



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Creación de una empresa Amanda Chicolate

Autoras

Noelia Campo Nuño
Lorena Casas Córdoba

Director

Juan Carlos Ramón-Solans Prat

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
2015

CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	6
2. CONTENIDO Y JUSTIFICACIÓN	8
3. METODOLOGÍA EMPLEADA	10
4. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO	11
4.1 Identificación de la Empresa	11
4.2 Actividad Desarrollada	12
4.3 Mercado Objetivo y Geográfico	13
4.4 Ventajas Competitivas	14
4.5 Oportunidad De Negocio	15
5. ESTUDIO ESTRATÉGICO	16
5.1. Misión	16
5.2. Visión	17
5.3. Valores	19
5.4.- Conclusión estratégica	19
6. VIABILIDAD ESTRATÉGICA	20
6.1. Análisis del Entorno General	21
6.4.1. Análisis Porter	21
6.4.2. Método Canvas.	26
6.2. Análisis del Entorno Específico	29
6.3. Conclusión del entorno Específico	

6.4. Estudio de Debilidades y Fortalezas.	32
6.4.1. Análisis Dafo	33
6.4.2. Análisis Came	36
7. ESTUDIO DE MARKETING	38
7.1Marketingmix	38
7.1.1 Producto	39
7.1.2.- Precio	41
7.1.3.- Punto de venta	43
7.1.4.- Promoción	43
7.2. Conclusión de marketing	45
8. VIABILIDAD TÉCNICA	46
8.1. Proveedores	47
8.2. El Servicio Paso A Paso	48
9. ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS	54
9.1. Necesidades de personal	54
9.2. Organigrama	55
9.3. Conclusiones de recursos humanos	57

10. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	58
10.1. Financiación	58
10.2. Inversiones Iniciales	60
10.2.1 Memoria de la inversión	62
10.3. Estimación de Resultados	62
10.4. Amortizaciones	62
10.5. Umbral de Rentabilidad	63
10.6. Fondo de Maniobra	63
11. CÓMO CONSTITUIR LA EMPRESA	64
11.1 Elección de la forma jurídica	64
11.2 Trámites necesarios	65
12. CONCLUSIONES	67
13. FUENTES DE INFORMACIÓN	69
14. ANEXOS	71
1. Encuesta	
2. Imágenes el perfil del consumidor de alimentos ecológicos	
3. Proceso Productivo	
4. Formas Jurídicas	
5. Estatutos de la Sociedad	

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 5.1: Matriz Ansoff	19
Cuadro 6.1. Encuesta de población activa tercer trimestre en España	25
Tabla 6.2. Análisis D.A.F. O	33
Gráfica.7.1.1 Ciclo de la vida del producto	42
Cuadro 7.1.2. Comparativa de precios	42
Cuadro 7.1.4 Gasto en Marketing	44
Cuadro 8.3 Inversión Local	48
Cuadro 8.3.1 Equipo informático	48
Cuadro 8.3.2 Accesorios elaboración producto	49
Cuadro 8.3.3 Electrodomésticos para la Tahona	50
Cuadro 8.3.6. Cafés y Tés Ecológicos	52
Cuadro 8.3.7. Chocolate Ecológico	53
Cuadro 9.3 Horarios Amanda Chicolate.	57
Tabla10.1: Costes de Constitución	59
Tabla 10.2 Trámites necesarios para S.L.	60
Cuadro 11.1 Datos del Préstamo	64
Cuadro 11.2. Primera Compra	64
Cuadro 11.3. Memoria de inversión	65
Cuadro 11.4. Gastos de Personal	66
Cuadro 11.5. Amortizaciones	66
Cuadro 11.6. Umbral de rentabilidad	67
Cuadro 11.7. Pagos Mensuales	67
Cuadro 11.9 Estimación de resultados	69
Cuadro 11.10. Previsión de Resultados	70
Tabla 10.11. Tramos IRPF	70

1. PRESENTACION DEL PROYECTO

Con la creación de este proyecto se pone en marcha una nueva actividad empresarial dirigida a la elaboración y venta de productos de consumo diario ecológico.

Queremos crear un establecimiento donde poder adquirir este producto junto con un café especial de calidad, té y zumos naturales.

La elección de esta idea es integrar la ecología en el mundo de la repostería, pastelería y bombonería, aprovechando el compromiso que poco a poco la comunidad está teniendo con el medio ambiente, además con el añadido de que es un producto de gran calidad y con un sabor incomparable con el de otros.

El nombre de nuestra empresa es *Amanda Chicolate*, nombre en fabla aragonesa y traducido al castellano *Mucho Chocolate*, pero antes de seguir presentando el proyecto que vamos a tratar durante el trabajo, queremos explicar porque hemos decidido crear una empresa y el objetivo que queremos conseguir con el mismo.

Somos unas personas muy decididas, tenemos muchas ganas de trabajar y además creemos desde hace mucho tiempo en el autoempleo y en la creación de trabajo. Llevamos apenas dos años en el mundo laboral y cuanto más tiempo trabajamos más ganas y fuerza tenemos para pensar que en un futuro podamos ser nosotras las que podamos dar trabajo a otras personas.

Tener una empresa y ser empresario es una gran responsabilidad, ya que es una importante inversión que no solo afecta al empresario si no, que puede afectar a todo su alrededor. Y, aunque lo que os vamos a presentar es un proyecto final de carrera, para nosotras es como un primer paso para ser empresarias.

El objetivo que queremos conseguir es aprender de nuestro propio proyecto, crear nuestro plan de empresa que nos sirva de referencia para una empresa futura, no sabemos que pasará en un futuro, si *Amanda Chicolate* se establecerá en el mercado, pero sí que sabemos que será respetando el medio ambiente, y a las personas para ser responsable con los demás y con nosotras mismas.

Charles Kattering¹ dice: “como el resto de mi vida va desarrollarse en el futuro, quiero estar bastante seguro de que clase de futuro va a ser. Por eso hago planes”

¹ Charles Kattering, ingeniero, empresario y poseedor de 140 patentes estadounidense.

2. CONTENIDO Y JUSTIFICACION

El proyecto fin de grado hemos decidido dividirlo en dos partes:

- Una primera parte, donde presentamos nuestro proyecto, lo justificamos y explicamos la metodología que hemos utilizado para el desarrollo del mismo.
- Una segunda parte, donde describiremos detalladamente el plan de negocio, la viabilidad estratégica, viabilidad comercial, viabilidad técnica, su estructura organizativa en materia de Recursos Humanos, estudio de marketing, estudio estratégico y un estudio financiero.

Para conseguir crear nuestro plan de negocio, nos hemos apoyado en asignaturas estudiadas en relaciones laborales y recursos humanos, ya que sin ellas probablemente no nos plantearíamos realizar este proyecto.

Asignaturas de ámbito organizativo y dirección de empresas, asignaturas de la rama del derecho y seguridad social, y como guía principal para este proyecto, nos centraremos en Creación de empresas.

En este apartado detallaremos los puntos que vamos a recorrer en el proyecto y su contenido, así como explicar la relación entre la creación del plan de negocio con el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos:

- **PRESENTACION DE NEGOCIO:** Información del negocio, identificación de la empresa y la actividad desarrollada además de presentar el producto que Amanda Chicolate ofrece. Estudiar el mercado objetivo y justificar por qué es una oportunidad de negocio.
- **VIABILIDAD ESTRATEGICA:** Explicaremos porque mi negocio es viable, analizando el mercado, el entorno y a la competencia. Este apartado lo relacionaríamos con la asignatura de Dirección Estratégica y Sociología del Trabajo.
- **VIABILIDAD COMERCIAL:** explicaremos los productos que Amanda Chicolate va a elaborar, su precio y como los hacemos llegar a un cliente. Este apartado lo relacionaríamos con la asignatura de Organización de Empresas.

- **VIABILIDAD TECNICA:** este apartado es muy importante ya que aquí describiremos cuáles son mis materias primas y cómo las vamos a elaborar, quién son nuestros proveedores y cómo hemos podido hacerlo realidad, ya que al tratar una materia prima ecológica es más difícil tener un proveedor ecológico, fiable y que te garantice un buen precio. Por otro lado también, el material que necesitamos para elaborar los productos en el obrador. Este punto está relacionado con la asignatura de Creación de Empresas y Dirección Estratégica.
- **ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS:** En este apartado, vamos a introducir todo lo necesaria para coordinar al personal de Amanda Chicolate, por eso realizaremos, pautas, horarios, aperturas, organización de la tienda y del personal, describiremos las funciones de cada puesto y el perfil necesario para llevarlo a cabo. Este punto está relacionado directamente con Organización de Empresas y Gestión de Recursos Humanos.
- **ASPECTOS LEGALES** Describimos todo lo necesario para crear una empresa, la elección de la forma jurídica y su porqué. Las asignaturas serían, Derecho de la empresa, Seguridad social y Gestión de la prevención de riesgos laborales.
- **PLAN FINANCIERO:** está compuesto por un Balance, cuenta de pérdidas y ganancias referida a los cinco primeros años de la actividad, financiación, amortización de la inversión y cuentas de resultados provisionales. Este apartado es fundamental, ya que vamos a analizar si nuestra empresa es rentable. Las asignaturas que hemos utilizado han sido Contabilidad y Economía del trabajo.

3. METODOLOGIA EMPLEADA

Como ya hemos relacionado en el apartado anterior, hemos utilizado los conocimientos obtenidos en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Las asignaturas que nos han servido de referencia para crear el Plan de Negocio de Amanda Chicolate han sido impartidas a lo largo de los cuatro años.

- Dirección Estratégica.
- Sociología del Trabajo.
- Organización de Empresas.
- Creación de Empresas.
- Dirección Estratégica.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Derecho de la empresa.
- Seguridad social.
- Gestión de la prevención de riesgos laborales.
- Contabilidad.
- Economía del trabajo.

En concreto los apuntes de creación de empresas.

Por otro lado, como somos una empresa de repostería con materia prima ecológica y hemos tenido que investigar sobre el tema de este tipo de los alimentos, sus beneficios para la salud y el auge que tiene en la actualidad. Los estudios que hemos utilizado estarán en la bibliografía.

También, hemos utilizado libros de carácter empresarial para estructurar nuestro trabajo y seguir métodos especializados en la creación de empresas.

Además, hemos realizado una pequeña encuesta para estudiar el entorno específico, en concreto en el punto de los clientes, que se podrá ver en Anexos 1

4. PRESENTACION DEL PROYECTO

4.1 Identificación de la empresa

El nombre de nuestra empresa es Amanda Chicolate, es una Sociedad Limitada, las socias fundadoras somos nosotras. Las funciones que vamos a desarrollar dentro de la empresa son varias, como la dirección, encargarnos de los pedidos, atender al público, realizar labores de elaboración y horneado de la repostería.

Amanda Chicolate se localizará, en Avenida Goya, número 75, de Zaragoza. Con un alquiler de 550 euros al mes, el precio ha sido uno de los motivos junto con la localización para elegir este local. Con un traspaso de 40.000 €.

Es un local instalado en chaflán con dos amplios escaparates donde expondremos todos nuestros productos, tiene puertas automáticas, un baño y un pequeño despacho. El local está dividido en dos partes, la planta calle de 80 metros cuadrados para la zona de venta y 50 metros cuadrados en la planta de arriba donde pondremos la tahona y un almacén de 25 metros cuadrados.

Hemos querido que nuestro establecimiento este situado en un lugar céntrico y que tenga mucha afluencia de gente como ocurre en Avenida Goya, además también se localizan oficinas y centros de negocios.

El logo de nuestra empresa:



Amanda Chicolate es un simple juego de palabras en fabla aragonesa, ya que nos parecía interesante utilizar la fabla para el nombre de nuestra empresa, de una forma original y diferente. En castellano mucho chocolate. Es un nombre dulce, atractivo y diferente que puede ocasionar la curiosidad para los viandantes.

4.2. Actividad desarrollada

Amanda Chicolate va a ser un comercio de repostería, ofrecemos una alta gama de productos de repostería creativa, cupcakes, tartas creativas y además de pan en horno de piedra, intentando parecernos al típico y famoso “pan de pueblo”, creando así una mezcla de productos: la novedad actual y el pan que tanto nos gusta.

La repostería que ofrecemos en Amanda Chicolate, es un producto típico que podemos encontrar en la competencia, pero con una calidad excelente y recién hecha, además los ingredientes utilizados en gran medida son ecológicos lo que es un punto a nuestro favor.

Por otro lado, tenemos una selección de tartas creativas, hechas por nosotras para cumpleaños, bautizos, comuniones, bodas o celebraciones especiales que se podrán mirar en nuestra página en Facebook, además el pedido se podrá realizar en nuestra tienda, llamando por teléfono o en nuestra página de Facebook.

En nuestro local, además de contar con repostería y pan, vamos a instalar una máquina de café, tendremos una selección de té y haremos zumos naturales, estos productos los pondremos para llevar, ya que pensamos que es una buena oportunidad, que la gente se pueda llevar el café, el zumo o té al trabajo.

También tendremos una gama de producto salado como bocadillos, sándwiches donde el cliente pueda satisfacer necesidades en las horas de almuerzo, comida o merienda. El producto salado estará preparado en una parte de la sección de repostería y se calentaran en el horno en el momento de la compra, los productos podrán variar dependiendo de la temporada, ya que queremos trabajar con un alimento de calidad y de agricultores pequeños que nos den la opción de que sea fresco y diario.

4.3. Mercado Objetivo y Geográfico

El mercado objetivo de Amanda Chicolate es en primer lugar un cliente responsable con el medio ambiente, que busca además de un buen producto, que la empresa sea socialmente responsable, y sepa diferenciar la calidad y busque en su compra diaria de pan y repostería, el valor añadido que nosotras ofrecemos.

En la actualidad ha habido un aumento de productos poco saludables, comida rápida y alimentos procesados. Por tanto, el mercado objetivo de Amanda Chicolate será enfocado a las personas que están convencidas de que la comida ecológica es una buena oportunidad de comer sano.

Nos dirigimos a ese colectivo que trabaje por la zona que cojan su café, el té o el zumo natural, antes de trabajar en su descanso, o simplemente a la salida del mismo compren el pan.

El Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino ha presentado el estudio “Caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España”, en el marco de la IV Jornada Nacional de Alimentos Ecológicos, organizada por la Federación Española de Empresas con Productos Ecológicos (FEPECO).²

El estudio se basa en entrevista online a individuos españoles de entre 18 y 69 años a un total de 1556 hogares, de los que 455 son consumidores de productos ecológicos.

Los consumidores de estos hogares reconocen las etiquetas identificativas de estos productos y saben exactamente qué es un producto ecológico. En cuanto a los motivos para consumir productos ecológicos la preocupación por la salud es un aspecto que comparten la gran mayoría de los encuestados.

La frecuencia media de consumo de productos ecológicos es de 2 veces por semana en los “hogares ecológicos” y una vez al mes en la media de toda la muestra.

El perfil que este estudio, anteriormente referenciado, define del consumidor ecológico se puede resumir en los siguientes puntos:

- Mayor proporción de mujeres y de personas más jóvenes

² El Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.

- Geográficamente tienen mayor presencia en el noreste peninsular y en las grandes urbes.
- Aparece una mayor proporción de clase alta y media alta entre los consumidores de este tipo de productos
- El nivel de formación de estos consumidores es superior a la media y también hay un mayor peso de población ocupada
- En cuanto a la composición del hogar, la presencia de hijos menores de 12 años también está relacionada con el consumo de ecológicos
- Prefieren consumir productos próximos a su entorno y muchos de ellos no buscan “marcas” en los productos eco.
- Son personas comprometidas con la sostenibilidad y el medio ambiente
- Son consumidores bien informados, que leen las etiquetas de los productos que compran y saben identificar el auténtico producto ecológico.

4.4. Ventajas competitivas

Amanda Chicolate tiene un gran potencial que si se desarrolla de la mejor forma posible se alcanzaran los objetivos propuestos desde el inicio.

Tenemos grandes ventajas competitivas que nos diferencian.

- Producto novedoso en la repostería tanto dulce como salada, un sector por descubrir y explotar, en cuanto a la repostería creativa de cupcakes, y tartas especiales de fondant.
- Diseños de la repostería bajo pedido personalizados y sin limitador a catálogo, se orientará en todo momento al consumidor creado para satisfacer sus necesidades.
- Precios especiales para cada uno de los productos eso crea una gran diferencia, por lo que el producto terminado será de excelente calidad, único e innovador.
- Elaboración con materias primas ecológicas, artesanales orgánicas y naturales. Evitando de esa formar grasas saturadas y basándonos en una dieta saludable. Haciendo especial interés en una dieta saludable.
- Localización como una gran ventaja ya que está en una avenida muy conocida de Zaragoza, grande y transitada.
- Café, té o zumo natural “Take away” (para llevar)

- Elaboración de productos bajo pedido desde cualquier teléfono móvil u ordenador a través de Facebook.
- Servicio rápido y producto recién hecho.

4.5. Oportunidad de negocio

El nacimiento de Amanda Chicolate viene por una necesidad que surge en un momento de nuestra vida, durante las prácticas en la universidad, cuando salíamos de trabajar y nos resultaba muy difícil encontrar un buen sitio donde comer algún producto salado de calidad, comprar un buen pan o un alimento sano o fresco, a pesar de toda la oferta que teníamos.

Por lo tanto, Amanda Chicolate nace de nuestra propia necesidad, queríamos encontrar un buen sitio dónde comprar un buen café para llevar acompañado de algo dulce o salado de calidad.

En Amanda Chicolate, queremos contribuir con la sociedad y concienciar a la gente, que no se priven de un dulce siempre y cuando sea bueno para la salud, y responsable con el medio ambiente.

5. ESTUDIO ESTRATÉGICO

Una vez analizado el entorno debemos, como responsables de la empresa, realizar un documento que refleje la estrategia a seguir por la compañía a medio/corto plazo.

Según Menguzzato y Renau (1991)³: “Existen dos tipos de estrategias, las de crecimiento y las defensivas”.

Nosotras, como acabamos de empezar usaremos una mezcla de ambas ya que pretendemos seguir en el mercado y por supuesto creciendo, porque acabamos de comenzar.

En toda estrategia se debe definir cuál es la misión de la empresa, sus objetivos, cuál es su visión de futuro y los valores que representan la forma de actuar de la empresa.

5.1. Misión:

Considerado por Philip Kotlery Gary Armstrong (Marketing, 2004)⁴ como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La Misión, describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Somos dos socias que proponemos como proyecto *Amanda Chicolate Sociedad Limitada Laboral*, estamos buscando introducir la ecología en el mundo de la repostería, para ello disponemos de un local con obrador propio.

Queremos mimar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, que se sientan como en casa, con una atención inmejorable. En *Amanda Chicolate* queremos que te olvides de tu salud mientras te comes nuestros productos, porque ya sabes que no tienes por qué preocuparte, tienes a tu disposición un producto natural con una materia prima ecológica y de gran calidad.

³ Menguzzato, M.; Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.

⁴ Philip Kotlery Gary Armstrong (Marketing, 2004), estudio llamado fundamentos del marketing.

5.2. Visión

Definida por Fleitma Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.⁵

Hacia dónde va mi empresa, mis expectativas. Nuestro plan de futuro va más lejos de lo que explicamos en este proyecto, pretendemos seguir ampliando servicios y poder montar una cadena de repostería ecológica y ampliar los productos que en el comienzo tenemos.

Hemos desarrollado un plan en tres fases:

1. Primera: Expuesta en este plan, según la cual crearemos una empresa dedicada a la elaboración y venta de productos de consumo diario ecológico.
2. Segunda: Crear una mayor oferta de productos ecológicos y poder tener una cadena de tiendas, a lo largo de Zaragoza.
3. Tercera: Creación de un obrador, para poder abastecer todas las tiendas, y estas que sólo se dediquen a vender el producto. Ser un referente en colegios, ya que daremos clases de la elaboración de repostería ecológica para que tomen conciencia de lo importante que es llevar una alimentación sana y equilibrada.

⁵ Fleitma Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000).

Para enmarcar esta visión, existe un instrumento que es el vector de crecimiento o matriz de Ansoff⁶, gracias al cual se pueden visualizar oportunidades del mercado. Describe las distintas opciones estratégicas, según el análisis de los componentes principales.

En este caso desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

MATRIZ ANSOFF			
PRODUCTOS			
MERCADOS		ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	PENETRACION DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Tabla 5.1: Matriz Ansoff, Elaboración propia

1.-Penetración de mercado: Conseguir el mayor número de clientes posible para poder convertirnos en una empresa referencia en el sector.

2.- Desarrollo de producto: Como ya hemos indicado tenemos un plan para desarrollar la empresa, sino invertir para expandirnos. Creando un obrador propio y ampliando las tiendas de *Amanda Chocolate S.L.*

En el plan de desarrollo, la primera fase equivaldría a la penetración de mercado, la segunda fase al desarrollo de producto ampliando los servicios una vez que tengamos suficientes clientes y la tercera al desarrollo de mercados creando un elemento nuevo, el obrador. Para conseguir influenciar en también la educación de los niños en cuanto a una alimentación responsable. Por otro lado, trabajaremos la diversificación, innovando y buscando nuevas formas para sorprender a nuestros posibles o futuros clientes.

⁶ Igor Ansoff. *Harvard Business Review*: Estrategias de Diversificación 1957

5.3. Valores

En todas las empresas de servicios lo principal es el trato personal y para nosotras es algo fundamental, por eso uno de nuestros valores, es la **excelencia en atención al cliente**.

- “Que la gente cuando este en nuestro establecimiento se sientan como en casa”.

Vamos a tener en cuenta este valor en la selección de personal y se formará a los trabajadores para que la desarrollen. Necesitamos personal con un alto perfil dirigido a la atención al público

Otro valor es la **excelencia en el servicio** buscamos que nuestro producto sea la calidad y que el servicio también lo sea gracias a que las materias primas son las mejores.

Por último, otro de los valores de Amanda Chicolate es la **vitalidad**, hay que trabajar bien, para poder conseguir esa excelencia, tener ilusión y una alta motivación para conseguir un trabajo bien hecho.

5.4.- Conclusión Estratégica

Teniendo en cuenta mis debilidades y amenazas, pero con la vista puesta en el éxito de mi proyecto y aprovechar las oportunidades con nuestras fortalezas, creemos que tenemos un plan de crecimiento sencillo y realista, que en su inicio no precisa de grandes inversiones para realizar nuestra misión, pero que puede darnos lo que necesitamos para llevar a cabo la visión de la empresa a largo plazo.

El mercado está abastecido de empresas parecidas, pero no utilizan materias primas ecológicas. Creo que, ofreciendo profesionalidad, y siguiendo nuestros valores de empresa precisamente, es posible hacerse un lugar en el mercado.

Siempre teniendo en mente nuestra misión de mimar y satisfacer a nuestros clientes, que se sientan como en casa, una atención y un producto inmejorable.

Si conseguimos introducirnos en el mercado de forma profunda y hacernos conocidos el desarrollo vendrá sólo, por eso los pasos que demos, aunque lentos, deben ser seguros.

6. VIABILIDAD ESTRATEGICA

Dentro del punto de viabilidad estratégica, vamos a realizar un análisis del entorno general, un análisis del mercado y un análisis de nuestra competencia directa.

El entorno es todo lo que pueda afectar a mi empresa, como dicen la profesora Sutcliffe y el profesor Zaheer⁷: “No es tanto que el entorno empresarial sea incierto, sino lo que es más importante, es que los directivos lo ven como incierto y actúan sobre sus percepciones”.

El entorno que afecta a la empresa lo podemos dividir en dos:

- El General, es el mismo para todas las empresas y les afecta por igual.
- El Específico, es único del sector o incluso de una empresa en particular.

6.1 Análisis del Entorno General.

Como dijo el ejecutivo y administrador público Chester Irving Barnard⁸: “La importancia del entorno empresarial para la gestión estratégica de las organizaciones podría considerarse que surge con la concepción de éstas como sistemas abiertos”.

Existen una serie herramientas para realizar este análisis, nosotras nos hemos decidido por la realización de un análisis PEST⁹, ya que es de origen español, es una herramienta introducida por Francisco Aguilar, dónde se identifican los factores del entorno general que afectan al equilibrio del mercado y a sus costes.

PEST son las siglas de los cuatro bloques que analiza, **P**olítico, **E**conómico, **S**ocial y **T**ecnológico.

⁷ Sutcliffe y Zaheer, 1998, “Strategic Management”

⁸ Chester Irving Barnard. 1938, “Las funciones del ejecutivo”

⁹ Francisco Aguilar. 1967, “Análisis del entorno empresarial”

Más adelante, también analizaremos el Método Canvas¹⁰, que como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio de Ediciones Deusto (Grupo Planeta), “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”.

6.1.1. PEST

Comenzamos con el punto de análisis de políticos y legales:

- **Políticos y Legales.**

La creación de empresas en general, es absolutamente favorable, ya que el gobierno está viendo el autoempleo como una salida al paro actual que hay en España, así que está legislando y normando a su favor:

- Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, que establece rebajas en el impuesto de sociedades, en la cotización al Régimen especial de autónomos y facilita la creación de Personas jurídicas.

La legislación que tenemos que tener en cuenta en nuestra empresa en cuanto a leyes laborales:

- Ley del estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores
- Ley de prevención de riesgos laborales, ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.
- Orden ESS/106/2014, de 31 de enero, por la que se desarrollan las normas legales de cotización a la Seguridad Social.
- Convenio Colectivo del sector panadería Zaragoza de 2014. Resolución de 18 de marzo de 2015, del Servicio Provincial de Economía y Empleo por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del convenio colectivo del sector Panadería de la provincia de Zaragoza.

¹⁰ Método Canvas, que como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio de Ediciones Deusto (Grupo Planeta)2010.

Al ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada tenemos que seguir unas relaciones jurídicas específicas, nuestras relaciones jurídicas se encuentran reguladas:

- Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales.
- Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Real Decreto 2114/1998 de 2 octubre, sobre Registro Administrativo de Sociedades Laborales.

- Legislación aplicable a nuestra empresa:

Además, Amanda Chicolate está dentro del sector alimenticio y por tanto tendremos que tener especial cuidado en cuando a la materia en higiene y sanidad:

- Base Legal Sanitaria

- Real Decreto 496/2010, de 30 de abril, por el que se aprueba la norma de calidad para los productos de confitería, pastelería, bollería y repostería.
- Ley Nª 29571, Código de protección y defensa del consumidor.
- Decreto Legislativo N° 1062 que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos
- Decreto Supremo 007-98-SA que aprueba el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas.
- Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA que aprueba la Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines.
- Real Decreto 640 /2006, de 26 de mayo, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de Higiene, de la producción y comercialización de los productos alimentación (BOE 27/05/2006).
- Ley orgánica 1/1992, de 21 de febrero, sobre Protección de la Seguridad Ciudadana en la que se regulan las medidas de seguridad en establecimientos.
- Real Decreto 2107/1996, de 20 de septiembre de identidad y pureza de colorantes. Modificada por la Orden SCO/4423/2004, de 16 de diciembre.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.

Dependiendo de nuestros productos, también hay leyes que debemos tener en cuenta, como las que se citan a continuación.

Vamos a ofrecer café por tanto las siguientes leyes serán las relacionadas con el servicio de nuestro producto cafetero, del té y también del azúcar.

- Real Decreto 1231/1988, de 14 de octubre, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, almacenamiento, transporte y comercialización del café, modificado por el Real Decreto 943/ 2001 del 3 de agosto.
- Real Decreto 1354/1983, de 27 de abril, por el que se aprueba la reglamentación técnico sanitario para la elaboración, circulación, y comercio del té y derivados. Modificado por el Real Decreto 1256/1999, de 16 de Julio.
- Real Decreto 1052/2003, 1 de agosto, por el que se aprueba la reglamentación técnico sanitaria sobre determinados azúcares destinados a la alimentación humana.

- **Económicos.**

Las previsiones económicas parecen mejorar respecto a años anteriores y el Gobierno empieza a dar cifras positivas de crecimiento, disminuye el déficit y se puede comenzar a hablar de trabajo neto. Pero la verdad es que la crisis que sufre nuestro país sigue afectando a los hogares españoles y por tanto a nuestros clientes.

La variación anual del PIB en el tercer trimestre de 2015 es del 3,4%. Esta tasa es tres décimas superior a la registrada en el trimestre anterior (3,1%)¹¹.

En cuanto al producto interior bruto regional. En Aragón nos situamos por encima de la media con un 1.7%, según el último estudio en 2014. ¹²Por otro lado el PIB por habitante del último estudio del año 2014 registró el mayor valor, con 24.598 euros por habitante en 2014.¹³

Encuesta de población activa del tercer trimestre en España:

¹¹ Datos estadísticos INE <http://www.ine.es/prensa/cntr0315a.pdf>

¹² Datos estadísticos INE <http://www.ine.es/prensa/cntr0315a.pdf>

¹³ Datos estadísticos INE <http://www.ine.es>

Encuesta de Población Activa - Trimestre 3/2015			
		Valor	Variación
Ocupados	1	18.048,7	3,11
Parados	1	4.850,8	-10,63
Tasa de actividad	2	59,50	-0,03
Tasa de paro	2	21,18	-2,49

Cuadro 6.1. Encuesta de población activa, Fuente: INE

El número de ocupados se incrementa en 18.048,7 personas en el tercer trimestre, a pesar de ese incremento el número de parado es de 4.850,8.

La situación económica en España no es la más favorable para comenzar un negocio, pero una de la solución es el autoempleo.

• Social

En cuanto a los factores socioculturales, existe una tendencia creciente hacia el consumo de los productos ecológicos, esto se debe a dos factores:

- Por un lado, la preocupación por la salud, ya que los productos ecológicos son de mayor calidad y mejores para tener una buena nutrición.
- Por otro lado, encontramos la preocupación por el medio ambiente, para evitar el cultivo con pesticidas, antibióticos, para un crecimiento más rápido de los mismos.

Es evidente que las diferencias de los productos ecológicos frente a los comunes son notables. Hay estudios que muestran que los alimentos ecológicos son más saludables, como el estudio de Nueva Zelanda de 1940¹⁴ que demuestra que después de dos años de alimentación ecológica en el comedor escolar se observó mejor salud dental, mayor resistencia a las fracturas óseas y menor incidencia de resfriados entre los escolares.

¹⁴ Daldy, estudio de pruebas ecológicas. Nueva Zelanda 1940.

Ángeles Parra, dice: “El consumo de productos ecológicos en España ha ido en aumento en los dos últimos años y "muchacha gente" se está incorporando a un sector que tiene un potencial de crecimiento "importantísimo"¹⁵

- **Tecnológico.**

En el caso del análisis tecnológico, nosotras nos centraremos en la parte del avance tecnológico en cuanto a los electrodomésticos que cada día mejoran, es verdad, que en la actualidad hay mucho estudio e investigación en prácticamente todo lo electrónico que nos rodea, ya que “hoy nos compramos un móvil de última generación y al día siguiente ya está anticuado”.

En el sector de la alimentación pasa igual, podemos hacer una inversión inicial comprando maquinaria, electrodomésticos nuevos e innovadores y a los meses pueden aparecer en el mercado hornos, amasadoras, batidoras... que mejoren la calidad del producto. Probablemente nuestra competencia pueda innovar sus electrodomésticos y nos afecte directamente a nosotras, dando un servicio más rápido, por ejemplo.

¹⁵ Ángeles Parra, directora de la feria bicultura.

6.1.2. Método Canvas.

En 2010 Alex Osterwalder¹⁶ diseñó el Business Model Canvas; un formato que visualiza el modelo de negocio según estos nueve campos en sólo una ‘hoja’, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos.

El lienzo se compone de 9 bloques que representan las áreas clave para el desarrollo de una empresa:

1- Segmento de clientes: Los clientes son la base principal del modelo de negocio. Debemos saber perfectamente a qué clientes queremos vender nuestra propuesta de valor, cuáles son los segmentos de clientes al que nos dirigimos y qué necesidades tienen.

2- Propuesta de valor: Se diseñarán propuestas de valor basadas en las necesidades detectadas en el cliente. El valor de nuestro producto radica en dar una respuesta a esas necesidades y en cómo le damos soluciones con los productos o servicios de nuestra empresa. Es la razón por la cual el cliente nos compra, lo que nos hace distintos al resto, lo que nos otorga ventaja competitiva.

3- Relación con el cliente: Este bloque es probablemente uno de los pasos más complejos de llevar a cabo. Deberemos responder a preguntas como: ¿qué relación mantendremos con nuestros clientes?, ¿cómo llegamos a ellos? El diseño de los servicios es fundamental para nuestra imagen de marca y la percepción que los clientes tengan del producto.

4- Canal de distribución: Una cuestión a tener en cuenta es la de cómo entregar la propuesta de valor a nuestro cliente, y a través de qué canales interactuar con ellos.

5- Ingresos: EL reto aquí es encontrar una estructura de ingresos sólida, que amortice nuestra propuesta de valor. Diseñar la estrategia de ingresos es mucho más complicado de lo que parece. No siempre conviene optar por la venta directa, también existen otras vías más ágiles e innovadoras para recibir esos ingresos.

6- Actividades clave: Para poder llevar a cabo nuestro modelo de negocio será necesario planificar unas actividades estratégicas clave para entregar a nuestro cliente la propuesta de valor con éxito.

¹⁶ Diseñó el Bussines Model Canvas

7- Recursos clave: En la ejecución de esas actividades, se utilizarán unos recursos específicos, ya sean materiales, humanos o financieros que se planificarán de acuerdo a unos objetivos a corto o largo plazo.

8- Socios clave: Para ejecutar nuestro modelo de negocio y alcanzar el éxito necesitamos recurrir a aliados o socios que potencien nuestra propuesta de valor, dándonos mayor solidez y reforzando la eficacia de nuestro modelo de negocio.

9- Estructura de costes: Una vez definidas las actividades y planificados los recursos necesarios, llega el momento de fijar una estructura de costes de la empresa, calculando los costes de inversión y la rentabilidad de nuestra propuesta, siempre tratando de aprovechar al máximo los beneficios, en el menor tiempo posible, y con unos costes mínimos. La fórmula radica en el máximo valor a los clientes al mínimo coste.

En la siguiente hoja, vamos a ver el método Canvas, llevado a la práctica, tan sólo de un golpe de vista podemos tener claro lo importante para nuestro negocio.

ALIANZAS CLAVE - Proveedores de materias primas - Proveedor de café - Distribuidora de merchandaising - Banco	ACTIVIDADES CLAVE - Producto de calidad - Preparado en el instante - Degustaciones en la puerta - Café para llevar RECURSOS CLAVE - Capital - Personal especializado - Facebook - Merchandising - La técnica de hacer nuestros productos.	PROPUESTA DE VALOR - Poder comerme a cualquier hora del día un alimento sano. - Disfrutar un café de calidad - Sentirte como si estuvieses en casa. -	RELACION CON LOS CLIENTES - Rapidez - Eficacia - Trato cercano. - Empatizar con ellos. - Sonrisas. CANAL DE DISTRIBUCIÓN - En el establecimiento - Por teléfono - Facebook - Whatsapp	SEGMENTO DE CLIENTES - Residentes de la zona - Gente de paso - Personas que están trabajando por la zona - Familias con niños - Clientes que les guste cuidarse y estén concienciados con una alimentación saludable.
ESTRUCTURA DE COSTES - Mobiliario - Personal - Salarios - Seguridad Social - Costes fijos - Impuestos			INGRESOS - Efectivo - Tarjetas de Crédito - Cheques Gourmet - A través de la repostería ecológica, cafés...	

6.2 Análisis del Entorno Específico.

El entorno específico o micro-entorno, está formado por las variables que afectan a un sector concreto y que pueden convertirse en una oportunidad o en una amenaza. En él estudiaremos a **los clientes**, a **la competencia**, posibles **productos sustitutivos** y a los **proveedores**.

Empezaremos por **los clientes**, primero trataremos de calcular el tamaño de mercado que es el número de posibles clientes que existen, para ello definimos la ciudad de Zaragoza que es dónde nos vamos a establecer físicamente, además debemos contar con la localización de nuestro local, ya que la venta se realiza allí y por tanto debemos saber a qué clientes nos enfrentamos.

Factores que condicionan quienes son nuestros clientes: Los factores vendrán determinados por la edad, el poder adquisitivo, situación geográfica, preocupación por el medio ambiente y sobre todo por la salud.

La mayoría de la clientela abarcara entre 25 y 55 años debido a la innovación y al auge de este tipo de productos, además uno de nuestro principal cliente, será el cliente que trabaje cerca de la localización de nuestro negocio, ya que ofrecemos un producto de consumición diaria muy atractivo, y de fácil acceso ya que nuestros productos los ponemos para llevar. Irá destinada a una población de clase media- alta, dado que el coste de las materias primas ecológicas es más elevado, lo que hace que el producto final se encarezca. Por otro lado, también vamos a dirigirnos y a fomentar el hecho de que nuestros productos son con materia prima de gran calidad y beneficiosos para nuestra salud. En el Anexo 2, podemos argumentar mediante unas imágenes el perfil del consumidor de alimentos ecológicos, además en bibliografía incluimos el link, para poder acceder a el

Hemos realizado una pequeña encuesta a 100 personas de la zona dónde va a localizarse nuestro negocio, para ver las impresiones y el impacto que les causaba. Los cuestionarios se encuentran recogidos en el Anexo 1

Las conclusiones analizadas, según los resultados arrojados por la encuesta la mayoría de las personas toman el desayuno en casa, pero suelen consumir algún tipo de producto como café, té o zumos antes de entrar a trabajar, si tienen poco tiempo suelen pedirlo para llevar y tomarlo en la oficina, además según las personas encuestadas suelen comprar algo para acompañar el café o el té. Por otro lado, la mayoría de los encuestados consumen pan diariamente, y no descartan la idea de comprar el pan dónde tomen el café, ya que es muy cómodo para ellos y además rápido.

En cuanto a **la competencia**, haremos especial hincapié en los alrededores de la localización de Amanda Chicolate.

Por un lado, en Paseo Teruel se localiza una tienda muy conocida en Zaragoza como es “Frutos Secos el Rincón”, donde sus productos tienen características muy parecidas a los nuestras, además también ofrecen café para llevar y comercializan con fruto seco, gominola, snack, revistas y periódicos. Es una gran competencia, ya que es una tienda muy conocida en Zaragoza y tiene mucha fidelización con los clientes.

Por otro lado, hay una panadería, “SEBASTIAN desde 1973” que tiene productos artesanales y varios tipos de panes muy originales. Entre sus productos está la típica repostería casera y de gran calidad, además cuenta con muchos clientes del barrio, lo que también es una competencia directa con Amanda Chicolate. Esta panadería estaba localizada en C/Predicadores, pero en la actualidad se han trasladado a un local en Avenida Goya, por lo cual por la situación de cercanía sería nuestro mayor competidor.

Queremos hacer referencia a dos supermercados que ofrecen producto ecológico, entre ellos tienen fruta, verdura, cereales, leche, huevos, no son nuestra competencia directa, ya que sus productos no son elaborados como los nuestros, pero sí que ofrecen **productos sustitutivos**.

Finalmente, hay establecimientos en Avenida Goya que ofrecen productos de desayuno, bollería y por supuesto, café y té. Pero tras un estudio de la zona, nos dimos cuenta que sólo en tres establecimientos tenían la posibilidad de coger el café para llevar, cosa que nos sorprendió porque en la actualidad es algo muy común entre la gente joven y que trabaja por la zona.

En cuanto a nuestros **proveedores**, encontrar un buen proveedor que ofrezca productos ecológicos es difícil, hemos encontrado que en Aragón hay proveedores ecológicos y que siguen los valores de Amanda Chicolate, que es lo que nos importa de verdad. Los proveedores estarán de forma más definida en el apartado de viabilidad técnica.

Para el estudio del entorno específico vamos a utilizar una herramienta que hemos estudiado durante el grado y que nos parece importante utilizar en nuestro proyecto.

6.2.1 Estudio Estratégico de las cinco fuerzas de Porter.

Michael Porter¹⁷, profesor de la Business School of Harvard, identificó cinco fuerzas que caracterizan el entorno específico de los mercados.

Primera: El poder negociador de los Clientes. Definido como la presión sobre el precio que puede ejercer los demandantes ante una hipotética amenaza de cambio de proveedor. En nuestro sector hay mucha competencia y el cliente ejerce mucha presión en cuanto a los precios, ya que en muchos casos el cliente se guía por el menor precio.

Segunda: El poder negociador de los proveedores. Definida como la presión de los proveedores de algún producto esencial para mi desarrollo empresarial que haga presión sobre nuestro precio o servicio. En este caso el proveedor ofrece poca presión, ya que en nuestro caso el proveedor depende de nosotros, que somos su cliente. Aunque al ser un producto ecológico, es difícil encontrar un buen proveedor y ellos lo saben, puede darse la situación de presión en según qué casos de negociación, sobre todo en caso de tener un buen precio para nosotras.

Tercera: Amenaza de nuevos competidores. Esta amenaza es siempre posible y real en cualquier mercado y es inevitable a no ser que fuésemos un monopolio. Es un mercado en expansión, en un futuro tendremos nuevos competidores. Además, es fácil que se abran nuevos establecimientos con características similares a las nuestras, por este motivo, tenemos que afianzar nuestros productos y fidelizar con nuestros clientes.

Cuarto: Amenaza de productos sustitutivos. Aquellos productos que cubran la misma necesidad como panaderías o cafeterías. Ciertamente es, que en el análisis de nuestra competencia hemos puesto panaderías como Frutos secos el rincón que ofrece productos similares a los que ofrecemos en Amanda Chicolate, por tanto, tendremos que diferenciarnos. También hemos mencionado los nuevos supermercados de comida ecológica.

Quinto: Rivalidad entre los competidores existentes. Como hemos dicho, hay empresas que están en el mercado asentadas, pero tenemos que convivir con esa competencia, por ello, vamos a pulir nuestras ventajas competitivas. El cliente es quién finalmente elegirá entre nuestros productos o en los de la competencia.

¹⁷ Profesor de la Business School of Harvard

6.3 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Nos encontramos en un mercado desarrollado, que, aunque parezca de difícil acceso estamos seguras que hay hueco para Amanda Chicolate, ya que el producto final que ofrecemos es muy bueno y de gran calidad, vamos a dar un buen servicio y a ofrecer una disposición al cliente, que va a dar un giro a nuestro negocio. Y aunque no sea el momento económico más propicio para empezar un negocio, los apoyos del gobierno a la creación de empresas pueden ayudarnos a comenzar nuestro proyecto y tener una salida laboral en el autoempleo.

En cuanto al entorno específico, creemos que el hecho de que cada vez haya más personas que coman en la oficina y que pasen más tiempo fuera de sus casas hace más fácil que nuestra empresa tenga buena acogida entre los viandantes.

El desarrollo de la sociedad hacia modelos familiares dónde trabajan el padre y la madre, de forma que no se quede nadie en casa para hacer la comida o tareas típicas de hogar, hace que sea una buena opción. Desayunar fuera, comprar algo de comida cerca del trabajo, merienda para los hijos o simplemente el pan cerca del trabajo, nos beneficia.

Las empresas que están en el mercado, son muchas y conocidas, por lo que en ese sentido es difícil el acceso al sector, pero ninguno de esos establecimientos ofrece repostería ecológica ni zumos naturales de calidad Premium como en Amanda Chicolate.

Tenemos que trabajar duro en nuestro comercio para dar el mejor servicio posible a nuestros clientes y de esa forma hacernos un hueco en nuestro sector y ser competencia de nuestra competencia.

6.4. Estudio de Debilidades y Fortalezas.

A la hora de montar una empresa todos los expertos coinciden en que una de las cosas fundamentales es ser realista y hacer un estudio de las posibilidades de éxito, la mejor forma de hacerlo es compararnos con otras empresas del sector y ver nuestras debilidades y fortalezas. Para ello lo mejor

es hacer un estudio DAFO¹⁸, que son unas siglas que indican de forma interna nuestras debilidades y fortalezas y de forma externa las amenazas del entorno y las oportunidades del mercado.

6.4.1 Análisis Dafo

El análisis DAFO (en siglas Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es un método que me va a servir para poder estudiar la situación de mi proyecto analizando las características internas y externas

MATRIZ D.A.F.O.	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poca experiencia. - Hay LIDERES en el sector. - Precio del producto elevado en comparación con la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto ecológico. - Calidad excelente. - Buen servicio Post-venta.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad al encontrar proveedores - Alta competencia. - Crisis económica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la población que vive lejos del trabajo. - Al cliente le gusta la novedad.

Tabla 6.2. Análisis D.A.F.O. Fuente: elaboración propia

¹⁸ Albert S Humphrey, Stanford Research Institute entre 1960 y 1970

- Variables externas

- OPORTUNIDADES:

Aumento de la población que trabaja lejos de su casa: Ha aumentado el número de personas que trabajan lejos de su casa, ya que viven en barrios como Valdespartera o Rosales del Canal, Puerto Venecia... y que por tanto no les da tiempo a comer en casa y deciden comer en la oficina y picar algo en los casos de jornada continua. Por tanto, es una buena oportunidad para Amanda Chicolate ese hecho, ya que el producto va orientado hacia esas horas que tienen para comer.

A los clientes les gusta la novedad: Tenemos productos ecológicos y de calidad que llama la atención del cliente, además el producto ecológico y natural está cada vez más de moda.

Pedidos por Facebook y WhatsApp: Tiene relación con la primera oportunidad anteriormente hecha, ya que los clientes pueden hacer sus pedidos de cualquier producto que ofrecemos, y tener el café preparado a la hora que nos han marcado, la repostería recién hecha o la tarta de cumpleaños para el día que la soliciten y con las características deseables.

- AMENAZAS:

Dificultad de encontrar proveedores: No es fácil encontrar proveedores que ofrezcan un producto ecológico en España, por eso es una amenaza ya que si no tenemos buenos proveedores nuestro producto no tendrá la calidad que tenemos como principal objetivo.

Alta competencia: Como hemos explicado anteriormente, la competencia del sector es alta, ya que hay muchos comercios que se dedican a la repostería con productos que sustituyen a los que tenemos en nuestra empresa.

Crisis económica: Hoy en día, hay muchas familias con alguno de sus miembros en paro, en la actualidad hay 1.832.300¹⁹ familias con todos sus miembros en paro. Por supuesto que esto nos afecta, ya que hay una parte de la población a la que no vamos a vender los productos.

¹⁹ Encuesta de Población Activa (EPA)

- Variables internas

- FORTALEZAS

Producto ecológico: Trabajamos con producto ecológico y de calidad que ninguno de nuestros competidores tiene.

Buena calidad y orientación al cliente: Una calidad excelente y orientada a nuestros clientes, según las necesidades que tengan nuestros clientes podremos ir modificando nuestro producto hasta satisfacer y cubrir las necesidades de nuestros clientes.

Servicio Post-venta: Como el producto que nosotras vendemos y que nos marcamos como objetivo es de gran calidad y recién hecho día, si no cubre las expectativas esperadas por nuestros clientes está la posibilidad de cambiar el producto sin ningún problema.

- DEBILIDADES

Poca experiencia: Estamos empezando en el sector, por lo cual nos encontraremos con imprevistos, pero ninguno va a hacer que decaigan nuestras ganas e ilusión para continuar hacia delante.

Empresa LIDER en el Sector: Cuando existe la presencia de empresas con renombre en el sector, como es Frutos secos el Rincón, que se ha posicionado de forma fuerte, no podremos evitar ser comparados continuamente.

Desconocidos en un sector muy determinado: Ya que somos una empresa de nueva creación, estamos ante una gran incertidumbre, no sabemos si vamos a tener éxito dentro del sector, ya que como hay una amplia competencia sabemos que es difícil superarla.

6.4.2 Análisis Came

A partir del Análisis DAFO, vamos a continuar con el Análisis CAME, consiste en **Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar** aquello que hemos visto previamente en el DAFO.

- **CORREGIR** las debilidades

En este apartado tenemos que aprovechar las oportunidades que nos facilita el propio mercado, para corregir las debilidades.

En nuestro caso las estrategias a llevar a cabo serían:

- Conseguir la fidelización del cliente para aumentar nuestra facturación y poder desarrollarnos empresarialmente.
 - Aumentar la gama de productos, para tener más reclamo de clientes.
 - Hacer ofertas que llamen la atención e impulsen nuestras ventas.
 - Hacer publicidad y buzonear la zona.
 - Dar degustaciones por la calle, para poder empatizar con los clientes y no tengan excusa para no probar nuestro producto.
- **AFRONTAR** las Amenazas:

Vamos a afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades, para ello:

- Afrontaremos las posibles subidas de los proveedores, ya que sabemos que encontrar proveedores de productos ecológicos es un trabajo arduo.
- Abriremos nuevas tiendas.
- Incluiremos una web.
- Mejoraremos la gestión y planificación, contratando a más personal.
- Mejoraremos la satisfacción de nuestros clientes, haciendo tarjetas de fidelización que puedan obtener un beneficio.

- **MANTENER las Fortalezas:**

Una de nuestras fortalezas es el producto ecológico, lo que tenemos que hacer es mantener este producto de calidad para fidelizar con nuestros clientes fijos, sin olvidarnos de nuestro personal que es parte fundamental en nuestra empresa.

Por lo tanto, tenemos que mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado.

- No cambiar nuestra Misión, Visión ni Valores de la empresa, es nuestro sello.
- Gestión y Motivación de los RRHH.
- No cambiar la materia prima, que es nuestra esencia.

- **EXPLOTAR las Oportunidades:**

Explotar las Fortalezas, aprovechando las oportunidades de mercado:

- Introduciendo nuevos segmentos (Ampliando zona de cafetería, Creando una App, Catering de productos ecológicos).
- Estand en Centros Comerciales, Una “foodtruck” (furgonetas ambulantes), por la ciudad.
- Estudiar futuros clientes que hay por la zona de localización de nuestro negocio.

7. ESTUDIO DE MARKETING

Queremos definir el marketing, como una parte imprescindible de nuestra empresa, ya que es una forma de gestionar y dirigir creando que el cliente se convierta en el centro mismo de la Gestión de la Empresa. Por lo tanto, entendemos que el marketing debe estar presente en todas nuestras actuaciones y que esta gestión, va a depender parte del éxito o fracaso de *Amanda Chocolate*.

Nuestros clientes buscan tomar un café de alta calidad, acompañándolo de un producto que se sale de los cánones habituales de la competencia porque es una repostería ecológica.

Debemos ser capaces de ponernos en el lugar de nuestros clientes y ser completamente asertivos, comprender e intentar solucionar sus necesidades de la forma más rápida y eficaz. Por tanto, la satisfacción de esa necesidad será nuestro principal objetivo. Al tratarse de un servicio, éste se amoldará a lo que el consumidor quiera.

Por eso, vamos a basar nuestro plan de marketing en el marketing-mix, en el que se tiene en cuenta estos aspectos y se concentra en cuatro aspectos básicos, el cual pasamos a exponer en el siguiente apartado.

La lista siguiente se denomina "Cuatro P", por ser las iniciales de: **Producto, Precio, Punto de venta y Promoción**.

7 1. Marketingmix²⁰

Con el marketing-mix se intenta hacer una lista de elementos fundamentales que no podemos dejarnos pasar si queremos que nuestro producto o servicio tenga éxito. De la lista original que contenía 12 elementos McCarthy²¹ la redujo a cuatro en 1960 y hasta ahora ha sido considerado como un paso fundamental en el marketing, con diferentes variantes.

²⁰ Concepto desarrollado por Neil Borden

²¹ E. Jerome McCarthy, profesor de contabilidad estadounidense en la Michigan State University.

7.1.1. Producto o Servicio:

La primera “**P**” hace referencia al producto o servicio de la empresa. Es todo aquello que se comercializa para satisfacer necesidades de nuestros clientes. En nuestro caso de lo que se va a tratar es crear un ambiente inmejorable con una buena taza de café o una amplia gama de té, acompañándolo de una pieza de repostería totalmente ecológica.

Nuestra carta de productos de bebidas:

- Cafés
- Té
- Zumos naturales con fruta de temporada.
- Agua mineral.

Nuestra carta de repostería ecológica:

- Cupcakes.
- Napolitanas rellenas de chocolate.
- Bizcocho de la abuela.
- Berlinas de azúcar y de chocolate.
- Palmeras de chocolate negro, chocolate blanco y de coco.
- Cruasanes de mantequilla.
- Mini Cruasanes de mantequilla.
- Mini Cruasanes de chocolate.
- Bombones tradicionales.
- Trufas caseras.
- Coquitos.
- Mini tartas de manzana.
- Pastas de té caseras
- Tartas.

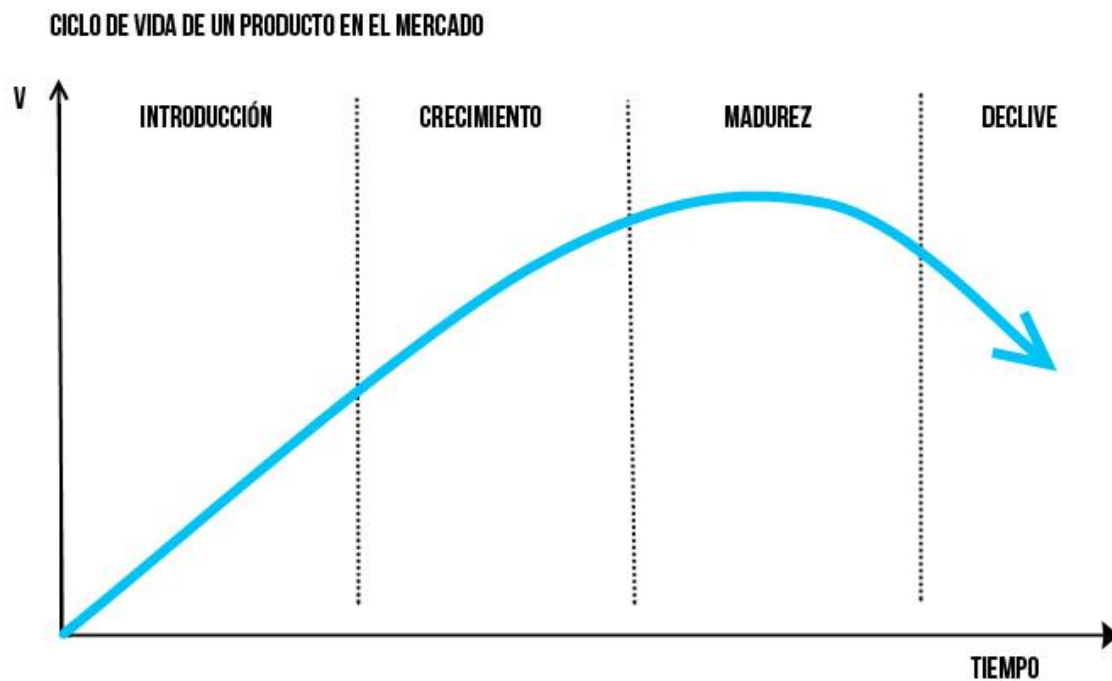
Nuestros panes horneados al estilo tradicional:

- Pan francés
- Barra normal

- Campesina
- Gallega
- Pan de pueblo
- Aldenao
- Espiga
- Multicereales e integral
- Rustica

Debemos saber que los productos tienen un Ciclo de vida que van a variar a lo largo del tiempo y depende de la competencia, de los gustos y necesidades de los clientes.

En nuestro caso consideramos que nos encontramos en la etapa de madurez, ya que es un producto conocido, hay competencia tanto en supermercados, panaderías e incluso bares.



Gráfica.7.1.1. Ciclo de la vida del producto sacada de la página web “debitoor”

7.1.2. Precio.

La segunda “P” define el precio como el intercambio y va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto.

Antes de fijar los precios de nuestros productos es importante estudiar ciertos aspectos como la clientela, el mercado, los costes y la competencia.

Establecer los precios, no es tarea fácil, pero veremos si están bien fijados en un periodo a corto plazo, si el consumidor vuelve y nosotras obtenemos beneficios.

En la siguiente tabla hemos querido hacer una comparativa de nuestro listado de precios en *Amanda Chicolate* con el listado de precios de la competencia. El establecimiento más cercano al nuestro es PANADERÍA “Sebastián”, un establecimiento familiar, donde puedes encontrar todo tipo de repostería dulce y salada, variedad de panes, pero serbio de café no tienen, disponen de botellas de agua pequeñas.

Por otra parte, la repostería no es ecológica, pero vamos a hacer la comparativa con esta panadería ya que como hemos dicho antes es la que nos puede hacer competencia directa.

LISTADO DE PRECIOS <i>AMANDA CHICOLATE</i>		LISTADO DE PRECIOS <i>COMPETENCIA</i>	
PRODUCTO	PRECIO	PRODUCTO	PRECIO
BEBIDAS			
CAFÉS	1,30€	CAFÉS	-----
TÉS	1,30€	TÉS	-----
ZUMO NATURAL, FRUTA DE TEMPORADA.	1,40€	ZUMO NATURAL DE NARANJA	-----
AGUA MINERAL (50cl.)	1,00€	AGUA MINERAL (50cl.)	1,40€
REPOSTERIA ECOLOGICA		REPOSTERIA	
CUPCAKES	1,30€	MAGDALENAS BOLSA	1,50€
NAPOLITANAS CHOCO- LATE	1,20€	NAPOLITANAS CHOCOLATE	1,10€
BIZCOCHO DE LA ABUELA	1,30€	BIZCOCHO DE LA ABUELA	-----

BERLINAS DE AZÚCAR	1,10€	BERLINAS DE AZÚCAR	1,05€
BERLINAS CHOCOLATE	1,20€	BERLINAS CHOCOLATE	1,05€
PALMERAS CHOCOLATE NEGRO	1,30€	PALMERAS CHOCOLATE NEGRO	1,20€
PALMERAS CHOCOLATE BLANCO	1,30€	PALMERAS CHOCOLATE BLANCO	1,20€
PALMERAS DE COCO	1,30€	PALMERAS DE COCO	-----
CRUASANES RELLENOS	1,20€	CRUASANES RELLENOS	1,20€
CRUASANES MANTEQUILLA	1,20€	CRUASANES MANTEQUILLA	1,20€
MINI CRUASANES RELLENOS	4unidades/1,50€	MINI CRUASANES RELLENOS	-----
MINI CRUASANES MANTEQUILLA	4unidades/1,50€	MINI CRUASANES MANTEQUILLA	-----
BOMBONES TRADICIONALES	5,50 €/kg	CAJAS DE BOMBONES (Industrial)	5,50€/caja
TRUFAS CASERAS	0,50€/unidad	TRUFAS CASERAS	-----
COQUITOS AMANDA CHOCOLATE	0,50€/unidad	COQUITOS	-----
MINI TARTAS DE MANZANA	1,00€	MINI TARTAS DE MANZANA	1,00€
PASTAS DE TÉ CASERAS	5,50 €/kg	PASTAS DE TÉ CASERAS	-----
PAN			
FRANCES	1,20	BAGUETTE	0.80€
BARRA NORMAL	1,15€	HOGAZAS	1,35 €
PAN MULTICEREALES	1,15€	PAN MULTICEREALES	1,30 €
ALDEANO	4X 1,20€	PANECILLO	0.60€
ESPIGA	1.15€	PAN ESPIGA	1.20€
CAMPESINA	1.15€	-----	-----

PAN RUSTICO	1.15€	PAN RÚSTICO	1,10€
-------------	-------	-------------	-------

Cuadro 7.1.2. Comparativa de precios, Fuente: elaboración propia

7.1.3.- Punto de venta, distribución.

La tercera “**P**” hace referencia al punto de venta y distribución que define dónde comercializar el producto asegurando que llega al cliente en las condiciones adecuadas y en el momento adecuado.

En nuestra empresa el servicio se presta en nuestro local comercial, por lo que la localización va a ser un elemento fundamental.

Como hemos descrito anteriormente hemos decidido situar nuestro local en un sector céntrico, en un dónde haya oficinas, centros de negocio y colegios además es una avenida transitada y con una buena comunicación, como es la Avenida Goya, nº75.

Es un local que anteriormente ha sido un obrador, con lo cual es una buena oportunidad para establecer allí nuestro negocio, ya que en el traspaso del local adquirimos gran parte de mobiliario y electrodomésticos para nuestro proceso productivo.

7.1.4.- Promoción.

La cuarta y última “**P**” es la promoción, definida como la comunicación a nuestros clientes y posibles interesados de nuestros productos de ofertas y promociones. En Amanda Chicolate tendremos que planificar promociones de ventas, nuestra publicidad y venta directa

Las personas cada vez están más concienciadas de su alimentación, de los productos que componen comida, por eso nosotras hemos pensado crear una página de Facebook. Donde los clientes puedan ver la elaboración paso a paso, nuestro muestrario de repostería ecológica, las ofertas del día y además puedan realizar su pedido.

Esta herramienta tiene grandes ventajas la primera: que no es de pago y la segunda que la podemos usar como spot publicitario y como formato de pedidos

Por otra parte, para la repostería para llevar, facilitaremos unas cajas con nuestro logotipo para que se puedan llevar fácilmente los productos comprados y así nos sirva de publicidad.

Además, pensamos que una de las mejores formas de publicidad es el “boca a boca”, que los clientes estén contentos, para que vuelvan y se lo digan a la gente que les rodea.

Las cajas para llevar las tendremos de varios tamaños

- Pequeñas 1000 unidades 160 €
- Medianas 1000 unidades 180 €
- Grandes 1000 unidades 200 €

También facilitaremos unas bolsas de papel reciclable serografiadas con nuestro logo. Las bolsas también van a tener diferentes tamaños

- Mini-bolsas 5000 unidades 700€ (0,14/ unidad)
- Pequeñas 3000 unidades 480€ (0,16/ unidad)
- Medianas 2000 unidades 340 € (0,17/ unidad)
- Grandes 1000 unidades 180 € (0,18/ unidad)

Así los gastos de promoción totales ascienden a 2.240 € (cajas y bolsas) anuales

Proveedor: Bossapicking, los pedidos se realizan online. (<http://www.bossapicking.com/tienda-bolsas-de-papel/>)

GASTO EN MARKETING			
AÑO	1	2	3
GASTO ANUAL	2.240€	2.240€	2.240€

Cuadro 7.1.4 Gastos de Marketing, Fuente: elaboración propia

7.2. CONCLUSIÓN DE MARKETING

En nuestra empresa nos basamos en la relación y satisfacción de los posibles clientes, por lo que el marketing debe estar presente en todo momento como una herramienta de satisfacción de necesidades, dando el servicio que desean y que se merecen.

Día a día tendremos una feedback por parte de nuestra clientela, que nos va a proporcionar mayor confianza y compromiso en nuestro producto, es decir, nuestro éxito se va a basar en que cada vez que quieran “picotear” algo dulce piensen en Amanda Chicolate.

8. VIABILIDAD TÉCNICA

Vamos a explicar en qué consiste exactamente el servicio que ofrece nuestra empresa y los medios que necesitamos para llevarlo a cabo.

8.1. Descripción

Somos una empresa en la que elaboramos producto de repostería ecológica y de gran calidad.

- Elaboración: Horneamos nuestros propios productos con materia prima ecológica y de calidad excelente. Productos de repostería tradicional, como son las napolitanas, palmeras, pastas, bombones.

También, tenemos a la venta pan, un pan horneado en horno de piedra lo que le da más consistencia, aguante y sabor. Por otro lado, horneamos y decoramos con fondant tartas, cupcakes, galletas y otras especialidades. Para ocasiones especiales, lo realizaremos por encargo. Aunque también, tendremos algunas piezas diarias.

- Venta: La venta se realiza en un espacio físico, en este caso en un local que hemos alquilado. Es una venta personalizada a cada cliente y seguimiento post-venta.
- El local está dividido en dos plantas:
 - La planta calle, dónde está la tienda al público para la venta de los productos, cuenta con dos escaparates amplios, lo que facilita la venta ya que se ve el interior desde la calle. El horno de piedra, ya que la elaboración del pan será en la propia tienda. También se ubicará el baño para los clientes y un pequeño despacho para realizar y gestionar los pedidos, tanto los nuestros como los de nuestros clientes.
 - La planta de arriba, dónde ubicaremos nuestra pequeña Tahona y almacén, con los hornos, frigoríficos y mobiliario especializado para la elaboración de los productos.
- Otros servicios: Los clientes pueden acceder a nuestra página de Facebook para poder ver los productos que ofrecemos y nuestras novedades mensuales, además de las ofertas que tenemos semanales. Los clientes pueden realizar los pedidos diarios a través de su teléfono móvil u ordenador con acceso a internet a través de nuestra página de Facebook, el pedido puede ser desde el café para tenerlo a la hora que necesites, tartas de cumpleaños...

- Tiempos del servicio de pedido:
 - Café/té/Zumos natural: con 10 minutos de antelación antes de ir a por él.
 - Repostería común: con 15 minutos de antelación antes de recogerlos.
 - Café/te/zumo + repostería común: 15 minutos de antelación antes de recogerlos.
 - Pan: 15 minutos de antelación antes de recogerlo.
 - Tartas creativas, pedido de cupcakes o pedido de gran volumen (15-20 productos): 1 día de antelación para su correcta preparación, antes de venir a recogerlo.

8.2 Local

Para comenzar nuestro negocio tenemos tres posibilidades, empezar de cero, incorporarnos a una franquicia o aceptar un traspaso. En nuestro caso, Amanda Chicolate ha cogido un traspaso, de una antigua panadería de la zona que la dueña se jubila.

En primer lugar, debemos tener en cuenta que, como explica Juan Carlos Burruezo²², director de BG Khowman, “los traspasos implican la cesión o venta de los activos comerciales necesarios para la práctica de un negocio por una cantidad determinada. Estos activos suelen ser tangibles (instalaciones mobiliario, stocks, etc.) e intangibles (marca comercial, clientela fiel, etc.)”. Pero también conlleva la transmisión del pasivo de la empresa (deudas, obligaciones, posibles pérdidas, etc.)

Una de las ventajas que encontramos en el traspaso es que nos ahorramos los problemas de introducir el negocio en la zona. Nos decidimos por este local por las siguientes razones:

- **Ubicación.** Es una buena ubicación, como hemos explicado en puntos anteriores, está en una zona muy transitada y rodeado de oficinas comerciales.
- **Fondo comercial.** Es un negocio consolidado, aunque le vamos a hacer un “lavado de cara” cambiando nombre y dar otros servicios, a la antigua empresaria le ha funcionado el negocio desde 1970.

²² Juan Carlos Burruezo²², director de BG Khowman.

Por otro lado, la operación no está exenta de inconvenientes que deberemos analizar previamente.

- **Características del local.** Vamos a aprovechar las características del local, utilizando los antiguos muebles de repostería, reformando algunos aspectos como, el suelo de la tienda.

8.3. Acondicionamiento del local:

Para realizar la distribución del negocio ha sido necesario realizar un acondicionamiento en el local, en nuestro caso, al ser un traspaso de un anterior negocio similar no hemos tenido que realizar una gran inversión en acondicionamiento.

El anterior negocio del local era una panadería tradicional, por tanto, contamos con lavamanos y fregadero correspondiente, además de instalaciones como mesas y horno algunas bandejas metálicas, la verdad que gracias a tener el horno de piedra nos hemos ahorrado mucho presupuesto.

- **INVERSIÓN EN LOCAL:**

TRASPASO		40.000€
SUELO DE PARQUET		2.000€
MOBILIARIO NUEVO	PANERO	1.000€
	MOSTRADOR	700€
	ESCAPARATE AL EXTERIOR	1.300€
TOTAL		45.000€

Cuadro 8.3. Inversión Local, Fuente: elaboración propia.

Alquiler mensual pactado: 550€

- EQUIPO INFORMATICO:

Será necesario contar con un equipo informático completo para realizar facturación. Para ello será necesario contar con un ordenador, con procesador texto, una impresora. También, es imprescindible contar con las licencias software para el uso de aplicaciones y programas.

ORDENADOR	1000€
IMPRESORA	150€
TPV(Caja registradora)	OBJETO DE TRASPASO
PROGRAMAS Y APLICACIONES	1500€
TOTAL	2.150€

Cuadro 8.3.1 Equipo Informático, Fuente: elaboración propia.

- ACCESORIOS PARA LA ELABORACION DEL PRODUCTO:

Necesitaremos materiales nuevos para comenzar a desarrollar nuestro proyecto, entre ellos, accesorios de repostería y electrodomésticos.

ACCESORIOS	PRECIO
CARRO BANDEJAS	300 €
50 BANDEJAS	80 €
3 ESTANTERÍAS METÁLICAS	100 €
MANGA PASTELERA SILICONA:	10 €
JUEGO BOQUILLAS:	16 €
2 JARRAS MEDIDORAS	10€
GUANTES DESECHABLES	5€
MANOPLAS DE TRABAJO	20€
4 TIJERAS DE TRABAJO	6€
BLISTER 1000 CAPSULAS COLORES	50€
ESPÁTULAS	3€
CUBO BASURA:	20€
DISPENSADOR ROLLO SECA MANOS	30€
TOTAL	550€

Cuadro 8.3.2. Accesorios elaboración producto, Fuente: elaboración propia.

- ELECTRODOMESTICOS PARA LA TAHONA.

Contamos con los electrodomésticos para la elaboración de nuestros productos, gracias al traspaso.

ELECTRODOMESTICOS	
HORNO GRANDE DE 10 BANDEJAS	TRASPASO
FERMENTADORA CONTROLADA	TRASPASO
MÁQUINA PARA CORTAR PAN	TRASPASO
VITRINA PARA PASTELERÍA	TRASPASO
FERMENTADORA CALIENTE	TRASPASO
HORNO PEQUEÑO DE 4BANDEJAS	TRASPASO
BATIDORA, MEZCLADORA	TRASPASO
AMASADOR INDUSTRIAL	TRASPASO
CAFETERA	TRASPASO

Cuadro 8.3.3. Electrodomésticos para la Tahona, Fuente: elaboración propia.

También será necesario tazas, platos y cucharillas que nos proporcionará “Candelas”, el proveedor del té y del café, así como las servilletas.

- MATERIAS PRIMAS:

Nuestros principales proveedores serán empresas cuya materia prima es ecológica, además el objetivo es que sean proveedores de Aragón, para que el producto sea más fresco.

El coste de materias primas base de elaboración de nuestros productos será el siguiente:

- Harina ecológica “MONEGROS” 25 kg 12€.
- Levadura natura “MOINES”: 1kg a 2 €
- Aceite ecológico del “BAJO ARAGÓN”: garrafa de 5 litros 10
- Azúcar de caña ecológico”MOINES”: 2,80€ /kilo
- Azúcar glas ecológico”MOINES”: 6.70€/ kilo
- Margarina Vegetal “GRANJA FAMILIAR” 3€/kilo
- Huevos “GRANJA FAMILIAR”: 1 caja/ 25 unidades.
- Hojaldre ecológico “MOINES”: 1kg a 5€

Nuestro Proveedores

- Mermeladas "EL PEROLICO" (3,50€/ kilo)

- Mermelada de Naranja
- Mermelada de Arándanos
- Mermelada de Pera
- Mermelada de Manzana
- Mermelada de Fresa
- Mermelada de Melocotón

- Cafés e infusiones “Candelas”

SELECTUM ESPRESSO ECOLÓGICO	0,29 Capsula
SELECTUM INFUSIÓN MANZANILLA ECOLÓGICA	0,29 Capsula
SELECTUM INFUSIÓN TÉ VERDE ECOLÓGICO	0,29 Capsula
SELECTUM INFUSIÓN TILA ECOLÓGICA	0,29 Capsula
SELECTUM INFUSIÓN MENTA POLEO ECOLÓGICA	0,29 Capsula

Cuadro 8.3.6. Cafés y Tés Ecológicos. Fuente: Elaboración propia

- Chocolate “TIERRA DULCE”

GOTAS CHOCOLATE NEGRO	2,5/kg- 1,50 €
GOTAS CHOCOLATE BLANCO	2,5/kg- 1,50 €
GOTAS CHOCOLATE CON LECHE	2,5/kg- 1,50 €
BOLSA CHOCOLATE NEGRO	2,5/kg- 3,50 €
BOLSA CHOCOLATE BLANCO	2,5/kg- 3,50 €
BOLSA CHOCOLATE CON LECHE	2,5/kg- 3,50 €
BOLSA CHOCOLATE A LA NARANJA	2,5/kg- 3,75 €

Cuadro 8.3.7. Chocolate Ecológico. Fuente Elaboración propia

El coste inicial orientativo de materia prima para el comienzo de la producción será de 4.000 €, es un coste orientativo y aproximado que viene dado de la suma de los productos que nuestros proveedores nos facilitan.

- Prestación del Servicio

Para la adquisición de los productos, los clientes los podrán adquirir directamente en la tienda donde podrán ver toda la gama de productos y les asesoraremos sobre los mismos. .

- Organización del Trabajo,

El horario de atención al público, 8:30 a 22:00 h

El trabajo se realizará entre las 2 socias fundadoras del establecimiento. Una de ellas será la encargada de la tienda, de la atención al cliente, y del trato personalizado. La otra socia serán las encargadas de la producción y elaboración.

Para la preparación de la repostería tendrá que ir una de las socias para que a las 8:30 este todo preparado. El pastelero entrará de 4:00 a 12:00 horas, la dependienta de 11:00 a 19:00 horas y a las 15:00 ira una socia hasta cierre 22:00h.

Las tareas de producción se realizarán en horno a las 4 de la mañana para poder tener los productos disponibles recién hechos a la hora de apertura (8:30 de la mañana) al 50%, el resto de producción se irá realizando a lo largo del día en función de la demanda y pedidos.

El proceso productivo del pan y de la repostería se recoge en el Anexo 3

No obstante, hemos realizado unas cuentas básicas para la obtención del coste de nuestros productos.

- En cuanto a la repostería, el coste total de materia prima que utilizamos para su elaboración asciende a 0.48€ aproximados, teniendo en cuenta el hojaldre, el chocolate, la mermelada y el azúcar.
- Por otro lado, el pan asciende a 0.155€, contando con la harina ecológica, la levadura y la sal.

Los precios exactos de la materia prima se pueden observar en el punto anterior.

9. ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS

En anteriores puntos hemos dicho que somos una empresa de servicios, y por lo tanto el personal es fundamental, ya que la personalidad los trabajadores afectará a la empresa. Por eso hay que tener muy claro qué trabajadores necesitamos, cuales son las competencias de los mismos y que funciones van a realizar.

9.1. Necesidades de personal.

Necesitamos un/a dependiente que anteriormente haya trabajado en el sector y tenga muchas ganas de desarrollarse en nuestra empresa, en el primer año sólo vamos a contratar a una. Aunque más adelante necesitaremos incorporar a una más.

Para el obrador contrataremos a un/a pastelero/a, que tenga más de 10 años de experiencia, que sea creativo/a y original para crear nuevos postres.

Para la realización de los trámites, nóminas y seguros sociales contaremos con los servicios externos de una gestoría.

El resto de servicios como atención al público, realizar los pedidos, limpieza, ayudar en la tahona y lo que pueda ir surgiendo en el día a día, lo vamos a realizar nosotras.

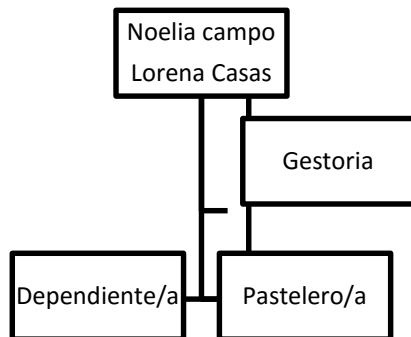
En cuanto a los costes laborales de la empresa, en el siguiente cuadro, vamos a ver los salarios mensuales según convenio, los costes de seguridad social y el coste anual de cada uno de los trabajadores.

COSTES DE PERSONAL				
CARGO	SALARIO MENSUAL	SEGURIDAD SOCIAL MENSUAL	COSTES TOTALES MENSUALES	COSTES TOTALES ANUALES
DEPENDIENTA	975 €	480 €	1.455 €	17.460 €
PASTELERO	1150 €	480 €	1.630 €	19.560 €
GESTORÍA	40€	-	480 €	480 €
TOTAL	2.165 €	960 €	3.125 €	37.500 €

Cuadro 9.1: Costes de personal Fuente: Elaboración Propia

9. 2. Organigrama

El primer año, este va a ser nuestro organigrama de *Amanda Chicolate*, es un organigrama sencillo ya que la estructura organizacional de nuestra empresa es muy básica.



Como hemos indicado anteriormente, una vez que veamos el impacto de nuestra empresa en el mercado ampliaremos nuestra plantilla de trabajadores, pero el primer año de vida de nuestro negocio vamos a incorporar dos trabajadores

9.3 Horarios y Planificación

Es este punto vamos a describir las funciones de cada miembro de la empresa detalladamente y las horas de trabajo semanales que va a hacer.

- Dependienta:
 - Sus funciones consistirán en la atención al cliente, cobro a los mismos, control de stock en almacén, Asesorar a los clientes, preparación de cafés y tareas propias de limpieza del local.
 - Horario: de lunes a domingo, un día de descanso semanal a convenir entre la empresa y la trabajadora, 40 horas semanales.

- **Pastelero:**
 - Sus funciones principales son, elaborar, preparar y conservar toda la clase de productos de repostería, realizar las operaciones de elaboración de pasteles, preparando las materias primas necesarias según fórmula, mezclando ingredientes, elaborando masas y cremas, horneando y decoración de los productos. Actuando bajo normas de seguridad, higiene y protección ambiental en hostelería. Realización de pedidos a las socias.
 - Horario: de lunes a domingo según necesidades de la empresa con de descanso semanal según convenio, contrato a 40 horas semanales.

- **Gestoría:**
 - La gestoría se va a encargar de los tramites fiscales, como la contabilidad de la empresa, la declaración trimestral del IVA y su resumen anual, las declaraciones de la renta, posibles deducciones, también de los tramites laborales, la gestión de las nóminas, altas y bajas de los trabajadores, despidos y cualquier gestión necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.

- **Socias:**
 - Nuestra función principal va a ser supervisar el negocio para que el negocio vaya bien, planificar a los trabajadores, hacer pedidos, supervisar a la dependienta y al pastelero, cubrir el puesto, cuando tengas descansos, supervisar las nóminas, realizaremos tareas propias de la dependienta y el pastelero, atención y fidelización de clientes.
 - Horario: No vamos a tener horario fijo.

El horario de nuestro establecimiento es de 8:30 a 22:00 ininterrumpidamente, el horario que abajo detallamos, son unos horarios aproximados.

Cuando vayamos analizando nuestro día a día pueden cambiar, a esto también hay que añadirle que un día a la semana habrá que hacer más horas las socias, ya que hay que dar descansos semanales a los trabajadores.

HORARIO AMANDA CHICOLATES							
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
PASTELERO	4:00 -12:00	4:00 -12:00	4:00 -12:00	4:00 -12:00	4:00 -12:00	4:00 -12:00	4:00 -12:00
DEPENDIENTA	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00	11:00-19:00
SOCIA	7:00-16:00	7:00-16:00	7:00-16:00	7:00-16:00	7:00-16:00	7:00-16:00	7:00-16:00
SOCIA	15:00-22:00	15:00-22:00	15:00-22:00	15:00-22:00	15:00-22:00	15:00-22:00	15:00-22:00

Cuadro 9.3: Horario Amanda Chicolates Fuente: Elaboración propia

9.3. Conclusiones de recursos humanos

Los gastos de personal son el coste más alto para la empresa, ya que como hemos visto en el cuadro 9.1 el coste anual sólo en personal asciende a 37.500 €. Además hay que sumarle la responsabilidad de contratar a las personas idóneas para el puesto, ya que de ellos va a depender también nuestra imagen, rotar a los empleados continuamente, no da la confianza y seguridad al cliente a la hora de escoger *Amanda Chicolate* para comprar y eso va en contra de los valores de nuestra empresa, ya que queremos que nuestros clientes se sientan como en casa, por eso si queremos conseguir eso debemos cerciorarnos que las personas contratadas realicen su labor con profesionalidad

10. ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

10.1 Financiación

En primer lugar, vamos a señalar la inversión inicial que Amanda Chicolate va a realizar el comienzo del negocio.

Financiación:

Vamos a hacer una inversión personal de 25.000€ de nuestro propio dinero, que serán capital social, para que la empresa empiece con un buen valor que facilite sus relaciones financieras, ya que tiene personalidad jurídica propia.

Además, pediremos un crédito a cinco años de otros 50.000€, con la intención de que la empresa se sostenga mientras consigue clientes, si pasado el tiempo que dura el préstamo, la empresa no es auto suficiente renunciaré a ella.

DATOS DEL PRÉSTAMO			
Capital inicial	Periodos	Tipo de interés	Cuota
50.000€	5 años 60 meses	i: 8% anual 0.0067 mensual	$Ci \cdot i \cdot (1+i)^t / (1+i)^t - 1 = 811.82 \text{ €/ mes}$

Cuadro 11.1 Datos del Préstamo Fuente: elaboración propia

10.2 Inversiones

- Materia prima:

Por otro lado, para comenzar a realizar nuestro proceso productivo necesitaremos materia prima, hemos estimado una inversión inicial de 4000€, además de accesorios para poder trabajar con la misma.

La primera compra que en Amanda Chicolate vamos a realizar es la siguiente:

CONCEPTO	CUANTIA	IVA
Primera compra de materia prima	4000	4% 160
Accesorios de repostería	550	21% 115,5
Total de stock inicial	4550	275,5
Total (Iva incluido)		4825,5

Cuadro 10.2 Primera Compra Fuente: elaboración propia.

- Equipo informático:

En Amanda Chicolate hemos comprado un ordenador para hacer los pedidos y en el mostrador para realizar las ventas utilizamos un TPV, ya que para este tipo de negocio es lo más recomendable. Está compuesto por un cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas.

La TPV la adquirimos en el traspaso y el ordenador junto con las algunas aplicaciones y una impresora nos han costado 2.150€

- Gastos de constitución y puesta en marcha:

Se incluyen los gastos para constituir el negocio, tasas iniciales, contratación de luz, gas, agua y teléfono. Además, también se incluyen los gastos de gestión.

- Traspaso:

Como hemos dicho en el trabajo hemos cogido un traspaso que nos ha costado 40.000€, y el alquiler mensual a pagar es de 550€.

10.2.1 Memoria de inversión:

CONCEPTO	TOTAL	IVA
Adecuación del Local	5.000€	1.050,00€
Mobiliario	13.000,00€	2.730,00€
Traspaso	40.000€	8.400,00€
Equipo informático y Software	1.650,00€	283.5€
Stock inicial y consumibles	4.000,00€	160,00€
Accesorios para la elaboración de productos	550,00€	115,5€
SUBTOTAL	64.200	12.739,00€
TOTAL DE INVERSION BÁSICA	76.939,00€	

Cuadro 10.3. Memoria de inversión, Fuente: Elaboración Propia

10.3. Estimación de resultados:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	PREVISION AÑO 1	PREVISIÓN AÑO 2	PREVISION AÑO3
Ingresos	135.720	135.720	175.890
Coste Variable	30.000	37.000	40.000
Margen Bruto	105.750	98.720	135.890

Cuadro 10.9. Estimación de resultados, Fuente: Elaboración propia

Se aplicará un IPC anual del 3.5% para los dos próximos años.

PREVISIÓN DE RESULTADOS	PREVISION AÑO 1	PREVISIÓN AÑO 2	PREVISION AÑO3
Ingresos	135.720	135.720	175.890
Coste Variable	30.000	37.000	40.000
Margen Bruto	105.750	98.720	135.890
Gastos de Explotación	IPC AÑO 1	IPC AÑO 2	
Alquiler	6.600 €	6.650 €	6.690 €
Suministros	2.876 €	3.000 €	3.190 €
Publicidad	2.240 €	3.000 €	3.000 €
Asesoría	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Gastos de personal	37.500 €	39.000 €	45.000 €
Amortización mobiliario	-300€	300€	300€
Amortización de electrodomésticos	-1000€	1000€	1000€

Resultado de explotación	52.516€	54.950€	61.180€
Resultado antes de intereses e impuestos	53.234,00€	43.770,00 €	74.710,00 €
RESULTADO DEL EJERCICIO	20.761,26 €	17.070,30 €	29.136,9 €

Cuadro 10.10. Previsión de Resultados Fuente: Elaboración propia

El escenario se plantea con nuestro establecimiento abierto de lunes a Domingo y contando con un mínimo de 250 clientes diarios. Pensamos que los clientes podrían aumentar o disminuir dependiendo de los días de la semana y por estaciones, entendiendo que en época de vacaciones de verano pueda disminuir considerablemente a causa de las vacaciones en los colegios o en el trabajo. También pensamos que podría aumentar en época de navidad.

La cifra de ventas corresponde a un 55% de productos de pan, un 25% a la repostería y un restante 20% a las bebidas.

Tramos IRPF

TABLA TRAMOS IRPF		
de	a	Retención
0,00 €	12.450,00 €	20,00%
12.450,00 €	20.200,00 €	25,00%
20.200,00 €	35.200,00 €	31,00%
35.200,00 €	60.000,00 €	39,00%
60.000,00 €		47,00%

Tabla 10.11. Tramos IRPF, Fuente: Agencia Tributaria

10.4. Amortizaciones

CONCEPTO	INVERSION	% AMORTIZA- CION	COSTE ANUAL
CONCEPTO	TOTAL		
Adecuación del Local	5.000	10%	500
Mobiliario	13.000,00	20%	2600
Equipo informá- tico y Software	1.650,00	25%	412.5
Accesorios para la elaboración de productos	550,00	20%	110
TOTAL DE AMORTIZA- CION		3622.5	

Cuadro 10.5. Amortizaciones, Fuente: Elaboración Propia

10.5. Umbral de rentabilidad

CONCEPTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Alquiler	550,00	6.600,00
Suministros	540,00	6.480,00
Materia prima	2.000,00	24.000,00
Gestoría	150,00	1.800,00
Gastos de personal	3.125,00	37.500,00
Préstamo	811,82	9.741,84
Publicidad	186.66,00	2.240,00€
SUBTOTAL	7.363,48,	88.361,84

Cuadro 10.6. Umbral de rentabilidad, Fuente: Elaboración propia

Para que Amanda Chicolate pueda obtener beneficios tendrá que superar los 7.261.48 que serán para cubrir gastos y anuales tendrá que superar los 87.137,84.

A partir de estas cifras comenzaremos a tener beneficios.

10.6. Fondo de maniobra:

En primer lugar, queremos saber cuál es nuestro fondo de maniobra, que es muy útil para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses de alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, gestión, publicidad.

PAGOS MENSUALES	CUANTIA
Alquiler	550€
Suministros	540€
Gestión	150€
Gastos de personal	3.125 €
Préstamo	811,2€
Total pago en 1 mes	4.265€
Meses a cubrir Fondo Maniobra	3
Fondo Maniobra 3meses (aproxima)	

Cuadro 10.7. Pagos Mensuales, Fuente: Elaboración propia

11. CÓMO CONSTITUIR LA EMPRESA

Cuando creamos una empresa, la elección de una sociedad u otra puede ser crucial para el buen comienzo de una empresa y su continuo desarrollo.

11.1 Elección de la forma jurídica

Somos dos socias fundadoras y es necesario crear un tipo de sociedad para comenzar el proyecto empresarial.

En el Anexo 4 presentamos los diferentes tipos de sociedades con sus características fundamentales y la forma de constituir las. Una vez estudiadas y según el tipo de empresa que queremos, crearemos una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Nos hemos decidido finalmente por una SL.

Es una sociedad habitual, sobre todo en caso de pequeños empresarios, el número mínimo es un socio y el capital mínimo son 3.000 €, además los socios podemos ser capitalistas o trabajadores de la misma, así que este tipo de sociedad se ajusta al plan de empresa de Amanda Chicolate.

En un primer momento, pensamos que una buena opción sería una Sociedad Limitada Laboral que es una forma jurídica que queríamos aplicar a nuestra empresa, ya que somos dos socias que trabajan dentro de la misma, y nos parecía una buena opción en el caso de que la empresa no funcionara, ya que cuenta con unas ventajas muy interesantes. Para crear una Sociedad Limitada Laboral, es necesario que la empresa esté compuesta por un mínimo de tres socios, y nosotras no cumplíamos esa premisa.

Por otro lado, la versión de Sociedad Limitada Nueva Empresa, la descartamos porque las ventajas que presentaba en la reducción del tipo del impuesto de Sociedades, la tramitación telemática y la exención del impuesto de actos jurídicos documentados, se ha generalizado a todas las empresas al aprobarse la Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo.

11.2. Trámites Necesarios.

Los tramites serán realizados a través de los nuevos puntos de asesoramiento e inicio de tramitación (P.A.I.T.) que sustituyen las ventanillas únicas, aunque hacen el mismo papel, además te asesoran y te ayudan durante tus primeros años como sociedad, hemos elegido el punto situado en el Instituto aragonés de fomento, situado en la C/ Valenzuela número 9, de Zaragoza, el uso de este servicio reduce costes y trámites.

El servicio del P.A.I.T. cuesta 150 € que incluye notario y 100 € para el Registro, los demás trámites son gratuitos.

Para poner en marcha la empresa sólo hay que rellenar un documento y además nos garantizan que lo tramitan en 48 horas, es el Documento Unificado DUE

Después de éste trámite, legalizaré los libros y tengo que ir al ayuntamiento para realizar los trámites locales que no se incluyen en el D.U.E. Son la licencia de apertura que se solicita en Urbanismo, antiguo seminario de Zaragoza, su tramitación puede durar hasta tres meses, aunque no haya que hacer obras, el coste es de unos 700€.

Además, tendremos que redactar los Estatutos de la Sociedad. No creemos que sea necesario redactar los estatutos ya que no es materia objetivo a calificar.

Total, de costes:

COSTES DE CONSTITUCIÓN			
P.A.I.T.	Ayuntamiento	Libros	TOTAL
250€	700€	50€	1.000€

Tabla10.1: Costes de Constitución Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla resumen están todos los trámites necesarios para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en el Anexo 5 incluimos los Estatutos de la Sociedad.

TRÁMITES	LUGAR	DOCUMENTACIÓN	PLAZOS
CERTIFICACIÓN NEGATIVA DE NOMBRE	Registro Mercantil Central C/ Príncipe de Vergara 94- 28006 Madrid (www.rmc.es)	- Solicitud con al menos 3 nombres	Previo al otorgamiento de la escritura
DEPÓSITO DE CAPITAL SOCIAL	Entidad Bancaria	3.006.-€/ 60.102.-€	Previo al otorgamiento de la escritura
ESCRITURA PÚBLICA	Notario	- Certificación negativa del nombre - Certificado del Banco de depósito y capital social - NIF y CIF de los fundadores - Estatutos de la sociedad	2 meses tras la certificación de nombre
DECLARACIÓN CENSAL Y SOLICITUD DE CIF Y ELECCIÓN DEL TIPO DE IVA	Delegación de la AEAT C/ Albareda, 16-C/ Perdiguera, 5-Pza Reina Sofía, 4	- Declaración censal: Mod 036 - Estatutos original y copia simple de la escritura - Certificación del Registro	Previo o simultaneo al inicio de las operaciones
IMPUESTO DE TP Y AJD	Dirección General de Tributos. DGA Pº. Independencia, 32, CP 50004 Zaragoza	- Modelo 600 - Original y copia simple de la escritura - CIF y NIF de la persona física o jurídica	30 días hábiles desde el otorgamiento de la escritura
INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL	Registro Mercantil Pza Mariano Arregui, 8, 1º A CP 50006 Zaragoza	- Copia modelo 600, liquidación ITP Y AJD Copia Autorizada de escritura constitución Libro diario/Libro inventario y Balances Libro de Actas y libro de socios (Para S.L.)	En el mes siguiente al otorgamiento de la escritura
LEGALIZACIÓN DE LIBROS			Al inicio de la actividad
LICENCIA MUNICIPAL DE OBRAS Y APERTURA	Departamento de Urbanismo del Ayto Vía Hispanidad, 20 (Ant. Edif. Seminario) Tel: 976 70 10 75 CP 50009 Zaragoza	-Modelo solicitud, planos y licencia de obras -Fotocopia del CIF y del alta de IAE -Recibo del ingreso previo	Antes del inicio de actividad
ALTA DE SOCIOS EN EL RETA	Administraciones de la Tesorería General de la Seguridad Social y CAISS Avda. de Madrid nº 24- C/ Fray Luis Amigó 6-8- Avda. San Juan de la Peña, 2 – Avda. San Juan de la Peña, 2-Avda. Pablo Ruiz Picasso, 61, D bajo- C/ Monasterio de Samos, 27	- Original y fotocopia del DNI de los socios - Original y copia del documento de afiliación - Alta de IAE/ Alta en el RETA: modelo TA-0521/B	Dentro de los 30 días naturales siguientes al comienzo de la actividad
INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA (Sólo si hay trabajadores contratados)		- Original y copia del DNI del Representante - Original y copia del contrato de la escritura - Alta en el IAE - Inscripción de la empresa: Modelo TA-6 Opción cobertura AT/EP: INSS o Mutua de AT/EP	Previo el inicio de actividad o antes de la contratación de trabajadores
ALTA DE LOS SOCIOS Y TRABAJADORES		- Fotocopia de la Inscripción de la empresa: modelo TA-6 - Fotocopia DNI del trabajador - Copia del documento de afiliación o su solicitud Alta del trabajador	Antes del inicio de la actividad o antes de la contratación de trabajadores
COMUNICACIÓN DE APERTURA DE CENTRO DE TRABAJO	Gabinete de Seguridad de Higiene C/ Dr. Bernardino Ramazzini, 5, CP 50015 Zaragoza	Modelo oficial por cuatuplicado	30 días siguientes a la apertura
LEGALIZACIÓN DE LIBRO DE VISITAS	Inspección de trabajo Plza. Antonio Beltrán Martínez, 1, Ed. Trobador, 2ª Planta, 50002 Zaragoza	Modelo oficial	Al inicio de la actividad o al contratar trabajadores

Tabla 11.2 Trámites necesarios para S.L. Fuente: Instituto Aragonés de Fomento

12. CONCLUSIÓN

Con la realización de este proyecto de fin de grado hemos podido investigar e indagar, sobre la situación actual de la repostería ecológica en Zaragoza, tras este estudio hemos podido sacar diferentes conclusiones, la venta de pastelería es un segmento de mercado que está muy consolidado, pero si le añadimos la repostería ecológica y de calidad, no hay competidores directos que nos influyan.

Hay que tener en cuenta, la actual situación económica aumenta el riesgo de cualquier iniciativa empresarial. Aunque, pensamos que dentro de ese momento de crisis es el mejor momento para montar una empresa, ya que disponemos del apoyo institucional al emprendimiento y al desarrollo de este sector en concreto.

Por otro lado, la relación con los proveedores es un aspecto del negocio en el que vamos a encontrar las mayores dificultades por ser un nicho de mercado aún sin explotar, sabemos que tendremos que dedicar mucho tiempo. Además, tenemos que hacer frente a grandes empresas muy asentadas y conocidos por los usuarios.

AMANDA CHICOLA S.L. quiere cubrir un espacio casi vacío del mercado, aunque como hemos dicho anteriormente hay empresas en la actualidad parecidas, pero no con esa diferenciación.

Nuestra visión de futuro, es consolidarnos como referente en repostería ecológica de calidad, queremos ser líderes en nuestro sector, manteniendo siempre nuestros valores. Que los clientes se sientan como en casa, puedan disfrutar de una pieza de repostería ecológica y sana y sobre todo un trato inigualable.

Con nuestros análisis y estudios hemos demostrado que este tipo de empresa es rentable y factible, aunque se necesita de mucha paciencia en los comienzos y una buena reserva de dinero para aguantar los primeros años.

En la elaboración del trabajo hemos aprendido a conseguir los datos necesarios en los que basar los resultados y ver la gran cantidad de información que hay que manejar para conseguir resultados. Gracias a la enseñanza del Grado nos ha resultado más fácil, saber qué necesitábamos para crear un Plan de Negocios.

Por otro lado, creemos que el hecho de no tener que realizar una inversión económica inicial muy grande, hace que sea más viable el negocio. La gran inversión inicial es de trabajo - tiempo, elaborar nuevas recetas y conseguir clientes fieles.

Como todo negocio, implica riesgos, pero sólo el tiempo dirá si era una buena idea o no.

En la elaboración del trabajo hemos aprendido a conseguir los datos necesarios en los que basar los resultados y ver la gran cantidad de información que hay que manejar para conseguir resultados. Gracias a la enseñanza del Grado nos ha resultado más fácil, saber qué necesitábamos para crear un Plan de Negocios.

Puede que ahora que he terminado hiciese muchas de las cosas de otra manera, pero no creo que haya una forma perfecta de hacer las cosas y seguramente nunca estaríamos conforme del todo.

Al final hemos conseguido, creemos, hacer un buen proyecto con una buena idea y una buena planificación, por ello quiero agradecer la oportunidad de realizar este trabajo y la ayuda recibida a mi Tutor.

13. FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFIA

- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. “Fundamentos de Marketing” 13va. Edición Mc Graw Hill, 2004, Págs. 597 y 598. ISBN. 970-10-3964-5.
- Elementos básicos de un plan de ventas (en línea) disponible en: <http://www.elcomercial.info/20060217-tendencias-en-ventas.html> (Consulta: 7 de marzo de 2007)
- Agueda Esteban Talaya. Principios del Marketing. ESIC EDITORIAL. Madrid. 1997.
- Josefina L. Murillo Luna, Olga Urbina Pérez. *Manual de organización de empresas*. Dpto. Dirección y organización de empresas (Asociación de Artistas Intérpretes Sociedad Gestión, 2013). Universidad de Zaragoza. Curso 2012-13.
- Josefina L. Murillo Luna, Olga Urbina Pérez. *Manual de dirección estratégica*. Dpto. Dirección y organización de empresas. Universidad de Zaragoza. Curso 2012-13.
- Stanton Willian J. *Fundamentos de Marketing*. Madrid. Mc Graw-hill. 2007
- E. J. McCarthy. Administración de la mercadotecnia. Cengage Learning Editores. 2001
-
- Escobar Vidal, Luis. *Contabilidad y Fiscalidad*. Madrid: EDITEX 2010.
- Michael E. Porter, Estrategia competitiva: *técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide 2009.
- Jiménez Quintero, José Antonio. *Dirección estratégica competitiva*. Madrid: Pirámide 2008. Catalogo de la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza.
- María del Pilar López Vidal. *Creación de Empresas. La necesidad del proyecto de empresa*. Servicio de publicaciones Universidad de Vigo.

- Fleitma Jack. *Negocios Exitosos*. McGraw Hill, 2000.

Bases de datos:

- Ayuntamiento de Zaragoza. Trámites y servicios. Tributos. Consulta marzo de 2014.
- Proceso productivo de la repostería:
 - * www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia.../pasteleria_y_reposteria.pdf
- Proceso productivo del pan:
 - * www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/panificacion.pdf
- El Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.
- <http://www.ine.es/>
- www.aragon.es
- www.magrama.gob.es/
- http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agriculturaecologica/estudioperfilconsumidorecologico2014_tcm7-346684.pdf

14. ANEXOS

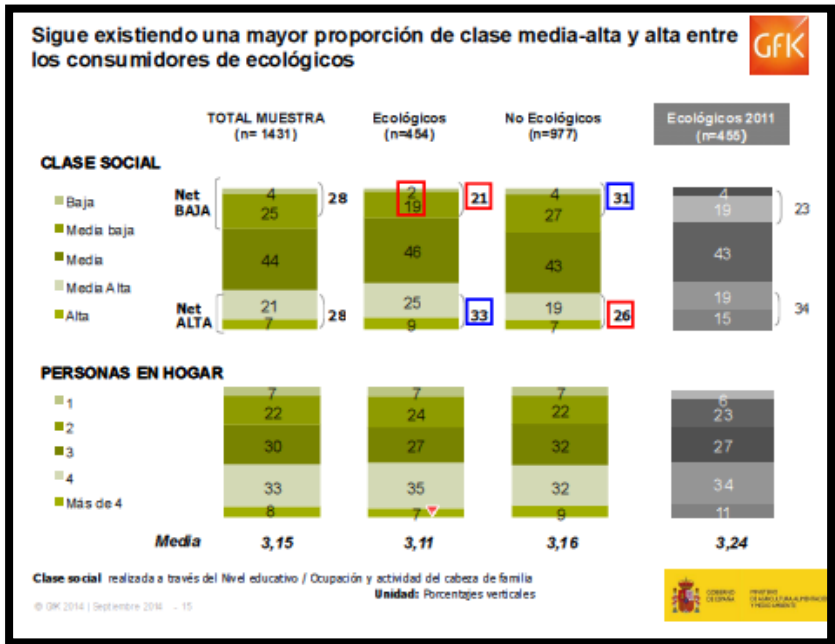
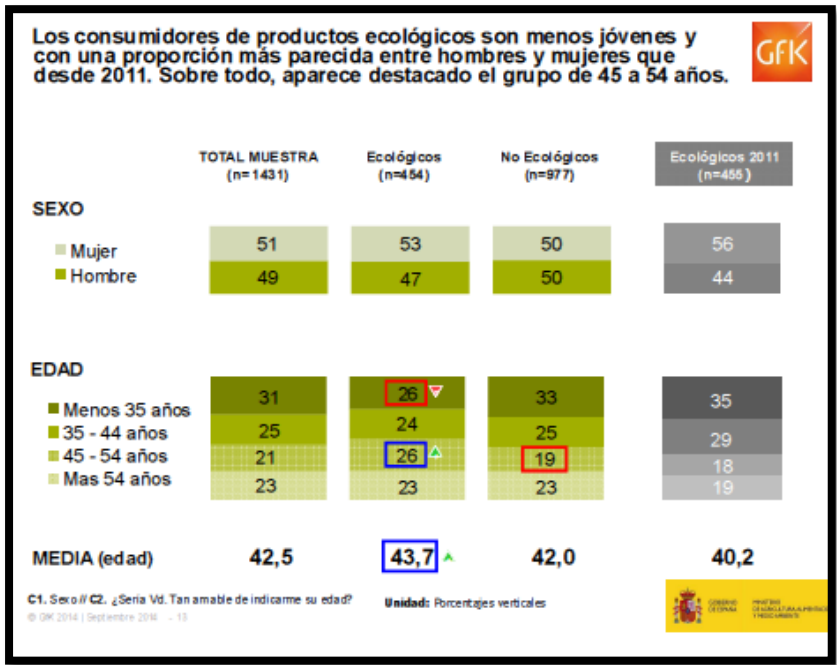
Anexo1.ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES DE LA ZONA:

(La encuesta está realizada a 100 personas).

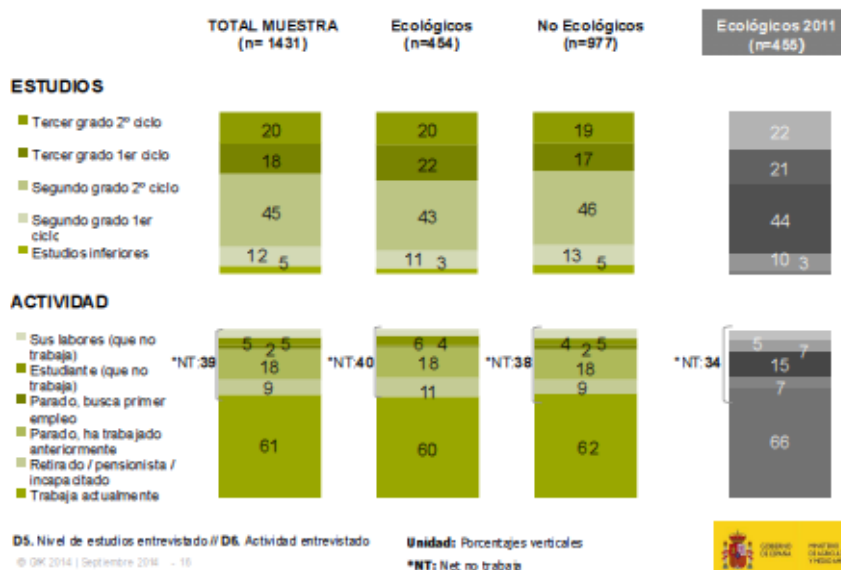
1. ¿Desayuna diariamente fuera de casa?
 - a) No desayuno 3%
 - b) Si, desayuno diariamente en mi casa antes de ir a trabajar 34%
 - c) Si, desayuno en casa diariamente, pero suelo tomar café antes de entrar a trabajar 42%
 - d) Desayuno fuera de casas diariamente 21%
2. ¿Le parece buena idea el servicio que dan algunas cafeterías del café para llevar?
SI 82%
No18%
3. ¿Suele tomar comprar el café/té/zumo para llevar o tomarlo en la cafetería?
 - a) Depende del día, si tengo mucho trabajo o menos 22%
 - b) Si es antes de trabajar prefiero llevármelo al trabajo 68%
 - c) Siempre en cafetería 10%
4. Repostería. ¿Suele acompañar el café/té/zumo con algo de comer?
 - a) SI 44%
 - b) No 56%
5. ¿Consume pan diariamente?
 - a) Sí 84%
 - b) No 16%
6. ¿Compraría el pan el mismo sitio donde toma su café diario?
 - a) Si 75%
 - b) No 25%
7. ¿Come en el trabajo o por el contrario le da tiempo a ir a comer a casa?
 - a) Comen en el trabajo 65%
 - b) Comen en su casa 35%

Anexo 2. Estudio del ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente sobre el perfil del consumidor de alimentos ecológicos.

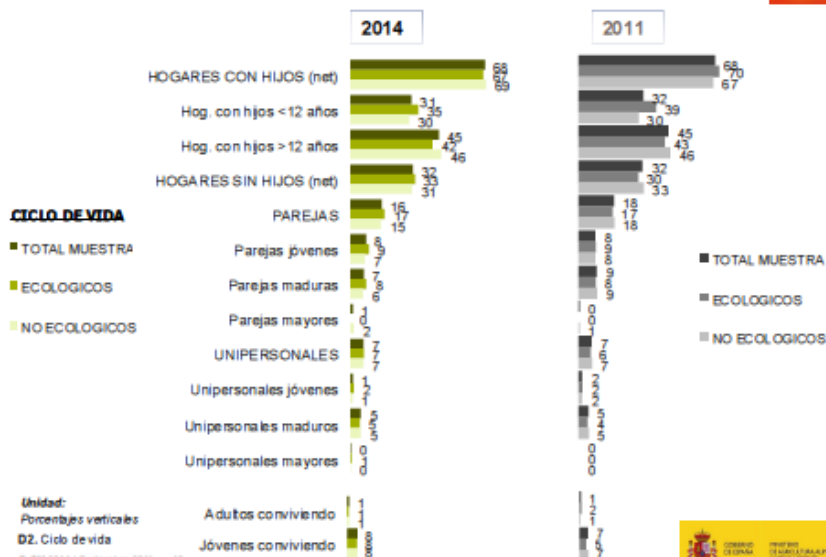
Estudio que utilizamos para informarnos del el perfil del consumidor de producto ecológico.



El nivel de formación y de actividad de los consumidores es similar al conjunto de la población. En 2011 era algo superior el nivel de estudios y el peso de la población ocupada



El ciclo de vida de los consumidores actuales de ecológicos no presenta diferencias significativas respecto a 2011



Anexo3. Proceso productivo de repostería. INAE²³ (Instituto Nacional de la economía Social)

El proceso productivo de la repostería será llevado a cabo de la siguiente manera:

1. Recepción y almacenamiento de materia prima:

- Se reciben las materias primas y se almacenan, conservándose en sus propios envases o contenedores hasta el momento de su utilización y procurando mantenerlas en lugares frescos y poco húmedos. Los productos como mantequilla, leche y huevos se deben refrigerar en cámaras apropiadas o incluso congeladores en algunos casos. Las materias primas que se reciben son: mantequilla, azúcar, huevos, harina, leche, saborizantes, agentes leudantes, crema y fruta.

2. Transporte al área de mezclado:

- Las materias primas requeridas (en cantidad) se transportan por medio de plataformas rodantes al área de mezclado o a las mesas de trabajos, según sea el caso.

3. Cremado de la mantequilla:

- La mantequilla se deposita en una máquina batidora en donde se bate a una velocidad de aproximadamente 590 rpm., de 18 a 20 minutos. La mantequilla tiene un corto periodo de plasticidad, por lo que es necesario trabajar con este ingrediente a una temperatura de entre 18 y 21° C.; de esta manera se aprovechan mejor las propiedades de cremado (incorporación de aire) de la mantequilla.

4. Adición de azúcar:

- Se agrega la azúcar y se mezcla a una velocidad de 140 rpm por un tiempo de 2 a 4 minutos. a una temperatura (que se mantendrá hasta el final del proceso de mezclado) de 21 a 23°C.

5. Adición de huevo.- Se agregan los huevos y se mezcla de 285 rpm por un tiempo de 2 a 4 minutos.

6. Adición de harina y leche.- Se agrega la harina y en seguida la leche, mezclándolos a 140 rpm durante 5 minutos.

²³ www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/panificacion.pdf

7. Adición de saborizantes, agente leudante y fruta:

- Se agregan saborizantes, agente leudante fruta picada y se mezclan a 285 rpm durante un tiempo de 2 a 4 minutos.

8. Engrasado de moldes:

- Paralelamente al mezclado se realiza el engrasado de los moldes en donde se verterá la masa; éste se hará con mantequilla, margarina o manteca para evitar que el pastel se pegue al molde. Se recomienda que los moldes sean de acero inoxidable para facilitar su limpieza. Este engrasado se efectúa en una mesa de trabajo.

9. Transporte al área de mezcla:

- Los moldes ya engrasados se transportan manualmente o por medio de carros a la máquina batidora que contiene la mezcla de ingredientes.

10. Vaciado de mezcla en moldes:

- La mezcla contenida en la batidora se vierte en los moldes engrasados; el vertido se realiza por gravedad y, una vez que el molde contiene la mezcla, se elimina el exceso de ésta para que la superficie quede uniforme.

11. Transporte a horno:

- Los moldes con mezcla se transportan manualmente o por medio de carro al horno.

12. Horneado:

- La mezcla se deja hornear a una temperatura promedio de 350° C durante 30 minutos aproximadamente.

Proceso productivo de una guía especializada del INES en la producción de repostería y pastelería.

Proceso productivo del pan . INAE²⁴ (Instituto Nacional de la economía Social)

1. Calcular los ingredientes requeridos a partir de la Orden de Producción para la producción del día.
2. Identificar los rótulos y fechas de vencimiento en los ingredientes que tenemos en la tahona.

²⁴ www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia.../pasteleria_y_reposteria.pdf

3. Pesar todos los ingredientes con precisión, teniendo en cuenta que todos los ingredientes se encuentren dentro de la amasadora.
4. Distribución uniforme de todos los ingredientes, además de formar y desarrollar adecuadamente el gluten. En este proceso se debe lograr un alto grado de extensibilidad, la masa debe ser suave, seca, brillante, muy manejable y desprenderse limpiamente de las paredes de la taza de la mezcladora.

(Las ventajas que ofrece una mezcla adecuada son: máxima absorción, buen desarrollo del gluten, tiempo de fermentación ligeramente más corto, buen volumen del pan, buenas condiciones internas del pan paredes de las celdas delgadas, textura de la miga suave y buena conservación).

5. Hay que trasladar adecuadamente la masa hacia la mesa de trabajo.
6. Tomar una porción de masa entre las manos extendiéndola y haciendo presión en esta con la yema de un dedo, si se ve la huella y no se rompe, es momento de detener el amasado. Controlar la temperatura de la masa: 24 – 27 °C.
7. Formar las piezas, pues si están mal confeccionadas se deformarán durante la cocción. Para llevar a cabo cualquier formado es imprescindible que la masa haya reposado, pues si posee liga no se pueden armar los panes. Es otro proceso en el que se tiene que tener cuidado y por tanto no se debe durar más de 20 minutos para evitar que la masa desarrolle ya que variaría la calidad del pan.
8. Proceso fermentativo comienza desde el momento de la incorporación de la levadura en la masa, prolongándose hasta el instante en que se inicia la cocción de los panes. Este proceso se realiza por efecto de la acción de la levadura en presencia de ciertas sustancias, ya presentes en el grano del trigo denominadas enzimas. La temperatura recomendada en la cámara de fermentación debe ser 26-40°C.

Anexo 4. Estatutos de la Sociedad

Primera página

(Adaptados al Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital)

TÍTULO I.- DENOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO

Artículo1º.-Denominación

La Sociedad se denominará “AMNADA CHICOLATES S.L.”, y se regirá por su contrato constitutivo, por los presentes estatutos y en lo en ellos no dispuesto, por la Ley de Sociedades de Capital.

Artículo2º.-Duración

La Sociedad tendrá una duración de carácter indefinido, dándose comienzo al inicio de sus operaciones el día siguiente al del otorgamiento de su escritura constitutiva, sin perjuicio de las consecuencias legales previstas para los actos y contratos celebrados en nombre de la Sociedad en momentos anteriores al de su inscripción en el Registro Mercantil. Los ejercicios sociales se computarán por años naturales.

Artículo3º.-Domicilio

El domicilio de la Sociedad se halla situado en Zaragoza, Avenida Goya, nº 72 local

Artículo4º.-Objeto social

El objeto social de la Sociedad será Venta de repostería ecológica.

TÍTULO II.- CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES

Artículo 5º.-Capital social El capital social será de 50.000 euros, dividido en cuatro participaciones de 5.000 euros de valor nominal cada una de ellas, numeradas de manera correlativa con los números 1 a 10

Dicho capital se halla totalmente suscrito y desembolsado mediante aportaciones dinerarias realizadas por los socios fundadores a título de propiedad.

Anexo5. Formas jurídicas

Tenemos una gran cantidad de opciones a la hora de decidirnos por una forma jurídica. Vamos a intentar resumirlas explicando por qué hemos elegido una en concreto.

1. FORMAS JURÍDICAS

Antes de elegir nos hemos informado y hacemos un breve resumen de las clases más comunes.

Primero están las que no precisan de la creación de una personalidad jurídica porque se sigue manteniendo las de los socios. Estas son tres y su ventaja es que a la hora de constituir las tienen muchos menos trámites:

- Empresario individual: Realiza una actividad de forma individual por el empresario, su capacidad jurídica es la misma al no tener personalidad jurídica propia, su denominación es libre y tiene responsabilidad ilimitada por deudas con terceros. Tributa por el impuesto de la renta de las personas físicas y en la seguridad social debe darse de alta en el régimen especial de autónomos.
- Sociedad Civil: básicamente es la unión de dos o más empresarios individuales, que mantienen su personalidad aunque tienen que hacer una escritura pública con la creación de la sociedad y poner las siglas S.C. al nombre de la empresa, por lo demás igual.
- Comunidad de bienes: Es raro que se usen para la creación de una empresa, aunque es posible, requiere una escritura pública de constitución de la sociedad, deben poner las siglas C.B. en el nombre, se sigue manteniendo la personalidad de los socios y la responsabilidad frente a terceros es mancomunada y solidaria.

Lo peor de este tipo de empresas es que la responsabilidad es ilimitada ante deudas de la empresa con todos los bienes de los empresarios, por lo que me decantaré por una Sociedad.

Las sociedades tienen su propia personalidad jurídica, por lo que los trámites son más complicados y necesitan de un administrador que actúe por ellas, lo mejor es que suelen tener responsabilidad limitada a las aportaciones de los socios en caso de quiebra o deudas de la empresa:

- Sociedad anónima: Tiene naturaleza mercantil, personalidad jurídica propia, requiere crear su propia personalidad jurídica y escritura de constitución. Debe llevar las siglas S.A. en el nombre, la responsabilidad frente a terceros se limita al capital aportado que de verá ser como mínimo de 60.102€ entre todos los socios representando su participación por acciones al portador tributan por el Impuesto de sociedades y si los socios trabajan en la empresa se pueden darse de alta en el régimen general-
- Sociedad anónima laboral: Es como una sociedad anónima pero en la que cambia su naturaleza por la de laboral ya que se da prioridad a que los trabajadores sean los dueños de la empresa, de forma que el capital debe estar en su mayoría en manos de los trabajadores y los que no sean socios no pueden hacer más del 15% de las jornadas de la empresa. Por lo demás en cuanto a tributos, capital, etc es igual que una S.A. salvo que debe llevar las siglas S.A.L.
- Sociedad de responsabilidad limitada: Tiene naturaleza mercantil, personalidad jurídica propia, requiere crear su propia personalidad jurídica y escritura de constitución. Debe llevar las siglas S.L. o S.R.L. en el nombre, la responsabilidad frente a terceros se limita al capital aportado que de verá ser como mínimo de 3005.06€ entre todos los socios representando su participación por participaciones registradas en un libro, tributan por el Impuesto de sociedades y si los socios trabajan en la empresa se pueden dar de alta en el régimen general.
- Sociedad limitada nueva empresa: Es como una Sociedad de responsabilidad limitada pero que para su creación sólo necesita un único documento telemático y tiene ciertas ventajas fiscales, o más bien tenía. La crearon como una forma rápida de crear empresas, pero no ha funcionado demasiado bien. En el nombre se debe poner el nombre y apellidos de uno de los socios con un código y las siglas S.L.N.E. Hay un número máximo de socios de cinco y un capital máximo de 120.202€. Por lo demás igual que una S.L.

- Sociedad de responsabilidad limitada laboral: Es como una sociedad de responsabilidad limitada pero en la que cambia su naturaleza por la de laboral ya que se da prioridad a que los trabajadores sean los dueños de la empresa, de forma que el capital debe estar en su mayoría en manos de los trabajadores y los que no sean socios no pueden hacer más del 15% de las jornadas de la empresa. Por lo demás en cuanto a tributos, capital, etc es igual que una S.L. salvo que debe llevar las siglas S.L.L.

- Sociedad colectiva: Es una sociedad que no se suele utilizar mucho y que admite socios capitalistas e industriales, pero con diferencias en su responsabilidad, de forma que los socios capitalistas tienen responsabilidad limitada a su aportación mientras que los industriales la tienen ilimitada, lo cual es el motivo de su poco uso. Debe tener dos socios como mínimo y en el nombre deben aparecer sus nombres o alguno más “y Cia” con las siglas S. Co. Tributan por el Impuesto de Sociedades y los socios industriales deben darse de alta en el régimen especial de autónomos.

- Sociedad comanditaria: Esta tampoco se suele utilizar mucho, admite socios capitalistas que se les llama comanditarios y socios trabajadores que se les llama colectivos, pero con diferencias en su responsabilidad, de forma que los socios comanditarios tienen responsabilidad limitada a su aportación mientras que los colectivos la tienen ilimitada, lo cual es el motivo de su poco uso. Debe tener dos socios como mínimo y en el nombre deben aparecer sus nombres o alguno más “y Cia” con las siglas S. Com. Tributan por el Impuesto de Sociedades y los socios colectivos deben darse de alta en el régimen especial de autónomos y en el general los comanditarios.

- Sociedad cooperativa: En este tipo de sociedad todos los cooperativistas suelen ser socios y suelen trabajar en la sociedad, se rigen por estatutos propios, tienen su propia legislación y su propio registro. Tributan por el impuesto de sociedades a un tipo del 20% y su participación se lleva por cartillas o títulos nominativos. En su denominación deben aparecer las siglas S.Coop.

