

1. INTRODUCCIÓN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

El pan ha sido históricamente un alimento esencial para multitud de civilizaciones. Tanto es así que en el imperio Romano en época de guerra, la ración de un soldado era de unos ochocientos gramos de pan al día, en cambio, la base alimenticia de los guerreros de otros pueblos era la carne.

Durante la Edad Media, el pan era el sustento de las clases populares que consumían entorno a un kilo o kilo y medio de pan diarios. La importancia del pan como un alimento diario, convertía a los panaderos en un elemento social de gran importancia para la comunidad. Se mejoró la cocción del pan gracias a la confluencia de dos hechos: la introducción de hornos dentro de viviendas gracias al uso de nuevos materiales de construcción, resistentes a las altas temperaturas, y la fabricación de molinos cerca de estos hornos. Así, aparecieron las primeras tiendas especializadas en venta de pan - panaderías- Entre los primeros gremios de la ciudad que se organizaron estaban, naturalmente, los panaderos.

Después del descubrimiento de América y a partir del siglo XVIII los hornos adquieren tecnología que los hace más eficientes dado que se puede controlar la humedad, se facilita la limpieza entre cargas y se pueden hornear panes de mayor tamaño.

Saltando a la Época Moderna, nos encontramos en el Mercado con numerosos tipos de pan y formas de presentación. También se introdujeron mejoras en los cultivos de cereales para aumentar la producción Se añaden “mejoradores del pan” que en definitiva son antioxidantes, enzimas y emulsionantes cuyo objetivo principal es aumentar la vida comestible del pan.

Centrándonos en España el consumo de pan ha ido disminuyendo de forma paulatina con el paso de los años. Causa de este descenso es la tendencia en la población a cuidar más la imagen física que junto a la falsa creencia de que el pan engorda ha hecho que España sea uno de los menores consumidores de pan de Europa, en contrasentido siendo el pan, base para la llamada dieta mediterránea.

2. JUSTIFICACIÓN.

El presente proyecto fin de carrera tiene por objetivo realizar un plan de empresa y estudio de viabilidad de una empresa de fabricación de pan artesanal localizada en el centro de la localidad sevillana de Dos Hermanas.

Para ello se ha tenido en cuenta la situación del local a escoger para ejercer la actividad, mercado de la zona y el potencial o futuro mercado que os puede proporcionar el lugar.

Uno de los objetivos de la empresa “ArteSana” es producir un pan artesanal de calidad que marque la diferencia con respecto a los panes industriales que se vienen comercializando en grandes superficies y otras tiendas.

La oferta será un pan artesanal con sabor y textura diferente al que se comercializa por la zona a un precio competitivo que merezca la pena para así atraer clientela, convirtiéndose esta clientela en fiel a corto-medio plazo.

Para ello se realizará un plan de viabilidad pormenorizado de la empresa en el que se recogerán datos estadísticos y económico-financieros que justificarán la viabilidad o no de la puesta en marcha de esta apuesta empresarial.

Existen una serie de factores que justifican una necesidad de montar este tipo de negocio:

- 1) El pan es un alimento de primera necesidad que se consume durante todo el año.
- 2) Existe una demanda creciente entre la población de un pan al estilo tradicional y artesanal frente al pan tipo industrial.
- 3) Recientes estudios demuestran que el pan aporta nutrientes básicos en nuestra dieta mediterránea.
- 4) Otros estudios confirman que el pan no engorda, lo cual es un factor muy importante dado que la sociedad tiende a cuidarse más tomando alimentos cada vez más saludables.
- 5) España se aleja cada vez más de la media europea recomendable de consumo de pan y esta tendencia hay que modificarla.
- 6) Según la OMS se recomienda la ingesta de 250g de pan al día (en España se consume alrededor de unos 150g al día)

Arte-Sana es una empresa ficticia que no existe en la realidad. Se pondrá como ejemplo para estudiar la viabilidad de un proyecto empresarial dedicado a la elaboración y comercialización de pan artesanal en una ciudad de algo más de cien mil habitantes como Dos Hermanas.

El principal objetivo de la actividad es la elaboración de un pan artesanal que sea diferente en cuanto sabor, textura, etc...pero también en la elaboración de una repostería con sabores que recuerden a los de antes, atrayendo así a un abanico de público importante.

Más adelante se tiene previsto introducir en el segmento de las personas celíacas y las que son intolerantes a la lactosa. Las personas celíacas son aquellas que no pueden tomar gluten y éste lo suele llevar el pan. Si se consigue tener clientes intolerantes al gluten gracias a un pan de calidad y a precio competitivo los beneficios aumentarán.

El proyecto de panadería tendrá, en principio un ámbito local para posteriormente y según los resultados ir ampliando, estudiando la posibilidad de satisfacer la demanda. Para ello y antes de todo se realizará un estudio de mercado del pan, la situación en este momento.

Se realizará el plan de marketing en el que se analizarán diferentes posibilidades de promoción de la panadería marcándonos una serie de objetivos a cumplir en cinco años aproximadamente.

Se abordará un plan de recursos humanos en el que será muy importante el tema del conocimiento y destrezas que requiere este tipo de negocio, además del trato personal y comercial con el cliente. Esto quiere decir que las personas seleccionadas para los puestos en cuestión como por ejemplo un puesto cara al público como puede ser la persona que despacha el producto ha de tener además de actitud hacia el cliente, algo de vocación comercial.

Posteriormente se realizará el análisis financiero del proyecto, fijándonos en los balances, cuenta de pérdidas y ganancias, etc. y por último se llegarán a unas conclusiones.

3. EL MERCADO DEL PAN.

Con respecto al pan, la situación en España ha variado mucho. Hace décadas existían muchos hornos y panaderías tradicionales y existía un mayor consumo de este bien alimenticio. Hoy día, con la inclusión de un proceso industrializado, en muchos puntos, donde se disponga de un pequeño horno, se puede conseguir pan recién hecho. La inclusión de las grandes superficies comerciales también ha ayudado a esta proliferación.

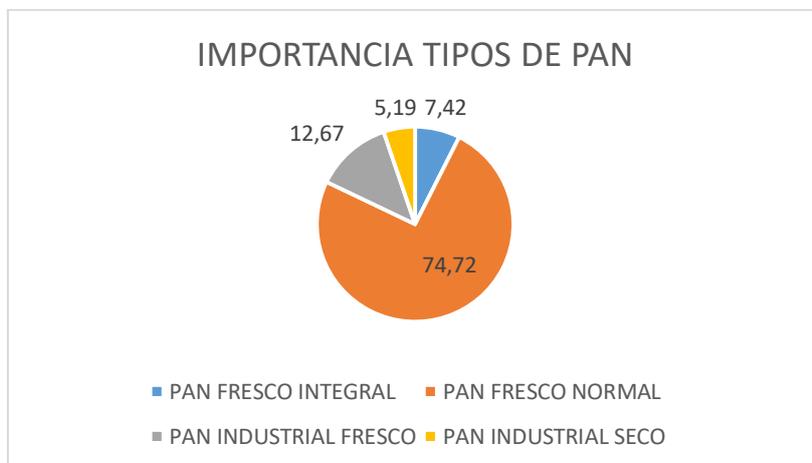
Aunque en los últimos pocos años se ha producido un ligero ascenso en el consumo de pan, lo cierto es que desde los años ochenta hasta hoy, el descenso en el su consumo ha sido del 30%, pasando de 65 kg por persona y año a los casi 46 kg en la actualidad.

3.1 Hábito de compra.

La compra total de pan para consumo doméstico se reduce en un 3% en 2016, de igual modo el valor de mercado se reduce en un 2,6% a pesar del ligero incremento del precio medio en 0,4% que lo sitúa en 2,42 euros/kg.

Los hogares dedican a la compra de pan el 5,49% de su gasto en alimentación y bebidas del hogar, lo que implica un gasto medio por persona y año de 83,92 euros. El consumo per cápita de pan se sitúa en 34,65 kg de pan por persona y año con un descenso del 1,4% con respecto a 2015.

La reducción en el consumo de pan fresco normal marca la tendencia desde 2008 a pesar del pequeño repunte de 2013, vuelve a caer en 2016.



Gráfica 3.1: Importancia tipos de pan

El pan fresco normal es el más importante en esta categoría asumiendo el 74,7% de los kilos comprados en 2016. En segundo lugar se encuentra el pan industrial fresco con un 12,7% del volumen seguido del pan fresco integral (7,4% de cuota) y pan industrial seco (5,2% de cuota).

Los hogares formados por retirados (23,1%) son los que más compran, seguidos por los hogares formados por parejas con hijos de edad media (18,4%) y los hogares formados por parejas con hijos mayores (15,4%).

El perfil del hogar más afín al consumo de pan se corresponde con hogares con presencia de hijos con edad entre 6 y 15 años.

Galicia, ambas Castillas, Asturias y Navarra son las comunidades autónomas que más pan consumen. Por otro lado, Madrid, Canarias y Baleares, las que menos.

El consumo medio de pan por persona y año en el año 2016 es de 34,65 kg d los cuales 25,89 kg corresponde con el pan fresco normal.

CONSUMO PER CAPITA DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PAN					
(Kg/persona/año)					
PAN	PAN FRESCO INTEGRAL	PAN FRESCO NORMAL	PAN INDUSTRIAL FRESCO	PAN INDUSTRIAL SECO	
34,65	2,57	25,89	4,39	1,8	

Tabla 3.1: Consumo Per Cápita tipos de pan

La tienda tradicional sigue siendo el canal de compra principal para la categoría, suponiendo un 38,8% de los kilos comprados a pesar de su contracción (-6,3% volumen). Supermercados y autoservicios suponen un 36,1% del volumen, experimentando una disminución del volumen del 2,3%. Por el contrario, las tiendas de descuento destacan como el canal dinámico con mejor evolución (+4,5% del volumen), alcanzando un 11,6% del total.

4. PROCESO ELABORACIÓN DEL PAN.

El proceso de elaboración del pan sigue las siguientes fases que se exponen a continuación.

4.1 Pesado de las materias primas.

La primera tarea de la jornada debe de ser pesar los ingredientes de todas las amasadas del día, la razón es simple, en primer lugar evitar la pérdida de tiempo cuando todo el proceso de elaboración esté en marcha, y en segundo lugar evitar posibles equivocaciones debidas a las prisas y al estrés propios del ritmo de trabajo. Las pesadas de todos los ingredientes deberán realizarse en un lugar apropiado y seleccionado para ello, con todos los ingredientes a mano y las hojas de formulación y trabajo perfectamente definidas y clasificadas.

El pesado correcto y preciso es necesario para obtener consistencia y uniformidad en la producción. Cuando pesamos también calculamos, el peso final de la masa, la exactitud evitara que produzcamos de más o de menos. Por ello el control de los costes es un aspecto pequeño pero significativo del pesado.

Medir los ingredientes por peso y no por volumen es la única manera de asegurar la precisión y una balanza precisa es un instrumento de valor incalculable para todos los panaderos.

4.2 Amasado.

El amasado constituye la base de la elaboración de la masa. Su papel es en primer lugar el de mezclar los ingredientes que la componen y de asegurar seguidamente sobre esa mezcla un trabajo mecánico hasta que proporcione una masa coherente homogénea y lisa que se desprenda bien de las paredes de la amasadora.

La primera función del amasado es sin duda alguna, la de mezclar y homogenizar una serie de ingredientes y transformarlos en una sola masa con unas características perfectamente definidas.

Un elemento iniciador de este proceso es el agua, que va posibilitar la formación del gluten y la actividad de una serie de procesos físicos químicos que, conjuntamente con el trabajo mecánico, conformaran la masa. La primera función es la hidratar todos los componentes de la masa (almidones, proteínas insolubles y solubles levadura, etc. La segunda función comprende la formación y desarrollo del gluten gracias a la acción mecánica de la amasadora. Esta acción posibilita la unión intermolecular de las proteínas

insolubles de la harina (gliadinana y glutenina). El oxígeno capturado en la masa en la aireación de esta en el transcurso del amasado, posibilita a la vez una serie de procesos de oxidación que forman enlaces entre puentes desulfuro que dotan a la malla proteica (gluten) de una tenacidad, elasticidad y extensibilidad claves para el proceso de elaboración. El oxígeno se aloja en forma de pequeñas burbujas de aire que posteriormente darán lugar al alveolado del pan, cuyas características dependerán en gran medida de la fase del amasado.

A) El amasado manual.

Siendo la forma más usual utilizar una artesa de madera en la cual se iba mezclando la harina con el agua con violentos golpes y puñetazos, los cuales se alternaban con períodos de reposo que se justificaban, por la diversidad de movimientos efectuados por el panadero y por el tiempo necesario de dar un respiro a tan penoso trabajo. Una vez terminada la operación se colocaba toda la masa a un lado de la artesa, dándole una vuelta sobre sí, partiendo de los lados al centro. Luego se cubría con una tela, en espera de conseguir el reposo necesario antes de empezar a dividir para hacer los panes.

El amasado manual fue abandonado a mediados del siglo XX. Exige un esfuerzo físico y prolongado en una atmósfera calurosa y polvorienta, donde un obrero tardaba en amasar 100 kilogramos, entre 25 y 30 minutos.

Amasadora de brazos

Es el tipo de amasadora más tradicional y también la más empleada en nuestro país.

La velocidad del amasado es relativamente baja, necesita un tiempo de desarrollo de entre 14 y 20 minutos para la elaboración de las masas, por lo que la producción de Kg. masas es baja. También hay que llamar la atención cuando se emplee este tipo de amasadora que si las dosis de levadura fuesen altas pueden originar durante el amasado gasificaciones prematuras y exceso de tenacidad.

Entre sus virtudes podemos citar, el buen desarrollo del gluten, buena absorción de agua, airea perfectamente las masas y no recalienta.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
No recalienta la masa	Velocidad lenta.
Poco derrame de harina al inicio del amasado	Demasiada fuerza
Fácil manejo para trabajadores no iniciados	Mucha oxidación
Apta para masas blandas y bollería	Panes voluminosos
Reduce el tiempo de fermentación	En masas blandas hay que añadir parte del agua poco a poco para reducir el tiempo de amasado
Se adapta bien tanto a masas duras como a blandas	Levadura al final del amasado

Tabla 4.1: Ventajas e inconvenientes amasadora de brazos

Amasadoras helicoidales o rodillos

Es el tipo de amasadora que podemos denominar "lenta". El tiempo de amasado puede oscilar entre 25 y 30 minutos para las masas blandas o intermedias y de menor duración cuando la masa es dura que por consiguiente hay que refinarlas. Es una amasadora ideal para la elaboración de panes rústicos, tipo hogazas, de alveolado grande y miga oscura y gruesa. Es el amasado más tradicional ya que no blanquea ni oxigena exageradamente las masas.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Poco calentamiento masa	Muy lenta
Fácil manejo	Demasiada fuerza

Tabla 4.2: Ventajas e inconvenientes amasadora helicoidal o rodillos.

4.3 Reposo.

Es el periodo de fermentación entre el final del amasado y el pesado, que permite aportar a la masa las cualidades plásticas necesarias para dividirla y darle forma.

Reposo en bloque:

Cuando se reposa toda la totalidad de masa en un recipiente o varios.

Es el reposo que se le da a la masa desde el momento en que acaba el amasado hasta que se procede a su división. Permite el desarrollo de la fermentación alcohólica en el interior de la masa, y con ello la formación de aromas naturales que conjuntamente con los aportados por la masa madre y los creados durante la fermentación final, van a dotar al pan de un sabor, aroma y conservación excelentes. También durante el reposo en bloque se observan cambios físicos en la masa. Después de un primer periodo de relajación tras el amasado, el gluten empieza a adquirir tenacidad, mostrándose más elástico y menos extensible. La masa adquiere volumen en función de la temperatura, cantidad de levadura y tiempo de fermentación, se muestra más seca al tacto, lo que permite su manipulación. Durante la primera fermentación se genera la mayor parte del sabor del pan. La producción de ácidos orgánicos durante

la fermentación es muy importante para el desarrollo del sabor del pan. No sólo contribuye al sabor, sino que también tiene el efecto de reforzar la estructura de la masa. Los ácidos orgánicos también aumentan la conservación del pan una vez cocidos. La fermentación puede darse a temperaturas comprendidas entre 0 y 55 grados. Los componentes del sabor en la masa prefieren temperaturas más bajas que las que se consiguen con la máxima producción del gas. Habiendo tenido un tiempo de reposo en bloque, durante la fermentación final las masas se muestran consistentes y notablemente redondeadas. Al tacto se aprecia una buena retención gaseosa por parte del gluten. Durante los primeros minutos de cocción, el pan experimentará una buena expansión y desarrollo en el horno y en los minutos finales de la misma presentará una menor pérdida de volumen. El alveolado de la miga es irregular y ésta se muestra más húmeda y por lo tanto más sabrosa. Al mismo tiempo la corteza es ligeramente más gruesa e impermeable, factor que alarga claramente la conservación del pan.

Consecuencias de un defecto o un exceso de reposo en bloque

El tiempo de reposo en bloque resulta fundamental para asegurar un buen comportamiento de la masa durante las siguientes fases del proceso. Tanto un defecto como un exceso pueden resultar negativos.

Poco tiempo de reposo

Conlleva masas sin fuerza, extensibles y pegajosas al tacto. La acidez desarrollada es escasa y la conseguida durante la fermentación no es normalmente suficiente. Consecuentemente, los panes aparecen insípidos, planos, con poco volumen y con el corte (greñado) ciego.

Para su corrección, si no se da el tiempo de reposo necesario, debe encaminarse la producción a masas menos hidratadas, con adición de aditivos y fermentaciones rápidas. El uso de un buen fermento se hace indispensable a la hora de dotar al pan resultante de aroma y sabor propios.

Exceso de reposo

Aporta excesiva tenacidad en las masas. En función de la cantidad de levadura, la fermentación final se ralentiza y prácticamente no aporta volumen a las piezas formadas. Las masas se secan prematuramente. Durante la cocción, los cortes del pan se juntan, apareciendo barras totalmente desgarradas y con un volumen inferior al deseable. Para su corrección es necesario evidentemente disminuir el tiempo de reposo, aunque si ello no fuera posible deberá reducirse la cantidad de levadura y la temperatura de las masas básicamente.

4.4 Plegado.

Un plegado adecuado en el momento oportuno puede marcar la diferencia entre un pan mediocre y otro excepcional

¿Cómo se hace?

Enharinar la superficie de la mesa, si falta harina en la mesa la masa se pegará mientras se pliega con el consiguiente desgarro en la superficie hay que procurar no incorporar harina a la masa, de contrario una vez cocido el pan tendrá rayas grises y vetas de harina cruda, tendrá mal aspecto y sabor También hay otro método alternativo que se realiza en la misma cubeta, este método es fácil rápido.

¿Cuándo plegar?

Va depende un poco del tipo de mas, de la fuerza que se quiera imprimir y de cuanto dure la fermentación La masa que fermentan más de una hora y media convienen plegar para dar fuerza La masa elaborada con harinas flojas Las masas de alta hidratación.

¿Cuándo no plegar?

Las masas con un alto porcentaje de masa madre pueden ser perjudicial, si se introduce un exceso de fuerza en la masa, le resultara difícil llegar a desarrollarse en el horno.

Las masas con harinas de centeno no se benefician de los pliegues ya que no hay glutenina y la estructura de la masa no mejoraría con los pliegues.

4.5 División de la masa.

La división tiene por objetivo fraccionar, la masa en pequeñas porciones o piezas. El grado de mecanización de la panadería española es muy elevado, tanto es así, que para la producción del pan común o barra de flama se emplea en casi la totalidad de las panaderías la divisora volumétrica para fraccionar las piezas aunque la tendencia actual es ir a panes más artesanos y dicha divisora no es la más recomendada.

Diferentes formas de dividir la masa

Principalmente hay dos formas de dividir la masa dividirla manualmente o dividirla con máquinas. División manual y división mecánica.

División manual.

Un cortador de masa bien de plástico o de metal una balanza y unas manos hábiles son todo lo necesario para cumplir esta labor dicha operación ha de ser lo más rápida para que la masa no se pegue a los platos de la balanza y al mismo tiempo evitar que la masa fermente demasiado. Del mismo modo es necesario que el trozo de masa cortado sea lo más preciso al peso que se desea, de esta forma la pieza quedará más uniforme en comparación a aquellas otras en las que ha habido que añadir trocitos de masas para conseguir el peso deseado, la fermentación será más lenta, la miga más compacta y el desarrollo de la pieza menor.

División mecánica.

La división mecánica es considerada más rápida que la manual tenemos varias máquinas para realizar dicha operación:

- Divisora hidráulica
- Divisora mecánica
- Divisora volumétrica
- Divisora boleada
- Chapatera.

Las divisoras hidráulicas.

Están constituidas por un armazón donde en la parte inferior dispone de un grupo compresor hidráulico, accionado por un gato. En la parte superior tiene una cuba rectangular o redonda según el modelo, cerrado por una tapadera, cuyo fondo compuesto por plaquetas revestidas de plásticos estudiadas para que no se pegue la masa. De estas plaquetas salen unas cuchillas de acero inoxidable constituidas por una especie de rejilla. Su funcionamiento es automático, pero precisan el pesado manual de una cantidad de masa que es múltiplo del peso correspondiente al tipo de pan que se desea.

La divisora hidráulica es la ideal para el pan artesano o para aquellas masas que han tenido que soportar un reposo prolongado después del amasado, esta forma de dividir la masa no altera demasiado la masa, ni la somete a excesivas presiones, soportando perfectamente después el formado sin tensiones o desgarros en la masa. De esta forma se obtiene mayor volumen en la pieza y más alveolado de la miga. Es conocido por todos los panaderos que las masas que han reposado antes de la división, producen un pan de gran calidad, de mayor conservación y un aroma y sabor que le caracteriza.

La divisora volumétrica.

A diferencia de la división manual o hidráulica, se basa en el volumen de la masa en vez del peso de la misma. El tamaño de las piezas depende de la densidad de la masa incidiendo en dicha densidad el tiempo que se tarda en dividir y la temperatura de la masa. La división volumétrica se basa pues en la partición de la masa después de haber medido el volumen por una ligera aspiración y una fuerte compresión. Esta compresión daña físicamente las masas y sus efectos se traducen en un menor volumen del pan y una miga más compacta. La masa se aspira desde tolva hacia la cámara de compresión donde un pistón obliga a su entrada. La masa cortada se libera del pistón y sobre un transportador las lleva hacia la boleadora. (Algunos modelos de divisora tienen incorporada una teja sobre dicha cinta móvil que hace de boleadora). Cuando la masa es sometida a la división cambia considerablemente su estructura debido a la presión, por lo que es conveniente ajustar la cámara de compresión de manera que sea exactamente suficiente la cantidad de masa que entra, evitando de esta forma que parte de la masa no vuelva nuevamente a salir del pistón.

Al ser la masa de flujo lento la velocidad de la divisora tiene ciertas limitaciones. Pueden realizar hasta 36 piezas por minuto. Sin embargo, no cabe duda que a tan alta

velocidad de división la masa se castiga inmensamente y sobre todo aquellas que contienen altas dosis de levadura o temperaturas elevadas. Cuando la velocidad en la división es rápida hay que tener en cuenta que las masas no deben ser demasiado grandes para evitar gasificaciones prematuras en la tolva, ya que si estas gasificaciones se producen incidirán en el aumento de la tenacidad de la masa. Hay pues que tener presente que a mayor velocidad la masa puede no llenar completamente el pistón o puede someterse a un castigo severo originado por el incremento de presiones. Por lo que el rango de velocidad para evitar estos problemas es de 16 a 20 piezas por minuto. Existen máquinas que tienen 2 o más pistones (hasta 6), de manera que la capacidad se multiplicara por el número de pistones, siendo más apropiado emplear divisoras con más pistones para poder disminuir la velocidad en la división.

La divisora boleadora.

Es una máquina que permite dividir y bolear piezas de entre 20 y 100 gr. Su funcionamiento consiste en introducir en dicha máquina un plato sobre el que se coloca la masa una vez ya reposada, al accionar una palanca la masa se corta y se bolea. Esta máquina es ideal para pequeñas producciones de piezas pequeñas.

Chapatera.

Son máquinas que permiten dividir masas blandas que han fermentado en bloque. En las dos últimas décadas han tenido buena aceptación el problema de estas divisoras es la cantidad de recortes que dejan.

4.6 Boleado.

El boleado es una etapa intermedia entre la división, pesado y formado. También llamado entornado heñido etc. El boleado dota a la masa de una estructura esférica y superficie seca. Consiste en dar forma de bola o de barrote inmediatamente después de la división o pesada. De esta operación nace el dar la forma esférica al pedazo de masa irregular que sale de la división y, al apretarla redondeándola, logramos la creación interior de nuevas pequeñas celdas, donde el gas producido por la levadura seguirá inoculándose en cada una de ellas, conforme se vaya acelerando la fermentación, al mismo tiempo que dejamos una esfera con superficie lisa, mejor cerrada y con forma más

apropiada para, en su momento oportuno, proceder a su formado final, sea a mano o a máquina.

Objetivos

Fundamentalmente se trata de preparar la masa para la siguiente etapa del proceso de panificación. Al salir los pastones de la divisora, éstos tienen forma irregular y superficies de corte pegajoso, a través de las cuales el gas puede escaparse fácilmente, observamos que tras el boleado el gluten se reorganiza, optimizando la retención gaseosa también se imprime fuerza al trozo de masa manipulado. Por otra parte, la porción de masa boleada presenta una uniformidad física que permite durante la operación posterior formar barras cilíndricas y uniformes.

Riesgos

El principal riesgo del boleado es el provocar una desgasificación de la masa y una reestructuración de su interior que desencadena en un alveolado regular, y una menor expansión y desarrollo del pan en el horno. Otro de los riesgos de bolear una masa fermentada durante el reposo previo es darle una fuerza excesiva. Esta fuerza se vería reflejada posteriormente por la dificultad para formar una barra. En estos casos, es necesario dejar reposar la bola de masa durante un tiempo antes de proceder a su formado, ya que si no es así el formado, y sobre todo el posterior estirado, debería de ser muy agresivos para poder alargar la pieza. En estos casos, la mejor solución pasa por realizar el estirado en dos o tres veces, permitiendo a la barra relajarse durante un par de minutos entre cada estirado. Una masa con excesiva fuerza aportada por el boleado, al requerir un formado agresivo, presenta una miga fuertemente perjudicada que al haber sido desgasificada pierde el alveolado regular que le sería propio y éste aparece pequeño y prieto debido en parte a un pobre desarrollo en el horno. Igualmente las barras tienen tendencia a encogerse durante la fermentación y ésta se ralentiza.

Boleado manual

El boleado manual nos permite imprimir fuerza a la masa cuando la necesite o quitarla según las necesidades. Masas blandas, masas muy fermentadas menos fuerza. Masa poco fermentada o masa de hidratación menor más apretadas.

Boleado mecánico

Divisora boleadora

Estas máquinas aseguran la división y boleado de las piezas pequeñas, en general desde 20gr hasta 120gr.

Pesadora-divisora con teja

Son máquinas llamadas pesadoras-divisoras volumétricas, las cuales están provistas de una tolva donde se deposita la masa y de un pistón regulable que absorbe la cantidad de masa deseada y una cinta que pasando la masa por una especie de teja que le da forma al trozo de masa en forma de pera.

Boleadora cónica.

Boleadora ideal para procesos industriales y masas de una hidratación moderada
Boleadora ideal para pequeñas producciones artesanas ocupa poco espacio boleadora tanto masa poco hidratadas como muy hidratadas.

Boleadora de bandas

Boleadora ideal para masas de alta hidratación.

Divisora boleadora automática.

Divisora boleadora ideal para grandes producciones industriales.

4.7 Formado.

En el proceso de panificación una vez dividida y después de haber reposado la bola de masa la siguiente etapa es el formado de la pieza. Esta operación consiste en dar forma simétrica a los trozos de masa. Se realiza manualmente cuando se trata de hogazas y algunos tipos de panes especiales y a máquina (formadora) cuando el formato es en barra. El formado es una de las etapas claves en la fabricación del pan, y como se verá más adelante, muchos de los defectos originados en el pan pueden ser causado por una mala manipulación de la masa durante el formado. La formadora es el elemento más importante del equipo mecánico de panificación. Del estado de gasificación en el que se encuentra la masa a la llegada a los rodillos de la formadora dependerá el comportamiento de la masa durante la fermentación y en los primeros minutos de la cocción.

Importancia del formado

El formado es, junto a la división una de las fases que determina más claramente las características finales del pan. La masa debe de llevar al formado con unas cualidades físicas muy concretas relativas a tenacidad, extensibilidad y elasticidad. Estas características deben de ser apreciadas por el panadero para imprimir más o menos intensidad en el formado. Debe de contener en el interior de la masa una parte del gas carbónico y alcohol etílico provenientes de la fermentación alcohólica que ha tenido lugar durante el reposo en bloque. Este gas carbónico, o buena parte de él, debe de quedar atrapado en el interior de la masa después del formado y será el encargado de formar el alveolado característico del pan artesano, un alveolado irregular y una miga húmeda, con gran aroma y sabor. El desarrollo del pan en el horno se verá directamente beneficiado por ese gas carbónico que impulsará, al expandirse por efecto del calor, a la masa durante los primeros minutos de cocción, junto con la acción de la levadura y los enzimas presentes en la masa. El volumen del pan debe de venir dado por este empuje gaseoso más que por una fermentación prolongada. El formado de la barras con formadora automática no da en ningún caso los mismos resultados que el formado manual realizado de manera correcta, aunque para determinados tipos de pan, y en función del estado de la masa, suele ser utilizado con mayor o menor éxito. Es necesario resaltar que la creciente falta de mano de obra cualificada en los obradores Españoles impulsa sin duda el formado mecánico con detrimento de un formado manual, que a este ritmo pasará a formar parte

del recuerdo, de igual manera que las características de la miga y del pan que de este espléndido formato se derivan.

El formado manual

El formado manual tanto si se trata de darle forma redonda o alargada ha de hacerse sin desgarrar la masa, ya que si esto ocurre quedará reducido el volumen del pan. El apretar más ó menos estará condicionado por la fuerza y la tenacidad de la masa, cuando es floja y extensible habrá que replegar más la masa para dotarla de más fuerza y al contrario si es fuerte habrá que dejarla más floja procurando que no queden bolsas de aire. El alveolado de la miga del pan hecho a mano siempre es mayor que el formado a máquina.

Fases del formado manual

Se diferencian tres fases claramente definidas:

1ª Fase. Preparación del pastón.

En ella el pastón se alarga horizontalmente y se uniforma aplastándolo ligeramente con las yemas de los dedos. Si el pastón está excesivamente fermentado, la desgasificación debe de ser ligeramente mayor, ya que si no es así, el pliegue de la barra se realizará con gran dificultad. Las características del alveolado de la miga del pan vendrán en cierta medida definidas por la presión e intensidad ejercidas en esta fase. Esto es así porque dicha presión provoca la desgasificación de la masa conseguida durante la etapa de reposo en bloque y la eliminación de inclusiones de aire, con lo cual observamos que a menor presión, mayor número de alveolados presentes en la miga del pan, y viceversa.

2ª Fase. Plegar.

Consiste en plegar la parte superior de la masa hasta la mitad enrollar seguidamente con los dedos de arriba abajo delicadamente. Esta es la fase más complicada técnicamente y la que dará a la masa la estructura, la elasticidad y la tenacidad necesarias durante la

fermentación. Si el rozo de masa a formar tuviera un exceso de tenacidad, el plegado y posterior enrollado debería realizarse muy suavemente y sin desgarrar la masa.

3ª fase. Alargar.

Consiste en hacer rodar a la masa bajo la presión de las manos, a la vez que éstas se van separando hacia los lados para provocar el alargamiento en la barra. Es necesario realizar esta fase de alargamiento en dos fases con un reposo entre cada una de ellas de 1 o 2 minutos si la masa presenta un exceso de tenacidad al estirado. Tras este reposo, la masa se presenta dócil y extensible. En ningún caso el estirado debe provocarse hasta más allá de lo que permita la masa. Nunca el estirado debe de ser violento ni debe desgarrar la barra por un exceso de presión.

4.8 Entablado.

Justamente cuando las piezas salen de la formadora comienza esta fase de entablado.

Entablado manual

Hay que procurar no producir desgarros y tratar de conseguir unas barras uniformes. A la hora de colocar el pan para fermentar va a influir en que valla relajado o que valla con fuerza cuando la pieza va en bandeja o entablado sin ir encajada fermenta en diferentes condiciones que cuando fermenta encajada con telas o en banetones. Cuando fermenta en telas hay que procurar espolvorear con harina para que no se pegue.

4.9 Fermentación

De una forma sencilla se puede decir que la fermentación panaria es la hinchazón de la masa que posteriormente permitirá la obtención de un pan alveolado, esponjoso y ligero y todo ello se debe a la producción de gas en el interior de la masa. En términos de obrador llamamos fermentación al tiempo comprendido entre el formado de la pieza de la masa hasta el momento de la entrada a la cocción. En términos más técnicos es el periodo que va desde que se incorpora la levadura en la masa hasta que entra en el horno y progresivamente la masa alcanza los 55°C finalizando la fermentación. La fermentación

es la etapa de panificación con mayor influencia sobre el sabor y el aroma del pan. De una correcta fermentación se desprende una serie de reacciones que son decisivas en la conservación de un pan de cálida, al menos olfativa y gustativa, principalmente.

No existe pues un método de panificación, sino más bien una gran variedad de procesos posibles, entre los cuales el profesional debe escoger, en función del tipo de pan que quiera fabricar, del obrador de que dispone, materias primas que quiera emplear y de la organización de su trabajo. Además, cuando ha adoptado una línea de trabajo debe constantemente tener cuidado de comprobar el buen rendimiento del proceso y adaptación en el momento y en el sentido oportuno los retoques necesarios por las inevitables variaciones que influyen en la evolución de la masa. Todo el buen hacer de un panadero reside en este esfuerzo constante de apreciación y adaptación para llevar a cabo su trabajo. Debe comprender lo que ocurre en cada circunstancia y actuar inmediatamente, por ello debe conocer a grandes rasgos lo que se produce en la fermentación. Por sí solo el tiempo de fermentación no va a determinar la calidad del pan. Esta viene fijada por una serie de factores que forman un conjunto a menudo difícil de determinar. En conclusión, se llama fermentación a la transformación de ciertas sustancias orgánicas por microorganismos designados bajo el término general de levadura.

Etapas de la fermentación

Tres son las etapas fundamentales que se producen en cualquier fermentación panaria.

Primera etapa.

Es una fermentación muy rápida y que dura relativamente poco tiempo. Se inicia en la amasadora al poco tiempo de añadir la levadura ya que las células de la levadura comienzan la metabolización de los primeros azúcares libres existentes en la harina.. En algunos procesos cuando se quiere reducir esta gasificación inicial (por ejemplo en masas congeladas) se recurre a producir masas más frías e incorporar al final del amasado.

Segunda etapa.

Es la etapa más larga y aunque en muchos casos la actividad de las enzimas comienza muy pronto su etapa degradadora es larga. Es el momento en el que la alfa y meta amilasa actúan sobre el almidón y lo transforman en azúcar. Estos azúcares podrás

ser a su vez utilizados por las levaduras que lo transforman en alcohol y gas carbónico. Ellos tomarán pues el relevo de los azúcares preexistentes en la harina en el momento de su agotamiento. Por supuesto solo es una pequeña parte del almidón contenido en la harina (10%) será así transformado.

Tercera etapa.

Esta es la última y normalmente es una fermentación de corta duración, aunque depende mucho del tamaño de la pieza, ya que finaliza, cuando en el interior de la pieza del pan alcanza 55° C pues, en dicha temperatura las células de levadura mueren debido a esto. El tiempo será mayor si la pieza es una hogaza con corteza gruesa que si es una barra pequeña o pulga con corteza fina ya que, en este último caso el calor penetra rápidamente, al poco tiempo de introducir los panes en el horno. En resumen, se puede decir que la fermentación empieza con el amasado y termina en el horno.

4.10 El corte

En la mayoría de los panes, el corte de pan se efectúa cuando la masa esta ya fermentada y justo en el momento previo de entrar los panes en el horno. La excepción la encontramos en panes candeales elaborados principalmente en la zona centro de España y en algunas provincias de Andalucía, en las que el corte se efectúa inmediatamente después del formado y antes de la fermentación. El corte se realiza con una cuchilla u hoja fina. El soporte de dicha cuchilla debe de estar fijado a está mediante soldado térmico, no estando permitida la unión mediante tuercas o pequeños tornillos. El objetivo del corte es facilitar la Salida de gas carbónico del interior de la masa durante los primeros minutos de cocción. Durante la expansión de gas carbónico por efecto de la presión y del trabajo acelerado de la levadura, dicho gas encuentra un punto de debilidad por el que salir hacia el exterior. Si no se realiza el corte, este punto de debilidad lo encuentra en la ligada creada durante el formado o en los laterales de los panes, ya que es allí donde el gas carbónico ejerce más presión y donde la masa presenta más fragilidad. Otro factor que viene directamente influenciado por el corte es el factor estético. Un pan, sobre todo sí es en forma de barra larga, bien cortado resulta a la vista mucho más apetecible para el consumidor que otro en el que los cortes no guardan ninguna simetría ni homogeneidad.

Método correcto para hacer el corte

El corte en el pan es de suma importancia. De hacerlo bien o mal, de ello depende mucho su aspecto y volumen. Se puede decir que el corte es la firma del panadero. Para su correcta realización debe situarse siempre que sea posible detrás de los panes, con el fin de tener siempre el mismo ángulo de corte. Los cortes se realizan cuidadosamente y con una cuchilla especial, se requiere mucha práctica. El número de cortes depende del gusto del panadero, de la clase de pan, de las costumbres de cada región, etc.

La cuchilla hay que introducirla a unos 45° C por la parte superior del pan, ya que de este modo el labio superior del corte recubre y protege el labio inferior, con lo que la solidificación de la parte cortada se retrasa. No es aconsejable cortar el pan con la cuchilla en posición vertical porque provocaría una pérdida de gas que se traduciría en un menor volumen. Únicamente sería aconsejable hacer los cortes verticales en los panes candeales (Masa dura). Lo ideal es trazar dos líneas imaginarias paralelas a la barra y no salirse de ellas, ni muy cruzadas ni muy rectas. Donde acaba el primer corte 2 cm. antes de empezar el 2º corte y el 3º corte igual. La distancia entre los cortes deber ser como mínimo 1-2 cm.

4.11 Cocción

Es la fase que cierra el ciclo del proceso de elaboración del pan y se considera una de las etapas claves, ya que de una buena cocción obtendremos un pan con un conjunto de cualidades organolépticas que definirán su calidad final. Una cocción mal regulada o llevada a cabo en condiciones desfavorables de temperatura, tiempo y humedad puede echar a perder todo el trabajo que meticulosamente antes se había realizado. La cocción trasforma la masa fermentada en pan y es a partir de ahí cuando este alimento se convierte en digerible por el cuerpo humano. La cocción del pan resulta del intercambio calorífico entre el calor del horno y la masa.

Etapas

Primera etapa

Diferencia de la temperatura de la masa 26-28° C y la del horno 200-240°C y la buena conductividad de la masa debido a su riqueza acuosa frena la elevación de la temperatura en la superficie del pastón le protege del calor y facilita su desarrollo.

Simultáneamente se manifiesta un periodo de fermentación intensa que lleva consigo una aceleración de la producción de gas carbónico seguida de una fuerte dilatación y todo ello combinado engendra el empuje gaseoso que provoca un desarrollo espectacular del pastón. Los cortes facilitan el empuje gaseoso y mejoran el aspecto del pan y favorecen igualmente el alveolado de la miga. Esta acción se desarrolla hasta que bajo los efectos del calor, la temperatura interna del pastón alcanza 50-60° C temperatura a que las levaduras son destruidas. Entonces se llega al final de la producción de gas carbónico y de esta primera etapa.

Segunda etapa

La masa aún plástica bajo el empuje combinado del vapor de agua que nace y de la dilatación del gas carbónico que se amplifica continúa desarrollándose todavía. Pero simultáneamente el aumento de temperatura progresa hacia el centro y la gelificación del almidón, así como la coagulación del gluten va a marcar a partir de 70° C el fin de la plasticidad de la masa y de su desarrollo. De este modo se llega al final de la segunda etapa. El pan ha alcanzado entonces su volumen definitivo.

Tercera etapa

La fuerte evaporación de la pared externa disminuye en tanto que su temperatura aumenta. La corteza se forma, se espesa y la caramelización de los azúcares residuales presente en la masa provoca su coloración. Cabe subrayar por último que la temperatura interior de los panes durante la cocción alcanza a duras penas y no sobrepasa prácticamente los 100° C en tanto que la temperatura exterior de la corteza soporta un calor medio de 225° C.

4.12 Resudad y conservación

La etapa que comprende el enfriado del pan también debe, formar parte del proceso de panificación y como tal debe de ser tenida en cuenta, con el objetivo de preservar el máximo tiempo posible la calidad del pan desde el final de su cocción hasta el consumo. Desde el momento en el que sale del horno, el pan sufre una serie de trasformaciones físicas que comprenden que comprenden básicamente la migración del agua, alcohol y gas carbónico del interior del mismo hacia el medio exterior, a través de la corteza. Parte

de esa agua exhala por la miga queda atrapada por la corteza en forma de humedad. Ello explica el fenómeno claramente visible de ablandamiento de la corteza a medida que el pan se va enfriando. Si dicho enfriado se produce en un ambiente muy seco (baja humedad relativa del aire), la pérdida de humedad será más importante que si se produce en un ambiente de alto porcentaje de humedad, debido a la propiedad higroscópica del pan. Dicha propiedad permite igualar la presión y humedad presentes en el pan con las del medio ambiente en el cual se encuentra. De igual manera, la temperatura del pan disminuye hasta igualarse con la del medio ambiente. Este fenómeno recibe el nombre de rezumado o resudado. La duración de este fenómeno oscila en función del peso, formato y características de la pieza, así como la temperatura y humedad del medio exterior. El tiempo de enfriado es mayor en panes grandes, redondos y con miga compacta, y es inferior en barras largas, estrechas y con menor cantidad de miga.

Aproximadamente, el tiempo de enfriado total para una barra de 250gr puede ser de 35 minutos, y para un pan redondo de 1kg de una hora a una temperatura ambiente considerada media, en torno a los 24° C. El pan pierde, por evaporación, aproximadamente del 1 al 3% de su peso durante el enfriado. A raíz de un cambio brusco de temperatura que sufre al salir del horno y con el paso de la humedad a través de ella, la corteza cruje ruidosamente durante los segundos inmediatos después del horneado. También durante esta fase del enfriado de la corteza la miga se contrae levemente, presentando en el pan una muy ligera pérdida de volumen, que en determinados casos puede ser más acusada. En casos de masa excesivamente dextrinadas, es decir masas que han sufrido un importante ataque enzimático por parte de las amilasas de la harina y en las que consecuentemente se han producido una gran cantidad de dextrinas (unidades de maltosa), se constata un exceso de color en la corteza y una sensación desagradable al masticarla. La corteza aparece fina pero dura y cristalina. Este defecto de la corteza suele ir asociado a fermentaciones con aplicación del frío positivo.

Conservación

Se considera conservación del pan al periodo en el que este mantiene las características que lo hacen apetecible para el consumidor, es decir, corteza crujiente, miga flexible y una serie de propiedades organolépticas que en un conjunto dotan al pan de una textura, sabor y aromas propios de un producto fresco. Durante la conservación del pan tiene tendencia a igualar su humedad con la del medio en que

se encuentra. Esto favorece su ablandamiento en zonas geográficas húmedas y su secado y pérdida de humedad en zonas y ambientes secos.

Factores que aumentan el tiempo de conservación.

Fermentaciones lentas, en las cuales el almidón absorbe parte del agua libre de la masa, fijándola y aportando directamente una miga más húmeda y por tanto más sabrosa. La presencia en la harina de una cantidad apropiada de almidones dañados conlleva una mejor absorción de agua por parte de ellos durante el amasado. Es necesario apuntar que una cantidad excesiva de estos almidones pueden tener fatales consecuencias en la calidad del pan y, cómo no, también en su conservación. Amasados cortos, normalmente realizados a velocidades medias o lentas. Procesos de reposo en bloque de las masas. Favorecen la creación de aromas e igualmente la corteza se presenta, tras la cocción, ligeramente más gruesa e impermeable. El aporte de masa madre tiene parecidos efectos a los del punto anterior. La cocción de panes no excesivamente voluminosos, en los que la miga resultante sea una miga más o menos compacta. La cocción en horno de solera refractaria.

5. EL PLAN DE EMPRESA.

5.1 Concepto y finalidad.

Bastaría decir que el plan de empresa (PE) es la herramienta imprescindible para la puesta en marcha y seguimiento de la nueva empresa en sus primeros años de vida, ya que contendrá la visión de futuro del emprendedor (Allen, 2002). Todo proyecto empresarial debe concretarse documentalmente en el PE, donde se recogerán de manera ordenada todos los elementos y acciones que el emprendedor estima necesarios para crear, constituir y poner en marcha la nueva empresa, y con una proyección de actividad de al menos tres años, para lo que se estimarán los principales resultados a alcanzar como consecuencia de la realización de las actividades previstas.

El PE recoge el proyecto empresarial con unos objetivos concretos (Nueno, 1994, p.52, sic):

- Ayudar al emprendedor a alcanzar un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la empresa que pretende poner en marcha.
- Encontrar socios o servir para convencer a éstos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarios para poner en marcha la empresa.
- Obtener la financiación necesaria para lanzar el negocio.

En el PE el emprendedor reflejará de forma ordenada y racional todas las eventualidades del proyecto empresarial dentro de un determinado horizonte temporal, siendo para él una herramienta de gran utilidad en la implementación de la empresa y en la gestión de sus primeros años de vida (Borello, 2000), a la vez que le sirve de tarjeta de presentación ante terceros.

5.2 Estructura.

Es mucha la documentación que podemos encontrar respecto a la estructura que debemos seguir en la elaboración de un plan de empresa. Todos los estudios mantienen muchos puntos en común, y básicamente, buscan los mismos fines, pero para el emprendedor el PE ha de ser el mapa que le indique, en sus primeros años, cuál ha de ser el rumbo a seguir (Allen, 2002).

Básicamente todo PE responde a la siguiente estructura:

El *plan estratégico* recogerá las líneas maestras de la futura empresa; ha de contener la misión a la que la empresa se va a dedicar, lo que supone un elemento vital para la misma pues condicionará las demás partes del plan (Allen, 2002). E el plan estratégico se contemplarán los elementos sobre los que se sustentará tanto la creación como la puesta en marcha de la propia empresa: objeto social, objetivos a largo plazo, procesos y sistemas de trabajo, estructura organizativa, cultura empresarial, etc.

En el *plan de marketing*, apoyándose en el plan estratégico, se recogerán todas las acciones que se piensan emprender sobre las variables del marketing-mix (producto, distribución, comunicación, ventas y precios), a fin de desarrollar el objeto social y alcanzar los objetivos previstos. Como estamos elaborando el plan de marketing de una nueva empresa, es decir, que afectará a ésta como tal y a su producto, no es necesario, aunque se puede hacer si se desea, culminar el plan de marketing con un presupuesto propio del mismo, lo cual sí es imprescindible cuando se desarrolla un plan de este tipo para lanzar o revitalizar un producto de una empresa ya en marcha.

El *plan financiero* debe poner en evidencia la viabilidad del proyecto empresarial; para ello se valorará tanto la estructura económica como financiera de la empresa que se pretende crear y poner en marcha a lo largo del horizonte temporal a que se refiera el PE, así como determinadas variables que nos permitan verificar la viabilidad económica (rentabilidad) y financiera de la futura nueva empresa.

Una vez que el PE recoge todo lo dicho, el emprendedor iniciará y llevará a cabo todos los trámites y acciones necesarias para la constitución legal de la empresa y el inicio de su actividad.

La presentación del plan de empresa tiene gran importancia. Con carácter general ha de ser clara y concisa. Cada una de las partes que lo componen se presentará como un apartado del mismo siguiendo el orden de la estructura expuesta:

Plan Estratégico:

- a) Nombre comercial y forma jurídica.
- b) Objeto social.
- c) Objetivos.
- d) Producto.

Plan de marketing:

- a) Producto.
- b) Distribución.
- c) Comunicación.
- d) Precio.
- e) Ventas.

Plan financiero:

- a) Estructura económica y estructura financiera.
- b) Cuentas provisionales: balance y resultados.
- c) Viabilidad económica.
- d) Viabilidad financiera.

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

Arte-Sana es una empresa ficticia nueva de reciente creación, cuya dedicación es la elaboración de pan al estilo artesanal, siendo este pan el emblema de la empresa. La empresa cuenta con la maquinaria estrictamente necesaria para sus elaboraciones. De esta forma se pretende conservar el estilo tradicional y transmitirlo en cada una de las producciones que salgan del horno.

La empresa contará con tres socios fundadores que darán empleo a cuatro personas siguiendo un perfil muy concreto para cada uno de los puestos. El local, de 120 m², es, en principio, mayor que nuestras necesidades pero se piensa en el futuro y por eso se ha tomado de esa dimensión. Se plantea si el negocio va bien dejar una parte de la zona de despacho, para poner un par de mesas o tres, no más para que cualquier persona pueda comprar su pan y desayunarlo “in situ” sobre la marcha y lo que le sobre llevárselo a casa. También se piensa en dar cursos de pan, muy de moda hoy en día. Estos cursos se darían a grupos muy reducidos.

El pan que se confeccionará es el pan llamado moreno muy típico de la sierra andaluza, concretamente de la sierra de Cádiz, aunque con sus particularidades de cada pueblo o zona de la serranía, se pretende que el pan se diferencia con respecto al pan que se toma normalmente por la zona de ubicación de nuestra panadería.

El producto es de una calidad excelente, aspecto oscuro dado que la harina utilizada se obtiene por molienda de trigo con piedras alcanzando estas una temperatura elevada lo que le confiere ese color a la harina y por tanto al pan.

El mollete en cambio tiene una textura suave y lleva consigo un poco de matalauva que le da un sabor exquisito. Este producto lo venderemos en gran cantidad en bares para los desayunos aunque no cerramos las puertas a vender el otro pan, tanto de uno como dos kilos, también a bares.

7. DISTINTAS FORMAS JURÍDICAS.

7.1 Empresario Individual

Persona física que ejercita habitualmente y en nombre propio, por sí o por medio de representantes, una actividad constitutiva de empresa (comercial, industrial o profesional). Esta forma jurídica es la que habitualmente corresponde a los autónomos.

Las características de esta forma jurídica son:

Control total de la empresa por parte del propietario que dirige su gestión .

- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución. Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.

Como ventajas, encontramos:

- a) Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.
- b) Es la forma que menos gestiones y trámites ha de hacer para la realización de su actividad, puesto que no tiene que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica.
- c) Puede resultar más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.

Y los inconvenientes son:

- La responsabilidad del empresario es ilimitada.
- Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración.
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados ya que la persona física tributa por tipos crecientes cuanto mayor es su volumen de renta, mientras que las sociedades de reducida dimensión

(menos de 8 millones de € de cifra de negocios) tributan al tipo del 25% sobre los primeros 120.202,41 € de beneficios.

- Responsabilidad del empresario individual: El empresario individual realiza la actividad empresarial en nombre propio, asumiendo los derechos y obligaciones derivados de la actividad. Su responsabilidad frente a terceros es universal y responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas en la actividad de la empresa. Si el empresario está casado puede dar lugar a que la responsabilidad derivada de sus actividades alcance al otro cónyuge. Por ello hay que tener en cuenta el régimen económico que rige el matrimonio y la naturaleza de los bienes en cuestión. Los bienes privativos del empresario quedan obligados a los resultados de la actividad empresarial.

Los bienes destinados al ejercicio de la actividad y los adquiridos como consecuencia de dicho ejercicio, responde en todo caso del resultado de la actividad empresarial. En el régimen de bienes gananciales, cuando se trata de bienes comunes del matrimonio, para que éstos queden obligados será necesario el consentimiento de ambos cónyuges. El consentimiento se presume cuando se ejerce la actividad empresarial con conocimiento y sin oposición expresa del cónyuge y también cuando al contraer matrimonio uno de los cónyuges ejerciese la actividad y continuase con ella sin oposición del otro. Los bienes propios del cónyuge del empresario no quedarían afectos al ejercicio de la actividad empresarial, salvo que exista un consentimiento expreso de dicho cónyuge. En todo caso, el cónyuge puede revocar libremente el consentimiento tanto expreso como presunto. En este sentido, si bien el empresario individual no está obligado a inscribirse en el Registro Mercantil, puede ser conveniente inscribirse en él, entre otras razones para registrar los datos relativos al cónyuge, el régimen económico del matrimonio, capitulaciones, así como el consentimiento, la revocación u oposición del cónyuge a la afectación a la actividad empresarial de los bienes comunes o los privativos.

Los libros obligatorios.

Estos libros dependerán del régimen fiscal concreto a que esté sometido el empresario, a tenor de la Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuesto sobre Sociedades, de la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. (BOE 26 de noviembre de 2006).

Si su régimen fiscal es de Estimación Directa y se dedica a una actividad industrial, comercial o de servicios, deberá llevar los libros oficiales del Código de Comercio (Art. 25 del Código de Comercio), que deberá legalizar en el Registro Mercantil. Estos libros son:

- Libro Diario.
- Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.

Si su régimen fiscal es de Estimación Directa Simplificada, deberá llevar Libros Fiscales, sin ser necesaria la llevanza de los de Comercio (cuya obligatoriedad quedaría cubierta por la de aquellos). Estos libros son:

- Ventas e Ingresos
- Compras y Gastos
- Registro de Bienes de Inversión

Si el empresario está acogido al régimen de Estimación Objetiva, no está obligado a llevar libro alguno, si bien debe conservar los justificantes de sus operaciones. En el caso de que aplique deducción por amortizaciones debe llevar un libro de Bienes de Inversión.

Capital

No existe mínimo legal.

Fiscalidad

IRPF (rendimientos por actividades económicas).

7.2 Sociedad Civil

Se dan Sociedades Civiles cuando dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con ánimo de partir entre sí las ganancias. Los ejemplos más representativos de sociedades civiles son las sociedades de explotaciones agrarias, las de artesanos, las sociedades de uso y disfrute, y ciertas situaciones que surgen en el ámbito inmobiliario, como por ejemplo, aportaciones de solares a cambio de un piso o local.

La Sociedad Civil se rige por las normas del Código Civil que se dedican a la sociedad (art. 1665 a 1708 CC). Se prevé también que las sociedades civiles puedan adoptar forma mercantil, en cuyo caso se regularían por lo dispuesto en el Código de Comercio siempre y cuando sus disposiciones no se opongan a lo dispuesto en el Código Civil.

La sociedad civil puede ser universal o particular:

- La sociedad universal puede ser de todos los bienes presentes o de todas las ganancias que adquieran con ellos, cuando se trata de todos los bienes, comprende todos los bienes más las ganancias que adquieran con ellos y cuando se trata de las ganancias, conlleva todo lo que adquieran los socios por su industria o trabajo mientras dura la sociedad, los bienes de cada socio son de dominio particular, solamente es de la sociedad el usufructo de los mismos.
- La sociedad particular tiene por objeto cosas determinadas, su uso o sus frutos, una empresa o el ejercicio de una profesión o arte.

Los socios pueden ser capitalistas o industriales, estos últimos deben a la sociedad las ganancias que durante ella haya obtenido en el ramo de la industria que sirve de objeto a la misma.

Cada socio adeuda a la sociedad lo prometido como aportación y es responsable por evicción de los bienes aportados, si se trata de una aportación dineraria devenga intereses desde el momento en que se debió hacer la aportación y no se hizo, sin perjuicio de la indemnización que proceda por daños y perjuicios.

La sociedad responde ante terceros por actos de los socios cuando estos, obren como tal por cuenta de la sociedad, tengan poder para obligar a la sociedad y obren dentro de los límites de su poder o mandato.

Administración de la sociedad.

Son los propios socios quienes deben llevar a cabo la administración de la sociedad, previendo en el contrato de sociedad distintas formas de organizarla (administrador único, administradores mancomunados o solidarios) pero de no hacerlo, han de observarse las siguientes normas: todos los socios son apoderados y lo que cada uno haga, obliga a la sociedad, pudiendo cada uno oponerse a las operaciones de los demás antes de que éstas hagan sus efectos legales. Cada socio puede servirse de las cosas que componen el fondo social siempre que no se haga contra el interés de la sociedad o impidiendo el derecho de uso de los demás socios, los socios está obligados a sufragar los gastos necesarios para la conservación de los bienes comunes .

Las sociedades civiles no son objeto de inscripción en el Registro Mercantil.

7.3 Comunidad de bienes

Se dan Comunidades de Bienes cuando un bien o un conjunto de bienes pertenecen a varios titulares (comuneros) de forma conjunta y simultánea. Cuando uno o varios inmuebles pertenecen pro indiviso a varios sujetos y forman parte de una actividad empresarial realizada en común surge una situación que trasciende la mera propiedad, pero que no llega a alcanzar la personalidad jurídica independiente de la de sus comuneros y propia de las sociedades.

La Comunidad de Bienes se rige por las reglas establecidas contractualmente o en disposiciones especiales y en su defecto, por las normas del Código Civil (art. 392. 2).

Las características de la comunidad de bienes son:

- a) Su esencia consiste en que cada propietario lo es de cuotas abstractas e ideales sobre la cosa, sin corresponderle una parte material, concreta y determinada.
- b) Se puede diferenciar en cuanto al origen, las comunidades de bienes voluntarias de las incidentales. Las primeras, surgen como consecuencia de la voluntad coincidente de varias personas de adquirir conjuntamente una cosa, y las segundas, suelen tener su origen en un hecho independiente de la voluntad de las partes. La comunidad voluntaria se rige fundamentalmente por los pactos de los comuneros.
- c) La actuación como empresarios es admitida por la normativa tributaria, se les considera sujetos pasivos tributarios, para actuar en el ámbito fiscal deben de solicitar un

CIF, se equiparan a las sociedades a efectos de la liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales, también reciben la consideración de empresarios a efectos laborales.

- d) Cada comunero puede servirse de las cosas comunes disponiendo de ellas conforme a su destino, no perjudicando el interés de la comunidad y no impidiendo a los demás copartícipes a utilizarlas según su derecho.
- e) La participación en los beneficios y en las cargas es en principio proporcional a sus respectivas cuotas, presumiéndose éstas iguales mientras no se pruebe lo contrario.
- f) Los acuerdos deben de ser adoptados por la mayoría de los partícipes, entendiendo por tal, una mayoría de intereses económicos o participaciones, no de personas

Régimen Fiscal

Están sometidas al régimen de atribución de rentas, consistiendo este régimen en que las rentas netas de ciertas entidades que no son sujetos pasivos del IRPF ni del IS, se someten a tributación mediante su imputación a los miembros que forman parte de ellas, las rentas así imputadas se integran en la correspondiente base imponible del IRPF o IS del partícipe según esté este sujeto a uno u otro impuesto.

Con carácter general, la atribución de las rentas netas a los comuneros se efectúa según las normas o pactos aplicables a cada caso, si no consta se atribuyen a partes iguales. Las rentas atribuidas tienen la misma naturaleza que la actividad o fuente de la que proceden y su atribución se realiza en el mismo ejercicio en que la comunidad obtienen las rentas, sin perjuicio de las normas de imputación temporal que correspondan según la naturaleza de las rentas.

En caso de que se desarrolle una actividad empresarial o profesional en el método de estimación directa o en el de estimación objetiva, la aplicación de la estimación directa simplificada o la de estimación objetiva se exige que todos los comuneros sean personas físicas contribuyentes por el IRPF.

Las entidades que desarrollen actividades empresariales o profesionales han de llevar unos únicos libros obligatorios, acordes con la naturaleza mercantil o no de su actividad y sin perjuicio de la atribución de rentas que efectúen.

Las comunidades de bienes mediante las que se ejerce una actividad económica o cuyas rentas excedan de 3.000 € anuales, deben presentar anualmente una declaración informativa relativa a las rentas a distribuir a sus comuneros.

Cuando se realicen operaciones sujetas al IVA la Comunidad de Bienes es sujeto pasivo del IVA, de igual manera, cuando se realicen actividades empresariales se equiparan a las sociedades en cuanto al ITP y AJD

7.4 Sociedad Anónima

La sociedad anónima es una sociedad mercantil con capital integrado por aportaciones de sus socios y dividido en acciones, en las que los accionistas no responden personalmente de las deudas sociales .

La regulación de la Sociedad Anónima viene recogida en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, también ha de tenerse en cuenta el Reglamento del Registro Mercantil, aprobado por Real Decreto 1784/1 996.

Características.

- Se trata de una sociedad mercantil de capital, no son importantes las personas que en ella participan, sino el capital que aportan.
- El capital está integrado por aportaciones de los socios y se encuentra dividido en acciones, cuya titularidad atribuye la condición de socio.
- Los socios tienen la responsabilidad limitada. Responden frente a la sociedad del cumplimiento de su obligación de desembolsar el importe de las acciones suscritas, pero no asume ninguna responsabilidad personal por las deudas sociales.

Excepciones al principio de ausencia de responsabilidad; si la estructura formal de la personalidad jurídica se utiliza con una finalidad fraudulenta, los jueces pueden determinar la responsabilidad de los socios (levantamiento del velo). En el caso de la S.A. Unipersonal, el único socio responde personal, ilimitada y solidariamente de determinadas deudas sociales como, por ejemplo, las contraídas con la sociedad durante

el periodo que dure la unipersonalidad sobrevenida sin que se refleje tal situación en el Registro Mercantil y, finalmente, responden solidariamente los socios, por los actos y contratos celebrados en nombre de la sociedad antes de su inscripción en el Registro Mercantil.

7.5 Sociedad Limitada

La sociedad limitada es una sociedad mercantil con capital integrado por aportaciones de sus socios y dividido en participaciones, en las que los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

La regulación de la Sociedad Limitada viene recogida en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, también ha de tenerse en cuenta el Reglamento del Registro Mercantil, aprobado por Real Decreto 1784/1996.

Características.

- a) Es una sociedad mercantil, lo que implica que el objeto de la misma, sea civil o mercantil, ha de tener, carácter lucrativo, al menos en un sentido amplio .
- b) El capital social no puede ser inferior a 3.000 € y debe de estar totalmente desembolsado desde un inicio. Las aportaciones que se hagan pueden ser de carácter dinerario o no dinerario, pero los bienes o derechos que se aporten a la sociedad han de ser de naturaleza patrimonial y susceptibles de valoración económica. En ningún caso podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios. Los fundadores, las personas que ostentaran la condición de socio en el momento de acordarse el aumento de capital y quienes adquieran alguna participación desembolsada mediante aportaciones no dinerarias, responderán solidariamente frente a la sociedad y frente a los acreedores sociales de la realidad de dichas aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura. La responsabilidad de los fundadores alcanzará a las personas por cuya cuenta hayan obrado éstos.
- c) Transmisión voluntaria de participaciones entre socios, entre cónyuges, ascendientes o descendientes o sociedades del mismo grupo es libre, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario. Si la transmisión está dirigida a un tercero requiere consentimiento previo de la Sociedad. Se consideran nulas las cláusulas estatutarias que hagan prácticamente libre la transmisión voluntaria por actos "inter vivos ".

d) La responsabilidad personal de los socios queda limitada a su aportación al capital social.

Formas de administrar una sociedad.

La administración de la sociedad, viene determinada en los Estatutos Sociales, se podrá optar entre un administrador único, a varios administradores que actúen solidaria o conjuntamente, o en un Consejo de Administración:

Administrador Único

. Las funciones propias de la administración, así como las responsabilidades derivadas de sus actos u omisiones, recaen en una sola persona física, denominada el Administrador.

Varios Administradores.

En este supuesto caben, a su vez, diversas alternativas en función del modo en que se organizan las diversas personas que intervienen en la administración:

1. Organización en un Órgano Colectivo. Dicho órgano se denomina Consejo de Administración, y debe estar integrado por un presidente, un secretario y uno o varios vocales. Optativamente el Consejo de Administración puede designar un Consejero Delegado que ejecuta todas las funciones delegables por el Consejo, o parte de ellas. En este caso la responsabilidad de los integrantes del Consejo es acumulativa, salvo en los casos en que alguno haya “salvado el voto”. Esta posibilidad no está permitida para la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
2. Organización no Colegial. En este caso puede optarse, a su vez, por dos tipos diferentes de organización:

- Administración Mancomunada. Para cualquier acto de administración es necesaria la voluntad, expresamente manifestada, de dos (al menos) administradores mancomunados.

- Administración Solidaria. En este supuesto cabe la posibilidad de que cada uno de los administradores solidarios actúe independientemente. Esta es la forma de organización de máxima confianza y, en contrapartida, la más peligrosa.

Sociedad Limitada Unipersonal

Se trata de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada en las que la totalidad de las acciones o participaciones sociales en que se divide el capital social pertenecen a un único socio, de manera originaria o sobrevenida, teniendo en cuenta que se consideran propiedad de dicho socio único aquellas que pertenecen a la sociedad.

Su elección suele estar motivada por la pretensión de limitar la responsabilidad (que en el caso de autónomos es ilimitada) y por motivos fiscales (los autónomos tributan por el IRPF, aplicándose un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios, mientras que en el Impuesto de Sociedades se aplica un tipo fijo, que con carácter general es del 30% y del 25% para empresas de reducida dimensión -con una cifra de negocios inferior a los 10 millones de euros-, por lo que a medida que se elevan los ingresos suele interesar más la tributación por el Impuesto de Sociedades).

La unipersonalidad puede ser originaria o sobrevenida:

- Unipersonalidad Originaria: Si la sociedad la constituye un único socio, sea persona natural o jurídica.
- Unipersonalidad Sobrevenida: Cuando la sociedad la constituyen dos o más socios pero con posterioridad todas las participaciones o las acciones pasan a ser propiedad de un único socio. Se consideran propiedad del único socio las participaciones sociales o las acciones que pertenezcan a la sociedad unipersonal.

La unipersonalidad sobrevenida debe inscribirse en el Registro Mercantil. Transcurridos seis meses desde la adquisición por la sociedad del carácter unipersonal sin que esta circunstancia se hubiere inscrito en el Registro Mercantil, el socio único responderá personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el período de unipersonalidad.

Las sociedades unipersonales anónimas o limitadas operan en el tráfico como cualquier otra sociedad limitada o anónima, con los mismos requisitos de constitución y funcionamiento, si bien, tienen una serie de particularidades:

- Publicidad de la unipersonalidad: Debe hacerse constar en escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil, la constitución de una sociedad unipersonal, la declaración de tal situación como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las participaciones sociales o de todas las acciones, la pérdida de la condición de unipersonal o el cambio del socio único como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones o todas las acciones. En la inscripción en el Registro Mercantil se expresará necesariamente la identidad del socio único.

El Reglamento del Registro Mercantil señala que cuando haya de hacerse constar en la inscripción en el Registro la identidad de una persona física, se consignarán los siguientes datos: nombre y apellidos, estado civil, la mayoría de edad. (tratándose de menores de edad, se indicará su fecha de nacimiento y, en su caso, la condición de emancipado) nacionalidad, el domicilio, el DNI (en el caso de extranjeros, se expresará el número de identificación de extranjeros, el de su pasaporte, el de su tarjeta de residencia o de cualquier otro documento legal de identificación, con declaración de estar vigentes). Igualmente se consignará el número de identificación fiscal, cuando se trate de personas que dispongan del mismo con arreglo a la normativa tributaria.

La sociedad debe hacer constar expresamente su condición de unipersonal en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria (S.L.U ó S.A.U)

- Decisiones del socio único: En la sociedad unipersonal el socio único ejercerá las competencias de la junta general. Las decisiones del socio único se consignarán en acta, bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.

- Contratación del socio único con la sociedad unipersonal: Los contratos celebrados entre el socio único y la sociedad deberán constar por escrito o en la forma documental que exija la ley de acuerdo con su naturaleza, y se transcribirán a un libro-registro de la sociedad que habrá de ser legalizado conforme a lo dispuesto para los libros de actas de

las sociedades. En la memoria anual se hará referencia expresa e individualizada a estos contratos, con indicación de su naturaleza y condiciones. En caso de concurso del socio único o de la sociedad, no serán oponibles a la masa aquellos contratos comprendidos en el apartado anterior que no hayan sido transcritos al libro-registro y no se hallen referenciados en la memoria anual o lo hayan sido en memoria no depositada con arreglo a la ley.

Durante el plazo de dos años a contar desde la fecha de celebración de estos contratos, el socio único responderá frente a la sociedad de las ventajas que directa o indirectamente haya obtenido en perjuicio de ésta como consecuencia de dichos contratos.

Sociedad Limitada Nueva Empresa

El 1 de Junio de 2003 entró en vigor la Ley 7/2003 de Sociedad Limitada Nueva Empresa. Mediante esta ley se abre la posibilidad de crear sociedades en unos pocos días, mediante un documento electrónico único (DUE) y con una sola comparecencia ante el notario, quien inscribirá la escritura de constitución en el Registro Mercantil correspondiente al domicilio social, mediante el uso de su firma electrónica.

No obstante, pese a reducirse los plazos de constitución, hay que tener en cuenta que la sociedad Nueva Empresa requiere, para su válida constitución, de los mismos trámites y gastos (registros, aranceles notariales e impuestos) que para el resto de sociedades mercantiles.

Por lo tanto, la gran ventaja de este tipo de sociedad reside en la reducción de plazos para su consitución, ya que pese a presentarse como una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, presenta frente a estas importantes diferencias:

1. Requisitos de los socios:

- Sólo pueden ser socios de la sociedad Nueva Empresa las Personas Físicas.
- En su constitución no puede superarse el número de 5 socios. Sólo en el supuesto de transmisión posterior de participaciones puede superarse este número.

- No puede constituir ni adquirir la condición de socio único de una Sociedad Nueva Empresa quienes ya ostenten la condición de socios únicos en otra sociedad de este tipo
- No será precisa la llevanza del libro registro de socios, acreditándose dicha condición mediante el documento público en el que se hubiere constituido la misma.

2. Denominación de la Sociedad y su modificación:

- Estará formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguidos de un código alfanumérico. Deberá figurar además la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura "SLNE".
- Si el socio cuyo nombre y apellidos figuran en la denominación social, pierde dicha condición, deberá modificarse la denominación.
- Tras los cambios introducidos por la Ley 24/2005, de 18 de noviembre, de reformas para el impulso de la productividad, se permite a los socios cambiar la denominación social por una objetiva o de fantasía sin tener que seguir la regla hasta ahora establecida de los dos apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico. Por lo tanto, el formato especial sólo será obligatorio en el momento de la constitución, continuando de esta manera con las ventajas que supone una denominación social única de cara a conseguir una rápida constitución. Una vez constituida la sociedad, se podrá llevar a cabo el cambio de denominación, ahora ya sin tener que seguir este formato especial. De esta forma, si se desea que la sociedad tenga otra denominación, serán necesarias dos escrituras, la de constitución y la de cambio de denominación posterior, el cambio de denominación social será gratuito en lo que respecta a aranceles notariales y registrales durante los tres primeros meses desde la constitución de la sociedad.

3. Objeto social:

- Se permite que la sociedad tenga un objeto social amplio y genérico con el fin de evitar posteriores modificaciones estatutarias. Si se incluyese alguna actividad singular que diera lugar a una calificación negativa del

Registrador, no se paralizará su inscripción, si no que se practicará sin dicha actividad, siempre que los socios lo consientan expresamente el propia escritura de constitución o con posterioriad a ella.

4. Capital social:

- El Capital Social mínimo será de 3.012 Euros y el máximo de 120.202 Euros.
Deberá estar íntegramente desembolsado y sólo podrá hacerse mediante aportaciones dinerarias. Una vez que se ha desembolsado el capital mínimo (3.012 €) mediante aportaciones dinerarias, es posible realizar aportaciones no dinerarias que se computarían en el capital social que, en ningún caso, podrá superar los 120.202 €.
- Si con posterioridad los socios acuerdan aumentar el capital social por encima del límite máximo, en dicho acuerdo deberán establecer si optan por la transformación de la SLNE en cualquier otro tipo social o si continúan sus operaciones en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

5. Administración:

- No cabe consejo de administración, y en caso de órgano pluripersonal sólo son posibles dos formas de organización: administradores solidarios o mancomunados, con firma conjunta de dos cualesquiera en este último caso.
- Para ser nombrado administrador se requiere la condición de socio.

6. Modificaciones, disoluciones y transformaciones:

- La sociedad Nueva Empresa SÓLO podrá modificar su denominación, su domicilio social y su capital social.

- Se disolverá, entre otras causas, por consecuencia de pérdidas que dejen reducido el patrimonio neto a una cantidad inferior a la mitad del capital social durante al menos seis meses, a no ser que se restablezca el patrimonio neto en dicho plazo.
- Podrá transformarse en sociedad colectiva, sociedad civil, sociedad comanditaria, simple o por acciones, sociedad anónima, sociedad cooperativa, así como en agrupación de interés económico.
- Podrá continuar sus operaciones en forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, para lo cual exigirá acuerdo de la Junta General y adaptación de sus estatutos a la Ley de las Sociedades Limitadas. Posteriormente, la escritura de adaptación de los estatutos sociales deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil en el plazo máximo de dos meses desde la adopción del acuerdo de la Junta General.

7. Medidas fiscales aplicables a la Sociedad:

- La Administración tributaria podrá conceder, previa solicitud, el aplazamiento o fraccionamiento de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas que se devenguen en el primer año desde su constitución y el aplazamiento de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. En este último caso, el ingreso de las deudas del primer y segundo períodos deberá realizarse a los 12 y seis meses, respectivamente, desde la finalización de los plazos para presentar la declaración-liquidación correspondiente a cada uno de dichos períodos. Además, la SLNE no tendrá la obligación de efectuar los pagos fraccionados a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- Aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD), por la modalidad de operaciones societarias, derivada de la constitución de la Sociedad durante el plazo de un año desde su constitución

8. ANÁLISIS EXTERNO

Es imprescindible antes de montar un negocio realizar un análisis de todos los posibles factores que en mayor o menor medida pueden influir en el éxito o fracaso del negocio.

Gracias a este análisis podremos obtener una relación de oportunidades y amenazas que rodean a nuestra empresa.

Este análisis externo lo dividiremos en dos ámbitos: el microentorno y el macroentorno.

8.1 El Microentorno

Como su nombre indica en el microentorno se tratarán los factores más “ceranos” a la empresa y que influyen más directamente en su labor diaria. En el microentorno encontramos a los clientes y a los competidores.

Un estudio acerca de la clientela no es sólo a nivel actual sino que también la clientela futura, conocer sus demandas actuales, la tendencia de estas demandas y así anticiparse al futuro.

Conocer a nuestros competidores nos da idea de cómo está el mercado, el posicionamiento de la competencia, la segmentación, las ventajas competitivas de la competencia y saber qué oportunidades tenemos de abrirnos hueco en el mercado.

Demanda

El centro urbano de la ciudad es un lugar en el que se aglutinan numerosos negocios, empresas de servicios, edificios públicos, etc. Aquí la población es numerosa y según estudios recientes hay demandas de ciertos servicios que no están cubiertas o están insatisfechamente cubiertas, tal es el caso por ejemplo de las plazas de aparcamiento. Mediante encuesta se hizo un estudio y salió a relucir la poca satisfacción de la población con el pan que consumían, tanto el del súper, como el de las panaderías de alrededor de sus domicilios. De un poco de más calidad eran los panes vendido en tiendas tipo obrador.

Segmentación

Los clientes para este negocio podemos dividirlos en tres grupos:

Clientes de diario: Son aquellos que compran el pan diariamente o cada tres o cuatro días que es la duración estimada del pan que va a producir la empresa ArteSana.

Clientes ocasionales: Son los clientes que al pasar por delante de la tienda compran, pero no es lo habitual en ellos. Su frecuencia de compra puede ser de tres veces al mes.

Clientes/negocio: Estos son los clientes que nos compran normalmente grandes cantidades para sus negocios. En principio suelen ser dueños de bares que compran sobre todo el mollete para los desayunos.

Competencia

Por la zona existen tres obradores que producen pan el cual puede resultar competitivo para nuestro producto.

Obrador Luís.

Panadería Elvira.

Obrador “Aromas de antaño”

Las demás panaderías y tiendas producen un pan que no se parece en nada al que produciremos nosotros. Los tres anteriormente mencionados tienen un pan de algo más de calidad pero no será el mismo que haremos nosotros ni de la misma forma.

Ellos producen de una forma más industrial y ArteSana producirá de una forma más artesanal empleando métodos antiguos adaptados a la modernidad y a la calidad.

8.2 El Macroentorno

El macroentorno puede definirse como fuerzas externas que la empresa no puede controlar. Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Entorno demográfico:* Tiene en cuenta el crecimiento de la población, la composición étnica, etc.

Podemos comentar que el área donde se encuentra ubicada la empresa ArteSana se encuentra densamente poblada. Es cierto que la tenencia de la población es adquirir viviendas en las afueras de la ciudad pero esto no supone un problema para la empresa dado que una de sus fuentes de clientes es el número de personas que van a trabajar al centro así como a mercado de abastos, etc.

- *Entorno económico:* Hace referencia al reparto de la renta. Como se ha dicho en otras ocasiones el nivel de renta de la población donde se ubica la empresa es medio alto,

lo cual es favorable dado que son personas más dispuestas a cuidarse y por lo tanto a invertir dinero en un producto natural más sano.

El entorno económico nos brinda a su vez ayudas y subvenciones que pueden hacer más fácil la creación de la empresa.

Programa de apoyo y fomento del trabajo autónomo.

Este programa incluido en el Decreto-ley de medidas de creación de empleo y fomento del emprendimiento establece seis líneas de ayudas para favorecer la creación y consolidación de empresas y empleo autónomo, impulsar el desarrollo de proyectos innovadores y promocionar el sector.

Objetivos: las medidas están dirigidas, en general, a trabajadores autónomos que tienen residencia y domicilio fiscal en Andalucía, considerándose como tales tanto las personas físicas que ejercen una actividad económica de forma habitual, personal, directa y por cuenta propia, dando o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena, como las asociaciones profesionales del trabajo autónomo de carácter intersectorial inscritas en el registro correspondiente de esta Comunidad.

FORAN - Empleo Autónomo

El Fondo FORAN-Empleo Autónomo tiene como objetivo proporcionar créditos a los profesionales autónomos andaluces cuyos proyectos empresariales contribuyan a la sostenibilidad social, económica o medioambiental de Andalucía, así como a la creación y mantenimiento del empleo en la Comunidad, tanto a través de inversiones como de gasto corriente. Los interesados pueden acudir a cualquiera de los Centros de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE) de Andalucía Emprende, donde se ofrecerá información y asesoramiento personalizado para la preparación de las solicitudes de financiación y la documentación a presentar.

Destinatarios

FORAN-Empleo Autónomo es un línea de crédito en la que se financiaran de manera preferente aquellas iniciativas de sostenibilidad ambiental o económica que prioricen un uso más eficiente de los recursos, la mejora de las condiciones de seguridad en el trabajo y el fomento de la competitividad y la productividad , así como de las iniciativas de

sostenibilidad social en favor de la integración de colectivos desfavorecidos o con necesidades especiales, como jóvenes menores de 30 años, parados de más de 45, personas con discapacidad, inmigrantes y personas víctimas de violencia de género. Es importante destacar que se posibilita ser destinatarios tanto a autónomos ya dados de alta, independientemente del año de inicio de actividad, como a personas físicas que no se han dado de alta en la actividad, pero que en el momento de la solicitud están en trámites de alta en la misma, puedan solicitar este crédito, abriéndose, de esta manera, el abanico de posibilidades de acceso al crédito al Autónomo que tenga un proyecto empresariales que contribuya a la sostenibilidad social, económica o medioambiental de Andalucía.

Características del crédito

El importe financiable es el 100 % del proyecto con un importe mínimo de 3.000 euros y máximo de 25.000 euros por proyecto o solicitud, hasta un máximo de 50.000 euros por profesional autónomo.

Tipo de interés: En función de riesgo estará comprendido entre el 5,75% y el 7,25 %.

Sector de actividad: Cualquier sector de actividad.

MicroBank

Esta línea de financiación mediante microcréditos tiene un doble objetivo:

- El primero de ellos está enfocado a potenciar y fomentar el autoempleo, así como la actividad emprendedora, favoreciendo de esta manera, la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres, jóvenes, nuevos residentes, personas con discapacidad y atendiendo con especial atención a los colectivos vulnerables.
- El segundo es financiar el establecimiento, la consolidación o la ampliación de microempresas, negocios de autónomos y proyectos de autoempleo con el objetivo de contribuir a desarrollar el tejido productivo, la creación y consolidación de empleo y la contribución al progreso social.

Los interesados pueden acudir a cualquiera de los Centros de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE) de Andalucía Emprende, Fundación Andalucía Emprende, donde se ofrecerá información y asesoramiento personalizado sobre esta línea de financiación

ayudando en la preparación de las solicitudes de financiación y la documentación a presentar.

El microcrédito es una herramienta financiera que persigue reducir el desempleo y aumentar los ingresos productivos, estimulando el consumo y el crecimiento, permitiendo a su vez, reducir la exclusión financiera.

Destinatarios

- Personas con dificultades para acceder al sistema crediticio tradicional y con un proyecto empresarial viable de autoempleo.

Autónomos con una renta anual de hasta 60.000 €.

- Personas jurídicas (Microempresas de hasta 10 trabajadores y con una facturación anual inferior a 500.000 €).

Es importante destacar que los destinatarios pueden ser personas emprendedoras, autónomos o autónomas ya dados de alta y personas jurídicas.

Características el crédito

- El importe financiable es el 95% del proyecto con un importe máximo de 25.000 euros.
- Tipo de interés: el 8,25 %.
- Plazo de devolución: El plazo de devolución será de 60 meses. En este plazo se incluye un periodo de carencia opcional de 6 meses.
- Garantías: Sin garantía real, ni condición de aval, salvo cuando el titular sea una persona jurídica, que se requerirá aval necesariamente.

Programas de fomento de la contratación.

Cada Comunidad Autónoma desarrolla y convoca periódicamente ayudas públicas para la creación de empleo estable en la inserción laboral de jóvenes y colectivos con especiales dificultades de acceso al mercado laboral y para la contratación mediante fórmulas de organización de tiempo de trabajo.

Los Programas de Fomento de Empleo convocados por la Junta de Andalucía son los que se describen a continuación:

Incentivos al empleo estable de jóvenes.

Se establece una subvención de 3.000 € para aquellas empresas o centros de trabajo ubicados en Andalucía que contraten a jóvenes menores de 30 años a través de la contratación indefinida a tiempo completo, por nueva incorporación o por transformación de un contrato de duración o causa determinada.

Esta ayuda podrá ascender a los 3.600 € para los contratos de nueva incorporación que se realicen en los que concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- ~ Cuando se trate de la primera contratación laboral realizada por la empresa.
- ~ Cuando la empresa contrate a un joven desempleado de muy larga duración, que haya permanecido durante más de dos años como demandante de empleo.
- ~ Cuando la empresa contrate a jóvenes desempleados que hayan realizado un curso de Formación Profesional Ocupacional, en los tres años anteriores a la contratación, estrechamente relacionado en su contenido con la actividad a desarrollar en el puesto de trabajo.
- ~ Cuando la empresa contrate a mujeres jóvenes desempleadas que hayan interrumpido durante dos años su actividad profesional, o se incorporen a puestos en los que estén subrepresentadas.,

Asimismo, la cuantía de la ayuda podrá ascender hasta los 4.200 € si además de concurrir alguna de las circunstancias anteriores, se contrata a más de cinco trabajadores por el mismo empresario.

Los contratos indefinidos a tiempo parcial cuyas jornadas no resulten inferior al 40% de la jornada a tiempo completo pactada y regulada en el Convenio Colectivo que les sea de aplicación, o en acuerdo concreto a estos efectos con la representación

sindical, se subvencionarán con las mismas ayudas establecidas en los apartados anteriores, calculadas en proporción a la jornada de los contratos realizados.⁷

Incentivos a la contratación con carácter formativo para jóvenes.

Se incentivarán las contrataciones para la formación, las cuales se realicen con una duración mínima de un año y máxima de hasta tres años, en el caso de estar pactado en el Convenio Colectivo, para jóvenes con edades comprendidas entre los 16 y los 21 años de edad.

La aportación económica consistirá en una ayuda a tanto alzado por cada nuevo contrato realizado, por valor de 480 € para el primer año de vigencia, de 600 € para el segundo y de 720 € para el tercero. En el caso de que el contrato sólo tenga una duración de un año la ayuda será de 420 €.

Asimismo, se incentivarán las contrataciones en prácticas que se realicen con una duración mínima de un año y afecte a jóvenes con edades inferiores a los 30 años de edad. La aportación económica consistirá en una ayuda a tanto alzado por cada nuevo contrato realizado, por valor de 600 € para el primer año de vigencia y de 720 € para el segundo. En el caso de que el contrato sólo tenga una duración de un año la ayuda será de 480 €.

Incentivos a la creación de empleo estable para la mujer.

Se incentiva la estabilidad en el empleo a través de la contratación indefinida a tiempo completo de mujeres mayores de 30 años, por nueva incorporación o por transformación de un contrato de duración o causa determinada.

La aportación económica consistirá en una subvención a tanto alzado al empresario, por una cuantía de 2.400 € por contrato indefinido realizado. Esta ayuda podrá ascender a 3.000 € para los contratos de nueva incorporación en los que concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- Cuando se trate de la primera contratación laboral realizada por la empresa.
- Cuando la empresa contrate a mujeres desempleadas que hayan realizado un curso de Formación Profesional Ocupacional, en los tres años anteriores a la

contratación, estrechamente relacionado en su contenido con la actividad a desarrollar en el puesto de trabajo.

- Cuando la empresa contrate a mujeres jóvenes desempleadas que hayan interrumpido durante dos años su actividad profesional, o se incorporen a puestos en los que estén subrepresentadas.
- Cuando la empresa contrate a mujeres desempleadas mayores de 40 años, paradas de larga duración.

Asimismo, la cuantía de la ayuda podrá ascender hasta los 3.600 € si además de concurrir alguna de las circunstancias anteriores, se contrata a cinco o más trabajadoras por el mismo empresario. De forma análoga a como ocurre en el caso de los jóvenes, para contratos indefinidos a tiempo parcial se subvencionará proporcionalmente a la jornada de los contratos realizados.

Medidas generales para incentivar la creación de empleo estable en general.

Se incentivará la contratación indefinida a tiempo completo que suponga, de forma general, un incremento neto de la plantilla actual de la empresa. La subvención económica consiste en una aportación a *tanto* alzado de 1.800 € por contrato indefinido realizado. Esta ayuda podrá ascender a los 2.400 € para los contratos de nueva incorporación que se realicen, en los que concurra alguna de las siguientes circunstancias:

- Cuando se trate de la primera contratación laboral realizada por la empresa.
- Cuando la empresa contrate a un joven desempleado de muy larga duración, que haya permanecido durante más de dos años como demandante de empleo.
- Cuando la empresa contrate a jóvenes desempleados que hayan realizado un curso de Formación Profesional Ocupacional, en los tres años anteriores a la contratación, estrechamente relacionado en su contenido con la actividad a desarrollar en el puesto de trabajo.

Asimismo, la cuantía de la ayuda podrá ascender hasta los 3.000 € si además de concurrir alguna de las circunstancias anteriores, se contrata a cinco o más trabajadores por el mismo empresario. Los contratos indefinidos a tiempo parcial cuyas jornadas no resulten inferior al 40% de la jornada a tiempo completo pactada y regulada en el Convenio Colectivo que les sea de aplicación, o en acuerdo concreto a estos efectos con la representación sindical, se subvencionarán con las mismas ayudas establecidas en los apartados anteriores, calculadas en proporción a la jornada de los contratos realizados.

Programa de Fomento de Empleo organización del tiempo de trabajo mediante fórmulas de organización del tiempo de trabajo.

Este programa tiene por finalidad incrementar el número de puestos de trabajo en las empresas andaluzas que de forma voluntaria se acojan a las medidas en él contenidas.

Estas medidas se llevarán cabo en el ámbito de la negociación colectiva y tendrán por finalidad, entre otras, cubrir los puestos de trabajo vacantes generados por los supuestos legalmente previstos que se exponen a continuación:

- Sustitución en períodos vacacionales.
- Suspensión de contratos.
- Sustitución en ausencias generadas por permisos legalmente establecidos.
- Contrataciones que se lleven a cabo como consecuencia de acuerdos alcanzados en la negociación colectiva, referidos a la gestión del tiempo de trabajo, duración y redistribución de la jornada.

En estos supuestos se incentiva la contratación que se realice bonificándose hasta un 40% de la cuota patronal por contingencias comunes a aquellas contrataciones que se realicen por menos de un año y hasta en un 50% las que se realicen por un período superior.

En el caso de sustitución por maternidad o similar, la ayuda podrá ser del 100% si la sustitución es realizada por una mujer o un joven. En los demás casos de sustituciones, al porcentaje que corresponda se le puede adicionar diez puntos si se realiza la contratación a jóvenes menores de 30 años.

Normas generales de procedimiento para las ayudas.

Las solicitudes de ayuda se deben dirigir a las Delegaciones Provinciales de la Consejería de Trabajo e Industria.

Estas ayudas serán compatibles con cualquier otra ayuda siempre y cuando se encuentren dentro de los límites legalmente establecidos.

El período mínimo de mantenimiento de los contratos por tiempo indefinido será de cuatro años. Si las personas contratadas causaran baja, se deberá efectuar la sustitución por otra contratación igualmente de carácter indefinido, la cuál no generará derecho a percibir una nueva subvención.

Las ayudas no serán de aplicación en los siguientes casos:

- Relaciones laborales de carácter especial.
- Contrataciones que afecten al cónyuge, ascendientes, descendiente y demás parientes, por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado inclusive, del empresario o de quienes ostenten cargos de dirección o sean miembros de los órganos de administración de las empresas que revistan forma jurídica de sociedad.
- Contrataciones realizadas con trabajadores que en los veinticuatro meses anteriores a la fecha de contratación, hubiesen prestado servicios en la misma empresa mediante un contrato por tiempo indefinido.
- Trabajadores que hayan finalizado su relación laboral de carácter Indefinido en un plazo de tres meses previos a la formalización del contrato.

Además de estas subvenciones a fondo perdido, existen otro tipo de beneficios para el empresario con el fin de incentivar la contratación indefinida. Esta situación se traduce en las siguientes bonificaciones:

- Bonificación de hasta 24 meses, del 40% de las contingencias comunes de la Seguridad Social en contratación indefinida.
- Bonificación de hasta 24 meses, del 50% de las contingencias comunes de la Seguridad Social en conversiones de contratos temporales a contratación indefinida.

- Bonificación de hasta 24 meses, del 60% de las contingencias comunes de la Seguridad Social en contratación indefinida de mujeres en determinados sectores en los que estén subrepresentadas.
- Bonificación de hasta 24 meses, del 60% de las contingencias comunes de la Seguridad Social en contratación indefinida a desempleados mayores de 40 años, y del 50% durante el resto del contrato.

Beneficios fiscales.

La tributación por los beneficios obtenidos en actividades económicas, empresariales o profesionales en las sociedades y otras entidades jurídicas se hace de acuerdo con el Impuesto sobre Sociedades, que tiene un gravamen lineal, normalmente del 35%.

Existen diferentes regímenes a la hora de aplicar el Impuesto de Sociedades, dependiendo de una serie de factores característicos. Así, en el caso de la pequeña y mediana empresa, se pueden acoger al régimen de empresa de reducida dimensión, el cuál posee unas ventajas muy interesantes desde el punto de vista fiscal.

Se entiende por empresa de reducida dimensión la que no supera 1.500.000 € en cifra de negocio y no pertenece a un grupo empresarial o financiero que lo supere en conjunto.

- Los primeros 90.000 € de beneficio tributan sólo al 30%.
- Libertad de amortización, de forma que los activos de inmovilizado material nuevos que adquiera la empresa pueden ser amortizados libremente siempre que en los 24 meses posteriores a su instalación la plantilla media se incremente respecto a la media de los 12 meses anteriores, manteniéndose durante un período adicional de otros 24 meses. Por cada unidad de plantilla media de incremento se pueden amortizar libremente 90.000 € de inmovilizado.
- Libertad de amortización de pequeñas inversiones, de forma que las inversiones que no superen individualmente los 600 € pueden amortizarse brevemente hasta un total de 18.000 €.
- Amortización del inmovilizado material nuevo, de forma que se amortizará multiplicando por 1,5 los coeficientes máximos de las tablas de amortización.
- Exención por reinversión, de forma que las plusvalías obtenidas por enajenación de activos, una vez reducidas por depreciación, en caso de llegar a reinvertirse quedarán exentas definitivamente hasta en un máximo de 300.500 €.

- Entorno sociocultural: Tiene que ver con los patrones sociales y la incorporación laboral de la mujer. En este caso la incorporación de la mujer al mundo laboral se ve a diario en la zona geográfica donde se ubica el negocio, por la misma calle, calles aledañas se puede observar como muchas mujeres van en dirección a su lugar de trabajo (ayuntamiento, mercado, teatro, juzgados, etc..).

9. ANÁLISIS INTERNO.

El Análisis Interno se encarga fundamentalmente de describir cuáles son las características personales de los promotores; sus características técnicas, experiencia y / o formación relacionadas con la actividad de la empresa y, ante todo, sirve de elemento definitorio de las “ventajas” y “carencias” con las que parte el emprendedor y la empresa a través del producto o servicio que pretende ofrecer.

Este análisis es fundamental ya que supone estudiar cuales van a ser nuestras ventajas competitivas, entendiendo por tales todo aquello que seamos capaces de hacer mejor que nuestros competidores, bien porque seamos los únicos que lo hacemos, porque seamos más baratos, etc. Esto nos permitirá alcanzar unas cotas de rentabilidad mayores que ellos.

9.1 Capacidades de los emprendedores.

En el caso que estamos considerando de una empresa de nueva creación o el análisis interno se centra en examinar las características de los promotores del negocio desde distintos puntos de vista. Así pues, se analizarán las capacidades de los promotores utilizando 4 ejes básicos:

- ✓ Capacidades personales.
- ✓ Capacidades técnicas.

- ✓ Capacidades de gestión.
- ✓ Capacidades financieras.

Para cada uno de estos apartados se han planteado una serie de cuestiones específicas sobre la que basar el análisis de modo que faciliten la tarea de reflexión y examen crítico que siguen a continuación. Se busca siempre la mayor objetividad.

Factores personales

- ✓ Perseverancia: ¿Persevera en todo lo que emprende?
- ✓ Energías: ¿Qué grado de energía tiene?
- ✓ Entusiasmo: ¿Tiene el entusiasmo necesario?
- ✓ Dotes de mando: ¿Tiene los requeridos?
- ✓ Carácter: ¿Tiene carácter firme?

- ✓ Entereza: ¿Tiene la necesaria?
- ✓ Inteligencia: ¿Tiene la necesaria para el éxito de la empresa?

Factores técnicos.

- ✓ Venta: ¿Habilidad para vender?
- ✓ Técnicas: ¿Maneja las técnicas necesarias en esta empresa?

Factores de gestión.

- ✓ Dirección: ¿Dotes de dirección?
- ✓ Criterio: ¿Buen criterio empresarial?
- ✓ Formación: ¿Adecuada?
- ✓ Conocimientos: ¿Conoce los problemas que habrá que sortear?

Factores financieros.

- ✓ Fondos propios: ¿Dispone de los suficientes para empezar?
- ✓ Nivel de crédito: ¿Tiene un buen nivel de crédito comercial?
- ✓ Reputación: ¿Tiene reputación negativa?
- ✓ Vinculaciones: ¿Tiene padrinos esta empresa?

Como resultado del análisis interno al que someteremos a los promotores se tienen dos listas, una de fortalezas y otra de debilidades.

10. ANÁLISIS DAFO

El análisis interno

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores:

Producción. Capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

Marketing. Línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.

Organización. Estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa.

Personal. Selección, formación, motivación, remuneración y rotación.

Finanzas. Recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y Desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

El análisis externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado. Abarca diversas áreas:

Mercado. Definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).

Sector. Detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.

Competencia. Identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.

Entorno. Son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

DEFINIR LA ESTRATEGIA

El DAFO ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Fijados los objetivos –que deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes–, elegiremos la estrategia para llegar a ellos mediante acciones de marketing. Repasemos las posibles estrategias con ejemplos:

Defensiva. La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si tu producto ya no se considera líder, resalta lo que te diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, busca clientes que te sean más rentables y protégelos.

Ofensiva. La empresa debe adoptar estrategias de crecimiento. Cuando tus fortalezas son reconocidas por los clientes, puedes atacar a la competencia para exaltar tus ventajas (por ejemplo: el 83% prefiere x). Cuando el mercado está maduro, puedes tratar de robar clientes lanzando nuevos modelos.

Supervivencia. Te enfrentas a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Deja las cosas como están hasta que se asienten los cambios que se producen (por ejemplo: observa la internetización del entorno antes de lanzarte a la red).

Reorientación. Se te abren oportunidades que puedes aprovechar, pero careces de la preparación adecuada. Cambia de política o de productos porque los actuales no están dando los resultados deseados.

¿Qué factores hay que contemplar en un análisis DAFO?

FORTALEZAS INTERNAS

- Capacidades fundamentales en actividades clave
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores
- Propiedad de la tecnología principal
- Mejor capacidad de fabricación
- Ventajas en costes

- Acceso a las economías de escala
- Habilidades para la innovación de productos
- Buena imagen entre los consumidores
- Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado
- Mejores campañas de publicidad
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas
- Capacidad directiva
- Flexibilidad organizativa
- Otros .

DEBILIDADES INTERNAS

- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave
- Atraso en Investigación y Desarrollo
- Costes unitarios más altos respecto a los competidores directos
- Rentabilidad inferior a la media
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Falta de experiencia y de talento gerencial
- Otros.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Integración vertical
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos
- Complacencia entre las empresas rivales
- Otros.

AMENAZAS EXTERNAS

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en ventas de productos sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países
- Cambios demográficos adversos
- Otros.

Gracias a los aspectos vistos en los puntos previos y el contenido que ha de tener una matriz DAFO, pasamos a presentarla:

<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Características personales de los socios. - Conocimiento del mercado. - Producto innovador en la zona. - Precio competitivo del producto. 	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran demanda insatisfecha de pan de calidad. - Mercado receptivo.
<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formación del personal seleccionado. - Falta de una dirección clara 	<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de otros competidores con productos parecido. - Cambio en las necesidades y gustos de consumidores.

11. PLAN ESTRATÉGICO.

El plan estratégico es un elemento clave del plan de empresa, ya que en él se enmarcará la pauta de todas las acciones que deberán emprenderse para la creación, puesta en marcha y ulterior funcionamiento de la futura empresa. Debe contener las líneas esenciales que guiarán el desarrollo de la futura empresa.

Los elementos que forman parte del plan estratégico son los siguientes, para nuestro caso:

- Nombre de la empresa: “Arte-Sana”.

Se ha elegido un nombre corto, identificable, recordable y de fácil pronunciación. Haciendo un juego de palabras con la palabra artesanal pero dando a entender que lo artesanal es sano. Esta parte del nombre comercial es importante porque hoy día gran parte de la población se preocupa cada vez más de la calidad de los productos que consume.

- Forma jurídica: La forma jurídica escogida, por sus ventajas, es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Objeto social y objetivos:

El objeto es el siguiente: “Producción y venta directa al consumidor de productos de panadería y pastelería elaborados de forma artesanal y tradicional respetando siempre las normas de sanidad vigentes”.

El plan estratégico se realizará para 5 años para los cuales los objetivos serán:

- Alcanzar ventas diarias tales que supongan una ganancia significativa.
- Conseguir beneficios derivados de las ventas y previsiones cuantificadas en el plan financiero.
- En el horizonte temporal del plan 2018-2022 desde la perspectiva de la inversión debemos obtener una rentabilidad global positiva, es decir, debe recuperarse la inversión y además obtener un beneficio global. Esto supone que sea económicamente viable bajo el criterio de su valor capital o valor actualizado neto (VC o VAN).

- Los beneficios anuales deben suponer una rentabilidad financiera (sobre recursos propios) a los participantes superior a la que ofrecen otras inversiones financieras (no empresariales) sin riesgo o con mucho menor riesgo.
- El mercado ha de percibirnos como una empresa artesanal y sólida con productos de máxima calidad.

11.1 Producto y Marcas

Producto

Pan moreno elaborado de forma artesanal, molletes artesanos. El pan moreno presentado en formatos de un kilogramo y dos kilogramos en bolsas transparentes de plástico y cerrados con cinta azul. También pueden ser presentados ambos tanto el de un kilo como el de dos kilos cortados a rebanadas. Los molletes vendrán presentados en bolsas de plástico transparente con seis unidades cada una.

Atributos del producto.

Elaboración artesanal y a la vista del consumidor.

El precio de venta al público estimado para el primer año y previsto para los restantes del horizonte temporal del plan es el siguiente:

	2018	2019	2020	2021	2022
Pan 1kg	1,65€	1,70€	1,75€	1,80€	1,85€
Pan 2kg	3,20€	3,25€	3,30€	3,35€	3,40€
Mollete (6 uds)	2,90€	2,95€	3,00€	3,05€	3,10€

Tabla 11.1: Precio del pan estimado en el horizonte temporal

Materias primas de primera calidad: harina de trigo integral, levadura especial, sal yodada y demás ingredientes, todos ellos naturales y sin conservantes.

Las estimaciones para 2018 y previsiones para el horizonte temporal considerado son las siguientes:

COSTE DE MATERIA PRIMA Y PRODUCCIÓN	€/KG	G/KG PAN	€/KG PAN
Harina de trigo	0,85	1000	0,85
Levadura especial	1,00	50	0,05
Sal marina	8,00	20	0,16
Costo producción Kg de pan			1,06
Otros costes por Kg de pan producido (variable)			0,30

Tabla 11.2: Coste de la materia prima y producción.

Se prevé que para el resto del horizonte temporal el costo de estas materias primas se incrementará un **4% interanual**.

Se considera que se trabaja **350 días al año**.

Las materias primas consumidas se reponen semanalmente por lo que su inventario permanece constante.

11.2 Mercado, clientes y consumidores.

Mercado

Nuestro mercado será la población del centro urbano de Dos Hermanas comprendido éste por las calles: Real Utrera, Santa María Magdalena, calle Canónigo, Paseo La Mina, calle Antonia Díaz y calle San Sebastián.

Estas calles céntricas del núcleo urbano nazareno se caracterizan por ser un paso habitual de personas en el día a día de la localidad. Se localizan en este entramado de calles población con cierto nivel adquisitivo además de empresas con pocos números de empleados que hace que este emplazamiento sea atractivo. Además se encuentra muy cercano el Ayuntamiento que hace que este movimiento diario de personas se incremente. Por otro lado, también en la zona hay bares, colegios,

la escuela oficial de idiomas, academias de idiomas, el teatro municipal, el mercado de abastos, los juzgados, etc.

En el caso de cafeterías y bares que sirvan desayunos, existe la posibilidad de venderles pan para los mismos lo cual es interesante para el negocio.

Cientes y consumidores

Los clientes y consumidores serán todas aquellas personas residentes por la zona, también aquellas que acceden a dicha zona por cualquier motivo como: trabajadores del ayuntamiento, de los juzgados, del teatro municipal, de las empresas ubicadas por allí, así como transeúntes y otras personas que vayan al mercado de abastos o a realizar gestiones al centro urbano.

Al ser una zona con tanto movimiento, la clientela a diario previsiblemente será diversa, pero aproximadamente la población podríamos desglosarla en:

TIPO DE POBLACIÓN EN NÚCLEO URBANO	NÚMERO DE PERSONAS
Residentes	2000
Juzgados	Personal 500; usuarios 5000 diarios
Ayuntamiento	Personal 800; usuarios 8000 diarios
Mercado abastos	Usuarios 8000 diarios
Empresas, otros edificios	Personal 1000; usuarios 6000

Tabla 11.3: Tipo de población y número de personas en núcleo urbano.

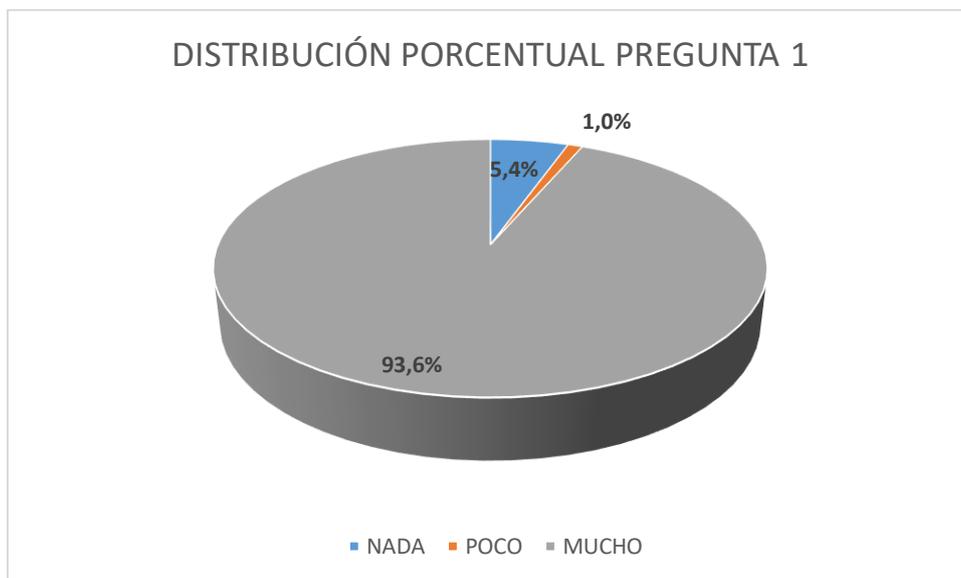
Entre las herramientas utilizadas para elegir la zona donde se ubicará el obrador se ha utilizado la encuesta a pie de calle, utilizando preguntas clave y de rápida respuesta para así obtener gran número de personas participantes. Los resultados obtenidos se recogen a continuación:

Pregunta 1: ¿Le gusta el pan?

NADA	POCO	MUCHO
122	23	2105
5,4%	1%	93,6%

Tabla 11.4: Distribución porcentual pregunta 1.

A continuación, se exponen de forma gráfica los resultados de la pregunta 1



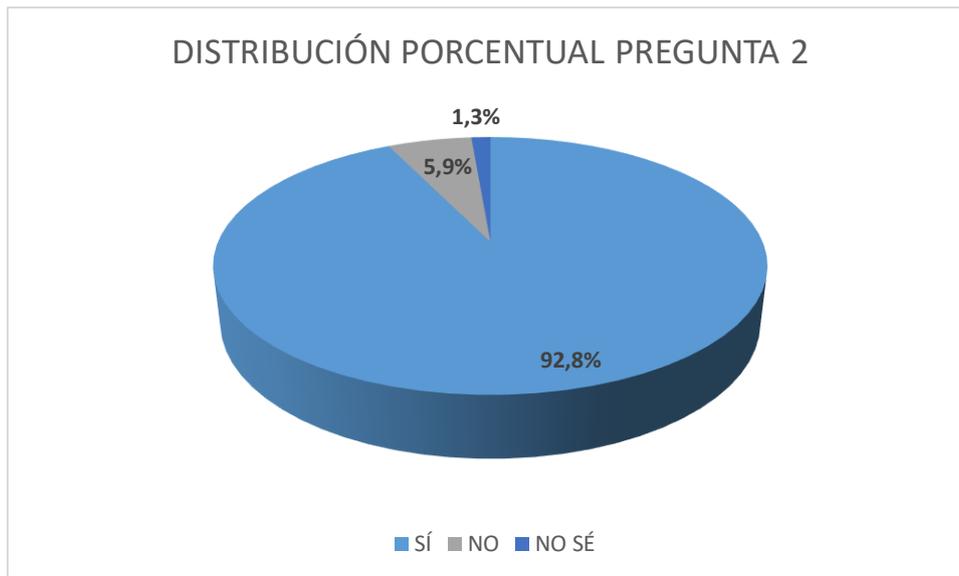
Gráfica 11.1: Distribución porcentual pregunta 1.

Pregunta 2: ¿Considera que el pan engorda?

SÍ	NO	NO SÉ
2088	132	30
92,8%	5,9%	1,3%

Tabla 11.5: Distribución porcentual pregunta 2.

A continuación, se exponen de forma gráfica los resultados de la pregunta 1

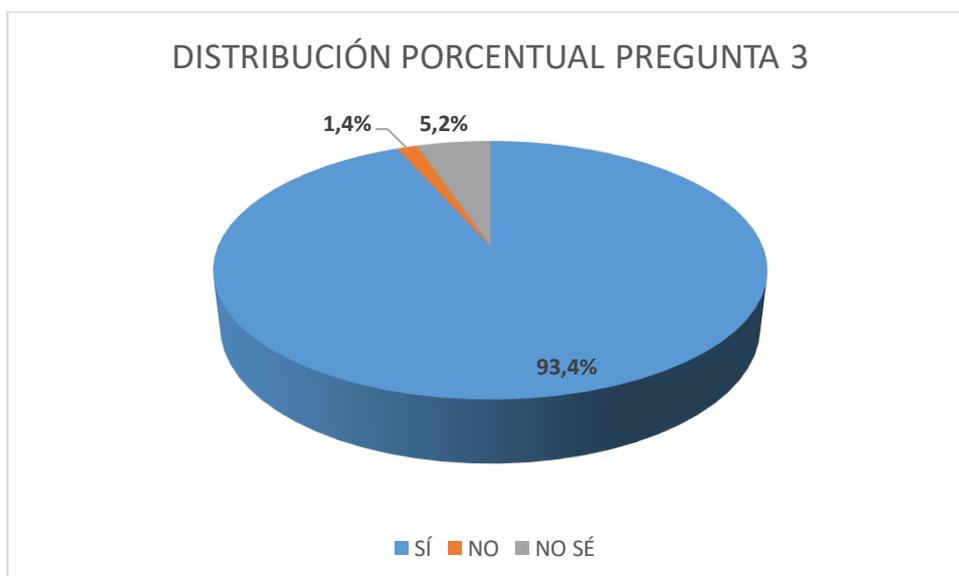


Gráfica 11.2: Distribución porcentual pregunta 2.

Pregunta 3: ¿Consumiría más pan si supiera que no engorda tanto y además es beneficioso para la salud, siendo también manufacturado de forma artesanal?

SÍ	NO	NO SÉ
2102	32	116
93,4%	5,2%	1,4%

Tabla 11.6: Distribución porcentual pregunta 3.

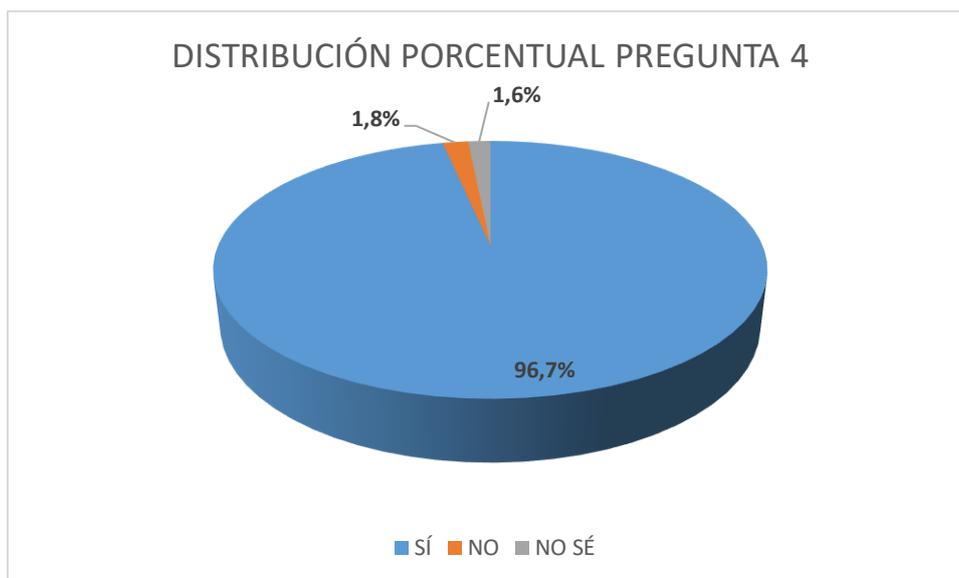


Gráfica 11.3: Distribución porcentual pregunta 3.

Pregunta 4: ¿Pagaría 1,70 € por una pieza de pan artesano de 1 Kg?

SÍ	NO	NO SÉ
2175	40	35
96,7%	1,8%	1,5%

Tabla 11.7: Distribución porcentual pregunta 4.



Gráfica 11.4: Distribución porcentual pregunta 4.

Se ha tomado una muestra representativa de 2250 personas para la encuesta. La consulta se ha realizado a pie de calle cerca de empresas, negocios y edificios públicos, así como en las salidas de bares y otros organismos. Las personas participantes en la mismas han sido de ambos sexos con edades superiores a veinte años y el horario utilizado para la misma ha sido de lunes a domingo de **06:00 a 14:00 h.**

Los resultados obtenidos, con altísimo porcentaje de aceptación hace presuponer una buena aceptación del público para consumir nuestro producto.

Podemos suponer unas ventas medias pesimistas de unos **175 Kg de pan al día (30 uds de 2 Kg + 55 uds de 1 kg + 600 molletes). Molletes con peso de 100 g. aprox. El primer año las ventas ascenderían a 476,75 euros diarios.**

11.3 Imagen, posicionamiento y ventajas competitivas

Imagen

La imagen que se pretende transmitir es la de un comercio tradicional donde lo que allí se hace es artesanal, primando el buen trato a la materia prima y a los clientes, así como la limpieza y pulcritud de todo el local, instalaciones y del personal.

Es por ello que se pondrá especial importancia en la decoración del local, no recargado de adornos de los antepasados pero sí que el cliente tenga la sensación de lugar acogedor y de buen trato. El vestuario del personal también se tendrá en cuenta siempre cumpliendo las normas sanitarias vigentes.

La decoración del local, no muy recargada, será en tonos marrones combinados con negro y blanco, con cartelera evocando anteriores épocas y fotografías en blanco y negro de trabajos de panadería. El vestuario del personal será con estas mismas tonalidades cumpliendo siempre, como se ha dicho anteriormente, con la normativa vigente de sanidad.

Posicionamiento

En un año o poco más se pretende que nos convirtamos en un lugar de referencia donde encontrar un pan de calidad, de sabor y texturas inigualable.

Ventajas competitivas

- Nuestra imagen.
- La calidad y cantidad de producto.
- La presentación del producto.
- Precio atractivo teniendo en cuenta la calidad del producto, su duración, etc.
- Horario de atención desde las 07:00 hasta las 14:30, en principio.

11.4 Localización, instalaciones y dimensión

Localización

Local situado en la calle Nuestra Señora de Valme número 35, anexa al ayuntamiento y que termina en la una de las dos estaciones de cercanías que posee la ciudad. Es una calle peatonal muy céntrica que va desde la plaza del Arenal donde se ubica la estación mencionada hasta la plaza de la Constitución que es donde se ubica el Ayuntamiento. Esta calle es muy transitada además de tener numerosos negocios. En la parte aledaña a esta calle también se encuentra la biblioteca municipal y diversos servicios municipales que no están en el ayuntamiento.

Alquiler: **2100 euros/mes** el primer año con un incremento interanual previsto del 2% para los siguientes cuatro años.

Instalaciones

Para las instalaciones se han consultado a fabricantes del sector y se ha seleccionado lo que por nuestras características de producto y estándares de calidad era lo que nos hacía falta. El resultado de esta elección con su presupuesto queda recogido en la siguiente tabla.

ELEMENTO/CONCEPTO	PRECIO (€)	OBSERVACIONES
Horno eléctrico de pisos	10000	
Cortadora rebanadora	1500	
Amasadora brazos verticales	3600	
Cámara fermentación masa madre	6000	
Mesa de trabajo de 1,40 m (2 x 150)	300	
Balanza electrónica digital	150	
Vitrina mostrador	300	
Ventiladores extractores calle	300	con instalación
Armario usos diversos	500	
Armario utensilios	500	
Fregaderos	1000	con instalación
Frigorífico mediano industrial	1800	
Accesorios panadería	750	
Caja registradora	600	
Sistema climatización	6200	con instalación
Instalación eléctrica	5000	con instalación
Informática (equipos y aplicaciones)	2500	con instalación
Trabajos de reforma y decoración	7000	
<i>Total elementos amortizables (€)</i>		48000

Tabla 11.8: Presupuesto de instalaciones.

Todos los elementos listados anteriormente se consideran amortizables en cinco años.

Se dotará de un fondo de maniobra en tesorería y existencias financiado por las aportaciones de los socios.

Existencias materias primas (fijo)	1500 €	
Tesorería inicial	15000 €	
Total fondo de maniobra		16500 €

Tabla 11.9: Fondo de Maniobra.

Dimensión

Será un local diáfano de 120 m² al que se le acometerán trabajos para su adecuación a la actividad además de dotarlo con la decoración pertinente y mobiliario. Todo ello cumpliendo las normativas aplicables tanto a las instalaciones como a la actividad.

La empresa contará con cuatro empleados.

11.5 Estructura organizativa

Junta General

La Junta General es el máximo órgano de gobierno de la empresa y en ella se toman decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad. Algunas de sus funciones son las siguientes:

- Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes de gestión que sean presentados por el director general, el consejero delegado y los auditores externos en caso de existir.
- Velar por la presentación y (en su caso) aprobación de los balances y cuentas anuales y cualesquiera otros documentos presentados por los administradores.
- Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales, tomando a consideración la propuesta realizada por el consejo de administración.

Se reunirán una vez al año antes del 31 de diciembre. El resto según Ley de S.R.L.

Presidente: Luís Martínez Reguera

Administración

Dos administradores solidarios: José Manuel Reguera Ortíz y Teresa Reguera Sánchez

- Núcleo de operaciones:

La elaboración del pan la realizarán dos de los cuatro empleados en sus horarios asignados que además se encargarán de tareas como la limpieza de la parte destinada a fabricación del local. Una persona auxiliar dará apoyo a estos empleados mientras que otra persona atenderá en tienda. La persona auxiliar actuará de comodín y realizará labores tanto en tienda despacho como dentro en el proceso de fabricación.

Al final de jornada todos realizarán labores de limpieza, recogida y si precisara, mantenimiento preventivo sin complicación de alguna maquinaria que lo precisara. Al inicio de la jornada, los trabajadores realizarán labores de puesta en marcha de las instalaciones.

Las remuneraciones brutas anuales para el primer año quedan recogidas en la siguiente tabla:

Salario bruto panadero 1	21.000 €
Salario bruto panadero 2	21.000 €
Salario bruto venta público	18.000 €
Salario bruto auxiliar	15.000 €
<i>Total salarios</i>	75.000 €

Tabla 11.10: Salarios brutos año 1.

La seguridad social a cargo de la empresa se estima en el 21% del salario bruto anual, que se mantendrá a lo largo del horizonte temporal.

Se pronostica que el coste de personal incluida la seguridad social se incremente interanualmente un 2,5% durante el resto de los años del horizonte temporal.

PLAN DE MARKETING.

En el plan comercial o de marketing se estudian las decisiones y acciones a realizar por la empresa durante el horizonte temporal que le permitan cumplir los objetivos en la puesta en marcha y desarrollo de la empresa.

12.1 Política de producto

La política del producto es esencial en la empresa para su éxito. Las acciones previstas a desarrollar en el producto son:

- En primer lugar seguiremos la elaboración artesanal del pan, manteniendo de esta forma su calidad y propiedades que lo hacen diferente al resto del pan que se vende por los alrededores.
- Cuidaremos la presentación, muy importante este aspecto puesto que es una forma de atraer al comprador. Así en la presentación abundarán diferentes tonalidades de marrones que eboquen algo artesanal de tiempos pasados.
- Se mantendrá un precio competitivo respecto al pan que se vende en los alrededores y que se mantendrá al menos dos años para hacer una clientela fiel y para que el público tenga opción a probar este pan sin que les sea prohibitivo su precio.

12.2 Política de ventas

La venta de pan seguirá dos caminos. Por un lado, tenemos la venta directa en el local del pan que tengamos y por otro la venta a bares y cafeterías para los desayunos. Para las cafeterías y bares de la zona se ha pensado en la venta de molletes de nuestro obrador Y para eso se han mantenido conversaciones con cuatro cafeterías y bares cercanos, los cuales están interesados en adquirir nuestro producto, el mollete. Primero comprarán una partida que, por cantidad, se les hará un pequeño descuento, así probarán cómo funciona este pan para los desayunos del día a día en sus instalaciones. Si todo funciona bien irán comprando mayores cantidades según sus necesidades. Esto nos supone unas ventas considerables además de darnos a conocer por la zona con una publicidad indirecta.

12.3 Política de precios

El precio establecido para el pan que vamos a vender se ha consensuado en virtud de los precios de las panaderías de alrededor o tiendas de alimentación que venden pan, incluso pequeños supermercado. Aunque el pan no es de la misma calidad es cierto que el consumidor va buscando algo económico pero que al final le resulte bueno. Es por ello que el esfuerzo realizado para implantar el precio ha sido grande. Nos hemos ayudado de encuestas en las que los consumidores estaban dispuestos a pagar algo más por un pan de calidad y es este más en el precio lo más complicado.

Este precio para los dos primeros años se ha puesto competitivo. Más caro que los establecimientos de venta de pan de la zona pero el pan que vendemos no tiene nada que ver con lo que se vende por los alrededores. La gente sí está dispuesta a pagar ese precio por un pan con un sabor y texturas inigualables y cuya durabilidad en casa va más allá de un día, llegando a cuatro días sin pérdidas apreciables de propiedades.

Los precios adoptados para el horizonte temporal son los siguientes:

	2018	2019	2020	2021	2022
Pan 1 Kg	1,65€	1,65€	1,70€	1,75€	1,80€
Pan 2 Kg	3,20€	3,20€	3,25€	3,30€	3,35€
Mollete (6 uds)	2,90€	2,90€	2,95€	3,00€	3,05€

Tabla 12.1: Precio del pan para el horizonte temporal.

12.4 Política de Comunicación

La política de comunicación es un aspecto muy importante cuando se empieza en un negocio, sobre todo en los primeros meses de vida en los que nos tenemos que esforzar por darnos a conocer y que cuando lo hagamos, sea con la imagen que se pretende y que se definió en el Plan Estratégico de este mismo Proyecto Fin de Carrera.

Para darnos a conocer, pocos días antes de la apertura se repartirán octadillas a las puertas de los edificios como plaza de abastos, ayuntamientos, edificios que albergan varias empresas, puertas de bares o incluso por la calle misma a viandantes.

También se hará un amplio buzoneo por la zona y otras zonas aledañas que resulten de interés como urbanizaciones cercanas, otros colegios, etc.

Aparte y ya una vez abierto el establecimiento, cerca de la puerta de entrada del negocio, daremos a probar nuestros productos. Para ello, el empleado auxiliar durante una hora u hora y media dará a probar al que lo desee en la calle de nuestros productos aderezado con aceite de oliva virgen extra para así dar a conocer los productos que vendemos y su calidad. Esto supondrá un gasto imputable al primer ejercicio de 3500 euros.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

El Plan de Recursos Humanos (RRHH) trata de determinar y analizar todos los elementos relacionados con la política de personal como son:

- La organización funcional.
- La dimensión de la plantilla.
- La selección.
- Contratación y formación de personal.

Además, también trata la detección de conflictos en el ámbito laboral así como las estrategias de solución.

13.1 Organización funcional

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Entre estos objetivos, podemos destacar los siguientes:

- Determinar la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.
- Organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse...
- Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.
- Establecer la importancia de cada una de las tareas en términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos...

Con respecto a la empresa ArteSana, su organización funcional es tipo piramidal de forma que en la zona superior están los administradores de la empresa que coinciden con sus

dueños y por otro están los trabajadores. Dentro de los trabajadores hay distintas funciones siendo uno de ellos el que los coordina.

Aunque los dueños no trabajen en la empresa sí estarán muy encima con respecto a supervisión de cómo se hacen las cosas o a la hora de organizar la producción si fuese necesario.

Los trabajadores serán cuatro en total: dos estarán haciendo masa de pan, horneando, según necesidades y previsiones, otra persona estará atendiendo en el despacho haciendo labores de atención al público y gestionará la caja del negocio en cuanto al movimiento monetario diario se refiere. Por último, habrá una persona de apoyo que en las ocasiones en las que haya mucha demanda en tienda ayudará a la persona de tienda y si hace falta para hacer pan también tendrá que estar allí. Será una persona comodín y polivalente de forma que sea los ojos de los gerentes en la empresa mientras ellos se ausentan. Además, esta persona aunque no sea necesaria su intervención en las zonas del obrador de despacho o en fabricación, estará realizando tareas conforme a su cargo como:

- Atención al público.
- Gestionar emergencias que se puedan dar en el negocio previa autorización de la gerencia.
- Reorganizar las funciones del personal si fuera necesario.
- Supervisar las cuentas.

Por su parte, el personal de fabricación, sus funciones, básicamente serán las de producir el objetivo de la empresa, que es el pan. Ellos mismos serán independientes a la hora de producir, esto quiere decir que son autónomos a la hora de producir y lo harán en función de las necesidades que ellos a su buen criterio tengan, siempre y cuando no entre en conflicto con la persona comodín y/o algún miembro de gerencia. En este caso, los dos últimos mencionados tienen más peso a la hora de la decisión.

Funciones y características de las personas y puestos en la empresa ArteSana

- 1) *Personal de fabricación:* Para el personal de fabricación se requiere a ser posible estar en posesión de alguna titulación de F.P. relacionada con panadería y/o hostelería. De no ser así la persona seleccionada tendría que realizar a cargo de la empresa cursos de formación relacionados con la materia. Aún así, este puesto

puede ser ocupado por personal con experiencia en el sector también con independencia de la titulación que tenga.

A destacar como características personales en este puesto las siguientes:

- Ser disciplinado.
- Ordenado.
- Mantener limpio el lugar de trabajo.
- Metódico.

A diario esta persona realizará las siguientes tareas:

- a) Abrir el obrador.
- b) Comenzar a encender luces y revisar visualmente la maquinaria y ponerla en marcha.
- c) Deberá tener el vestuario adecuado, respetando la normativa sanitaria vigente.
- d) Comenzará su trabajo produciendo según su buen criterio o el impuesto por la persona comodín o gerencia.

Al finalizar la jornada laboral, deberá:

- e) Limpiar todos los utensilios y mobiliario utilizado en su trabajo.
 - f) Ordenar los utensilios en el mobiliario habilitado para ello.
 - g) Limpiar la maquinaria.
 - h) Supervisar que la maquinaria tenga los parámetros correctos y funciona perfectamente.
 - i) En caso necesario, cerrar el negocio.
- 2) *Personal de tienda:* La persona que ostenta este puesto debe tener dotes comerciales siempre enfocando al cliente. El trato con el público ha de ser exquisito, siendo este aspecto uno de nuestros baluartes en la empresa. El cliente ha de ser tratado con cercanía pero sin ser invadida su intimidad. Como características personales se destacan para este puesto:

- Ser proactivo/a.
- Persona con capacidad de resolver conflictos.
- Con experiencia previa en negocios cara al público.

Como tareas diarias del personal de tienda están:

- a) Atender a los clientes con amabilidad y respeto.
- b) Entregar el producto con la presentación y de forma adecuada. Si algún producto no se encontrase en condiciones a su criterio o al criterio de un cliente, éste quedaría apartado.
- c) Realizar las transacciones oportunas en caja derivadas de la venta de productos y recuento diario del volumen de ventas.
- d) Al final de la jornada además del recuento diario de caja deberá limpiar la zona de despacho así como ordenarla en caso necesario.
- e) Deberá cumplir con la normativa sanitaria vigente en todo momento.

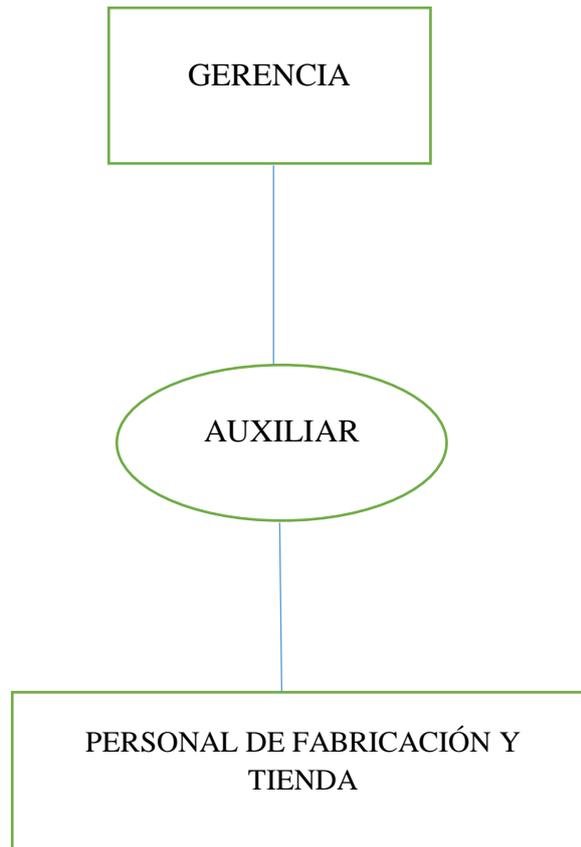
3) *Auxiliar*: La persona que ostente este cargo ha de tener diferentes dotes dado que abarca diferentes campos. Ha de tener una titulación cercana y/o relacionada con los recursos humanos pero también ha de tener conocimientos en materia de economía. La labor de elaboración del pan la aprenderá de los compañeros de fábrica y les echará una mano sólo y sólo cuando sea estrictamente necesario, nunca por motivos vanales o bajo rendimiento de este personal. Lo mismo ocurre con el personal de tienda. Como características personales destacan:

- Ser fiel a gerencia.
- Tener dotes de personal.
- Resolutivo/a.
- Capacidad de decisión.
- Don de mando.

Las funciones de esta persona quedan prácticamente definidas con la descripción realizada en párrafos anteriores, pero a modo de resumen realizará:

- a) Tareas administrativas.
- b) Funciones de apoyo al resto de personal en caso necesario.
- c) Reporte directamente con gerencia.

13.2 Organigrama de la empresa



Gráfica 13.1: Organigrama de Arte-Sana.

13.3 Política de contratación

La política de contratación de la empresa será la de contrato temporal por seis meses y posteriormente, según valía, pasaría a indefinido. Esto es para todos los puestos de la empresa.

PLAN FINANCIERO.

Una vez realizadas las estimaciones en los apartados anteriores para el primer año y siguientes del horizonte temporal, se analizará la viabilidad económica y financiera de la empresa como inversión.

14.1 Montante de la inversión y su financiación

El montante de la inversión será la cantidad necesaria para adquirir la maquinaria y equipos, instalaciones y otros elementos amortizables así como la dotación de un fondo de maniobra en existencias de materias primas y tesorería. Estos elementos se resumen en la siguiente tabla:

Maquinaria y otros elementos amortizables	48000 €
Fondo de maniobra	16500 €
Total Inversión	64500 €

Tabla 14.1: Inversión del proyecto.

El fondo de maniobra lo aportarán los socios constituyentes y el resto, es decir los 48.000 euros se financiarán mediante un préstamo a cinco años al 6,5% de interés con un 0,70% de gastos y comisiones sobre el principal inicial y amortizable por el sistema francés. El cuadro de amortización es el siguiente:

MES	MENSUALIDAD	INTERESES	AMORTIZACIÓN	AMORTIZADO	CAPITAL PENDIENTE
0					48.000,00
1	939,18	260,00	679,18	679,18	47.320,82
2	939,18	256,32	682,86	1.362,04	46.637,96
3	939,18	252,62	686,56	2.048,60	45.951,40
4	939,18	248,90	690,28	2.738,87	45.261,13
5	939,18	245,16	694,02	3.432,89	44.567,11
6	939,18	241,41	697,77	4.130,66	43.869,34
7	939,18	237,63	701,55	4.832,22	43.167,78

8	939,18	233,83	705,35	5.537,57	42.462,43
9	939,18	230,00	709,18	6.246,75	41.753,25
10	939,18	226,16	713,02	6.959,76	41.040,24
11	939,18	222,30	716,88	7.676,64	40.323,36
12	939,18	218,42	720,76	8.397,40	39.602,60
13	939,18	214,51	724,67	9.122,07	38.877,93
14	939,18	210,59	728,59	9.850,66	38.149,34
15	939,18	206,64	732,54	10.583,20	37.416,80
16	939,18	202,67	736,51	11.319,71	36.680,29
17	939,18	198,68	740,50	12.060,20	35.939,80
18	939,18	194,67	744,51	12.804,71	35.195,29
19	939,18	190,64	748,54	13.553,25	34.446,75
20	939,18	186,59	752,59	14.305,84	33.694,16
21	939,18	182,51	756,67	15.062,51	32.937,49
22	939,18	178,41	760,77	15.823,28	32.176,72
23	939,18	174,29	764,89	16.588,17	31.411,83
24	939,18	170,15	769,03	17.357,20	30.642,80
25	939,18	165,98	773,20	18.130,40	29.869,60
26	939,18	161,79	777,39	18.907,78	29.092,22
27	939,18	157,58	781,60	19.689,38	28.310,62
28	939,18	153,35	785,83	20.475,21	27.524,79
29	939,18	149,09	790,09	21.265,30	26.734,70
30	939,18	144,81	794,37	22.059,67	25.940,33
31	939,18	140,51	798,67	22.858,34	25.141,66
32	939,18	136,18	803,00	23.661,33	24.338,67
33	939,18	131,83	807,35	24.468,68	23.531,32
34	939,18	127,46	811,72	25.280,40	22.719,60
35	939,18	123,06	816,12	26.096,51	21.903,49
36	939,18	118,64	820,54	26.917,05	21.082,95
37	939,18	114,20	824,98	27.742,03	20.257,97
38	939,18	109,73	829,45	28.571,48	19.428,52
39	939,18	105,24	833,94	29.405,42	18.594,58
40	939,18	100,72	838,46	30.243,88	17.756,12
41	939,18	96,18	843,00	31.086,88	16.913,12
42	939,18	91,61	847,57	31.934,45	16.065,55

43	939,18	87,02	852,16	32.786,61	15.213,39
44	939,18	82,41	856,77	33.643,38	14.356,62
45	939,18	77,77	861,41	34.504,79	13.495,21
46	939,18	73,10	866,08	35.370,88	12.629,12
47	939,18	68,41	870,77	36.241,65	11.758,35
48	939,18	63,69	875,49	37.117,14	10.882,86
49	939,18	58,95	880,23	37.997,37	10.002,63
50	939,18	54,18	885,00	38.882,37	9.117,63
51	939,18	49,39	889,79	39.772,16	8.227,84
52	939,18	44,57	894,61	40.666,77	7.333,23
53	939,18	39,72	899,46	41.566,23	6.433,77
54	939,18	34,85	904,33	42.470,56	5.529,44
55	939,18	29,95	909,23	43.379,79	4.620,21
56	939,18	25,03	914,15	44.293,94	3.706,06
57	939,18	20,07	919,11	45.213,05	2.786,95
58	939,18	15,10	924,08	46.137,13	1.862,87
59	939,18	10,09	929,09	47.066,22	933,78
60	939,18	5,06	934,12	48.000,00	0,00

Tabla 14.2: Cuadro de amortización.

14.2 Estimación y previsión de costes

Los costes se componen de dos tipos a su vez, que son, los costes fijos y los costes variables.

Los costes fijos son aquellos que no varían conforme lo hace la producción o nivel de actividad de la empresa: alquiler, salarios empleados, etc. No están en función de la producción o nivel de actividad. En cambio, los costes variables sí varían en función de la producción o nivel de actividad de la empresa. Los costes variables totales serán igual al número de unidades producidas o vendidas por el coste unitario de producir o vender una unidad.

En nuestro caso los costes variables están en función de nuestra producción de pan. Determinamos el coste de elaboración de un kilogramo de pan.

COSTE DE MATERIA PRIMA Y PRODUCCIÓN	€/KG	G/KG PAN	€/KG PAN
Harina de trigo	0,85	1000	0,85
Levadura especial	1,00	50	0,05
Sal marina	8,00	20	0,16
Costo producción Kg de pan			1,06
Otros costes por kg de pan			0,15
Costo variable total de producir 1 Kg de pan (variable)			0,30

Tabla 14.3: Coste de materia prima y producción.

Si consideramos un incremento interanual del 4%, la previsión del coste variable será:

	2018	2019	2020	2021	2022
Costo variable (4% interanual)	0,30	0,31	0,32	0,34	0,35

Tabla 14.4: Coste variable horizonte temporal.

Como se ha comentado anteriormente los costes fijos no varían con el volumen de producción o actividad de la empresa. En nuestro caso estos gastos son:

- Salarios.
- Seguridad Social a cargo de la empresa.
- Suministros (luz, agua, gas).
- Publicidad.
- Alquiler local.

Otros gastos incurridos son los 3500 € en concepto de promoción y los 336 € en concepto de gastos y comisiones derivados del préstamo de 48000 €.

En la siguiente tabla se recogen la estimación de gastos fijos para el primer año y su incremento correspondiente en el horizonte temporal.

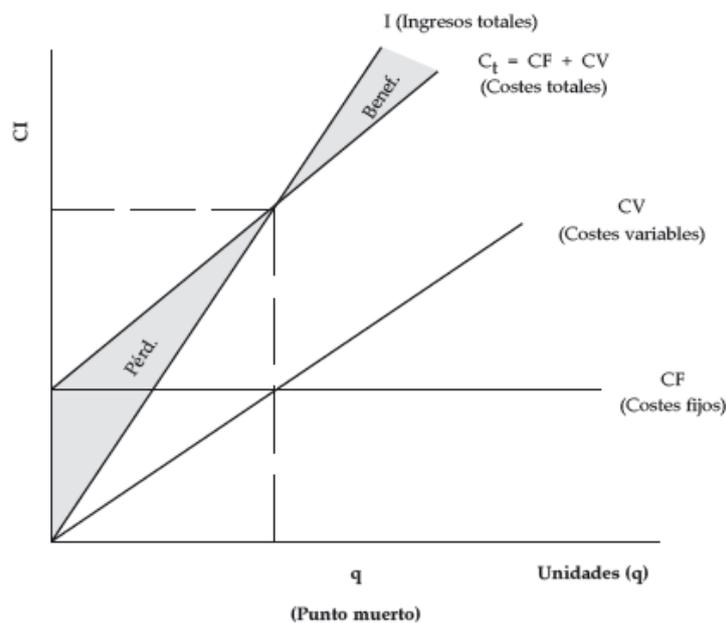
COSTES FIJOS	2018	2019	2020	2021	2022
Salarios brutos	75.000 €	Δ2,5%	Δ2,5%	Δ2,5%	Δ2,5%
Seg. Soc. emp (21%).	15.750 €				
Coste total anual personal	90.750 €	93.018,75€	95.344,22 €	97.727,82 €	100.171,02 €
Suministro eléctrico	3.500 €	Δ3,5%	Δ3,5%	Δ3,5%	Δ3,5%
Gas	1.600 €				
Coste total anual suministros	5.100 €	5.278,50 €	5.463,25 €	5.654,46 €	5.852,37 €
Alquiler anual local	25.200 €	Δ2%	Δ2%	Δ2%	Δ2%
Otros gastos	2.700 €				
Coste total anual local	27.900 €	28.458 €	29.027,16 €	29.607,70 €	30.199,86 €
Otros gastos puesta en marcha	5.800 €				
Coste de amortización de activos	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €	9.600 €
Costes fijos totales	139.150 €	136.355,25 €	139.434,63 €	142.589,98 €	145.823,25 €

Tabla 14.5: Costes fijos horizonte temporal.

Los datos considerados para el primer año son los más reales. Los siguientes años del horizonte temporal se han considerado estimaciones pesimistas de tal forma que si el resultado de la viabilidad del proyecto es positiva, podríamos decir que llevar a cabo el proyecto tiene muchas probabilidades de tener éxito.

14.3 Umbral de rentabilidad

El umbral de rentabilidad lo podemos entender como el número de productos o servicios que tenemos que vender para cubrir todos nuestros costes fijos y costes variables que pueden ir asociados a esas ventas. Digamos que es la frontera a partir de la cual empezamos a ganar dinero con nuestro negocio. En la siguiente gráfica queda explicado el concepto.



Gráfica 14.1: Gráfica de representación de costes.

El umbral de rentabilidad podemos estimarlo en unidades físicas o bien en unidades monetarias. Para calcular el umbral de rentabilidad necesitamos conocer tres variables que son:

- El coste fijo total de nuestro negocio.

- El precio de venta de nuestro producto en nuestro caso.
- El coste variable por unidad vendida.

En primer lugar se calcula el margen de contribución que es el precio de venta menos el coste variable y por último se calcula el umbral de rentabilidad dividiendo el coste fijo total entre el margen de contribución unitario. Se resume de la siguiente manera:

Margen de contribución = Precio de venta – Coste variable

Umbral de rentabilidad = Coste fijo total / Margen de contribución

A efectos de cálculos de umbral de rentabilidad tendremos en cuenta únicamente el pan envasado en un kilogramo. Con estas consideraciones, los cálculos quedan recogidos en la siguiente tabla.

	2018	2019	2020	2021	2022
PVP kg pan (€)	1,65	1,65	1,70	1,75	1,80
Cost. Var. Un (4% interanual)	0,30	0,31	0,32	0,34	0,35
Margen unitario (€)	1,35	1,34	1,38	1,41	1,45
Costes fijos totales	139.150,00 €	136.355,25 €	139.434,63 €	142.589,98 €	145.823,25 €
U.R. (€/año)	103.074,07	101.757,65	101.039,59	101.127,65	100.567,76
U.R. (€/día)	294,48	290,74	288,68	288,94	287,34
Previsión ventas (€/día)	476,75	476,75	486,00	495,25	504,50

Tabla 14.6: Umbral de rentabilidad.

Al superar la previsión de ventas al umbral de rentabilidad se continua con el plan financiero, de no ser así, el negocio no sería rentable y no se seguiría analizando.

14.4 Beneficio y rentabilidad

Ahora que sabemos que el negocio es rentable vamos a calcular cuánto de rentable es para ver si merece o no la pena llevarlo a cabo o si los beneficios son tan escasos que no merece la pena hacerlo. Para ello se calcularán los siguientes indicadores:

- Beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT).
- Beneficio bruto o beneficio antes de impuestos (BAT).
- Beneficio neto (BN).

Se hacen las siguientes consideraciones:

1. La tasa fiscal neta sobre el beneficio es del 25%.
2. El beneficio antes de impuestos (BAT) coincide con la base imponible fiscal sobre la que aplicar la tasa anterior.

A continuación, en la siguiente tabla se realizan los cálculos de los anteriores indicadores mencionados a lo largo del horizonte temporal.

	2018	2019	2020	2021	2022
Previsión de venta (€/día) (2)	476,75	476,75	486,00	495,25	504,50
Ingresos explot. Año (€) (3)= (2) x 350	166.862,50	166.862,50	170.100,00	173.337,50	176.575,00
Costes variables (€) (4)	0,30	0,31	0,32	0,34	0,35
Costes variables totales diarios (€) (5)= 175kg x (4)	52,50	54,25	56,00	59,50	61,25
Costes variables totales al año (€) (6)= (5) x 350	18.375,00	18.987,50	19.600,00	20.825,00	21.437,50

Costes fijos totales (7)	139.150,00	136.355,25	139.434,63	142.589,98	145.823,25
Costes totales de explotación(€) (8)= (6)+(7)	157.525,00	155.342,75	159.034,63	163.414,98	167.260,75
BAIT (€) (9)= (3)-(8)	9.337,50	11.519,75	11.065,37	9.922,52	9.314,25
Intereses (€) (10)	2.872,76	2.310,37	1.710,31	1.070,07	386,95
BAT (€) (11)=(9)-(10)	6.464,74	9.209,38	9.355,06	8.852,45	8.927,30
T = 25% BAT (12)	1.616,19	2.302,35	2.338,77	2.213,11	2.231,83
BN (13)= (11)-(12)	4.848,56	6.907,04	7.016,30	6.639,34	6.695,48

Tabla 14.7: Cálculo BAT, BAIT, BN.

Para el cálculo de los parámetros anteriormente mencionados se han considerado que diariamente y durante todo el horizonte temporal se venderán 175 Kg de pan distribuidas las cantidades de la manera siguiente:

TIPO DE PAN	UNIDADES VENDIDAS AL DÍA
Mollete (100g)	600
Pan 1 Kg	55
Pan 2 Kg	30

Tabla 14.8: Ventas diarias de pan.

Consideramos ahora que el 40% del beneficio neto se dedicaría al pago de dividendos a los socios (60% reservas), las rentabilidades son óptimas.

	2018	2019	2020	2021	2022
Beneficio neto (€) (1)	4.848,56	6.907,04	7.016,30	6.639,34	6.695,48
Capital social (€) (2)	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500
Reservas (60% BN) (3)	2.909,14	4.144,22	4.209,78	3.983,60	4.017,29
Recursos propios inicio ejercicio (4)	16.500	20.644,22	20.709,78	20.483,60	20.517,29
Rentabilidad financiera (5)=(1)/(4) x 100	29,39	33,46	33,88	32,41	32,63
Dividendos (6) = (40% (1))	1.939,42	2.762,82	2.806,52	2.655,74	2.678,19
Rentabilidad por dividendo (7) = (6)/(4) x100	11,75	13,38	13,55	12,97	13,05

Tabla 14.9: Rentabilidad financiera.

Con estas previsiones se concluye que el proyecto también resulta atractivo como inversión así que es recomendable su puesta en marcha.

Ahora se complementa este estudio con un estudio de análisis de viabilidad global a través de su capacidad de generación de recursos de tesorería.

14.5 Viabilidad económica global

La viabilidad económica global nos manifiesta, en el horizonte temporal considerado, si la empresa genera unos ingresos netos suficientes para recuperar la inversión realizada y además generar un remanente. Para ello calcularemos la tesorería (cash flow) conforme a las previsiones y se aplicará el modelo del valor capital (VC) o valor actualizado neto (VAN) de la inversión como medida de la rentabilidad global del proyecto en cifras absolutas actualizadas al momento presente.

La fórmula del VC es la siguiente:

$$VC = -A + \frac{Q_{1)di}}{(1+k)^1} + \frac{Q_{2)di}}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_{n)di}}{(1+k)^n}$$

De donde,

A: desembolso inicial o importe de la inversión inicial.

$Q_{i)di}$: *cash flow* después de impuestos del año i; o tesorería neta después de impuestos.

I: Números de años transcurridos desde el momento inicial.

K: Tasa de actualización.

Tomaremos $k = 6$ como valor orientativo de manera que se condiciona al alza la fortaleza del proyecto en cuanto a rentabilidad.

Para el caso de la panadería las estimaciones, previsiones y cálculos son:

	2018	2019	2020	2021	2022
Valor contable inicio (€)	48.000	38.400	28.800	19.200	9.600
Amortización(€)	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600

Tabla 14.10: Valor contable y amortización anual.

	2018	2019	2020	2021	2022
Previsión de venta (€/día) (2)	476,75	476,75	486,00	495,25	504,50
Ingresos explot. Año (€) (3)= (2) x 350	166.862,50	166.862,50	170.100,00	173.337,50	176.575,00
Costes variables (€) (4)	0,30	0,31	0,32	0,34	0,35
Costes variables totales diarios (€) (5)= 175kg x (4)	52,50	54,25	56,00	59,50	61,25
Costes variables totales al año (€) (6)= (5) x 350	18.375,00	18.987,50	19.600,00	20.825,00	21.437,50
Costes fijos totales (7)	139.150,00	136.355,25	139.434,63	142.589,98	145.823,25
Amortizaciones (€) (8)	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Costes totales de explotación sin amort.(€) (9)	147.925,00	145.742,75	149.434,63	153.814,98	157.660,75
Cash flow a.i.(10)= (3)-(9)	18.937,50	21.119,75	20.665,37	19.522,52	18.914,25
Impuestos T = 25% BAT	1.616,19	2.302,35	2.338,77	2.213,11	2.231,83
Cash flow d.i. (€)	17.321,31	18.817,40	18.326,60	17.309,41	16.682,42

Tabla 14.11: Cash-flow.

Ya con estos datos del cuadro podemos obtener el valor VAN. En el siguiente cuadro aparecen reflejados los datos que nos hacen falta:

Maquinaria y otros elementos amortizables	48000 €
Fondo de maniobra	16500 €
Total Inversión	64500 €
Tasa de actualización	6 %
VAN	10.151,71 €

Tabla 14.12: Cálculo VAN.

Puesto que el VAN es positivo, el proyecto es económicamente viable. Ahora toca ver si es viable financieramente.

14.6 Viabilidad financiera

Ya se ha visto anteriormente que el proyecto es viable económicamente porque obtenemos beneficios pero en este apartado se pretende calcular si además de estos beneficios, los flujos de tesorería obtenidos permiten pagar intereses y dotar amortizaciones suficientes para el pago del préstamo vinculado a la adquisición de activos amortizables. También debe ser suficiente para dotar reservas y pagar dividendos. Así en este caso, la diferencia entre la tesorería final disponible y estos pagos y dotaciones debe ser nula, señal de equilibrio presupuestario y viabilidad financiera.

VIABILIDAD FINANCIERA	2018	2019	2020	2021	2022
<i>Cash flow</i> <i>d.i.(1) (€)</i>	17.321,31	18.817,40	18.326,60	17.309,41	16.682,42
Intereses Préstamo (2) (€)	2.872,76	2.310,37	1.710,31	1.070,07	386,95
Amortización préstamo (3)(€)	7.676,64	8.959,79	8.786,65	10.200,09	10.883,21
Tesorería final bruta (4)= (1)- [(2)+(3)](€)	6.771,91	7.547,24	7.829,64	6.039,25	5.412,26

Dif con amortiz. Contable (€) (5)= (3)-9600	-1.923,36	-640,21	-813,35	600,09	1.283,21
Tesorería final disponible (€) (6)=(4)+(5)	4.848,55	6.907,03	7.016,29	6.639,34	6.695,47
Reservas (60%) (€)	2.909,13	4.144,22	4.209,77	3.983,60	4.017,28
Pago dividendos	1.939,42	2.762,81	2.806,52	2.655,74	2.678,19
TDF-aplicaciones (€)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabla 14.13: Cuadro Viabilidad financiera.

El proyecto es financieramente viable.

CONCLUSIONES.

Como consecuencia de los cálculos y estimaciones realizados para la empresa ArteSana, su plan de empresa y respectivos estudios de viabilidad tanto económica como financiera se llega a la conclusión de que es viable proceder a la creación de la citada empresa.

El proyecto ha partido de una idea en la que se ha puesto de manifiesto una necesidad de la población. El pan, que siempre ha sido un alimento indispensable, ha bajado el consumo en España de forma notable pero ya no sólo porque las personas quieran cuidarse cada vez más y erróneamente piensen que el pan engorde sino también por la baja calidad del producto mayoritariamente comercializado. Esto hace que ya el pan no sea indispensable.

Arte-Sana quiere cubrir ese vacío existente al menos y en principio, en la zona donde se ubica y se prevé que lo conseguirá según el estudio realizado en las páginas anteriores. Es un grado importante también como conclusión los planes de futuro y la capacidad de innovación de la empresa que hará que su vida se mantenga en el tiempo y que sus competidores se reduzcan.

Finalmente comentar que los estudios realizados se han confeccionado con datos lo más fieles posibles a la realidad.

16. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ González, J. (2013): Creación de empresas. Guía del emprendedor. Madrid. Ediciones Pirámide.
- ❖ Azcoytia, C. (2012). Historia del pan en Roma. Recuperado de: <http://www.historiacocina.com/es/historia-del-pan-en-roma>
- ❖ Restaurante Beltane 2012. Alimentación y gastronomía en la Edad Media. Recuperado de: <https://restaurantebeltane.wordpress.com/tag/el-pan-en-la-edad-media/>
- ❖ Wikipedia. Historia del pan. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_pan
- ❖ Ceopan.(2009).Evolución del consumo de pan en España. Recuperado de: http://www.gremipabcn.com/docs/consumo_pan_evolucion.pdf
- ❖ 20 minutos.(2014). “El consumo de pan en España rompe la tendencia y aumenta en medio de una guerra de precios. Recuperado de: <http://www.20minutos.es/noticia/2018890/0/consumo-pan/guerra-precios/marcas/>
- ❖ Le Pain Quotidien. Los diez pasos para elaborar pan. Recuperado de: <http://www.lepainquotidien.es/editorial/los-10-pasos-para-elaborar-pan/#.WZP0n-ILd1s>
- ❖ El club del pan. Procesos de panificación (método artesanal). Recuperado de: http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/procesos-de-panificaci%C3%B3n-m%C3%A9todo-artesanal-o-tradicional
- ❖ Cosas de comé. (2013). Fama bien amasada. Recuperado de: <http://www.cosasdecome.es/sin-categoria/pan-cateto-de-alcala-de-los-gazules/#.Wae6yNFLd1s>
- ❖ el amasadero. (2010). Pan cateto de Maria Amparo. [Recuperado de: https://blog.elamasadero.com/recetas_pan_casero/pan-cateto-de-maria-amparo/](https://blog.elamasadero.com/recetas_pan_casero/pan-cateto-de-maria-amparo/)

- ❖ Emprendedores.(2012). Cómo se hace un análisis DAFO. Recuperado de:
<http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2>
- ❖ Despensa de recuerdos. El pan antiguo. Recuperado de:
<http://www.despensaderecuerdos.es/opencms/tradiciones/El-pan-antiguo/>
- ❖ Centro europeo de empresas e innovación del Principado de Asturias. Plan de RRHH. Recuperado de:
<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=9>
- ❖ Emprendedores. (2015). Trámites para crear una sociedad limitada. Recuperado de:
<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tramites-crear-sociedad-limitada-sl>

ANEXO I.

TRÁMITES NECESARIOS PARA CREAR UNA SOCIEDAD LIMITADA.

Se ha creído conveniente aportar como anexo a este PFC, los trámites necesarios para crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada, dado que es la forma jurídica escogida para nuestra empresa. Los trámites necesarios, se detallan a continuación y son los siguientes:

1. Registro del nombre de la sociedad

Este trámite se realiza en el Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social, es decir, el documento acredita que ninguna otra sociedad lleva el nombre que se ha elegido. Una vez concedido el documento, este nombre queda reservado para el solicitante durante seis meses, aunque sólo tendrá una validez de tres meses hasta su registro ante notario. Agotándose los plazos, el nombre queda de nuevo a disposición de cualquiera que quiera tomarlo.

2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa

Se abre una cuenta bancaria a nombre de la empresa con un importe mínimo de tres mil euros. El banco emitirá un certificado del ingreso, que posteriormente se presenta en la notaría.

3. Redacción de los Estatutos Sociales.

Los Estatutos Sociales son el conjunto de normas que regirán la empresa. Los redactarán los socios y se incorporarán a la escritura pública de constitución. Normalmente esta tarea se delega a un abogado por la complejidad que entraña. Hay unos contenidos mínimos que han de tener los estatutos y que son:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social o actividad a la que se dedicará la sociedad.
- La fecha de cierre de cada ejercicio.
- El domicilio social del territorio español.
- El capital social.
- Las participaciones en que se divida.

- El valor nominal de cada participación y la numeración de las mismas.
- Sistema de administración de la Sociedad.

4. Alta en Hacienda y declaración censal.

Una vez firmadas las escrituras hay que ir a hacienda para obtener el NIF provisional de la empresa así como las etiquetas y tarjetas identificativas. Para ello hay que cumplimentar el modelo 036, la fotocopia del DNI del firmante, y la fotocopia de la escritura de constitución de la empresa, obtenida en el notario. De esta forma se obtiene un NIF provisional válido durante seis meses que habrá que canjearse por el definitivo. Más tarde se debe presentar el modelo 036 de la declaración censal junto con el alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE), indicando el comienzo de la actividad y cuáles son.

5. Obtención NIF definitivo.

Una vez completados los pasos anteriores se debe canjear en Hacienda la tarjeta provisional de NIF por la definitiva, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

6. Escritura de constitución

La firma de la escritura pública de la constitución de la sociedad por parte de los socios se realiza ante notario, conlleva un pequeño coste, generalmente un porcentaje sobre el capital escriturado y para lo que es necesario aportar:

- Estatutos sociales de la sociedad.
- Certificación negativa del Registro Mercantil (original).
- Certificación bancaria de la aportación dineraria al capital social.
- DNI original de cada uno de los socios fundadores.
- Declaración de inversiones exteriores (si alguno de los socios es extranjero).

ANEXO II.

SELECCIÓN DEL LOCAL.

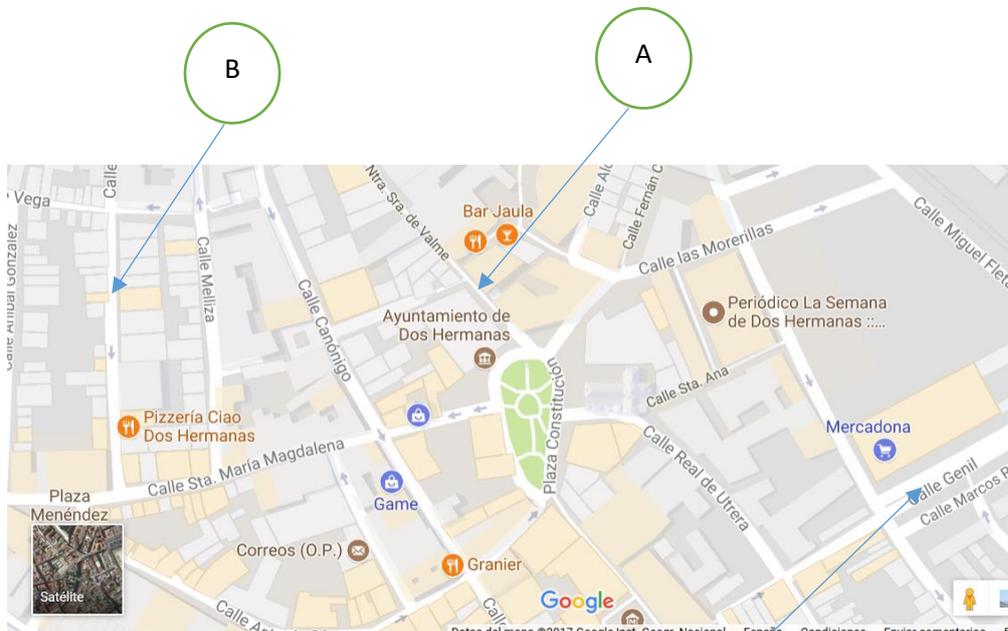
Uno de los aspectos más importantes a la hora de abrir o montar un negocio es su localización geográfica. Este criterio puede ser determinante para el éxito o fracaso del negocio y es por ello que se toma muy en serio y se ha de ser muy cuidadoso en su elección.

Dependiendo de la actividad a la que nos dediquemos nos puede convenir una situación u otra. Así si nuestro negocio es un gran almacén de fruta es muy posible que una localización en un polígono industrial con buenas conexiones a los puntos de abastecimientos y gran superficie de almacenaje sea lo que prime frente a otros criterios posiblemente menos importantes. Si por el contrario nuestro negocio es vender un producto o servicio a pie de calle es primordial estar en un lugar céntrico, con gran tránsito de personas donde las posibilidades de hacer negocio son enormes.

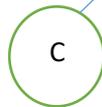
Es por ello que para la elección del local para nuestra empresa, dada su dedicación hay unos factores que son muy determinantes y que son:

- Cercanía del local hacia posibles compradores.
- Precio del alquiler del local.
- Adecuación del local a nuestras necesidades.

Con estos criterios se nos han presentado tres alternativas posibles de ubicación (local A, local B y local C). Todos ellos representados en el mapa.



Características de los locales:



Local	Dirección	Superficie (m ²)	Precio alquiler (€)	Necesario obras
A	Calle Ntra. Sra. Valme	120	2.100	Sí
B	Calle Botica	80	2.500	Sí
C	Calle Genil	90	1.900	Sí

A los criterios anteriormente mencionados se les ha dado un peso, quedando distribuidos de la siguiente manera:

Criterio	Peso
Localización	60%
Precio	30%
Adecuación	10%

Puntuando de 0 a 5 los locales, siendo 0 la peor puntuación y 5 la mejor, el resultado queda de la siguiente manera

Criterios/Puntuación			
Local	Localización (60%)	Precio (30%)	Adecuación (10%)

A	5	4	4
B	4	5	3
C	2	4	3

Las puntuaciones obtenidas por cada local son:

$$\text{Local A} = 5 \times 0,6 + 4 \times 0,3 + 4 \times 0,1 = 4,6$$

$$\text{Local B} = 4 \times 0,6 + 5 \times 0,3 + 3 \times 0,1 = 4,2$$

$$\text{Local C} = 2 \times 0,6 + 4 \times 0,3 + 3 \times 0,1 = 2,7$$

A la vista de los resultados, el local seleccionado es el A.