



Cafetería-tetería-pastelería

W

W



1. DATOS E IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL

El presente proyecto empresarial, estudia la viabilidad de la puesta en marcha de una cafetería – pastelería-tetería, en la zona de Santiago de Compostela.

La cafetería se denominará “.....” con una capacidad aproximada para 35 personas y una dimensión de 85 m² estará ubicada en la calle de Santiago de Compostela, provincia de La Coruña, muy próxima a la plaza de Vigo y vía de entrada al Campus Universitario Sur de la ciudad. El local se encuentra parcialmente equipado por lo cual será necesaria cierta inversión inicial en el mismo para poder llevar a cabo el inicio de la actividad. El local está en alquiler.

1.1 Forma jurídica

La sociedad se ejercerá bajo la modalidad de autónoma persona física llevándose a cabo la cotización en el régimen especial de trabajadores autónomos y fiscalmente la actividad se registrará por el método de estimación directa simplificada. Una vez el negocio esté constituido y en funcionamiento se valorará la posibilidad de transformación en sociedad de capital en función de la complejidad y volumen de negocios.

"....."	
RAZON SOCIAL:	
DNI:	
TELEFONO	
Correo electrónico	
NOMBRE DEL PROYECTO	CAFETERIA-TETERIA-PASTELERIA "....."
FECHA PREVISTA DE INICIO DE LA ACTIVIDAD	JUNIO 2015
SITUACIÓN	Santiago de Compostela
FORMA JURIDICA	Autónomo persona física.
SECTOR AL QUE PERTENECE	Hostelería- Pastelería.

N.º EMPLEADOS PREVISTOS PARA EL INICIO DE LA ACTIVIDAD	Un trabajador a media jornada a partir del primer año.
INVERSION Y PRIMEROS GASTOS INICIALES	26.563 €
ESTIMACIÓN FACTURACION PRIMER AÑO	30.600 €
RECURSOS NECESARIOS	Mobiliario, maquinaria de hostelería, mercancía inicial, adecuación local, fianza y depósito local.

** Tabla 1: Datos del proyecto*

2. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

2.1 Idea de Negocio

La puesta en marcha de una cafetería- pastelería, donde se ofrezca además de cafés, té e infusiones, refrescos, vinos, cerveza, postres variados caseros, desde los más tradicionales hasta los más novedosos como cupcake, galletas decoradas, cake pop, tartas personalizadas en fondant, tartas entremet, ...

2.2 Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como un establecimiento de referencia de venta de productos en repostería artesana y de calidad.

2.3 Misión

Una cafetería – pastelería, con un ambiente cálido y cómodo donde los clientes puedan disfrutar de un exquisito café o té, acompañado de un postre casero como hecho en casa y una atención especializada.

2.4 Justificación del proyecto

La razón para querer emprender este proyecto, es que actualmente, y especialmente donde se ubica el proyecto, no existen gran oferta de sitios donde disfrutar de dulces caseros, con una gran variedad y calidad del producto y servicio. Donde además se puedan encargar tartas y demás dulces para cumpleaños, bautizos, comuniones, etc. y todo ello combinado con un servicio de cafetería.

3. PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

Nombre y apellidos

C/ Teo (A Coruña)

Año de nacimiento:

Contacto:

Correo electrónico:

FORMACION

1987 – 1993

Enseñanza primaria. Escuela Francisco A. de Figueroa, nº.96

1994-1999

Enseñanza Secundaria, Liceo Francisco Bauzá No. 6.

EXPERIENCIA

03/2007- Actualidad- POUSADAS DE COMPOSTELA

Puesto: Recepcionista y camarera de pisos.

11/2012-03/2013- FOSTER S HOLLYWOOD

Puesto: Ayudante de cocina.

11/2006-03/2007- RECUERDOS OBRADOIRO

Puesto: Dependienta y cajera.

06/2004-09/2006. PANADERIA Y CAFETERIA HERMMA

Puesto: Dependienta, camarera y cajera.

CURSOS REALIZADOS

Curso básico de Gastronomía, Escuela Técnica Paso de la Arena.

Curso básico de Hostelería, Escuela de Hostelería y Turismo - CODICEN.

Curso de Barman Internacional, Asociación Uruguaya de Barman.

Conocimientos de Informática.

CUALIFICACIONES

Persona inquieta, inconformista y con ambición. Con curiosidad por nuevas alternativas.

Con capacidad para asumir riesgos y afrontarlos y con capacidad para tomar decisiones.

Proactiva, perseverante y con seguridad en mi misma.

Con gran capacidad de trabajo, minorista y gusto por el trabajo bien hecho. Sería y comprometida.

4. DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL MERCADO, ANÁLISIS Y PRONÓSTICO DE DEMANDA, COMPETIDORES, PROVEEDORES Y ESTRATEGIA DE MERCADO

4.1 Perfil del cliente

El producto está enfocado tanto a hombres como mujeres, principalmente jóvenes ya que por la ubicación del local el nos dirigiremos principalmente a jóvenes entre 18 y 30 años puesto que pasan al lado del local en su trayecto de ida y vuelta al Campus Universitario. Es importante destacar también la ubicación de la Biblioteca del Campus, situada a unos 150 metros del local ya que en determinados meses en los que no existe actividad formativa esta permanece abierta igualmente, lo cual, disminuirá en parte el efecto de disminución de clientela.

También se quiere llegar al segmento de la población que reclaman dulces para celíacos, intolerantes a la lactosa, sin gluten y veganos.

4.2 Entorno del mercado

4.2.1 Entorno económico

- **El Índice de Precios al Consumo (IPC)** que tiene como objetivo proporcionar una medida estadística de la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.

La tasa de variación anual del IPC en el mes de diciembre es del $-1,0\%$, seis décimas por debajo de la registrada el mes anterior. Según el indicador adelantado del Instituto Nacional de Estadística (INE), esta variación está claramente influida por la bajada de precios del sector de transportes.

- **El Producto Interior Bruto (PIB)** El Banco de España estima que en 2014 ha crecido un 1,4% respecto a 2013. Se trata de una tasa 26 décimas mayor que la de 2013, que fue del -1,2%. En 2014 la cifra del PIB fue de 1.058.469 M.€, con lo que España es la economía número 14 en el ranking de los 183 países con publicaciones de PIB. El valor absoluto del PIB en España creció 9.288 M.€ respecto a 2013.
- **Indicadores de empleo** El número de desempleados registrados en las Oficinas de los Servicios Públicos de Empleo, al finalizar el mes de abril, ha bajado en 118.923 personas en relación con el mes anterior. En valores relativos, la reducción del paro es de un 2,67%. De esta forma, el paro registrado se ha situado en 4.333.016.

4.2.2 Entorno jurídico – legislativo

Se pueden diferenciar dos tipos de actividades: por un lado la actividad de cafetería y por otro despacho de pastelería artesanal. Centrándonos en este último al tratarse de un comercio minorista y siendo necesaria la manipulación de productos alimenticios es interesante tener en cuenta cierta normativa aplicable para este tipo de establecimientos, la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del comercio minorista. Esta ley recoge tanto los aspectos básicos del comercio minorista como determinadas ventas especiales. Otra normativa a tener en cuenta sería:

- La ley orgánica complementaria de la Ordenación del comercio minorista 2/1996, del 15 de enero, establece que dentro de unos mínimos, la reglamentación de horarios y festivos será competencia de las Comunidades Autónomas. En Galicia es el Decreto 365/1996, de 26 de septiembre el que regula los horarios comerciales.

En el sector de la hostelería al elaborar productos alimenticios para la venta al consumidor, son muchos los decretos y normas que afectan al sector, y

constantemente se están modificando para lograr un producto con una máxima calidad para el consumo; estas son algunas de las cuales debemos tomar en cuenta:

- REAL DECRETO 1202/2002, de 20 de noviembre, por el que se modifica la Reglamentación técnico-sanitaria para la fabricación, circulación y comercio bollería, aprobada por el Real Decreto 1137/1984, de 28 de marzo.
- REAL DECRETO 604/2003, de 23 de mayo, por el que se establecen los métodos de tomas de muestras y de análisis para el control oficial de las dioxinas y la determinación de policlorobifenilos (PCB) similares a las dioxinas en los productos alimenticios.
- ORDEN SCO/1512/2003, de 2 de junio, por la que se modifica el anexo del REAL DECRETO 1917/1997, de 19 de diciembre, por el que se establece las normas de identidad y pureza de los aditivos alimentarios distintos de colorantes y edulcorantes utilizados en los productos alimenticios.
- REAL DECRETO 140/2003, de 7 de febrero, por el que se establecen los criterios sanitarios de la calidad del agua de consumo humano.
- Corrección de erratas del Real Decreto 140/2003, de 7 de febrero, por el que se establecen los criterios sanitarios de la calidad del agua de consumo humano.
- REAL DECRETO 256/2003, de 28 de febrero, por el que se fijan los métodos de toma de muestras y de análisis para el control oficial del contenido máximo de plomo, cadmio, mercurio y 3-monocloropropano-1,2-diol en los productos alimenticios.
- REAL DECRETO 293/2003, de 7 de marzo, relativo a la utilización de determinados derivados epoxídicos en materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos.

- ORDEN SCO/388/2003, de 25 de febrero, por la que se modifican los anexos I y II del Real Decreto 90/2001, de 2 de febrero, por el que se establecen los métodos de toma de muestras y de análisis para el control oficial del contenido máximo de aflatoxinas en cacahuetes, frutos de Cáscara, frutos desecados, cereales, leche y los productos derivados de su transformación.
- REAL DECRETO 998/2002, de 27 de septiembre, por el que se establecen normas internas de aplicación de los reglamentos comunitarios sobre certificación de las características específicas de los productos agrícolas y alimenticios.

4.2.3 Entorno sociocultural

Los españoles y gallegos son una población que en su cultura les gusta compartir, son alegres y suelen acudir a bares y cafeterías por lo menos una vez al día, y mucho más los fines de semana cuando se encuentran con amigos y familiares.

Esta ciudad al tener una gran universidad, como lo es la Universidad de Santiago de Compostela (USC), alberga a un gran número de estudiantes de diferentes partes del mundo, por lo que entre los meses de Septiembre a Junio la población de la ciudad presenta un ascenso. Además, también existen muchas instituciones gubernamentales dentro de la ciudad, por lo que cuenta con gran cantidad de funcionarios.

También podemos mencionar que el entorno climático de la zona del norte del país suele ser mucho más frío, por lo que durante casi todo el año el consumo de chocolates y cafés es más elevada que en una ciudad con unas temperaturas más altas.

Además, esta zona no tiene ningún inconveniente procedente del estrato social, al estar este ámbito libre de elementos que pudieran propiciar crispación social.

4.2.4 Entorno demográfico

El ayuntamiento de Santiago de Compostela, que engloba el casco histórico, el Ensanche, los barrios de los alrededores y un total de 29 parroquias rurales, tiene una extensión de 223 km. cuadrados, con una población de derecho que el padrón municipal de 2014 estableció en 95.800 habitantes.

Debido a los altos precios de la vivienda, es especialmente destacado el fenómeno de despoblación sufrido en la capital en favor de sus municipios colindantes, creándose así ciudades dormitorio tales como Milladoiro, Bertamiráns, Cacheiras, Sigüeiro o Brión. Estos municipios presentan en los últimos años un gran crecimiento demográfico, llegando Ames a ser el municipio que más crece de Galicia.

Es por tanto importante en la ciudad el concepto de área metropolitana, ya que se calcula que cada día entran en Santiago una gran cantidad de población.

Demográficamente, nos situamos en una horquilla entre 15 y 60 años, por lo que nuestros potenciales clientes no solo representan a personas asentadas y de cierto valor económico, sino sobre todo jóvenes estudiantes.

4.3 Análisis de la competencia

El principal competidor serán los bares y cafeterías cercanas y más concretamente Take Away situado en la misma calle, a unos 50 metros de nuestra ubicación; es un local amplio que ofrece menús y productos a un precio muy asequible. Se buscará la diferenciación con la decoración del local que sea muy acogedora, tener una gran calidad de nuestros productos y servicios basados en la experiencia de la promotora en repostería creativa y atención al cliente; y estar al día con las nuevas técnicas de decoración y elaboración de los productos.

También cabe señalar como competidores aunque no directos ya que nuestros productos se diferencian mucho de los clásicos que se encuentran en las panaderías de la zona y en los bares de los alrededores.

4.4 Proveedores y gestión de stocks

La clave del éxito del negocio depende entre otras cosas de una la calidad final del producto, y ésta estará condicionada en gran medida por la calidad de las materias primas empleadas en la fabricación. Por ello el proceso de selección de proveedores tiene una gran importancia en una empresa de estas características.

Existen una gran cantidad de proveedores de las materias primas que vamos a utilizar, por lo que se seleccionarán aquellos que distribuyen las materias primas que más se ajustan a la calidad del producto que queremos realizar y que nos den mejores condiciones de pago.

Se tendrá en cuenta también la ubicación del mismo ya que de ello dependerá la rapidez en la entrega. No obstante, será imprescindible en la decisión la homologación de proveedores bajo los siguientes parámetros:

- En el momento de contactar con un nuevo proveedor se comprobará, en primer lugar: que tiene autorización sanitaria para realizar el suministro de dichos productos (Nº.R.S.I).
- La materia prima deberá llegar acompañada de la documentación y/o certificación oportuna que garantice que ha pasado los correspondientes controles de calidad, exigidos por el cliente para asegurar la idoneidad para el consumo.
- Deberá cumplir especificaciones microbiológicas según la legislación vigente, para los diferentes productos utilizados. Fijación de la temperatura de recepción de los diferentes productos refrigerados y control de temperatura de llegada.

- Se calcularán las materias primas necesarias para la producción con la antelación justa y necesaria, teniendo en cuenta el stock mínimo y máximo deseable, así como las capacidades de almacenaje; para así no tener excesiva cantidad de inventario paralizado ya que estos son productos perecederos y evitamos tener dinero estancado; también tenemos a nuestro favor que son productos de entrega rápida. También se tendrá en cuenta los costes de las materias primas y su fluctuación dependiendo del volumen de compras, por ello procuraremos concentrar la compra en el menor número de proveedores con el objetivo de obtener un mejor precio. No obstante, se debe procurar tener un proveedor alternativo por si hubiera algún problema con el principal. La duración media de las materias primas en el almacén establecida en el plan económico es de un mes.

Existen diversos materiales necesarios para la decoración y elaboración, que suministrarán los proveedores, por lo que para el inicio de la actividad se deberán adquirir las siguientes: *Bandejas para cupcake, moldes para tartas, boquillas de diferentes números, set de herramientas para moldear el fondant, cortadores para galletas, base giratoria, colorantes alimenticios, rodillos, espátulas, cuencos, balanza, pinceles, cajas para transportar los cupcake, etc.*

Existen también los ingredientes necesarios para la elaboración del producto final que serán comprados a proveedores como: *harina de trigo; harina sin gluten, huevos, leche de vaca, leche de soja, leche sin lactosa, mantequilla, azúcar blanca, azúcar glass, azúcar moreno, huevos, chocolate sin azúcar, miel, polvo de hornear, capsulas para cupcake, bases para tartas, pasta concentrado de frutas, mangas pasteleras desechables.*

Adicionalmente podemos citar todos los productos típicos de un cafe-bar como pueden ser *refrescos, cervezas, vinos, cafés, aguas,....*

4.5. Plan de marketing

A través de este plan de marketing, se establecen los objetivos a corto y medio plazo, así como el plazo previsto para recuperar la inversión realizada. Para ello se realizarán una serie de estrategias orientadas a captar la atención de clientes. Una vez terminada la fase de captación, se pasará a la fidelización de los mismos a través de una serie de productos orientados hacia las necesidades de nuestros clientes.

4.5.1 Objetivo a corto plazo

Darse a conocer en la localidad a través de un plan estratégico de marketing a los potenciales clientes, además de ofrecer un buen servicio.

4.5.2 Objetivo a medio plazo

Ser un referente sobre todo en cafetería con tartas caseras en la ciudad de Santiago de Compostela.

4.5.3 Estrategia de publicidad

Teniendo en cuenta el alto costo de una gran campaña de publicidad, se realizaran algunas pequeñas acciones para darnos a conocer en la zona como las siguientes:

- Repartir "**panfletos**" en sobre todo en nuestra zona, la cual posee una gran afluencia de estudiantes.
- Rotulación exterior y decoración atractiva y innovadora del local.
- Regalar a nuestros clientes productos personalizados con un diseño atrayente y que no refleje directamente nuestra actividad
- Hacer degustaciones gratuitas el día de la apertura.

4.5.4 Estrategia de promociones

Se realizarán varias técnicas que nos ayuden a aumentar el volumen de ventas y lograr una fidelización de los clientes, como las siguientes:

- Realizar ofertas de un 2 x 1
- Al público infantil se le regalará galletas decoradas con los dibujos animados de moda.
- Regalar a los clientes que se encuentren en el local con consumición galletas caseras.
- A la última hora de servicio en el local poner los alimentos perecederos en oferta.

4.5.5 Estrategia de precio

Se quiere llegar a ofrecer un producto de calidad con un precio asequible y para ello se han calculado los precios de venta de nuestros productos, teniendo en cuenta el costo de la materia prima, y de fabricación, sumando a ello un margen de ganancia; se han estudiado también los precios de la competencia como un punto de referencia y también hay que tener en cuenta el público principal al que se dirige el negocio y que serán principalmente estudiantes.

De esta forma los precios de ventas serían:

ARTICULO	PRECIO
Cupcake (unidad)	1,50 €
Tartas (ración)	1,80 €
Galletas (100gr)	1,00 €
Porción de pizza	2,00 €
Cafés	1,00 €
Refrescos	1,50 €
Té e infusiones	1,00 €
Cervezas	1,50 €
Vino	2,00 €
Agua	1,10 €

**Tabla 2. Precio de venta*

4.5.6 Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito para la empresa están determinados por los siguientes elementos:

- La ubicación de la cafetería será en una zona donde existe una gran afluencia de posibles clientes debido a que nos ubicamos al lado del Campus Universitario y nuestra calle es uno de los principales puntos de entrada al mismo en el cual además, se sitúa una Biblioteca a donde van de forma constante estudiantes. Por otro lado, nos situamos cerca de la Plaza de Vigo, zona también muy concurrida de Santiago de Compostela.
- Experiencia del promotor. La experiencia tanto a la hora de trato con clientela como en la confección de repostería será uno de los factores determinantes en el éxito del negocio.
- Variedad de productos ofertados. El conjunto de cafetería- tetería con los productos de repostería supondrá una ventaja competitiva y un aspecto potenciador para la satisfacción y fidelización del cliente.
- Calidad del producto final. Dado que el boca-oído es la principal forma de promoción, la calidad y sabor de los productos que se vendan son fundamentales para el éxito de la empresa y ésta calidad se sustenta principalmente en la correcta elección de proveedores y materias primas.
- El servicio personalizado que se le dé a los clientes de manera que los mismos se sientan bien atendidos en un ambiente cálido supondrá un estímulo para que vuelvan a visitarnos.

4.6 Análisis DAFO

A la hora de constituir una empresa es importante realizar previamente un análisis DAFO completa, documentada y razonada, puesto que este análisis debe orientarnos a aumentar o mantener los puntos fuertes, estar atentos a las oportunidades e intentar eliminar o minimizar los puntos débiles para hacer frente a nuestros competidores.

En el siguiente cuadro se reflejan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del negocio.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No poseer un local propio. • Dificultad para obtener financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad adquisitiva mermada en el país. • La dificultad para la concesión de créditos bancarios. • Variaciones importantes en ventas derivadas por el curso académico. • Competencia establecida en el entorno.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos y experiencia en hostelería. • Diferenciación del producto • Capacidades personales de perseverancia, capacidad para asumir riesgos, empatía, detallista y seguridad en sí misma. • Capacidades comerciales: experiencia de atención al público e imagen profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas del gobierno para nuevos emprendedores como las cuotas de la seguridad social y ayudas a fondo perdido, etc. • Fidelización de clientes. • La demanda de productos más saludables y un trato más personal hacia el cliente. • Posible captación rápida de clientela derivada de la localización del local en zona de tránsito peatonal hacia zona universitaria.

**Tabla 3. Análisis DAFO.*

5. EL PRODUCTO Y PROCESO DE ELABORACIÓN

5.1 El producto

La cafetería-tetería-pastelería "....." ofrecerá a sus clientes los servicios básicos de una cafetería (refrescos, cervezas, cafés, chocolates, etc), pero lo que nos hará diferenciar del resto será que tendremos cada día tartas, galletas y cupcake de diferentes sabores y modalidades (para celíacos, diabéticos y veganos), totalmente caseros y utilizando la materia prima de primera calidad.

Alguno de los productos que venderé serán los siguientes:

- Tartas tanto dulces como saladas: tarta de chocolate rellena de frambuesa, san marcos, nata con fresas, vainilla con chocolate, bizcochos, etc.
- Galletas: mantequilla, chocolate, chips chocolate, brownie de chocolate, etc.
- CupCake: nutela, piña, chocolate, vainilla con frambuesa, plátanos, jamón y queso, salmón con queso, fresa, mango, etc.
- Otros productos: Adicionalmente se analizará la posibilidad de ofrecer otros productos de fabricación como son las pizzas, que es un interesante complemento a nuestro negocio, ya que no supone una importante carga de trabajo en producción y si una interesante línea de negocio sobre todo en la venta por porciones a estudiantes de paso.
- Producto personalizado: también se ofrecerá el servicio de hacer tartas personalizadas para cumpleaños, bautizos y comuniones.



****Tartas personalizadas.***

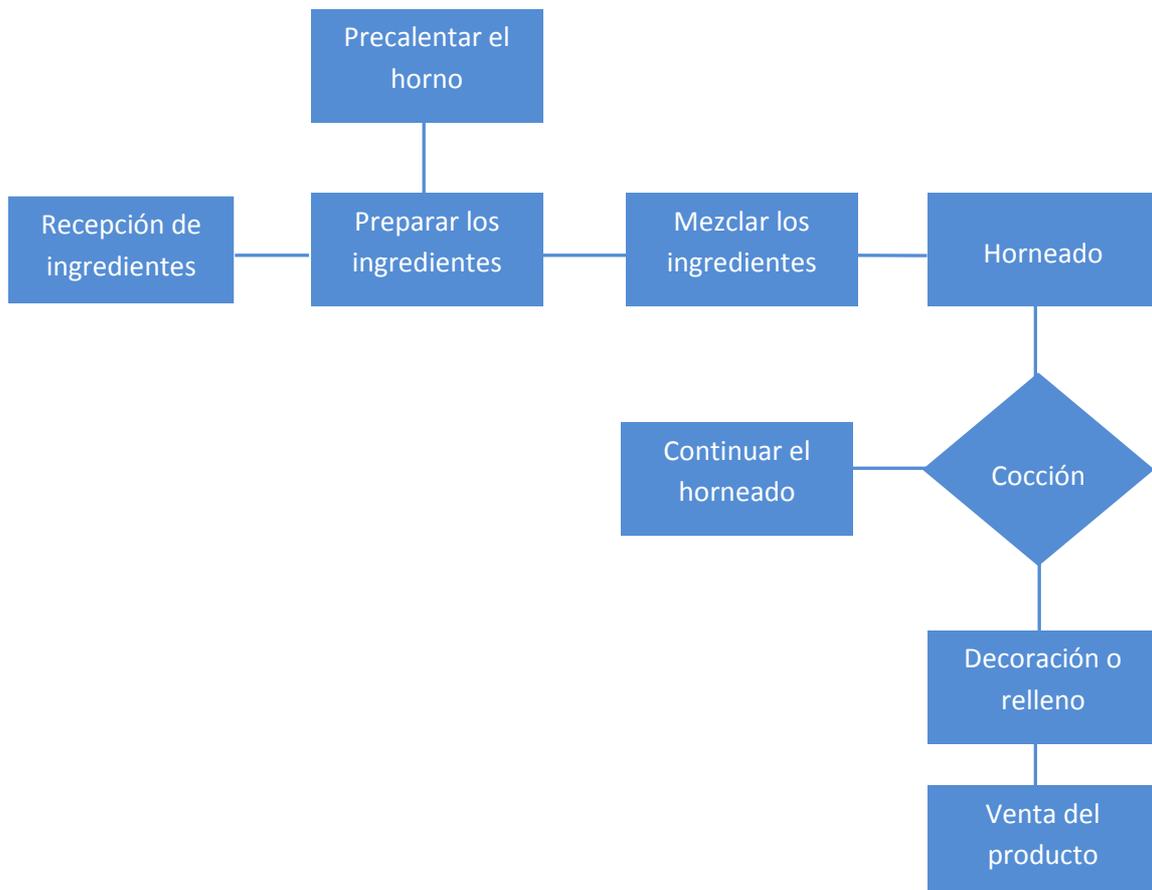


**Cupcake decorados.*

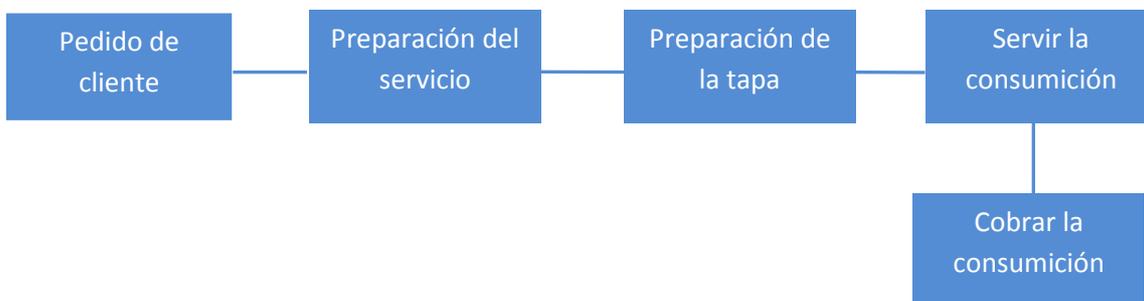
5.2 Procesos de fabricación

Existirán dos procesos de elaboración diferentes, para que el producto llegue al cliente; el primero será la elaboración con antelación de la repostería que se pondrán a la venta en el día; y el segundo sería la atención de los clientes en la cafetería.

En el primer caso se ha de batir los ingredientes de acuerdo con la receta, dejar reposar la mezcla en el refrigerador el tiempo que se indique en la misma. Luego se rellenará las capsulas si haremos cupcake, se corta la masa en el caso de galletas o directamente en un bol si son tartas. Previamente se precalentará el horno y una vez llegado a la temperatura deseada se procede al horneado. Una vez pasado el tiempo estimado se introducirá un palillo, si el mismo sale limpio querrá decir que ha finalizado, se deberá apagar el horno y dejar unos minutos dentro y acabar el proceso de enfriamiento en una rejilla antes de decorar o rellenar.



El segundo proceso comienza una vez llega el cliente a la cafetería y hace el pedido, luego se deberá preparar el servicio y la tapa, una vez listo se procederá a servir y cobrar.



5.3 Controles de calidad

Es importante distinguir entre productos que no sufren ningún tipo de manipulación después del horneado y aquellos a los que se les añade algún tipo de ingrediente una vez horneados, ya que los riesgos van a ser muy diferentes.

En general, los aspectos que se supervisarán para garantizar la calidad final en productos de pastelería son los siguientes:

- Físicos: restos de metales, plásticos, insectos, etc., procedentes de las materias primas o que son introducidos en las masas durante el proceso de elaboración.
- Químicos: contaminaciones debidas a restos de productos de limpieza, combustibles para los hornos, o a causa de confusiones con los aditivos u otras materias primas, etc.
- Biológicos: los más frecuentes son los debidos a Salmonella, Estafilococos, asociados generalmente a productos con cremas, natas o derivados del huevo, Bacillus, Mohos y Levaduras, los cuales se desarrollan muy bien en productos de pastelería a temperatura ambiente.

Las fases y/o áreas donde se gestiona y vigila la calidad del proceso son las siguientes:

5.3.1 Recepción y almacenamiento de materias primas

Para evitar la contaminación inicial del alimento que recibido se destacan las siguientes acciones:

- No se admitirán aquellos productos que no se presenten en óptimas condiciones.
- No deberán admitirse productos de dudosa procedencia o sin garantía sanitaria reconocida (huevos caseros, miel sin etiquetar, leche cruda, etc.).
- Que las etiquetas cumplan con los requisitos legales (identificación, fechas de caducidad o consumo preferente, condiciones de conservación, etc.).
- Que las condiciones higiénicas y de temperatura del transporte son las más adecuadas para cada tipo de producto. En general, de 0 a 5 °C para productos refrigerados y -18 °C para los congelados, con una tolerancia de +2 -3 °C.
- Que los envases y embalajes están intactos y limpios.
-

5.3.2 La mezcla de ingredientes, su amasado y modelado

Los riesgos sanitarios asociados a esta etapa del proceso, suponiendo que se utilizan materias primas de buena calidad higiénica, se derivan de las condiciones del local, las características de los materiales y utensilios, y de las actitudes de los manipuladores.

5.3.3 Condiciones del local: Se limitará al máximo la entrada de polvo tanto a través de puertas y ventanas. Además estas impedirán la entrada fácil de animales e insectos. Los suelos y techos del local deben ser duros, lisos y resistentes al roce con facilidad para la limpieza. Existirá un cuarto independiente donde se ubicarán los productos de limpieza así como los utensilios para llevar a cabo la misma.

5.3.4 Actitudes del personal de fabricación: el personal encargado de la fabricación (promotora) posee la formación necesaria en materia de higiene alimentaria. Debe observar en todo momento un adecuado grado de higiene personal y vestir adecuadamente. Adicionalmente y para dar cumplimiento *al Reglamento (UE) Nº 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la información alimentaria facilitada al consumidor* será necesaria obtener la formación necesaria al respecto con el fin de informar a los consumidores respecto a los alimentos que van a consumir de forma clara, simple y comprensible, así como informar sobre la existencia de ingredientes y productos que se forman parte del producto final y que puedan provocar alergias o intolerancias alimenticias.

5.3.5 Enfriamiento: El enfriamiento de los productos horneados o cocidos debe ser rápido y suficiente, especialmente cuando el siguiente paso es la adición de otro ingrediente.

5.3.6 Exposición y venta: Los productos expuestos estarán protegidos y aislados del público mediante mostradores o vitrinas para evitar contaminaciones con objetos tóxicos, insectos y otros.

- Se deberá controlar al máximo la presentación del producto antes de ponerse a la venta.
- Los productos sensibles se mantendrán en expositores refrigerados a una temperatura entre 4 y 8 °C.
- Los expositores estarán provistos de termómetros y las temperaturas se controlarán periódicamente.
- Los productos se manipularán con utensilios limpios (pinzas, paletas, etc.) y nunca directamente con las manos.

6. RECURSOS HUMANOS

En el inicio de la actividad no se ha estipulado la contratación de personal ya que se entiende que por las dimensiones del local y que parte del proceso productivo se realiza fuera del horario de atención al público es suficiente con la contribución de recursos de la promotora. El local para la atención al público tendrá un horario de 9 a 23 horas.

A partir de los primeros meses de la actividad se ha previsto la contratación de un camarero/a para dar apoyo y cumplimentar el trabajo de la promotora, cubrir las horas con más afluencia de clientela y dar descanso a la misma.

Se prevé la contratación externa de una gestoría para llevar a cabo los trámites necesarios en materia contable, fiscal, subvenciones, seguros y materia laboral en caso de contratación de personal.

7. PLAN JURIDICO-FISCAL

Forma Jurídica

La forma jurídica más adecuada para este caso es la de Empresaria Individual. Es la forma más sencilla y económica. Existe poco más de riesgo patrimonial pero se ahorrarán costes de gestión, de registro, notariales y tiene una menor rigidez de trámites.

Régimen de la Seguridad Social

Se habrá que dar de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) desde el inicio, eligiendo la base mínima de cotización, sin Enfermedad profesional y Desempleo, dada la actividad desarrollada, y para ahorrar costes.

La Ley 32/2010, de 5 de agosto, establece un sistema específico de protección por cese de actividad de los trabajadores autónomos, teniendo derecho a las correspondientes prestaciones los trabajadores autónomos que cuenten igualmente con cobertura de las contingencias profesionales. Con ello el trabajador autónomo que cese en su actividad temporal o definitivamente y este cotizando para ello, tendrá un subsidio económico equivalente al 70 % de su base de cotización, que abonará la Mutua, que además cotizará por el beneficiario las cantidades correspondientes a contingencias comunes. El periodo mínimo de cotización para tener derecho a la prestación económica por cese de actividad es de 12 meses y estar al corriente de las cotizaciones. La prestación se puede percibir hasta un máximo de 12 meses, para cotizaciones de al menos 48 meses con anterioridad.

Actualmente existen diversas bonificaciones en las cuotas del régimen especial de trabajadores autónomos las cuales se exponen a continuación:

Se aplicarán las siguientes reducciones sobre la cuota por contingencias comunes, siendo la cuota a reducir el resultado de aplicar sobre la base mínima el tipo mínimo vigente en cada momento:

- a) Reducción del 80% durante los 6 primeros meses*
- b) Reducción del 50% durante los 6 meses siguientes*
- c) Reducción (3 meses) y Bonificación (15 meses adicionales) del 30% de la cuota que resulte de aplicar sobre la base mínima el tipo que corresponda*

Aspectos Fiscales

Alta en el Censo de Actividades Económicas, modelo 037. Las actividades a realizar estarán incluidas en los siguientes epígrafes del IAE:

- *673.2 de "Otros cafés y bares". Sección primera del impuesto dedicada a las actividades empresariales.*
- *644.1. Comercio al por menor de pan, pasteles, confitería. Sección primera del impuesto dedicada a las actividades empresariales.*

La modalidad elegida a efectos de tributación en el Impuesto Sobre la Renta de las Personas Físicas será la de Estimación Directa Simplificada en el cual se calculará la cantidad a pagar en función del beneficio de la actividad.

Las obligaciones formales en este régimen se limitan a tener:

- Libro de Ingresos
- Libro de Gastos
- Libro de Bienes de Inversión. Refleja las amortizaciones en el supuesto de que se adquieran este tipo de bienes.

En relación al Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) me regiré por el Sistema General, es decir, IVA repercutido menos IVA soportado con obligación de presentar modelo 303 trimestral y 390 de resumen anual.

Adicionalmente existirán otras obligaciones fiscales como serán el ingreso de las retenciones del local comercial y la presentación de operaciones con terceros en caso de que las mismas superen 3.005,06 €.

El Local

El local se tomará en régimen de alquiler. El contrato debe de formalizarse al menos, por tantos años, como los que se necesiten para amortizar la inversión inicial; teniendo, además en cuenta su posicionamiento. El contrato de alquiler, a nombre de la empresaria, lleva una retención del 21 % y un IVA del 21 %. El importe mensual del alquiler será de 1.000,00 € y adicionalmente el propietario exige el pago de dos meses de alquiler en concepto de fianza y tres meses de depósito.

Libro de Visitas

Sellado previo al inicio de la actividad. Debe estar en el establecimiento comercial para las posibles inspecciones de trabajo y de prevención de riesgos laborales.

La Resolución de 25-11-2008 (BOE 2 diciembre) de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre el Libro de Visita Electrónico, establece que todas aquellas empresas y trabajadores autónomos que deban disponer en sus centros de trabajo del Libro de Visitas de la ITSS, podrán solicitar la sustitución de dicha obligación por el alta en la aplicación informática del Libro de Visitas Electrónico, para obtener la autorización, las empresas y trabajadores autónomos deberán garantizar que en cada centro de trabajo, en el que se sustituya el libro convencional, cuente con al menos un ordenador personal con dispositivo de lector de tarjetas inteligentes con acceso habilitado, a través de Internet a la aplicación de LVE (Libro de Visitas Electrónico).

Seguro del local

Se contratará un seguro para el local, de la actividad desarrollada, con responsabilidad civil para cubrir cualquier incidente que le pueda pasar a los clientes.

Otras Consideraciones

Es necesario para la apertura:

- Licencia de obras y licencia de apertura
- Cartelería de: prohibido fumar y de que no se sirven bebidas alcohólicas a menores, de existencia de hojas de reclamaciones, y tenerlas, y un listado de precios, etc.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

8.1 En el inicio de actividad

Para llevar a cabo la apertura del negocio hemos tenido en consideración una serie de gastos e inversiones necesarias, así como una estimación de la financiación indispensable para cubrir dicho desembolso.

En relación a las inversiones cabe destacar lo siguiente:

- En el acondicionamiento del local se incluyen los honorarios de arquitectos (1.630 €) y las tasas del Ayuntamiento (300 €).
- Las inversiones no incluyen el IVA correspondiente, se entienden netas.
- Se estiman unas existencias iniciales de 2.000 € de mercancías. Este valor se interpreta como una buena media de existencias en almacén con lo cual no se realiza variación de existencias de las mismas.
- En activo corriente figura una cantidad de IVA soportado por las inversiones por valor de 3.587,30 € correspondiente al IVA de las inversiones (21% de IVA) y las mercancías iniciales (10% IVA).

Con respecto a los gastos iniciales, estos se reflejan en la cuenta de resultados del ejercicio 2015 comprendiendo material inicial, limpieza, suministros, servicios de asesoría inicial, tributos iniciales y otros gastos e imprevistos que puedan surgir. Estos serán pagados con la tesorería inicial de 3.133 € quedando el sobrante de tesorería en una cuenta bancaria habilitada para la actividad.

En relación a la financiación, está provendrá por un lado de un préstamo de 25.000 € y la diferencia de aportaciones de la promotora (5.130,30 €).

INVERSIONES	IMPORTE
ACTIVO NO CORRIENTE:	
Elementos de transporte	
Equipos para procesos de información	
Maquinaria	10.000,00 €
Mobiliario	1.500,00 €
Instalaciones técnicas	
Utillaje	1.000,00 €
Aplicaciones informáticas	
Propiedad industrial	
Derechos de traspaso	
Avaes, fianzas, garantías	5.000,00 €
Otros (Acondicionamiento locales)	3.930,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE (a)	21.430,00 €
ACTIVO CORRIENTE:	
Existencias iniciales	2.000,00 €
Tesorería	3.133,00 €
Otros (IVA soportado inversiones)	3.587,30 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE (b)	8.720,30 €
INVERSION TOTAL (a+b)	30.150,30 €

**Tabla 4. Inversión y gastos iniciales.*

CONCEPTO	Unidades monetarias
Fondos propios	5.150,30 €
Aportaciones promotora	5.150,30 €
Financiación ajena	25.000,00 €
TOTAL DESEMBOLSADO	30.150,30 €

**Tabla 5. Financiación inicial.*

CUADRO DE AMORTIZACION				
Concepto	Valor de Adquisición	Porcentaje de Amortización	Cuota Anual	Cuota Mensual
Total Inmovilizado	14.500,00 €			
Inmovilizado Material	16.430,00 €		2.436,00 €	203,00 €
Reforma local	3.930,00 €	20,00%	786,00 €	65,50 €
Mobiliario	1.500,00 €	10,00%	150,00 €	12,50 €
Maquinaria	10.000,00 €	12,00%	1.200,00 €	100,00 €
Equipos proceso de información	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €
Elementos de transporte	0,00 €	0,00%	0,00 €	0,00 €
Utillaje	1.000,00 €	30,00%	300,00 €	25,00 €
Otro inmovilizado material	0,00 €	10,00%	0,00 €	0,00 €
Inmovilizado Inmaterial	0,00 €		0,00 €	0,00 €
Investig., Desarrollo y Conces.	0,00 €	20,00%	0,00 €	0,00 €
Fondos de Comercio	0,00 €	4,00%	0,00 €	0,00 €
Aplicaciones Informáticas	0,00 €	20,00%	0,00 €	0,00 €
Otro inmovilizado inmaterial	0,00 €	10,00%	0,00 €	0,00 €
Total Amortizaciones			2.436,00 €	203,00 €

Tabla 6. Cuadro de amortización.

El cuadro anterior refleja el importe de las amortizaciones de las inversiones previstas las cuales se tendrán en cuenta en el cálculo del resultado del ejercicio.

Las partidas de mobiliario, maquinaria y utillaje se amortizan en base a la tabla de amortización simplificada del método de estimación directa del IRPF.

Respecto a la adecuación del local se condiciona la amortización a la duración del contrato de alquiler (5 años), y se aplica por tanto un porcentaje de amortización del 20%.

8.2 Análisis de la empresa en funcionamiento

A la hora de realizar este análisis se estiman una media de ventas diarias para el primer año de 200 € menos en los meses de julio y agosto en los cuales se prevé que sean la mitad debido al cierre del curso académico. Se considera un incremento del 5% en años sucesivos. Se estima un margen de ventas del 65 % en conjunto de los dos sectores.

A partir de estos datos y teniendo en cuenta además los costes fijos vamos a estimar la evolución de la empresa para los próximos tres años.

VENTAS												
2015												
Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
0	0	0	0	0	0	3.100	3.100	6.000	6.200	6.000	6.200	30.600
2015												
Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
6.510	5.880	6.510	6.300	6.510	6.300	3.255	3.255	6.300	6.510	6.300	6.510	70.140
2017												
Enero	Feb.	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos.	Sept.	Oct.	Novi.	Dic.	TOTAL
6.820	6.160	6.820	6.600	6.820	6.600	3.410	3.410	6.600	6.820	6.600	6.820	73.480

***Tabla 7. Ventas estimadas.**

En función del cuadro de ventas anterior, del margen de ventas comentado y de los gastos fijos que habrá que soportar podemos obtener la cuenta de resultados previsional para los tres próximos años. En ella destaca principalmente el importe mensual de alquiler que será el mayor gasto fijo al que tenga que hacer cargo. Es importante destacar también la previsión de contratar a un trabajador durante 10 meses al año para complementar en horario de mayor clientela y al mismo tiempo dar descanso a la promotora.

Por el lado de los ingresos destacamos, adicionalmente a las ventas a clientes, la obtención de una ayuda para el alta como trabajadora autónoma que en función de las convocatorias de años anteriores se estima en 6.000 €

CUENTA DE RESULTADOS A 3 AÑOS			
Conceptos	Jul-Dic 15	2016	2017
INGRESOS			
Total Ventas	30.600,00 €	70.140,00 €	73.480,00 €
Otros ingresos (Subvenciones)	6.000,00 €		
TOTAL INGRESOS	36.600,00 €	70.140,00 €	73.480,00 €
GASTOS			
Compras de materias primas	10.710,00 €	24.549,00 €	25.718,00 €
Sueldos y salarios	0,00 €	6.469,30 €	6.469,30 €
Seguridad social empleados		2.092,80 €	2.092,80 €
Seguridad social promotora	318,00 €	1.914,00 €	2.220,00 €
Suministros (Luz, agua, etc.)	1.200,00 €	2.400,00 €	2.472,00 €
Teléfono	360,00 €	720,00 €	741,60 €
Arrendamientos	6.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Primas de Seguros	210,00 €	210,00 €	210,00 €
Reparaciones y conservación	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Servicios de profesionales independientes	540,00 €	480,00 €	480,00 €
Tributos	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	350,00 €	100,00 €	100,00 €
Otros servicios	150,00 €	150,00 €	150,00 €
Dotación Amortizaciones	1.228,01 €	2.436,00 €	2.436,00 €
TOTAL GASTOS	21.416,01 €	53.871,10 €	55.439,70 €
Res. antes Int. e Imp. (BAII)	15.183,99 €	16.268,90 €	18.040,30 €
Resultado Financiero	935,29 €	1.620,62 €	1.265,13 €
Resultado antes de Impuestos	14.248,70 €	14.648,28 €	16.775,17 €
Impuestos (pago fraccionado IRPF)	2.849,74 €	2.929,66 €	3.355,03 €
Resultado del ejercicio	11.398,96 €	11.718,62 €	13.420,14 €

* **Tabla 8. Previsión de resultados.**

Se puede apreciar la previsión de resultados positivos para cada uno de los años estudiados.

Se estima un coste de ventas del 35%. Esta estimación se toma en función de una media del coste de ventas de empresas con la misma actividad de Santiago de Compostela y también en relación a un pequeño estudio de mercado realizado entre 50 entrevistados de edades comprendidas entre 18 y 35 años, el cual se expone en la tabla siguiente y en el que se muestran el resultado obtenido de las preferencias de los consumidores, el precio unitario de los productos más significativos que se venderán, el coste unitario de dichos productos y en función de ello el coste de ventas de cada producto y el promedio para los productos mas

significativos, lo cual nos daría el coste de ventas medio utilizado a efectos de cálculos económicos.

Artículo	% Preferencias	Precio	Coste unitario*	Coste de ventas en %
Cafés	31,05%	1,00 €	0,27 €	27,00%
Té	6,76%	1,00 €	0,20 €	20,00%
Refresco/cerveza	35,69%	1,50 €	0,70 €	46,67%
Vino	3,05%	2,00 €	1,20 €	60,00%
Agua	10,41%	1,10 €	0,25 €	22,73%
Ración de tarta	3,11%	1,80 €	0,45 €	25,00%
Cup Cake	4,13%	1,50 €	0,45 €	30,00%
Bollería	5,80%	1,00 €	0,40 €	40,00%
TOTALES	100,00%			

Tabla 9. Preferencias de consumo y coste de ventas por producto.

En función de los datos del cuadro anterior obtenemos el coste medio de ventas para el proyecto que sería de un 34,92 %.

Por parte de los salarios se tiene en cuenta el coste actual de un trabajador a media jornada, detallándose por un lado el coste del salario y por otro el coste de la seguridad social. De forma independiente se incluye la seguridad social de la promotora que durante los primeros años de la actividad cuenta con las correspondientes bonificaciones y reducciones.

La partida de resultado financiero comprende los intereses del préstamo, el cual estimamos que se liquidará por el método francés con lo cual tendremos una cuota fija mensual y unos intereses que irán disminuyendo a lo largo de los meses del cuadro de amortización.

En relación a los impuestos, se calculan en relación al resultado del ejercicio y sobre el mismo se aplica el porcentaje del 20% establecido para el método de estimación directa simplificada.

A continuación se expresa una previsión de tesorería para los próximos tres años partiendo de la situación inicial en la que se va a hacer frente a las inversiones con el importe recibido de un préstamo y la parte restante con aportaciones de la promotora.

PREVISION DE TESORERIA				
CONCEPTO				
	INICIO	2015	2016	2017
COBROS				
Cobros por ventas		33.660,00 €	77.154,00 €	80.828,00 €
Préstamos concedidos	25.000,00 €			
Aportaciones promotora	5.150,30 €			
Cobros por subvenciones		6.000,00 €		
Total Cobros	30.150,30 €	39.660,00 €	77.154,00 €	80.828,00 €
PAGOS				
Inversiones y mercancías iniciales	27.017,30 €			
Compras mercancías		11.781,00 €	27.003,90 €	28.289,80 €
Salarios			5.925,80 €	5.925,80 €
Seguridad social trabajadores			2.256,21 €	2.506,90 €
Seguridad social promotor		318,00 €	1.914,00 €	2.220,00 €
Suministros		1.452,00 €	2.904,00 €	2.991,12 €
Teléfono		435,60 €	871,20 €	897,34 €
Arrendamientos		6.060,00 €	12.240,00 €	12.240,00 €
Primas de seguro		210,00 €	210,00 €	210,00 €
Reparaciones y conservación		242,00 €	242,00 €	242,00 €
Servicios de profesionales		653,40 €	580,80 €	580,80 €
Tributos		150,00 €	150,00 €	150,00 €
Publicidad, propaganda		423,50 €	121,00 €	121,00 €
Otros servicios		181,50 €	181,50 €	181,50 €
Pagos préstamo		3.023,52 €	6.047,04 €	6.047,04 €
Retenciones alquileres		600,00 €	2.310,00 €	2.280,00 €
Retenciones nominas			90,58 €	129,40 €
Pagos fraccionados IRPF		1.424,80 €	3.622,04 €	4.087,44 €
Total pagos	27.017,30 €	26.955,32 €	66.670,07 €	69.100,14 €
Saldo anterior	€ -	3.133,00 €	15.837,68 €	26.321,61 €
Resultado de tesorería	3.133,00 €	15.837,68 €	26.321,61 €	38.049,47 €

*Tabla 10. Previsión de tesorería.

Tal y como se constataba ya en el cuadro de previsión de resultados el mayor flujo de pagos estará determinado por el importe de alquiler y a la amortización del préstamo concedido. A partir de los primeros meses de la actividad serán también destacables los pagos relativos a la contratación del trabajador tanto en relación a sueldos como a seguridad social.

No se prevé la dificultad de dar cumplimiento a los pagos llegado el correspondiente vencimiento.

A pesar que el resultado de flujo de caja es positivo en todos los ejercicios estudiados y se expresa el acumulado de los mismos se entiende que la promotora utilizará ese remanente para sus gastos personales una vez cubiertas sus obligaciones de pagos.

Una vez calculada la previsión de resultados y el plan de tesorería podemos recoger ambos en un balance de situación tal y como se muestra en el siguiente cuadro.

Balance Previsional			
	01Jul 31 Dic. 2015	2.016	2.017
Activo No Corriente (Inmovilizado)	20.201,99 €	12.765,99 €	10.329,99 €
Inmovilizado intangible	0,00 €	0 €	0 €
Amortización Acumulada	0,00 €	0 €	0 €
Inmovilizado Material	15.201,99 €	12.765,99 €	10.329,99 €
Maquinaria	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Utilillaje	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Mobiliario	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Otro inmovilizado. Adecuación local	3.930,00 €	3.930,00 €	3.930,00 €
Amortización Acumulada	1.228,01 €	3.664,01 €	6.100,01 €
Inversiones a l/p	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Fianzas	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Activo Corriente (Circulante)	21.283,98 €	30.579,31 €	40.921,03 €
Existencias	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Deudores Comerciales	0,00 €	0 €	- €
Otros deudores (H.P. Deudora IVA)	3.446,30 €	2.257,70 €	871,56 €
Efectivo y Activos Líquidos	15.837,68 €	26.321,61 €	38.049,47 €
Total Activo	41.485,97 €	48.345,30 €	56.251,02 €
Patrimonio Neto (Fondos Propios)	16.549,40 €	28.268,03 €	41.688,17 €
Capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Reservas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultados ejercicios anteriores		11.399,10 €	23.117,73 €
Pérdidas y Ganancias del Ejercicio	11.399,10 €	11.718,63 €	13.420,14 €
Aportaciones de socios	5.150,30 €	5.150,30 €	5.150,30 €
Pasivo No Corriente (Largo Plazo)	22.911,77 €	18.485,35 €	13.703,44 €
Deudas con entidades de crédito	22.911,77 €	18.485,35 €	13.703,44 €
Otros Acreedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pasivo Corriente (Corto Plazo)	2.024,80 €	1.591,92 €	859,51 €
Deudas a corto plazo	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Proveedores	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros Acreedores (Agencia tributaria, seguridad social...)	2.024,80 €	1.591,92 €	859,51 €
Total Patrimonio Neto y Pasivo	41.485,97 €	48.345,30 €	56.251,12 €

*Tabla 11. Balance Previsional.

CONCLUSIONES

Con este proyecto la promotora hace una apuesta por su propio negocio en un sector en el que posee una amplia experiencia tanto en proceso productivo como en la distribución y promoción.

Aunque la situación de la economía actual está en una fase de mínimo crecimiento y la capacidad adquisitiva de gran parte de la clientela no sea demasiado elevada, la ubicación del local, una gran variación de productos y de mucha calidad que ofrecer a los clientes y un precio asequible hacen ser optimistas sobre el futuro de la actividad.