha de caducidad de estos.

5.3.2. Selección y descripción de proveedores.

Para nuestro negocio buscamos proveedores donde podamos apoyar el comercio local, la sostenibilidad y la alimentación saludable, por ello, tras una búsqueda exhaustiva de los diferentes proveedores que podíamos seleccionar nos decantamos por cuatro.

- **El Amasadero**

El Amasadero es una tienda especializada en productos relacionados con la panadería y la repostería. Ofrecen una amplia gama de ingredientes, herramientas y utensilios para que los entusiastas de la panificación puedan crear deliciosos panes, pasteles y otros productos horneados en casa. Además de vender ingredientes como harinas especiales, levaduras, y otros productos básicos, también ofrecen herramientas como batidoras, moldes, y hornos, así como libros y recursos para ayudar a los clientes a mejorar sus habilidades en la panadería y la repostería. También es común que ofrezcan clases y talleres para enseñar técnicas y recetas a aquellos que deseen perfeccionar sus habilidades.

- **Priégola**

En Priégola ofrecen una variedad de productos y servicios centrados en la entrega a domicilio de leche fresca de alta calidad. Ofrecen leche natural, leche sin lactosa y nata fresca. La leche que ofrecen es un producto local de Madrid, lo que garantiza su frescura y beneficia la economía regional.

Hemos optado por comprar a este proveedor, por la gran variedad de productos que ofrece dirigidos a personas con alguna intolerancia alimentaria o simplemente que siguen una dieta.

- **Good News Café**

Good News Cafe es una cafetería con origen en Barcelona, fundada en el año 2020. Iniciaron su actividad transformando un quiosco de prensa en un quiosco de café, con la misión de llevar el buen rollo y café a todos los barrios de la ciudad. Además, se enorgullecen de ser una marca B Corp comprometida con el planeta, lo que significa que están certificados por la organización B Lab por cumplir con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad corporativa. Esto implica que no solo se preocupan por ofrecer un excelente café y un ambiente agradable, sino que también están comprometidos con prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

- **Posito**

Posito es una tienda dedicada a la venta de una amplia variedad de aceites, ofreciendo opciones que van desde aceites de oliva virgen extra hasta aceites especializados como aceite de coco, aceite de aguacate, aceite de girasol, entre otros. Tanto si buscas aceites en envases grandes para uso comercial o familiar, como si prefieres opciones más pequeñas para uso personal. Su compromiso es ofrecer productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes, brindando opciones saludables y sabrosas para la cocina y el cuidado personal.

- **Don Simon**

Es una marca española muy reconocida por la variedad de zumos y bebidas refrescantes que ofrece, para nuestro negocio, nos centramos en su línea de zumo naturales de naranja “*Sumo natural*”, que destaca por ser una de las más populares en el país.

Se caracterizan por ser naturales y no tener aditivos como azúcares o conservantes artificiales.

- **Makro**

Para la parte de los toppings de nuestros cruasanes salados, optamos por comprar los materiales en Makro, una cadena internacional que vende al por mayor, que ofrece una gran variedad de productos.

Para proporcionar un suministro de desayunos de calidad y variedad, elegimos cuidadosamente a nuestros proveedores por varias razones:

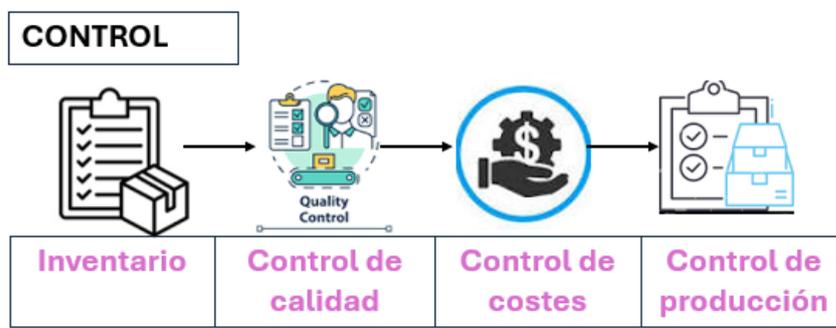
1. **Calidad de los Productos:** Trabajamos con proveedores que ofrecen productos frescos, naturales y de alta calidad. Esto garantiza que nuestros desayunos sean nutritivos y deliciosos.
2. **Variedad de Productos:** Colaboramos con proveedores que ofrecen una amplia gama de productos para satisfacer las preferencias de nuestros clientes. Desde frutas frescas hasta cereales, lácteos, panes y bebidas, nos aseguramos de ofrecer una variedad de opciones para cada desayuno.
3. **Sostenibilidad:** Valoramos la sostenibilidad y buscamos proveedores que compartan esta visión. Preferimos trabajar con proveedores que tienen prácticas sostenibles en la producción y distribución de sus productos, minimizando así nuestro impacto en el medio ambiente.
4. **Fiabilidad y Cumplimiento:** Es crucial trabajar con proveedores confiables que puedan cumplir con nuestros estándares de calidad y entrega. Buscamos proveedores que sean consistentes en la calidad de sus productos y en cumplir con los plazos de entrega.

- Precio Competitivo:** Si bien la calidad es fundamental, también consideramos la relación calidad-precio. Trabajamos con proveedores que ofrecen precios justos y competitivos para garantizar que nuestros desayunos sean accesibles para nuestros clientes.

5.3.3. Control, cadena de suministro y logística.

Para exponer y gestionar el control, la cadena de suministro y la logística de Business Bakery, hemos realizado un sistema de gestión de la cadena de suministro, donde se muestran todas las actividades que realizamos desde que adquirimos nuestras materias primas hasta que entregamos a nuestros clientes sus pedidos.

Ilustración 10: Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración Propia.

Dentro del apartado de Control, empezamos por la gestión del inventario donde llevamos un registro de todos los ingredientes y suministros que vamos a necesitar para preparar nuestros pedidos, una vez tengamos el inventario, realizamos un control de calidad, donde se expone los requisitos de calidad que han de tener nuestros ingredientes, para garantizar una calidad apropiada. Junto a estos procesos, una parte muy importante es tener un control de los costes en todo momento, en este caso los costes de los ingredientes y los suministros, para tener un control financiero de nuestros productos.

Y, por último, el control de producción, donde se gestiona como hacer eficiente el proceso de producción, aprovechando todos los ingredientes y máquinas, además de tener un control exacto en los productos con alérgenos.

Ilustración 11: Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro.

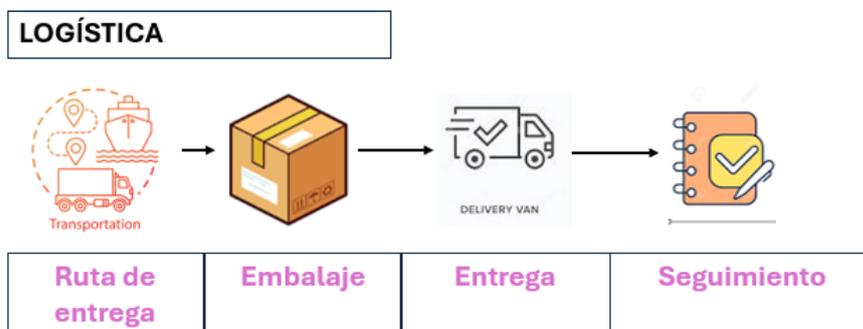


Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, dentro de nuestra la cadena de suministro, nos organizamos empezando por los proveedores, donde destacamos la importancia de tener relaciones sólidas y fuertes con ellos, para garantizar la fiabilidad de las características de nuestras materias primas y poder transmitírselo a los clientes.

En segundo lugar, la gestión de pedidos que les realizamos a nuestros proveedores, donde nos organizamos en función de la demanda que vamos a tener, a continuación, la recepción de mercancía donde revisamos y registramos los pedidos recibidos y por últimos el almacenamiento de los pedidos, priorizando las materias que necesitan estar en condiciones óptimas para mantener su calidad.

Ilustración 12: Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro.



Fuente: Elaboración Propia.

Por último, la logística, donde en primer lugar, realizaremos una ruta de entrega, para planificar y organizar las diferentes entregas, de manera eficiente y eficaz, priorizando las condiciones de nuestros productos, a continuación, el embalaje de estos, donde incluimos cajas personalizadas con nuestro logo y datos de contacto.

En tercer lugar, la entrega de nuestros pedidos, organizar las diferentes entregas de acuerdo con los horarios de nuestros clientes y la distancia que tienen.

Y, por último, realizar un seguimiento de los pedidos y su entrega, para garantizar la satisfacción de los clientes y recibir comentarios y recomendaciones de estos.

5.4. Cálculos de costes de producción.

En este punto, explicamos todos los costes fijos y variables de nuestra producción, de manera anual.

5.4.1. Costes Fijos

Para los costes fijos, vamos a suponer que realizamos una cantidad de 1.000 pedidos (10.000 cruasanes) al mes, lo que serían 12.000 pedidos al año (120.000 cruasanes).

Tabla 15: Costes Fijos.

CONCEPTO	COSTE UNITARIO/MES	MESES	TOTAL
Suministros (luz, agua, gas)	700,00	12	8.400,00
Alquiler local	2.500,00	12	30.000,00
Personal de producción			
- Personal de cocina y limpieza	2.890,33	12	34.684,00
- Personal de operaciones	2.501,67	12	30.020,00
- Personal de distribución y empaque	5.871,16	12	70.453,88
Mantenimiento de las instalaciones	41,67	12	500,00
Seguro de propiedad	83,33	12	1.000,00
TOTAL			175.057,88

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.2. Costes Variables

Para los costes variables seguimos en el escenario expuesto en los costes fijos unas ventas de 12.000 pedidos al año lo que corresponde a 120.000 cruasanes.

Vamos a suponer que, para esos pedidos, la mitad son normales y la otra mitad sin gluten y sin lactosa.

Además, para cada tipo de cruasán suponemos que van a contener los siguientes toppings:

Tabla 16: Costes Variables

Toppings	Unidades
Chocolate puro	16.000
Miel ecológica Mil flores	13.000
Moras deshidratadas	13.000
Ralladura de naranja	13.000
Arandanos deshidratados	13.000
Jamón York	13.000
Queso sin lactosa	13.000
Jamón serrano	13.000
Chocolate de pistacho	13.000
Total	120.000

Fuente: Elaboración Propia.

Y para todos estos pedidos suponemos que todos contienen bebidas, y los termos de café son los de 3 litros, por lo que seleccionamos las siguientes unidades:

Tabla 17: Unidades bebidas.

Bebidas	Unidades
Café Barcelona	60.000
Café Madrid	60.000
Zumo de naranja	75.000
Lehce de avena	20.000
Leche de soja	20.000
Leche sin lactosa	20.000
Lehce freca entera	20.000
Leche fresca semidesnatada	20.000
Leche fresca desnatada	20.000
Total	315.000

Fuente: Elaboración Propia.

Con todo esto, llegamos a unos costes variables en un año dirigidos a 12.000 pedidos (120.000 cruasanes) realizados que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 18: Costes variables 12.000 pedidos.

CONCEPTO	COSTE UNITARIO POR CAJA/MES	MESES	TOTAL
Ingredientes			
Harina de avena integral ecológica	605,00 €	12	7.260,00 €
Azúcar de caña mascobado ecológico	982,00 €	12	11.784,00 €
Levadura seca	1.112,00 €	12	13.344,00 €
Sal de hielo ecológica	54,80 €	12	657,60 €
Leche de avena	110,00 €	12	1.320,00 €
Aceite de oliva	1.400,00 €	12	16.800,00 €
Harina de arroz	825,00 €	12	9.900,00 €
Leche sin lactosa	110,00 €	12	1.320,00 €
Chocolate puro	417,39 €	12	5.008,70 €
Miel ecológica Mil flores	90,13 €	12	1.081,60 €
Moras deshidratadas	32,50 €	12	390,00 €
Ralladura de naranja	21,67 €	12	260,00 €
Arandanos deshidratados	44,42 €	12	533,00 €
Jamón York	75,83 €	12	910,00 €
Queso sin lactosa	151,67 €	12	1.820,00 €
Jamón serrano	339,44 €	12	4.073,33 €
Chocolate de pistacho	339,13 €	12	4.069,57 €
Bebidas			
Café Barcelona	42.705,00 €	12	512.460,00 €
Café Madrid	37.050,00 €	12	444.600,00 €
Zumo de naranja	20.937,50 €	12	251.250,00 €
Leche de avena	3.500,00 €	12	42.000,00 €
Leche de soja	2.916,67 €	12	35.000,00 €
Leche sin lactosa	3.133,33 €	12	37.600,00 €
Leche fresca entera	2.833,33 €	12	34.000,00 €
Leche fresca semidesnatada	2.833,33 €	12	34.000,00 €
Leche fresca desnatada	2.833,33 €	12	34.000,00 €
Envases y embalajes			
Envases y embalajes	257,39	12	3.088,67 €
TOTAL			1.508.530,46 €

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.3. Punto muerto o umbral de rentabilidad.

A continuación, hallamos el punto muerto o umbral de rentabilidad, donde encontramos la cantidad de unidades que tenemos que vender para obtener beneficios, utilizamos la fórmula $Q^* = CF / (P_v - CV_u)$, donde:

- Q^* : es la cantidad de unidades vendidas que nos va a indicar cuándo comenzaremos a tener beneficios.
- CF: los costes fijos, explicados en el anterior apartado, donde teníamos un total de costes fijos de 175.057,88€.
- P_v : el precio de venta, en nuestro caso, hemos realizado la media del precio de todas las cajas de cruasanes que ofrecemos y le hemos sumado la media del precio de las bebidas.
- CV_u : refleja el coste variable unitario, donde dividimos nuestros costes variables entre las unidades producidas, en nuestro caso 1.508.530,46€ entre 12.000 cajas que hemos producido.

Con todos estos datos, aplicamos la fórmula y tenemos el resultado de que necesitamos vender 113 pedidos para empezar a tener beneficios.

5.5. Control de calidad y certificaciones pretendidas.

En este punto detallaremos los controles de calidad en el proceso productivo y el producto final y las certificaciones pretendidas y complementarias que nuestro negocio deberá tener.

5.5.1. Calidad en el proceso productivo y producto final.

En primer lugar, la calidad en el proceso productivo se divide en tres puntos, el primero la selección de los ingredientes, donde desde el primer momento se optó por seleccionar proveedores que ofrezcan productos de alta calidad, donde destaquen sus ingredientes por ser saludables y permitan que nuestros cruasanes sean excepcionales.

El segundo punto, es la elaboración artesanal, donde nuestros cocineros realizan las recetas de nuestros cruasanes de manera cuidadosa fijándose en la textura y el sabor, además de tener en cuenta la importancia de los alérgenos y no se produzca contaminación cruzada o puedan afectar a nuestros clientes.

Y el último punto, el control de la calidad de nuestros productos, donde lleven un control de calidad riguroso que asegure que cada cruasán que produzcamos cumpla con los estándares de la empresa y los valores que imparte ante nuestros clientes.

En segundo lugar, la calidad del producto final, donde también lo dividimos en tres puntos, el primero el sabor excepcional, donde se demuestra como con los productos de nuestro proveedores locales y saludables, se puede optar por comprar cruasanes saludables con un sabor equilibrado y rico.

En segundo lugar, una textura perfecta, que imite a un cruasán procesado pero saludable, crujiente por fuera y tierno por dentro.

Y el último punto, la presentación atractiva, donde los cruasanes tengan su forma correcta y el conjunto con los toppings sea el adecuado.

5.5.2. Certificaciones y homologaciones.

Las certificaciones y homologaciones son fundamentales para que nuestra empresa muestre el compromiso que tenemos con la calidad, la seguridad alimentaria y el cumplimiento con de las regularizaciones y estándares, por ello Business Bakery contaría con las siguientes:

- Certificaciones de higiene alimentaria ISO 22000: una norma que especifica los requisitos que deben cumplir las empresas que pertenecen a la industria de alimentos, donde con esta norma se pretende tener un control adecuado de todos los eslabones de la cadena productiva, desde la adquisición de las materias primas para producir los productos, la manipulación de estos en la producción hasta la distribución del producto final.
- Certificaciones de calidad ISO 9001: donde se puede demostrar el alto compromiso que la empresa tiene con la calidad de cada uno de sus productos.

5.5.3. Certificaciones complementarias.

Dentro de las certificaciones complementaria podemos destacar las siguiente en las que Business Bakery podría tener:

- Certificaciones de empresas responsables socialmente: certificaciones que demostrarían y reconocen el compromiso de nuestra empresa con el bienestar de nuestros empleados y la responsabilidad social corporativa de la misma.
- Certificaciones de innovación de producto: donde reconocerá la innovación de nuestros productos y recetas.

5.6 Fecha de puesta en marcha y programación de actividades

Para realizar este punto elaboramos un diagrama de Gantt, donde planificamos, coordinamos y realizamos un seguimiento de las tareas específicas que vamos a realizar en la producción de nuestros productos.

Nuestras tareas principales se encuentran:

- Planificación y recepción de pedidos.
- Compra de la materia prima y de productos.
- Preparación de los ingredientes.
- Producción de los cruasanes.
- Preparación de las bebidas.
- Empaque.
- Distribución y entrega.

Tabla 36: Diagrama de Gantt.

TAREAS	FECHA IN	FECHA	1-abr	2-abr	3-abr	4-abr	5-abr	6-abr	7-abr	8-abr	9-abr	10-abr	11-abr	12-abr	13-abr	14-abr	15-abr	16-abr	17-abr	18-abr	19-abr	20-abr	21-abr	22-abr	23-abr	24-abr	25-abr	26-abr	27-abr	28-abr
Planificación y recepción pedidos	1-abr	5-abr	█																											
Compra MMPP y productos	1-abr	1-abr	█																											
Preparación ingredientes	2-abr	5-abr		█																										
Producción cruasanes	2-abr	5-abr		█																										
Preparación bebidas	2-abr	5-abr		█																										
Empaque	2-abr	5-abr		█																										
Distribución y entrega	2-abr	5-abr		█																										
Planificación y recepción pedidos	8-abr	12-abr								█																				
Compra MMPP y productos	8-abr	8-abr								█																				
Preparación ingredientes	9-abr	12-abr									█																			
Producción cruasanes	9-abr	12-abr									█																			
Preparación bebidas	9-abr	12-abr									█																			
Empaque	9-abr	12-abr									█																			
Distribución y entrega	9-abr	12-abr									█																			
Planificación y recepción pedidos	15-abr	19-abr																												
Compra MMPP y productos	15-abr	15-abr																												
Preparación ingredientes	16-abr	19-abr																												
Producción cruasanes	16-abr	19-abr																												
Preparación bebidas	16-abr	19-abr																												
Empaque	16-abr	19-abr																												
Distribución y entrega	16-abr	19-abr																												
Planificación y recepción pedidos	22-abr	26-abr																												
Compra MMPP y productos	22-abr	22-abr																												
Preparación ingredientes	23-abr	26-abr																												
Producción cruasanes	23-abr	26-abr																												
Preparación bebidas	23-abr	26-abr																												
Empaque	23-abr	26-abr																												
Distribución y entrega	23-abr	26-abr																												

Fuente: Elaboración Propia.

6. Localización

En esta parte de nuestro trabajo, vamos a hablar sobre la importancia de elegir el lugar adecuado para llevar a cabo nuestro proyecto. ¿Por qué es importante dónde nos ubicamos? Bueno, la ubicación puede afectar muchos aspectos, como quién puede acceder a nuestro servicio o producto, cómo se relaciona con la comunidad local y cómo podemos maximizar nuestra eficiencia.

6.1 Localización y criterios de localización

La ubicación de nuestro horno obrador y en general nuestro centro de operaciones será en C/ Avenida de los Pirineos 25, San Sebastián de los Reyes. Se ha elegido esta ubicación ya que hemos empleado el método de localización ponderada que es una técnica utilizada en la selección de ubicaciones que implica asignar pesos a diferentes criterios relevantes y luego sumar estos pesos para evaluar y comparar diversas opciones de ubicación.

Compararemos tres posibles ubicaciones, asignando una puntuación a cada factor en una escala predefinida del 0 al 10. Al sumar las puntuaciones ponderadas, podremos elegir la ubicación que obtenga la puntuación más alta.

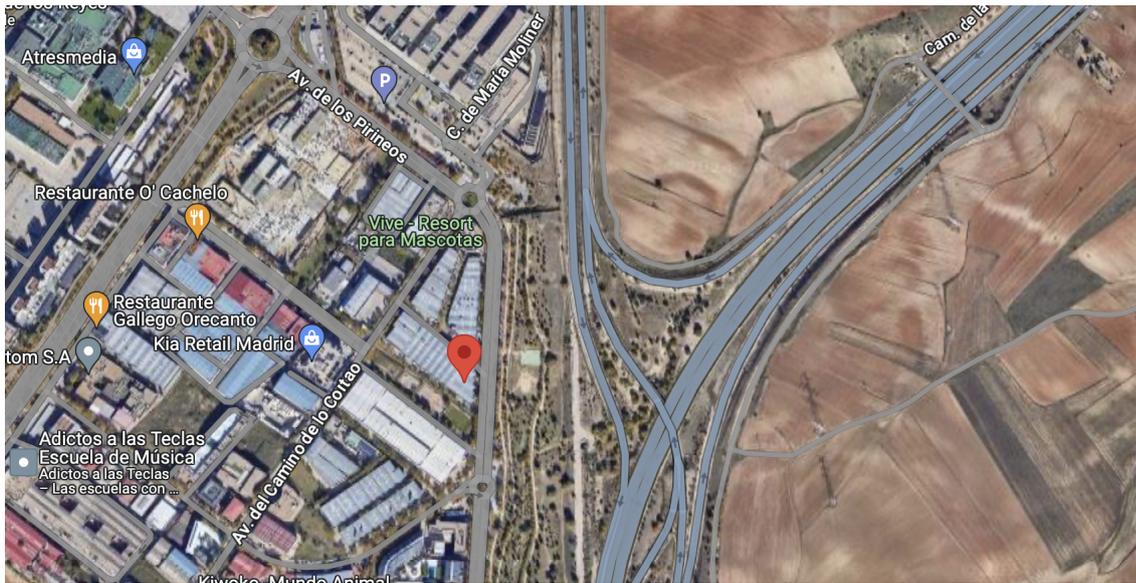
Tabla 19: Método de localización ponderado.

Distritos de Madrid			
Criterios de Localización	Serrano	San Sebastián de los Reyes	Alcorcón
	Calificación	Calificación	Calificación
Accesibilidad	9	8	7
Coste del alquiler	5	9	7
Tamaño y Adequación del Espacio	6	9	7
Total Ponderado	20	26	21

Fuente: Elaboración Propia.

Más adelante, en la Ilustración 4 descubriremos el lugar geográfico de Business Bakery, dónde creemos que es la más adecuada según el criterio mencionado anteriormente.

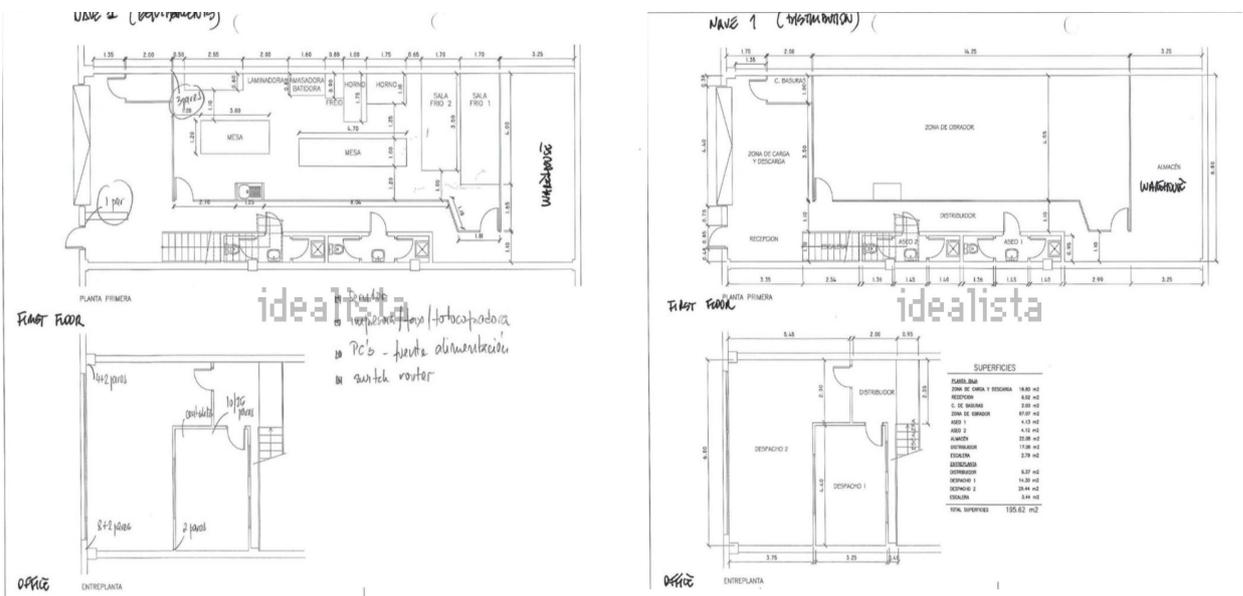
Ilustración 13: Ubicación geográfica de Business Bakery.



Fuente: Google Maps.

Después de haber decidido la ubicación de nuestro proyecto vamos a hacer un análisis de las ventajas y desventajas de la localización.

Ilustración 14: Plano Lay Out Business Bakery.



Fuente: Idealista.

Tabla 20: Ventajas y Desventajas de la localización.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> - San Sebastián de los Reyes se encuentra en una posición privilegiada cerca de Madrid, lo que facilita el acceso a un mercado amplio y diverso. - La zona cuenta con una infraestructura bien desarrollada, incluyendo carreteras principales y transporte público, lo que facilita la distribución de los servicios. - Esta localización está rodeada de parques empresariales y áreas industriales, lo que podría generar una demanda estable de servicios para eventos corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si la demanda de locales comerciales es alta, los costos de alquiler o compra de instalaciones en San Sebastián de los Reyes podrían ser elevados, lo que afectaría la rentabilidad del negocio. - Durante las horas pico, el tráfico en las carreteras principales que conectan San Sebastián de los Reyes con Madrid puede ser congestionado, lo que podría afectar la puntualidad en la entrega de servicios de catering.

Fuente: Elaboración Propia.

6.2 Terrenos, edificios e instalaciones

La ubicación en Avenida de los Pirineos, 25 en San Sebastián de los Reyes, dentro de un polígono industrial, ofrece un entorno diferente pero igualmente funcional para el desarrollo de actividades comerciales. La nave industrial, ubicada en medio del polígono, cuenta con 1.200 m² de espacio disponible.

Este polígono industrial, aunque no se encuentra en el centro de la ciudad, ofrece ventajas logísticas significativas. Al estar alejado del tráfico del centro urbano, ofrece tranquilidad y facilidad de acceso para empleados y clientes, con amplias zonas de aparcamiento disponibles.

La nave industrial tiene un diseño moderno y funcional con el color rosa como símbolo de nuestra marca, adaptado específicamente para actividades industriales o comerciales. Aunque quizás no tenga la misma historia arquitectónica que un edificio en el centro de Madrid, su diseño es eficiente y adecuado para las necesidades del negocio.

La nave industrial, con una superficie útil de 1.000 m², está diseñada para albergar diversas funciones relacionadas con la preparación y distribución de alimentos. Al ingresar, se encuentra un amplio hall de entrada que permite el acceso tanto a las áreas de trabajo como a las zonas de almacenamiento.

El corazón de la nave es el horno obrador, equipado con los últimos avances tecnológicos para la producción eficiente y segura de alimentos. Este espacio está diseñado para satisfacer las necesidades de preparación de alimentos de manera profesional y cumpliendo con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

Adyacente al horno obrador se encuentra un área dedicada al almacenamiento de alimentos y materias primas. Este espacio está organizado de manera que permita un acceso fácil y ordenado a los ingredientes necesarios para la producción diaria.

En el exterior de la nave, se dispone de un amplio espacio para estacionamiento de furgonetas y vehículos comerciales, lo que facilita la logística de entrega y distribución de los productos elaborados.

Además de las áreas de producción y almacenamiento, la nave industrial cuenta con despachos para empleados, equipados con todas las comodidades necesarias para llevar a cabo tareas administrativas y de gestión. Estos espacios proporcionan un entorno de trabajo cómodo y funcional para el personal de la empresa.

Finalmente, se incluye un área destinada al empaquetado y preparación de pedidos, equipada con las herramientas necesarias para garantizar una presentación cuidada y profesional de los productos antes de su envío.

Estos son los puntos más importantes sobre la información de nuestro local:

- **Tipo de Contrato:** Alquiler a IDEALISTA
- **Tipo de local:** Local Comercial
- **Superficie:** 1200 m²
- **Habitaciones:** 2 baños
- **Costes:** 2.500€ / mes

6.3 Comunicaciones e Infraestructura

En cuanto a la accesibilidad en transporte público, es importante señalar que la ubicación de la nave industrial puede presentar algunos desafíos. A diferencia de una ubicación más céntrica o próxima a zonas residenciales, los polígonos industriales suelen estar ubicados en áreas periféricas o alejadas de los principales nodos de transporte público.

En este caso particular, aunque la nave industrial puede ofrecer ventajas logísticas para la distribución de productos y la operación de la empresa, es posible que la accesibilidad en transporte público sea limitada.

Una opción sería la estación de metro de la Línea 10 Hospital Infanta Sofía, otra posible opción sería el autobús número 7 que sale de la parada Parque de Europa.

A pesar de los posibles desafíos en la accesibilidad en transporte público, Business Bakery cuenta con una ventaja significativa para la distribución de sus desayunos: furgonetas propias. Este recurso proporciona una solución eficiente y controlada para el transporte de los productos desde la nave industrial hasta los destinos de entrega.

Al tener furgonetas propias, la empresa tiene la capacidad de planificar y gestionar sus rutas de distribución de manera óptima, adaptándose a las necesidades específicas de los clientes y optimizando los tiempos de entrega. Esto permite garantizar la puntualidad y la calidad en el servicio, así como mantener un mayor control sobre la cadena de suministro.

Además, al utilizar furgonetas propias, la empresa puede ofrecer un servicio personalizado y adaptado a las preferencias de los clientes. Esto incluye la posibilidad de realizar entregas urgentes o de última hora, así como la flexibilidad para realizar ajustes en las rutas de entrega en función de la demanda y las condiciones del tráfico.

6.4 Ayudas públicas para localización

A pesar de no encontrar una correspondencia directa con nuestro proyecto de suministro de desayunos en las ayudas y subvenciones disponibles en Madrid, estamos comprometidos a seguir explorando opciones y recursos que nos permitan fortalecer y hacer crecer nuestro negocio de manera sostenible. Estamos abiertos a nuevas oportunidades y continuaremos investigando posibles vías de apoyo financiero para alcanzar nuestros objetivos emprendedores.

7. Organización y Recursos Humanos

7.1 Diseño de puestos de trabajos

En este apartado del Trabajo de Fin de Grado, se detallarán los distintos puestos de trabajo necesarios para el funcionamiento eficiente de nuestra empresa, Business Bakery. Cada posición se describirá en términos de responsabilidades, competencias requeridas y su importancia dentro de la estructura organizativa. Este análisis permitirá comprender cómo se organiza el equipo, garantizando una operación cohesionada y alineada con nuestros objetivos empresariales.

Dueños/ Gerentes: Al ser 3 propietarios, las funciones serán divididas entre los 3 a partes iguales.

Funciones:

- Planificación Estratégica
- Gestión Operativa
- Gestión Financiera
- Toma de Decisiones

Responsabilidades:

- Responsable último del rendimiento y la rentabilidad de la empresa.
- Responsable de liderar y motivar al equipo para alcanzar los objetivos empresariales.
- Responsable de tomar decisiones importantes que afecten al negocio y a su dirección futura.
- Responsable de mantener relaciones sólidas con clientes, proveedores y otras partes interesadas clave.

Requisitos:

- Experiencia previa en la gestión empresarial o en un puesto similar.
- Conocimiento profundo del sector en el que opera la empresa.
- Habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones.
- Capacidad para trabajar bajo presión y gestionar múltiples tareas simultáneamente.
- Orientación a resultados y habilidades para resolver problemas.
- Conocimientos financieros sólidos y capacidad para interpretar informes financieros.
- Excelentes habilidades de relación interpersonal y capacidad para construir y mantener relaciones comerciales sólidas.

Departamento de Operaciones / Producción: Se encarga de planificar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios.

Funciones:

- Planificación de la Producción
- Control de Calidad
- Gestión de Inventario
- Programación
- Gestión de la cadena de suministro
- Mejora continua

Responsabilidades:

- Responsabilidad por la Producción: Asegurar que la producción se realice de manera eficiente y cumpla con los estándares de calidad establecidos.
- Responsabilidad por la Gestión de Inventarios: Garantizar un control adecuado de los niveles de inventario para evitar escasez o exceso de existencias.
- Responsabilidad por la Calidad: Asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos de calidad y satisfagan las expectativas del cliente.
- Responsabilidad por la Planificación y Programación: Desarrollar planes de producción y distribución que optimicen el uso de recursos y minimicen los costos.
- Responsabilidad por la Coordinación de la Cadena de Suministro: Mantener relaciones efectivas con proveedores y distribuidores para garantizar una cadena de suministro eficiente y confiable.

Requisitos:

- Educación y Formación: Título universitario en Administración de Operaciones, Ingeniería Industrial, Logística o áreas relacionadas.
- Experiencia Laboral: Experiencia previa en roles de gestión de operaciones o funciones similares en la industria específica.
- Conocimientos Técnicos: Familiaridad con técnicas de planificación y control de la producción, gestión de inventarios y sistemas de gestión de la cadena de suministro.
- Habilidades de Comunicación: Capacidad para comunicarse de manera efectiva con diferentes niveles de la organización y con proveedores externos.
- Habilidades Analíticas: Habilidad para analizar datos y métricas operativas para identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

- Orientación a Resultados: Compromiso con el logro de objetivos operativos y la mejora continua de los procesos.

Departamento Comercialización de Ventas: Es fundamental para una empresa, ya que se encarga de promover y vender los productos o servicios que ofrece Business Bakery. Tenemos un comercial y un Community Manager.

Funciones:

- Desarrollo de estrategias de marketing y ventas para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Identificación y prospección de nuevos clientes potenciales.
- Generación de leads y mantenimiento de una base de datos actualizada de clientes.
- Gestión de las relaciones con los clientes actuales y potenciales.
- Presentación de productos o servicios a clientes y negociación de condiciones comerciales.
- Seguimiento de las ventas y cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Participación en ferias, eventos y actividades de promoción para aumentar la visibilidad de la empresa.
- Análisis de mercado y competencia para identificar oportunidades y amenazas.

Responsabilidades:

- Cumplir con los objetivos de ventas establecidos por la empresa.
- Mantener una comunicación efectiva con otros departamentos, como producción y logística, para garantizar la satisfacción del cliente.
- Proporcionar informes regulares sobre el rendimiento de ventas y el estado del mercado.
- Garantizar un alto nivel de satisfacción del cliente durante todo el proceso de venta.
- Seguir las políticas y procedimientos de la empresa en relación con la comercialización y ventas.
- Representar a la empresa de manera profesional en todas las interacciones con los clientes y otras partes interesadas.

Requisitos:

- Educación: Título universitario en áreas como marketing, administración de empresas o ventas.
- Experiencia: Experiencia previa en roles de ventas, preferiblemente en la misma industria o sector.

- **Habilidades Interpersonales:** Excelentes habilidades de comunicación, negociación y persuasión.
- **Orientación al cliente:** Capacidad para entender las necesidades del cliente y ofrecer soluciones que satisfagan sus requerimientos.
- **Conocimientos Técnicos:** Familiaridad con herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM), técnicas de ventas y marketing.
- **Adaptabilidad:** Capacidad para trabajar en un entorno dinámico y ajustarse a los cambios en el mercado y las demandas del cliente.
- **Orientación a Resultados:** Compromiso con el logro de objetivos de ventas y el cumplimiento de los indicadores de rendimiento clave.

Departamento de empaque y distribución: Está compuesto por las personas que empaquetan los desayunos y de meterlos en las furgonetas para ser trasladados por nuestros conductores que se encargará de la distribución.

Funciones:

- **Empaque de Productos:** Empacar los alimentos de manera segura y adecuada para su distribución.
- **Distribución de Productos:** Entregar los productos a los clientes de manera oportuna y eficiente.
- **Coordinación de rutas:** Planificar las rutas de entrega para optimizar la distribución y minimizar los tiempos de entrega.
- **Mantenimiento de Equipos:** Mantener en buen estado y limpiar los equipos de cocina y empaque.
- **Control de Calidad:** Verificar la calidad de los productos antes de su distribución para garantizar la satisfacción del cliente.
- **Atención al Cliente:** Brindar un servicio amable y profesional a los clientes durante la entrega de los productos.

Requisitos:

- **Educación y Formación:** No se requiere educación formal específica, aunque se valora la formación en cocina o logística.
- **Experiencia:** Experiencia previa en cocina, empaque o entrega de alimentos es deseable pero no siempre necesaria.

- **Habilidades Técnicas:** Capacidad para seguir recetas y procedimientos de cocina, así como habilidades básicas de empaque y manipulación de alimentos.
- **Conocimientos de Seguridad Alimentaria:** Conocimientos básicos sobre normas de higiene y seguridad alimentaria.
- **Habilidades de Conducción:** Para los repartidores, es necesario tener una licencia de conducir válida y habilidades de conducción segura.
- **Capacidad Física:** Capacidad para realizar tareas físicamente exigentes, como levantar y transportar cajas de alimentos.
- **Habilidades Interpersonales:** Para los repartidores, habilidades de comunicación efectiva y amabilidad con los clientes.

Responsabilidades:

- **Responsabilidad por la Calidad:** Garantizar que los alimentos preparados cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.
- **Responsabilidad por la Eficiencia:** Realizar las tareas asignadas de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos.
- **Responsabilidad por la Seguridad:** Mantener un entorno de trabajo seguro y seguir los procedimientos de seguridad establecidos.
- **Responsabilidad por la puntualidad:** Para los repartidores, entregar los productos a los clientes en el tiempo acordado.
- **Responsabilidad por la Atención al Cliente:** Brindar un servicio amable y profesional a los clientes durante la entrega de productos.
- **Responsabilidad por la Comunicación:** Mantener una comunicación clara y efectiva con otros miembros del equipo y con los clientes.

Departamento de cocina y limpieza:

Funciones:

- Preparación de ingredientes según las recetas establecidas.
- Cocinar y montar platos según los estándares de presentación del establecimiento.
- Asegurar la calidad y frescura de los alimentos preparados.
- Trabajar en colaboración con otros miembros del equipo para garantizar tiempos de servicio eficientes.
- Mantener la limpieza y organización en su estación de trabajo.
- Limpiar y desinfectar equipos, utensilios y áreas de trabajo regularmente.
- Mantener la higiene personal y el uniforme limpio.

Requisitos:

- Conocimiento de técnicas de cocina y seguridad alimentaria.
- Capacidad para seguir recetas y procedimientos de cocina.
- Destreza en el manejo de cuchillos y otros utensilios de cocina.
- Capacidad para trabajar en un entorno de ritmo rápido y bajo presión.
- Resistencia física para estar de pie durante largos períodos y levantar objetos pesados.

Responsabilidades:

- Limpiar y desinfectar áreas comunes, incluyendo la cocina, el comedor y los baños.
- Barrer, trapear y aspirar suelos.
- Recolectar y desechar la basura y los desperdicios de manera adecuada.
- Separar y reciclar los materiales según las políticas del establecimiento.

Departamento Administrativo: En este departamento encontramos al responsable de las finanzas de nuestra empresa.

Funciones:

- Registrar todas las transacciones financieras de la empresa en libros contables, como ventas, compras, gastos, ingresos, y pagos.
- Elaborar estados financieros como el balance, el estado de resultados y el estado de flujos de efectivo para reflejar la situación financiera de la empresa.
- Calcular y presentar las declaraciones de impuestos de la empresa de acuerdo con las regulaciones fiscales vigentes.
- Realizar análisis y reportes sobre la salud financiera de la empresa, identificando tendencias, ratios financieros y áreas de mejora
- Participar en la elaboración de presupuestos y planes financieros para guiar las decisiones empresariales y el uso eficiente de los recursos.

Requisitos:

- Título universitario en contabilidad, finanzas o áreas relacionadas.
- Amplio conocimiento de principios contables, normativas fiscales y estándares de reporte financiero.
- Capacidad para interpretar datos financieros y realizar análisis detallados para informar la toma de decisiones.
- Experiencia en el uso de software contable y herramientas de gestión financiera.

Responsabilidades:

- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contables de la empresa de acuerdo con la normativa vigente.
- Manejar la información financiera de la empresa de manera confidencial y ética.
- Realizar auditorías internas periódicas para detectar posibles errores, fraudes o irregularidades en los registros financieros.

7.2 Organización y comunicación interna

En este punto, procedemos a establecer la estructura organizativa de los puestos de trabajo, y los sistemas de coordinación y comunicación implementados. Para organizar el organigrama de Business Bakery, utilizaremos la teoría de Henry Mintzberg, un reconocido autor en el campo de la gestión empresarial. Mintzberg identifica diferentes componentes clave en una estructura organizativa que nos ayudarán a definir los puestos de trabajo y sus interrelaciones.

Cumbre Estratégica (Strategic Apex)

- CEO o Gerente General: Responsable de la dirección general de la empresa y la toma de decisiones estratégicas.

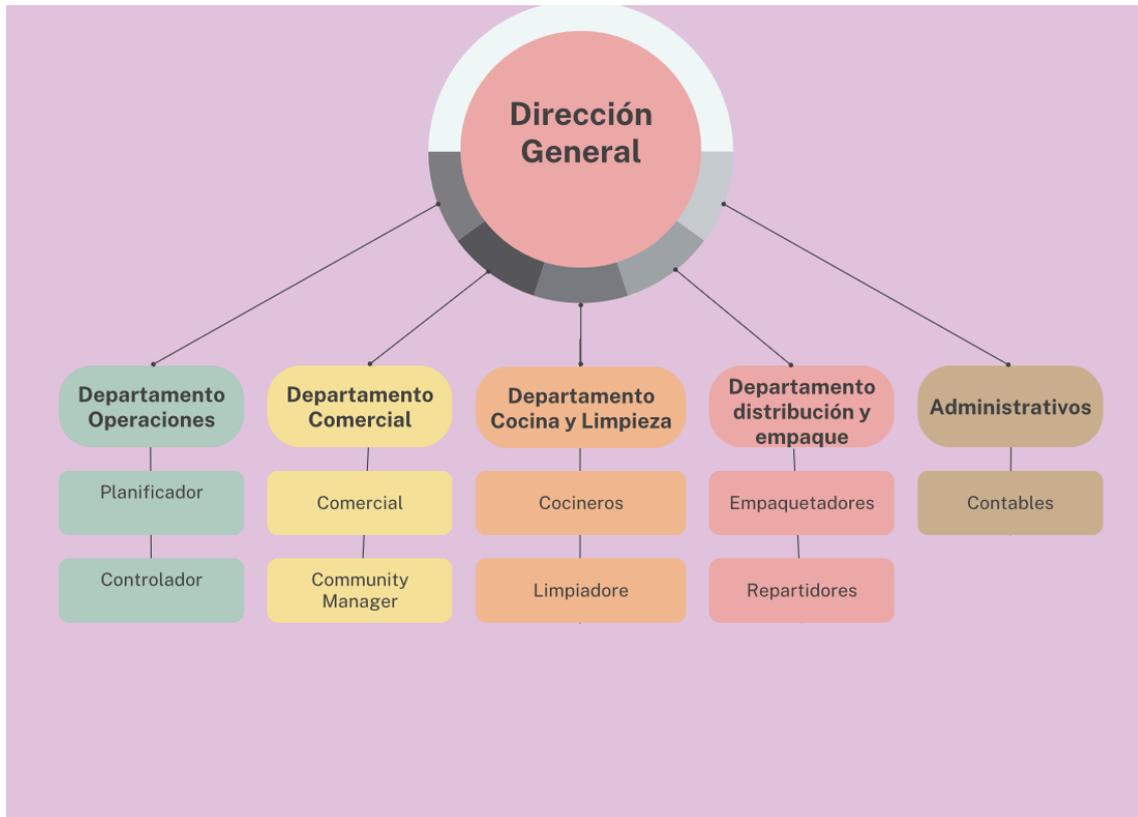
Línea Media (Middle Line)

- Gerente de Producción: Responsable de la cocina y la preparación de los desayunos.
- Gerente de Ventas y Marketing: Encargado de las estrategias de ventas y promoción de los servicios.
- Gerente de Finanzas: Maneja la contabilidad y las finanzas de la empresa.

Núcleo Operativo (Operating Core)

- Personal de Cocina: Encargados de la preparación de los alimentos.
- Personal de Servicio: Responsables de la entrega de los desayunos y atención al cliente.
- Personal de Limpieza: Mantienen la higiene y limpieza del área de trabajo.

Ilustración 15: Organigrama Business Bakery.



Fuente: Elaboración propia a través de Canva.

Finalmente, para una empresa como Business Bakery, es esencial establecer una comunicación efectiva tanto interna como externa.

Comunicación Interna:

- **Reuniones de equipo:** Reuniones regulares para coordinar operaciones, compartir actualizaciones y resolver problemas.
- **Correo electrónico interno:** Para comunicaciones formales e informales entre los diferentes equipos y departamentos.
- **Plataforma de colaboración en línea:** Como Slack o Microsoft Teams, para una comunicación rápida y colaborativa entre los miembros del equipo.
- **Boletines informativos:** Para compartir noticias de la empresa, logros del equipo y próximos eventos.
- **Entrenamientos y talleres:** Para mejorar las habilidades de comunicación y promover la cohesión del equipo.

Comunicación Externa:

- **Correo electrónico:** Para comunicarse con clientes actuales y potenciales sobre ofertas especiales, menús actualizados y solicitar comentarios.
- **Sitio web:** Un sitio web informativo donde los clientes puedan aprender sobre los productos y servicios ofrecidos, y realizar pedidos en línea si es aplicable.
- **Redes sociales:** Utilizar plataformas como LinkedIn, Twitter e Instagram para compartir contenido relevante, promociones e interactuar con los clientes.
- **Boletines de noticias:** Para mantener a los clientes informados sobre nuevas ofertas, actualizaciones de productos y noticias de la empresa.
- **Encuestas y comentarios:** Solicitar comentarios de los clientes a través de encuestas en línea, formularios de comentarios o llamadas de seguimiento para mejorar continuamente la calidad del servicio.

Al implementar estos tipos de comunicación, Business Bakery puede mantener una comunicación efectiva tanto dentro de la empresa como con sus clientes, lo que contribuirá al éxito y crecimiento del negocio.

7.3 Selección del personal y contratación

En el competitivo mundo empresarial actual, la selección y contratación de personal es un proceso crucial para el éxito de cualquier empresa, y esto es especialmente cierto en el sector de suministro de alimentos como el de Business Bakery. La calidad y el rendimiento del equipo de trabajo no solo afectan la eficiencia operativa, sino también la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

Análisis de Competencias: Esta estrategia implica identificar las competencias clave necesarias para desempeñar con éxito un trabajo y evaluar a los candidatos en función de estas competencias. Autores como Richard Boyatzis y Daniel Goleman han contribuido al desarrollo de esta teoría, centrándose en la importancia de las competencias emocionales y sociales en el desempeño laboral.

Entrevistas Conductuales Estructuradas: Esta técnica se basa en la idea de que el comportamiento pasado es un predictor confiable del comportamiento futuro. Autores como Paul Green y Robert A. Baron han abogado por este enfoque, que implica hacer preguntas específicas sobre experiencias pasadas y logros para evaluar la idoneidad de un candidato.

Evaluaciones Psicométricas: Estas evaluaciones incluyen pruebas de personalidad, pruebas de aptitud y evaluaciones de habilidades para medir características individuales y capacidades cognitivas. Autores como Raymond Cattell y Hans Eysenck han contribuido al desarrollo de la teoría de la personalidad y las pruebas psicométricas.

Método STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado): Este enfoque se utiliza durante las entrevistas para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos. Autores como Tom Sorell y Robert Baden-Powell han promovido este método, que se centra en la capacidad de los candidatos para manejar situaciones específicas y lograr resultados concretos.

7.4 Gestión de los recursos humanos

7.4.1 Política de retribución

En el marco de nuestra continua búsqueda por mantenernos al tanto de las mejores prácticas laborales y legales, es esencial comprender y cumplir con las normativas vigentes que regulan la retribución de los trabajadores en España. La retribución no solo es un aspecto crucial para la satisfacción y el bienestar de nuestros empleados, sino también una obligación legal que debemos cumplir rigurosamente.

El principal marco legal que regula este aspecto es el **Estatuto de los Trabajadores**, el cual establece los derechos y obligaciones tanto para los empleados como para los empleadores.

Además, existen otras leyes y regulaciones complementarias que debemos tener en cuenta:

- **Ley del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF):** Esta ley regula la tributación de las rentas obtenidas por los trabajadores, incluyendo los salarios y otras formas de retribución.
- **Convenios Colectivos:** Son acuerdos entre los representantes de los trabajadores y los empleadores de un sector o empresa, que regulan aspectos como los salarios, las condiciones laborales y los beneficios sociales.
- **Ley de Prevención de Riesgos Laborales:** Esta ley establece las obligaciones de los empleadores sobre la seguridad y salud en el trabajo, lo que puede influir en aspectos como la compensación por trabajos peligrosos o insalubres.
- **Ley de Igualdad:** Esta ley garantiza la igualdad de trato y de oportunidades entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, lo que puede afectar a la política salarial y a otros aspectos de la retribución.

- **Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo:** Este real decreto regula el procedimiento de registro y depósito de los convenios colectivos, que incluyen disposiciones sobre la retribución de los trabajadores.

7.4.2. Motivación

En Business Bakery, nos comprometemos a brindar las mejores condiciones laborales posibles. Esto incluye no solo un espacio físico agradable y cómodo, sino también una cultura organizacional que fomente el respeto, la colaboración y el desarrollo personal y profesional de cada individuo.

Para lograr este objetivo, nos comprometemos a:

- Adaptar los puestos de trabajo a las necesidades y habilidades de cada empleado, reconociendo su singularidad y potencial.
- Promover la participación y la delegación de responsabilidades, otorgando a nuestros colaboradores un sentido de pertenencia y compromiso con nuestra misión empresarial.
- Reconocer y premiar el arduo trabajo y el logro de objetivos y metas establecidas, celebrando los éxitos individuales y colectivos.
- Priorizar la formación y el crecimiento profesional de nuestros empleados, ofreciendo oportunidades de desarrollo continuo y programas de capacitación que los mantengan actualizados y motivados en su trayectoria dentro de Business Bakery.

7.4.3. Evaluación

En nuestro compromiso por ofrecer el mejor servicio, realizaremos evaluaciones regulares de nuestros empleados para garantizar la excelencia en cada entrega y satisfacción del cliente.

Evaluación de satisfacción del cliente: La calidad del servicio y de los productos es fundamental para nuestra empresa. Por lo tanto, recopilamos comentarios y opiniones de los clientes sobre la experiencia de desayuno y utilizar estos datos como parte de la evaluación del desempeño de los empleados.

En cuanto al período de tiempo en el que vamos a evaluar a los empleados, dado que la operación de suministro de desayunos puede ser intensiva en cuanto a la demanda y los ciclos de trabajo, una evaluación trimestral o semestral es la adecuada para permitir un seguimiento regular del desempeño y la oportunidad de realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.

7.4.4. Sistema y Estilo de Dirección

El enfoque de gestión adoptado por Business Bakery se caracteriza por su naturaleza democrática, donde se fomenta activamente la intervención de los empleados en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo promueve una cultura organizacional en la que la información es compartida de manera transparente entre todos los departamentos.

Esta estrategia tiene múltiples beneficios:

Tabla 21: Beneficios Estrategia empleada.

<p>Genera un alto grado de compromiso por parte de los empleados, quienes se sienten valorados y parte integral del proceso de toma de decisiones.</p>	<p>Facilita una adaptación ágil a los cambios que puedan surgir en el entorno empresarial, ya que existe una comunicación abierta y fluida que permite identificar y abordar rápidamente las necesidades y desafíos.</p>	<p>Contribuye a fomentar la motivación de los empleados al ofrecerles la oportunidad de participar activamente en la vida de la empresa y en la consecución de sus objetivos.</p>
<p>Hacer un ambiente laboral positivo y colaborativo, donde se fomenta el trabajo en equipo y se valoran las ideas y aportaciones de cada individuo.</p>	<p>Favorece la transmisión eficiente de la información entre los diferentes departamentos, lo que reduce la duplicación de tareas y optimiza los procesos internos.</p>	<p>Otorga a los empleados una mayor autonomía y responsabilidad en sus funciones, lo que puede potenciar su creatividad y capacidad de innovación.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el enfoque democrático de dirección en Business Bakery promueve una cultura organizacional basada en la participación, la transparencia y el trabajo en equipo, lo que contribuye al éxito y la sostenibilidad de la empresa en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

7.4.5 Costes Laborales Estimados

Hemos desarrollado una tabla que sintetiza los aspectos clave de cada puesto de trabajo, tomando como referencia las descripciones proporcionadas anteriormente en la sección 7.1 "Diseño de puestos de trabajo".

Tabla 22: Gestión de los RRHH Business Bakery.

Departamento Operaciones		Departamento Comercial		Departamento Cocina y Limpieza	
Puesto	Planificador	Puesto	Comercial	Puesto	Cocinero
Categoría Profesional	3	Categoría Profesional	1	Categoría Profesional	2
Nº de trabajadores	1	Nº de trabajadores	1	Nº de trabajadores	3
Tipo de contrato	Indefinido	Tipo de contrato	Indefinido	Tipo de contrato	Indefinido
Jornada	Completa	Jornada	Completa	Jornada	Completa
Costes Laborales		Costes Laborales		Costes Laborales	
Salario Bruto Anual	20.000,00 €	Salario Bruto Anual	16.000,00 €	Salario Bruto Anual	14.500,00 €
Coste Seguridad Social	10.020,00 €	Coste Seguridad Social	5.344,00 €	Coste Seguridad Social	4.843,00 €
Total	30.020,00 €	Total	21.344,00 €	Total	58.029,00 €
Puesto	Controlador	Puesto	Community Manager	Puesto	Limpiador
Categoría Profesional	3	Categoría Profesional	1	Categoría Profesional	2
Nº de trabajadores	1	Nº de trabajadores	1	Nº de trabajadores	2
Tipo de contrato	Indefinido	Tipo de contrato	Indefinido	Tipo de contrato	Indefinido
Jornada	Completa	Jornada	Completa	Jornada	Completa
Costes Laborales		Costes Laborales		Costes Laborales	
Salario Bruto Anual	20.000,00 €	Salario Bruto Anual	16.000,00 €	Salario Bruto Anual	13.000,00 €
Coste Seguridad Social	10.020,00 €	Coste Seguridad Social	5.344,00 €	Coste Seguridad Social	4.342,00 €
Total	30.020,00 €	Total	21.344,00 €	Total	34.684,00 €
TOTAL TRABAJADORES	60.040,00 €	TOTAL TRABAJADORES	42.688,00 €	TOTAL TRABAJADORES	92.713,00 €
Departamento Distribución y Empaque		Departamento Administración		Departamento Dirección General	
Puesto	Empaquetadores	Puesto	Contable	Puesto	Directores Generales
Categoría Profesional	2	Categoría Profesional	1	Categoría Profesional	1
Nº de trabajadores	2	Nº de trabajadores	1	Nº de trabajadores	3
Tipo de contrato	Indefinido	Tipo de contrato	Indefinido	Tipo de contrato	Indefinido
Jornada	Completa	Jornada	Completa	Jornada	Completa
Costes Laborales		Costes Laborales		Costes Laborales	
Salario Bruto Anual	14.500,00 €	Salario Bruto Anual	25.000,00 €	Salario Bruto Anual	45.000,00 €
Coste Seguridad Social	4.843,00 €	Coste Seguridad Social	8.350,00 €	Coste Seguridad Social	15.030,00 €
Total	38.686,00 €	Total	33.350,00 €	Total	180.090,00 €
Puesto	Repartidores	Puesto	-	Puesto	-
Categoría Profesional	2	Categoría Profesional	-	Categoría Profesional	-
Nº de trabajadores	3	Nº de trabajadores	-	Nº de trabajadores	-
Tipo de contrato	Indefinido	Tipo de contrato	-	Tipo de contrato	-
Jornada	Parcial	Jornada	-	Jornada	-
Costes Laborales		Costes Laborales		Costes Laborales	
Salario Bruto Anual	7.938,00 €	Salario Bruto Anual	-	Salario Bruto Anual	-
Coste Seguridad Social	2.651,29 €	Coste Seguridad Social	-	Coste Seguridad Social	-
Total	31.767,88 €	Total	-	Total	-
TOTAL TRABAJADORES	70.453,88 €	TOTAL TRABAJADORES	33.350,00 €	TOTAL TRABAJADORES	180.090,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Total sueldos: 479.334€

En cuanto al coste de la Seguridad Social hemos puesto un 23,6% en contingencias comunes para el desempleo un 6,7%, un 5,3 % en caso de accidente, un 0,2 % para el fondo de garantía social y un 0,6% de formación.

7.5 Internalización de actividades

En nuestro compromiso por ofrecer un servicio de calidad y controlar cada aspecto de nuestro negocio, hemos tomado la decisión de internalizar varios procesos clave. En primer lugar, en lugar de depender de una agencia externa para administrar nuestras redes sociales, el community manager se encargará personalmente de gestionar nuestra presencia en línea, asegurando una comunicación auténtica y directa con nuestros clientes.

Además, para garantizar una presencia en línea profesional y atractiva, hemos contratado a un talentoso diseñador web que se encargará de desarrollar y mantener nuestra página web, asegurando una experiencia digital excepcional para nuestros clientes.

En cuanto a la distribución de nuestros productos, hemos optado por utilizar nuestros propios recursos logísticos, eliminando la necesidad de contratar una empresa de distribución externa. Contamos con un equipo de conductores dedicados y bien capacitados que garantizan la entrega puntual y segura de nuestros productos a nuestros clientes.

Finalmente, para asegurar la frescura y calidad de nuestros productos, hemos decidido no subcontratar la producción de repostería. En su lugar, hemos invertido en nuestro propio horno y equipo de pastelería, permitiéndonos controlar cada aspecto del proceso de producción y ofrecer productos recién horneados y deliciosos a nuestros clientes.

Con estas medidas, estamos comprometidos a mantener altos estándares de calidad, eficiencia y satisfacción del cliente en cada paso de nuestro negocio.

8. Plan Económico- Financiero

8.1. Inversión y Financiación Inicial

En esta tabla se detalla la inversión inicial y la financiación que necesitamos para iniciar las operaciones de Business Bakery. La inversión inicial comprende activos que incluyen maquinaria (menaje y utensilios), equipos informáticos, mobiliario, vehículos e intangible la receta secreta de nuestros cruasanes.

Además, hemos tenido en cuenta el alquiler del local. En lo que respecta al IVA, hemos aplicado una tasa del 21%, con la excepción de las materias primas. El IVA aplicado a las materias primas varía y puede ser del 4%, 10% o 21%, depende del tipo de producto específico. Finalmente refiriéndose a la financiación inicial los socios de Business Bakery aportan un capital de 100.000€ cada uno.

Tabla 23: Inversión inicial.

INVERSIÓN INICIAL	Total en euros (€)	FINANCIACIÓN INICIAL	Total en euros (€)
ACTIVOS	108.500€	CAPITAL SOCIAL	300.000€
ACTIVOS INTANGIBLES	1.200€	PRÉSTAMO LP	210.000€
EXISTENCIAS INICIALES	8.000€		
IVA ACTIVOS	22.575€	PRÉSTAMO CP	0
DINERO DISPONIBLE	600.000€		
TOTAL	740.275	TOTAL	510.000€

Fianza Alquiler	2.500 €/ mes
------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración Propia.

8.2. Amortización del Activo

En el cuadro a continuación, se presenta la tabla de amortización del activo de Business Bakery. Los coeficientes de amortización lineal fueron obtenidos mediante la consulta de las tablas proporcionadas por la Agencia Tributaria (Agencia Tributaria, 2024).

Grupo 1: Edificios y otras construcciones.

- **Inversión:** 30.000 € + IVA
- **Vida útil:** 10 años, conforme a las tablas de amortización fiscal.
- **Amortización anual:** 3%. Se muestra la amortización para un periodo de 4 años, ya que los estados financieros se reportan en este intervalo. La vida útil y el porcentaje de amortización cumplen con los requisitos fiscales, que estipulan un máximo de 3% y un límite de 68 años.

Grupo 2: Mobiliario.

- **Inversión:** 2.500 € + IVA
- **Vida útil:** 5 años, según las tablas de amortización fiscal.
- **Amortización anual:** 10%. La vida útil y el porcentaje de amortización están dentro de los límites fiscales, que son un máximo de 10% y 20 años.

Grupo 3: Maquinaria.

- **Inversión:** 6.000 € + IVA
- **Vida útil:** 8 años, basado en las tablas de amortización fiscal.
- **Amortización anual:** 12%. Este grupo cumple con las regulaciones fiscales, que permiten hasta un 12% de amortización y un máximo de 18 años de vida útil.

Grupo 4: Elementos de transporte.

- **Inversión:** 93.000 € + IVA
- **Vida útil:** 10 años, conforme a las tablas de amortización fiscal.
- **Amortización anual:** 10%. Los requisitos fiscales para este grupo establecen un máximo de 14% de amortización y 16 años de vida útil, lo cual se cumple en nuestra planificación.

Grupo 6: Útiles y herramientas.

- **Inversión:** 1.000 € + IVA
- **Vida útil:** 5 años, siguiendo las tablas de amortización fiscal.
- **Amortización anual:** 12,5%. Este grupo cumple con las tablas fiscales, que permiten hasta un 30% de amortización y un máximo de 8 años de vida útil.

*D&A: Depreciación y amortización

Tabla 24: Amortización del Activo.

Amortización Activo						
Grupo 1: Edificios y otras construcciones.						
ALQUILER	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	
ANC BRUTO	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
D&A	- €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €	900,00 €
D&A ACUMULADA	- €	900,00 €	1.800,00 €	2.700,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €
ANC NETO	30.000,00 €	29.100,00 €	28.200,00 €	27.300,00 €	26.400,00 €	26.400,00 €
Grupo 2: Mobiliario.						
MOBILIARIO	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	
ANC BRUTO	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
D&A	- €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
D&A ACUMULADA	- €	250,00 €	500,00 €	750,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
ANC NETO	2.500,00 €	2.250,00 €	2.000,00 €	1.750,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Grupo 3: Maquinaria.						
MAQUINARIA	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	
ANC BRUTO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
D&A	- €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €	720,00 €
D&A ACUMULADA	- €	720,00 €	1.440,00 €	2.160,00 €	2.880,00 €	2.880,00 €
ANC NETO	6.000,00 €	5.280,00 €	4.560,00 €	3.840,00 €	3.120,00 €	3.120,00 €
Grupo 4: Elementos de transporte.						
VEHICULOS	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	
ANC BRUTO	93.000,00 €	93.000,00 €	93.000,00 €	93.000,00 €	93.000,00 €	93.000,00 €
D&A	- €	9.300,00 €	9.300,00 €	9.300,00 €	9.300,00 €	9.300,00 €
D&A ACUMULADA	- €	9.300,00 €	18.600,00 €	27.900,00 €	37.200,00 €	37.200,00 €
ANC NETO	93.000,00 €	83.700,00 €	74.400,00 €	65.100,00 €	55.800,00 €	55.800,00 €
Grupo 6: Útiles y Herramientas.						
VEHICULOS	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	
ANC BRUTO	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
D&A	- €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €	125,00 €
D&A ACUMULADA	- €	125,00 €	250,00 €	375,00 €	500,00 €	500,00 €
ANC NETO	1.000,00 €	875,00 €	750,00 €	625,00 €	500,00 €	500,00 €
TOTAL AMORTIZACIÓN ACUMULADA	132.500,00 €	121.205,00 €	109.910,00 €	98.615,00 €	87.320,00 €	87.320,00 €

Fuente: Elaboración Propia.

8.3. Financiación Bancaria

Para poder empezar con las actividades de Business Bakery necesitaremos financiación externa, hemos elegido un préstamo online para emprendedores del banco BBVA.

Hemos solicitado una cantidad de 210.000€, la cual pagaremos a 15 años en un plazo de 166 pagos.

El tipo de interés ofrecido por el banco es de 6,5% TIN y 6,98% TAE fijo. Lo que nos daría una cuota mensual de 2,415.24 €.

Ver **Anexo 9**.

Tabla 25: Financiación Préstamo.

PRÉSTAMO	15 AÑOS
T	15
CANTIDAD	210000
Nº DE PAGOS	166
COSTE FINANCIERO ANUAL	6,50%
CUOTA	2,415.24

Fuente: Elaboración propia.

8.4. IVA.

Tabla 26: IVA soportado y repercutido.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS PREVISTAS	2.437.947,61€	3.656.922,08€	4.875.914,86€
IVA VENTAS 21% (REPERCUTIDO)	511.969,00€	767.953,64€	1.023.942,12€
IVA SOPORTADO	121.542,22€	152.202,95€	243.085,02€
LIQUIDACIÓN IVA	390.426,77€	615.750,69€	780.857,10€

Fuente: Elaboración Propia.

8.4.1. IVA Repercutido

El IVA repercutido de Business Bakery, está compuesto por la previsión de ventas de los tres primeros años, que constan de 200.000, 300.00 y 400.000 cajas de cruasanes respectivamente junto a las mismas cantidades de bebidas vendidas.

Para todas estas ventas se aplica un 21% de IVA, explicadas en el [Anexo 7](#).

8.4.2. IVA Soportado

Por otro lado, el IVA soportado, recoge todo el IVA de las materias primas que necesitamos para nuestros productos y bebidas.

Hay diferentes tipos dependiendo de la materia prima, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 27: Diferencias por materias primas.

MATERIA PRIMA	TIPO DE IVA
Azúcar de caña mascobado ecológico	10%
Levadura seca	10%
Sal de hielo ecológica	4%
Aceite de oliva	5%
Harina de arroz	5%
Leche sin lactosa	5%

Fuente: Elaboración Propia.

Los *toppings* y las bebidas se caracterizan por tener todos un 10% de IVA, se explican en el [Anexo 8](#).

8.5. Cuenta Previsional de Tesorería

Tal como se aprecia en la tabla 28, el saldo en tesorería previsto para los tres primeros años es muy positivo. Vemos que las entradas de dinero han sido superiores a las salidas. Hemos tenido en cuenta que los ingresos por ventas van a ir aumentando, generando unas entradas de dinero mayores cada año consecutivo.

Hemos mantenido el mismo gasto de personal para los tres años, aunque no descartamos aumentar la plantilla, por ejemplo, en el equipo de ventas, una vez acabado el tercer año.

Tabla 28: Cuenta de tesorería en los tres primeros años (previsional).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ENTRADAS DE DINERO			
SALDO INICIAL	740.275€	1.777.512,46€	3.798.563,87€
COBROS VENTAS PREVISTAS	1.925.978,61€	2.888.968,44€	3.851.972,74€
IVA VENTAS 21% (REPERCUTIDO)	511.969,00€	767.953,64€	1.023.942,12€
SALIDAS DE DINERO			
PAGOS TOTAL GASTOS (SIN IVA)	96.000€	116.000€	136.000€
GASTOS DE PERSONAL (sueldos + seg. social)	479.334€	479.334€	479.334€
PAGOS DEV. PRÉSTAMO (SIN LOS INTERESES)	194.657,16€	179.171,52€	163.685,88€
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES PRÉSTAMO)	1.050€	1.048,91€	1.047,82€
PAGOS INICIALES INVERSIÓN ACTIVOS (QUE NO SEAN GASTOS) (SIN IVA)	117.700€	-	-
TOTAL IVA SOPORTADO	121.542,22€	152.202,95€	243.085,02€
PAGO LIQUIDACIÓN IVA	390.426,77€	615.750,69€	780.857,10€
PAGO IMPUESTO SOCIEDADES (15% AÑO 1 Y 2, 25% AÑO 3)	-	92.362,60€	195.214,27€
TOTAL ENTRADAS	3.178.222,61€	5.434.434,54€	8.674.478,73
TOTAL SALIDAS	1.400.710,15€	1.635.870,67	1.999.224,09€
SALDO TESORERÍA	1.777.512,46€	3.798.563,87€	6.675.254,64€

Fuente: Elaboración Propia.

8.6. Cuenta de Resultado Previsional

La tabla que se muestra a continuación representa la cuenta de resultados proyectada para Business Bakery durante los tres primeros años de operación. En ella se incluyen los ingresos, los distintos tipos de gastos, así como los beneficios antes y después de impuestos.

Para los ingresos, se observa un crecimiento significativo a lo largo de los años. En el primer año, los ingresos son de 1.925.978,61 €, aumentando a 2.888.968,44 € en el segundo año y alcanzando 3.851.972,74 € en el tercer año. Este crecimiento refleja una expansión positiva de las actividades de Business Bakery y una mayor penetración en el mercado.

Los gastos de explotación y aprovisionamiento también muestran un aumento gradual. En el primer año, estos gastos son de 96.000,00 €, incrementándose a 116.000,00 € en el segundo año y a 136.000,00 € en el tercer año. Este incremento es coherente con el aumento en las operaciones y la producción para satisfacer la creciente demanda.

Los gastos de personal se mantienen constantes en los tres años, con un valor de 479.334,00 € anuales. Esto sugiere que la empresa ha planificado sus necesidades de personal de manera eficiente, manteniendo una plantilla estable que es suficiente para gestionar el aumento en las actividades operativas sin necesidad de contratar más personal.

En cuanto a las amortizaciones, se observa una disminución gradual a lo largo de los años. En el primer año, las amortizaciones son de 121.205,00 €, bajando a 109.910,00 € en el segundo año y a 98.615,00 € en el tercer año. Esta disminución refleja la depreciación de los activos a medida que se utilizan en las operaciones diarias de la empresa.

El Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) se obtiene restando los gastos operativos y las amortizaciones de los ingresos en el año 1, el BAII es de 1.229.439,61 €, en el año 2, el BAII aumenta significativamente a 2.183.724,44 €, en el año 3, el BAII continúa creciendo hasta alcanzar los 3.138.023,74 €. Este incremento del BAII a lo largo de los años indica una mejora en la rentabilidad operativa de Business Bakery, reflejando un crecimiento en las ventas y un control eficiente de los costos.

El Beneficio Antes de Impuestos (BAI) se calcula restando los gastos financieros del BAII, en el año 1, el BAI es de 1.228.389,61 €, en el año 2, el BAI sube a 2.182.675,53 €, en el año 3, el BAI alcanza los 3.136.975,92 €. El incremento del BAI muestra que Business Bakery no solo está generando más ingresos, sino que también está manejando sus finanzas de manera efectiva.

Para calcular el Impuesto de Sociedades, se aplica una tasa impositiva al BAI. La tasa aplicada es del 15% para los años 1 y 2, y del 25% para el año 3.

El análisis muestra un crecimiento constante y saludable de los beneficios netos de Business Bakery a lo largo de los tres años, indicando una expansión exitosa y una sólida gestión financiera. La empresa no solo incrementa sus ingresos, sino que también mantiene sus gastos bajo control, lo que resulta en un aumento significativo del beneficio neto año tras año.

La disparidad entre el Beneficio Antes de Impuestos (BAI) y el Impuesto sobre Sociedades resulta en el beneficio neto o resultado del ejercicio.

Tabla 29: Cuenta previsual de resultados de los años 1, 2 y 3.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
INGRESOS	1.925.978,61 €	2.888.968,44 €	3.851.972,74 €
Gastos de Explotación + Aprovisionamiento	96.000,00 €	116.000,00 €	136.000,00 €
Gastos de Personal	479.334,00 €	479.334,00 €	479.334,00 €
Amortizaciones	121.205,00 €	109.910,00 €	98.615,00 €
Bº ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)	1.229.439,61 €	2.183.724,44 €	3.138.023,74 €
Gastos Financieros	1.050,00 €	1.048,91 €	1.047,82 €
Bº ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	1.228.389,61 €	2.182.675,53 €	3.136.975,92 €
Impuesto de Sociedades	184.258,44 €	327.401,33 €	784.243,98 €
BENEFICIO NETO	1.044.131,17 €	1.855.274,20 €	2.352.731,94 €

Fuente: Elaboración Propia.

8.7. Balance Previsional

El siguiente balance provisional presenta el estado financiero proyectado de Business Bakery para los años 1, 2 y 3. Se incluyen tanto el activo (corriente y no corriente) como el pasivo y el patrimonio neto.

El Activo No Corriente incluye las inversiones en activos fijos tangibles e intangibles, tales como mobiliario, maquinaria, elementos de transporte, útiles y herramientas, así como el alquiler. Se observa una disminución progresiva en el valor de estos activos debido a la amortización anual.

El Activo Corriente representa los activos de corto plazo, como las existencias y la tesorería. La tesorería muestra un crecimiento significativo a lo largo de los años, lo que refleja una mejora en la liquidez de la empresa.

El Patrimonio Neto incluye el capital social, el resultado del ejercicio y las reservas acumuladas. El aumento en el resultado del ejercicio y las reservas acumuladas refleja una rentabilidad creciente.

El Pasivo No Corriente compuesto por préstamos a largo plazo, que disminuyen anualmente a medida que se amortizan.

El Pasivo Corriente incluye el préstamo a corto plazo y las obligaciones con la Seguridad Social (HP Acreedora ISS), que aumentan debido al crecimiento de las operaciones.

Finalmente, El Total Pasivo la suma del pasivo corriente y no corriente también muestra un incremento, que acompaña el crecimiento del activo

Tabla 30: Balance Previsional años 1, 2 y 3.

	T=1	T=2	T=3
TOTAL ACTIVO BALANCE	1.906.717,46 €	3.916.473,87 €	6.781.869,64 €
ACTIVO NO CORRIENTE			
Mobiliario	2.250,00 €	2.000,00 €	1.750,00 €
Maquinaria	5.280,00 €	4.560,00 €	3.840,00 €
Elementos de Transporte	83.700,00 €	74.400,00 €	65.100,00 €
Útiles y Herramientas	875,00 €	750,00 €	625,00 €
TOTAL ANC TANGIBLE NETO	92.105,00 €	81.710,00 €	71.315,00 €
Alquiler	29.100,00 €	28.200,00 €	27.300,00 €
TOTAL ANC INTANGIBLE NETO	29.100,00 €	28.200,00 €	27.300,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	121.205,00 €	109.910,00 €	98.615,00 €
ACTIVO CORRIENTE			
Existencias	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
Tesorería	1.777.512,46 €	3.798.563,87 €	6.675.254,64 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.785.512,46 €	3.806.563,87 €	6.683.254,64 €
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO			
	1.723.046,77 €	3.705.978,22 €	6.500.067,17 €
PATRIMONIO NETO			
Capital Social	300.000,00 €	300.000,00 €	300.000,00 €
Resultado del Ejercicio	1.044.131,17 €	1.855.274,20 €	2.352.731,94 €
Reservas acumuladas N-1	- €	1.044.131,17 €	2.899.405,37 €
TOTAL PATRIMONIO NETO	1.344.131,17 €	3.199.405,37 €	5.552.137,31 €
PASIVO NO CORRIENTE			
Préstamo L/P	194.657,16 €	179.171,52 €	163.685,88 €
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	194.657,16 €	179.171,52 €	163.685,88 €
PASIVO CORRIENTE			
Préstamo C/P	- €	- €	- €
HP Acreedora ISS	184.258,44 €	327.401,33 €	784.243,98 €
TOTAL PASIVO CORRIENTE	184.258,44 €	327.401,33 €	784.243,98 €
TOTAL PASIVO	378.915,60 €	506.572,85 €	947.929,86 €

Fuente: Elaboración Propia.

8.8. Ratios Financieros

En este apartado, mostramos los ratios obtenidos en nuestro plan financiero, gracias y con la ayuda de diferentes archivos académicos de la Universidad Europea.

Fondo de maniobra: Activo Corriente – Pasivo Corriente.

El fondo de maniobra para los 3 años indicados tiene un resultado positivo.

Por lo tanto, al restar el activo corriente al pasivo corriente, este índice nos revela el capital disponible después de saldar nuestras obligaciones a corto plazo. De esta manera, confirma que contamos con una reserva adecuada de fondos para nuestras operaciones.

Ratio de liquidez o solvencia técnica: Activo Corriente/Pasivo Corriente.

Observamos que nuestro índice de solvencia supera el valor óptimo de 1.5. Aunque no necesariamente representa un problema, existe la posibilidad de tener un exceso de activos corrientes, como efectivo en caja, que podría desvalorizarse con el paso del tiempo.

Ratio de endeudamiento (1): Total Pasivo/(Total Pasivo + Patrimonio Neto)

Observamos que nuestro índice está por debajo de 0.5, lo que indica que nuestro pasivo corriente representa menos del 50% de nuestro patrimonio neto, cumpliendo así con la condición óptima.

Ratio de endeudamiento (2): Total Pasivo/Patrimonio Neto.

Observamos que este índice de endeudamiento señala la proporción de financiamiento externo respecto al patrimonio de la empresa, lo que refleja su estructura financiera. El cálculo abarca tanto el corto como el largo plazo. Según nuestros datos, en los tres primeros años, los recursos propios superan a las deudas en todos los casos.

Ratio de garantía: Activo Total/Pasivo Total.

Este ratio refleja la suficiencia de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros con agentes externos, al relacionar los activos con las deudas. Con un resultado superior a 2.5, podemos afirmar que no dependemos del crédito de un año a otro, ya que nuestro capital es adecuado para cubrir nuestras necesidades.

Ratio de beneficio: Beneficio neto x 100/Ventas anuales.

Business Bakery tiene el primer año unas ventas de 1.925.978,61€ y cuenta con un beneficio de 1.044.131,17€, estamos obteniendo una rentabilidad después de impuesto del 54%. En el año 2 tenemos unas ventas de 2.888.968,44€ y un beneficio de 1.855.274,20€ obteniendo así una

rentabilidad de 64%. En el tercer año tenemos unas ventas de 3.851.972,74€ con un beneficio de 2.352.731,94€ con una rentabilidad del 61%.

ROE (Rentabilidad financiera): Beneficio neto x 100/Total patrimonio neto.

El ROE (Return on Equity) evalúa el rendimiento del capital invertido, mostrando la rentabilidad generada por la empresa respecto a sus fondos propios. En los tres periodos analizados, nuestra rentabilidad supera el 25% de nuestros fondos propios.

ROA (Rentabilidad económica): Beneficio económico (BAII) x 100/Activo total.

El ROA (Return on Assets) muestra la rentabilidad de los activos de la empresa, siendo crucial para valorar su rendimiento. Se considera positivo que el ROA supere el 5% para una evaluación favorable de la rentabilidad empresarial. En nuestro caso, con un 64% en el primer año, este dato refleja la rentabilidad económica de Business Bakery, independientemente de cómo se financian nuestros activos. Esta condición se mantiene constante para los años siguientes.

Tabla 31: Ratios Financieros.

RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Fondo de maniobra	1.601.254,02 €	3.479.162,54 €	5.899.010,66 €
Ratio de liquidez y solvencia técnica	9,69	11,63	8,52
Ratio de endeudamiento (1)	0,22	0,14	0,15
Ratio de endeudamiento (2)	0,28	0,16	0,17
Ratio de Garantía	5,03	7,73	7,15
Ratio de Beneficio	54%	64%	61%
ROE (Rentabilidad Financiera)	78%	58%	42%
ROA (Rentabilidad económica)	64%	56%	46%

Fuente: Elaboración Propia.

8.9. Ratios de Valoración

Vamos a calcular los ratios de valoración:

Ke (Coste de Capital): Empleamos la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + B \cdot (R_m - R_f)$$

Este indicador nos proporciona la tasa de rendimiento esperada por los accionistas e inversores en caso de decidir invertir en nuestro proyecto.

Antes de calcular la Ke (tasa de rentabilidad exigida por los accionistas), primeramente, hemos obtenido la Rf (tasa de rendimiento del bono español), la cual hemos obtenido del "Banco de España" y ha sido del 3,02%.

Luego, para calcular el B (coeficiente Beta), calculamos la media aritmética de los sectores relacionados con nuestra actividad y hemos multiplicado el resultado por 4. Hemos obtenido los datos de las páginas web de "GlobalData" y "Houlihan Lokey". Los sectores han sido:

- Minoristas alimentación: $B = 0,75$
- Procesamiento de alimentos: $B = 0,85$
- Servicios para empresas y consumidores: $B = 1,10$

Haciendo la media de los sectores obtenemos una $B = 3,60$.

Para calcular la prima de riesgo de mercado (R_m), hemos buscado el dato en la página web "Damoradan", en la columna "Equity risk premium" correspondiente a España, porque el país donde situamos la actividad empresarial.

$R_m = 6,94\%$.

Sustituimos dichos datos en la fórmula obtenemos un $K_e = 17,13\%$.

A continuación, vamos a calcular el WACC, hemos aplicado la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \cdot \frac{FP}{(FP+D)} + K_d \cdot \frac{D}{(FP+D)} \cdot (1 - T)$$

Para el cálculo del WACC tenemos que saber la deuda que tenemos y los recursos propios con los que cuenta nuestra empresa, el total del pasivo y el patrimonio neto de la empresa suman 510.000€.

- La deuda de la empresa es de 210.000€, es decir, $210.000\text{€}/510.000\text{€} = 41,17\%$.
- Los recursos propios de la empresa son de 300.000€, es decir, $300.000\text{€}/510.000\text{€} = 58,82\%$.

Por lo tanto, un poco más de la mitad de la empresa se financia con sus propios recursos.

Otros datos que necesarios para el cálculo del WACC son:

- Coste de Capital (K_e), este dato ya ha sido calculado anteriormente y hemos obtenido que $K_e = 17,13\%$.
- Coste de la deuda (K_d), este dato nos dice el coste que tiene Business Bakery al estar financiada por un préstamo de 210.000€. En la tabla 25, ya hicimos alusión a este dato. $K_d = 6,50\%$.
- "T" es el tipo impositivo que para el año 1 es, $T = 1,98\%$.

$$\text{WACC} = 17,13\% \cdot \frac{300.000}{300.000+210.000} + 6,50\% \cdot \frac{210.000}{(210.000+300.000)} \cdot (1-1,98\%) = 18,40\%$$

WACC= 18,40%

El cálculo del WACC proporciona una evaluación más clara del costo de capital de la empresa. En el caso de Business Bakery, el costo de financiamiento se sitúa en el **18,40%**.

Seguidamente calculamos el VAN, con la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = - \text{EFCF0} + \frac{\text{EFCF1}}{(1+\text{Ke})^1} + \frac{\text{EFCF2}}{(1+\text{Ke})^2} + \frac{\text{EFCF3}}{(1+\text{Ke})^3} + \frac{\text{VALOR RESIDUAL}}{(1+\text{Ke})^3}$$

Para calcular el VAN hemos empleado los siguientes datos:

- **EFCF0:** Capital social, lo que aportan los socios que en nuestro caso es de 300.000€.
- **EFCF1:** saldo de la tesorería en el primer año, visto en la tabla 30, el saldo es de 1.777.512,46€
- **EFCF2:** saldo de la tesorería en segundo año menos el saldo del primer año, el saldo es de 2.021.051,41€
- **EFCF3:** saldo de la tesorería en el tercer año menos el saldo del segundo año, el saldo es de 2.876.690,77€
- **Valor residual:** múltiplo del BAI del año 3, es decir, el BAI fue de 3.136.975,92€ x 2 = 6.273.951,84 €
- **Ke** =17,13%

Calculamos la fórmula:

$$\text{VAN} = -300.000 + \frac{1.777.512,46}{(1+17,13\%)^1} + \frac{2.021.051,41}{(1+17,13\%)^2} + \frac{2.876.690,77}{(1+17,13\%)^3} + \frac{6.273.951,84}{(1+17,13\%)^3} = 6.594.927,44 \text{ €}$$

VAN= 6.594.927,44 €.

Esta información sugiere la viabilidad del proyecto, ya que indica que, después de calcular los flujos de ingresos futuros y descontar la inversión inicial, el saldo resultante es positivo. Este resultado refleja la factibilidad del negocio.

En cuanto a la TIR la Calcularemos la TIR al resolver la ecuación del VAN cuando es igual a cero. Utilizamos Excel para este cálculo y obtenemos un resultado de **TIR = 614%**.

Este dato revela que la TIR es más elevada que la tasa de interés del VAN, conocida como Ke (Coste de Capital), que se estableció en 17,13%. El hecho de que la TIR supere Ke asegura una mayor rentabilidad. Además, las TIR que superan el 100%, como en nuestro caso, respaldan la posibilidad de que empresas como Business Bakery puedan llegar a ser muy exitosas.

Finalmente, el PAY-BACK: Con este vemos el plazo de recuperación de la inversión en años, para ello, en la tabla podemos ver por años el flujo de caja y el acumulado.

Tabla 32: Cálculo Pay-Back.

Año	Flujo de caja	Flujo de caja acumulado
0	- 300.000,00 €	- 300.000,00 €
1	1.777.512,46 €	1.477.512,46 €
2	2.021.051,41 €	543.538,95 €
3	2.876.690,77 €	2.333.151,82 €
4	9.150.642,61 €	6.817.490,79 €

Fuente: Elaboración Propia.

Nuestro plazo de recuperación se calcula de la siguiente manera:

$$\text{PAY-BACK} = 1 + ((300.000€ - 1.477.512,46€) / 2.021.051,41€) = 0,417$$
 Con lo cual más o menos **5 meses**.

Para finalizar este apartado, vemos una tabla a resumida de los ratios de valoración:

Tabla 33: Tabla resumen de los ratios de valoración del proyecto.

Ratio de valoración	Resultado
Ke (Cose de Capital)	17,13%
WACC	18,40%
VAN	6.594.927,44 €
TIR	614%
PAY-BACK	5 meses

Fuente: Elaboración propia.

9. Aspectos formales y jurídicos del proyecto

9.1. Elección de la forma jurídica y justificante de la elección

La forma jurídica de Business Bakery es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L). Hemos decidido emplear este tipo ya que creemos que es el más óptimo para nuestro modelo de negocio, además ofrece diversas ventajas.

Tabla 34: Tabla de Características, Ventajas e Inconvenientes.

Características	Ventajas	Inconvenientes
<p>Capital social: El capital social de una SRL se divide en participaciones sociales, que no pueden ser representadas por títulos negociables ni anotaciones en cuenta.</p> <p>Número de socios: Una SRL puede ser constituida por uno o más socios. Si es constituida por un único socio, se denomina Sociedad Unipersonal de Responsabilidad Limitada.</p> <p>Órganos de administración: La administración de la SRL puede ser ejercida por uno o varios administradores, que pueden actuar de manera solidaria, conjunta o en forma de consejo de administración.</p> <p>Denominación social: La razón social de una SRL debe incluir la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o su abreviatura "S.R.L."</p> <p>Regulación legal: Las SRL están reguladas principalmente por la Ley de Sociedades de Capital, que establece las normas y requisitos para su constitución y funcionamiento.</p>	<p>Responsabilidad Limitada: Los socios de una SRL sólo responden con su aportación al capital social, lo que significa que su patrimonio personal está protegido frente a deudas y obligaciones de la empresa.</p> <p>Flexibilidad en la gestión: La SRL permite una estructura organizativa flexible, adaptándose a las necesidades de los socios. Las decisiones importantes pueden ser tomadas por la junta de socios.</p> <p>Facilidad de constitución: Crear una SRL no es excesivamente complicado ni costoso. El proceso es más sencillo que el de una Sociedad Anónima (SA).</p> <p>Capacidad de atraer inversión: Las SRL pueden aumentar su capital social mediante la entrada de nuevos socios, facilitando la financiación.</p> <p>Menor capital mínimo: El capital social mínimo requerido para constituir una SRL es generalmente menor que para una SA, facilitando la creación de este tipo de sociedad.</p>	<p>Limitaciones en la transmisión de participaciones: La transferencia de participaciones sociales está sujeta a ciertas restricciones, lo que puede dificultar la entrada o salida de socios.</p> <p>Menos atractivo para grandes inversores: Las SRL suelen ser menos atractivas para grandes inversores en comparación con las SA, debido a la menor facilidad para comprar y vender acciones.</p> <p>Mayor carga administrativa: A pesar de la flexibilidad, las SRL requieren cumplir con diversas obligaciones formales y administrativas, lo que puede ser una carga para pequeñas empresas.</p> <p>Fiscalidad: Las SRL están sujetas al Impuesto sobre Sociedades, lo que implica una doble imposición: la empresa paga impuestos sobre sus beneficios y los socios sobre los dividendos recibidos.</p> <p>Responsabilidad ante terceros: Aunque la responsabilidad de los socios está limitada, los administradores pueden asumir responsabilidades personales si se demuestra mala gestión o incumplimiento de sus deberes.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

9.2. Reparto Accionarial y Administradores

El reparto accionarial de Business Bakery en España refleja un equilibrio entre sus tres socios fundadores: María García Redondo, Roberto García Pérez y Alba Crespo Villegas. Cada uno de los socios tiene una participación igualitaria en la empresa, lo que asegura una distribución justa tanto de las responsabilidades como de los beneficios.

En términos legales, esta estructura garantiza que la responsabilidad de cada socio esté limitada al capital que han aportado, el cual es uniforme para todos.

En lo que respecta a la gestión de la empresa, los tres socios también actúan como administradores solidarios, lo que significa que cada uno tiene la autoridad individual para representar y tomar decisiones en nombre de la empresa.

Este enfoque proporciona flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones, permitiendo que los socios respondan rápidamente a las oportunidades y desafíos que enfrenta Business Bakery en el mercado español.

En resumen, la empresa se beneficia de un reparto equitativo de acciones y de una estructura administrativa que fomenta la colaboración y la toma de decisiones eficaces entre los socios fundadores.

9.3. Régimen fiscal aplicable

De acuerdo con las actividades que lleva a cabo Business Bakery, la empresa opera bajo el régimen general para personas jurídicas, aplicable a todas las entidades con fines de lucro. En particular, Business Bakery es una sociedad mercantil y ha optado por constituirse como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).

El régimen fiscal que corresponde a Business Bakery, según su forma jurídica, es el Impuesto de Sociedades, que grava las rentas de determinadas sociedades situadas en España.

Siguiendo las directrices del "Manual de Actividades Económicas y Obligaciones Fiscales para Empresarios y Profesionales Residentes en España" emitido por la Agencia Tributaria, se detalla exhaustivamente el régimen fiscal aplicable para empresas como Business Bakery en España.

Base Imponible y Devengo:

La base imponible del Impuesto sobre Sociedades se determina a partir del resultado contable ajustado conforme a las normas fiscales vigentes. Se consideran los ingresos y los gastos fiscalmente deducibles, así como los ajustes fiscales correspondientes. El devengo del impuesto ocurre al cierre del ejercicio fiscal de la empresa.

Tipo de Gravamen y Cuota Íntegra:

El tipo de gravamen aplicable al Impuesto sobre Sociedades varía según el tipo de entidad y su facturación. Existen tipos generales y tipos reducidos, dependiendo de ciertos criterios establecidos por la legislación fiscal. La cuota íntegra del impuesto se calcula aplicando el tipo de gravamen a la base imponible.

Retenciones e Ingresos a Cuentas:

Las retenciones e ingresos a cuenta son mecanismos mediante los cuales se anticipa el pago del impuesto. Por ejemplo, en el caso de los dividendos distribuidos por la empresa, se aplican retenciones sobre los mismos, que deben ser ingresadas a cuenta del Impuesto sobre Sociedades.

Pagos Fraccionados:

Los pagos fraccionados son adelantos del impuesto que la empresa debe realizar a lo largo del año fiscal. Estos pagos se calculan en función de la estimación del resultado del ejercicio y del tipo de gravamen aplicable. Constituyen una forma de anticipar el pago del impuesto y evitar posibles sanciones por falta de ingreso.

Declaración: La declaración del Impuesto sobre Sociedades debe presentarse dentro del plazo establecido por la normativa fiscal. En esta declaración, la empresa debe incluir toda la información relativa a su actividad económica, así como los cálculos correspondientes a la base imponible, la cuota íntegra y los pagos fraccionados realizados durante el ejercicio fiscal.

9.4. Trámites administrativos a realizar

Constituir una empresa en España implica una serie de trámites administrativos que pueden llevarse a cabo a través del sistema CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) o la Ventanilla Única Empresarial (VUE). Estos sistemas simplifican y agilizan el proceso de creación de empresas.

Sistema CIRCE

El sistema CIRCE permite realizar todos estos trámites de forma telemática a través del Documento Único Electrónico (DUE). El proceso incluye:

1. Acceso al sistema:

- Acceder al portal CIRCE y completar el DUE con los datos necesarios para la constitución de la empresa.

2. Tramitación del DUE:

- CIRCE se encarga de enviar el DUE a los diferentes organismos implicados (Registro Mercantil, Agencia Tributaria, Seguridad Social, etc.).

3. Firma electrónica:

- Los socios y administradores deben firmar electrónicamente el DUE y la escritura pública de constitución.

Ventanilla Única Empresarial (VUE)

La VUE ofrece un punto único de contacto para realizar todos los trámites necesarios para la constitución de una empresa. Este servicio está disponible en diversas cámaras de comercio y otras entidades, y ofrece:

1. Asesoramiento personalizado:

- Asistencia y orientación sobre los trámites necesarios y la documentación requerida.

2. Gestión de trámites:

- Presentación y gestión de los trámites administrativos necesarios para la constitución de la empresa.

3. Seguimiento del proceso:

- Información sobre el estado de los trámites y resolución de incidencias.

9.5. Seguros, licencias, contratos mercantiles

9.5.1. Seguros

En el marco del Convenio Colectivo del sector de elaboradores de productos cocinados para su venta, se establece la responsabilidad del empleador de proveer un seguro de accidentes para los trabajadores de la empresa. Este mismo, debe cumplir con los estándares especificados en el convenio, garantizará una cobertura de hasta 25.000€ en caso de defunción por accidente laboral, invalidez permanente u otros accidentes ocurridos durante el traslado al trabajo ("in itinere") (III. Otras Disposiciones, 2024). Se estima que el coste anual de este seguro será de 2.140€, lo que equivale a 267,5€ por cada empleado asegurado.

Aunque no se considera obligatorio según la naturaleza de nuestras operaciones, es altamente recomendable contar con un seguro de responsabilidad civil debido a los riesgos inherentes a nuestra actividad. Este tipo de pólizas proporcionan cobertura tanto para los posibles daños ocurridos dentro como fuera de nuestras instalaciones. Además, protegen tanto a nuestros empleados como a terceros que puedan resultar afectados por nuestras operaciones comerciales. Estimamos que el costo anual de este seguro será de 1.700€, una inversión prudente para garantizar la seguridad y protección tanto de nuestra empresa como de quienes nos rodean.

9.5.2. Licencias

De acuerdo con las directrices emitidas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se presenta a continuación un resumen de las licencias necesarias que deben ser gestionadas antes de iniciar la actividad empresarial:

- Para dar inicio a la actividad, se requiere obtener la **Licencia de Actividades e Instalaciones y Obras**, la cual debe ser gestionada ante el Ayuntamiento de Madrid. Según información proporcionada en el sitio web oficial del Ayuntamiento de Madrid, el costo de esta licencia es de 600€, dado que la actividad que llevamos a cabo se considera inocua.

9.5.3. Contratos mercantiles

Con cada proveedor entablamos una relación contractual mediante un contrato mercantil con Business Bakery. Estos proveedores serán responsables de proporcionar a Business Bakery servicios y bienes específicos.

Los contratos mercantiles deben incluir los puntos que se detallan a continuación.

Tabla 35: Aspectos del contrato mercantil.

Quiénes están involucrados en el contrato.	Razón del contrato.	Responsabilidades que ambas partes deben cumplir.
Periodo del contrato.	Método de pago.	Condiciones extras.

Fuente: Elaboración Propia.

9.6. Obligaciones de la empresa contables, fiscales y laborales

9.6.1. Obligaciones contables

La ley establece la obligación de llevar la contabilidad de nuestra empresa en relación a lo establecido en el código de comercio debido a su forma jurídica, al igual que lo decretado por las normas por las que se rige.

1. El libro diario es un registro contable donde se deben anotar de manera cronológica, todos los días o, en su defecto, en un tiempo que no supere un mes, todas las operaciones llevadas a cabo en el desarrollo de la actividad empresarial.
2. El libro de inventarios y cuentas anuales es un registro contable fundamental para la empresa.
 - a. **Apertura del Libro:** En este primer estado contable se incluirá el balance inicial de la empresa al inicio del ejercicio.
 - b. **Sumas y Saldos (Balances de Comprobación):** En el segundo estado contable se registran los balances de comprobación. Este estado debe realizarse al menos trimestralmente para verificar la consistencia de los registros contables.
 - c. **Inventario de Cierre del Ejercicio:** El tercer estado contable contendrá el inventario de cierre del ejercicio, mostrando los activos, pasivos y patrimonio neto al final del período contable.
 - d. **Cuentas Anuales:** Este último estado contable estará compuesto por las cuentas anuales, que incluyen:
 - **Balance:** Presenta la situación financiera de la empresa al cierre del ejercicio, mostrando los activos, pasivos y patrimonio neto en una fecha específica.
 - **Cuenta de Pérdidas y Ganancias:** Muestra los ingresos y gastos de la empresa durante el ejercicio, calculando así el resultado del mismo, ya sea pérdida o ganancia.

- **Estados de Cambio en el Patrimonio Neto:** Reflejan los cambios en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, incluyendo las variaciones causadas por la distribución de dividendos, aportaciones de capital, entre otros.
- **Estados de Flujo de Efectivo:** Presentan los flujos de efectivo de la empresa durante el ejercicio, clasificados en actividades de operación, inversión y financiación.
- **Memoria:** Proporciona información adicional sobre las cuentas anuales, incluyendo políticas contables, explicaciones sobre partidas significativas, eventos posteriores al cierre del ejercicio, entre otros aspectos relevantes para la comprensión de la situación financiera y el rendimiento de la empresa.

9.6.2. Obligaciones fiscales

Estas son solo algunas de las obligaciones fiscales de una Sociedad de Responsabilidad Limitada en España.

1. **Ley del Impuesto sobre Sociedades (LIS):** Esta ley establece las normas generales sobre el Impuesto sobre Sociedades, incluyendo las tasas impositivas, deducciones, exenciones y obligaciones de presentación de declaraciones.
2. **Real Decreto Legislativo 4/2004, por el cual se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades:** Este decreto regula de manera más detallada aspectos específicos del Impuesto sobre Sociedades, como la determinación de la base imponible, las amortizaciones, las deducciones, etc.
3. **Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA):** La Ley del IVA establece las normas relativas a este impuesto indirecto sobre el consumo, incluyendo las obligaciones de facturación, tipos impositivos, exenciones y regímenes especiales.
4. **Real Decreto 1619/2012, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación:** Este decreto regula las obligaciones de facturación, incluyendo el contenido mínimo de las facturas y los procedimientos para su emisión y conservación.
5. **Ley General Tributaria (LGT):** Esta ley establece las normas generales relativas a los procedimientos tributarios, incluyendo los derechos y garantías de los contribuyentes, los procedimientos de inspección, revisión y recursos.
6. **Ley de Prevención del Fraude Fiscal:** Esta ley establece medidas para prevenir y combatir el fraude fiscal, incluyendo la obligación de informar sobre determinadas operaciones económicas y la imposición de sanciones por incumplimiento.

9.6.3. Obligaciones Laborales

Según las directrices establecidas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Business Bakery, al iniciar sus operaciones como Sociedad de Responsabilidad Limitada, deberá cumplir una serie de trámites para la contratación de empleados. De manera resumida, estos trámites incluyen:

1. **Prevención de riesgos laborales:** Business Bakery debe implementar un plan de prevención de riesgos laborales para garantizar la seguridad y salud de sus empleados. Esto incluye evaluaciones de riesgos, formación y medidas preventivas.
2. **Cotizaciones a la Seguridad Social:** Business Bakery está obligada a efectuar las cotizaciones correspondientes a la Seguridad Social por cada uno de sus empleados. Esto incluye las cuotas de contingencias comunes, accidentes de trabajo, desempleo, entre otras.
3. **Formalización de seguros obligatorios:** Además de la Seguridad Social, Business Bakery debe contratar seguros obligatorios, como el seguro de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, que cubran posibles incidentes laborales.
4. **Mantenimiento de registros laborales:** La empresa debe llevar un registro actualizado de la jornada laboral de cada empleado, incluyendo horas trabajadas y descansos. Esto es esencial para el cumplimiento de la normativa sobre tiempo de trabajo y horas extras.
5. **Inscripción de la empresa:** Antes de contratar trabajadores, la empresa debe registrarse en la Tesorería General de la Seguridad Social.

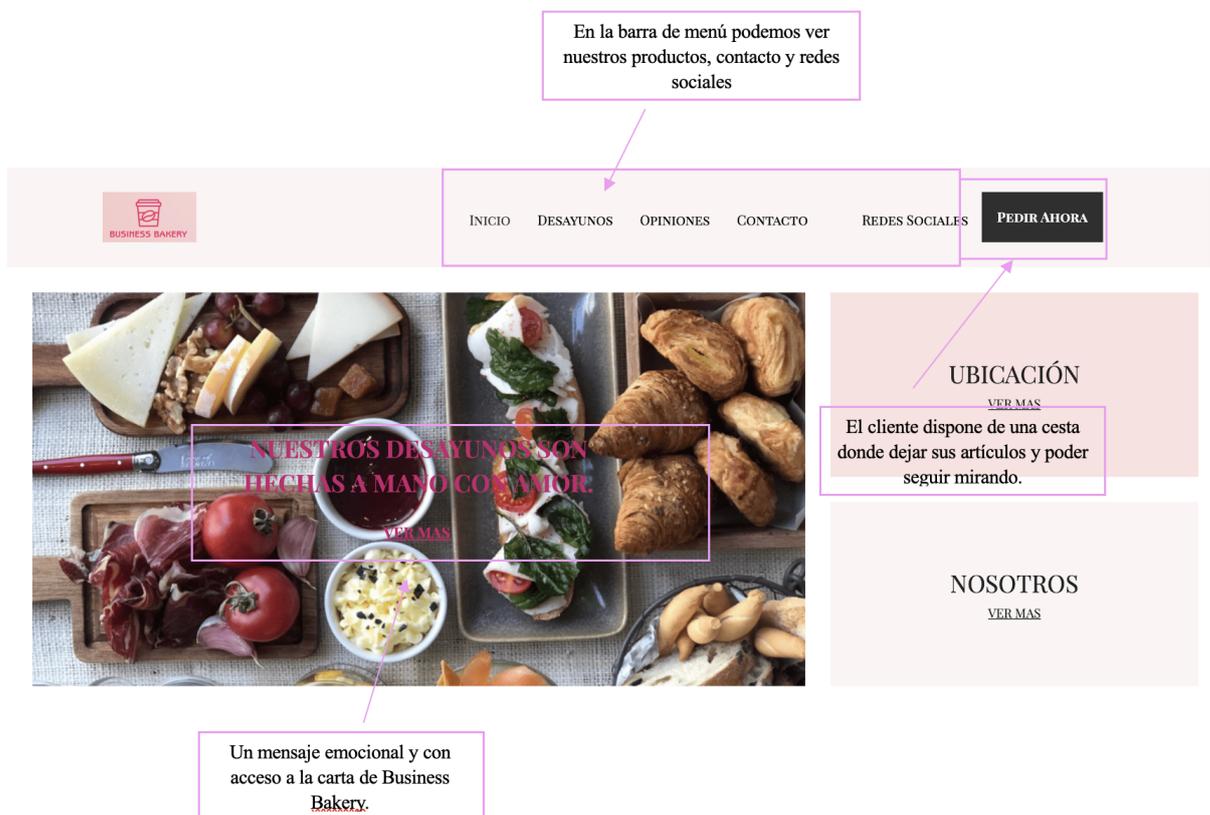
10. Imagen corporativa

En la siguiente sección, abordaremos una serie de aspectos vinculados con la imagen corporativa. Detallaremos tanto el diseño y funcionamiento de nuestro sitio web como todo lo relacionado con la administración de nuestras redes sociales y estrategias de marketing digital.

10.1. Página Web

Primero, abordaremos la descripción de nuestra página web. Esta tiene dos funciones principales: en primer lugar, sirve como una plataforma corporativa esencial para la comunicación y el respaldo al crecimiento de nuestra actividad empresarial. Por otro lado, funciona como una tienda en línea, permitiendo a los clientes realizar los pedidos y seleccionar cual es el desayuno elegido. A continuación, adjuntamos varias imágenes que nos permitirán describir la funcionalidad de la web y las diferentes opciones disponibles para el cliente.

Ilustración 16: Página de inicio de la página web.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 17: Menú Business Bakery.

Los desayunos que ofrecemos

Nuestros Desayunos

Desayunos exclusivos para empresas exclusivas.



Basic Breakfast

DESAYUNO SENCILLO, CROISSANT CON BOLLOS RELLENOS DE JAMÓN.

LEER MÁS



Sweet Breakfast

CROISSANTS DULCES, ZUMOS...

LEER MÁS



Healthy Breakfast

OPCIÓN SALUDABLE, CON CROISSANTS Y FRUTAS.

LEER MÁS

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 18: Página de inicio de la página web.

Información sobre la elaboración de nuestros desayunos y los materiales empleados.



Desayunos sofisticados para tu empresa

SOSTENIBILIDAD
[VER MÁS](#)

TARJETAS DE REGALO
[VER MÁS](#)

Descubre nuestros desayunos
[VER MÁS](#)

Tarjetas de regalo o descuentos para nuestros clientes más habituales.

Nuestro contacto y redes
sociales

Conéctate Con Nosotros

Asegúrate de añadir enlaces a los iconos.



BUSINEESBAKERY@INFO.COM



912 34 78 99



FACEBOOK



INSTAGRAM

Fuente: Elaboración propia.

Además de las funciones mencionadas anteriormente, nuestra página también sirve método de comunicación que permite a nuestros clientes ponerse en contacto con Business Bakery, visitar nuestras redes sociales y mantenerse al tanto de todas las novedades de la marca.

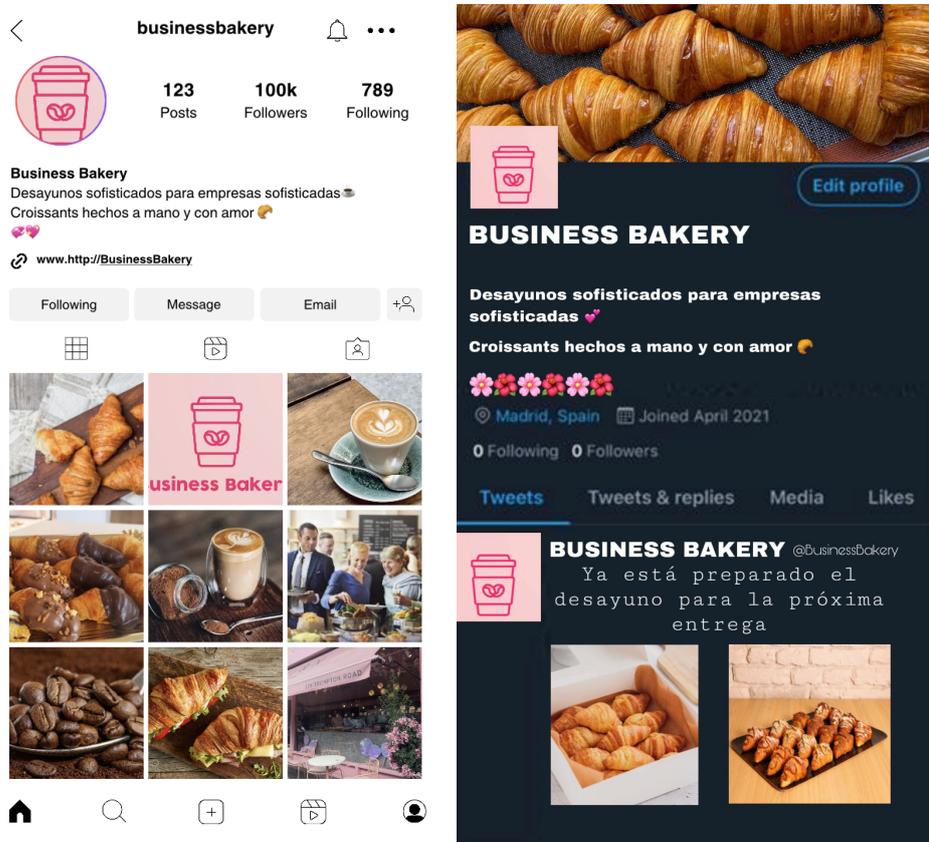
Por último, dejamos el enlace a la página web:

[Business Bakery](#)

10.2. Gestión de la imagen

Primero, es crucial darle importancia a que una de nuestras principales estrategias para fortalecer la imagen de nuestra marca corporativa y de producto es el uso activo de las redes sociales. Como se mencionó anteriormente en nuestra página web, estamos presentes en las dos principales plataformas en España: Facebook e Instagram. La selección de estas redes se basa en un análisis exhaustivo de varios factores, como el tamaño de nuestra comunidad (número de seguidores), la frecuencia y calidad de nuestras publicaciones, el nivel de interacción con los usuarios, el alcance viral de nuestras publicaciones y la eficacia general de nuestras actividades en redes sociales (Epsilon & Gestazion, 2020).

Ilustración 19: Redes Sociales Business Bakery.



Fuente Elaboración propia.

Las redes sociales nos ofrecen la oportunidad de establecer una comunicación directa con nuestros clientes, permitiéndonos interactuar con ellos en cualquier momento y lugar. Esta capacidad de interacción constante es crucial, ya que impulsará el desarrollo de nuestro proyecto al adaptarnos a las necesidades y requerimientos de los clientes.

10.3. Gestión de la calidad

En esta sección, definiremos las medidas que tenemos en relación con la calidad que abarcan todas las áreas de gestión de la empresa. En primer lugar, nos enfocaremos en el apartado 5.5.2 "Certificaciones y homologaciones", donde se detallan los certificados que la empresa planea implementar. Es en este contexto donde destacan las normas y certificaciones ISO, las cuales se discutirán a continuación.

Business Bakery tiene la intención de obtener los certificados **ISO 9001** y **14001**, ambos dirigidos hacia la calidad alimentaria. Para una explicación detallada de estas normas, se puede consultar el apartado mencionado anteriormente (5.5.2 certificaciones y homologaciones).

10.4. Responsabilidad social y código de buen gobierno

El compromiso de Business Bakery con el desarrollo sostenible es una parte esencial de nuestra identidad y valores como marca. Nos esforzamos por integrar la sostenibilidad en todas nuestras operaciones a través de la implementación de políticas y prácticas responsables. Nuestra estrategia se basa en un enfoque holístico que abarca el desempeño económico, social y ambiental, asegurando una mejora continua para todos nuestros grupos de interés.

10.4.1. Dimensión social

En nuestra dimensión social, nos esforzamos por crear un entorno donde las personas no tengan que salir a buscar su desayuno, sino que puedan disfrutar de una experiencia de desayuno saludable en compañía de sus colegas. Creemos en la importancia de fomentar la conexión humana y el trabajo en equipo desde el inicio del día, y qué mejor manera de hacerlo que compartiendo una comida nutritiva y deliciosa. Al ofrecer opciones de desayuno saludables y convenientes en nuestro lugar de trabajo, no solo promovemos un estilo de vida más equilibrado, sino que también fortalecemos los lazos entre nuestros colaboradores, creando así un ambiente laboral más colaborativo y positivo.

En la esfera social interna, se promueve la intervención activa de los trabajadores en iniciativas relacionadas con la prevención de riesgos laborales, particularmente enfocadas en la formación y sensibilización, aspectos que adquieren aún mayor relevancia en el contexto actual de crisis sanitaria. Respecto a esta dimensión centrada en el personal, la empresa implementa un plan de igualdad que requiere el compromiso tanto de la dirección como de los empleados.

Por otra parte, en la esfera social externa, orientada a nuestros clientes, se mantiene un compromiso significativo con el bienestar social, respaldado por la certificación ISO 9001.

10.4.2. Dimensión ambiental

En cuanto a nuestra dimensión ambiental, nos comprometemos a utilizar materiales reciclables en todos nuestros cubiertos, platos y demás elementos relacionados. Esta práctica contribuye a reducir nuestra huella ecológica y a promover la sostenibilidad. Además, ofrecemos una amplia variedad de opciones de croissants, asegurando así la inclusividad de nuestros productos para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes.

En cuanto a la entrega de nuestros productos, hemos optado por utilizar exclusivamente vehículos eléctricos para nuestros repartidores. Esta elección refleja nuestro compromiso con la reducción de emisiones contaminantes y con la protección del medio ambiente.

10.4.3. Dimensión económica

En este aspecto, Business Bakery se compromete plenamente a cumplir con las condiciones de pago acordadas con todos nuestros proveedores y subcontratistas.

Realizaremos estudios de costos exhaustivos en cada una de nuestras áreas, lo que mejorará la gestión general de la empresa y nos ayudará a prever los resultados financieros futuros. Estos estudios se revisarán y mejorarán de forma periódica para garantizar su precisión y eficacia.

11. Plan de expansión

En este último apartado vamos a presentar una hoja de ruta que sentaría las bases de nuevos objetivos de crecimiento para nuestra empresa y la introducción de Business Bakery en nuevos mercados.

En primer lugar, hemos tenido en cuenta la logística. Queremos expandir el área de reparto y aumentar el número de furgonetas que vamos a necesitar. Empezaremos saliendo del radio de la comunidad de Madrid, estudiando la demanda generada en ciudades cercanas dentro de España. A su vez, deberíamos tener en cuenta ampliar nuestra cartera de productos, teniendo la posibilidad de incluir algunos de fabricación local propios de la zona geográfica a la que nos vayamos a dirigir.

Para complementar nuestro servicio, buscaremos alianzas estratégicas con otras empresas, como el grupo “Horeca” (<https://grupohoreca.es/>), que ofrece equipamiento y suministro integral para hoteles, restaurantes y cafeterías.

Además, es conveniente realizar campañas de “marketing dirigido”, para estar alineados con los nuevos segmentos de mercado en los que vamos a operar. Aquí también podemos incluir apariciones en ferias locales como Expovicaman, una feria de agricultores y ganaderos de Castilla-La Mancha que tiene lugar en el recinto ferial de Albacete. Esto nos posicionaría como una marca que ofrece productos de calidad que apuestan por la producción local y nos daría a conocer entre las empresas de esa comunidad autónoma. Incluso sería un punto de conexión con nuevos proveedores.

Es igualmente importante no dejar de crecer en el mercado actual y seguir obteniendo beneficios con los productos actuales. En relación con danesto último, tendríamos que ver la demanda de estos productos en esos nuevos mercados. Siguiendo con el ejemplo de Castilla-La Mancha, tendríamos que valorar si, por ejemplo, la demanda de productos veganos es igual de alta allí que en Madrid.

Podríamos afrontar esta expansión a partir del año tres, e incluso llegar a puntos fuera de España, empezando por países como Portugal o Francia, adaptándonos a su gastronomía con nuevos menús, para lograr una expansión internacional.

12. Conclusiones

Business Bakery surge a partir de necesidades que los tres socios principales hemos encontrado a lo largo de nuestra trayectoria profesional. Cada uno de nosotros hemos trabajado para diferentes empresas y comprendido la importancia de compartir los llamados “momentos de café” entre compañeros. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con máquinas de café, o si lo hacen, la calidad del mismo suele dejar mucho que desear. Por ello, hemos creado este servicio de desayunos para empresas, creando una atmósfera divertida y de confianza, bajo el claim de empezar la semana con buena energía: “*Los lunes más rosas*”.

La distribución del trabajo ha sido equitativa, pero siempre hemos tratado de llegar a un consenso en cada una de las partes, y aportar ideas y sugerencias para unificar el plan de negocio bajo una misma atmósfera y que todos los puntos tengan sentido y vayan coordinados.

A continuación, explicaremos los factores clave para el éxito de la empresa:

- Gracias a una previa descripción de la actividad y factores importantes a tener en cuenta, hemos podido desarrollar el plan de negocio de una manera más fluida. Cada uno de nosotros tenía claro cuáles eran sus competencias y puntos fuertes para aportarlos dentro del proyecto. Sentar las bases de la empresa y estudiar el mercado antes de empezar a describir otros puntos importantes como Operaciones, Plan de Marketing o Finanzas, es fundamental.
- Un gran peso del éxito de la empresa reside en cómo se posiciona dentro del mercado en el que va a operar. Es por ello por lo que hemos tratado de mantener una estética unificada y una imagen corporativa coherente.
- La campaña de publicidad y marketing es un punto fuerte. Adaptarse a las nuevas formas de comunicación que van más allá de los métodos tradicionales, es clave para llegar a las nuevas empresas que se mueven por redes como TikTok e Instagram. Esto también nos hace optimizar costes, ya que los anuncios en TV hoy en día no tienen el mismo alcance y son más costosos.
- Realizar un buen estudio de mercado y utilizar métodos de análisis como las cinco fuerzas de Porter, el modelo Canvas y el DAFO, nos ha dado muchas pistas sobre el posicionamiento de nuestra empresa. Así, hemos podido identificar nuestras fortalezas y oportunidades que hacen que seamos competitivos, al igual que las amenazas y debilidades que nos hacen vulnerables. Hemos concretado en qué aspectos debemos mejorar y cuáles hay que potenciar para que el resto de las empresas no puedan hacernos sombra.

- El plan de operaciones es fundamental en cuanto a la producción y la logística. Tener una buena organización en este aspecto nos ayuda a poder optimizar costes y tomar decisiones acertadas.
- En el momento de realizar la parte financiera, hemos unido fuerzas para tomar decisiones conjuntas que favorezcan la rentabilidad de la empresa. Así, hemos obtenido resultados bastante buenos que generan beneficios cada vez mayores a lo largo de los años analizados.
- Para nuestra compañía, es fundamental contar con una página web intuitiva y bien desarrollada. Gracias a nuestros conocimientos sobre experiencia de usuario UI/UX, hemos logrado crear una web atractiva y dinámica, en la que el cliente puede navegar fácilmente y hacer pedidos sin mayor dificultad.
- Por último, cabe destacar la importancia de tener un plan de expansión realista que garantice que la empresa también va a tener éxito en nuevas zonas geográficas, ampliando su radio de actuación.

De este modo, concluimos que, Business Bakery es una empresa próspera, bien posicionada y que genera los beneficios suficientes para hacer frente a un plan de expansión con el que podrá alegrar las mañanas a muchas más empresas a nivel nacional, e incluso internacional.

13. Bibliografía

- Banco de España. Rentabilidad Bono Español. https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/compartido/datos/pdf/si_1_2.pdf.
- Banco Santander. (2020). Claves para un buen plan de expansión. <https://www.bancosantander.es/blog/pymes-negocios/claves-para-plan-expansion#:~:text=Un%20plan%20de%20expansi%C3%B3n%20es,a%20las%20necesidades%20del%20negocio>.
- Barrenechea, F. (2023). Serendipity Brands: Magia y errores tras marcas exitosas.
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (2011). [Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición](#).
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (2012). [Real Decreto 1676/2012, de 14 de diciembre, por el que se aprueba la norma de calidad para el café](#).
- Boyarzis, R. Revista Psicología. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274007.pdf>
- Botey, P. (2020, May 21). Las 4 P del marketing que debes conocer. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-%20debes-conocer>
- Business Bakery. <https://www.businessbakery.com>
- Canva. <https://www.canva.com/design/DAF04AOHwy0/s-czCsIDFWgLLt3li1jiMQ/edit>
- Claver, E., Gascó, J. L., & Llopis, J. (1996). Los Recursos Humanos en la Empresa: Un Enfoque Directivo. Civitas.
- Damodaran, A. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre m.html
- De Zuani, E. R. (2002). Introducción a la Administración de Organizaciones. Valletta Ediciones.
- Desayunos con encanto. <https://www.cateringconencanto.com/coffee-break-madrid/>
- El Amasadero. <https://www.elamasadero.com/>
- Enrique Benjamín, (2009). Organización de Empresas.
- Franklin Fincowsky, (2009). Organización de Empresas.
- Gallardo, P. (2022). 5 perfiles de Tik Tok perfectos para cocinar fácil, rico y saludable. https://www.elespanol.com/mujer/salud-bienestar/20220713/perfiles-tik-tok-perfectos-cocinar-facil-saludable/685431539_0.html
- Gamarra, G. (2024). Cinco políticas de empresa que debes utilizar en 2024, Factorial. <https://factorialhr.es/blog/politicas-empresa/>
- GlobalData. <https://www.globaldata.com/store/report/spain-retail-market-analysis/>
- Good News Café. <https://www.elamasadero.com/>

- Grupos Salariales, Boletín Oficial del Estado (BOE). https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-17831#:~:text=Grupo%20profesional%20II%3A%20Jefe%20de,%3A%20Restaurante%2C%20Bar%20y%20Similares
- Grupo Horeca. <https://grupohoreca.es/>
- HL. <https://hl.com/industries/consumer-food-and-retail/>
- Idealista — Casas y pisos, alquiler y venta. Anuncios gratis. <https://www.idealista.com>
- Maestro Churrero. <https://www.maestrochurrero.com/>
- Normas ISO. ISO - Normas
- OEPM, Gobierno. <https://www.oepm.es/es/herramientas/buscador-base-de-datos/buscador-marcas-y-nombres-comerciales/>
- Patty Desayunos. <https://www.pattydesayunosoriginales.es/empresas>
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2006). Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing.
- Peter Drucker, (1990). Drucker.
- Pixartprinting. Cajas para alimentos. <https://www.pixartprinting.es/packaging/packaging-estandar/cajas-alimentarias-con-lengueta/>
- Posito. Chocolate artesano con aceite de oliva virgen extra con leche. <https://aceitesposito.es>
- Priégola. Leche Fresca a Domicilio. <https://www.priegola.com>
- Proyecto Open Data, Gobierno. [Proyecto OpenData.](https://www.proyectoopendata.es/)
- Restrepo, L. (2023). La clave del éxito en los negocios: tomar decisiones para la fijación de precios responsables, LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/la-clave-del-%C3%A9xito-en-los-negocios-tomar-decisiones-para-restrepo>
- Tarott, P. (2005). Innovation Management and New Product Development. Earson Professional Limited.
- TM VIEW, Gobierno. [https://www.tmdn.org/tmview/#!/tmview/results?page=1&pageSize=30&criteria=C&basicSearch=Business%20Bakery.](https://www.tmdn.org/tmview/#!/tmview/results?page=1&pageSize=30&criteria=C&basicSearch=Business%20Bakery)
- Universidad Europea de Madrid. Archivos Académicos.

Anexos

Anexo 1

TMview

— AA + Español (es) Iniciar sesión Registro

Nombre de la marca: Contiene Business Bakery BUSCAR Guardar esta búsqueda Compartir por correo WIPO Global Brand DB

Exportar Comparar Avisos Etiquetas << 1-4 de 4 >> Vista de estadísticas Vista de lista Vista ampliada Vista de galería Editar columnas

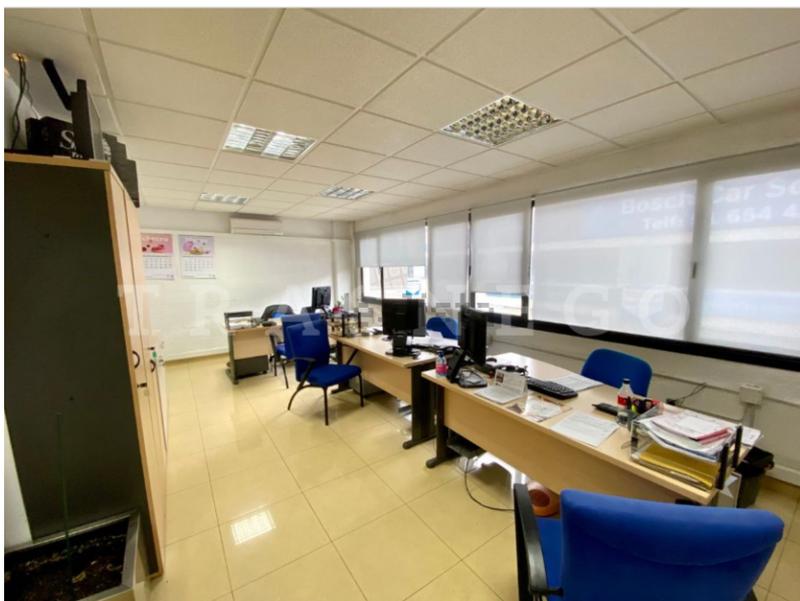
Representación gráfica	Nombre de la marca	Fecha de solicitud	Productos y servicios	Situación de la marca	Oficina de marca...	Número de solicitud
<input type="checkbox"/>	BUSINESS BAKERIE	25/05/2020	41	Filed	Estados U...	88932126
<input checked="" type="checkbox"/>	The Business Bakery	17/10/2007	35	Expired	Australia-I...	1201791
<input checked="" type="checkbox"/>	INTERIOR DESIGN BUSINESS BAKERY	10/05/2021	41	Ended	Estados U...	90701434
<input checked="" type="checkbox"/>	BAKERY BUSINESS (DEVICE OF MAN)	10/08/2007	35	Registered	India-CGD...	1589167

Anexo 2









Anexo 3

CRUASAN NORMAL	1 Pedido (10 Uds)	Ilustración
Harina de avena integral ecológica	220 gramos	
Azúcar de caña mascobado ecológico	100 gramos	
Levadura seca	4 gramos	
Sal de hielو ecológica	2,5 gramos	
Leche de avena	0,13 litros	
Aceite de oliva	0,07 litros	

CRUASAN SIN GLUTEN Y SIN LACTOSA	1 Pedido (10 Uds)	Ilustración
Harina de arroz	220 gramos	
Azúcar de caña mascobado ecológico	100 gramos	
Levadura seca	4 gramos	
Sal de hielo ecológica	2,5 gramos	
Leche sin lactosa	0,13 litros	
Aceite de oliva	0,07 litros	

TOPPINGS	1 UD	Ilustración
Chocolate puro	10 gramos	
Miel ecológica Mil flores	4 gramos	
Moras deshidratadas	2 gramos	
Ralladura de naranja	2 gramos	
Arándanos deshidratados	2 gramos	
Jamón York	10 gramos	
Jamón serrano	20 gramos	
Chocolate de pistacho	10 gramos	
Queso sin lactosa	10 gramos	

BEBIDAS	UDS	Ilustración
ZUMO NARANJA	1 LITRO	
Café: - Puro - Barcelona - Madrid	1 LITRO 3 LITROS 5 LITROS	
Leche de avena	1 LITRO	
Leche sin lactosa	1 LITRO	
Leche fresca entera	1 LITRO	
Leche fresca semidesnatada	1 LITRO	
Leche fresca desnatada	1 LITRO	
Leche de soja	1 LITRO	

Anexo 4

MATERIA PRIMA	UD/10 CRUASANES	CANTIDAD	COSTE POR CAJA DE CRUASANES	COSTE TOTAL
Harina de avena integral ecológica	220 gramos	1	1,21 €	1,21 €
Azúcar de caña mascobado ecológico	100 gramos	2	0,49 €	0,98 €
Levadura seca	4 gramos	2	0,56 €	1,11 €
Sal de hielo ecológica	2,5 gramos	2	0,03 €	0,05 €
Leche de avena	0,13 litros	1	0,22 €	0,22 €
Aceite de oliva	0,07 litros	2	0,70 €	1,40 €
Harina de arroz	220 gramos	1	1,65 €	1,65 €
Leche sin lactosa	0,13 litros	1	0,22 €	0,22 €
MATERIA PRIMA	UD/CRUASAN	CANTIDAD	COSTE POR CRUASAN	COSTE TOTAL
Chocolate puro	10 gramos	4	0,31 €	1,25 €
Miel ecológica Mil flores	4 gramos	2	0,08 €	0,17 €
Moras deshidratadas	2 gramos	2	0,03 €	0,06 €
Ralladura de naranja	2 gramos	2	0,02 €	0,04 €
Arandanos deshidratados	2 gramos	2	0,04 €	0,08 €
Jamón York	10 gramos	2	0,07 €	0,14 €
Queso sin lactosa	10 gramos	2	0,14 €	0,28 €
Jamón serrano	20 gramos	2	0,31 €	0,63 €
Chocolate de pistacho	10 gramos	2	0,31 €	0,63 €
BEBIDAS	UD	CANTIDAD	COSTE POR BEBIDA	COSTE TOTAL
Café Barcelona	32 litros	10	2,85 €	28,47 €
Café Madrid	32 litros	10	2,47 €	24,70 €
Zumo de naranja	1 litro	10	3,35 €	33,50 €
Leche de avena	1 litro	3	2,10 €	6,30 €
Leche de soja	1 litro	3	1,75 €	5,25 €
Leche sin lactosa	1 litro	3	1,88 €	5,64 €
Leche fresca entera	1 litro	4	1,70 €	6,80 €
Leche fresca semidesnatada	1 litro	3	1,70 €	5,10 €
Leche fresca desnatada	1 litro	4	1,70 €	6,80 €

Anexo 5: Vehículo Empresa.



Anexo 6: Esquema de liquidación

RESULTADO CONTABLE

(+/-) Ajustes extracontables:

Diferencias permanentes

Diferencias temporarias (por la diferente valoración contable y fiscal de un activo, pasivo o instrumento de patrimonio propio, si tienen incidencia en la carga fiscal futura)

= **BASE IMPONIBLE PREVIA**

(-) Reducciones en BI previa

(-) Compensación base imponible negativa de ejercicios anteriores

(- o +) Reserva de nivelación

= **BASE IMPONIBLE**

(X) Tipo de gravamen

= **CUOTA ÍNTEGRA**

(-) Deducciones por doble imposición

(-) Bonificaciones

= **CUOTA ÍNTEGRA AJUSTADA POSITIVA**

(-) Deducciones por inversiones, por creación de empleo y por contribuciones a sistemas de previsión social empresarial

= **CUOTA LÍQUIDA**

(-) Retenciones e ingresos a cuenta

= **CUOTA DEL EJERCICIO A INGRESAR O A DEVOLVER**

(-) Pagos fraccionados

= **CUOTA DIFERENCIAL**

(+) Incremento por pérdida de beneficios fiscales de ejercicios anteriores

(+) Intereses de demora

(+) Abono de deducciones por insuficiencia de cuota

= **LÍQUIDO A INGRESAR O A DEVOLVER**

Anexo 7: IVA Repercutido.
Tablas 1, 2, 3 y 4 del Anexo 7, para el año 1:

Sin gluten	Precio por caja (€)	Nº de cajas (uds)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Cruasán solo (sin gluten)	6,10 €	11.112	67.783,20 €	21%	14.234,47 €	53.548,73 €
Cruasán c/chocolate	11,50 €	11.111	127.776,50 €	21%	26.833,07 €	100.943,44 €
Cruasán c/miel ecológica MF	7,60 €	11.111	84.443,60 €	21%	17.733,16 €	66.710,44 €
Cruasán c/moras Deshid.	6,60 €	11.111	73.332,60 €	21%	15.399,85 €	57.932,75 €
Cruasán c/ralladura naranja	6,40 €	11.111	71.110,40 €	21%	14.933,18 €	56.177,22 €
Cruasán c/ arándanos deshid.	7,00 €	11.111	77.777,00 €	21%	16.333,17 €	61.443,83 €
Cruasán york queso (s/lac.)	9,60 €	11.111	106.665,60 €	21%	22.399,78 €	84.265,82 €
Cruasán c/jamón serrano	11,50 €	11.111	127.776,50 €	21%	26.833,07 €	100.943,44 €
Cruasán c/chocolate de pistacho	11,50 €	11.111	127.776,50 €	21%	26.833,07 €	100.943,44 €
		100.000	864.441,90 €		181.532,80 €	682.909,10 €

Tradicionales	Precio por caja (€)	Nº de cajas (uds)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Cruasán solo	5,40 €	11.112	60.004,80 €	21%	12.601,01 €	47.403,79 €
Cruasán c/chocolate	10,70 €	11.111	118.887,70 €	21%	24.966,42 €	93.921,28 €
Cruasán c/miel ecológica MF	6,80 €	11.111	75.554,80 €	21%	15.866,51 €	59.688,29 €
Cruasán c/moras Deshid.	6,00 €	11.111	66.666,00 €	21%	13.999,86 €	52.666,14 €
Cruasán c/ralladura naranja	5,70 €	11.111	63.332,70 €	21%	13.299,87 €	50.032,83 €
Cruasán c/ arándanos deshid.	6,10 €	11.111	67.777,10 €	21%	14.233,19 €	53.543,91 €
Cruasán york queso (s/lac.)	9,00 €	11.111	99.999,00 €	21%	20.999,79 €	78.999,21 €
Cruasán c/jamón serrano	10,70 €	11.111	118.887,70 €	21%	24.966,42 €	93.921,28 €
Cruasán c/chocolate de pistacho	10,70 €	11.111	118.887,70 €	21%	24.966,42 €	93.921,28 €
		100.000	789.997,50 €		165.899,48 €	624.098,03 €

Café y otras bebidas	Nº de cajas (uds)	Precio por caja (€)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Café Barcelona 1L	7.693	1,62 €	12.424,2 €	21%	2.609,1 €	9.815,1 €
Café Barcelona 3L	7.693	4,84 €	37.234,1 €	21%	7.819,2 €	29.415,0 €
Café Barcelona 5L	7.693	8,08 €	62.121,0 €	21%	13.045,4 €	49.075,6 €
Café Madrid 1L	7.693	1,40 €	10.767,6 €	21%	2.261,2 €	8.506,4 €
Café Madrid 3L	7.692	4,20 €	32.306,4 €	21%	6.784,3 €	25.522,1 €
Café Madrid 5L	7.692	7,00 €	53.831,2 €	21%	11.304,5 €	42.526,6 €
Zumo de naranja	7.692	5,70 €	43.844,4 €	21%	9.207,3 €	34.637,1 €
Lehce de avena	7.692	3,50 €	26.922,0 €	21%	5.653,6 €	21.268,4 €
Leche de soja	7.692	3,00 €	23.076,0 €	21%	4.846,0 €	18.230,0 €
Leche sin lactosa	7.692	3,20 €	24.614,4 €	21%	5.169,0 €	19.445,4 €
Leche freca entera	7.692	2,80 €	21.537,6 €	21%	4.522,9 €	17.014,7 €
Leche fresca semidesnatada	7.692	2,80 €	21.537,6 €	21%	4.522,9 €	17.014,7 €
Leche fresca desnatada	7.692	2,80 €	21.537,6 €	21%	4.522,9 €	17.014,7 €
	100.000		391.754,11 €		82.268,4 €	309.485,7 €

Café y otras bebidas	Nº de cajas (uds)	Precio por caja (€)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Café Barcelona 1L	7.693	1,62 €	12.424,2 €	21%	2.609,1 €	9.815,1 €
Café Barcelona 3L	7.693	4,84 €	37.234,1 €	21%	7.819,2 €	29.415,0 €
Café Barcelona 5L	7.693	8,08 €	62.121,0 €	21%	13.045,4 €	49.075,6 €
Café Madrid 1L	7.693	1,40 €	10.767,6 €	21%	2.261,2 €	8.506,4 €
Café Madrid 3L	7.692	4,20 €	32.306,4 €	21%	6.784,3 €	25.522,1 €
Café Madrid 5L	7.692	7,00 €	53.831,2 €	21%	11.304,5 €	42.526,6 €
Zumo de naranja	7.692	5,70 €	43.844,4 €	21%	9.207,3 €	34.637,1 €
Lehce de avena	7.692	3,50 €	26.922,0 €	21%	5.653,6 €	21.268,4 €
Leche de soja	7.692	3,00 €	23.076,0 €	21%	4.846,0 €	18.230,0 €
Leche sin lactosa	7.692	3,20 €	24.614,4 €	21%	5.169,0 €	19.445,4 €
Leche freca entera	7.692	2,80 €	21.537,6 €	21%	4.522,9 €	17.014,7 €
Leche fresca semidesnatada	7.692	2,80 €	21.537,6 €	21%	4.522,9 €	17.014,7 €
Leche fresca desnatada	7.692	2,80 €	21.537,6 €	21%	4.522,9 €	17.014,7 €
	100.000		391.754,11 €		82.268,4 €	309.485,7 €

Fuente tablas 1, 2, 3 y 4: elaboración propia en Excel.
Tablas 5, 6, 7 y 8 del Anexo 7, para el año 2:

Sin Gluten	Precio por caja (€)	Nº de cajas (uds)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Cruasán solo (sin gluten)	6,10 €	16.667	101.668,70 €	21%	21.350,43 €	80.318,27 €
Cruasán c/chocolate	11,50 €	16.667	191.670,50 €	21%	40.250,81 €	151.419,70 €
Cruasán c/miel ecológica MF	7,60 €	16.667	126.669,20 €	21%	26.600,53 €	100.068,67 €
Cruasán c/moras Deshid.	6,60 €	16.667	110.002,20 €	21%	23.100,46 €	86.901,74 €
Cruasán c/ralladura naranja	6,40 €	16.667	106.668,80 €	21%	22.400,45 €	84.268,35 €
Cruasán c/ arándanos deshid.	7,00 €	16.667	116.669,00 €	21%	24.500,49 €	92.168,51 €
Cruasán york queso (s/lac.)	9,60 €	16.666	159.993,60 €	21%	33.598,66 €	126.394,94 €
Cruasán c/jamón serrano	11,50 €	16.666	191.659,00 €	21%	40.248,39 €	151.410,61 €
Cruasán c/chocolate de pistacho	11,50 €	16.666	191.659,00 €	21%	40.248,39 €	151.410,61 €
		150.000	1.296.660,00 €		272.298,60 €	1.024.361,40 €

Tradicionales	Precio por caja (€)	Nº de cajas (uds)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Cruasán solo	5,40 €	16.667	90.001,80 €	21%	18.900,38 €	71.101,42 €
Cruasán c/chocolate	10,70 €	16.667	178.336,90 €	21%	37.450,75 €	140.886,15 €
Cruasán c/miel ecológica MF	6,80 €	16.667	113.335,60 €	21%	23.800,48 €	89.535,12 €
Cruasán c/moras Deshid.	6,00 €	16.667	100.002,00 €	21%	21.000,42 €	79.001,58 €
Cruasán c/ralladura naranja	5,70 €	16.667	95.001,90 €	21%	19.950,40 €	75.051,50 €
Cruasán c/ arándanos deshid.	6,10 €	16.667	101.668,70 €	21%	21.350,43 €	80.318,27 €
Cruasán york queso (s/lac.)	9,00 €	16.666	149.994,00 €	21%	31.498,74 €	118.495,26 €
Cruasán c/jamón serrano	10,70 €	16.666	178.326,20 €	21%	37.448,50 €	140.877,70 €
Cruasán c/chocolate de pistacho	10,70 €	16.666	178.326,20 €	21%	37.448,50 €	140.877,70 €
		150.000	1.184.993,30 €		248.848,59 €	936.144,71 €

Café y otras bebidas	Nº de cajas (uds)	Precio por caja (€)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Café Barcelona 1L	11.539	1,62 €	18.635,5 €	21%	3.913,5 €	14.722,0 €
Café Barcelona 3L	11.539	4,84 €	55.848,8 €	21%	11.728,2 €	44.120,5 €
Café Barcelona 5L	11.539	8,08 €	93.177,4 €	21%	19.567,3 €	73.610,2 €
Café Madrid 1L	11.539	1,40 €	16.150,8 €	21%	3.391,7 €	12.759,1 €
Café Madrid 3L	11.539	4,20 €	48.463,8 €	21%	10.177,4 €	38.286,4 €
Café Madrid 5L	11.539	7,00 €	80.753,8 €	21%	16.958,3 €	63.795,5 €
Zumo de naranja	11.538	5,70 €	65.766,6 €	21%	13.811,0 €	51.955,6 €
Lehce de avena	11.538	3,50 €	40.383,0 €	21%	8.480,4 €	31.902,6 €
Leche de soja	11.538	3,00 €	34.614,0 €	21%	7.268,9 €	27.345,1 €
Leche sin lactosa	11.538	3,20 €	36.921,6 €	21%	7.753,5 €	29.168,1 €
Leche freca entera	11.538	2,80 €	32.306,4 €	21%	6.784,3 €	25.522,1 €
Leche fresca semidesnatada	11.538	2,80 €	32.306,4 €	21%	6.784,3 €	25.522,1 €
Leche fresca desnatada	11.538	2,80 €	32.306,4 €	21%	6.784,3 €	25.522,1 €
	150.000		587.634,39 €		123.403,2 €	464.231,2 €

Café y otras bebidas	Nº de cajas (uds)	Precio por caja (€)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Café Barcelona 1L	11.539	1,62 €	18.635,5 €	21%	3.913,5 €	14.722,0 €
Café Barcelona 3L	11.539	4,84 €	55.848,8 €	21%	11.728,2 €	44.120,5 €
Café Barcelona 5L	11.539	8,08 €	93.177,4 €	21%	19.567,3 €	73.610,2 €
Café Madrid 1L	11.539	1,40 €	16.150,8 €	21%	3.391,7 €	12.759,1 €
Café Madrid 3L	11.539	4,20 €	48.463,8 €	21%	10.177,4 €	38.286,4 €
Café Madrid 5L	11.539	7,00 €	80.753,8 €	21%	16.958,3 €	63.795,5 €
Zumo de naranja	11.538	5,70 €	65.766,6 €	21%	13.811,0 €	51.955,6 €
Lehce de avena	11.538	3,50 €	40.383,0 €	21%	8.480,4 €	31.902,6 €
Leche de soja	11.538	3,00 €	34.614,0 €	21%	7.268,9 €	27.345,1 €
Leche sin lactosa	11.538	3,20 €	36.921,6 €	21%	7.753,5 €	29.168,1 €
Leche freca entera	11.538	2,80 €	32.306,4 €	21%	6.784,3 €	25.522,1 €
Leche fresca semidesnatada	11.538	2,80 €	32.306,4 €	21%	6.784,3 €	25.522,1 €
Leche fresca desnatada	11.538	2,80 €	32.306,4 €	21%	6.784,3 €	25.522,1 €
	150.000		587.634,39 €		123.403,2 €	464.231,2 €

Fuente tablas 5, 6, 7 y 8: elaboración propia en Excel.

Tablas 9, 10, 11 y 12 del Anexo 7, para el año 3:

Sin Gluten	Precio por caja (€)	Nº de cajas (uds)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Cruasán solo (sin gluten)	6,10 €	22.223	135.560,30 €	21%	28.467,66 €	107.092,64 €
Cruasán c/chocolate	11,50 €	22.223	255.564,50 €	21%	53.668,55 €	201.895,96 €
Cruasán c/miel ecológica MF	7,60 €	22.222	168.887,20 €	21%	35.466,31 €	133.420,89 €
Cruasán c/moras Deshid.	6,60 €	22.222	146.665,20 €	21%	30.799,69 €	115.865,51 €
Cruasán c/ralladura naranja	6,40 €	22.222	142.220,80 €	21%	29.866,37 €	112.354,43 €
Cruasán c/ arándanos deshid.	7,00 €	22.222	155.554,00 €	21%	32.666,34 €	122.887,66 €
Cruasán york queso (s/lac.)	9,60 €	22.222	213.331,20 €	21%	44.799,55 €	168.531,65 €
Cruasán c/jamón serrano	11,50 €	22.222	255.553,00 €	21%	53.666,13 €	201.886,87 €
Cruasán c/chocolate de pistacho	11,50 €	22.222	255.553,00 €	21%	53.666,13 €	201.886,87 €
		200.000	1.728.889,20 €		363.066,73 €	1.365.822,47 €

Tradicionales	Precio por caja (€)	Nº de cajas (uds)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Cruasán solo	5,40 €	22.223	120.004,20 €	21%	25.200,88 €	94.803,32 €
Cruasán c/chocolate	10,70 €	22.223	237.786,10 €	21%	49.935,08 €	187.851,02 €
Cruasán c/miel ecológica MF	6,80 €	22.222	151.109,60 €	21%	31.733,02 €	119.376,58 €
Cruasán c/moras Deshid.	6,00 €	22.222	133.332,00 €	21%	27.999,72 €	105.332,28 €
Cruasán c/ralladura naranja	5,70 €	22.222	126.665,40 €	21%	26.599,73 €	100.065,67 €
Cruasán c/ arándanos deshid.	6,10 €	22.222	135.554,20 €	21%	28.466,38 €	107.087,82 €
Cruasán york queso (s/lac.)	9,00 €	22.222	199.998,00 €	21%	41.999,58 €	157.998,42 €
Cruasán c/jamón serrano	10,70 €	22.222	237.775,40 €	21%	49.932,83 €	187.842,57 €
Cruasán c/chocolate de pistacho	10,70 €	22.222	237.775,40 €	21%	49.932,83 €	187.842,57 €
		200.000	1.580.000,30 €		331.800,06 €	1.248.200,24 €

Café y otras bebidas	Nº de cajas (uds)	Precio por caja (€)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Café Barcelona 1L	15.385	1,62 €	24.846,8 €	21%	5.217,8 €	19.629,0 €
Café Barcelona 3L	15.385	4,84 €	74.463,4 €	21%	15.637,3 €	58.826,1 €
Café Barcelona 5L	15.385	8,08 €	124.233,9 €	21%	26.089,1 €	98.144,8 €
Café Madrid 1L	15.385	1,40 €	21.533,9 €	21%	4.522,1 €	17.011,8 €
Café Madrid 3L	15.385	4,20 €	64.617,0 €	21%	13.569,6 €	51.047,4 €
Café Madrid 5L	15.385	7,00 €	107.669,4 €	21%	22.610,6 €	85.058,8 €
Zumo de naranja	15.385	5,70 €	87.694,5 €	21%	18.415,8 €	69.278,7 €
Lehce de avena	15.385	3,50 €	53.847,5 €	21%	11.308,0 €	42.539,5 €
Leche de soja	15.384	3,00 €	46.152,0 €	21%	9.691,9 €	36.460,1 €
Leche sin lactosa	15.384	3,20 €	49.228,8 €	21%	10.338,0 €	38.890,8 €
Leche freca entera	15.384	2,80 €	43.075,2 €	21%	9.045,8 €	34.029,4 €
Leche fresca semidesnatada	15.384	2,80 €	43.075,2 €	21%	9.045,8 €	34.029,4 €
Leche fresca desnatada	15.384	2,80 €	43.075,2 €	21%	9.045,8 €	34.029,4 €
	200.000		783.512,68 €		164.537,7 €	618.975,0 €

Café y otras bebidas	Nº de cajas (uds)	Precio por caja (€)	Ventas (€)	IVA	Total IVA (€)	Ventas sin IVA (€)
Café Barcelona 1L	15.385	1,62 €	24.846,8 €	21%	5.217,8 €	19.629,0 €
Café Barcelona 3L	15.385	4,84 €	74.463,4 €	21%	15.637,3 €	58.826,1 €
Café Barcelona 5L	15.385	8,08 €	124.233,9 €	21%	26.089,1 €	98.144,8 €
Café Madrid 1L	15.385	1,40 €	21.533,9 €	21%	4.522,1 €	17.011,8 €
Café Madrid 3L	15.385	4,20 €	64.617,0 €	21%	13.569,6 €	51.047,4 €
Café Madrid 5L	15.385	7,00 €	107.669,4 €	21%	22.610,6 €	85.058,8 €
Zumo de naranja	15.385	5,70 €	87.694,5 €	21%	18.415,8 €	69.278,7 €
Lehce de avena	15.385	3,50 €	53.847,5 €	21%	11.308,0 €	42.539,5 €
Leche de soja	15.384	3,00 €	46.152,0 €	21%	9.691,9 €	36.460,1 €
Leche sin lactosa	15.384	3,20 €	49.228,8 €	21%	10.338,0 €	38.890,8 €
Leche freca entera	15.384	2,80 €	43.075,2 €	21%	9.045,8 €	34.029,4 €
Leche fresca semidesnatada	15.384	2,80 €	43.075,2 €	21%	9.045,8 €	34.029,4 €
Leche fresca desnatada	15.384	2,80 €	43.075,2 €	21%	9.045,8 €	34.029,4 €
	200.000		783.512,68 €		164.537,7 €	618.975,0 €

Fuente tablas 9, 10, 11 y 12: elaboración propia en Excel.

Anexo 8: IVA Soportado:

Año 1:

SIN GLUTEN	1 CAJA	Coste €	100.000 CAJAS	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Azúcar de caña mascobado ecológico	100	0,49 €	100.000	49.100,00 €	10%	4.910,00 €
Levadura seca	4	0,56 €	100.000	55.600,00 €	10%	5.560,00 €
Sal de hielto ecológica	3	0,03 €	100.000	2.740,00 €	4%	109,60 €
Aceite de oliva	0	0,70 €	100.000	70.000,00 €	5%	3.500,00 €
Harina de arroz	220	1,65 €	100.000	165.000,00 €	5%	8.250,00 €
Leche sin lactosa	0	0,22 €	100.000	22.000,00 €	5%	1.100,00 €
TOPPINGS	1 CRUASAN	Coste €	1.000.000 CRUASANES	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Chocolate puro	10 gramos	0,31 €	111.111	34.782,57 €	10%	3.478,26 €
Miel ecológica Mil flores	4 gramos	0,08 €	111.111	9.244,44 €	10%	924,44 €
Moras deshidratadas	2 gramos	0,03 €	111.111	3.333,33 €	10%	333,33 €
Ralladura de naranja	2 gramos	0,02 €	111.111	2.222,22 €	10%	222,22 €
Arándanos deshidratados	2 gramos	0,04 €	111.111	4.555,56 €	10%	455,56 €
Jamón York	10 gramos	0,07 €	111.111	7.777,78 €	10%	777,78 €
Queso sin lactosa	10 gramos	0,14 €	111.111	15.555,56 €	10%	1.555,56 €
Jamón serrano	20 gramos	0,31 €	111.111	34.814,81 €	10%	3.481,48 €
Chocolate de pistacho	10 gramos	0,31 €	111.111	34.782,61 €	10%	3.478,26 €
						38.136,49 €

Café y otras bebidas	Cantidad	Coste €	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Café Barcelona 1L	7.693	0,95	7.308	10%	730,84 €
Café Barcelona 3L	7.693	2,85	21.925	10%	2.192,51 €
Café Barcelona 5L	7.693	4,75	36.542	10%	3.654,18 €
Café Madrid 1L	7.693	0,82	6.334	10%	633,39 €
Café Madrid 3L	7.692	2,47	18.999	10%	1.899,92 €
Café Madrid 5L	7.692	4,12	31.665	10%	3.166,54 €
Zumo de naranja	7.692	3,35 €	25.768	10%	2.576,82 €
Lehce de avena	7.692	2,10 €	16.153	10%	1.615,32 €
Leche de soja	7.692	1,75 €	13.461	10%	1.346,10 €
Leche sin lactosa	7.692	1,88 €	14.461	10%	1.446,10 €
Leche freca entera	7.692	1,70 €	13.076	10%	1.307,64 €
Leche fresca semidesnatada	7.692	1,70 €	13.076	10%	1.307,64 €
Leche fresca desnatada	7.692	1,70 €	13.076	10%	1.307,64 €
					23.184,63 €

TRADICIONALES	1 CAJA	Coste €	100.000 CAJAS	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Harina de avena integral ecológica	220	1,21 €	100.000	121.000,00 €	5%	6.050,00 €
Azúcar de caña mascobado ecológico	100	0,49 €	100.000	49.100,00 €	10%	4.910,00 €
Levadura seca	4	0,56 €	100.000	55.600,00 €	10%	5.560,00 €
Sal de hielo ecológica	3	0,03 €	100.000	2.740,00 €	4%	109,60 €
Leche de avena	0	0,22 €	100.000	22.000,00 €	10%	2.200,00 €
Aceite de oliva	0	0,70 €	100.000	70.000,00 €	5%	3.500,00 €
TOPPINGS	1 CRUASAN	Coste €	1.000.000 CRUASANES	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Chocolate puro	10 gramos	0,31 €	111.111	34.782,57 €	10%	3.478,26 €
Miel ecológica Mil flores	4 gramos	0,08 €	111.111	9.244,44 €	10%	924,44 €
Moras deshidratadas	2 gramos	0,03 €	111.111	3.333,33 €	10%	333,33 €
Ralladura de naranja	2 gramos	0,02 €	111.111	2.222,22 €	10%	222,22 €
Arándanos deshidratados	2 gramos	0,04 €	111.111	4.555,56 €	10%	455,56 €
Jamón York	10 gramos	0,07 €	111.111	7.777,78 €	10%	777,78 €
Queso sin lactosa	10 gramos	0,14 €	111.111	15.555,56 €	10%	1.555,56 €
Jamón serrano	20 gramos	0,31 €	111.111	34.814,81 €	10%	3.481,48 €
Chocolate de pistacho	10 gramos	0,31 €	111.111	34.782,61 €	10%	3.478,26 €
						37.036,49 €

Café y otras bebidas	Cantidad	Coste €	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Café Barcelona 1L	7.693	0,95	7.308	10%	730,84 €
Café Barcelona 3L	7.693	2,85	21.925	10%	2.192,51 €
Café Barcelona 5L	7.693	4,75	36.542	10%	3.654,18 €
Café Madrid 1L	7.693	0,82	6.334	10%	633,39 €
Café Madrid 3L	7.692	2,47	18.999	10%	1.899,92 €
Café Madrid 5L	7.692	4,12	31.665	10%	3.166,54 €
Zumo de naranja	7.692	3,35 €	25.768	10%	2.576,82 €
Lehce de avena	7.692	2,10 €	16.153	10%	1.615,32 €
Leche de soja	7.692	1,75 €	13.461	10%	1.346,10 €
Leche sin lactosa	7.692	1,88 €	14.461	10%	1.446,10 €
Leche freca entera	7.692	1,70 €	13.076	10%	1.307,64 €
Leche fresca semidesnatada	7.692	1,70 €	13.076	10%	1.307,64 €
Leche fresca desnatada	7.692	1,70 €	13.076	10%	1.307,64 €
					23.184,63 €

Año 2:

SIN GLUTEN	1 CAJA	Coste €	150.000 CAJAS	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Azúcar de caña mascobado ecológico	100	0,49 €	150.000	73.650,00 €	10%	7.365,00 €
Levadura seca	4	0,56 €	150.000	83.400,00 €	10%	8.340,00 €
Sal de hielo ecológica	3	0,03 €	150.000	4.110,00 €	4%	164,40 €
Aceite de oliva	0	0,70 €	150.000	105.000,00 €	5%	5.250,00 €
Harina de arroz	220	1,65 €	150.000	247.500,00 €	5%	12.375,00 €
Leche sin lactosa	0	0,22 €	150.000	33.000,00 €	5%	1.650,00 €
TOPPINGS	1 CRUASAN	Coste €	1.500.000 CRUASANES	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Chocolate puro	10 gramos	0,31 €	166.667	52.174,02 €	10%	5.217,40 €
Miel ecológica Mil flores	4 gramos	0,08 €	166.667	13.866,69 €	10%	1.386,67 €
Moras deshidratadas	2 gramos	0,03 €	166.667	5.000,01 €	10%	500,00 €
Ralladura de naranja	2 gramos	0,02 €	166.667	3.333,34 €	10%	333,33 €
Arándanos deshidratados	2 gramos	0,04 €	166.667	6.833,35 €	10%	683,33 €
Jamón York	10 gramos	0,07 €	166.667	11.666,69 €	10%	1.166,67 €
Queso sin lactosa	10 gramos	0,14 €	166.666	23.333,24 €	10%	2.333,32 €
Jamón serrano	20 gramos	0,31 €	166.666	52.222,01 €	10%	5.222,20 €
Chocolate de pistacho	10 gramos	0,31 €	166.666	52.173,70 €	10%	5.217,37 €
						57.204,71 €

Café y otras bebidas	Cantidad	Coste €	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Café Barcelona 1L	11.539	0,95	10.962	10%	1.096,21 €
Café Barcelona 3L	11.539	2,85	32.886	10%	3.288,62 €
Café Barcelona 5L	11.539	4,75	54.810	10%	5.481,03 €
Café Madrid 1L	11.539	0,82	9.500	10%	950,04 €
Café Madrid 3L	11.539	2,47	28.501	10%	2.850,13 €
Café Madrid 5L	11.539	4,12	47.502	10%	4.750,22 €
Zumo de naranja	11.538	3,35 €	38.652	10%	3.865,23 €
Leche de avena	11.538	2,10 €	24.230	10%	2.422,98 €
Leche de soja	11.538	1,75 €	20.192	10%	2.019,15 €
Leche sin lactosa	11.538	1,88 €	21.691	10%	2.169,14 €
Leche freca entera	11.538	1,70 €	19.615	10%	1.961,46 €
Leche fresca semidesnatada	11.538	1,70 €	19.615	10%	1.961,46 €
Leche fresca desnatada	11.538	1,70 €	19.615	10%	1.961,46 €
					34.777,13 €

TRADICIONALES	1 CAJA	Coste €	150.000 CAJAS	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Harina de avena integral ecológica	220	1,21 €	100.000	121.000,00 €	5%	6.050,00 €
Azúcar de caña mascobado ecológico	100	0,49 €	100.000	49.100,00 €	10%	4.910,00 €
Levadura seca	4	0,56 €	100.000	55.600,00 €	10%	5.560,00 €
Sal de hielo ecológica	3	0,03 €	100.000	2.740,00 €	4%	109,60 €
Leche de avena	0	0,22 €	100.000	22.000,00 €	10%	2.200,00 €
Aceite de oliva	0	0,70 €	100.000	70.000,00 €	5%	3.500,00 €
TOPPINGS	1 CRUASAN	Coste €	1.500.000 CRUASANES	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Chocolate puro	10 gramos	0,31 €	111.111	34.782,57 €	10%	3.478,26 €
Miel ecológica Mil flores	4 gramos	0,08 €	111.111	9.244,44 €	10%	924,44 €
Moras deshidratadas	2 gramos	0,03 €	111.111	3.333,33 €	10%	333,33 €
Ralladura de naranja	2 gramos	0,02 €	111.111	2.222,22 €	10%	222,22 €
Arándanos deshidratados	2 gramos	0,04 €	111.111	4.555,56 €	10%	455,56 €
Jamón York	10 gramos	0,07 €	111.111	7.777,78 €	10%	777,78 €
Queso sin lactosa	10 gramos	0,14 €	111.111	15.555,56 €	10%	1.555,56 €
Jamón serrano	20 gramos	0,31 €	111.111	34.814,81 €	10%	3.481,48 €
Chocolate de pistacho	10 gramos	0,31 €	111.111	34.782,61 €	10%	3.478,26 €
						37.036,49 €

Café y otras bebidas	Cantidad	Coste €	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Café Barcelona 1L	11.539	0,95	10.962	10%	1.096,21 €
Café Barcelona 3L	11.539	2,85	32.886	10%	3.288,62 €
Café Barcelona 5L	11.539	4,75	54.810	10%	5.481,03 €
Café Madrid 1L	11.539	0,82	9.500	10%	950,04 €
Café Madrid 3L	11.539	2,47	28.501	10%	2.850,13 €
Café Madrid 5L	11.539	4,12	47.502	10%	4.750,22 €
Zumo de naranja	11.538	3,35 €	38.652	10%	3.865,23 €
Leche de avena	11.538	2,10 €	24.230	10%	2.422,98 €
Leche de soja	11.538	1,75 €	20.192	10%	2.019,15 €
Leche sin lactosa	11.538	1,88 €	21.691	10%	2.169,14 €
Leche freca entera	11.538	1,70 €	19.615	10%	1.961,46 €
Leche fresca semidesnatada	11.538	1,70 €	19.615	10%	1.961,46 €
Leche fresca desnatada	11.538	1,70 €	19.615	10%	1.961,46 €
					34.777,13 €

Año 3:

SIN GLUTEN	1 CAJA	Coste €	200.000 CAJAS	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Azúcar de caña mascobado ecológico	100	0,49 €	200.000	98.200,00 €	10%	9.820,00 €
Levadura seca	4	0,56 €	200.000	111.200,00 €	10%	11.120,00 €
Sal de hielo ecológica	3	0,03 €	200.000	5.480,00 €	4%	219,20 €
Aceite de oliva	0	0,70 €	200.000	140.000,00 €	5%	7.000,00 €
Harina de arroz	220	1,65 €	200.000	330.000,00 €	5%	16.500,00 €
Leche sin lactosa	0	0,22 €	200.000	44.000,00 €	5%	2.200,00 €
TOPPINGS	1 CRUASAN	Coste €	2.000.000 CRUASA	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Chocolate puro	10 gramos	0,31 €	222.223	69.565,46 €	10%	6.956,55 €
Miel ecológica Mil flores	4 gramos	0,08 €	222.223	18.488,95 €	10%	1.848,90 €
Moras deshidratadas	2 gramos	0,03 €	222.222	6.666,66 €	10%	666,67 €
Ralladura de naranja	2 gramos	0,02 €	222.222	4.444,44 €	10%	444,44 €
Arandanos deshidratados	2 gramos	0,04 €	222.222	9.111,10 €	10%	911,11 €
Jamón York	10 gramos	0,07 €	222.222	15.555,54 €	10%	1.555,55 €
Queso sin lactosa	10 gramos	0,14 €	222.222	31.111,08 €	10%	3.111,11 €
Jamón serrano	20 gramos	0,31 €	222.222	69.629,56 €	10%	6.962,96 €
Chocolate de pistacho	10 gramos	0,31 €	222.222	69.565,15 €	10%	6.956,51 €
2.000.000						76.272,99 €

Café y otras bebidas	Cantidad	Coste €	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Café Barcelona 1L	15.385	0,95	14.616	10%	1.461,58 €
Café Barcelona 3L	15.385	2,85	43.847	10%	4.384,73 €
Café Barcelona 5L	15.385	4,75	73.079	10%	7.307,88 €
Café Madrid 1L	15.385	0,82	12.667	10%	1.266,70 €
Café Madrid 3L	15.385	2,47	38.001	10%	3.800,10 €
Café Madrid 5L	15.385	4,12	63.335	10%	6.333,49 €
Zumo de naranja	15.385	3,35 €	51.540	10%	5.153,98 €
Leche de avena	15.385	2,10 €	32.309	10%	3.230,85 €
Leche de soja	15.384	1,75 €	26.922	10%	2.692,20 €
Leche sin lactosa	15.384	1,88 €	28.922	10%	2.892,19 €
Leche freca entera	15.384	1,70 €	26.153	10%	2.615,28 €
Leche fresca semidesnatada	15.384	1,70 €	26.153	10%	2.615,28 €
Leche fresca desnatada	15.384	1,70 €	26.153	10%	2.615,28 €
					46.369,52 €

TRADICIONALES	1 CAJA	Coste €	200.000 CAJAS	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Harina de avena integral ecológica	220	1,21 €	200.000	242.000,00 €	5%	12.100,00 €
Azúcar de caña mascobado ecológico	100	0,49 €	200.000	98.200,00 €	10%	9.820,00 €
Levadura seca	4	0,56 €	200.000	111.200,00 €	10%	11.120,00 €
Sal de hielo ecológica	3	0,03 €	200.000	5.480,00 €	4%	219,20 €
Leche de avena	0	0,22 €	200.000	44.000,00 €	10%	4.400,00 €
Aceite de oliva	0	0,70 €	200.000	140.000,00 €	5%	7.000,00 €
TOPPINGS	1 CRUASAN	Coste €	2.000.000 CRUASA	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Chocolate puro	10 gramos	0,31 €	222.223	69.565,46 €	10%	6.956,55 €
Miel ecológica Mil flores	4 gramos	0,08 €	222.223	18.488,95 €	10%	1.848,90 €
Moras deshidratadas	2 gramos	0,03 €	222.222	6.666,66 €	10%	666,67 €
Ralladura de naranja	2 gramos	0,02 €	222.222	4.444,44 €	10%	444,44 €
Arandanos deshidratados	2 gramos	0,04 €	222.222	9.111,10 €	10%	911,11 €
Jamón York	10 gramos	0,07 €	222.222	15.555,54 €	10%	1.555,55 €
Queso sin lactosa	10 gramos	0,14 €	222.222	31.111,08 €	10%	3.111,11 €
Jamón serrano	20 gramos	0,31 €	222.222	69.629,56 €	10%	6.962,96 €
Chocolate de pistacho	10 gramos	0,31 €	222.222	69.565,15 €	10%	6.956,51 €
						74.072,99 €

Café y otras bebidas	Cantidad	Coste €	TOTAL	IVA	TOTAL IVA
Café Barcelona 1L	15.385	0,95	14.616	10%	1.461,58 €
Café Barcelona 3L	15.385	2,85	43.847	10%	4.384,73 €
Café Barcelona 5L	15.385	4,75	73.079	10%	7.307,88 €
Café Madrid 1L	15.385	0,82	12.667	10%	1.266,70 €
Café Madrid 3L	15.385	2,47	38.001	10%	3.800,10 €
Café Madrid 5L	15.385	4,12	63.335	10%	6.333,49 €
Zumo de naranja	15.385	3,35 €	51.540	10%	5.153,98 €
Lehce de avena	15.385	2,10 €	32.309	10%	3.230,85 €
Leche de soja	15.384	1,75 €	26.922	10%	2.692,20 €
Leche sin lactosa	15.384	1,88 €	28.922	10%	2.892,19 €
Leche freca entera	15.384	1,70 €	26.153	10%	2.615,28 €
Leche fresca semidesnatada	15.384	1,70 €	26.153	10%	2.615,28 €
Leche fresca desnatada	15.384	1,70 €	26.153	10%	2.615,28 €
					46.369,52 €

Anexo 9

Nº DE PAGOS	CUOTA	INTERESES	AMORTIZACION	CAPITAL PENDIENTE	CAPITAL AMORTIZADO
0	- €	- €	- €	210.000,00 €	- €
1	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	208.721,43 €	1.278,57 €
2	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	207.442,86 €	2.557,14 €
3	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	206.164,29 €	3.835,71 €
4	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	204.885,72 €	5.114,28 €
5	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	203.607,15 €	6.392,85 €
6	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	202.328,58 €	7.671,42 €
7	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	201.050,01 €	8.949,99 €
8	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	199.771,44 €	10.228,56 €
9	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	198.492,87 €	11.507,13 €
10	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	197.214,30 €	12.785,70 €
11	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	195.935,73 €	14.064,27 €
12	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	194.657,16 €	15.342,84 €
13	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	193.378,59 €	16.621,41 €
14	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	192.100,02 €	17.899,98 €
15	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	190.821,45 €	19.178,55 €
17	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	189.542,88 €	20.457,12 €
18	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	188.264,31 €	21.735,69 €
19	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	186.985,74 €	23.014,26 €
20	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	185.707,17 €	24.292,83 €
21	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	184.428,60 €	25.571,40 €
22	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	183.150,03 €	26.849,97 €
23	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	181.871,46 €	28.128,54 €
24	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	180.592,89 €	29.407,11 €
25	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	179.314,32 €	30.685,68 €
26	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	178.035,75 €	31.964,25 €
27	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	176.757,18 €	33.242,82 €
28	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	175.478,61 €	34.521,39 €
29	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	174.200,04 €	35.799,96 €
30	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	172.921,47 €	37.078,53 €
31	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	171.642,90 €	38.357,10 €
32	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	170.364,33 €	39.635,67 €
33	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	169.085,76 €	40.914,24 €
34	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	167.807,19 €	42.192,81 €
35	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	166.528,62 €	43.471,38 €
36	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	165.250,05 €	44.749,95 €
37	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	163.971,48 €	46.028,52 €
38	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	162.692,91 €	47.307,09 €
39	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	161.414,34 €	48.585,66 €
40	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	160.135,77 €	49.864,23 €
41	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	158.857,20 €	51.142,80 €
42	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	157.578,63 €	52.421,37 €
43	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	156.300,06 €	53.699,94 €
44	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	155.021,49 €	54.978,51 €
45	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	153.742,92 €	56.257,08 €
46	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	152.464,35 €	57.535,65 €
47	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	151.185,78 €	58.814,22 €
48	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	149.907,21 €	60.092,79 €
49	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	148.628,64 €	61.371,36 €
50	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	147.350,07 €	62.649,93 €
51	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	146.071,50 €	63.928,50 €
52	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	144.792,93 €	65.207,07 €
53	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	143.514,36 €	66.485,64 €
54	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	142.235,79 €	67.764,21 €
55	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	140.957,22 €	69.042,78 €
56	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	139.678,65 €	70.321,35 €
57	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	138.400,08 €	71.599,92 €
58	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	137.121,51 €	72.878,49 €
59	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	135.842,94 €	74.157,06 €
60	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	134.564,37 €	75.435,63 €
61	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	133.285,80 €	76.714,20 €

62	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	132.007,23€	77.992,77€
63	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	130.728,66€	79.271,34€
64	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	129.450,09€	80.549,91€
65	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	128.171,52€	81.828,48€
66	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	126.892,95€	83.107,05€
67	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	125.614,38€	84.385,62€
68	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	124.335,81€	85.664,19€
69	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	123.057,24€	86.942,76€
70	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	121.778,67€	88.221,33€
71	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	120.500,10€	89.499,90€
72	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	119.221,53€	90.778,47€
73	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	117.942,96€	92.057,04€
74	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	116.664,39€	93.335,61€
75	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	115.385,82€	94.614,18€
76	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	114.107,25€	95.892,75€
77	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	112.828,68€	97.171,32€
78	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	111.550,11€	98.449,89€
79	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	110.271,54€	99.728,46€
80	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	108.992,97€	101.007,03€
81	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	107.714,40€	102.285,60€
82	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	106.435,83€	103.564,17€
83	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	105.157,26€	104.842,74€
84	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	103.878,69€	106.121,31€
85	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	102.600,12€	107.399,88€
86	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	101.321,55€	108.678,45€
87	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	100.042,98€	109.957,02€
88	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	98.764,41€	111.235,59€
89	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	97.485,84€	112.514,16€
90	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	96.207,27€	113.792,73€
91	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	94.928,70€	115.071,30€
92	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	93.650,13€	116.349,87€
93	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	92.371,56€	117.628,44€
94	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	91.092,99€	118.907,01€
95	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	89.814,42€	120.185,58€
96	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	88.535,85€	121.464,15€
97	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	87.257,28€	122.742,72€
98	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	85.978,71€	124.021,29€
99	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	84.700,14€	125.299,86€
100	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	83.421,57€	126.578,43€
101	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	82.143,00€	127.857,00€
102	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	80.864,43€	129.135,57€
103	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	79.585,86€	130.414,14€
104	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	78.307,29€	131.692,71€
105	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	77.028,72€	132.971,28€
106	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	75.750,15€	134.249,85€
107	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	74.471,58€	135.528,42€
108	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	73.193,01€	136.806,99€
109	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	71.914,44€	138.085,56€
110	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	70.635,87€	139.364,13€
111	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	69.357,30€	140.642,70€
112	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	68.078,73€	141.921,27€
113	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	66.800,16€	143.199,84€
114	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	65.521,59€	144.478,41€
115	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	64.243,02€	145.756,98€
116	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	62.964,45€	147.035,55€
117	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	61.685,88€	148.314,12€
118	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	60.407,31€	149.592,69€
119	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	59.128,74€	150.871,26€
120	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	57.850,17€	152.149,83€
121	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	56.571,60€	153.428,40€
122	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	55.293,03€	154.706,97€
123	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	54.014,46€	155.985,54€
124	2.415,24€	1.136,67€	1.278,57€	52.735,89€	157.264,11€

125	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	51.457,32 €	158.542,68 €
126	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	50.178,75 €	159.821,25 €
127	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	48.900,18 €	161.099,82 €
128	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	47.621,61 €	162.378,39 €
129	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	46.343,04 €	163.656,96 €
130	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	45.064,47 €	164.935,53 €
131	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	43.785,90 €	166.214,10 €
132	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	42.507,33 €	167.492,67 €
133	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	41.228,76 €	168.771,24 €
134	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	39.950,19 €	170.049,81 €
135	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	38.671,62 €	171.328,38 €
136	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	37.393,05 €	172.606,95 €
137	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	36.114,48 €	173.885,52 €
138	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	34.835,91 €	175.164,09 €
139	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	33.557,34 €	176.442,66 €
140	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	32.278,77 €	177.721,23 €
141	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	31.000,20 €	178.999,80 €
142	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	29.721,63 €	180.278,37 €
143	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	28.443,06 €	181.556,94 €
144	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	27.164,49 €	182.835,51 €
145	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	25.885,92 €	184.114,08 €
146	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	24.607,35 €	185.392,65 €
147	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	23.328,78 €	186.671,22 €
148	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	22.050,21 €	187.949,79 €
149	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	20.771,64 €	189.228,36 €
150	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	19.493,07 €	190.506,93 €
151	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	18.214,50 €	191.785,50 €
152	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	16.935,93 €	193.064,07 €
153	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	15.657,36 €	194.342,64 €
154	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	14.378,79 €	195.621,21 €
155	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	13.100,22 €	196.899,78 €
156	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	11.821,65 €	198.178,35 €
157	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	10.543,08 €	199.456,92 €
158	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	9.264,51 €	200.735,49 €
159	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	7.985,94 €	202.014,06 €
160	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	6.707,37 €	203.292,63 €
161	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	5.428,80 €	204.571,20 €
162	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	4.150,23 €	205.849,77 €
163	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	2.871,66 €	207.128,34 €
164	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	1.593,09 €	208.406,91 €
165	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	314,52 €	209.685,48 €
166	2.415,24 €	1.136,67 €	1.278,57 €	964,05 €	210.964,05 €