



Daniel Pasalodos Álvarez

(danipasa@uoc.edu)

09 de junio del 2024

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Plan de Empresa

Memoria Final

Curso 2023-2024, semestre 2º

Plan de Empresa. Objetivo Obrador

Daniel Pasalodos Álvarez

Grado de Administración y Dirección de Empresas

Resumen

El siguiente plan de empresa asegura la viabilidad para un negocio online de formación para obradores ubicado en el municipio de Hospitalet de Llobregat y en la que toda la actividad del proyecto se realiza de manera online, desde la creación de las formaciones, las clases virtuales hasta las consultorías que se ofrecen como servicios. Se prevé tener una oferta de dos infoproductos virtuales y un servicio de consultoría profesional que serán las principales fuentes de ingresos. La financiación estimada serán 7.000€, totalmente provenientes de recursos propios de los dos socios que conforman la sociedad bajo la cual se desarrolla la actividad. La inversión inicial consistirá en disponer de los equipos informáticos con los que crear las diferentes formaciones y poder ofrecer los servicios, que se ubicarán en el domicilio propio de los socios.

Dentro del plan de empresa conjunto se han considerado los siguientes puntos a destacar:

- Análisis del entorno general y entorno específico de la empresa
- Análisis del modelo de negocio *Canvas* y análisis DAFO del proyecto
- Creación de un plan de marketing
- Creación de un plan de recursos y operaciones
- Creación de un plan financiero

Finalmente, todos los estudios realizados muestran que las posibilidades de éxito del proyecto son altas y considerando el discreto desembolso inicial lo hacen una buena oportunidad de rentabilidad de negocio, atractivo de desarrollar y con unas altas expectativas de futuro.

Palabras clave: Obrador, Pastelería, Plan de Empresa, Asesoría, Formación, Formación Online

ODS (Objetivos de desarrollo sostenible):

ODS 4: Educación de calidad, ODS 5: Igualdad de género, ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ODS 10: Reducción de las desigualdades, ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles, ODS 12: Producción y consumo responsables, ODS 13: Acción por el clima y ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.

Abstract

The following business plan ensures the viability of an online training business for bakeries located in the town of Hospitalet de Llobregat and in which all the activity of the project is done online, from the creation of training, virtual classes and consulting services offered as services. It is expected to have an offer of two virtual info products and a professional consulting service that will be the main sources of income. The estimated financing will be €7,000, entirely from the own resources of the two partners that make up the company under which all the activity is developed. The initial investment will consist of having the computer equipment with which to create the training courses and offer the services, which will be located in the partners' own homes.

The following points have been considered within the joint business plan:

- Analysis of the general environment and the specific environment of the company.
- Analysis of the *Canvas* business model and SWOT analysis of the project.
- Creation of a marketing plan
- Creation of a resource and operations plan
- Creation of a financial plan

Finally, all the studies carried out show that the possibilities of success of the project are high and considering the discreet initial disbursement make it a good opportunity for business profitability, attractive to develop and with high expectations for the future.

Informe ejecutivo

¿En qué consiste el proyecto?

Escuela de formación para obradores de pastelería con ubicación en Hospitalet de Llobregat, aunque es un proyecto totalmente digitalizado y online.

¿Quién emprende el proyecto?

El equipo fundacional está compuesto por el autor de este documento, Daniel Pasalodos Álvarez y su pareja y mujer, Sara María Carpio García, ambos son socios inversores y administradores solidarios.

La fortaleza del equipo fundacional reside en su amplio conocimiento del sector de la pastelería y en el compromiso de establecer nuestra empresa como un referente en el ámbito de la formación para emprender un negocio de pastelería. La pasión y determinación de los socios que lideran este proyecto están alineadas con un alto nivel de compromiso y una destacada capacidad para trabajar en equipo.

El equipo fundacional tiene los conocimientos necesarios en áreas fiscales, contables y jurídicas para llevar a cabo este proyecto de emprendimiento en el sector de la pastelería.

Longitud temporal del proyecto:

El proyecto nace con la intención de que sea una actividad indefinida, se han evaluado las variables económico-financieras de los tres primeros años, consideradas clave para determinar la viabilidad de la empresa resultante.

Necesidades financieras:

El proyecto requiere de una inversión inicial de algo más de 3.000€ que será cubierta con fondos propios, con los cuales también se cubrirá el capital social de constitución (otros 3.000€).

Plazo de recuperación de la inversión

Con la previsión de ingresos del escenario previsible obtenida en el plan financiero, la inversión inicial se recuperaría en el primer mes de actividad.

Principales competidores:

La competencia es muy escasa o nula. A nivel nacional no se han encontrado competidores que ofrezcan una alternativa equivalente a la de Objetivo Obrador, sino o menos específica en cuanto al sector al que se enfoca o más específica sin cubrir todas las necesidades de un profesional que quiere emprender un obrador propio.

Ventaja competitiva:

La ventaja diferencial que ofrecerá este proyecto principalmente será la experiencia y conocimiento del sector, el enfoque integral, el asesoramiento personalizado, la actualización constante y la red de apoyo que se ofrece a raíz de la comunidad que generan las mentorías y el entorno del proyecto.

Conclusión:

En base a las hipótesis que se plantean el proyecto es técnica y económicamente bastante viable y rentable por lo que debe llevarse a cabo efectivamente.

ÍNDICE

Resumen	3
<i>Abstract</i>	3
Informe ejecutivo.....	4
Introducción	6
Justificación	6
Objetivo y alcance.....	6
1. La actividad y el entorno	7
1.1. Descripción del servicio	7
1.2. Análisis PESTEL	7
1.3. Análisis PORTER	7
1.4. Mercado potencial	8
1.5. Puntos clave del negocio	8
1.6. Ventaja competitiva	9
2. Implicaciones éticas y/o sociales	9
3. Modelo de negocio.....	11
3.1. Misión, visión y valores	11
3.2. Modelo <i>Canvas</i>	11
3.3. Análisis DAFO	14
3.4. Identificación de clientes.....	15
4. Plan de marketing	16
4.1. Marketing mix	16
4.2. <i>Funnel</i> de ventas	18
4.3. Estrategia de <i>branding</i>	19
4.4. Estrategia de posicionamiento	21
4.5. Análisis de la competencia.....	22
5. Plan de recursos y operaciones	24
5.1. Procesos de prestación del servicio	24
5.2. Estrategia de recursos materiales	24
5.3. Tecnologías aplicadas	25
5.4. Diseño organizativo y estrategia de recursos humanos	26
6. Plan financiero	28
6.1. Inversiones y financiación	28
6.2. Previsión de ingresos y gastos.....	29
6.3. Previsiones de balance, cuenta de resultados y tesorería	30
6.4. Escenarios de mercado y punto muerto	36
6.5. Ratios	38
Conclusiones y valoración personal	42
Bibliografía	44

Introducción

El objetivo de este plan de empresa es explorar la viabilidad técnica y económica de poner en marcha un negocio de formación online para obradores, con el que se ayude al acompañamiento empresarial de profesionales de la pastelería de manera integral y se les proporcione el soporte necesario para la creación de sus obradores o la mejora del mismo.

Justificación

La motivación de este proyecto surge en primer término de la voluntad de crear un negocio propio del autor con su cónyuge y a su vez de las ganas de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en el grado de ADE por el autor en los últimos años.

Actualmente la formación para la creación de empresas de la que disponen los emprendedores es limitada ya que no se ofrecen contenidos relacionados con el mundo emprendedor hasta los estudios superiores, del mismo modo que no se ofrecen conocimientos financieros o económicos, básicos para la vida adulta de cualquier persona tipo.

También es relevante que en la sociedad moderna se ha puesto en valor nuevamente por un alto porcentaje de la población el producto *handmade* y artesano, dejando en cierto modo de lado el producto industrial y hecho en serie, asociado a bajos precios y bajos costes.

La relevancia de la repostería creativa ha tenido un resurgimiento en los últimos años debido al auge de su presencia en las redes sociales, donde llamativas publicaciones de las creaciones de grandes maestros reposteros dejan sorprendidos a muchos usuarios, despertando en muchos de ellos la pasión por la repostería, por retomar un negocio artesano, que conecta con los orígenes de las generaciones pasadas, con la creación de pan y dulces al estilo de nuestras abuelas. Los años de pandemia por la COVID-19 también han supuesto un incremento del interés por este tipo de repostería debido a que el confinamiento aumentó la demanda de actividades en los hogares, la demanda de harina y levadura se disparó un 196%.

Por otro lado, la experiencia previa en el mundo de la repostería de la pareja del autor, quien formará parte del proyecto también, ha sido un punto de partida esencial, quien ha virado el modelo de negocio hacia la formación de emprendedores que quieren iniciar una actividad profesional y abrir un obrador de repostería, sea a puerta cerrada o de cara al público; dejando de lado la formación en repostería propiamente dicha.

Objetivo y alcance

El objetivo de este trabajo final de grado es estudiar la viabilidad de la creación de una empresa de formación online para obradores de pastelería, para cubrir una necesidad latente en el mercado y que no encuentra una oferta que sepa reconducirla y satisfacerla.

Como objetivo general se propone el análisis de todas las dimensiones de una empresa que finalizará con un proyecto factible para garantizar la puesta en marcha de la empresa, así como de su viabilidad técnica y económica.

Como objetivos más específicos tendremos que analizar el sector de manera general y específica, revisando la competencia existente, adaptar los contenidos teóricos del grado de ADE a la creación de una empresa, la realización de un plan estratégico interno y externo para introducir la empresa en el sector aprovechando sus puntos fuertes y las oportunidades, pero también aplacando sus puntos débiles y minimizando las amenazas, establecer el funcionamiento interno y la organización empresarial mediante un plan de operaciones, procesos y recursos humanos, crear un plan de marketing y revisar la toda la parte económica con un plan financiero que demuestre las previsiones.

1. La actividad y el entorno

1.1. Descripción del servicio

El proyecto es un negocio de formación online y, como tal, ofrecerá productos digitales y servicios. La oferta de Objetivo Obrador incluirá los siguientes tres productos/servicios:

- ❖ **Programa de Formación con Mentoría:** programa de formación con apoyo audiovisual, documentos descargables prácticos y sesiones grupales de mentoría.
- ❖ **Programa de Formación *Take Away* (a tu ritmo):** programa de formación con acceso inmediato a la metodología completa guiada, con apoyo audiovisual, documentos descargables prácticos que el alumno podrá seguir a su ritmo.
- ❖ **Consultorías y Asesorías Privadas:** sesiones privadas a través de vídeo llamada para resoluciones específicas y particulares, poniendo toda nuestra experiencia y conocimientos al servicio del cliente.

1.2. Análisis PESTEL

Las conclusiones que extraemos del análisis PESTEL realizado al **entorno general es que será favorable** al proyecto empresarial y éstas son:

- ✓ En cuanto a los factores políticos, el contexto político español viene marcado por un gobierno de coalición centro-izquierda que impulsa políticas de promoción del empleo y garantías sociales, lo que podría beneficiar a nuestro proyecto puesto que fomenta un entorno económico estable y favorable a la inversión. Una pequeña contra sigue siendo la corrupción política que hace perder la credibilidad en el sistema y la presión fiscal es bastante elevada, suponiendo un gran desafío a emprendedores y empresarios.
- ✓ Revisando los factores económicos, el mercado español aunque tiene un moderado crecimiento sigue ofreciendo oportunidades para crecer, también en el mundo de la pastelería, cuyo consumo se mantiene estable. La situación macroeconómica presenta cifras muy positivas tanto a nivel nacional como autonómico haciendo el entorno económico propicio para el desarrollo empresarial y emprendedor que necesitamos.
- ✓ Si nos fijamos en los factores socioculturales, hemos resaltado los hábitos de consumo y la diversidad cultural en España que ofrecen un amplio mercado para nuestro negocio, con el que seremos capaces de adaptarnos a diferentes preferencias y tendencias gastronómicas de nuestros clientes potenciales.
- ✓ Pasando a los factores tecnológicos, nos favorece de una manera muy importante la alta penetración de internet en nuestro país, así como el crecimiento del comercio electrónico, que proporcionan sin duda buenas oportunidades para la promoción y venta de nuestros servicios a través de las plataformas digitales. También vendrá de cara para nuestra empresa el alto uso de redes sociales en la población española, que unidas a las herramientas digitales serán cruciales para alcanzar nuestros retos con una estrategia de marketing digital bien planificada.
- ✓ Resaltando los factores ecológicos, la preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad puede ser un rasgo de nuestra empresa totalmente digitalizada y online para encontrar en la población española potenciales clientes, comprometidos con la ecología y dispuestos a adoptar prácticas eco amigables promoviendo los valores de responsabilidad ambiental efectiva.
- ✓ Por último, los factores legales serán de suma importancia ya que en España es fundamental dar cumplimiento a todos los trámites legales necesarios para empezar a operar con un negocio, lo que garantizará la continuidad de la empresa. También será una gran aportación contar con servicios externos de gestión y asesoría fiscal para poder centrarnos en el crecimiento y el desarrollo de nuestro negocio.

1.3. Análisis PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter del entorno específico del negocio se concluye que será también favorable con lo siguiente:

- **Bajo poder de negociación con los proveedores:** dependencia limitada de los proveedores al ser servicios online, se mantendrán relaciones sólidas con los existentes para garantizar la disponibilidad y la calidad de los equipos y suministros.

- **Bajo poder de negociación de los clientes:** nuestra oferta es única y tiene una alta diferenciación en el mercado por sus características.
- **Baja rivalidad entre los competidores existentes:** la competencia directa es limitada por la singularidad de nuestro negocio y los competidores indirectos no están enfocados en nuestra propuesta de valor, sino en complementar a la suya con algo que nos podría sustituir parcialmente.
- **Moderada amenaza de nuevos competidores:** bajas barreras de entrada financiera y operativa, pero altas en la experiencia profesional especializada, en la formación en línea, en comunicación y en marketing digital. El desarrollo de marca personal y la autoridad que tenemos en el mercado será un hándicap para posibles nuevos competidores.
- **Baja amenaza de productos o servicios sustitutos:** al tener una oferta de alta especialización y difícilmente replicable o ser sustituida, hay pocas opciones en el medio plazo de que nos sustituya alguna de las alternativas existentes, pero será importante mantenerse actualizado con las tendencias del mercado y continuar ofreciendo valor diferenciado para mitigar posibles amenazas.

El análisis de Porter nos indica que nuestro proyecto empresarial tiene una posición sólida en el mercado en el que nos centramos y encuentra un **entorno específico favorable**, tenemos ventajas competitivas claras y existen barreras de entrada para posibles competidores. Seguiremos nuestro camino hacia la diferenciación, la calidad de los servicios que ofrecemos y la consolidación de nuestra marca para fortalecer esa posición ventajosa.

1.4. Mercado potencial

El modelo de negocio se enfocará hacia la mentoría y asesoría de los negocios que se representan con los códigos CNAE 1072 (Fabricación de galletas y productos de panadería y pastelería de larga duración) y/o 4724 (Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados), ofreciendo para ellos diferentes servicios para su constitución, apertura, expansión y éxito empresarial.

Como datos objetivos podemos destacar el número de sociedades dedicadas a estas dos actividades económicas según la base de datos SABI, aunque hay que ser conscientes que muchos de esos negocios son autónomos sin sociedad mercantil, de los que no se han podido obtener datos fiables. No disponemos de datos de 2023 ya que todavía no han sido volcados en esta base de datos, lo estarán en los próximos meses cuando consoliden las cuentas cada una de las empresas.

Año Constitución Sociedad	2018	2019	2020	2021	2022
Obradores Abiertos CNAE 1072 y/o 4724	188	173	121	120	40

1.5. Puntos clave del negocio

Los puntos clave del negocio para el proyecto Objetivo Obrador serán:

- **Ofrecer la mejor calidad del mercado:** la calidad de nuestros cursos, de los materiales que ofrecemos y de los servicios de consultoría es fundamental para la satisfacción de nuestros clientes y para alcanzar sus expectativas. No solamente la excelencia de contenidos y la información que proporcionamos, sino de toda la experiencia de usuario en el proceso de aprendizaje y el soporte ofrecido en cualquier momento del mismo.
- **Reconocimiento por parte del sector como fuente de autoridad:** es importante establecerse como una clara referencia en el ámbito de la formación online y consultoría para obradores de pastelería, este hito se logra mediante la creación de contenido relevante, la participación en eventos del sector, la colaboración con profesionales de gran reconocimiento y la generación constante de confianza con nuestros clientes y con la comunidad.
- **Fidelización de los clientes:** poder mantener una relación constante en el tiempo con nuestros clientes es esencial para el éxito en el largo plazo de la empresa, somos conscientes de que un cliente que ya nos ha elegido como su opción de compra es más probable que vuelva a consumir nuevos productos o servicios que ofrezca nuestra empresa que cautivar a nuevos clientes del mercado que no han experimentado con nosotros una experiencia previa de

compra. No solamente ofreceremos un excelente servicio, sino también pondremos en marcha canales efectivos de comunicación, para dar seguimiento personalizado y aportar valor a nuestro cliente, haciendo crecer su lealtad con nosotros, con programas de membresía.

- **Innovación y actualización continuas:** la constante evolución del mercado es imparable por lo que mantenernos al día en las tendencias, técnicas, modas y tecnologías que afecten a nuestro modelo de negocio será crucial para nuestro éxito duradero en el tiempo. Desarrollaremos nuevos productos digitales en el futuro, nuevos cursos actualizados e incluso servicios innovadores que sigan aportando satisfacción a nuestros clientes, manteniendo nuestra relevancia en el mercado.
- **Utilización de nuevas tecnologías:** para la diferenciación de la competencia podemos basarnos en el uso temprano de las nuevas tecnologías que puedan desarrollarse en el entorno general de la empresa y que podamos aprovechar en nuestra empresa: la utilización de la IA, la inclusión de formación a distancia con realidad aumentada u hologramas, o cualquier otra innovación que nos distinga de la oferta de nuestros posibles competidores será siempre bienvenida.
- **Cumplimiento de las normativas establecidas:** entendemos que debe considerarse de fundamental importancia el cumplimiento de las regulaciones legales que proceda en nuestro proyecto relacionadas con la prestación de formación y consultorías en línea, incluyendo aspectos como la protección de datos, la propiedad intelectual, los derechos de autor, etc.
- **Nivel de competitividad:** somos conscientes que el nivel de competitividad existente en la actualidad en cualquier mercado y para cualquier tipo de negocio es muy grande, por ello es importante adaptar las estrategias y la toma de decisiones a tal nivel. Los análisis periódicos del estado de la competencia con los que identificaremos fortalezas y debilidades serán una buena herramienta para encontrar la manera de mejorar y diferenciarnos en el mercado.

1.6. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del negocio radica en la oferta de una formación integral y especializada para reposteros y reposteras que desean abrir su propio obrador de pastelería. Los aspectos clave son:

- ✓ **Experiencia y conocimiento en el sector:** Contamos con unos conocimientos amplios y experiencia en el sector de la pastelería y el emprendimiento. Estamos altamente cualificados y tenemos una profunda comprensión de los aspectos técnicos y comerciales del negocio de la pastelería.
- ✓ **Enfoque integral:** Nuestra formación abarca todos los aspectos necesarios para establecer y gestionar con éxito un obrador de pastelería. Desde la planificación inicial del negocio hasta la gestión diaria, cubrimos temas como la creación de productos, la gestión de costos, la comercialización, el cumplimiento de normativas y la atención al cliente.
- ✓ **Asesoramiento personalizado:** Nos esforzamos por ofrecer un enfoque personalizado a cada uno de nuestros alumnos. Entendemos que cada emprendedor tiene necesidades y objetivos únicos, por lo que adaptamos nuestra formación y asesoramiento para satisfacer sus requerimientos específicos.
- ✓ **Actualización constante:** Estamos comprometidos con mantenernos al tanto de las últimas tendencias, regulaciones y prácticas del sector de la pastelería. Nuestra formación se actualiza regularmente para garantizar que nuestros alumnos reciban información relevante y actualizada.
- ✓ **Red de apoyo:** Además de la formación, ofrecemos acceso a un grupo de apoyo de alumnos para establecer conexiones, obtener consejos y superar los desafíos comunes que enfrentan al iniciar su negocio.

2. Implicaciones éticas y/o sociales

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el compromiso voluntario de una empresa al querer contribuir con el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de la sociedad y el medio ambiente. Lleva implícitas consideraciones éticas, sociales, económicas y ambientales en cuanto a las actividades comerciales que se realicen y las interacciones con los diferentes agentes involucrados.

Algunas iniciativas que pondremos en marcha en nuestro proyecto empresarial son las relacionadas con las líneas de actuación siguientes:

- **Principios de buen gobierno:**
 - ✓ Transparencia y ética empresarial: garantizaremos la transparencia de la sociedad realizando informes sobre nuestras prácticas empresariales, políticas internas y las decisiones estratégicas de cara a una posible futura expansión del proyecto o la incorporación de nuevos socios o accionistas.
 - ✓ Equidad y diversidad: también pensando en la posible incorporación de trabajadores a nuestro negocio a raíz de un crecimiento en el futuro, implementaremos políticas de igualdad de oportunidades y promuevan la diversidad en el trabajo, con programas de inclusión y no discriminación.
 - ✓ Gestión de riesgos: se establecerán procesos que identifiquen, evalúen y gestionen los posibles riesgos sociales, ambientales y éticos derivados de la actividad de nuestra empresa.

- **Buenas prácticas laborales:**
 - ✓ Desarrollo del talento: de cara al momento futuro en el que tengamos trabajadores ofreceremos opciones de crecimiento personal y profesional con programas de formación.
 - ✓ Condiciones laborales justas: en todo momento garantizaremos unas condiciones laborales seguras y saludables para los posibles empleados, para proveedores, para clientes e incluso para nosotros los socios de la empresa, siempre respetando las normativas laborales y manteniendo un ambiente de trabajo favorable.
 - ✓ Equilibrio vida laboral-personal: implementaremos todas las políticas o medidas necesarias para promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de todo agente que entre en nuestra actividad empresarial, con horarios flexibles, teletrabajo, etc.

- **Participación activa en la comunidad:**
 - ✓ Voluntariado corporativo: fomentaremos la participación de la empresa en actividades de voluntariado organizadas por la comunidad como donación de alimentos, tutorías educativas e incluso limpiezas de playas.
 - ✓ Apoyo a causas locales: colaboraremos con organizaciones o iniciativas locales que promuevan el desarrollo comunitario, como proyectos de mejora ambiental o programas de educación para jóvenes o colectivos en exclusión.
 - ✓ Patrocinio en eventos comunitarios: nuestra empresa apoyará a eventos locales, ferias o festivales, tanto si son físicos o digitales, que sean promotores de la cultura, el arte o el deporte en la comunidad.

- **Plan de gestión ambiental:**
 - ✓ Reducción de residuos: nuestro proyecto empresarial implementará medidas para reducir, reutilizar y reciclar los residuos generados por la empresa en nuestras operaciones, utilizaremos materiales reciclables y minimizaremos embalajes, siempre que sea posible.
 - ✓ Eficiencia energética: se adoptarán tecnologías y prácticas que consigan una reducción del consumo energético, como instalar iluminación LED, optimización de aislamientos térmicos que reduzcan el consumo de los sistemas de calefacción y refrigeración, así como promover las energías renovables.
 - ✓ Compensación de emisiones: nos comprometeremos a compensar las emisiones de carbono de nuestras actividades empresariales a través de proyectos de reforestación, energías renovables o programas de captura de carbono.

Somos plenamente conscientes de que implementar estas iniciativas de RSC en nuestra empresa no solo nos ayudará a generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente, sino que también mejorará nuestra imagen de marca, la reputación de la empresa, aumentará la lealtad de nuestros clientes y proveedores y atraerá y retendrá talento humano comprometido con nuestros valores.

Además, en línea con la ONU y sus objetivos de desarrollo sostenible de 2015, nuestro proyecto empresarial se alinea con los siguientes ODS:

- ❖ **ODS 4: Educación de calidad:** contribuiremos a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todas y todos al ofrecer programas de formación y desarrollo profesional para futuros trabajadores y clientes.
- ❖ **ODS 5: Igualdad de género:** fomentaremos la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas ya que implementaremos políticas que promuevan la igualdad real de oportunidades y la diversidad en el trabajo.
- ❖ **ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico:** garantizaremos unas condiciones laborales justas, un desarrollo del talento efectivo y el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, con un crecimiento económico sostenible.
- ❖ **ODS 10: Reducción de las desigualdades:** contribuiremos a reducir las desigualdades porque implementaremos políticas de inclusión y de no discriminación para todas las personas.
- ❖ **ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles:** seremos partícipes de la creación de ciudades y comunidades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles al participar activamente en la comunidad y apoyar iniciativas locales.
- ❖ **ODS 12: Producción y consumo responsables:** nuestras medidas de reducción de residuos, reutilización de recursos y promoción de las prácticas sostenibles de producción y consumo contribuiremos al fomento de patrones sostenibles de consumo.
- ❖ **ODS 13: Acción por el clima:** nuestro compromiso con la eficiencia energética, la reducción de emisiones y la compensación de carbono contribuirán a combatir el cambio climático y su impacto en el planeta.
- ❖ **ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos:** favoreceremos alianzas con organizaciones y entes locales, así como otros actores relevantes, a través de colaboraciones para alcanzar los ODS de manera conjunta y coordinada.

3. Modelo de negocio

3.1. Misión, visión y valores

- La **misión** de Objetivo Obrador es proporcionar una guía integral y especializada a reposteras y reposteros que quieren abrir su propio obrador de pastelería, ofreciendo toda la información necesaria sobre emprendimiento, normativas, así como la creación y gestión efectiva de un negocio de pastelería. Nuestro objetivo será dotarles de bases sólidas y conocimientos prácticos para que sus negocios prosperen y funcionen con éxito en el competitivo mundo de la pastelería.
- La **visión** de Objetivo Obrador es convertirnos en la referente líder en España ofreciendo la formación y asesoramiento para emprendedores en el sector de la pastelería. Ser las personas de confianza a las que acudir para obtener conocimientos sólidos, recursos útiles y apoyo continuo en cada etapa del proceso de emprendimiento en la industria de la pastelería. Visualizamos el futuro de cada repostero para que pueda alcanzar el éxito y la realización personal en su negocio, con la ayuda de la formación y asesoramiento integral.
- Los **valores** de Objetivo Obrador giran en torno a la excelencia, la pasión, la integridad, la colaboración y el compromiso con el éxito de nuestros alumnos.

3.2. Modelo Canvas

Dentro del modelo de negocio Canvas revisamos sus 9 aspectos como son la propuesta de valor, la relación con el cliente, los canales de distribución, la segmentación de los clientes, las actividades clave, los recursos clave, las alianzas estratégicas, la distribución de costes y el flujo de ingresos.

La **propuesta de valor** de Objetivo Obrador se basará en las siguientes propuestas:

- ✓ **Atención personalizada:** para nuestro proyecto cada uno de nuestros clientes es único y exclusivo y por ello adaptamos la atención que requiera a sus necesidades reales en cada momento, con un seguimiento particular.
- ✓ **Especialización:** la oferta formativa y los servicios de consultoría está especializada en un sector muy concreto del emprendimiento, el de la repostería.
- ✓ **Eficiencia:** el ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo de nuestro cliente gracias a nuestros productos y servicios es de suma importancia.

- ✓ **Calidad y creatividad:** los productos que ofrecemos están en constante actualización y son totalmente de creación propia e innovadora.
- ✓ **Precio del servicio:** se encuentra ajustado a las posibilidades de inversión de nuestros clientes.
- ✓ **Servicio Online:** toda la actividad, productos y servicios serán online y virtuales, por lo que la disponibilidad y el alcance es de gran importancia.

Para poder ofrecer un buen servicio y asesoramiento utilizaremos dos formas de **relación con el cliente**:

- **Relación personal y directa:** en nuestro proyecto empresarial la atención personal, individualizada y directa es fundamental ya que cada cliente tiene diferentes necesidades según el modelo de negocio que quiera emprender. En este tipo de relación generaremos sinergias y conexiones que ayudarán a elevar el nivel de conciencia y a fidelizar al cliente.
- **Relación automatizada:** con el fin de ahorrar tiempo y dinero por nuestra parte y a su vez ganar en cuanto a rapidez de respuesta para el cliente, la automatización es clave. La utilizaremos para informar y darnos a conocer a potenciales clientes sobre nuestros productos y servicios mediante *newsletter*, *chatbots* en web y redes sociales que también darán soporte a la atención al cliente en primera instancia.

Utilizaremos los siguientes **canales de distribución** para ofrecer nuestros servicios:

- **Web:** los programas de formación se llevan a cabo en la propia web de Objetivo Obrador, donde están los diferentes contenidos y módulos, así como todos los recursos necesarios.
- **Redes Sociales:** el principal canal para generar confianza y autoridad con contenido orgánico y de pago, donde también invertiremos en publicidad, segmentando así el mercado para fijar al público objetivo de nuestros servicios.
- **E-mail:** contacto con los usuarios y prospectos a través de e-mail marketing.
- **Video llamadas a través de Zoom:** será el canal para las sesiones de mentoría grupales sincrónicas, así como para las consultorías privadas.
- **Posicionamiento en Google:** mediante el posicionamiento orgánico de la web y trabajando el perfil de empresa de Google.

La **segmentación de clientes** se utiliza para agrupar, dentro del mercado en el que se va a proyectar el negocio, aquellos conjuntos de clientes con necesidades iguales y que cumplen con ciertos criterios objetivos, basándose en variables fácilmente identificables:

Algunas de las variables que se utilizarán para la segmentación de clientes serán:

- **Variables geográficas:** la segmentación tomará el territorio nacional español como su mercado geográfico.
- **Variables sociodemográficas:** nos centraremos en clientes particulares y trabajadores autónomos, con edades comprendidas entre los 25 y los 55 años, con un nivel educativo medio y en su mayoría mujeres.
- **Variables psicográficas:** los clientes usan frecuentemente internet, sobre todo son activos en redes sociales, son activos y emprendedores y tienen interés en progresar personal y profesionalmente.
- **Variables conductuales:** nuestro cliente le da gran importancia al precio, puesto que hasta llegar a conocernos probablemente no haya invertido en su formación relacionada con la repostería y el emprendimiento.

El segmento de clientes al cual se dirige Objetivo Obrador serán **particulares** a los que les gusta la repostería y quieren profesionalizarlo convirtiéndolo en su futuro negocio y **trabajadores autónomos** que ya tienen su negocio activo, pero necesitan mejorar sus resultados, atraer nuevos clientes, aumentar su visibilidad en redes sociales, entre otras, o incluso otros que quieren innovar en su modelo de negocio o seguir desarrollándolo.

Las **actividades clave** de Objetivo Obrador son todas las acciones que llevaremos a cabo para la generación de ingresos, la captación de clientes y su fidelización, entre las que destacaremos:

- ✓ Creación y diseño de contenido para redes sociales.
- ✓ Creación de contenido para los productos digitales.
- ✓ Creación y mantenimiento de la página web.
- ✓ Creación de páginas de venta y captación de prospectos.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ E-mail marketing.
- ✓ Diseño de estrategia para publicidad.
- ✓ Sesiones de consultoría y mentoría.
- ✓ Seguimiento del proceso de los clientes.

Los **recursos clave** para nuestro modelo de negocio son aquellos activos que generan valor ya sean tangibles o intangibles y se clasificarán en:

- **Recursos físicos**, los enmarcaremos a su vez en otras dos subcategorías:
 - **Infraestructuras**: los equipos informáticos utilizados en la actividad de la empresa que incluirán ordenadores, webcams, micrófonos, teclados, ratones y mobiliario como mesas y sillas donde alojar los equipos. También smartphones que nos darán soporte móvil e igual acceso a la actividad. En cuanto al lugar físico, el proyecto se desarrolla desde nuestro domicilio particular, por lo que no se cuenta con un local comercial ni similar.
 - **Tecnología**: la página web, el hosting, el dominio, el Wi-Fi, las líneas de datos que utilizarán los smartphones, las redes sociales e Internet. Sistemas operativos para los equipos informáticos, programas de edición de video e imágenes, también alojamiento de videos online.
- **Recursos humanos**: únicamente formaremos parte de los activos de personal o activos humanos ambos socios de la empresa, ya que por el momento no se contempla tener más trabajadores en el proyecto.
- **Recursos financieros**: por un lado será necesaria la aportación del capital social para la constitución de la sociedad, que se ha decidido sea de 3.000€, por parte de ambos socios. Por otro lado, el desembolso inicial para la adquisición del resto de activos necesarios para el inicio de la actividad económica se estima preliminarmente en unos 6.000€ siendo precavidos con la inversión inicial.
- **Recursos intelectuales**: uno de los activos de nuestro proyecto al tratarse de programas de formación creados por nosotros mismos, conocido como el *know how*, también genera valor para la empresa, ya que el diseño de nuestros productos digitales es propio.

En nuestro modelo de negocio las **alianzas estratégicas** se centrarán en nuestros proveedores de servicios:







- **Facturación**: creación de los documentos contables de venta para los clientes. FacturaDirecta
- **Conexión a internet**: el canal para ejercer la actividad. DIGI
- **Línea de datos y telefonía**: el canal de los smartphone y para la atención al cliente. Lowi
- **Equipos informáticos**: ordenadores y periféricos. PC Componentes
- **Hosting y dominio**: alojamiento de las webs y dominio. Webempresa
- **E-mail marketing**: comunicaciones y newsletter. Mailerlite
- **Diseño de contenidos**: herramientas de creación de contenidos. Canva
- **Chatbot**: robot virtual para automatizar la atención al cliente y su captación. Manychat
- **Videoconferencias**: herramienta de reuniones virtuales y grabación de contenido. Zoom
- **Publicidad**: herramienta para segmentación y captación de prospectos. Meta Ads
- **Alojamiento de videos**: web para repositorio de videos online. Vimeo
- **Pasarela de pago virtual**: herramienta para los pagos con tarjeta. Stripe
- **Entidad bancaria**: cuentas de la empresa, ingresos, pagos, domiciliaciones. BBVA

Nuestro proyecto contará con una **distribución de costes** que nos ayudará a ejercer la actividad de la empresa pudiendo mantener una rentabilidad competitiva y éstos se dividen en:

- **Costes fijos:** nóminas, impuestos, seguros sociales autónomos, suministros eléctricos, suministros de telefonía e internet, hosting y dominio web, gestoría, plataforma facturación, chatbot, plataforma videoconferencias, web alojamiento videos.
- **Costes variables:** publicidad, pasarela de pago virtual (funciona por comisiones por ventas).

El **flujo de ingresos** en nuestro proyecto proviene de los dos infoproductos y del servicio ofrecido:

- ❖ **Ingresos del programa de Formación con Mentoría:** programa de formación con apoyo audiovisual, documentos descargables prácticos y sesiones grupales de mentoría.
- ❖ **Ingresos del programa de Formación Take Away (a tu ritmo):** programa de formación con acceso inmediato a la metodología completa guiada, con apoyo audiovisual, documentos descargables prácticos que el alumno podrá seguir a su ritmo.
- ❖ **Ingresos por consultorías y asesorías privadas:** sesiones privadas a través de vídeo llamada para resoluciones específicas y particulares, poniendo toda nuestra experiencia y conocimientos al servicio del cliente.

<p>PARTNERS </p> <p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • FacturaDirecta • DIGI • Lowi • PC Componentes • Webempresa • Mailerlite • Canva • Manychat • Zoom • Meta Ads • Vimeo • Stripe • BBVA 	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <p>Contenido redes, Contenido productos, Mantenimiento web, Páginas venta y captación, At. Cliente, E-mail MKT, Publicidad, Consultoría y mentoría, Seguimiento clientes</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Especialización • Eficiencia • Calidad y creatividad • Precio del servicio • Servicio online 	<p>RELACIÓN CON CLIENTES </p> <p>Personal y directa: Conexiones, elevación conciencia, fidelización</p> <p>Automatizada: rapidez de respuesta, siempre activa, soporte</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES </p> <p>Particulares y trabajadores autónomos, mujeres, residentes en España, entre 25 y 55 años, nivel educativo medio, activos en redes sociales y el uso de Internet, emprendedores y con interés por la repostería</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES </p> <p>Fijos: nóminas, impuestos, seguros sociales, suministros eléctricos, telefonía e internet, hosting y dominio web, gestoría, plataforma facturación, chatbot, plataforma videoconferencias, web alojamiento videos</p> <p>Variables: publicidad, pasarela de pago virtual</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación Mentoría • Formación Take Away • Consultoría/Asesoría privada 		

Elaboración propia en Canva

3.3. Análisis DAFO

Dentro de los factores externos que contiene el análisis DAFO podemos encontrar las amenazas y las oportunidades. Las amenazas son las situaciones que afectan de manera negativa a la empresa aumentando ciertos riesgos ya sean específicos o generales, como un descenso de los ingresos, un aumento de la competencia, etc. Las oportunidades por el contrario afectan de manera positiva al negocio y son las brechas externas donde nuestra empresa puede introducirse y desarrollar el modelo de negocio por nuevas vías como la diversificación, realizar un desarrollo de servicio o producto, etc.

En Objetivo Obrador podemos nombrar como **amenazas** las siguientes:

- Competencia con otras empresas con más experiencia, recursos financieros o reconocimiento.
- Cambios en las tendencias del mercado en las preferencias para la formación o los gustos.
- Crisis económica con reducción del consumo y la inversión en formación en nuestro mercado.
- Problemas técnicos en nuestros equipos informáticos o en la plataforma de formación online.
- Cambios de legislación que afecta a la actividad de la empresa.

Y en el lado de las **oportunidades** deberíamos contemplar:

- Crecimiento del mercado de formación online y aumento de la demanda en el mercado.
- Necesidad de formación especializada de profesionales que buscan renovarse e innovar.
- Acceso a nuevas tecnologías de desarrollo de herramientas y plataformas online que faciliten la creación y la gestión de cursos online.
- Potencial para la internacionalización al mercado europeo o al mundo entero.
- Colaboraciones con otras empresas del sector de la pastelería o de la formación online.

En los factores internos del proyecto también encontramos puntos débiles y puntos fuertes a tener en cuenta para nuestro modelo de negocio, éstos serán respectivamente las debilidades y las fortalezas como sus propios nombres indican.

En nuestro proyecto reconocemos como **debilidades** las siguientes:

- Falta de recursos financieros para inversión en marketing o expansión del equipo.
- Marca poco conocida en su inicio de actividad en el mercado, aunque la socia sí lo sea.
- Dependencia de la plataforma online y sus posibles fallos técnicos o posibles interrupciones del servicio.
- Falta de experiencia en la gestión empresarial en cuanto a planificación estratégica y gestión financiera.
- Dificultades de diferenciación con alguna otra empresa de formación online.

Y por último, también somos conocedores de nuestras **fortalezas**:

- Equipo experto con experiencia en la repostería y la formación online.
- Contenido de alta calidad con materiales didácticos innovadores y prácticos.
- Plataforma online robusta, sencilla, accesible y muy funcional.
- Metodología de aprendizaje efectiva basada en la interacción, la práctica y el feedback.
- Buena reputación online con presencia positiva en redes sociales.



Elaboración propia en Canva

3.4. Identificación de clientes

Nuestro público objetivo al que enfocaremos la oferta de nuestros servicios podemos clasificarlo en tres grupos bien diferenciados:

- **Aspirantes a reposteras/reposteros autodidactas:** Personas que sueñan con convertirse en reposteras/reposteros profesionales y desean adquirir conocimientos y habilidades para iniciar su propio negocio de repostería.
- **Emprendedores en pastelería:** Personas que ya han comenzado un negocio de repostería pero que necesitan orientación y asesoramiento para hacerlo crecer, mejorar su rentabilidad y superar desafíos específicos del sector.
- **Profesionales de la pastelería:** Profesionales interesados en diversificar su oferta y satisfacer las demandas de sus clientes.

4. Plan de marketing

4.1. Marketing mix

Nuestro proyecto es un negocio de formación online y, como tal, ofrecerá **productos digitales y servicios**. La oferta de Objetivo Obrador incluirá los siguientes tres productos/servicios:

- ❖ **Programa de Formación con Mentoría:** programa de formación con apoyo audiovisual, documentos descargables prácticos y sesiones grupales de mentoría. Su duración es de 6 meses, a través de los cuales se realiza el seguimiento de los clientes-alumnos.

A través de una metodología propia el alumno conseguirá saber cuáles son los pasos y normativas técnico-sanitarias para abrir un negocio de repostería, atraer y captar la atención al tipo de cliente que necesita para vender sus productos, aprender a poner los precios correctos a sus productos según los gastos reales, aprender a gestionar su negocio, clientes y pedidos para ser más productivo y atraer nuevos clientes, posicionarse como una profesional/un profesional de la repostería y aumentar su visibilidad en internet.

- ❖ **Programa de Formación *Take Away* (a tu ritmo):** programa de formación con acceso inmediato a la metodología completa guiada, con apoyo audiovisual, documentos descargables prácticos que el alumno podrá seguir a su ritmo.

Con una metodología propia el alumno conseguirá saber cuáles son los pasos y normativas técnico-sanitarias para abrir un negocio de repostería, atraer y captar la atención al tipo de cliente que necesita para vender sus productos, aprender a poner los precios correctos a sus productos según los gastos reales, aprender a gestionar su negocio, clientes y pedidos para ser más productivo y atraer nuevos clientes, posicionarse como una profesional/un profesional de la repostería y aumentar su visibilidad en internet, planificada al ritmo de cada cliente, de manera inclusiva y asequible para emprendedoras/empreendedores que quieren abrir su negocio de repostería.

- ❖ **Consultorías y Asesorías Privadas:** sesiones privadas a través de vídeo llamada para resoluciones específicas y particulares, poniendo toda nuestra experiencia y conocimientos al servicio del cliente.

Para la fijación de nuestros **precios** partimos de la posición que respecto a la competencia existente en nuestro mercado no existe ningún competidor con nuestro nivel de diferenciación, por lo que nuestros precios no se fijarán con la intencionalidad de competir con otros y quitarle clientes que ya tengan, sino que pretendemos a través del precio otorgarle a nuestros productos y servicios un alto valor que intentaremos transmitir con nuestro plan de acción de marketing.

Por ello nuestros precios iniciales se fijan con la intención de cubrir suficientemente los costes del proyecto y a la vez tener grandes márgenes disponibles para inversión en el medio plazo, sobre todo en publicidad online que será uno de nuestros mayores costes.

Hemos visto que nuestros productos son digitales y el contenido es estático, es decir, que el contenido se crea y se explota a lo largo del tiempo, a pesar de que se vaya actualizando contemporáneamente según los cambios necesarios que haya que ir realizando sobre él. Por este motivo, la dedicación inicial que supondrá una gran inversión en tiempo dedicado a su diseño se irá amortizando cada vez más a lo largo del tiempo, consiguiendo suculentas rentabilidades.

Para el caso de la formación con mentoría hay que tener en cuenta que requerirá el tiempo del seguimiento que son sesiones síncronas grupales con los participantes de cada edición mensual de la misma.

Del mismo modo, las consultorías no requieren contenido previo pero sí de tiempo material, pues se realizan también por videoconferencia.

Con lo anteriormente mencionado, nuestros precios iniciales se marcan de la siguiente forma:

- **Programa de Formación con Mentoría:** tiene un precio de 2.000€ en un único pago para todo el programa. El pago puede ser también fraccionado hasta en 8 meses con un 10% de recargo sobre su precio de pago único.

Formación con Mentoría		Pago	Fracciones	Precio Total
Pago único		2.000€	1	2.000€
2 pagos	+10%	1.100€	2	2.200€
3 pagos	+10%	734€	3	2.200€
4 pagos	+10%	550€	4	2.200€
6 pagos	+10%	367€	6	2.200€
8 pagos	+10%	275€	8	2.200€

Elaboración propia en Excel

- **Programa de Formación Take Away (a tu ritmo):** tendrá un precio de pago único de 750€. También se puede fraccionar en hasta 4 pagos con un 15% de recargo sobre el precio del pago único.

Formación Take Away		Pago	Fracciones	Precio Total
Pago único		750€	1	750€
2 pagos	+15%	432€	2	863€
3 pagos	+15%	288€	3	863€
4 pagos	+15%	216€	4	863€

Elaboración propia en Excel

- **Consultorías y Asesorías Privadas:** sesiones de mínimo 1 hora de duración en directo por videoconferencia con un precio de 100€, adaptable al cliente en formato 90 minutos o 120 minutos, con descuentos del 10% a los precios proporcionales.

A estas alturas tenemos claro que nuestros productos son digitales y nuestros servicios también, por lo que el **canal de distribución** es online, a distancia, no existe un punto físico concreto sino que se va a llegar hasta allí donde se encuentre el cliente, ya sea en su ordenador, en su móvil, en su tablet, etc.; en cualquier dispositivo electrónico con conexión a internet.

Nosotros somos los productores de nuestros propios productos por lo que la distribución se realizará de manera directa, sin intermediarios, hacia el cliente final.

El medio de distribución será en forma de contenidos audiovisuales en cuanto a los módulos que componen a las formaciones y las videollamadas para el caso de las mentorías y las consultorías.

Por concretar algo más respecto a la distribución cabe recordar que el mercado donde aterrizamos y vamos tratar de hacernos hueco es el mercado español y mediante el idioma español, por ahora no se pretende la expansión internacional ni dar el salto de barreras de lenguaje.

La **comunicación** será una gran baza que pensamos jugar, tenemos claro que en un momento competitivo como el actual y con la cantidad de inputs que recibimos diariamente hacerse un hueco entre nuestro público objetivo es cuestión de tiempo. Necesitamos generar confianza con nuestro público objetivo, cautivar su atención, ir proporcionándoles pequeños tips que atraigan su atención y nos hagan formar parte de su rutina diaria.

Nuestro objetivo en la estrategia de comunicación dentro del marketing mix es utilizar nuestras redes sociales como escaparate, tratando que sea un "pruébanos", dejándole la miel en los labios de nuestro público objetivo. Conectaremos con sus gustos, sus preferencias, sus pasiones y así llegaremos a ser la solución a sus necesidades.

Principalmente utilizaremos la red social Instagram, pero también tendremos cierta presencia en Facebook, TikTok y Pinterest. En ellas se generará contenidos concisos, rápidos de consumir, gratuitos, que generen gran impacto en el público que los consuma para que despertemos en ellos las ganas de conocernos, de saber qué podemos ofrecerles.

También usaremos publicidad segmentada de *MetaAds* en las redes sociales de Meta, realizando lanzamientos mensuales ya sea con sesiones abiertas en directo y gratuitas o con el uso de *webinars* grabados. Esa será la forma de conducir el tráfico de leads hacia nuestra landing de venta, donde conseguiremos los datos de registro básicos del usuario visitante.

Cuando nuestro cliente potencial ha llegado a nuestra página web de venta es posible que ya nos conozca por el contenido orgánico que creamos en nuestras redes sociales y hayamos generado altos niveles de autoridad en ellos que faciliten la venta, pero también será posible que aterricen en la landing de venta únicamente por la publicidad que pongamos en marcha, en este caso la conexión con ellos será más sensorial y deberemos acelerar la decisión de venta.

A su vez, nuestra comunicación utilizará también e-mail marketing, pondremos en marcha nuestra *newsletter* donde informaremos a nuestros usuarios registrados de las novedades en nuestros programas, actualizaciones de los mismos, promociones temporales o futuros lanzamientos.

Volviendo a la landing de venta y al manejo del tiempo, utilizaremos un contador regresivo que se pondrá en funcionamiento después de que el usuario visualice nuestro video, el cual presenta con todo detalle el programa de nuestras formaciones, casos de éxito reales, testimonios, introduce la manera de trabajar con los seguimientos y finalmente aporta los llamados bonus, que también analizamos y valoramos económicamente cuanto valdrían fuera de la oferta que presentamos. En todo momento seremos claros con nuestro cliente, no esconderemos que estamos vendiéndoles nuestros programas de formación, pero también seremos claros con la consecución de su objetivo de poner en marcha un obrador desde cero cumpliendo su sueño de dedicarse a lo que más les apasiona.

A su vez y mediante la automatización de bots también se habrá puesto en marcha una cadena de correos, utilizando los datos de registro en la landing que nos ha proporcionado el cliente potencial, donde enviamos mensajes automatizados pero personalizados para cada caso, exponiendo las ventajas que ofrecemos, lo que van a dejar de obtener si dejan pasar la oferta temporal en marcha, incluso dando rienda suelta a la imaginación del futuro cliente y describiéndole cómo sería su futuro si compra nuestro producto, facilitándole todas las gestiones para llegar a tener su propio obrador de pastelería y con nuestra ayuda y soporte integral en todo momento.

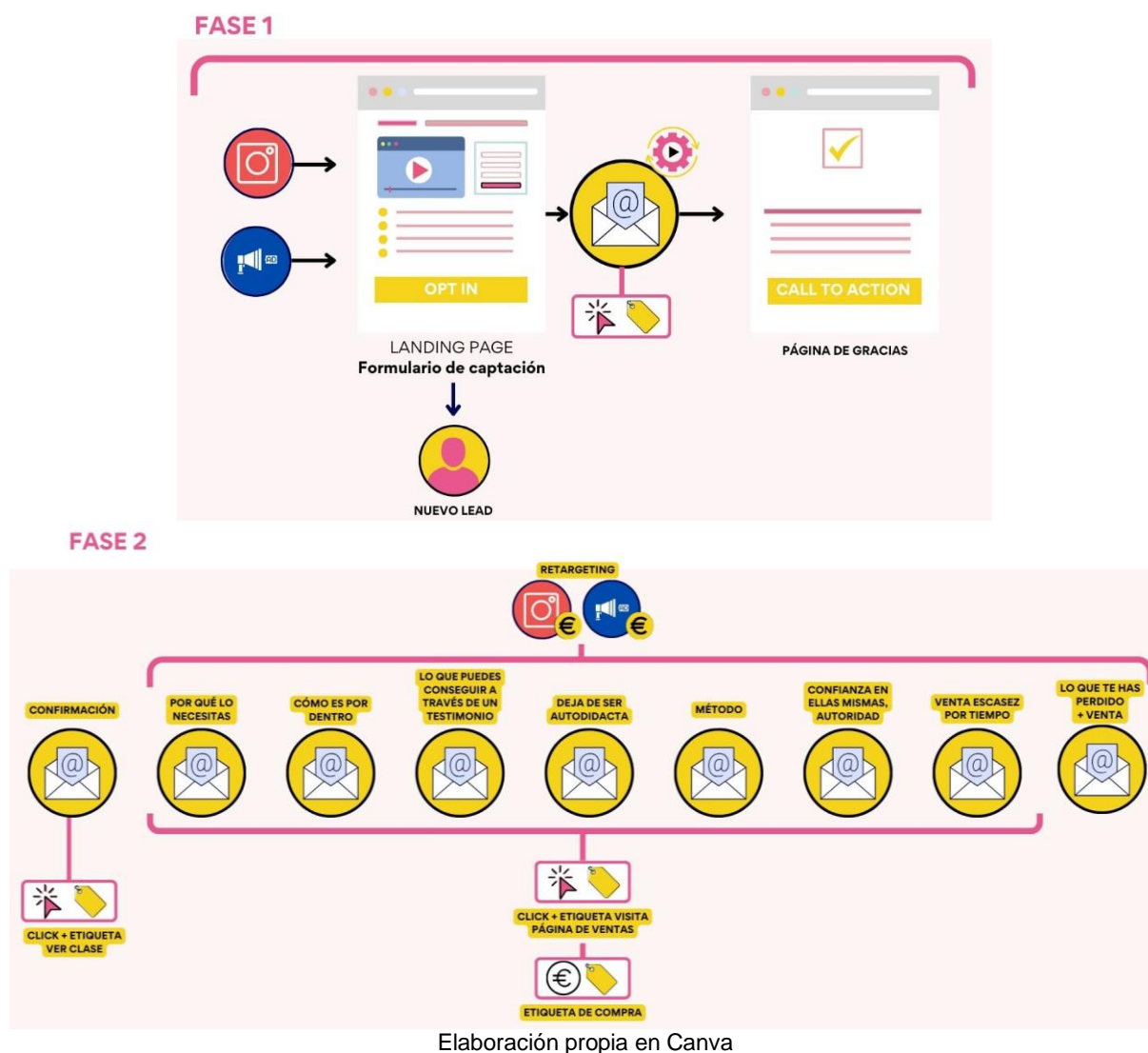
4.2. *Funnel* de ventas

El *funnel* de ventas es la representación del recorrido del cliente desde la fase de conocimiento sobre nosotros hasta la fidelización, pasando por la interacción y la conversión.

Aplicando el método AIDA que literalmente se representa en las cuatro fases del *funnel* de ventas, convertimos a lo que inicialmente es un usuario más en nuestro cliente:

- ✓ **A (Atención) – Fase de conocimiento:** con publicidad o en nuestras redes sociales, con contenido orgánico y/o de pago.
- ✓ **I (Interacción) – Fase de Interacción:** con el propio contenido haremos llamadas a la acción para que el usuario emprenda ciertas iniciativas de su intención de relación con el producto, a través de clics en la publicidad o cuando llegan a nuestra landing page de captación.
- ✓ **D (Decisión) – Fase de conversión:** cuando rellenan el formulario de inscripción para recibir nuestro *lead magnet* (producto “gancho” gratuito: en directo o grabado) y cuando compran en la página de venta.
- ✓ **A (Acción) – Fase de fidelización:** cuando sigue nuestras redes sociales, cuando es fiel a recibir nuestra *newsletter*, cuando aporta *feedback* después de una compra de producto o servicio, cuando el cliente nos reporta la consecución de sus hitos gracias a nuestro método.

Las siguientes dos imágenes son una representación del flujo dentro de nuestro *funnel* de ventas, se han separado en fase 1 (equivalente a las fases de conocimiento y de interacción) y en fase 2 (incluye las fases de conversión y fidelización):



4.3. Estrategia de *branding*

La **marca** del proyecto se fijó de manera que se buscaba un mensaje claro para el público objetivo, que comunicara a lo que aspira nuestro cliente y a lo que conseguiremos hacerlo llegar con nuestra puesta en escena: Objetivo Obrador.

Dos palabras clave que transmiten nuestra sinergia con el cliente, su meta es nuestra meta y su éxito representa el nuestro, por lo que trataremos mediante todas las maneras posibles de facilitarle el tránsito de emprender un negocio de repostería y hacer realidad su futuro obrador.

La marca o nombre **Objetivo Obrador** surge de la investigación del lenguaje en el ámbito de la repostería, de la manera en que se comunica nuestro público objetivo, utilizando la empatía para con ellos somos capaces poniendo negro sobre blanco de captar su deseo; su necesidad que requiere ser satisfecha.

El **logotipo** elegido ha sido diseñado pensando en el objeto que más representa a un pequeño obrador como lo es un robot amasador. Perseguimos la relación rápida de ideas para nuestro público objetivo donde encuentre en nosotros aquello que más va a utilizar en su futuro negocio de repostería.

En segundo término, la primera parte de la marca es con un tipo de fuente manuscrita que evoca lo artesano, aquello "*hand-made*" que es tendencia actualmente en el mundo de la alimentación y de la

repostería. A su vez, también ese mismo tipo de letra se identifica como la firma del proyecto o de los creadores del mismo, generando una relación de proximidad y cercanía con el futuro cliente.

Por último, la palabra obrador con un tipo de fuente más profesional se motiva con la idea de legalizar la actividad de nuestros clientes, cumpliendo con todas las normativas vigentes y dándole toques de seriedad, garantía e incluso elegancia por la serifa que contiene la fuente seleccionada.

También en cuanto a sus colores destacaremos el blanco y negro tanto de la imagen del robot como de la palabra objetivo que quiere rescatar ideas de sencillez y facilidad en la aplicación de nuestros productos formativos. Finalmente, la palabra obrador tiene un color que enlaza con nuestros colores corporativos que veremos más adelante.



Elaboración propia en Canva

También hemos diseñado un logotipo alternativo más sintético y pequeño, con menos detalles que el principal pero que quizá sea de uso recomendado para otros fines donde el tamaño o la proporción lo requieran antes que el anterior. Éste fusiona la imagen del robot amasador con un círculo que lo rodea con el mismo color de la palabra obrador.



Nuestro **estilo** será un estilo limpio, dulce, donde importará cada detalle en todo momento, ordenado, que representa a nuestro público objetivo, concretamente a la imagen que han generado en sus mentes de su futuro obrador.

La siguiente imagen define claramente el diseño que se busca implementar a nuestra marca y a todo el contenido que generemos en el proyecto de Objetivo Obrador.



Imágenes de inspiración de Canva

Los **tipos de letra** que utilizaremos tanto en los contenidos de las formaciones que ofertamos, como en nuestras redes sociales, o en cualquier diseño de imagen y video, incluso en los e-mails serán fuentes simples como las dos siguientes, donde nuevamente se pretende entregar imagen de sencillez como se hace con la segunda parte del logotipo.

Los **colores** de Objetivo Obrador serán los incluidos en la siguiente paleta de colores, se han buscado tonos pastel para transmitir sentimiento de calma, sensación de calidez, gusto de dulzor y a su vez algunos toques de atrevimiento, de espíritu emprendedor con los dos últimos colores elegidos. Los códigos hexadecimales están justo debajo de los tonos.



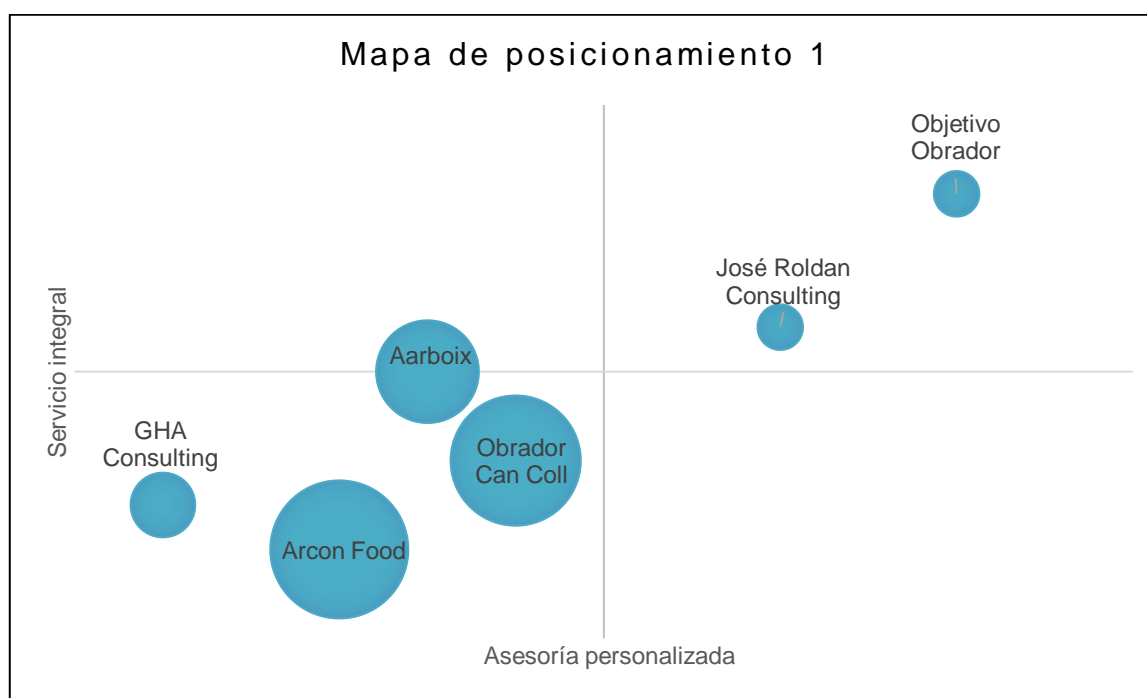
4.4. Estrategia de posicionamiento

El mapa de posicionamiento nos hará diferenciar fácilmente donde se encuentra la amalgama de competidores respecto a dos características o factores concretos, dibujados en un eje x, y que relaciona visualmente cómo está el mercado y dónde se ubica nuestra empresa en nuestro punto de partida.

Esta herramienta nos permite encontrar nichos de mercado ya que es una representación de cómo el mercado percibe a la competencia, partiendo de ésta se podrán diseñar estrategias con el objetivo de conseguir destacar en aquellas características que la oferta del mercado no es capaz de cubrir o al menos no lo hace tan bien como nuestro proyecto pretende hacerlo.

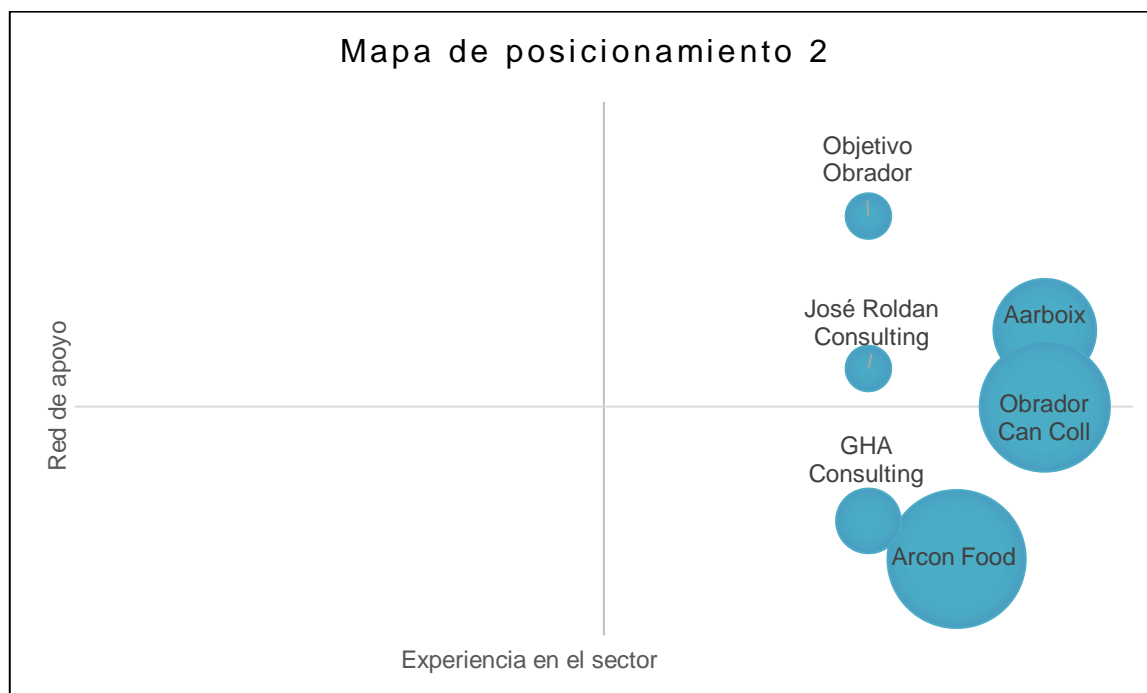
Se decide recrear dos mapas de posicionamiento en los que representaremos los pares siguientes:

- **MP 1: Asesoría personalizada vs Servicio integral:** mediremos en la escala del 1 al 10, donde el 10 indica el máximo de personalización o cantidad de servicio integral estas dos variables, para representar la oferta de la competencia.



Elaboración propia en Excel

- **MP 2: Experiencia en el sector vs Red de apoyo:** mediremos en la escala del 1 al 10, donde el 10 indica el máximo de experiencia en el sector o la red de apoyo ofrecida como dos variables para representar la oferta de la competencia.



4.5. Análisis de la competencia

Estudiaremos a través del benchmarking a nuestros competidores, los tomaremos como referencias en ciertos aspectos de sus productos o servicios, resaltando aquellos puntos fuertes y aquellos puntos débiles en los que destaca cada uno de ellos.

Para empezar tenemos que dejar claro que el análisis de los competidores ha sido en gran parte subjetivo ya que no ofrecen transparencia en cuanto a factores como sus precios o sus productos/servicios concretos, por lo que se realiza un análisis desde la percepción del mercado, simulando a nuestro público objetivo y actuando como tal.

José Roldán Consulting: <https://joseroldanconsulting.com/>

(Trabajador Autónomo, sin datos de volumen actividad)

Empresa centrada en formar pasteleros y reposteros, más que emprendedores o empresarios. Apuestan por únicamente la parte técnica de la pastelería y la panadería, pero no suplen la formación para la creación del obrador como actividad económica ni a toda la parte burocrática y legal.

Destaca por la información consultada su internacionalización, la cantidad de cursos impartidos (280) y alumnos formados (5.600), inicia la actividad en 2015.

Arcon Food: <https://www.arconfood.com/>

(Sociedad: Artesanía Congelada SL – CIF: B60959830)

Es un distribuidor mediano de productos congelados para panaderías y pastelerías, aunque ofrece asesorías para panaderías, pastelerías y negocios de horeca.

La asesoría que promueven es un complemento a su actividad principal y centrada en completar la captación de clientes para ella, no para ofrecer este servicio por separado.

Tiene unos ingresos de explotación en el ejercicio 2022 de 5,7M€ y más de 30 años de experiencia en sus actividades.

A Arboix: <https://angelarboix.cat/es/>*(Sociedad: ANGEL ARBOIX SL – CIF: B62712997)*

Esta empresa vende productos a panaderías, pastelerías y restaurantes como producto final o para ser transformados en él, aunque también hacen formación de elaboraciones, formación en tareas del personal, organización del obrador y procesos de producción o consultoría sobre la utilización de sus productos.

Nuevamente encontramos un proveedor de productos relacionados con la pastelería que oferta consultorías para su ya cliente con el fin de completar su principal propuesta de negocio.

En el último ejercicio con cifras de la sociedad vemos unos ingresos de explotación de 2,6M€ y tiene al menos 40 años de experiencia en su sector.

Obrador Can Coll: <https://www.obradorcancoll.es/>*(Sociedad: FORN DE CAN COLL SL – CIF: B64528730)*

Es un obrador mayorista que vende productos a terceros para su posterior venta como pan, también ofrece asesoramiento, formación del personal y asistencia a sus clientes para tarificación y facturación. Como en los anteriores casos, este competidor tampoco centra su oferta en los servicios de formación y consultoría para obradores, sino que les proporciona productos a éstos para su venta.

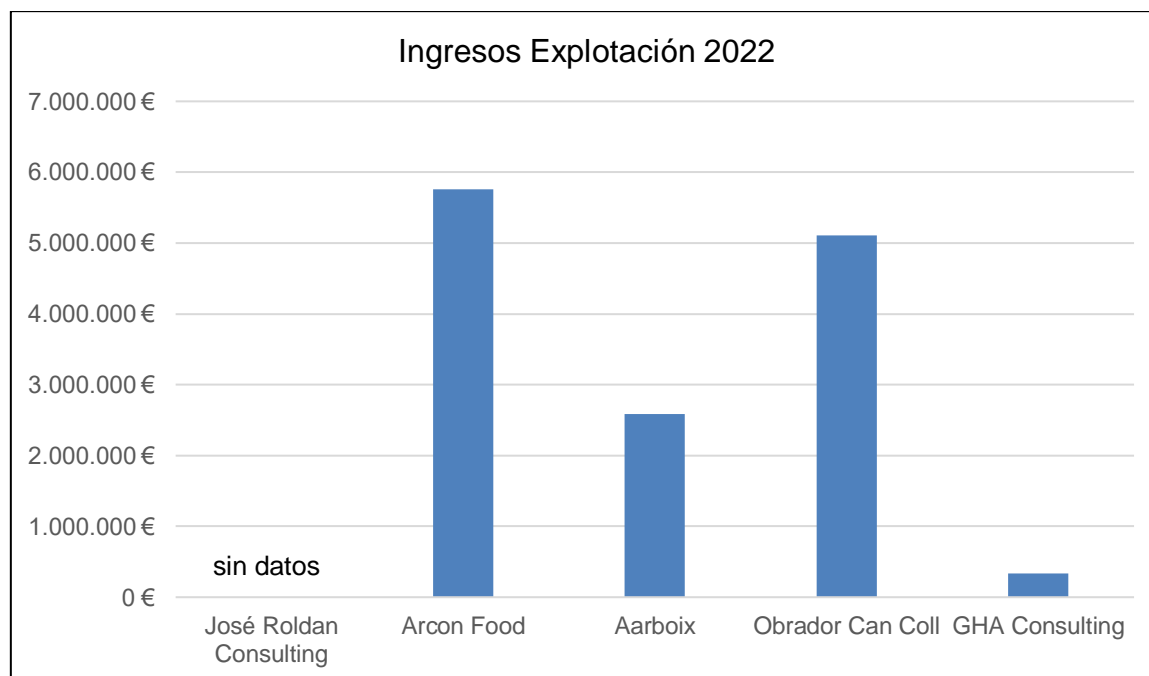
Este proveedor tiene declarados 5,1M€ de ingresos de explotación para 2022 y destacan más de 50 años de experiencia con su empresa.

GHA Consulting: <https://www.ghalimentaria.com/>*(Sociedad: GESTION E HIGIENE ALIMENTARIA SL – CIF: B62688387)*

Empresa que vende soluciones de seguridad, higiene y calidad alimentarias que realizan proyectos de obradores y asesoramiento de materiales, equipos y distribución.

El asesoramiento que ofrecen es complementario a sus soluciones para negocios de la industria alimentaria, ayudan en cuanto a los medios materiales necesarios, así como normativas relacionadas con la seguridad, higiene y calidad alimentarias.

Los ingresos de explotación de la sociedad de GHA sumaron los 330m€ en 2022 a pesar de que llevan más de 20 años según sus cuentas públicas.



Elaboración propia en Excel

Se observa fácilmente que los competidores destacados tienen una dilatada experiencia en el sector y algunos de ellos unas cifras de negocio considerablemente grandes, por lo que Objetivo Obrador se centrará en la diferenciación y la personalización, así como el apoyo integral a nuestros clientes.

5. Plan de recursos y operaciones

5.1. Procesos de prestación del servicio

En la propuesta de valor de Objetivo Obrador ya pusimos sobre la mesa que se iba a centrar en la atención personalizada, la especialización, la eficiencia, la calidad y creatividad, el precio del servicio y en el servicio online. Es por ello que en los procesos de prestación del servicio hemos de poner en marcha todas esas características para hacer un proceso con objetivos claros.

Hemos visto que en nuestra oferta ofrecemos 3 productos/servicios como vías de ingresos diferentes, aunque con ciertos paralelismos en sus procesos, distinguiremos el proceso de prestación de cada uno de ellos para marcar líneas paralelas entre ellos.

Como procesos inherentes a la prestación del servicio identificamos los siguientes:

- Creación de las formaciones
- Actualización de los contenidos de las formaciones
- Actividad en redes sociales
- Diseño de contenido audiovisual para redes sociales
- Mantenimiento de la agenda de mentorías y consultorías privadas
- Creación de automatizaciones de email marketing
- Creación de automatizaciones en redes sociales
- Facturación de los productos/servicios

5.2. Estrategia de recursos materiales

Los recursos materiales de una empresa son los equipos, las máquinas, las materias primas, las herramientas y los elementos físicos que se requieren para realizar el proceso productivo de una empresa.

En nuestro caso, al tratarse de un proyecto completamente online orientado a la formación y a la asesoría de empresas o emprendedores no tendremos herramientas, ni máquinas, ni materias primas, sino que nuestra estructura física se reduce a la localización de nuestro domicilio que será la sede social inicial de nuestro negocio, los equipos informáticos que utilizaremos para ejercer la actividad, el mobiliario donde se ubicarán los equipos informáticos y los suministros que podamos necesitar ya sean energéticos como de líneas de datos/internet.

El proyecto de Objetivo Obrador es algo pequeño, aunque ambicioso, que parte desde el origen de nuestro propio domicilio como socios de la SL que constituiremos, por lo que la localización física será en nuestro municipio Hospitalet de Llobregat, junto a Barcelona.

Las instalaciones necesarias que reservaremos para poder llevar a cabo la actividad empresarial será una de las habitaciones del domicilio que acondicionaremos para poder ubicar los dos equipos informáticos que requeriremos, con conexión a la red eléctrica, con tomas para red de fibra de internet, e iluminación, tanto natural como artificial.

La siguiente tabla de inversión resume las compras iniciales de inmovilizado que necesitamos para empezar la actividad empresarial de Objetivo Obrador:

Equipos informáticos	Precio unitario	Unidades	Precio total
Ordenador	729€	2	1.458€
Monitor	119€	2	238€
Teclado+Ratón	32,98€	2	65,96€
Webcam	77,45€	2	154,90€

Micrófono	35,99€	2	71,98€
Auriculares	21,99€	2	43,98€
Foco LED	79,78€	2	159,56€
Móvil	293,94€	2	587,88€
Total equipos informáticos			2.780,26€

Mobiliario	Precio unitario	Unidades	Precio total
Silla	159€	2	318€
Mesa	189€	2	378€
Pizarra	39€	2	78€
Total mobiliario			774€

5.3. Tecnologías aplicadas

En Objetivo Obrador, como empresa de formación online para emprendedores de pastelería, aprovechamos el poder de las tecnologías para brindar una experiencia educativa completa y de alta calidad. A continuación, se presenta un análisis de las herramientas tecnológicas que impulsarán el éxito en nuestro proyecto:

Automatización del Email Marketing para una Comunicación Eficaz con MailerLite

- **Nutrir leads:** MailerLite permite crear secuencias de emails automatizados para nutrir a los leads potenciales, brindándoles información valiosa sobre el mundo de la pastelería y los cursos ofrecidos por Objetivo Obrador.
- **Segmentar audiencias:** La segmentación de audiencias según sus intereses y necesidades permite enviar emails personalizados, aumentando la relevancia del contenido y la tasa de conversión.
- **Campañas de marketing personalizadas:** MailerLite facilita la creación de campañas de email marketing segmentadas y personalizadas, impulsando la promoción de cursos, descuentos y eventos especiales.
- **Análisis de resultados:** El seguimiento y análisis de las métricas de las campañas de email marketing ofrece información valiosa para optimizar la estrategia y mejorar el retorno de la inversión (ROI).

Automatización de Redes Sociales y Atención al Cliente con ManyChat

- **Chatbot para atención al cliente 24/7:** ManyChat permite implementar un chatbot en la web de Objetivo Obrador, ofreciendo atención al cliente personalizada e instantánea las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- **Respuestas automatizadas a preguntas frecuentes:** El chatbot puede configurarse para responder automáticamente a preguntas frecuentes sobre los cursos, el proceso de inscripción, métodos de pago y otros aspectos relevantes.
- **Calificación de leads:** El chatbot puede recopilar información de los usuarios interesados en los cursos, clasificándolos como leads potenciales y enviando sus datos al equipo de ventas.
- **Soporte personalizado:** El chatbot puede dirigir a los usuarios con consultas más complejas a un agente humano para una atención personalizada.

Videoconferencias para Interacción Dinámica con Zoom

- **Clases online en vivo:** Zoom permite realizar clases online en vivo para los cursos de Objetivo Obrador, creando una experiencia interactiva y cercana entre el instructor y los estudiantes.

- **Talleres prácticos y demostraciones:** Las videoconferencias facilitan la realización de talleres prácticos y demostraciones de técnicas de pastelería en tiempo real.
- **Resolución de dudas en tiempo real:** Los estudiantes pueden interactuar con el instructor y otros compañeros en tiempo real, resolviendo dudas y compartiendo experiencias.
- **Grabación de clases para repaso:** Las clases online pueden ser grabadas y compartidas con los estudiantes para su repaso posterior.

Diseños Gráficos para Material Didáctico Atractivo con Canva

- **Presentaciones:** Canva permite crear presentaciones atractivas y visualmente impactantes para los materiales didácticos de los cursos, mejorando la comprensión y el engagement de los estudiantes.
- **Infografías:** Las infografías son una herramienta ideal para explicar conceptos complejos de forma clara y concisa, y Canva ofrece una amplia gama de plantillas y recursos para su creación.
- **Materiales descargables:** Objetivo Obrador puede crear materiales descargables como ebooks, guías y plantillas utilizando Canva, enriqueciendo la experiencia de aprendizaje de los estudiantes.
- **Redes sociales:** Canva facilita la creación de contenido visual atractivo para las redes sociales de Objetivo Obrador, impulsando la promoción de la empresa y sus cursos.

Pasarela de Pagos Seguros para Transacciones Tranquilas con Stripe

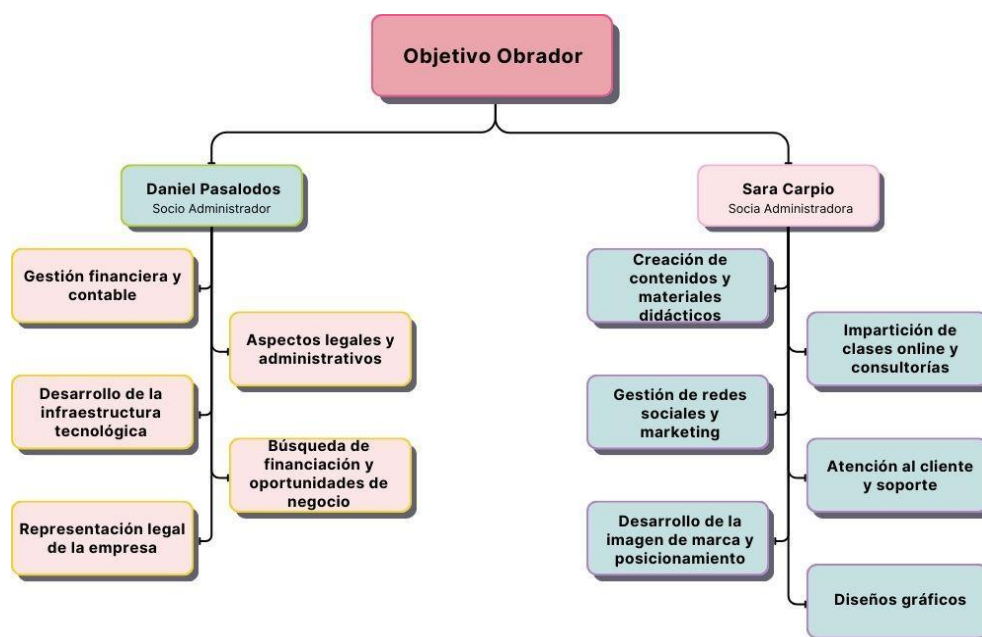
- **Pagos online seguros:** Stripe permite a los estudiantes realizar pagos online de forma segura y confiable para inscribirse en los cursos de Objetivo Obrador.
- **Múltiples métodos de pago:** Stripe acepta una amplia variedad de métodos de pago, como tarjetas de crédito, débito y transferencias bancarias, brindando flexibilidad a los estudiantes.
- **Protección contra fraudes:** Stripe cuenta con sistemas avanzados de seguridad para proteger las transacciones de los estudiantes contra fraudes y ciberataques.
- **Facilidad de uso:** La interfaz de Stripe es sencilla e intuitiva, tanto para los estudiantes como para el equipo de Objetivo Obrador.

5.4. Diseño organizativo y estrategia de recursos humanos

Nuestro diseño organizativo es horizontal y simple, ya que en principio solamente formaremos la estructura de Objetivo Obrador los dos socios, Sara y Dani, que nos repartiremos todas las funciones que sepamos y podamos desempeñar de forma que cada uno aporte su ventaja competitiva al proyecto.

- **Daniel Pasalodos Álvarez:** Contable en una empresa pública catalana del sector sanitario, donde ha desarrollado su actividad profesional los últimos 21 años, siendo también gestor de planificación de equipos de personas. Próximamente graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Oberta de Catalunya, y posible futuro Máster en Innovación y Transformación Digital para continuar con el itinerario del ámbito de la innovación y la optimización digital.
- **Sara María Carpio García:** Mentora de negocios especializada en el sector de la pastelería, con experiencia en negocio físico y 15 años como consultora de negocios de repostería. Formación en Marketing Digital y Ventas con los referentes internacionales Marta Emerson, Davinia Ruiz, Vilma Núñez, Vivir de Tu Pasión y David Sobrino, entre otros.

El éxito de Objetivo Obrador depende en gran medida de la calidad del equipo humano que lo conforma. Por ello, la empresa a pesar de que inicialmente no se plantea la incorporación de más miembros o trabajadores al proyecto, se compromete a desarrollar una estrategia de recursos humanos que garantice la selección, fidelización y desarrollo de profesionales talentosos y comprometidos con los valores de la empresa. Esta estrategia se basa en la meritocracia, la igualdad de oportunidades, la inclusión y el fomento de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.



Elaboración propia en Canva

Buscaremos atraer y seleccionar a los mejores profesionales para cada puesto de trabajo, basándonos en sus habilidades, experiencia y valores. Para ello, se implementarán las siguientes acciones:

- ★ **Búsqueda activa de talento:** Utilizar plataformas online especializadas, redes sociales y contactos profesionales para identificar candidatos con las habilidades y experiencia requeridas.
- ★ **Evaluación rigurosa de candidatos:** Realizar entrevistas en profundidad, pruebas de aptitud y análisis de portafolios para seleccionar a los candidatos más idóneos.
- ★ **Contratación basada en el mérito:** Priorizar las competencias y la experiencia por encima de las relaciones personales o preferencias.

Para garantizar la retención del talento humano, Objetivo Obrador implementará una estrategia de fidelización que se basa en los siguientes pilares:

- **Remuneración competitiva y beneficios atractivos:** Ofrecer salarios justos y beneficios como seguro médico, vacaciones pagadas y oportunidades de desarrollo profesional.
- **Ambiente de trabajo positivo y colaborativo:** Fomentar la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el reconocimiento individual y grupal.
- **Oportunidades de crecimiento y desarrollo:** Ofrecer cursos de capacitación, programas de mentoría y oportunidades de ascenso para motivar a los empleados.

Objetivo Obrador se compromete a ofrecer un **sistema de retribuciones** justo y transparente que refleje el valor del trabajo de cada empleado. Para ello, se considerarán los siguientes factores:

- **Puesto de trabajo y responsabilidades:** La remuneración se basará en la complejidad del puesto, las responsabilidades asignadas y el nivel de experiencia requerido.
- **Competencias y desempeño:** Se valorarán las habilidades y conocimientos de cada empleado, así como su desempeño individual y el aporte al equipo.
- **Mercado laboral:** Se analizarán los salarios promedio para puestos similares en el sector para garantizar la competitividad del sistema de retribuciones.

Objetivo Obrador se compromete a promover la **igualdad de oportunidades** y la **inclusión de todos los géneros** en el ámbito laboral. Para ello, se implementarán las siguientes medidas:

- **Igualdad de oportunidades:** Garantizar la igualdad de oportunidades en la contratación, promoción y desarrollo profesional para ambos géneros.
- **Salarios equitativos:** Asegurar que los salarios se basen en las competencias y responsabilidades del puesto, sin discriminación por género.
- **Cultura inclusiva:** Fomentar un ambiente de trabajo libre de discriminación y acoso por motivos de género.

Objetivo Obrador valora la **diversidad y la inclusión en el equipo de trabajo**. Para ello, se implementarán las siguientes acciones:

- ❖ **Diversidad en la fuerza laboral:** Valorar la diversidad de orígenes, experiencias y perspectivas en el equipo.
- ❖ **Accesibilidad en el trabajo:** Adaptar los espacios de trabajo y las herramientas para que sean accesibles a personas con diferentes discapacidades.
- ❖ **Políticas inclusivas:** Implementar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y la inclusión de todos los miembros del equipo.

6. Plan financiero

6.1. Inversiones y financiación

La obtención de recursos para el proyecto empresarial será únicamente a través de la **financiación interna**, sin depender de préstamos de terceros que supongan hacer frente a tipos de interés de la deuda contraída, y con ello será posible hacer frente a la inversión inicial necesaria para empezar la actividad económica, la cual permitirá generar ingresos desde el comienzo.

FINANCIACIÓN		7.000,00
Fondos propios		7.000,00
Capital		7.000,00
Subvenciones/donaciones		0,00
Subvenciones		
Donaciones		
Deudas largo plazo		0,00
Deudas con terceros		
Tesorería		
Excedente ejercicios anteriores		
Condiciones deudas con terceros		
Tipo interés (%)		
Plazo (años)		
Imputación subvención		
Vida útil (años)		

Gráfico del Excel del Plan Económico-financiero – Financiación

La imagen anterior refleja la financiación que proviene de la aportación de capital de ambos socios de los 7.000€ necesarios para dar cobertura a las adquisiciones del activo para el inicio de actividad

En cuanto a las inversiones iniciales serían estas:

- **Equipos para el proceso de información** (amortización a 5 años): 2.297,74€ sin IVA
- **Mobiliario** (amortización a 10 años): 639,67€ sin IVA

La **inversión inicial** en inmovilizado asciende a 2.937,41€ que se amortizarán linealmente en los siguientes 5 años para el caso de los equipos informáticos y de 10 años para el caso del mobiliario. De los 7.000€ aportados por los socios inicialmente restan aún 3.445,73€ que se dejarán en el saldo bancario para hacer frente a los primeros pagos y contrataciones necesarias inicialmente que veremos en la planificación de gastos más adelante.

En la siguiente imagen se puede ver fácilmente el reparto de la inversión, la amortización que supondrá a final de año, así como el IVA soportado ya en estas primeras adquisiciones de activo:

	2024 €	Vida útil Años	Amort. 2024 €
INVERSIÓN	7.000,00		523,52
Inmovilizado Intangible	0,00		0,00
Desarrollo			0,00
Concesiones Administrativas			0,00
Propiedad Industrial			0,00
Fondo de Comercio			
Derechos de Traspaso			0,00
Aplicaciones Informáticas			0,00
Inmovilizado material	2.937,41		523,52
Terrenos y Bienes Naturales			
Construcciones			0,00
Instalaciones técnicas			0,00
Maquinaria			0,00
Utillaje			0,00
Otras Instalaciones			0,00
Mobiliario	639,67	10,00	63,97
Equipos para el Proceso de Información	2.297,74	5,00	459,55
Elementos de Transporte			0,00
Otro Inmovilizado Material			0,00
Inversiones inmobiliarias	0,00		0,00
Inversiones en terrenos			
Inversiones en construcciones			0,00
Tesorería	3.445,73		
Efectivo			
Bancos	3.445,73		
IVA Inversión	616,86		
Cuota generada	616,86		

Gráfico del Excel del Plan Económico-financiero - Inversión

6.2. Previsión de ingresos y gastos

Los **ingresos** del negocio para Objetivo Obrador son por las ventas de productos de formación y servicios de asesoría, totalmente online y sin soportes físicos, en los que hemos desgranado 3 líneas principales: formación mentoría, formación *take away* y consultoría privada.

Previsión Ventas Objetivo Obrador						
Producto/Servicio	Cantidad	Variación Cantidades	Precio (€)	Variación Precio	Total IVA incl..	Variación Ingresos
Ventas mensuales iniciales y hasta el 6º mes del año 2024						
Formación Mentoría	5	-	2.000	-	10.000	-
Formación <i>Take Away</i>	8	-	750	-	6.000	-
Consultoría/Asesoría privada	12	-	100	-	1.200	-
TOTAL MENSUAL	25				17.200	
Ventas trimestrales desde el 3º hasta el 4º trimestre de 2024						
Formación Mentoría	16	+5%	2.000	-	32.000	+5,00%
Formación <i>Take Away</i>	25	+5%	750	-	18.750	+5,00%

Consultoría/Asesoría privada	38	+5%	100	-	3.800	+5,00%
TOTAL TRIMESTRAL	79	+5%			54.550	+5,00%
TOTALES AÑO 1						
Formación Mentoría	62	-	2.000	-	124.000	-
Formación Take Away	98	-	750	-	73.500	-
Consultoría/Asesoría privada	148	-	100	-	14.800	-
TOTAL ANUAL	308				212.300	-
TOTALES AÑO 2						
Formación Mentoría	66	+6%	2.100	+5%	138.600	+11,77%
Formación Take Away	102	+4%	788	+5%	80.376	+9,36%
Consultoría/Asesoría privada	156	+5%	110	+10%	17.460	+15,95%
TOTAL ANUAL	324	+5%			236.136	+11,23%
TOTAL AÑO 3						
Formación Mentoría	70	+6%	2.205	5%	154.350	+11,36%
Formación Take Away	106	+4%	827	5%	87.704	+9,12%
Consultoría/Asesoría privada	164	+5%	121	10%	19.844	+15,64%
TOTAL ANUAL	340	+5%			261.898	+10,91%

	2024	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2024
Previsión ingresos	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.917,36	15.950,41	14.214,88	14.917,36	15.867,77	14.297,52	175.454,55
Ventas IVA Incluido	17.200,00	17.200,00	17.200,00	17.200,00	17.200,00	17.200,00	17.200,00	18.050,00	19.300,00	17.200,00	18.050,00	19.200,00	17.300,00	212.300,00
Ventas	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.214,88	14.917,36	15.950,41	14.214,88	14.917,36	15.867,77	14.297,52	175.454,55
21,00% Unidades	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00	6,00	5,00	62,00
21,00% Precio (€/unidad)	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89
21,00% Unidades	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	9,00	8,00	8,00	9,00	8,00	8,00	98,00
21,00% Precio (€/unidad)	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83	619,83
21,00% Unidades	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	13,00	13,00	12,00	13,00	12,00	13,00	148,00
21,00% Precio (€/unidad)	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64	82,64
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21,00% Otros ingresos (€)														0,00

	2025	2026
Previsión ingresos	195.153,75	216.445,00
Ventas IVA Incluido	236.136,04	261.898,44
Ventas	195.153,75	216.445,00
21,00% Unidades	66,00	70,00
21,00% Precio (€/unidad)	1.735,54	1.822,31
21,00% Unidades	102,00	106,00
21,00% Precio (€/unidad)	651,24	683,80
21,00% Unidades	156,00	164,00
21,00% Precio (€/unidad)	90,91	100,00
Otros ingresos	0,00	0,00
21,00% Otros ingresos (€)		

Gráficos del Excel del Plan Económico-financiero – Previsión de Ingresos

La planificación de gastos de Objetivo Obrador ha tenido en cuenta a las subcontrataciones que hemos decidido realizar y se describieron previamente en el modelo de negocio a través de las alianzas estratégicas con los *partners* elegidos que nos aportarán valor a nuestra propuesta. La mayoría o todos los gastos previstos se han considerado como fijos ya que no somos una empresa transformadora, sino de servicios y no utilizamos aprovisionamientos, sino subcontratamos servicios de terceros para incorporarlos a nuestra actividad.

En una primera instancia podemos discriminar los gastos de constitución de la sociedad que realizará una gestoría que serán fijos y únicos en el primer mes de actividad cuándo podremos imputarlos contablemente.

Por otro lado, el resto de gastos periódicos son suscripciones a servicios en línea como el alojamiento web, hosting, plataforma de videoconferencias, plataforma de diseño gráfico, etc. los cuales contrataremos anualmente en la medida de lo posible para aprovechar las ofertas y descuentos respecto a las contrataciones mensuales.

Se ha previsto un incremento de un 5% interanual a pesar de que la inflación prevista para 2025 actualmente se sitúa en el 2,1%, pero preferíamos estimar costes por encima de los previstos para no tener sorpresas a futuro, ya que tampoco requiere un ajuste exhaustivo nuestro proyecto por la estructura que hemos diseñado.

Los gastos de Objetivo Obrador los separamos según las partidas siguientes:

- **Trabajos realizados por terceros:** el publicista que nos asesorará con nuestras campañas de marketing online e irá controlando las métricas y alcance de las mismas, tanto la publicidad de lanzamientos como la ordinaria. La asignación prevista serán **1.000€ mensuales IVA incluido** (826,45€ sin IVA), obviaremos la retención del 15% IRPF al tratarse de un profesional independiente y autónomo, pero sí deberemos tenerlo en cuenta para las liquidaciones trimestrales de este impuesto. Se incorpora un incremento del 5% de este gasto para cada año sucesivo.
- **Gastos de personal:** ambos socios nos hemos asignado un sueldo de 3.500€ mensuales, por lo que la partida mensual de este concepto asciende a los **7.000€ mensuales**, 84.000€ anuales y con incrementos del 5% para cada uno de los siguientes años mientras la actividad continúe según las previsiones. En cuanto a Seguridad Social y otros gastos sociales no se incluyen ya que no seremos trabajadores por cuenta ajena contratados por la empresa, sino que cada uno de los socios soportará su Seguro Social propio como autónomo societario y abonará su cuota por su lado fuera de nómina y de manera particular. Resaltar también que no se ha incorporado el IRPF que la empresa declarará por ambas nóminas trimestralmente en la correspondiente liquidación, ya que no se ha encontrado la manera óptima de imputarlo y la estimación del mismo es demasiado compleja y personal como para desarrollarla en este documento.
- **Publicidad y propaganda:** en el plan de operaciones se preveía un gasto de **2.000€ con IVA mensuales** (1.652,89€ sin IVA) en publicidad online en redes sociales ya que nuestro público objetivo es asiduo a estos canales. También se suma un futuro incremento de las tarifas del 5% para cada uno de los ejercicios siguientes.
- **Suministros:** habíamos señalado en actividades anteriores que al realizar nuestra actividad económica desde nuestro domicilio traspasar la titularidad del contrato eléctrico a la sociedad para que ésta pudiera declararlo como gasto era poco viable ya que no se dedica la totalidad de la vivienda para actividad profesional, sino que solamente un coeficiente de la misma, que sería el mismo coeficiente que se podría deducir como gasto, por lo que se decide no cambiarlo. Por otro lado, los suministros que sí se prevén como gastos para la empresa serán la línea de fibra de internet y las dos líneas móviles de los socios trabajadores. La intención es realizar una fusión para ajustar el gasto conjunto por lo que se asume un gasto de **30€ mensuales IVA incluido** (24,79€ sin IVA), 20€ de fibra y 5€ por cada línea de móvil con datos. Aunque el contrato es de tarifa para siempre, se le ha aplicado un incremento en dicha partida del 5% para sucesivos ejercicios por si fuera necesario el cambio a otros operadores por mejoras en el servicio.
- **Otros gastos:** se adjunta tabla para aclarar cada subgasto:

	Periodicidad	Coste mensual c/IVA	Meses	Coste anual c/IVA
Hosting web	Anual			215 €
Facturación	Anual			580,40 €
Diseño contenidos	Anual			110 €
Videoconferencia	Anual			469 €

Alojamiento video	Anual			180 €
E-mail marketing	Mensual	61,2 €	12	734,40 €
Chatbot	Mensual	14 €	12	168 €
Pasarela pagos	Mensual	166,67 €	12	2.000 €

	2024	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2024	2025	2026
Previsión gastos	11.197,57	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	9.747,65	118.421,70	124.143,05	130.324,03
Aprovisionamientos IVA incluido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21,00% Unidades														0,00		
21,00% Precio (€/unidad)														0,00		
21,00% Unidades														0,00		
21,00% Precio (€/unidad)														0,00		
21,00% Unidades														0,00		
21,00% Precio (€/unidad)														0,00		
Otros aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21,00% Otros aprovisionamientos (€)														0,00		
Trabajos realizados por terceros	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	9.917,36	10.413,22	10.933,88
21,00% Trab. realizados por terceros (€)	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	9.917,36	10.413,22	10.933,88
Total aprovisionamientos	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	826,45	9.917,36	10.413,22	10.933,88
Gastos de personal	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	84.000,00	88.200,00	92.610,00
Sueldos y salarios (€)	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	84.000,00	88.200,00	92.610,00
Seguridad Social (€)														0,00		
Otros gastos sociales (€)														0,00		
Otros gastos de explotación	3.327,49	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	1.877,58	23.980,83	25.006,31	26.256,63
21,00% Alquileres y cánones (€)														0,00		
21,00% Reparación y conservación (€)														0,00		
21,00% Profesionales independientes (€)	165,29													165,29		
21,00% Transportes (€)														0,00		
21,00% Seguros (€)														0,00		
21,00% Servicios bancarios (€)														0,00		
21,00% Publicidad y propaganda (€)	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	1.652,89	19.834,71	20.826,45	21.867,77
21,00% Suministros (€)	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	24,79	297,52	312,40	328,02
21,00% Otros gastos (€)	1.484,52	199,89	199,89	199,89	199,89	199,89	199,89	199,89	199,89	199,89	199,89	199,89	199,89	3.683,31	3.867,47	4.060,84
Tributos no estatales (€)														0,00		
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de deudas (€)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	523,52	523,52	523,52
Dotación amortización (€)	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	43,63	523,52	523,52	523,52

Gráficos del Excel del Plan Económico-financiero – Previsión de Gastos

6.3. Previsiones de balance, cuenta de resultados y tesorería

Como análisis del balance de situación de la empresa Objetivo Obrador podemos comentar lo siguiente sobre sus diferentes masas patrimoniales:

El **Patrimonio Neto** refleja la parte de los activos de la empresa que pertenecen a los socios accionistas y en los años analizados, se evidencia un crecimiento constante, pasando de 49.774,64€ en 2024 a 77.623,39€ en 2026, suponiendo esto una variación del 26,64% entre 2024 y 2025 y del 23,15% entre 2025 y 2026, en total para el periodo 2024-2026 sería un aumento del 55,95%. Este aumento se debe principalmente a un incremento en los Resultados del Ejercicio, que representan la mayor parte de este componente por encima del 80%, pero también la partida de Reservas se ha visto incrementada tras la distribución de resultados que se lleva a cabo al finalizar cada ejercicio.

El **Pasivo No Corriente** que normalmente muestra las obligaciones financieras a largo plazo de la empresa, en este caso, se mantiene en 0 a lo largo de los tres años analizados ya que no se ha contado con financiación externa mediante ningún préstamo bancario de terceros.

El **Pasivo Corriente** representa las deudas y obligaciones financieras a corto plazo de la empresa. En este sentido, se aprecia un crecimiento progresivo de 43.368,19€ en 2024 a 59.173,68€ en 2026, siendo una variación respecto al saldo del primer año de un 36,44%. Este aumento se debe principalmente al incremento en los Creditores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar, lo que puede indicar una mayor dependencia de financiamiento a corto plazo.

El **Activo No Corriente** engloba los activos de la empresa que no se espera que se conviertan en efectivo en el corto plazo. En este caso, se destaca un descenso constante de 2.413,90€ en 2024 hasta llegar a los 1.366,87€ en 2026, este cambio se debe principalmente a la amortización del inmovilizado, que representa todo este componente.

El **Activo Corriente** incluye los activos líquidos y aquellos que se espera se conviertan en efectivo en el corto plazo. Se observa un crecimiento significativo de 90.728,93€ en 2024 a 135.430,20€ en 2026. Esto es equivalente a subidas del 23,93% de 2024 a 2025 y del 20,45% de 2025 a 2026. Este aumento se debe principalmente al incremento en Efectivo y Otros Activos Líquidos Equivalentes, que representan la mayor parte de este componente, procedente de los flujos positivos de tesorería derivados de las ventas.

Los datos financieros de Objetivo Obrador muestran una evolución positiva en su estructura financiera durante el periodo analizado, con un crecimiento en el patrimonio neto, un pasivo no corriente bajo control, un pasivo corriente en aumento, pero manejable, y una mejora en la liquidez y la gestión de activos corrientes. Sin embargo, es importante seguir monitoreando estas métricas para asegurar una salud financiera continua y sostenible.

En la siguiente imagen se muestra el balance de situación completo para los tres años simulados en el escenario previsible, que es el que se toma como modelo para desarrollar todo el plan económico-financiero:

Objetivo Obrador						
BALANCE						
ACTIVO	2024		2025		2026	
A) ACTIVO NO CORRIENTE (I + II + III + IV + V + VI)	2.413,90	2,59%	1.890,38	1,65%	1.366,87	1,00%
I Inmovilizado intangible	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
II Inmovilizado material	2.413,90	100,00%	1.890,38	100,00%	1.366,87	100,00%
III Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Inversiones financieras a l/p	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VI Activos por impuesto diferido	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B) ACTIVO CORRIENTE (I+II+III+IV+V+VI+VII)	90.728,93	97,41%	112.439,14	98,35%	135.430,20	99,00%
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
II Existencias	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a c/p	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Inversiones financieras a c/p	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VI Periodificaciones a c/p	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	90.728,93	100,00%	112.439,14	100,00%	135.430,20	100,00%
TOTAL ACTIVO (A + B)	93.142,83	100,00%	114.329,52	100,00%	136.797,07	100,00%
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2024		2025		2026	
A) PATRIMONIO NETO (A1+A2+A3)	49.774,64	53,44%	63.032,66	55,13%	77.623,39	56,74%
A-1) Fondos propios	49.774,64	100,00%	63.032,66	100,00%	77.623,39	100,00%
I Capital	7.000,00	14,06%	7.000,00	11,11%	7.000,00	9,02%
II Prima de emisión	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III Reservas	0,00	0,00%	2.774,64	4,40%	6.032,66	7,77%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VI Otras aportaciones de socios	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VII Resultados del ejercicio	42.774,64	85,94%	53.258,03	84,49%	64.590,72	83,21%
VIII (Dividendo a cuenta)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IX Otros instrumentos de patrimonio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%

B) PASIVO NO CORRIENTE (I + II + III + IV + V)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
I Provisones a largo plazo	0,00	-- %	0,00	-- %	0,00	-- %
II Deudas a largo plazo	0,00	-- %	0,00	-- %	0,00	-- %
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a l/p	0,00	-- %	0,00	-- %	0,00	-- %
IV Posivos por impuesto diferido	0,00	-- %	0,00	-- %	0,00	-- %
V Periodificaciones a largo plazo	0,00	-- %	0,00	-- %	0,00	-- %
C) PASIVO CORRIENTE (I+II+III+IV+V+VI)	43.368,19	46,56%	51.296,86	44,87%	59.173,68	43,26%
I Pasivos vinculados con activos NC mantenidos para la vent	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
II Provisones a corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III Deudas a largo plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/p	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
V Creditores comerciales y otras cuentas a pagar	43.368,19	100,00%	51.296,86	100,00%	59.173,68	100,00%
VI Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	93.142,83	100,00%	114.329,52	100,00%	136.797,07	100,00%

Gráficos del Excel del Plan Económico-financiero – Balance

Por otro lado, respecto a la cuenta de pérdidas y ganancias de Objetivo Obrador podemos separar sus comentarios en los siguientes apartados relevantes:

El **Importe neto de la cifra de negocios** de Objetivo Obrador muestra un crecimiento constante durante los tres años analizados, aumentando de 175.454,55 en 2024 a 216.445,00 en 2026. Este incremento se refleja en porcentajes horizontales que oscilan entre el 10,91% para el tercer año y el 11,23% para el primero. Este aumento indica una expansión en las actividades comerciales de la empresa y una mejora en su capacidad para generar ingresos.

Los gastos por **Aprovisionamientos**, los **Gastos de personal** y los **Otros gastos de explotación** muestran una tendencia creciente durante el periodo analizado, pasando en los primeros por aumentos sucesivos del 5% en 2025 y 2026; para los segundos también se detectan crecidas del 5% horizontales para ambos periodos y para los últimos primero se incrementan un 4,28% en 2025 y luego un 5% para 2026. Estas ampliaciones pueden indicar un actualización interanual en los costes de adquisición de materias primas, de retribuciones y aumentos en la explotación del negocio que requieren aumentar sus costes progresivamente. Es importante mantener este control de costes para garantizar la rentabilidad de la empresa.

El **Resultado de explotación** de Objetivo Obrador muestra un crecimiento constante durante los tres años analizados, aumentando de 57.032,85€ en 2024 a 86.120,97€ en 2026. Este incremento se refleja en porcentajes horizontales que oscilan entre el 24,51% para el primer año y el 21,28% en el segundo. Este aumento indica una mejora en la rentabilidad operativa de la empresa y una eficiente gestión de sus recursos.

Los **Impuestos sobre beneficios** muestran un aumento en valores absolutos y como porcentaje del resultado antes de impuestos durante los dos años. Esta tendencia, que va desde el porcentaje vertical del 8,13% en 2024 al 9,95% en 2026, sugiere una mayor carga impositiva para la empresa en cuanto al impuesto de sociedades. Sería importante considerar estrategias fiscales que puedan mitigar este impacto y optimizar la estructura de tributación en el futuro ya que la tendencia de crecimiento de la explotación destaca un fuerte aumento en el tiempo.

Objetivo Obrador

CUESTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		2024		2025		2026	
1	Importe neto de la cifra de negocios	175.454,55	100,00%	195.153,75	100,00%	216.445,00	100,00%
2	Variación de existencias de productos acabados y en curso	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
3	Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
4	Aprovisionamientos	(9.917,36)	-5,65%	(10.413,22)	-5,34%	(10.933,88)	-5,05%
5	Otros ingresos de explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6	Gastos de personal	(84.000,00)	-47,88%	(88.200,00)	-45,20%	(92.610,00)	-42,79%
7	Otros gastos de explotación	(23.980,83)	-13,67%	(25.006,31)	-12,81%	(26.256,63)	-12,13%
8	Amortización del inmovilizado	(523,52)	-0,30%	(523,52)	-0,27%	(523,52)	-0,24%
9	Imputación de subvenciones inmovilizado no financiero y otros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
10	Excesos de provisiones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
11	Deterioro y resultado por alienaciones del inmovilizado	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
A)	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	57.032,85	32,51%	71.010,70	36,39%	86.120,97	39,79%
12	Ingresos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
13	Gastos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
14	Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
15	Diferencias de cambio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
16	Deterioro y resultado por venta de instrumentos financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B)	RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
C)	RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	57.032,85	32,51%	71.010,70	36,39%	86.120,97	39,79%
17	Impuesto sobre beneficios	(14.258,21)	-8,13%	(17.752,68)	-9,10%	(21.530,24)	-9,95%
D)	RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)	42.774,64	24,38%	53.258,03	27,29%	64.590,72	29,84%

Gráficos del Excel del Plan Económico-financiero – Pérdidas y Ganancias

La planificación de tesorería de Objetivo Obrador será fácil de revisar ya que no se contempla retrasar pagos ni cobros y sí saldarlos al contado todos ellos debido a la gran liquidez que tendrá este proyecto y la solvencia de la que podrá hacer gala.

Los periodos de pago y de cobro que manejaremos se resumen en la siguiente imagen:

PERIODO COBRO Y PAGO						
	Contado	a 30 días	a 60 días	a 90 días	a 120 días	Total
Ventas (€)	100,00%					100,00%
Otros ingresos (€)	100,00%					100,00%
Aprovisionamientos	100,00%					100,00%
Otros aprovisionamientos	100,00%					100,00%
Trabajos realizados por terceros	100,00%					100,00%
Sueldos y salarios (€)	100,00%					100,00%
Seguridad Social (€)		100,00%				100,00%
Otros gastos sociales (€)	100,00%					100,00%
Alquileres y cánones (€)	100,00%					100,00%
Reparación y conservación (€)	100,00%					100,00%
Profesionales independientes (€)	100,00%					100,00%
Transportes (€)	100,00%					100,00%
Seguros (€)	100,00%					100,00%
Servicios bancarios (€)	100,00%					100,00%
Publicidad y propaganda (€)	100,00%					100,00%
Suministros (€)	100,00%					100,00%
Otros gastos (€)	100,00%					100,00%
Tributos no estatales (€)	100,00%					100,00%

Gráficos del Excel del Plan Económico-financiero – Periodo cobro-pago

El flujo de tesorería para el contará con buena salud, los datos del flujo de tesorería para los tres años serán los siguientes:

Objetivo Obrador

PREVISIÓN DE TESORERÍA

	2024	Pendiente	2025	Pendiente	2026	Pendiente
Saldo inicial	3.445,73		90.728,93		112.439,14	
Ventas (€)	212.300,00	0,00	236.136,04	0,00	261.898,44	0,00
Contado	212.300,00	0,00	236.136,04		261.898,44	
Total cobros	215.745,73	0,00	326.864,97	0,00	374.337,58	0,00
Trabajos realizados por terceros	12.000,00	0,00	12.600,00	0,00	13.230,00	0,00
Contado	12.000,00	0,00	12.600,00		13.230,00	
Sueldos y salarios (€)	84.000,00		88.200,00		92.610,00	
Profesionales independientes (€)	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contado	200,00	0,00	0,00		0,00	
Publicidad y propaganda (€)	24.000,00	0,00	25.200,00	0,00	26.460,00	0,00
Contado	24.000,00	0,00	25.200,00		26.460,00	
Suministros (€)	360,00		378,00		396,90	
Otros gastos (€)	4.456,80	0,00	4.679,64	0,00	4.913,62	0,00
Contado	4.456,80	0,00	4.679,64		4.913,62	
Impuesto sobre beneficios		14.258,21	14.258,21	17.752,68		21.530,24
Total pagos	125.016,80	14.258,21	214.425,83	17.752,68	238.907,38	21.530,24
FLUJO DE TESORERÍA	90.728,93		112.439,14		135.430,20	

Gráficos del Excel del Plan Económico-financiero – Tesorería

6.4. Escenarios de mercado y punto muerto

Para considerar diferentes desviaciones temporales que afecten a nuestro proyecto empresarial realizaremos el análisis de tres escenarios de mercado a los cuales nombraremos como escenario previsible, escenario optimista y escenario pesimista.

El **escenario previsible** de Objetivo Obrador es el que mayor probabilidad de suceder tiene entre los tres ya que es la situación hipotética más corriente a la que llegamos después de revisar numerosos factores en las actividades del diseño de nuestro modelo de negocio, del plan de marketing, del plan de operaciones y recursos y ahora este plan financiero integral.

Partimos de una previsión de ventas, gastos y resultado como la de la siguiente tabla:

Escenario previsible						
Año Contable	Producto/Servicio	Precio sin IVA	Unidades	Ingresos totales	Gastos totales	Resultado ejercicio
2024	Formación mentoría	1.652,89€	62	175.454,55	118.421,70	42.774,64€
	Formación take away	619,83€	98			
	Consultoría privada	82,64€	148			
2025	Formación mentoría	1.735,54 €	66	195.153,75	124.143,05	53.258,03€
	Formación take away	651,24€	102			
	Consultoría privada	90,91€	156			
2026	Formación mentoría	1.822,31€	70	216.445,00	130.324,03	64.590,72€
	Formación take away	683,80€	106			
	Consultoría privada	100,00€	164			

A partir de los datos anteriores podremos calcular el punto muerto para cada año en el escenario previsible. Al no contar con gastos variables que dependan de la producción por no ser una empresa que transforme productos entre otras particularidades, así que nuestro punto muerto estará en superar el valor de los gastos fijos sin más:

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{Costes fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costes variables totales}}{\text{Ingresos}} \right)}$$

Escenario previsible			
	2024	2025	2026
Ingresos	175.454,55€	195.153,75€	216.445,00€
Costes fijos	118.421,70€	124.143,05€	130.324,03€
Costes variables	0	0	0
Total Costes	118.421,70€	124.143,05€	130.324,03€
CV/Ingresos	0	0	0
1-(CV/Ingresos)	1	1	1
Punto muerto	118.421,70€	124.143,05€	130.324,03€

En el **escenario optimista** las premisas que variarán respecto al escenario previsible serán las siguientes:

- Incremento del volumen de ventas de un 5% extra trimestral (+20% anual acumulado)
- Gastos congelados en los ejercicios 2025 y 2026 (se había previsto un aumento del 5% anual)
- Eliminación del publicista, asumiendo los socios sus funciones y trasladando esa partida de gasto a aumentar la inversión en publicidad
- Incremento de los precios al inicio de cada año consecutivo de un 10% extra (era un 5% anteriormente, por lo que resulta un +15% anual)

Con esas premisas optimistas veamos cómo serían las cifras de ventas, resultados y tesorería que se obtendrían en este nuevo supuesto futuro alternativo:

Escenario optimista						
Año Contable	Producto/Servicio	Precio sin IVA	Unidades	Ingresos totales	Gastos totales	Resultado ejercicio
2024	Formación mentoría	1.652,89€	66	185.826,45	118.421,70	50.553,56€
	Formación take away	619,83€	103			
	Consultoría privada	82,64€	156			
2025	Formación mentoría	1.900,83€	79	256.326,45	122.456,41	100.402,53€
	Formación take away	712,81€	124			
	Consultoría privada	95,04€	187			
2026	Formación mentoría	2.185,95€	95	354.287,91	126.866,41	170.566,13€
	Formación take away	819,73€	149			
	Consultoría privada	109,30€	224			

El punto muerto seguiría siendo simplemente la superación de los gastos fijos anuales:

Escenario optimista			
	2024	2025	2026
Punto muerto	118.421,70€	122.456,41€	126.866,41€

Una vez vistas las cifras en esta situación deberíamos tomar decisiones estratégicas para rentabilizar los altos rendimientos obtenidos con posibles medidas como las siguientes:

- Aumento de la inversión en publicidad para obtener mayores retornos
- Contratación de diseñador web y creador de contenidos
- Enfoque a otros mercados no nacionales dentro del mismo sector
- Diversificación de la oferta dentro del mismo mercado pero para otros sectores con sinergias

Por el contrario que en el apartado anterior, en el **escenario pesimista** el futuro es agorero con expectativas de empeoramiento debido a factores externos o internos. Las condiciones que se han decidido variar respecto al escenario previsible son las siguientes:

- Descenso del volumen de ventas de un 5% anual por el aumento de la competencia
- Gastos incrementados un 10% en los ejercicios 2025 y 2026 (se había previsto un aumento del 5% anual en escenario previsible, por lo que será un +15% anual)
- Congelación de los precios de los productos/servicios sin la subida del 5%/10% prevista
- Congelación de los aumentos de nómina de los socios (previstos en el 5% anual)

Con esas condiciones para el nuevo escenario nos encontraríamos con los siguientes datos en ingresos, gastos, resultados y tesorería:

Escenario pesimista						
Año Contable	Producto/Servicio	Precio sin IVA	Unidades	Ingresos totales	Gastos totales	Resultado ejercicio
2024	Formación mentoría	1.652,89€	62	175.454,55	118.421,70	42.774,64€
	Formación take away	619,83€	98			
	Consultoría privada	82,64€	148			
2025	Formación mentoría	1.652,89€	59	166.818,18	121.629,70	33.891,36€
	Formación take away	619,83€	93			
	Consultoría privada	82,64€	141			
2026	Formación mentoría	1.652,89€	56	158.181,82	125.340,32	24.631,13€
	Formación take away	619,83€	88			
	Consultoría privada	82,64€	134			

Por consiguiente, el punto muerto para el negocio se situaría ahora en las siguientes cifras de gastos:

Escenario pesimista			
	2024	2025	2026
Punto muerto	118.421,70€	121.629,70€	125.340,32€

Algunas de las medidas de ajuste que deberíamos tomar para revertir o frenar la situación supuesta en un escenario pesimista como este serían:

- Renegociar con los proveedores de servicios las tarifas o buscar alternativas de menor coste
- Asumir la gestión de la publicidad desde el segundo año, prescindiendo del publicista
- Aumentar el gasto en publicidad para mejorar el alcance y el posicionamiento de Objetivo Obrador, lo que podría suponer aumentar el volumen de ventas
- Reducir los dividendos que se reparten para tratar de retener capital en la sociedad, para amortiguar el incremento de gasto en publicidad

6.5. Ratios

El **análisis de liquidez** de Objetivo Obrador revela una posición financiera sólida y creciente durante el período de estudio. En primer lugar, el ratio de liquidez, que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo con activos corrientes, muestra una mejora constante, aumentando de 2,09 en 2024 a 2,29 en 2026. Esto sugiere que la empresa cuenta con suficientes activos líquidos para hacer frente a sus deudas inmediatas, lo que es una señal positiva de estabilidad financiera.

El ratio de tesorería, que considera la disponibilidad de efectivo y otros activos líquidos en relación con las deudas a corto plazo, también muestra un crecimiento consistente, manteniéndose igual que el ratio de liquidez. Esto indica que la empresa tiene una posición de tesorería sólida y en aumento, lo que le permite hacer frente a sus obligaciones financieras con facilidad.

Por otro lado, el ratio de fondo de maniobra, que mide la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones a corto plazo con recursos propios, también muestra una mejora significativa. Aumenta de

0,27 en 2024 a 0,35 en 2026, lo que indica que la empresa tiene una mayor capacidad para financiar sus operaciones con sus propios recursos sin depender demasiado de la financiación externa. Además, el ratio de fondo de maniobra sobre ventas y sobre activos también muestran una tendencia al alza durante el período analizado. Esto indica que la empresa está utilizando de manera más eficiente sus recursos para generar ventas y activos, lo que contribuye a su estabilidad financiera y capacidad de crecimiento.

El **análisis de endeudamiento** de Objetivo Obrador indica una tendencia decreciente en su nivel de endeudamiento durante el período analizado. El ratio de endeudamiento, que muestra la proporción de deuda en relación con el patrimonio neto y pasivo total, disminuye de 0,47 en 2024 a 0,43 en 2026. Esto es debido a que la empresa no posee financiación externa con terceros y que su patrimonio neto está aumentando más que sus pasivos, debido a los aumentos de reservas y los resultados de cada ejercicio, por el contrario el crecimiento de los pasivos crece pero un ritmo mucho menor.

En cuanto a la calidad de la deuda, representada por la proporción de pasivo no corriente en relación con el pasivo total, se mantiene constante en 0,00 durante todo el período analizado, ya que como hemos comentado no se ha contraído préstamos de crédito.

Por otro lado, el ratio de capacidad de devolución de la deuda muestra una mejora progresiva, aumentando de 1,00 en 2024 a 1,10 en 2026. Esto indica que la empresa tendría una mayor capacidad para devolver su deuda en comparación con los años anteriores, lo que sugiere una mejora en su capacidad financiera y una menor vulnerabilidad frente a las fluctuaciones económicas.

El **análisis de rentabilidad económica** de Objetivo Obrador muestra una tendencia al alza durante el período analizado. El ratio de rentabilidad económica, que indica la capacidad de la empresa para generar beneficios en relación con sus activos totales, aumenta de 61,23% en 2024 a 62,96% en 2026. Esto sugiere que la empresa está utilizando de manera más eficiente sus activos para generar beneficios, lo que puede ser resultado de una gestión más eficaz de sus recursos y operaciones.

El margen de beneficio, que muestra el porcentaje de cada venta que se convierte en beneficio neto, también experimenta un crecimiento constante durante el período analizado. Aumenta de 32,51% en 2024 a 39,79% en 2026. Este aumento en el margen de beneficio indica una mejora en la rentabilidad operativa de la empresa, lo que puede ser el resultado de una mejor gestión de costes, un aumento de la eficiencia operativa o un aumento en los precios de venta.

Por otro lado, la rotación de activos, que mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, muestra una ligera disminución durante el período analizado. Pasa de 1,88 en 2024 a 1,58 en 2026. Aunque esta disminución puede indicar una menor eficiencia en el uso de los activos para generar ventas, es importante tener en cuenta que esta métrica debe interpretarse en conjunto con otros ratios para obtener una imagen completa de la rentabilidad de la empresa y que este modelo de negocio no utiliza aprovisionamientos en su estructura de explotación sino que se basa en rentabilizar la inversión en inmovilizado inicial.

El **análisis de rentabilidad financiera** de Objetivo Obrador refleja una ligera disminución en el período evaluado. El ratio de rentabilidad financiera, que muestra la rentabilidad de la empresa en relación con su patrimonio neto, disminuye de 85,94% en 2024 a 83,21% en 2026. Aunque esta disminución es marginal, indica una leve reducción en la capacidad de la empresa para generar beneficios en comparación con su inversión de capital. Esta disminución puede ser resultado de diversos factores, como un aumento en los costes operativos o una menor eficiencia en la gestión de recursos.

El apalancamiento financiero, que muestra la relación entre los activos de la empresa, el patrimonio neto, el BAI y el BAII, también experimenta una ligera disminución durante el período analizado. Se reduce de 1,40 en 2024 a 1,32 en 2026. Esta disminución puede indicar una menor dependencia de la deuda para financiar las operaciones de la empresa, lo que podría ser una señal positiva de una gestión más conservadora de la deuda y una menor exposición al riesgo financiero.

El efecto fiscal se mantiene constante en 75,00% durante todo el período analizado ya que al haber tenido resultados de explotación positivos se ha tenido que hacer frente al impuesto de sociedades con

el 25% del propio BAI. Este ratio indica la proporción de los beneficios antes de impuestos que se convierten en beneficios después de impuestos. Aunque este valor no ha variado, es importante tener en cuenta que una eficiente gestión fiscal puede influir significativamente en la rentabilidad general de la empresa, ya que afecta directamente a los beneficios netos disponibles para reinversión o distribución.

El **análisis de crecimiento equilibrado** de Objetivo Obrador muestra un panorama positivo en términos de crecimiento de sus principales variables durante el período evaluado. En primer lugar, las ventas experimentan un crecimiento robusto, aumentando un 111,23% en el primer año y un 110,91% en el segundo año en comparación con el año anterior. Este aumento significativo en las ventas indica una demanda sólida de los productos o servicios de la empresa y una capacidad para capturar una mayor participación en el mercado.

Por otro lado, los activos también muestran un crecimiento considerable, aumentando en un 122,75% en el primer año y un 119,65% en el segundo año en comparación con el año anterior. Este aumento en los activos sugiere una expansión en las operaciones o una inversión en activos productivos para respaldar el crecimiento de la empresa.

En cuanto a las deudas, aunque también muestran un aumento, este es más moderado en comparación con las ventas y los activos. Las deudas aumentan en un 118,28% en el primer año y un 115,36% en el segundo año en comparación con el año anterior. Este aumento en las deudas puede estar asociado a la financiación del crecimiento de la empresa, pero es importante monitorear que el crecimiento de la deuda esté en línea con el crecimiento de los activos y las ventas para evitar problemas de sobreendeudamiento.

Finalmente, los beneficios también muestran un crecimiento sólido, aumentando en un 124,51% en el primer año y un 121,28% en el segundo año en comparación con el año anterior. Este aumento en los beneficios indica que la empresa está logrando una buena rentabilidad en relación con su crecimiento en ventas y activos, lo que es fundamental para sostener su crecimiento a largo plazo y generar valor para los accionistas.

Objetivo Obrador

ANÁLISIS DE RÁTIOS

		2024	2025	2026
Fondo de Maniobra				
Fondo de Maniobra	(Activo Corriente - Pasivo Corriente)	47.360,74	61.142,28	76.256,52
Liquidez				
Liquidez	(Activo Corriente / Pasivo Corriente)	2,09	2,19	2,29
Tesorería	(Activo Corriente - Existencias)/Pasivo Corriente	2,09	2,19	2,29
Disponibilidad	(Efectivo y otros líquidos / Pasivo Corriente)	2,09	2,19	2,29
Fondo de Maniobra / Ventas		0,27	0,31	0,35
Fondo de Maniobra / Activo		0,51	0,53	0,56
Endeudamiento				
Endeudamiento	(PNC + PC)/ Patrimonio Neto y Pasivo	0,47	0,45	0,43
Calidad Deuda	PNC / (PNC + PC)	0,00	0,00	0,00
Capacidad Devolución Deuda	(Beneficio + Amortización) / (PNC + PC)	1,00	1,05	1,10
Cobertura Gastos Financieros	(BAII / Gastos Financieros)	--	--	--
Cobertura Cuotas Préstamos	(BAII / Cuotas Préstamos)	--	--	--
Gestión del Activo				
Rotación Activo No Corriente	(Ventas / Activo NO Corriente)	72,69	103,24	158,35
Rotación Activo Corriente	(Ventas / Activo Corriente)	1,93	1,74	1,60
Rotación de Existencias	(Ventas / Existencias)	--	--	--
Plazos				
Periodo Medio de Maduración	(FM / (Gastos explotación)) * 365	145,98	179,77	213,57
Plazo de Existencias	(Existencias / Consumo de Explotación) x 365	0,00	0,00	0,00
Plazo de Cobro	(Clientes / Ingresos de Explotación) x 365	0,00	0,00	0,00
Plazo de Pago	(Creditorios Ciales / Consumo Explotación) x 365	0,00	0,00	0,00
Rentabilidad y Autofinanciación				
Rentabilidad Económica	(BAII / Activo)	61,23%	62,11%	62,96%
Margén	(BAII / Ventas)	32,51%	36,39%	39,79%
Rotación Activo	(Ventas / Activo)	1,88	1,71	1,58
Rentabilidad Financiera	(BDI / Patrimonio Neto)	85,94%	84,49%	83,21%
Apalancamiento Financiero	(Activo / ((Patrimonio Neto x BAI) / BAI))	1,40	1,36	1,32
Efecto Fiscal	(BDI / BAI)	75,00%	75,00%	75,00%
Costes de la Deuda	(Gastos Financieros / Deuda Bancaria)	0,00%	0,00%	0,00%
Flujo de Caja		42.251,12	52.734,51	64.067,21
Flujo de Caja / Ventas		24,08%	27,02%	29,60%
Crecimiento Equilibrado				
Ventas	(Ventas N - Ventas N-1)		111,23%	110,91%
Activos	(Activos N - Activos N-1)		122,75%	119,65%
Deudas	(Deudas N - Deudas N-1)		118,28%	115,36%
Beneficios	(Beneficios N - Beneficios N-1)		124,51%	121,28%

Gráficos del Excel del Plan Económico-financiero – Ratios

Conclusiones y valoración personal

Podemos concluir que, aunque el emprendimiento en nuestro país es a priori difícil para una persona cualquiera, si ésta tiene conocimientos transversales de economía y empresa como los que se puede llegar a adquirir en el grado de ADE será capaz de acometer con éxito un proyecto empresarial y, aunque no sea experta en alguno de los ámbitos propios de la empresa, pueda centrarse en aquellos en los que sea gran conocedor o conocedora.

En concreto este proyecto ha resultado ser muy viable y rentable, con una escasa inversión inicial y con toda la financiación interna y propia, los escenarios económicos previsibles son muy positivos. Los primeros estudios de entorno ya fueron bastante favorables y colocaron el viento de cara; el diseño del modelo de negocio resultó ser sencillo de elaborar e hilar unas partes con otras fue coser y cantar; el plan de marketing fue el de más amplio desarrollo de todo el trabajo, pero muy satisfactorio de realizar a su vez; el plan de operaciones y recursos no resultó ser lo que a priori se esperaba y fue una mera formalidad; para finalizar con el plan económico en el que se ha realizado un análisis en profundidad de la situación de la empresa durante sus tres primeros años.

Considero que el proyecto abarca y da respuesta a las cuestiones que buscaban una solución inicialmente y que puede suponer implementaciones de mejoras en el futuro, diversificando la oferta a otros sectores empresariales que tengan sinergias con los obradores y la pastelería e incluso internacionalizar la oferta para tener un alcance en nuevos mercados potenciales mediante un sistema de afiliados o de franquicias.

La realización de este plan de empresa ha supuesto sin duda un antes y un después en la trayectoria educativa, personal y profesional del autor debido a la implicación y la dedicación que ha requerido mantener todo el trabajo, a lo largo de las actividades propuestas. Éstas han supuesto una dificultad incremental, pero han logrado trazar un camino lógico y sencillo de recorrer con el acompañamiento necesario para la consecución del proyecto final.

Sin duda tras esta experiencia cualquiera es consciente de qué ámbitos de una empresa le resultan más atractivos, generando posibilidades de acabar dedicándose a ello, y de aquellos otros que han requerido de un mayor esfuerzo al no contar con una afinidad hacia las tareas y funciones a desarrollar. Del mismo modo, también se puede evaluar la capacidad de entendimiento adquirida tras más de cuatro años estudiando el grado de ADE, mediante el modelo docente actual que permite la consecución de grandes objetivos a lo largo del tiempo para las personas que no disponen de plena disponibilidad para su vida educativa al estar en unas etapas posteriores y llenas de obligaciones personales y laborales.

Debo poner en valor el acompañamiento de mi mujer Sara, quien, durante todo el recorrido de la vuelta a estudiar tras más de 20 años sin hacerlo a este nivel, que supuso un fuerte impacto inicial como era normal y poco a poco se fue normalizando y formando parte de mí y nuestra rutina doméstica. Tras la llegada de nuestra hija Noa, tremenda “pequeña gran revolución” como canta Mikel Izal, a mitad de grado también ambos tuvimos que adaptar nuestras vidas al nuevo miembro de la familia, estudios, formaciones y empleos inclusive, pero nunca abandonando el rumbo que teníamos en mente desde hace mucho tiempo. Es por ello que le debo muchos agradecimientos, a parte de la admiración que tengo por ella, y que costará tiempo compensar la balanza de todo lo que ha aportado tanto a la vuelta a la etapa universitaria en general, como a este trabajo final en particular: ¡gracias, gracias y más gracias, te quiero y os quiero!

También debo acordarme de mis padres que fueron testigos de mi temprano abandono universitario a los 19 años a pesar de haber iniciado entonces la carrera universitaria que a priori quise estudiar (Ingeniería de Telecom) pero que luego no me llenó y acabé por abandonar a escaso un año de iniciarla, por lo que aterricé en el mundo laboral del que ya nunca he salido. Ellos también me dieron ánimos en mi vuelta a la universidad y a que completara el proyecto educativo que decidí empezar allá por 2019, gracias y os quiero lo más grande.

Bibliografía

- 5 fuerzas de Porter: definición y ejemplos - thePower Education. (s. f.). <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Admin. (2024, 13 mayo). *Estrategias de emprendimiento online - Vivir de tu pasión*. Vivir de Tu Pasión. <https://vivirdetupasion.com/>
- Administración. (2020, 6 marzo). *Proceso de prestación del producto o servicio: Aquí está el dinero - KEYANDCLOUD.com, programa de facturación*. KEYANDCLOUD.com, Programa de Facturación. <https://www.keyandcloud.com/proceso-prestacion-del-producto-servicio-aqui-esta-dinero/>
- Antonio. (2020, 5 agosto). *PUNTOS CLAVES PARA UNA EMPRESA*. Negocios Mype. <https://negociosmype.com/puntos-claves-para-una-empresa/>
- Aral, R. (2021, 19 enero). El interés por la repostería y pastelería se dispara con el confinamiento. *Revista ARAL - la Publicación Referente del Gran Consumo*. <https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3171577/interes-por-reposteria-pasteleria-se-dispara-con-confinamiento>
- Arias, A. S. (2024, 9 abril). *Ventaja competitiva - Qué es, tipos y su importancia*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Ayudas y Servicios para crear empresas. (2020, 7 mayo). 6.3.- *Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance previsto para los próximos ejercicios*. - Ayudas y Servicios para crear empresas. Ayudas y Servicios Para Crear Empresas. <https://crearempresas.com/cpygybalance/>
- Bravo, V., & Bravo, V. (2023, 30 septiembre). Qué es el análisis DAFO de una empresa y cómo hacerlo. *Autónomos y Emprendedores*. <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/tu-negocio/analisis-dafo-empresa/20230731021330031559.html>
- Cavero, J. (2023, 18 octubre). *Financiación del crecimiento de la empresa - mentorDay WikiTips*. mentorDay WikiTips. <https://mentorday.es/wikitips/financiacion-crecimiento-empresa/>
- Código CNAE 8559. *Otra educación n.c.o.p.* (s. f.). https://www.supercontable.com/informacion/IAE/Codigo_CNAE_8559.Otra_educacion_n.c.o.p..html
- Communications. (2023, 2 octubre). *Inversión inicial de una empresa: cómo gestionarla*. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/innovacion/inversion-inicial-de-una-empresa-como-gestionarla/>
- De Hoy, E. (2021, 24 enero). El interés por la repostería y pastelería se dispara con el confinamiento. *Economía de Hoy*. <https://www.economiadehoy.es/el-interes-por-la-reposteria-y-pasteleria-se-dispara-con-el-confinamiento>
- De Mentores SI, L. B. (s. f.). *PSICOINFLUENCIA® - inicio*. <https://www.psicoinfluencia.es/>
- Delgado, A. (2024, 22 mayo). Pasos para montar una empresa desde cero. *Emprendedores*. <https://emprendedores.es/gestion/crear-una-empresa/pasos-crear-empresa-2/>
- Elodie. (2024, 7 marzo). Análisis Pestel: ¿Qué es y Cómo se hace? ¡Ejemplo aquí! *Waalaxy*. <https://blog.waalaxy.com/es/analisis-pestel-ejemplo/>
- Escudero, J. (2023, 25 septiembre). *Canvas: Así se elabora este modelo*. *Emprendedores*. <https://emprendedores.es/gestion/modelo-3/>
- Florido, M. (2022, 24 febrero). *Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa + Ejemplos*. Marketing And Web. <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Funcas - Fundación de las Cajas de Ahorros. (2024, 18 enero). *Previsiones económicas para España 2023-2025 - Funcas*. Funcas. <https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana-2023-2025/>
- Funnel de ventas: cómo crear un embudo de ventas EFICAZ (2023)* - thePower Education. (s. f.). <https://www.thepowermba.com/es/blog/entender-el-funnel-de-ventas>

- Galán, J. S. (2021, 26 enero). *Análisis de escenarios*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-escenarios.html>
- Gamarra, G. (2023, 27 octubre). *Qué es el plan de tesorería: cómo hacerlo y para qué sirve*. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/plan-de-tesoreria/>
- Gamarra, G. (2024, 2 mayo). *Descripción de puesto de trabajo, cómo redactarla [+Plantilla]*. Factorial. <https://factorialhr.es/blog/descripcion-de-puesto-de-trabajo/>
- Gamez, M. J. (2022, 24 mayo). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible*. Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- García, E. (2023, 16 junio). *Marketing Mix: Qué es y cuáles son sus variables*. Escuela Marketing And Web. <https://escuela.marketingandweb.es/marketing-mix/>
- Gesdocument, & Gesdocument. (2023, 8 agosto). *¿Cómo crear y montar una empresa en España? GD Empresa*. <https://gdempresa.gesdocument.com/noticias/crear-montar-empresa-pasos>
- González, O. (2024, 7 mayo). *Ratio financiero: tipos, fórmulas, valores e interpretación*. appvizer.es. <https://www.appvizer.es/revista/contabilidad-finanzas/contabilidad/ratio-financiero>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Área de prensa / Notas de prensa publicadas*. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/IPC0224.htm>
- La pastelería vive un momento dulce motivado por el interés de los jóvenes gracias a las redes*. (s. f.). Interempresas. <https://www.interempresas.net/Panaderia-y-Pasteleria/Articulos/494458-La-pasteleria-vive-un-momento-dulce-motivado-por-el-interes-de-los-jovenes-gracias-a-redes.html>
- La sociedad española ante el cambio climático. Percepción y comportamientos de la población*. (s. f.). Ministerio Para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. <https://www.miteco.gob.es/ca/ceneam/recursos/pag-web/sociedad-espanola-cambio-climatico-percepcion-comportamientos.html>
- averbenaLAB, & laverbenaLAB. (2021, 7 octubre). *Qué es el Branding: Ejemplos y Estrategias | laVerbenaLAB*. laVerbenaLAB |. <https://laverbenalab.com/que-es-el-branding-ejemplos-estrategias/>
- Los españoles ante el cambio climático - Real Instituto Elcano*. (2022, 24 enero). Real Instituto Elcano. <https://www.realinstitutoelcano.org/encuestas/los-espanoles-ante-el-cambio-climatico/>
- Macías, M. (2023a, septiembre 29). *Analiza tu posicionamiento en el mercado: la curva de valor o de competencia*. Advenio. <https://advenio.es/analiza-tu-posicionamiento-en-el-mercado-la-curva-de-valor-o-de-competencia/>
- Macías, M. (2023b, septiembre 29). *Cómo analizar el entorno y los factores que influyen en tu modelo de negocio*. Advenio. <https://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>
- Manuel, J., & Manuel, J. (2019, 26 marzo). *Plan de Marketing (IV): el plan de acción para las acciones de marketing*. La Cultura del Marketing. <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion>
- Marta Emerson – consultora de negocios*. (s. f.). <https://martaemerson.com/>
- Mentora de estrategia de negocio y marketing digital*. (2023, 11 abril). *Home - Mentora de estrategia de negocio y marketing digital*. Mentora de Estrategia de Negocio y Marketing Digital. <https://www.daviniaariz.com/>
- Molina, D. (2022, 4 noviembre). *Qué es el Modelo Canvas y ejemplos de Canvas reales*. Thinking For Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Mora, C., & Mora, C. (2023, 25 agosto). *Cómo crear una marca: la guía completa para una empresa*. Tutoriales Hostinger. <https://www.hostinger.es/tutoriales/como-crear-una-marca>
- Moraño, X. (s. f.). *estrategias de posicionamiento | Marketing y Consumo*. <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

- Obando, R. O. (2023, 17 agosto). Qué es una estrategia financiera: concepto, tipos, ejemplos y pasos. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/estrategia-financiera>
- Ortega, C. (2023, 20 junio). *¿Qué es el análisis del entorno? Pasos, ventajas y herramientas*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-del-entono/>
- Pereiro, R. (2023, 25 agosto). Cómo hacer un buen plan de negocio - Emprendedores: La revista líder en economía de empresa. *Emprendedores*. <https://emprendedores.es/formacion/como-hacer-un-plan-de-negocio/>
- ¿Qué es la huella de carbono digital?* (s. f.). Nutanix. <https://www.nutanix.com/es/info/digital-carbon-footprint>
- ¿Qué se entiende por diseño organizacional? | Conexión ESAN*. (s. f.). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-se-entiende-por-diseno-organizacional>
- Quipu, R. D.-. C. (2024, 4 abril). *Plan de tesorería: qué es y cómo hacerlo*. Autónomos, Empresas y Asesorías. <https://getquipu.com/blog/hacer-prevision-tesoreria-empresa/>
- Quiroa, M. (2022, 24 noviembre). *Recursos materiales*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/recursos-materiales.html>
- Raeburn, A. (2024, 8 marzo). Benchmarking: cómo definir tus estándares para el éxito [2024] • Asana. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/benchmarking>
- Rodrigues, N. R. (2024, 20 febrero). Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa>
- (RSC) Responsabilidad Social Corporativa | ¿Qué significa? (2024) - thePower Education*. (s. f.). <https://www.thepowermba.com/es/blog/responsabilidad-social-corporativa>
- Salazar, E. (2020, 15 octubre). *Elementos clave en la Planificación de Ingresos*. FPA. <https://fpalatam.com/elementos-clave-en-la-planificacion-de-ingresos/>
- Santamaría, M. (2023, 20 septiembre). Estimación de ventas: define tu modelo en 6 pasos. *ForceManager*. <https://www.forcemanager.com/es/blog/estimacion-de-ventas-en-6-pasos/>
- Sordo, A. I. (2023, 20 enero). Mapa de posicionamiento de productos: qué es y cómo hacerlo. *Hubspot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/mapa-posicionamiento>
- Statista. (2024, 22 mayo). *Inflación: tasa de variación interanual de la media del IPC en España 2005-2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/476953/tasa-de-inflacion-anual-en-espana/>
- Tavella, J. M. (2022, 26 agosto). *La previsión de escenarios, esencial para mitigar riesgos*. <https://agicap.com/es/articulo/mitigar-los-riesgos-prevision-de-escenarios/>
- Tecnologías aplicadas a la productividad – Dimensiona*. (s. f.). <https://www.dimensiona.com/es/tecnologias-aplicadas-a-la-productividad/>
- Tomàs, O. (2024, 22 mayo). Gestión de Recursos Humanos: definición, objetivos y funciones - Grupo Castilla. *Grupo Castilla*. <https://www.grupocastilla.es/gestion-recursos-humanos-definicion-objetivos-funciones/>
- Uup. (2023, 7 noviembre). Estrategias de segmentación de mercado. *Uup*. <https://www.uup.es/blog/post/estrategias-segmentacion-de-mercado/>
- Vilma Núñez: mentora de Marketing y Negocios - Transforma tu marca*. (2024, 17 abril). Vilma Núñez - Consultora Estratégica de Marketing. <https://vilmanunez.com/>
- Zamora, E. (2023, 20 diciembre). El plan de gastos de una empresa: crucial para subir el beneficio | Payhawk. *Payhawk*. <https://payhawk.com/es/blog/plan-de-gastos-de-una-empresa>

