



Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMERCIAL DE UN NUEVO NEGOCIO DE PANADERÍA- PASTELERÍA: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

Autora:

Marina Fernando Ferreiro

Directora:

Victoria Bordonaba Juste

Facultad de Economía y Empresa

Año 2014

INFORMACIÓN

Autora: Marina Fernando Ferreiro

Directora: Victoria Bordonaba Juste

Título del trabajo: Análisis del entorno comercial de un nuevo negocio de panadería-pastelería: propuesta de estrategias.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

El análisis estratégico llevado a cabo tiene como principal objetivo identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un nuevo negocio para poder competir y hacerlo de forma satisfactoria en el mercado, bajo una doble perspectiva, la del emprendedor individual y la de franquiciado en el sector de la panadería en la ciudad de Zaragoza. Con el fin de realizar dicho análisis, se debe tener en cuenta el entorno comercial en el que opera la empresa, desde los factores incontrolables por ella misma (macroentorno) a aquellos que intervienen en la relación de intercambio (microentorno) todos ellos por su influencia significativa con la organización. Tras esta identificación, es hora de elaborar el plan estratégico que incluirá la definición de una misión y visión, una estructura organizacional acorde y la fijación de unos objetivos que dependerán de la forma elegida, como emprendedor o franquiciado. A continuación, se propondrán una serie de estrategias, así como un estudio de los segmentos elegidos, el público objetivo seleccionado y el posicionamiento que se le querrá dar al nuevo proyecto. Finalmente, para completar el análisis estratégico, se elabora un plan de marketing mix. Se incluye además en el último punto, un análisis crítico de dos planes económico-financieros como guía económica para la puesta en marcha de un negocio de estas características.

Palabras clave: Franquiciado, Emprendedor, Estrategia, Sector panadería, Entorno.

ABSTRACT

The main objective of the strategic analysis carried out is to identify weaknesses, threats, strengths and opportunities for a new business to compete and to do it successfully in the market in a dual perspective as an individual entrepreneur or a franchisee in the bakery sector in the city of Zaragoza. In order to carry out such analysis we must take into account the business environment in which the enterprise operates from uncontrollable factors (macroenvironment) to those involved in the terms of trade (microenvironment) for their significant influence on the organization. After this identification it is time to develop the strategic plan which will include the definition of a mission and vision, a consistent organizational structure and objectives that will depend on the activity as an entrepreneur or franchisee. Then a series of strategies is offered, as well as a study of selected segments, the public target and positioning that you want to give to the new project. Finally, to complete the strategic analysis, a plan of marketing mix is prepared. A critical analysis of two financial-economic plans are also included in the last point as a guide to start up a business of this nature.

Keywords: Franchisee, Entrepreneur, Strategy, Bakery Sector, Environment.

ÍNDICE

I. RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 MOTIVACIÓN DEL TFG.....	7
1.2 OBJETIVOS DEL TFG	8
1.3 METODOLOGÍA	9
2. ANTECEDENTES.....	10
2.1 CONCEPTOS BÁSICOS.....	10
2.1.1 El emprendimiento	10
2.1.2 La franquicia	12
2.2 EL SECTOR DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA EN ZARAGOZA	13
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMERCIAL	16
3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	17
3.1.1 Análisis político-legal	17
3.1.2 Análisis económico	19
3.1.3 Análisis demográfico.....	21
3.1.4 Análisis socio-cultural.....	22
3.1.5 Análisis tecnológico.....	23
3.2. EL MICROENTORNO: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	26
3.2.1 Proveedores	26
3.2.2 Competidores	28
3.2.3 Clientes.....	30
3.2.4 Grupos de interés.....	30
3.2.5. Las 5 fuerzas competitivas	31
4. ANÁLISIS DAFO.....	35
4.1 EMPRESA FRANQUICIADA	36
4.2 EMPRESARIO INDEPENDIENTE	40
5. PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	42

5.1 MISIÓN Y VISIÓN	42
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
5.3 FIJACIÓN DE OBJETIVOS	44
5.4 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS	45
6. ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES OPERATIVAS	47
6.1. SEGMENTACIÓN, ELECCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO	47
6.2 MARKETING MIX	51
6.2.1 Producto	51
6.2.2 Precio.....	52
6.2.3 Distribución.....	53
6.2.4 Comunicación.....	54
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: REVISIÓN DE UNA PROPUESTA OPERATIVA.....	55
8. CONCLUSIONES	59
9. BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXO I: NOVEDADES PARA EL AUTÓNOMO	66
ANEXO II: LEYES RELATIVAS A LA PANADERÍA	67
ANEXO III: NORMATIVA DE ÁMBITO AUTONÓMICO	69

I. RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Tasa de supervivencia de empresas en las cohortes 2003 a 2011	11
GRÁFICO 2: Tasa de actividades abandonadas en Aragón y España. 2008-2011	12
GRÁFICO 3: Porcentaje de cifra de negocios por CNAE 2009 respecto al total de la industria en España	14
GRÁFICO 4: Evolución de empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería en España	16
GRÁFICO 5: Evolución de empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería en Aragón	16
GRÁFICO 6: Evolución del PIB español	20
GRÁFICO 7: Evolución tasa de paro en España	21
TABLA 1: Porcentaje de cifra de negocios por CNAE 2009 respecto al total de la industria en Aragón	14
TABLA 2: Número de empresas por código CNAE 2009 en la industria de Zaragoza y su porcentaje respecto al total para el año 2012	15
TABLA 3: Condiciones de financiación del ICO para creación de nueva empresa	19
TABLA 4: E-commerce 2013-2014 por sector de actividad y número de trabajadores	24
TABLA 5: Uso de TIC's en el sector industrial. Datos nacionales y en C.A. de Aragón. 2013-2014	24
TABLA 6: Uso de tecnologías RFID a nivel nacional y en Aragón. Total industria y total empresas 2013-2014	25
TABLA 7: Principales proveedores en el sector pastelero	26
TABLA 8: Matriz DAFO para empresa franquiciada	38
TABLA 9: Matriz DAFO para empresario independiente	40
TABLA 10: Segmentación	49
TABLA 11: Cuadro resumen de propuestas económicas de CEZ y Ministerio de Industria	55
TABLA 12: Síntesis cuenta de pérdidas y ganancias CEZ vs. Mº Industria	57
TABLA 13: Requisitos para ser franquiciado	59
FIGURA 1: Matriz DAFO	35
FIGURA 2: Posibles propuestas de valor	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1 MOTIVACIÓN DEL TFG

Este trabajo consiste en el análisis y propuesta de un plan de empresa para un nuevo negocio. Se trata de realizar primero un análisis del entorno y posteriormente, la elaboración desde la perspectiva comercial, de un plan para el negocio a nivel estratégico y operativo. Es, por tanto, un estudio en torno a un área de gran interés dentro del mundo empresarial, puesto que en el momento actual las empresas tienen que enfrentarse a continuos cambios del entorno. Para ello, cualquier organización debe analizar los fenómenos que se dan en su entorno para adaptarse a ellos, lo que asegurará su supervivencia a lo largo del tiempo. En este sentido, una correcta implementación de la estrategia debe incluir el área del marketing estratégico, dónde se desarrollan la misión, visión, los negocios y el crecimiento de la empresa, así como una definición de las variables del marketing mix, lo que nos llevará a transmitir satisfactoriamente dicha estrategia.

Se trata de un estudio que, en mi opinión, tiene una gran utilidad personal y es de gran aplicación, pues la opción del emprendimiento siempre ha sido una posibilidad a elegir, más aún en épocas de crisis como ésta, y este trabajo supone una herramienta indispensable, para hacer un análisis crítico previo a la formación del negocio, o bien para determinar estrategias durante la vida de éste.

En concreto, este trabajo pretende realizar un análisis del entorno de un nuevo negocio de panadería y su posterior propuesta de estrategias adecuadas para que tenga éxito en el mercado de la ciudad de Zaragoza. En concreto, se analizarán las posibilidades de abrir dicho negocio como una franquicia o como emprendedor independiente. La elección del sector se debe a los cambios que está experimentando en los últimos años. En concreto, las principales cadenas de franquicia que operan en Zaragoza han comenzado a introducir el concepto de “panadería-cafetería”, por lo que a priori, la rentabilidad de este tipo de negocios diferiría del de una panadería tradicional pudiéndolo hacer más atractivo.

Es por ello, que he centrado mis esfuerzos en el trabajo de esta disciplina, documentándome al respecto y aplicando los conocimientos aprendidos durante los cuatro años en el Grado de Administración y Dirección de Empresas y, en concreto,

gran parte de los conocimientos adquiridos y competencias de las asignaturas Dirección Comercial I y Dirección Estratégica.

1.2 OBJETIVOS DEL TFG

El objetivo de este trabajo es analizar la conveniencia de establecer un nuevo negocio de panadería en la ciudad de Zaragoza desde una perspectiva comercial, analizando si es más viable emprender el negocio como autónomo o bajo la forma de franquicia de una cadena de panadería. Para ello, es necesario llevar a cabo los siguientes sub-objetivos:

- Estudiar la **situación del sector** de panadería-pastelería, en especial en el ámbito local (ciudad de Zaragoza).
- Estudiar la **fórmula de la franquicia** comercial y sus ventajas y desventajas frente a negocios independientes.
- Realizar un análisis del **entorno comercial** (político-legal, económico, demográfico, socio-cultural y tecnológico), es decir, de todos los factores que pueden influir en la actividad del nuevo negocio, y la posición de los **competidores**, así como un análisis de **proveedores y clientes**.
- Identificar sus **fortalezas y debilidades** y detectar posibles **amenazas** y nuevas **oportunidades** con el fin de realizar unas propuestas de estrategias comerciales para poder implantar con éxito el nuevo negocio.
- Se va a plantear el diseño de una estrategia comercial para la empresa, tanto a nivel estratégico como operativo. Para ello, se va a estudiar el **público objetivo** del negocio, analizando sus necesidades y preferencias en panadería y pastelería con el fin de implantar una estrategia comercial exitosa. Además, se va a diseñar las estrategias de marketing-mix para el nuevo negocio, sobre **producto, precio, distribución y comunicación**, de modo que esa estrategia comercial se adapte lo mejor posible a las necesidades de este público que se ha identificado.
- Se realizará una propuesta de un plan económico-financiero. Para ello, se utilizarán dos planes propuestos por las administraciones públicas para la implantación de un nuevo negocio del sector de la panadería-pastelería. En concreto, se analizarán las propuestas ya realizadas, de la CEZ y el Ministerio de Industria. Esto ofrecerá diferentes posibilidades de inversión/financiación y permitirá reducir el riesgo.

1.3 METODOLOGÍA

La metodología utilizada se ha basado en el análisis de fuentes documentales externas de distintos agentes sectoriales (Administración Pública, Asociaciones, artículos de prensa especializada, catálogo de la Universidad de Zaragoza, bases de datos, etc...), recopilando los datos y analizándolos de la manera más rigurosa posible. La propia elaboración de gráficos y tablas se ha realizado también a partir de los datos encontrados en organismos como el Instituto Nacional de Estadística o su homólogo aragonés, el Instituto Aragonés de Estadística. A continuación se enlista una recopilación de todas las fuentes utilizadas, desde fuentes de ámbito nacional hasta organismos de carácter provincial:

- Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Instituto de Crédito Oficial (ICO)
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA)
- Asociación Española de la industria de Panadería, bollería y pastelería (ASEMAC)
- Cuadernos Forética
- Registro de Franquiciadores
- Tormo&Asociados
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM)
- Instituto Aragonés de Estadística (IAEST)
- Confederación de Empresarios de Zaragoza (CEZ)
- Asociación provincial de fabricantes y expendedores de pan de Huesca

De este modo, el trabajo se ha estructurado en ocho partes, comenzado por los conceptos básicos de emprendimiento y franquicia, continuando con la parte más global (análisis del macroentorno) donde se hace referencia a todas las dimensiones del sistema socio-económico y correspondiente al apartado tres de este escrito para seguir analizando el sector específico de estudio en lo referente a todas las áreas de la empresa (proveedores, competidores, clientes y grupos de interés). A continuación, seguimos el estudio estratégico con un análisis DAFO donde sintetizamos todas las características internas y externas antes analizadas. Finalmente, en los apartados cinco y seis, se lleva a

cabo un plan estratégico, determinando la misión, la visión, los negocios que puede abarcar un establecimiento del sector y el crecimiento esperado así como las estrategias propuestas y las acciones operativas para llevarlas a cabo. En el apartado siete se realiza una revisión de esa propuesta operativa y, para concluir el estudio, se citan una serie de conclusiones y recomendaciones finales, correspondientes al apartado ocho.

2. ANTECEDENTES

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS

El sector de estudio elegido ha sido el de la panadería/pastelería, pues considero que está inmerso en un profundo cambio. Con los nuevos hábitos de vida, el consumo de pan se ha ido reduciendo y las empresas del sector están dando un giro al concepto que los consumidores teníamos de este producto, introduciendo nuevas variedades de un producto tan simple como es el pan. Por otro lado, están surgiendo franquicias muy pujantes, que están intensificando la competencia en el sector, cuando ya de por sí se trataba de un sector muy competitivo.

De este modo, con el siguiente estudio quiero poder ayudar a quienes vayan a iniciarse en el negocio de la panadería, analizando desde una perspectiva objetiva el modo en que vayan a hacerlo, como franquiciado o como emprendedor individual con las ventajas e inconvenientes que cada una de estas formas lleva aparejada.

2.1.1 El emprendimiento

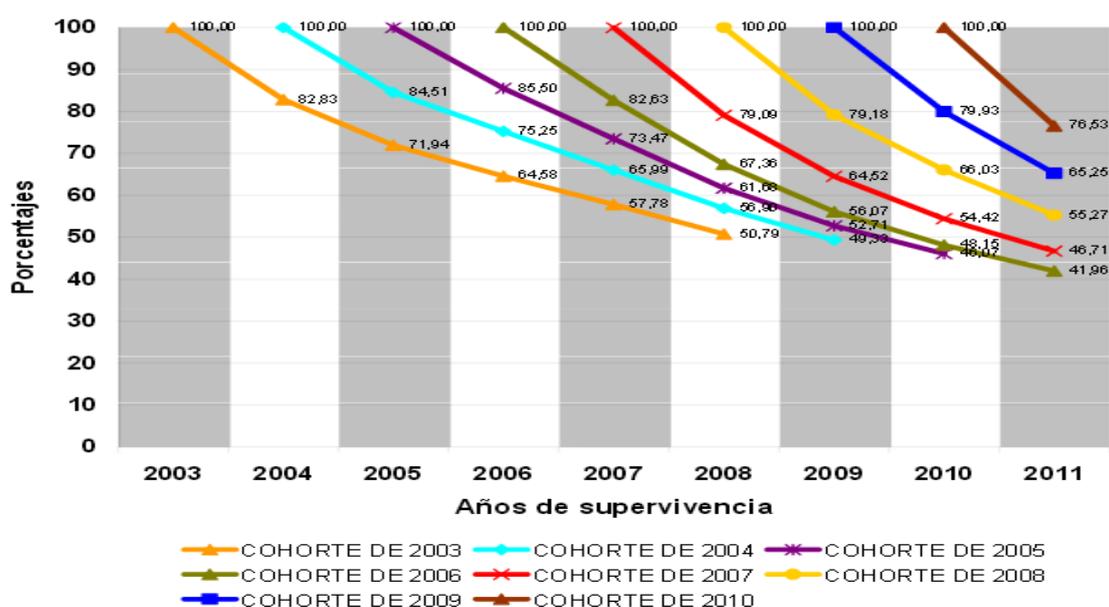
Como emprendimiento podemos definir el proceso por el cual una persona inicia un nuevo negocio, convirtiéndolo así en empresario. Según Schumpeter (1942), un empresario es aquel que dirige la realización de nuevas combinaciones, ya sea la introducción un nuevo bien, una nueva calidad de un bien o un nuevo método de producción. Pero además, para Schumpeter (1942), empresario es el innovador que abre un nuevo mercado, quién conquista una nueva fuente de aprovisionamiento o el que crea una nueva organización en la industria.

Actualmente, se habla mucho de este fenómeno como salida a la crisis económica actual, pero no podemos olvidar que España es un país con escasa cultura emprendedora, ya sea por normas socio-culturales contrarias a este fenómeno, por el

miedo al fracaso, por el coste que conlleva o por la inseguridad frente a los ingresos.

Por todo ello, una de las múltiples medidas para fomentar dicho fenómeno puede ser facilitar el acceso a instrumentos de financiación más flexibles y adaptados a sus características, pues no nos podemos olvidar de la débil estructura financiera de un pequeño negocio, más aún en sus inicios. Actualmente se han desarrollado una serie de medidas con el objeto de facilitar el proceso de emprendimiento, normativa que desarrollaremos en el apartado político-legal de este trabajo. Además, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) en su estudio sobre *Demografía armonizada de empresas* del año 2011, se observa que es en el primer año de vida de las empresas donde se producen los mayores descensos del número de empresas, algo que ocurre para todas las cohortes, desde 2003 hasta 2011.

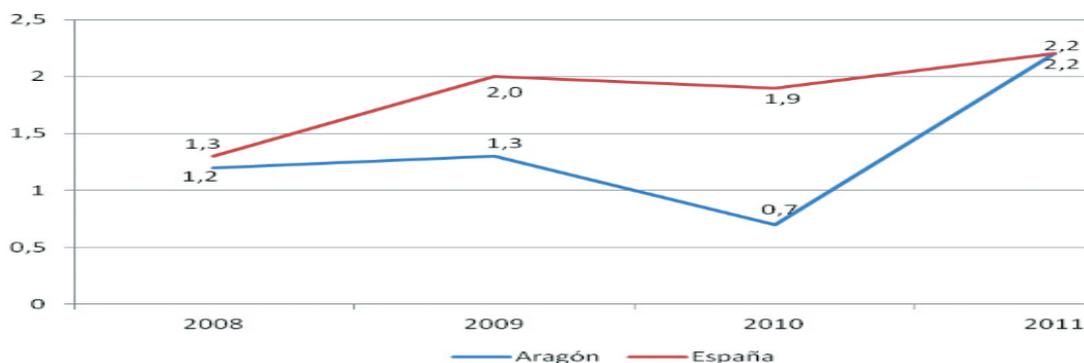
Gráfico 1: Tasas de supervivencia de empresas en las cohortes 2003 a 2011



Fuente: INE (http://www.ine.es/metodologia/t37/t3730204_anex11.pdf)

Por otro lado, si nos fijamos en el gráfico 2, observamos cómo la tasa de abandono de actividades aumenta a lo largo del tiempo desde 2008 y, en Aragón, esa tendencia se mantiene por debajo de la media española.

Gráfico 2: Tasa de actividades abandonadas en Aragón y España. 2008-2011



Fuente: GEM España

{<http://www.gem-spain.com/Mis%20archivos/GEMAragon/GEM%20Aragon%202010->

2.1.2 La franquicia

La franquicia es un sistema de cooperación entre empresas, ligadas por un contrato en virtud del cual, una de ellas, llamada franquiciadora, concede a otras, llamadas franquiciadas, el derecho de explotar una marca, producto, servicio o fórmula comercial junto con la transmisión de una forma concreta de organización, administración empresarial y de los recursos humanos, asegurándole ayuda técnica y servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación (Guzmán, 1994).

El sistema de franquicia es una forma de expansión rápida dentro de un territorio geográfico determinado, gracias al respaldo de una marca reconocida, una gama de productos y servicios demandados por el mercado y un saber hacer dicho negocio. El origen de la franquicia podemos situarlo en EE.UU hacia 1929, sin embargo en España no llegó hasta 1960, aunque su auge empezó a hacerse ver a partir de los años 70 con la aparición de cadenas básicamente de procedencia multinacional. Es en la década de los 80 y 90 cuando se produce un fuerte despegue cuando también aparecen empresas de origen de español como Telepizza, Mango, Adolfo Dominguez, Pans&Company y otras de procedencia extranjera McDonald's, Body Shop, Haagen Dazs, etc... (Miquel y Parra, 2008).

Además de como fórmula de expansión, la franquicia puede ser entendida como fórmula de iniciativa empresarial. Por un lado, el franquiciador, a través de la franquicia consolida y hace crecer su propio negocio dotándole de las ventajas competitivas de esta fórmula y, por el lado del franquiciado, pone en marcha la actividad empresarial, tomando como referencia la idea y el modelo del franquiciador, con el respaldo que supone contar con el éxito probado de la idea de negocio (Urbano y Toledano, 2008).

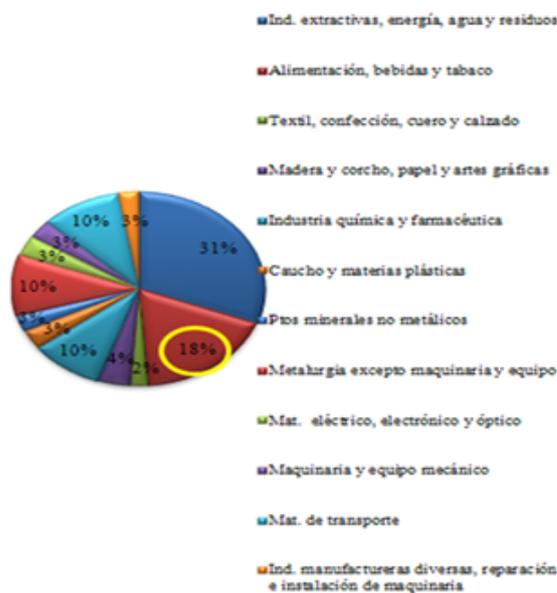
2.2 EL SECTOR DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA EN ZARAGOZA

El sector de la panadería y pastelería está contenido dentro de la industria agroalimentaria, cuyas actividades están dedicadas a la transformación, preparación, conservación y envasado de los productos de los sectores primarios para ser destinados al consumo humano y animal.

En base a la clasificación nacional de actividades económicas (CNAE 2009), identificamos el sector objeto de estudio con el código *107 Fabricación de productos de panadería y pastas alimenticias* y, más concretamente, con el *1071 Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería*.

La importancia de este sector en la economía española se refleja en el gráfico 3, dónde se detalla el peso que cada sector industrial tiene respecto a toda la industria según su cifra de negocios. En cuanto a estos datos, el sector de la alimentación, en el que están contenidos también bebidas y tabacos, supone que sea el segundo sector más importante por cifra negocio, representando un 18% sobre el total de la industria, por detrás del sector de la industria extractiva, energía, agua y residuos, con un 31% de participación. Descendiendo al ámbito regional, observamos que el sector de estudio también ocupa una posición relevante en cuanto a su cifra de negocio se refiere, suponiendo un 15,45% respecto el total de la industria en Aragón, quedando en tercera posición y muy cerca de sectores como el referido a industrias extractivas, energía, agua y residuos, con una representatividad del 15,95%.

Gráfico 3: Porcentaje de cifra de negocios por CNAE 2009 respecto al total de la industria en España.



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE

Tabla 1: Porcentaje de cifra de negocios por CNAE 2009 respecto al total de la industria en Aragón.

CNAE 2009	%
Mat. de transporte	22,29
Ind. extractivas, energía, agua y residuos	15,95
Alimentación, bebidas y tabaco	15,45
Madera y corcho, papel y artes gráficas	9,12
Mat. eléctrico, electrónico y óptico	9,09
Metalurgia excepto maquinaria y equipo	7,16
Industria química y farmacéutica	7,15
Maquinaria y equipo mecánico	5,16
Ind. manufactureras diversas, reparación e instalación de maquinaria	3,28
Caucho y materias plásticas	2,32
Ptos. minerales no metálicos	2,02
Textil, confección, cuero y calzado	1,00

Fuente: Elaboración propia a través de datos del IAEST

Finalmente, para terminar de posicionar el sector de estudio dentro del conjunto industrial aragonés, pasamos a comparar el número de empresas en cada subsector del grupo industrial respecto al total de empresas que componen el sector industrial en la provincia de Zaragoza, en cuyo caso observamos que el sector de la alimentación pierde importancia respecto al número de empresas (882 actividades, lo que supone un 7,84% respecto al total), pero sigue manteniendo una posición relevante situándose en los principales puestos según se detalla en la tabla 3.

Tabla 2: Número de empresas por código CNAE 2009 en la industria de Zaragoza y su porcentaje respecto al total para el año 2012.

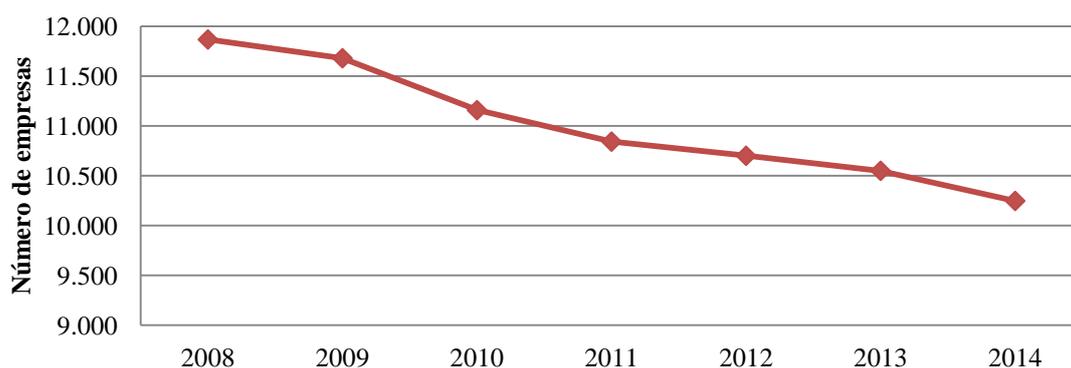
CNAE 2009	Año 2012	%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2.789	24,78
Metalurgia, excepto maquinaria y equipo	1.630	14,48
Ind. manufactureras diversas, reparación e instalación de maquinaria	1.237	10,99
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	1.089	9,68
Alimentación, bebidas y tabaco	882	7,84
Mat. eléctrico, electrónico y óptico	803	7,13
Madera y corcho, papel y artes gráficas	769	6,83
Textil, confección, cuero y calzado	707	6,28
Caucho y materias plásticas	494	4,39
Actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	313	2,78
Mat. de transporte	214	1,90
Industria química y farmacéutica	181	1,61
Industrias extractivas	147	1,31
TOTAL INDUSTRIA	11.255	100,00

Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE

En definitiva, la industria alimentaria ocupa un lugar primordial, no solo por tratarse de un sector de gran importancia por volumen de negocio, tanto a nivel nacional como regional, y aunque algo menos por número de empresas en Zaragoza, es uno de los que aglutina mayor variedad de establecimientos.

Por otra parte, según los últimos datos del INE y tal y como se muestra en el gráfico 4, el número de compañías dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería en España se sitúa en 10.247 empresas, lo que supone un ligero descenso desde 2013 pero supone un descenso mayor si comparamos con cifras de 2008, cuando la cifra se situaba en 11.867 empresas.

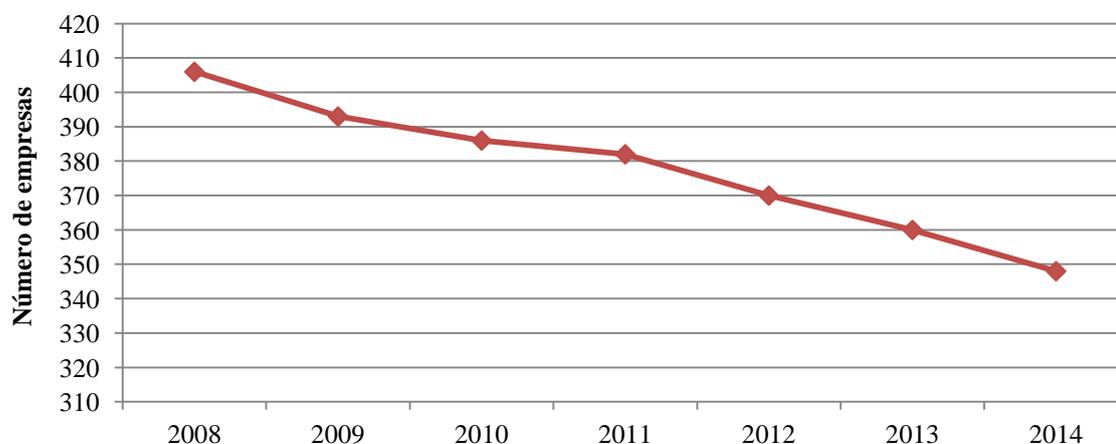
Gráfico 4: Evolución empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería en España



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.

Si comparamos esta evolución con datos de ámbito autonómico, observamos la misma evolución decreciente, pues ocurre lo mismo que con los datos nacionales: ligero descenso del número de establecimientos dedicados a la fabricación de productos de panadería y una diferencia más acusada desde el año 2008 donde había 58 establecimientos más respecto a 2014 dedicados a esta actividad.

Gráfico 5: Evolución empresas dedicadas a la fabricación de productos de panadería y pastelería en Aragón



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMERCIAL

Como punto de partida, empezaremos analizando el entorno comercial que rodea al sector, tanto externo como interno. Trataremos una serie de factores que afectan al desarrollo y continuación de la empresa, lo que se traducirá en el conocimiento de ventajas o desventajas para fomentarlas o defendernos de ellas.

3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Se puede definir el macroentorno, como aquellos factores que la empresa no puede controlar, factores derivados del sistema socioeconómico, pero que sin embargo, influyen significativamente en el éxito de la misma (Grant, 2006). De esta manera la empresa debe conocerlos para identificar las influencias, tanto positivas como negativas que ejercen, aprovechando las primeras y minimizando las segundas. Se trata de un estudio fundamental en el ámbito empresarial, pues de ahí derivan las amenazas que la empresa tendrá que evitar o minimizar y las oportunidades que deberá aprovechar para mantener su ventaja competitiva en el tiempo para asegurar su supervivencia.

Es importante conocer este tipo de factores a la hora de elegir dónde situarnos, pues la rentabilidad y vida del negocio podría verse muy afectada por los factores de estudio.

Para abordar este análisis, vamos a realizar el análisis de 5 dimensiones, como son el análisis político legal, el económico, el demográfico, el socio-cultural y, finalmente, el tecnológico.

3.1.1 Análisis político-legal

Esta dimensión se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en temas como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social. Algunas de las reformas más recientes y más importantes llevadas a cabo por el gobierno español han incluido cambios en cuanto a legislación sobre autónomos. Algunos puntos a destacar sobre esta Ley se incluyen en el ANEXO I del trabajo. Por otra parte, en relación a los instrumentos administrativos para controlar las operaciones que tienen lugar dentro de la nación, que es otro factor destacable del ámbito político-legal de un país, citamos a continuación los pasos que debe seguir quien quiera iniciar una actividad por cuenta propia:

- Declaración censal.
- Solicitar un número de NIF.
- Darnos de alta en el IAE.
- Obtener una licencia de apertura y de obras.
- Darnos de alta en el régimen especial de trabajadores autónomos.
- Proceder a la afiliación y alta de trabajadores en el caso de que contratemos a trabajadores.
- Deberemos comunicar la apertura del centro de trabajo.
- Solicitar y sellar el libro de visitas.

Sin embargo, si la forma jurídica elegida ha sido una sociedad de responsabilidad limitada, los pasos a seguir serán los siguientes:

- Obtener la certificación negativa de nombre.
- Depositar el capital social en una entidad bancaria.
- Constitución de escritura pública.
- Realizar la declaración censal.
- Solicitar el CIF.
- Elegir la opción de IVA más conveniente.
- Darnos de alta como actividad económica.
- Pago del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y AJD.
- Inscribirnos en el Registro Mercantil.
- Legalizar los libros.
- Obtener una licencia municipal de obras y apertura.
- Inscribir a la empresa en la seguridad social.
- Dar de alta a los trabajadores en el régimen general de la seguridad social.
- Comunicar la apertura del centro de trabajo.
- Legalizar los libros de visitas.

En cuanto al marco legislativo que regula el ámbito de estudio nos encontramos con leyes específicas de panadería, normas de higiene, criterios microbiológicos y contaminantes y aditivos y enzimas, todas ellas de carácter nacional y europeo y que incluimos en el ANEXO II, así como las de carácter autonómico que también afecten a la apertura de un establecimiento en la comunidad de Aragón contenidas en el ANEXO III.

Por último comentar la actual paralización de acceso al crédito de España por miedo al impago de las cuotas por parte de los prestatarios y en general a la tensión financiera que se vive en la economía. Sin embargo, el Instituto de Crédito Oficial (banco público adscrito al Ministerio de Economía y Competitividad) pone a disposición de los ciudadanos líneas de financiación para distintas finalidades (innovación, empresas y emprendedores, etc...) con unas condiciones más ventajosas. En la tabla 3 se pone un ejemplo de condiciones de dicho organismo en el caso de creación de una nueva empresa.

Tabla 3: Condiciones de financiación del ICO para creación de nueva empresa

Conceptos financiables	Plazo de amortización	TAE	Período de carencia	Comisiones
LIQUIDEZ	1, 2, 3 años	- Fijo: hasta 6,719 % *	Hasta 1 año	0 % excepto por cancelación anticipada
INVERSIONES EN TERRITORIO ESPAÑOL	1, 2, 3, 5, 7, 10, 12, 15, 20 años	- Variable: hasta 5,534 %* * 20 plazos con dos años de carencia	Hasta 2 años	

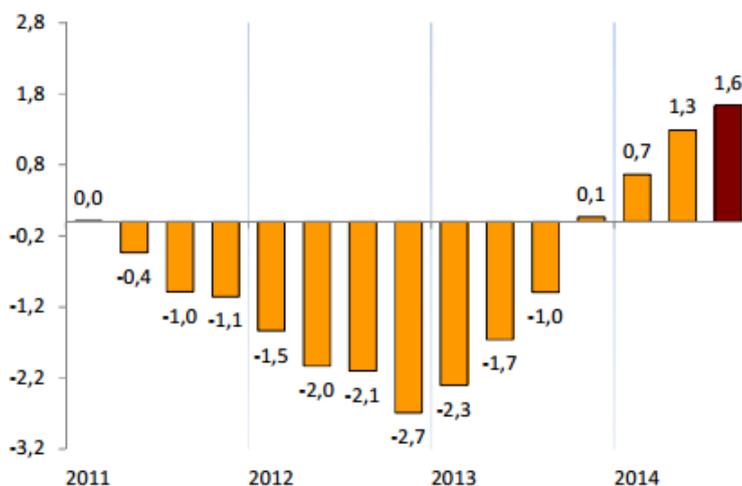
Fuente: Elaboración propia a través de datos del ICO

3.1.2 Análisis económico

Esta dimensión afecta a la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por los principales indicadores económicos.

Para analizar la situación del sistema económico español he querido escoger el principal indicador macroeconómico, el PIB, analizándolo desde una perspectiva nacional para tener una visión general de la evolución del país en estos últimos años. El gráfico 6 muestra la evolución del PIB español, por trimestres y desde el año 2010 en datos interanuales. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), son cifras positivas respecto a años anteriores donde las cifras de PIB eran negativas. Resultado que puede ser debido a una mejora de la demanda nacional, a su vez, contrarrestada parcialmente por un empeoramiento de la aportación de la demanda externa.

Gráfico 6: Evolución del PIB español



Fuente: INE (<http://www.ine.es/prensa/cntr0314a.pdf>)

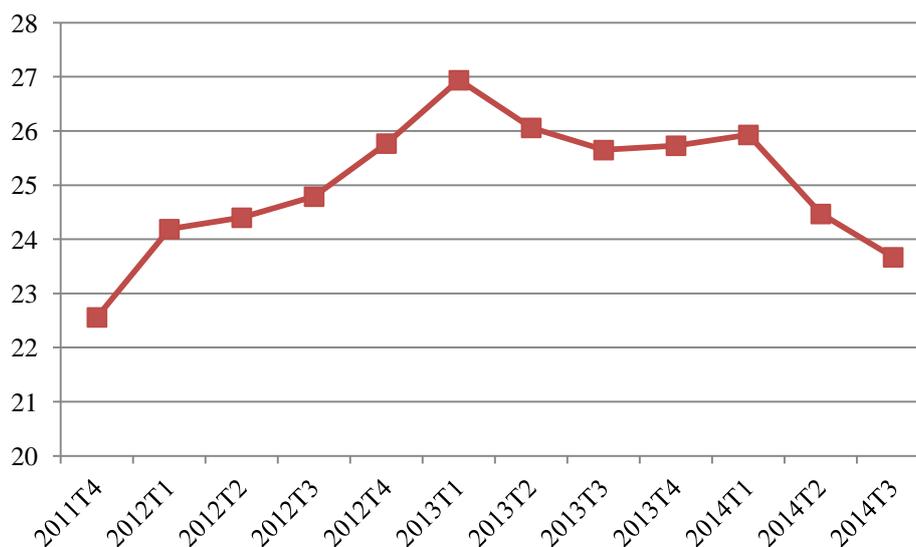
Por otro, resulta oportuno establecer esta misma comparativa respecto a la UE y a la Eurozona, dado que España se encuentra contenida en ésta y, por tanto, influida por ella. Según datos del INE, en términos anuales, la tasa de crecimiento del PIB es del 0,5%, siete décimas superior a la del trimestre anterior. Por lo que se refiere al entorno europeo, en el primer trimestre de 2014, tanto la Unión Europea (UE-28), como la Eurozona (UEM-18), registran crecimientos trimestrales positivos (del 0,3% y 0,2%, respectivamente). De esta forma, podemos situar a España dos décimas por encima del crecimiento de la Unión Europea, y tres décimas por encima del crecimiento de la Eurozona, otro signo más de la progresiva recuperación de España.

Otro dato del panorama económico muy esperanzador para la economía española son los últimos datos conocidos de los test de estrés de la banca española, llevados a cabo por el BCE, donde las 15 entidades sometidas a examen cuentan con una solvencia de, al menos, el 5,5% en el caso más adverso. Dicho examen mide la capacidad de las entidades a nivel nacional de mantener siempre un colchón de capital del 8%, un 5,5% en el peor de los casos, dado que se plantean dos escenarios posibles: uno con las estimaciones económicas de cada país previstas por la Comisión Europea y, otro escenario adverso. En este sentido, las pruebas de estrés están llamadas a cumplir una triple función: ayudar a recuperar la confianza en las instituciones europeas, proporcionar información fiables a los inversores y rehabilitar un sector, el financiero,

en el que existen entidades con debilidades, pero también bancos preparados para el futuro.

Como último indicador económico de análisis incluimos las tasas de paro de la economía española, cuyas cifras preocupantemente altas, han alcanzado un máximo histórico de 26,94% en el primer trimestre de 2013 y un mínimo, de 22,16% en el último trimestre de 2011, tal y como podemos comprobar en el gráfico 7. Se observa una clara tendencia alcista desde el primer trimestre de 2011 hasta el primer trimestre de 2013, dónde alcanza su máximo. A partir de esta fecha, comienza a descender con algún pico de subida, por ejemplo en el primer trimestre de 2014. En comparación con otros países, ya sean de Europa (Reino Unido y Alemania) como fuera de ella (EE.UU, Canadá y Australia) es el país con mayores tasas de paro.

Gráfico 7: Evolución de la tasa de paro en España.



Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE

3.1.3 Análisis demográfico

Desde el punto de vista poblacional del análisis macroeconómico que estamos llevando a cabo y siempre del sector que nos ocupa, según datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, en su estudio de agosto de 2013, el perfil del consumidor intensivo de pan son hogares numerosos (de más de 4 personas), formados por parejas con hijos de edad media y mayores; parejas adultas sin hijos, cuyo

responsable de la compra tiene más de 50 años, no activo y que vive en poblaciones pequeñas y/o medianas de hasta 100.000 habitantes. Destaca también que los hogares formados por adultos independientes, a pesar de no ser los consumidores más intensos fueron los que más incrementaron su consumo per cápita en el último año.

En relación a esta afirmación, según el Instituto Nacional de Estadística, la estructura principal de los hogares españoles para el año 2013, es de parejas con hijos que conviven en el hogar. De ellas, el número de hijos más habitual es de uno, muy seguido de aquellas que tienen dos y con gran diferencia de aquellos que están formados por 3 o más hijos. Por otro lado, otro de los principales consumidores de pan, las parejas adultas sin hijos, ocupa la tercera posición en cuanto a importancia dentro de la composición de los hogares españoles. Estos datos son favorables al sector de estudio, puesto que queda de manifiesto que las principales estructuras de hogar en España son aquellas quienes más consumen este producto.

3.1.4 Análisis socio-cultural

Este análisis recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa, como las condiciones culturales, ecológicas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto (Guerras y Navas, 2007)

El pan es un alimento fundamental que forma parte de la dieta tradicional en Europa y, especialmente en España su consumo está muy extendido. Su consumo está recogido en la base de la pirámide nutricional recomendada por los nutricionistas, por lo que su consumo es aconsejado en mayor proporción que otro tipo de alimentos.

Están surgiendo actualmente nuevas tendencias en lo relacionado con la panadería-pastelería, desde el tipo de producto que se demanda, hasta el lugar en el que se demanda. Por el lado de los productos, éstos se posicionan en el mercado como saludables, como por ejemplo los libres de grasas trans, aquellos que no incorporan azúcares añadidos, los aptos para diabéticos y celíacos, pero no solo los que no incorporan determinados componentes, si no aquellos que incorporan elementos beneficiosos para la salud y que hacen de este producto una fuente de mejoría de nuestro organismo, como pueden ser, el omega 3, la soja y todo tipo de cereales, semillas, fibra, etc... Desde el punto de vista del lugar en el que se adquiere el producto,

encontramos muy diversas variedades de establecimiento: panaderías tradicionales, panaderías con frutos secos, panaderías-tiendas gourmet o boutiques de pan, panaderías-bocaterías o panaderías con degustación de café que están dando un giro al sector panadero. Además, están surgiendo grandes cadenas de franquicias que no hacen más que acentuar la competencia en el sector, pues incluyen otras muchas variedades, no solo de pan, sino de otros productos elaborados, como pueden ser, pizzas, bocadillos, postres, etc...

3.1.5 Análisis tecnológico

Otro punto de vista importante que debemos considerar a la hora de analizar el macroentorno, es el componente tecnológico que caracteriza la situación de un sistema económico. Además, estos factores tienen un gran efecto sobre la actividad empresarial, pues mediante la tecnología, la empresa es capaz de diferenciarse de la competencia, en la forma de hacer las cosas, venderlas, distribuirlas, etc...

Los bajos datos relativos a la investigación que presenta España pueden ser debido al gran número de empresas de reducido tamaño que componen el panorama empresarial y que muchas de ellas son de carácter familiar, lo que imposibilita o dificulta el acceso a la investigación para la creación de nuevos procesos de mejora.

Sin embargo, no nos podemos olvidar del proceso de expansión que está experimentando el uso de las TIC's y el e-commerce. En la tabla 4, se puede observar el total de empresas que realizan e-commerce, tanto compras como ventas, el total de las empresas del sector industrial y el porcentaje de empresas de los códigos CNAE 10 a 18 (alimentación, bebidas, tabaco, textil, prendas vestir, cuero y calzado, madera y corcho, papel artes gráficas y reproducción de soportes grabados) en los que está incluido el sector de estudio. Se puede observar, que conforme el tamaño de la empresa aumenta, el porcentaje de empresas que realizan e-commerce también lo hace, y lo hace para todos los tres grupos analizados, total de empresas, total industria y empresas de los códigos 10 a 18.

Tabla 4: E-commerce 2013-2014 por sector de actividad y número de trabajadores

	Número de trabajadores		
	De 10 a 49	De 50 a 249	De 250 y más
Total Empresas			
% de empresas que han realizado compras por e-commerce	27,1	35,1	41,5
% de empresas que han realizado ventas por e-commerce	15,9	27	36,9
Total Industria (CNAE 10-39)			
% de empresas que han realizado compras por e-commerce	21	35,7	43
% de empresas que han realizado ventas por e-commerce	13,5	30,4	45,5
CNAE 10-18			
% de empresas que han realizado compras por e-commerce	16,8	34,1	36,3
% de empresas que han realizado ventas por e-commerce	21,7	42,3	62,4

Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE.

Respecto al uso de las TIC's en el ámbito industrial, Aragón sobresale en el uso y aplicación de software tipo CRM, pues supera con creces el dato nacional. También supera las cifras nacionales si hablamos de empresas que pagaron por anunciarse en internet. Sin embargo, mantiene una gran diferencia en cuanto a los servicios web disponibles, concretamente en cuanto al acceso a catálogos, pues hay una gran diferencia (55,5% nacional frente al 6,3% autonómico).

Tabla 5: Uso de TIC's en el sector industrial. Datos nacionales y en la C.A de Aragón 2013-2014

	INDUSTRIA
TOTAL NACIONAL	
% de empresas que utilizaban software de código abierto según tipología: tipo CRM	19,7
Especialistas en TIC: % de empresas que emplearon especialistas en TIC	23,2
% de empresas que pagaron por anunciarse en Internet	26,5
Serv. Disp. web: Pedidos o reservas online	9,2
Serv. Disp. Web: Acceso a catálogos de productos o a listas de precios	55,5
Serv. Disp. Web: Referencias a los perfiles de la empresa en medios sociales	24,6

ARAGÓN	
% de empresas que utilizaban software de código abierto según tipología: tipo CRM	24,8
Especialistas en TIC: % de empresas que emplearon especialistas en TIC	19,8
% de empresas que pagaron por anunciarse en Internet	37,1
Serv. Disp. web: Pedidos o reservas online	6,3
Serv. Disp. Web: Acceso a catálogos de productos o a listas de precios	6,3
Serv. Disp. Web: Referencias a los perfiles de la empresa en medios sociales	21,8

Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE

En relación a los sistemas de identificación por radiofrecuencia, la tabla 6 recoge unos datos muy favorables al uso de esta tecnología: en Aragón, el uso de esta técnica en todas sus vertientes analizadas (para identificación de personas, para procesos de producción o entrega del producto y para la identificación del producto) supera los totales nacionales, ya sea en el conjunto industrial como en el conjunto de empresas que componen el panorama económico. El sector industrial, en el que está contenido nuestro grupo de estudio, también arroja unas cifras muy positivas, pues se encuentra por encima de los valores totales de la suma de empresas contabilizada, a nivel nacional y autonómico.

Tabla 6: Uso de tecnología RFID a nivel nacional y en Aragón. Total industria y total empresas. 2013-2014

	TOTAL EMPRESAS	INDUSTRIA
TOTAL NACIONAL		
Uso RFID: identificación de personas o control de acceso	7,7	10,8
Uso RFID: proceso de producción o de entrega del producto	5,9	7,3
Uso RFID: para la identificación del producto después del proceso de producción	3,6	4,4
ARAGÓN		
Uso RFID: identificación de personas o control de acceso	10,2	15,5
Uso RFID: proceso de producción o del servicio de entrega del producto	9,6	10,9
Uso RFID: para la identificación del producto después del proceso de producción	4,7	5,4

Fuente: Elaboración propia a través de datos del INE

3.2. EL MICROENTORNO: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

En este apartado se analizarán cada uno de los componentes del microentorno desde una perspectiva comercial (áreas de la empresa, proveedores, competidores, clientes, grupos de interés) (Kotler y Armstrong) así como el análisis del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (1982), por su relación con el comportamiento estructural del sector, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (competidores directos y potenciales, productos sustitutivos, proveedores y clientes). Por tanto, se trata de realizar un amplio estudio de la relación de una empresa con su entorno que permita a la compañía una adecuada formulación de sus estrategias competitivas.

3.2.1 Proveedores

Los proveedores son todas las personas y empresas que suministran los recursos necesarios para producir los bienes y servicios que comercializará la empresa. Por tanto, es muy importante valorar los diferentes proveedores disponibles y seleccionar aquellos que mejor se adapten a las necesidades de la empresa. En la tabla 7, se resumen algunos de los proveedores con los que cuenta el sector de la panadería, haciendo una breve descripción de los productos y servicios que ofrecen.

Tabla 7: Principales proveedores en el sector pastelero.

EMPRESA	POBLACIÓN	DESCRIPCIÓN
HARINERAS VILLAMAYOR S.A.	Plasencia del Monte	Venta de todo tipo de harinas: especial, señera, especial fuerza, croissant, etc...
ANJABER S.L.	Huesca	Materias primas, panadería y pastelería congelada, natas y mantequillas, levaduras,...
ARAGONESA DE HARINAS S.A.	Binéfar	Grupo empresarial en Huesca y Lleida. Gran variedad de hornos. Poseen flota de transporte propia.
COINTO S.L.	Zaragoza	Mayorista de azúcar, chocolate y confitería.
INDUSTRIAL PAPELERA OSCENSE S.A.	Huesca	Gran variedad de productos, así como artículos de limpieza, celulosas para hogar e industria, papeles en rollo, plastificados, sedas, material de embalaje, de oficina y todo tipo de artículos para panadería y pastelería (cajas, cápsulas, blondas, etc..).
COMERCIAL FARJAS S.L.	Zaragoza	Hornos rústicos de leña.

HORMALY S.L.	Zaragoza	Venta, instalación y reparación de hornos y maquinaria para panificación y todo tipo de productos complementarios (bandejas, lonas, cazos, ...). Ámbito: Aragón, Navarra, La Rioja, Soria y Guadalajara. Ofrecen bastantes servicios añadidos (servicio técnico, asesoramiento, servicios de limpieza,...).
COMERCIAL ALBERO	Binéfar	Distribución de alimentación de productos de panadería, pastelería y hostelería.
T-500 PURATOS, S.A.	Sils (Girona)	Masas, levaduras, mejorantes, conservantes, panes, bollería, brillos, rellenos, margarinas, aromas, chocolates, etc...
CABRERO E HIJOS	Huesca	Empresa de distribución. Cuentan con plataforma logística, cash&carry, supermercados de proximidad, sala de despique y envasado de frutas.
YUBERO DISTRIBUCIONES S.L.	Huesca	Compra, distribución y venta de productos de alimentación, limpieza, bebidas refrescantes, vino y licores, leche, etc...
COMDISA, S.L. (Distribuidor Harina Tardienta)	El Burgo de Ebro (Zaragoza)	Producto de panadería (harinas y levaduras), pastelería (grasas chocolates, aromas, estabilizantes) además de productos energéticos y servicios logísticos.
ANTONIO FERMÍN MAGEN GARCÍA	Zaragoza	Hornos y maquinaria de pastelería.
RAFAEL Y PEDRO MIGUEL DISTRIBUCIONES S.L.	Tarazona (Zaragoza)	Comercio de harinas, arroz, legumbres, azúcar, conservas y productos de confitería.
JOSEP CARRERA DURAN (Distribuidor nata el castillo)	Lleida	Comercialización de natas, mantequillas, quesos, leche, productos gourmet, productos de decoración alimenticia, aditivos, salsas, etc...
NUTRIGAL SOC. ARAGONESA DE MOLINERÍA, S.L	Zaragoza	Grupo empresarial Arento. Harinas y sémolas a la carta. Trigos de alta calidad.
DISTRIBUCIONES J. BLASCO S.L.	Huesca	Alimentación seca (aceites, harinas, conservas, frutos secos, chocolates), congelados, líquidos, refrigerados, vinos, cavas y licores.
URZOLA DISTRIBUCIONES, S.L	Cuarte de Huerva (Zaragoza)	Levaduras, mejorantes, masas, sales, harinas, natas, cremas, gelatinas, huevos pasteurizados, cremas y productos de heladería.

BUENAVENTURA BORRAS, S.A	Huesca	Venta de marcas de alimentación: Frigo, Unilever, McCain, Dr. Oetker, Findus, Maheso, bollería en todas sus versiones: saladas, individuales, tradicionales, rápida, etc...
ROMERO Y MÉNDEZ, S.L.	Huesca	Distribución y comercialización al por mayor y al por menor de todos tipo de alimentos congelados.
SERVICIOS TÉCNICOS BAES, S.L.	Huesca	Compra, distribución, venta, instalación y reparación de aparatos e instalaciones frigoríficas, industriales, comerciales, radio y TV, calefacción, aire acondicionado, menaje,...
JAVIER ROLDÓN S.L.	Zaragoza	Chocolates, coberturas, decoración, aromas, almidones, levaduras, yemas, cremas, bizcochos, azúcares, frutos secos. Además ofrecen embalajes, decoración y utillaje.

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Asociación Provincial de Fabricantes y Expendedores de pan de la provincia de Huesca

3.2.2 Competidores

El número de competidores en este sector es muy elevado. Un estudio realizado por la consultora DBK en 2013, señala que "existía una fuerte concentración de la oferta en este sector, con cinco grandes operadores que aglutinaban el 50% del mercado total, tendencia que se acentúa en los segmentos específicos de pastelería, bollería y galletas.

Desde este punto de vista debemos diferenciar entre establecimientos que ofrezcan el mismo producto y productos que sean susceptibles de sustituir a la repostería, satisfaciendo la misma necesidad. En cuanto al primero, nos podemos fijar en los numerosos establecimientos ubicados en Zaragoza dedicados a la comercialización del pan precocido o congelado. Según nuestra fuente consultada (Asociación provincial de Fabricantes y Expendedores de pan), se señalan establecimientos como estaciones de servicio y grandes cadenas y superficies que no hacen el pan artesanalmente.

A modo de ejemplificar alguno, se han querido señalar como principales los siguientes establecimientos, ya sea por su mayor tamaño, por su gran presencia en la ciudad de Zaragoza o por su rápida y actual expansión:

- Frutos Secos El Rincón: Gran cadena de alimentación que aglutina todo tipo de productos, no solo de panadería y pastelería, sino que también dispone de

gominolas, caramelos, cafés y servicio de cafetería.

- Martín Martín: Lo que comenzó como una tienda de encurtidos se ha convertido en una importante red de franquicias en Zaragoza en las que podemos adquirir pastelería salada, dulce, panes, caramelos y gominolas, todo tipo de encurtidos y platos precocinados, bebidas, etc...
- La Tolosana: Empresa familiar dedicada a la panadería y repostería tradicional. Desde su producto estrella, la Trenza de Almudévar, han ido ampliando su oferta a pastelería y otros productos de confitería, pastelería salada y servicios de cafetería.
- Dolce Vita: De reciente creación (Noviembre de 2009), combina la oferta de producto que ofrece (todo tipo de productos de panadería, repostería, confitería, pastelería, gourmet, take away) con servicios de cafetería.
- La Panadería: Tienen una gran variedad de productos, no solo de panadería y pastelería, sino que también ofrecen sándwiches, bocadillos, ensaladas, raciones, tapas, desayunos, etc... Productos que combinan con servicio de cafetería.
- Panishop: Red de franquicias zaragozana con presencia en diversas ciudades de España. Ofrece gran variedad de productos dentro de cada una de sus secciones (salada, bollería, pastelería, panadería y chocolatería). Actualmente han sacado a la luz productos tipo *slow baking*, elaborados con masas de cultivo natural y con tiempos largos de maduración y reposo.

Además de estos establecimientos, no nos podemos olvidar de las grandes superficies que ofrecen pan en sus establecimientos. Nos referimos con ello a grandes compañías de distribución de alimentos como por ejemplo Carrefour, Alcampo, Mercadona, Simply, Supercor, etc... pues todas ellas disponen de una sección donde se pueden adquirir diversos tipos de panadería, pastelería y confitería a precios considerablemente más bajos que en una panadería, pero quizás prescindiendo de la calidad que se ofrece en panadería.

Desde el punto de vista de suplir la necesidad de alimento, nos encontramos además con los establecimientos de hostelería, además de las secciones de alimentación de los supermercados contenidas en ellos, pues cualquier alimento de estos lo podemos considerar como sustituto desde el punto de vista de la necesidad de alimento.

3.2.3 Clientes

Los clientes que disfrutan de los productos de una panadería son fundamentalmente consumidores finales que adquieren la barra diaria de pan y otro tipo de productos de bollería, así como productos de pastelería típicos de alguna festividad concreta. Sin embargo, muchas panaderías han ampliado su oferta a otras empresas como restaurantes, colegios, organizaciones de eventos, etc... por lo que ponen a disposición de ellos además, servicios de catering personalizados.

La necesidad que satisface el consumidor final es la de alimentación e incluso la de ocio en el caso de aquellos establecimientos que disponen de cafetería. Sin embargo, la necesidad que cubren las empresas clientes de la panadería es bien distinta, pues se trata de dar servicio a sus propios clientes, poniendo toda la confianza en dichas panaderías para la completa satisfacción de sus propios clientes.

3.2.4 Grupos de interés

Los principales grupos de interés los podemos dividir principalmente en dos, directos e indirectos. En el primero de los grupos encontramos a clientes y sus asociaciones, empleados y proveedores. Como grupos de interés indirectos, señalamos a las autoridades públicas, ONG's y medios de comunicación.

Es importante para una organización conocer y participar con ellos, pues constituyen una fuente tanto de oportunidades como de riesgos que resulta conveniente conocer. En cuanto a las oportunidades que muestra el dialogo con estos grupos destacamos que nos permiten reunir las preocupaciones de la sociedad en general lo que nos puede llevar a planificar estrategias, nos ayuda a gestionar los riesgos reputacionales y nos permite que sea mostrado el compromiso empresarial con algún tema de interés social que se pueda relacionar con la organización.

Los riesgos que conlleva la participación con los grupos de interés son: la mayor exposición a potenciales ataques, ya que las actividades están entonces en constante vigilancia, riesgo de que los grupos de interés (o stakeholders) realicen campañas de comunicación colectivas frente a las que no tengamos poder de actuación o riesgo de que los puntos de vista de un grupo de interés se vuelva dominante e incontrolable (Biblioteca de cuadernos Forética).

3.2.5. Las 5 fuerzas competitivas

Para este análisis utilizaremos el modelo de Porter (1982), conocido como el modelo de las 5 fuerzas, que es una herramienta de gestión desarrollada por el conocido profesor para analizar una industria en términos de rentabilidad en función del grado de competencia que exista en ella. Según Porter (1982), el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que en conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores.

Rivalidad entre competidores existentes

En el apartado 3.2.2. se han enumerado los principales competidores que rivalizan nuestro negocio. En este sentido, los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son: barreras de salida, costes de cambio o diferenciación entre los productos.

No existen grandes barreras a la salida, pues no se trata de una industria con fuertes activos especializados y a menudo podemos encontrar mercado para los bienes de dicho sector, en parte también, por el elevado número de panaderías/pastelerías que existen en nuestro país.

Cabe destacar, que al tratarse de pequeñas empresas, al emplear a los miembros de la familia, tiene más impedimentos si quisiera dejar el negocio y, en muchas ocasiones, hay quien prefiere continuar con el negocio frente a cerrarlo, algo que no ocurre con una cadena de panaderías o franquicias, pues goza de mayor tamaño y no se dan las relaciones de familia que se puedan dar en el primer caso dónde se atiende principalmente a criterios económicos.

Además, una cadena o red de franquicias se encuentra con una posición de absoluta superioridad respecto a sus rivales. Hablamos de las posibles guerras de precios y reducción de márgenes que puede llevar a cabo la empresa de mayor tamaño, mediante ofertas, promociones, campañas de publicidad masivas, etc...

También, por regla general, la empresa de mayor tamaño dispondrá de mayores recursos

para defenderse: liquidez, capacidad de endeudamiento, mayor capacidad productiva, etc... frente a la estructura financiera más débil de que dispone una PYME.

Otro factor a tener en cuenta para analizar la competencia en un sector es el grado de diferenciación de los productos que se comercializan. En el sector de análisis, la intensidad de la competencia aumenta aún más en este aspecto, pues se trata de unos productos muy poco o nada diferenciados, de ahí que muchas panaderías intenten diferenciarse ofreciendo servicios añadidos de cafetería además de estar ampliando su oferta de productos, con numerosas variedades de panes y otros como pasteles dulces y salados, bombones, etc...

Competidores potenciales

Además de los competidores que ya compiten en el mercado, puede haber nuevas empresas que quieren entrar en una industria y estarán dispuestas a hacerlo en la medida en que dicha industria sea atractiva, es decir, si los potenciales competidores logran entrar en condiciones diferentes. Esta posibilidad de entrada de nuevos competidores depende fundamentalmente de dos factores: las barreras a la entrada y la reacción de los competidores establecidos. (Guerras y Navas, 2007). El primero de los factores hace referencia a aquellos que dificultan o frenan la entrada de nuevas empresas a la industria. Una de estas barreras son las economías de escala que obtiene una panadería de mayor tamaño frente a una de menor tamaño y otras desventajas en costes como la mayor facilidad de acceso a materias primas, uso de tecnología o ventajas en localización. Otros factores que influyen en la entrada de competidores son: la curva de experiencia existente en la industria, los requisitos de capital, los costes existentes al cambiar de proveedor, el acceso a inputs y a los canales de distribución, la facilidad con que se puede identificar la marca, la diferenciación de producto y las barreras gubernamentales.

Productos Sustitutivos

Como producto sustitutivo nos referimos a aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto de referencia, en este caso, el sector de la panadería y pastelería. Estos productos no son solo los procedentes de la propia industria, sino que hay que contemplar todos los productos que satisfacen las mismas

necesidades.

Una vez hecha esta definición, concluimos que el sector de la pastelería/panadería es un sector expuesto a un gran número de productos sustitutivos, pues contamos con más panaderías/pastelerías y otros establecimientos de comida como pueden ser restaurantes, bocaterías, comida rápida, etc. Y no solo eso, si no que desde el punto de satisfacer las mismas necesidades, realizar compras en un supermercado también supone la sustitución de ir a una pastelería.

De este modo, determinamos las amenazas que rodean al sector desde el punto de vista de 4 factores:

- Disponibilidad de sustitutos: Existen numerosos sustitutos según diferentes criterios, el tecnológico, según las empresas empleen procesos productivos o materias primas similares (en ese grupo nos encontramos además de los establecimientos de venta de pan, con los productos de panadería que se comercializan en cualquier supermercado), y el criterio de mercado, el cuál selecciona el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutos próximos unos de otros desde el punto de vista de las necesidades cubiertas (nos encontramos con supermercados, cafeterías, bares y restaurantes).

- Precio relativo entre el ofrecido y el sustituto: No existen apenas diferencias entre los productos ofrecidos en una panadería con los que son ofrecidos en otros establecimientos como supermercados, siendo además, algo más baratos en estas grandes superficies.

- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: Por la poca diferenciación que ofrece este producto, no hay excesiva diferencia entre unos y otros, es por esto por lo que cada vez más se están introduciendo diferentes tipologías de pan a la vez que se fomenta la comercialización del pan artesano.

-Costes de cambio para el cliente: Los costes de cambio para el cliente son escasos pues debido a los numerosos establecimientos, la poca diferenciación del producto y las pocas diferencias relativas en precios, no hay apenas impedimentos para adquirirlo en un establecimiento y otro, siendo además que en la ciudad de Zaragoza nos encontramos con grandes supermercados dentro de la propia ciudad, sin necesidad de trasladarnos, lo

que sí podría suponer un coste de cambio.

Para evitar la amenaza que supone pertenecer a un sector tan concentrado y con gran cantidad de sustitutos, la empresa puede intentar diferenciarse ofreciendo otro tipo de productos. De esta forma, ofrecen clases de panes para todo tipo de público, como pueden ser, de soja, cereales, yogurt, pasas y nueces, etc... ampliando igualmente su oferta a todo tipo de productos de pastelería salada y tradicional.

Además, otra estrategia que han llevado a cabo ha sido la implantación de un espacio reservado para el consumo de los productos que se adquieren en el propio establecimiento, esto es, la creación de cafeterías, lo que ha supuesto 1) ampliar su público objetivo a quienes solo quieren una consumición puntual; 2) Introducirse en nuevos mercados, y 3) posibilitar oportunidades de venta cruzada, al complementar la compra de un artículo de la pastelería con una consumición para acompañarla.

Poder negociador de los clientes

Gracias a los numerosos clientes, pues el público objetivo es muy grande, los consumidores no cuentan con un gran poder negociador. El poder de negociación de los clientes estará en función del grado de concentración de los mismos, de manera que a mayor concentración mayor poder. Como en la distribución minorista la concentración es baja por tratarse en la mayoría de los casos de consumidores finales (en la mayor parte economías domésticas), el poder de los clientes será nulo.

En resumidas cuentas, los clientes del sector de la panadería carecen en la práctica de poder de negociación.

Poder negociador de los proveedores

En el apartado 3.2.1. se listan los principales proveedores que pueden suministrar a nuestro negocio, que principalmente nos proporcionan harinas, levaduras, confituras, cremas, chocolates, natas, mantequillas, por lo que para estos productos, al haber bastantes disponibles en el mercado, el poder de los proveedores será escaso.

En menor medida aparecen productos como hornos, material para pastelerías (cajas, bandejas de presentación, etc..) y marcas comerciales tipo frigo, maheso, etc... por lo que los establecimientos que comercializan estos productos podrían tener un mayor grado de negociación, dado que según la tabla recogida en el apartado 3.2.1 son un

menor número.

4. ANÁLISIS DAFO

Para resumir de manera gráfica el análisis estratégico realizado, concluiremos con un análisis DAFO de las dos principales posibilidades de iniciarnos en el mundo de la panadería, como franquiciados o como empresarios independientes. Este análisis nos permite proporcionar una visión global de la situación de una empresa, lo que nos permitirá diseñar una adecuada estrategia, conociendo aquellos puntos fuertes y oportunidades que se pueden aprovechar y de qué manera se pueden corregir las debilidades y minimizar las amenazas externas. De este modo, se establece una síntesis para ambos modelos de negocio que tienen que ver con el entorno externo (amenazas y oportunidades) y un estudio del análisis interno (debilidades y fortalezas) de cada fórmula

Figura 1: Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia

4.1 EMPRESA FRANQUICIADA

Tabla 8: Matriz DAFO para empresa franquiciada

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Possible dificultad a la hora de fidelizar al cliente.	Gran variedad de productos adaptados a todo tipo de público y variedad de productos y servicios complementarios a la venta del pan. Disponen de informes de previsión de ventas, rentabilidad, etc..
Pago de royalties mensuales al franquiciador.	Mayor capacidad para fijar precios más competitivos. Economías de escala. Imagen de marca.
Alta inversión inicial.	Sinergias. Diferenciación.
No es posible innovar ni actuar por cuenta propia.	Posibilidad de empleo estable. Know-how transmitido por el franquiciador de la cadena.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Escasos créditos e inexistencia de líneas de crédito específicas para franquicias.	Evolución favorable al consumo del pan.
Gran variedad de competidores, así como de productos sustitutivos.	Tendencia a adquirir productos artesanales.
Situación macroeconómica incierta. Últimos indicadores poco optimistas pero mejor respecto a años anteriores.	Nuevas tecnologías, tanto para proceso de producción como de atención al cliente.
Dependencia de terceros (franquiciador).	

Fuente: Elaboración propia

DEBILIDADES

- **Posible dificultad a la hora de fidelizar al cliente:** Por emplear a mayor personal con mayores índices de rotación de éstos, no hay opción (o es más difícil) establecer lazos con los clientes.

- **Pago de royalties mensuales al franquiciador:** Se refiere a los pagos que realiza el franquiciado al dueño de la cadena en concepto de formación, apoyo y servicios que éste le presta al franquiciado. Puede ser un importe fijo o variable sobre las ventas o las compras, lo que llevará a una disminución de los beneficios obtenidos por el franquiciado.
- **Alta inversión inicial:** Los tipos de franquicias disponibles son muy diversos y los hay de numerosas cuantías de inversión, pero la inversión en franquicia es mayor que si queremos invertir en nuestro propio negocio, pues debemos entregar al franquiciador el canon de entrada por entrar a formar parte de la marca comercial cubriendo los costes de mantenimiento de la marca, las pérdidas en que incurrió el franquiciador, software de gestión, y en general, la transmisión por parte del franquiciador de las formas de funcionar y gestionar la empresa, más conocido como el know-how.
- **No es posible innovar ni actuar por cuenta propia:** Pues las decisiones son tomadas desde el franquiciador, quien mirará por el conjunto de la red de franquicias y no de manera individual.

FORTALEZAS

- **Gran variedad de productos adaptados a todo tipo de público y variedad de productos y servicios complementarios a la venta del pan:** Desde niños pequeños hasta personas mayores pueden consumir el producto y se pueden ofrecer multitud de panes (sin sal, multicereales, integral, etc...) y otros productos complementarios como colines, tostadas, migas, de molde, bollería, etc...con los consiguientes aumentos de ventas cruzadas que ello permite y servicios adicionales de cafetería que fomenten el consumo de los productos allí presentados. Además, su mayor tamaño le permite obtener un mayor poder con los proveedores al obtener márgenes más amplios. Este exceso de margen respecto a sus rivales de menor tamaño le dota de una ventaja competitiva que puede aprovechar en ampliar su cartera de productos o implantar nuevos servicios relacionados con el consumo del pan.
- **Disponen de informes de previsión de ventas, rentabilidad, etc...:** Los franquiciadores ponen a disponibilidad de sus franquiciados informes y previsiones que éstos pueden utilizar para conocer la marcha del negocio.

- **Mayor capacidad para fijar precios más competitivos. Economías de escala:** La principal ventaja de su mayor tamaño es la capacidad de establecer unos precios más bajos en relación a los de sus competidores, o ser capaces de mantener una demanda estable pese al aumento de precios en algunos productos, pero que estos sean percibidos de mayor calidad. Con las economías de escala alcanzadas, se benefician de las reducciones de coste asociadas a los aumentos en la cantidad demandada, lo que se puede traducir en precios de venta más reducidos.
- **Imagen de marca:** Al constituirnos en franquiciado, contamos con el respaldo de una imagen que ya es conocida en el mercado, pues como mínimo, ha debido estar dos años en comercialización, lo que demuestra al mercado que la marca es potente y apreciada.
- **Sinergias:** Porque las franquicias tienden a atraer tipos de inversionistas con personalidades y estilos de hacer negocios muy diferentes, con las sinergias y nuevas ideas que pueden aportar cada uno de ellos. La franquicia basa su fundamento en la comercialización de productos o servicios en el marco de criterios de especialización comercial y, sobre todo, constituye una relación de asociación empresarial que, de acuerdo con principios de autonomía e independencia, permite a las empresas a rentabilizar su acuerdo mediante la generación de sinergias.
- **Diferenciación:** Gracias al actual auge de este tipo de establecimientos (encontramos franquicias de nueva creación como puede ser *Dolce Vita* o empresas como *Le Petit Croissant*) se está creando una forma nueva de concebir las pastelerías/panaderías más allá del típico establecimiento de compra rápida.
- **Posibilidad de empleo estable:** Según un estudio publicado por *Tormo&Asociados*, a finales de 2011 se crearon más de 3.200 nuevas empresas que darán empleo a más de 20.000 personas en el sistema franquicia. Además, el empleo generado por el sistema de franquicia representa un 12,6% sobre el personal ocupado por el comercio minorista y, mientras que el número de empleados medio por establecimiento en comercio minorista es de 3,3 personas, en franquicia dicho dato se incrementa hasta alcanzar los 5,6 empleados por local.
- **Know-how transmitido por el franquiciador de la cadena:** Son el conjunto de

conocimientos y técnicas transmitidos por parte del franquiciador a sus franquiciados producto de su experiencia adquirida.

AMENAZAS

- **Escasos créditos e inexistencia de líneas de crédito específicas para franquicias:** Tal y como se señaló en el apartado 3.1.1 analizando el ámbito político-legal, se facilitan actualmente escasos créditos ya sea por el miedo al impago de las cuotas o por la tensión financiera general que se percibe en la economía. Además, tampoco existen líneas de crédito específicas que tengan en cuenta la débil estructura financiera de éstas en sus inicios.
- **Gran variedad de competidores, así como de productos sustitutivos:** En el apartado 3.2.2 Competidores, se enunciaron todos aquellos que suponían competencia al sector de la panadería, de los cuáles se concluyó que no solo son aquellos que comercializan el mismo producto, sino todas aquellas grandes superficies de distribución de alimentación, que disponen de sección de panadería. A su vez, desde el punto de satisfacción de la necesidad de alimento, consideramos todos los establecimientos de hostelería y, nuevamente, las grandes superficies de distribución alimentaria, como son (Mercadona, Carrefour, Alcampo, etc...).
- **Situación macroeconómica incierta. Últimos indicadores poco optimistas pero mejor respecto a años anteriores:** Cifras de PIB positivas, aunque no muy altas y tasas de paro elevadas, pese a que se han ido reduciendo estos últimos años, tal y como se comenta en el apartado 3.1.2 Análisis económico.
- **Dependencia de terceros (franquiciador):** Estamos expuestos a sus decisiones (durante y antes de la apertura del negocio) por lo que no se tiene autonomía ante cambios que se quieran implantar.

OPORTUNIDADES

- **Evolución favorable al consumo del pan:** Se trata de un producto incluido en la pirámide alimenticia y su consumo está aconsejado por nutricionistas. Pese a que su consumo haya descendido estos últimos años, es un alimento que no falta en la mesa de los hogares españoles.
- **Tendencia a adquirir productos artesanales:** Con los nuevos hábitos de vida y

la preocupación por la salud, se tiende cada vez más a consumir productos artesanales y aquellos que sean favorables para nuestra salud.

- **Nuevas tecnologías, tanto para proceso de producción como de atención al cliente:** Por su mayor tamaño, el sistema de franquicia es más proclive a la incorporación de nuevas tecnologías ya sea para mejoras en los procesos de producción (nuevas y mejoras instalaciones) o encaminadas a mejorar la relación con el cliente (creación de espacios más atractivos).

4.2 EMPRESARIO INDEPENDIENTE

Tabla 9: Matriz DAFO para empresario independiente

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Dificultad para incorporar variedades de producto. Menor tamaño.	Posible fidelización del cliente.
Nueva empresa. No contamos con el respaldo de un nombre.	Gestión autónoma del negocio.
Imposibilidad de estrechar márgenes.	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Escasos créditos e inexistencia de líneas de crédito específicas para pymes.	Evolución favorable al consumo del pan.
Gran variedad de competidores, así como de productos sustitutivos.	
Situación macroeconómica incierta. Últimos indicadores poco optimistas pero mejor respecto a años anteriores.	Tendencia a adquirir productos artesanales.

Fuente: Elaboración propia

DEBILIDADES

- **Dificultad para incorporar variedades de producto. Menor tamaño:** Debido al menor tamaño y al desconocimiento del negocio por parte de los clientes, es posible que no contemos con la suficiente rapidez como para introducir muchas de las variedades de producto que nos demanda el mercado.
- **Nueva empresa. No contamos con el respaldo de un nombre:** No somos conocidos en el mercado por lo que tendremos que recurrir a políticas de marketing para darnos a conocer, lo que supondrá un gasto añadido que incluso

en algunas ocasiones no se le puede hacer frente.

- **Imposibilidad de estrechar márgenes:** No contamos con las ventajas de tamaño que puede tener una empresa franquiciada con más flexibilidad a la hora establecer precios.

FORTALEZAS

- **Posible fidelización del cliente:** Al tratarse de un pequeño establecimiento en el que exista poco o nada variación del personal, con una misma persona al frente del establecimiento que irá conociendo a la clientela a medida que pase el tiempo.
- **Gestión autónoma del negocio:** Al ser propietarios de nuestro negocio no tenemos que estar sometidos a decisiones de un tercero, de modo que somos nosotros los únicos responsables de la gestión empresarial.

AMENAZAS

- **Escasos créditos e inexistencia de líneas de crédito específicas para pymes:** Tal y como se señaló en el apartado 3.1.1 analizando el ámbito político-legal, se facilitan actualmente escasos créditos ya sea por el miedo al impago de las cuotas o por la tensión financiera general que se percibe en la economía. Además, no existen líneas de crédito que tengan en cuenta estructuras financieras más débiles, como es la de las pymes, especialmente en sus inicios.
- **Gran variedad de competidores, así como de productos sustitutivos:** En el apartado 3.2.2 Competidores, se enunciaron todos aquellos que suponían competencia al sector de la panadería, de los cuáles se concluyó que no solo son aquellos que comercializan el mismo producto, sino todas aquellas grandes superficies de distribución de alimentación, que disponen de sección de panadería. A su vez, desde el punto de vista de satisfacción de la necesidad de alimento, consideramos todos los establecimientos de hostelería y, nuevamente, las grandes superficies de distribución alimentaria, como son (Mercadona, Carrefour, Alcampo, etc...).
- **Situación macroeconómica incierta. Últimos indicadores poco optimistas pero mejor respecto a años anteriores:** Cifras de PIB positivas, aunque no muy altas y tasas de paro elevadas, pese a que se han ido reduciendo estos

últimos años, tal y como se comenta en el apartado 3.1.2 Análisis económico.

OPORTUNIDADES

- **Evolución favorable al consumo del pan:** Se trata de un producto incluido en la pirámide alimenticia y su consumo está aconsejado por nutricionistas. Pese a que su consumo haya descendido estos últimos años, es un alimento que no falta en la mesa de los hogares españoles.
- **Tendencia a adquirir productos artesanales:** Con los nuevos hábitos de vida y la preocupación por la salud, se tiende cada vez más a consumir productos artesanales y aquellos que sean favorables para nuestra salud.

5. PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1 MISIÓN Y VISIÓN

La misión representa la definición y concreción de a qué actividad se dedica la empresa, especifica los límites del negocio y sirve para mantener el posicionamiento interno y externo de la firma. La misión debe tener coherencia en todo el análisis estratégico, pues influye en él, de modo que es un elemento clave para determinar el mismo. Sin embargo, la visión es una declaración corporativa, no tiene plazo, es utópica y puede valer para muchas generaciones; la misión, en cambio, es la tarea de la presente generación (Rivera y de Garcillán, 2007). Dicho esto, para la elaboración de una misión se aconseja que no sea muy restringida para evitar confusiones ante su público, incidiendo en los beneficios que aporta.

Así pues, una posible misión para una panadería podría ser la siguiente:

Acercar, de una manera saludable, una oferta gastronómica en panadería y pastelería que ponemos a disposición de todos los clientes, para que disfruten degustando nuestros productos, tanto como nosotros disfrutamos haciéndolos, siempre de manera artesanal.

Con esta misión, queremos hacer especial hincapié en los productos artesanales a comercializar, pues es un elemento que nos diferencia de competidores como son las grandes superficies y, la implicación del personal y trabajadores en el negocio, lo que

supone un trato cercano y personalizado al adquirir los productos en una panadería.

Por otro lado, la visión es una declaración de aspiración de la empresa a medio y largo plazo, la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Una propuesta de visión de empresa la podemos enunciar de la siguiente forma:

Ser un referente en el sector panadero tradicional, manteniendo el carácter artesanal de los productos, pero sin renunciar a las tecnologías que nos permitan mejoras en cuanto a distribución y comunicación con nuestros clientes, así como involucrarnos en cuántas actividades sean de interés para los mismos.

Así pues, incidimos en un elemento diferenciador como es el carácter de artesanal pero estando siempre abiertos a las oportunidades que las nuevas tecnologías nos brindan.

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El área de RRHH es un área que supone un impacto clave en cualquier negocio. El objetivo de este área es dictar y ejecutar políticas que ayuden a dirigir a los empleados para que la empresa alcance sus objetivos, optimizando la contribución de los mismos al éxito de la organización.

La creación de este nuevo negocio se llevará a cabo de manera individual pero contando con personal de apoyo contratado en función de las necesidades de demanda, pues en los primeros días de apertura es posible que solo sea necesario un trabajador adicional, mientras que conforme evolucione el negocio, es bastante probable que se requiera a más personal.

Se trata, por tanto de una microempresa, pues tendremos menos de diez empleados, lo que nos aportará mayor flexibilidad a nivel de personal. Por la propia naturaleza de la microempresa, no contaremos con un departamento de recursos humanos específico, pero no por ello se considerará menos importante, sino todo lo contrario. El personal contratado, además de cumplir con los requisitos legales para trabajar en un establecimiento de este tipo, deberá ser multidisciplinar para llevar a cabo cuántas actividades se le requieran (atención al público, captar las demandas del público, elaboración del producto, control de las existencias, etc...), además tendrá que conocer

y compartir los valores de la organización, de modo que se le hará partícipe en todo momento de las decisiones tomadas en la compañía.

El sistema de compensación podrá ser establecido en fijo y variable, este último en función de resultados alcanzados, además de obtener determinados beneficios sociales, como por ejemplo, formación específica, conciliación, uso de nuevas tecnologías, sesiones de bienestar, sistemas de promoción, etc..., lo que permitirá el compromiso y motivación del empleado con la sociedad, algo que repercutirá en la relación que tenga con los clientes. Cabe destacar, que al disponer de pocos trabajadores, se fomentará en todo momento el trabajo en equipo y la conciliación de unos y otros, adaptando horarios a cada circunstancia personal, en la medida en que sea posible.

Por otro lado, si la opción elegida es la apertura de un negocio en forma de franquicia, será nuestro deber llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección, formación, motivación, evaluación del rendimiento y promoción de nuestros empleados, acciones que estarán contenidas en un departamento propio de recursos humanos dedicados a estas actividades.

Previamente a la fase de reclutamiento será necesario determinar de forma pormenorizada qué necesitamos y cómo lo necesitamos, así como los niveles de formación, habilidad o experiencia necesarias para desempeñar dicho puesto.

En cuanto a la motivación de los trabajadores de nuestro negocio franquiciado podemos utilizar los mismos que los enunciados si nos constituimos como empresario independiente: formación específica, conciliación, uso de nuevas tecnologías, sesiones de bienestar, sistemas de promoción, etc....

5.3 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

En este apartado distinguiremos distintos objetivos en función de la forma elegida para iniciarnos en el mundo de la panadería. Puesto que son formas de organización completamente distintas, sus objetivos también lo son.

En primer lugar, como empresarios independientes, el objetivo principal sería darnos a conocer en el mercado para comenzar a atraer a público objetivo para fidelizarlos finalmente. Una vez que somos conocidos en el sector y tenemos una clientela estable y fiel, otro segundo objetivo podría ser el crecimiento y la consiguiente apertura de

nuevos establecimientos, lo que nos llevará a obtener un mayor tamaño con ventajas asociadas de ello, como son las economías de escala con la disminución de los costes medios a largo plazo de la empresa.

Sin embargo, si nos hemos establecido como franquiciados, los objetivos son bien distintos y pueden ser tales como optimizar la tasa de supervivencia, recuperar la inversión destinada a la creación del negocio o darnos a conocer en el caso en que sea la primera insignia de la franquicia en la ciudad.

En cualquier caso, los objetivos que nos propongamos en uno y otro caso, deben ser *específicos*, refiriéndose a una acción concreta, pues habrá que determinar qué acciones van a acercarnos a su consecución y cómo los vamos a llevar a cabo; *cuantificables*, referidos a una unidad de medida definida claramente igual que el período temporal en el que los queremos conseguir, además este aspecto, nos permitirá valorarlos de la forma más objetiva posible; *alcanzables*, que se puedan conseguir y que realmente sean útiles para la organización; *realistas*, es decir, que la empresa cuente con los medios técnicos y humanos para llevarlos a cabo, y *comunicados*, deben ser compartidos y conocidos por todos los miembros de la organización para que sean aceptados y puedan ser cumplidos.

5.4 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Es en este apartado donde se plantearán distintas estrategias y políticas de actuación en caso de que decidamos montar nuestro propio negocio y no iniciarnos como franquiciados, puesto que en este último tipo las estrategias vienen dadas por el franquiciador y pueden hacer referencia a diversas formas (precios competitivos, calidad, exclusividad de producto, etc...) y se deberán seguir según estrictas directrices.

La primera propuesta sería llevar a cabo una estrategia de **diferenciación** del producto, algo que está ocurriendo actualmente en el sector, aunque pueda parecer un producto simple, podemos observar que la simplicidad del producto no elimina el potencial de diferenciación. Los niveles de diferenciación pueden aplicarse además en calidad, servicio, personal o imagen de marca creada a lo largo del tiempo.

Si la diferenciación la hacemos por calidad, podemos resaltar el carácter artesanal de los productos, introduciendo algunos de ellos como elaborados mediante recetas

tradicionales. Es además a partir de este apartado de calidad donde vamos a enfocarnos en variedades ricas en determinados componentes beneficiosos para salud (omega 3, soja, cereales, etc...) y eliminando otros como la sal, las grasas, el gluten, etc..., es decir, añadiendo versiones en torno al producto principal y resaltar las características adicionales al consumo del pan, como pueden ser los beneficios para la salud. Además el estilo con que elaboremos los productos también influye, y en este aspecto podemos utilizar formas de presentación originales, con formas y colores llamativos el propio producto y con materiales únicos el envase donde entreguemos el producto.

En cuanto a la diferenciación por servicio podemos optar por ofrecer facilidades en el encargo, permitiendo a los clientes, realizar pedidos por internet y consultar además el estado de su pedido vía online. La entrega de estos pedidos también podría ser un elemento diferenciador, garantizando la entrega de los productos en el plazo establecido para lo cual podríamos crear alianzas estratégicas con establecimientos donde se podrían realizar las entregas, subcontratar una empresa de transportes que llevase a cabo la entrega o crear un departamento propio de logística.

También es muy importante la diferenciación por medio del personal, pues son éstos quienes mantienen el contacto diariamente con la clientela. Algunas de las características que pueden atraer o mantener a la cartera de clientes, pueden ser: cortesía, credibilidad, capacidad de respuesta frente a las dudas y problemas de los clientes y comunicación invitando al diálogo con éstos.

Es muy aconsejable llegar a crear una imagen de marca, llegando a establecer una identidad e imagen propias que representen el carácter distintivo del producto. Se utilizarán para ello, símbolos que representen algún aspecto de la organización, símbolos que se introducirán en la publicidad a realizar. La atmósfera creada también influye en la creación de la imagen de marca eligiendo la decoración interior más adecuada posible a la imagen que quiere proyectar.

El segundo grupo de estrategias se refiere a estrategias de crecimiento intensivo y de **diversificación**, de las que proponemos las siguientes:

- Distribución de nuestros productos al propio hogar
- Realización de catering para eventos.
- Servicios de cafetería

- Realización de cestas de regalo y desayunos, todo ello personalizado a cada ocasión que solicite el cliente.
- Todo tipo de productos tanto salados (sándwiches, bocadillos, paninis, etc..) como dulces, ecológicos, gourmet, etc.. y refrescos para su acompañamiento.

Con estas estrategias se pretende ofrecer al público objetivo el producto adecuado a sus necesidades.

6. ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL: PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES OPERATIVAS

Es aquí donde se van a definir los segmentos del mercado, la elección del público objetivo y el posicionamiento que queremos darle al negocio. Posteriormente, se realiza una propuesta de marketing mix en el que se enunciarán acciones relativas a producto, precio, promoción y distribución.

6.1. SEGMENTACIÓN, ELECCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO

Este apartado lo vamos a dedicar a aislar fragmentos amplios de mercado para adaptar la oferta de marketing a cada uno de ellos. De este modo, intentamos promover de forma más eficiente las estrategias de marketing, al enfocar nuestros productos, canales y programas de comunicación a los consumidores que podemos servir mejor y de forma más rentable, además de ajustar los productos, precios y programas a las necesidades de los segmentos cuidadosamente definidos (Kotler y Armstrong, 2003).

Se utilizarán por tanto, tres **tipos de segmentación**: Demográfica, en el que dividiremos al mercado en grupos con base a variables como la edad y el ingreso; psicográfica, en la que utilizaremos variables de estilo de vida y, segmentación conductual, estableciendo grupos en base a ocasiones en las que se consume el producto. En la tabla 10 se hace un breve resumen de la segmentación que se utilizará en el caso de estudio, así como las variables empleadas en cada tipo de segmentación.

Tabla 10: Segmentación

SEGMENTACIÓN		
<u>Demográfica</u>	<u>Psicográfica</u>	<u>Conductual</u>
Edad (Adultos y niños)	Estilo de vida saludable, deportistas, ...	Ocasiones especiales
Ingreso		

Fuente: Elaboración propia

- **Segmentación demográfica:** Utilizaremos variables como la edad y los ingresos de los consumidores. En la primera de las variables se establecerán productos para adultos con distinción de aquellos que ofreceremos para los niños, los cuáles serán más pequeños y se podrán realizar con formas particulares, como osos, personajes Disney, etc... La forma de entrega de estos últimos también diferirá, pues se utilizarán papeles más llamativos, con colores y dibujos infantiles. En cuanto a la variable por ingreso, se ofrecerán productos tipo gourmet, elaborados con las mejores materias primas e ingredientes exclusivamente seleccionados. De igual modo, la forma de presentación será distinta, utilizando en este caso, envases más exclusivos. De este modo, desecharemos segmentos de clase sociales más bajas que únicamente consuman el pan por el bajo coste que supone su adquisición, centrándonos en consumidores de clases medias-altas que consuman el pan por la experiencia y el placer que les reporta consumir dichos producto.
- **Segmentación psicográfica:** Se emplearán para este tipo de segmentación variables que reflejen el estilo de vida, para aquellos que buscan cuidar su salud, dividiendo la oferta de producto en función de los beneficios que reporta su consumo, nos referimos con ellos a productos, para celíacos, bajos en grasas, ricos en omega 3, con soja, etc...
- **Segmentación conductual:** Agruparemos el mercado según las ocasiones en que se conciba la idea de comprar, por ejemplo, para regalar, fechas señaladas (Pascua, Día del Pilar, 5 de Marzo, Día de Reyes, etc..) para una cena con amigos, para bocadillos, para picotear, etc...

Cabe destacar que, en todos ellos, haremos especial hincapié en la calidad de nuestros

productos, así como en su elaboración artesanal y no precocinada de otros establecimientos, por lo que la diferenciación de bajos precios no tendrá lugar, pues se evitará dar una imagen de precios muy competitivos que puedan dejar dudas sobre la calidad de los productos ofrecidos.

De este modo, el **público objetivo** de la panadería será el enunciado en el apartado 3.1.3 análisis demográfico en el que se establecía el perfil del consumidor de pan, es decir, hogares numerosos (de más de 4 personas), formados por parejas con hijos de edad media y mayores; parejas adultas sin hijos, cuyo responsable de la compra tiene más de 50 años, no activa y que vive en poblaciones pequeñas y/o medianas de hasta 100.000 habitantes, preocupados todos ellos por la salud y los hábitos de vida saludables y de clase media-alta que no le importe pagar algo más de dinero por obtener un producto de calidad.

Es importante que el negocio se plantee además de la captación de clientes, el intentar fidelizarlos. Un método de fidelización que se podría implantar es el de la panadería 2.0 o Baker Tweet, tomada como ejemplo de una panadería del Reino Unido y que consiste en implantar un dispositivo que envía automáticamente un tweet desde el perfil de la panadería a todos los seguidores de ésta avisando que en pocos minutos habrá pan o dulces recién hechos. Con el Baker Tweet el panadero indica lo que ha metido en el horno y envía un tweet que puede configurar desde un panel de control sencillo.

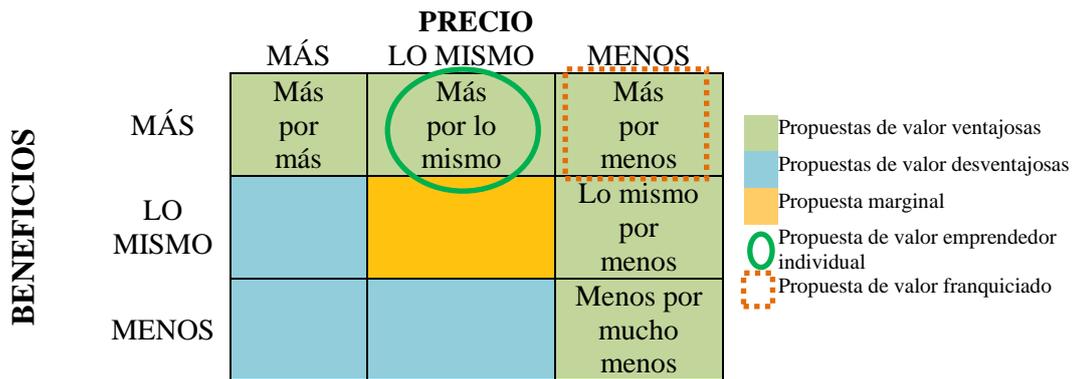
La selección de una estrategia de **posicionamiento** consta de tres fases: identificación de posibles ventajas competitivas, selección de las ventajas competitivas correctas y selección de una estrategia general de posicionamiento. La primera de ellas hace referencia a las estrategias de marketing enunciadas en el apartado 5.4 Determinación de estrategias y políticas que hacen referencia al producto, la calidad, los servicios, el personal o la imagen de marca creada.

En la fase de selección de las ventajas competitivas correctas, la compañía deberá elegir aquellas en las que cimentará su estrategia de posicionamiento. Es en este apartado donde existe diversidad de opiniones por parte de los investigadores acerca de cuántas diferencias promover, algunos piensan que hay que crear una propuesta de venta única (Rosser Reeve, 1997) y otros afirman que las compañías deben posicionarse en base a más de un factor de diferenciación. Además de determinar cuántas diferencias

promover, hay que elegir cuáles, satisfaciendo criterios como importancia, distintiva, superior, comunicables, exclusiva, costeable y rentable.

La última de las etapas hace referencia a la propuesta de valor según las cuales una compañía podría posicionar sus productos, y que lo haremos según la figura 2: posibles propuestas de valor.

Figura 2: Posibles propuestas de valor



Fuente: Elaboración propia a través de Kotler y Armstrong, 2008

Nos posicionaremos por lo tanto como una panadería de calidad, cumpliendo los criterios antes señalados de *importante*, puesto que proporciona un beneficio valorado actualmente en el mercado; *distintiva*, ofreceremos un producto distinto al de la competencia; *superior*, coordinando esta característica con formas de entrega peculiares y personal que comparta los valores de la organización; *comunicable*, transmitiendo a nuestros clientes los valores y las diferencias; *exclusiva*, ofreciendo ventajas competitivas que no se puedan copiar fácilmente; *costeable* por parte de los clientes y, *rentable* para la organización, dónde se puedan adquirir productos de todo tipo, más allá de la propia adquisición para saciar el hambre, es decir, un posicionamiento basado en las características del producto. Será una panadería donde poder encontrar productos originales, también para regalar y con posibilidad de personalización de todos ellos, además de ofrecer nuestros productos en servicios de catering para cada ocasión de los clientes.

La propuesta de valor implantada será la correspondiente a *Más por lo mismo*, ofreciendo nuestros productos mejor que la competencia cobrando un precio similar en

la mayoría de los casos y precios mayores en líneas de producto tipo gourmet, confiriendo prestigio a dicha línea.

En cuanto a implantarnos como panadería franquiciada, al ser una empresa ya instalada, ya contaremos con la imagen de marca que transmite la franquicia en su conjunto y el posicionamiento de ésta en el mercado ya nos vendrá dado, así como su propuesta de valor y que aprovechándose de su tamaño y de las ventajas derivadas de éste, como las economías de escala, es posible que se posicione en segmentos de tipo *más por menos* ofreciendo descuentos sustanciales posibles gracias a su mayor poder de compra, también derivados de la facilidad de estrechar sus márgenes debido a mayor poder de negociador con proveedores.

6.2 MARKETING MIX

Aquí se plantean y definen el uso que se va a hacer de las herramientas que forman parte del plan de marketing, adaptadas al caso de apertura de una panadería en el modelo de emprendedor individual, pues la mayoría de estas herramientas vienen dadas por el franquiciador en caso de que nos hayamos decantado por la apertura de una franquicia. En cualquier caso, no se deben considerar cada una de estas dimensiones por separado, sino que cada una de ellas afecta a las demás y se encuentran totalmente interrelacionadas.

6.2.1 Producto

Es el elemento con el cual el consumidor satisfará sus necesidades. No se deben valorar únicamente las características físicas o formales del producto, sino que también se debe atender a los beneficios intangibles que reporta la compra de dicho producto. Influyen mucho la forma, presentación y empaquetado del producto, pues es lo primero que ven los consumidores.

Para ello, se definen tres niveles de producto, que serán los siguientes:

- *Producto básico*: Satisfacen la necesidad básica de saciar el hambre.
- *Producto real*: Lo ofreceremos a partir de la calidad, diseño y la forma de entrega característicos.
- *Producto aumentado*: Ofreciendo beneficios adicionales tales como el cuidado de la salud, sabores especiales, etc...

En el caso de estudio, se prestará especial atención a la forma de productos dedicados para los niños y a aquellos que hemos definido como consumo para ocasiones especiales, pues tendrán formas características (formas Disney, motivos del día de la festividad, versiones del día festivo, etc...), sin embargo, la presentación y empaquetado será característica sea cuál sea el producto escogido: producto gourmet, productos para niños y productos de regalos tendrán presentaciones propias, pero todos los productos tendrán presentaciones originales distintas a las habituales (mensajes positivos, agradecimientos, etc...).

Los productos en una empresa franquiciada vendrán establecidos desde el franquiciador sin posibilidad de modificación de los mismos por parte del franquiciado. De esta afirmación se deriva que la marca asociada al producto, permite al franquiciado beneficiarse de las ventajas competitivas derivadas de los aspectos intangibles relacionados con la marca, como puede ser la lealtad de los consumidores a dicha marca, lo que le ofrecerá la posibilidad de posicionarse frente a sus competidores.

Respecto a la marca, al gestionar un producto ya conocido por los consumidores, el franquiciado no tiene que realizar un esfuerzo mayor en publicidad pues, además de estar ayudado por el franquiciador, si el establecimiento no es el primero en la ciudad, los consumidores ya cuentan con un conocimiento previo de la marca, lo que le beneficiará en la apertura. Si, por el contrario la marca es de nueva apertura en la ciudad, contamos con respaldo en publicidad que realiza el franquiciador.

6.2.2 Precio

La fijación del precio vendrá determinada fundamentalmente por dos variables, que serán los costes y la oferta de la competencia. En cuanto a la primera variable, calcularemos los costes fijos y variables de los productos para poder obtener el coste total del producto. Una vez calculado este valor incorporaremos un margen unitario del producto para poder obtener el precio final. En vez de recortar los precios para igualarlos a los de la competencia, vincularemos características y servicios de valor agregado para diferenciarlos justificando así ese ligero aumento del precio.

La otra de las variables seleccionadas es observando los precios de la competencia, puesto que también es un indicador que nos orienta sobre el precio que están dispuestos a pagar los clientes. En este aspecto habrá que comparar nuestra oferta con la de

nuestros competidores en términos de valor creado, así como observar qué tan fuertes son los competidores.

La oferta de nuestro sector, al estar dominado por unos cuantos competidores de gran fortaleza, lo dirigiremos a segmentos no satisfechos como es el de la panadería creativa y saludable, de manera que nos permita diferenciar el producto para establecer unos precios ligeramente superiores.

A su vez, al contar con diversidad de productos, diferenciados entre sí, se ofertará una línea de productos con precios superiores. Nos referimos con ello a la línea de productos gourmet, cuyos precios se establecerán teniendo en cuenta las diferencias de coste entre una línea y el resto de productos ofertados, asociándolo a una calidad alta.

Como último comentario, recordar que por todas las características de nuestra oferta, nos posicionaremos como una panadería de calidad y no lo haremos con estrategias de precios muy competitivos, puesto que precio y calidad deben estar plenamente relacionadas para conseguir dicho posicionamiento.

En el caso de establecernos como franquiciado, esta es una de las variables del marketing mix sobre la que no tendremos poder de decisión, pues será el franquiciador quien la establezca según la imagen que quiera transmitir.

6.2.3 Distribución

El objetivo de esta variable del marketing mix es acercar el producto al consumidor en las condiciones, tiempo, lugar y cantidad adecuados.

En el caso de optar por un negocio independiente, se deberán decidir cuestiones sobre el local en el que se comercializarán los productos relativos a tamaño del local, ubicación del mismo, etc... También cuestiones logísticas sobre pedidos, almacenamiento, traslado y transporte, previsiones de demanda para producción, etc...

Otro medio de distribución que no podemos pasar por alto será la distribución por internet, facilitando la compra a todos nuestros consumidores, ya sean consumidores finales como otras empresas (por ejemplo, en el caso de encargos de catering), aprovechando el uso de las tecnologías, el e-commerce y las redes sociales.

En cuanto al modelo de franquicia, se trata de un sistema vertical de marketing de tipo

contractual en el que compañías independientes se unen mediante contratos a fin de economizar o vender más de lo que podrían vender solas. El franquiciador enlaza varias etapas del proceso de producción-distribución en el que productores, mayoristas y detallistas actúan como un sistema unificado mediante relaciones contractuales.

6.2.4 Comunicación

Existen diversas herramientas destinadas a dar a conocer nuestros productos a los consumidores. En el caso de un emprendedor individual se utilizarán herramientas de promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales.

Entre la promoción de ventas se incluirán bonificaciones y cupones con las que se pretende atraer la atención y aumentar rápidamente las ventas. Para compensar los efectos negativos de esta herramienta, pues estas ventas suelen efímeras, se hará uso de la venta personal, creando relaciones con los clientes, lo que requerirá un alto compromiso de los empleados con la sociedad.

Como última herramienta se hará uso de las relaciones públicas, es decir, mediante la realización de eventos y patrocinios (carreras deportivas, talleres, etc...). Así pues, nos referimos con eventos a actividades relacionados con la repostería, como talleres para la realización de productos de panadería para diversos tipo de clientes (tanto niños como adultos) y patrocinio de acontecimientos, especialmente los dedicados a los hábitos de vida saludables, como puedan ser carreras deportivas, lo que permitirá relacionar el deporte con el producto a comercializar evitando percepciones equivocadas acerca del producto de panadería-pastelería.

En el caso de una panadería franquiciada, el franquiciado se beneficiará además de la posible publicidad realizada por el franquiciador y las ventajas que de ella se derivan (que permite llegar a numerosos clientes y que hace muy repetitivo el mensaje), la promoción de ventas podrá ser mucho más agresiva, pues se tiene mayor capacidad para estrechar márgenes y las relaciones públicas tendrán que surgir por iniciativa del franquiciador. Sin embargo, corresponderá al franquiciado fidelizar a la clientela a través de las relaciones con el personal, pues estos deberán compartir, aceptar y entender los valores de la organización y la labor que tienen con los clientes.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO: REVISIÓN DE UNA PROPUESTA OPERATIVA

A continuación, como punto y final al análisis propuesto se hará una comparativa de dos planes económico financieros ya realizados: uno realizado por la Confederación de Empresarios de Zaragoza (www.cez.es) y otra propuesta elaborada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (<http://www.infoviveros.com/textos/Guia%20-%20Panaderia.pdf>), contrastando las diferencias y similitudes en ambos planteamientos y recogidas de manera resumida en la tabla 11, lo que nos servirá de guía para la iniciación en el mundo empresarial de manera independiente. Por el contrario, en la tabla 13 se presentan los requisitos necesarios en el caso de optar por el modelo de negocio de franquicia.

Tabla 11: Cuadro resumen de propuestas económicas de CEZ y Ministerio de Industria

CONCEPTOS	PROPUESTA CEZ	PROPUESTA M° INDUSTRIA
INVERSIONES	Activo Fijo y Activo Circulante. TOTAL: 43.668 €	Activo Fijo. TOTAL: 38.037,18 €
FINANCIACIÓN	Recursos Propios (incluyendo subvención) y recursos ajenos. TOTAL: 43.668 €	Recursos propios y Recursos ajenos. TOTAL: 36.000 €
INGRESOS	Margen por línea de producto.	No establece márgenes.
GASTOS	Mayor peso a la financiación ajena y al alquiler del local.	Mayor peso al alquiler del local y al coste de la energía.
CUENTA DE PyG	B° < 0 el primer año.	B° > 0 desde el primer año.
BALANCE	Diferentes pesos del Activo	

Fuente: Elaboración propia a través de los informes correspondientes de CEZ y Ministerio de Industria

- **Inversiones:** La Confederación de Empresarios de Zaragoza establece un plan de inversiones consistente en activo fijo, al que da un peso del 51,75% del total de las inversiones, y en el que se incluyen gastos de constitución, edificaciones y obras, equipos e instalaciones y mobiliario, y un activo circulante con un peso del 48,25%, en el que se incluyen partidas como materias primas y existencias, clientes y tesorería. Sin embargo, la propuesta realizada por el Ministerio de Industria, se centra más en las partidas de activo fijo y únicamente hace referencia al activo circulante señalando que habría que incluir la fianza del local y la compra y existencias de materias primas, sin cuantificar éstas. Esta última propuesta es mucho menos realista, pues las partidas que no se cuantifican en la inversión inicial son claves y fundamentales a la hora de la puesta en marcha de un negocio.
- **Financiación:** Ambas propuestas dividen los planes de financiación en recursos aportados por el emprendedor y en préstamos solicitados a entidades bancarias. Ambas dan más importancia (en cuanto a su distribución) a los recursos ajenos solicitados que a los recursos propios, con la única salvedad de que la propuesta de la CEZ incluye una subvención recibida por importe de 5.000 €, algo importante a tener en cuenta pues nos ayudará en el proceso de inversión, minorando la cuantía a solicitar a entidades bancarias, lo que en definitiva redundará en menores costes, pues como veremos más adelante en la partida de pérdidas y ganancias, son éstos los que determinarán los beneficios o pérdidas desde el primer año de vida de la sociedad.
- **Ingresos:** La propuesta de la CEZ establece diferentes márgenes por línea de producto, dónde los productos de pastelería son los productos con mayor margen (un 55%) y en término medio se establece un margen de entre el 45% y 50%. La propuesta del Ministerio únicamente hace referencia a que la bollería es la línea que tiene mayores márgenes. De las cifras de ventas observadas en la cuenta de pérdidas y ganancias de la CEZ se extrae que es la línea de panadería la que obtiene los mayores ingresos por ventas, seguido de la línea de pastelería. Lo mismo ocurre con la propuesta del Ministerio, pues supone que un 60% de las ventas corresponden a panadería, un 36% a bollería y un 4% a productos de degustación. Ciertamente pueden ser datos realistas, ya que pese a que se incentive la venta cruzada, el producto principal de compra será el pan y a partir

de ahí, otros productos complementarios.

- **Gastos:** Ambas propuestas coinciden en que el alquiler del local es una de las partidas más importantes a tener en cuenta, sin embargo, la CEZ considera relevante el préstamo solicitado (un 12,68%) y el Ministerio considera muy importante el coste de la energía (un 21,41%), en cuanto a importe destinado a estas partidas. Puesto que la cifra de préstamo vendrá dada por la capacidad económica del inversor, el coste de la energía y el alquiler del local, son las partidas de gasto de mayor peso a la hora iniciarnos como empresarios en el mundo de la panadería-pastelería.
- **Cuenta de pérdidas y ganancias:** La CEZ sitúa los beneficios después de impuestos como positivos desde el segundo año, sin embargo, el Ministerio de Industria lo hace a partir del primer año y con un incremento del 18% a lo largo de los años. Pese a que la propuesta del Ministerio dice ser muy conservadora en cuanto a la estimación de los ingresos por ventas, son unas cifras muy altas, más aún para el caso de un emprendedor en el que se tenga que dar a conocer en el mercado, por lo que se estiman unas cifras de ventas menores, lo que llevaría a resultados negativos el primer año, tal y como indica la propuesta de la CEZ. Sin embargo, una lectura más profunda de la cuenta de pérdidas y ganancias, nos ofrece la posibilidad de observar el potencial de generación de ingreso de este tipo de actividades. Así, en la tabla 12 se hace referencia a los distintos niveles de la cuenta de pérdidas y ganancias según propuestas de la CEZ y el Ministerio.

Tabla 12: Síntesis cuenta de Pérdidas y Ganancias CEZ vs. M° de Industria

	PROPUESTA CEZ	PROPUESTA M° INDUSTRIA
INGRESOS	81.806	128.544
GASTOS	77.450	120.115
RDO. EXPLOTACIÓN	4.356	8.429
Gastos financieros	4.688	2.000
RDO. ORDINARIO	-332	6.429
RDO ANTES DE IMPUESTOS	-332	4.500

Fuente: Elaboración propia

La tabla 12 muestra la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias para ambas propuestas en el primer año de vida de la sociedad. Se extraen datos favorables, ya que el resultado de explotación (propio de la actividad que desarrolla la empresa) en ambos casos es positivo y lo que hace que se incurran en pérdidas (en el caso de la propuesta de la CEZ) son los gastos financieros, partida que podría minorarse en el caso de necesitar una menor financiación, un vencimiento mayor o solicitar periodos de carencia, alternativas que harían las cuotas más reducidas y, por consiguiente, nos permitirían (mayores) beneficios desde los primeros años.

- **Balance:** En cuanto al activo, las dos propuestas dan pesos diferentes a la distribución de las masas patrimoniales: 43,74% y 56,26% de activo no corriente y corriente respectivamente según la CEZ y 52,67% y 47,32%, según el Ministerio de Industria, debido posiblemente a la partida de inmovilizado material, pues es considerablemente superior en el caso de la propuesta del Ministerio. Por el lado del patrimonio neto y pasivo, ambas propuestas consideran la participación de los recursos propios en torno a un 35% y la de los recursos ajenos en torno al 65%. En el caso de la propuesta del Ministerio, observamos una evolución decreciente del pasivo (no corriente y corriente) y un aumento del patrimonio neto que alcanza el 54%, cifras que responden a aumentos en las reservas y en los beneficios y a disminuciones de las deudas. Ambas estructuras son adecuadas, pues suponen fondos de maniobra positivos, si bien es cierto, que en la propuesta del Ministerio se obtiene un fondo de maniobra algo menor.

Tras el estudio de inversión para un emprendedor, se realizará el correspondiente análisis para el caso de un negocio franquiciado de panadería, teniendo en cuenta conceptos como inversión, royalties, cánones de entrada y de publicidad y que se recogen la tabla 13, que vienen determinados desde el franquiciador titular de la marca. Las cifras que se muestran son para el caso de apertura de una franquicia de la marca Panishop, siendo múltiples las posibilidades de elección de apertura de un establecimiento de panadería (Graniers, Overpani, Pannus, Panneluss, Panaria etc...).

Tabla 13: Requisitos para ser franquiciado

NEGOCIO FRANQUICIADO	REQUISITOS LOCAL			INFORMACIÓN ECONÓMICA				
	Ubicación	Superficie	Población Mínima	Inversión	Royalty	Canon adhesión	Canon publicidad	Duración contrato
	Zona residencial	100 m ²	27.000 habitantes	200.000 € aprox.	4%	17.000 €	1% sobre ventas	10 años

Fuente: Elaboración propia a través de http://es.negocius.com/franquicia-panishop_fv74.html

La inversión hace referencia al capital que debe desembolsar el franquiciado para iniciarse en la actividad. En el caso de la apertura de una panadería oscila alrededor de los 200.00 € si bien es cierto, que puede variar a lo largo del tiempo. A esta cantidad hay que añadirle un canon de adhesión o entrada por la utilización de una marca debidamente registrada y que varía en función de la marca elegida.

A su vez, a estos conceptos hay que añadir pagos periódicos consistentes en pagos sobre el total de los ingresos (royalties) o pagos para costear la promoción de la marca y sus productos.

La duración del contrato asegura al franquiciado el tiempo necesario para recuperar la inversión.

Cabe destacar, que todas estas cifras son aproximadas, pues depende del tipo de franquicia y siempre vienen dados por el franquiciador, de modo que en un mismo sector podemos encontrar diferentes sumas de inversión.

8. CONCLUSIONES

Pese a que el análisis estratégico es olvidado cuando nos proponemos iniciar un nuevo proyecto, es el área que facilitará la supervivencia del negocio en el mercado, por lo que nunca debemos dejar de lado este análisis. Tanto los factores que no es capaz de controlar la nueva empresa (factores demográficos, económicos, políticos, socio-culturales y tecnológicos) como los que intervienen en las relaciones de intercambio que ésta tendrá que establecer con proveedores, competidores, clientes y grupos de interés influirán significativamente en ella. De este análisis se ha observado que algunos datos

referidos al macroentorno, no son nada positivos, pese a que experimentan leves mejorías respecto a años anteriores (bajos crecimientos del PIB, elevadas tasas de paro, etc...) otros de tipo demográfico, socio-cultural y tecnológico, son más favorables al sector de estudio pues se trata de un alimento fundamental cuyo consumo lo realizan muy diversos perfiles de consumidores. Al análisis del macroentorno, hay que añadir el estudio del microentorno, haciendo una breve descripción de los proveedores y competidores en el sector de la pastelería, los principales clientes y los grupos de interés en el sector. A su vez, es muy importante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, donde se observa la fuerte competencia en el sector por la escasa diferenciación del producto, de ahí que se recomienda llevar a cabo estrategias de diferenciación, para reducir dicha competencia. Además, los productos sustitutivos del pan, son muy numerosos, pues nos encontramos desde establecimientos con las mismas características, hasta supermercados, restaurantes, bocaterías, etc... Cabe destacar además la importancia del estudio del poder negociador de clientes que en el caso del sector de la panadería no cuentan con gran poder de negociación. Sin embargo, no ocurre lo mismo con los proveedores, ya que en el caso de la franquicia el nuevo negocio es altamente dependiente de su franquiciador.

Una vez analizadas las variables del macroentorno y microentorno, se observan notables diferencias en cuanto a debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades entre establecerse como negocio franquiciado y hacerlo de manera independiente. Algunas de ellas son:

- ✓ La posible dificultad de fidelizar a clientes con que se encuentra la empresa franquiciada, frente a dificultades de incorporación de nuevos productos, estrechar márgenes o no contar con el respaldo de un nombre que tendría un emprendedor individual.
- ✓ Por el contrario, un emprendedor individual cuenta con mayores posibilidades de fidelización de sus clientes, además de las ventajas asociadas a una gestión autónoma del negocio. Sin embargo, el franquiciado es capaz de introducir grandes variedades de productos y servicios asociados a la venta del pan, ayudado por las ventajas en cuanto a precios de las economías de escala que genera, la imagen de marca, las sinergias creadas y los informes y previsiones que el franquiciador pone a disposición del franquiciado.

- ✓ A su vez, ambas fórmulas de negocio cuentan con la problemática de los escasos créditos que se facilitan en el momento actual y la tensión financiera que se vive, además de estar influidas por una situación macroeconómica incierta y contar con numerosos competidores y productos sustitutivos. Además de ello, el franquiciado depende para la gestión del negocio del franquiciador, careciendo de autonomía, pero beneficiándose de informes y previsiones, como hemos comentado antes.
- ✓ Como aspecto en común, a ambas fórmulas les afecta positivamente el hecho de los aumentos del consumo de pan y la actual preocupación por la salud y los productos artesanales, lo que propicia el consumo de productos de este tipo

Entrando de lleno en la elaboración del plan estratégico se establecen una misión y visión en las cuáles se pone de manifiesto el carácter artesanal y saludable de los productos que se van a ofrecer, elementos diferenciadores de los potenciales competidores y se proponen una serie de estrategias divididas principalmente en dos grupos, de diferenciación y de diversificación. En el primer grupo de estrategias nos encontramos con que debemos aplicarla en niveles de calidad, servicio, personal o imagen de marca creada. Respecto al segundo de los grupos, el de diversificación, se establecen nuevos negocios a los que entrar, como realización de catering, cafeterías, paquetes de regalo, etc...

Para establecer de la forma más eficiente posible las estrategias de marketing se utilizaron distintos tipos de segmentación, entre los que encontramos de tipo demográfico, dividiendo el mercado en niños y adultos (estableciendo productos con formas, colores y envoltorios infantiles) y por niveles de ingreso (creando una línea específica tipo gourmet de una calidad superior), de tipo psicográfico, a quienes dirigiremos nuestra oferta en función del estilo de vida saludable, y de tipo conductual, según fiestas, ocasiones y eventos señalados.

Con dichas estrategias se tratará de posicionar a la empresa como aquella que ofrece productos mejores que la competencia cobrando un precio similar en la mayoría de los casos. Pero para ello, y como punto y final al análisis estratégico se habrá de realizar el correspondiente plan de marketing mix en el que se desarrollen las herramientas necesarias para comunicar dicho posicionamiento, siempre desde la perspectiva de un emprendedor individual, pues en el caso de un franquiciado, carecemos de autonomía y

vendría fijado por el franquiciador. Dimensiones que hacen referencia al producto (desde la necesidad que cumple el producto hasta los beneficios que genera), el precio (determinado por los costes en los que incurre la empresa y la oferta de la competencia), distribución (decisiones de ubicación, logística y uso de nuevas tecnologías como e-commerce), y comunicación (mediante la utilización de promociones de ventas, relaciones públicas y ventas personales y comunicación en web y redes sociales).

No hay que olvidarse de la interrelación de todas las áreas de la empresa, desde las propuestas de misión y visión, junto con la estructura organizacional y los objetivos a alcanzar de la organización, hasta las estrategias y políticas elegidas que se va a llevar a cabo, pasando por la segmentación utilizada, la elección del público objetivo, el posicionamiento y, finalizando con las herramientas del plan de marketing mix de las que se hará uso para transmitir la singularidad del producto ofrecido.

9. BIBLIOGRAFÍA

Libros

GRANT, R.M (2006): "*Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*".

Civitas Ediciones. Madrid

GUERRAS, L.A. y NAVAS, J.E. (2007): "*La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*". Thomson Civitas. Navarra

GUZMÁN, R. (1994): "*La franquicia como estrategia para las PYMES*". Tesis Doctoral. Málaga.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003): "*Fundamentos de marketing*". Pearson. México.

KOTLER. P y KELLER. K (2012): "*Dirección de marketing*". Pearson, México.

MIQUEL PERIS, S., PARRA GUERRERO, F., LHERMIE, C. y MIQUEL ROMERO, M.J, (2008). "*Distribución comercial*". ESIC. 6ª edición. Madrid.

REEVES, R. (1997). "*La realidad en publicidad*". Delvico Bates, Barcelona.

RIVERA CAMINO, J. y DE GARCILLÁN LÓPEZ-RUA, M. (2007). "*Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*". ESIC. Madrid.

SCHUMPETER, J. (1942). "Socialism, capitalism and democracy". *Harper*. New York

URBANO, D. y TOLEDANO, N. (2008). "*Una aproximación a la creación de empresas*". UOC. Barcelona

Artículos

BATES, T. (1995): "Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups". *Journal of small Business Management*; 33,2; pp. 26-36

CASTROGIOVANNI, G.J., JUSTIS, R.T. y JULIAN, S.D. (1993): "Franchise failure rates: an assessment of magnitude and influencing factors", *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, pp. 105-114.

CUESTA VALIÑO, P (2004): "La franquicia: Una fórmula comercial con éxito en pleno crecimiento". *Distribución y consumo*, 2004. N° 78. pp. 5-13.

LAFONTAINE, F. y SHAW, K.L. (1998), "Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: myth and reality", *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, pp. 95-112.

OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALÉ DES ENTERPRISES, CSR EUROPE, FORÉTICA y PARTNERING THE EUROPEAN ALLIANCE FOR CSR. (2009). "Diálogo con los grupos de interés: Guía práctica para empresas y stakeholders" *Biblioteca cuadernos Forética* pp. 7- 30.

PORTER, M.(1982). "How competitive shape strategy", *Harvard Business Review*. March-April, pp. 137-145.

Webgrafía

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ZARAGOZA (CEZ). [Septiembre 2014]
cez.es/File.aspx?Fil_ID=1809

EUROPA PRESS, (2013): "Crecen un 1,6% las ventas del sector de la panificación y pastelería hasta los 3.430 millones". [Agosto 2014]

<http://www.europapress.es/economia/>

INFORME GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM, 2014): "Informe GEM 2013. [Septiembre 2014]

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/INFORME-GEM-ESPA%C3%91A-20131.pdf>

INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA (IAEST). [Septiembre 2014]

<http://www.aragon.es/iaest>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). [Septiembre 2014]

<http://www.ine.es>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE
(MAGRAMA) [Septiembre 2014]

<http://www.magrama.gob.es/es/>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO [Octubre 2014]

<http://www.infoviveros.com/textos/Guia%20-%20Panaderia.pdf>

REGISTRO FRANQUICIADORES [Agosto 2014]

<http://franquicias.comercio.es/>

TORMO&ASOCIADOS [Agosto 2014]

www.tormo-asociados.es

Fuentes consultadas

ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE FABRICANTES Y EXPENDEDORES DE PAN
DE HUESCA.

Plaza Luis López Allué, 3, 2º. 22001 Huesca

ANEXO I: NOVEDADES PARA EL AUTÓNOMO

- **Cuota de autónomos:** La base mínima de cotización sube el 2% desde 858,60 a 875,70 € mensuales, por lo que la cuota mínima, pasa de 256,72 € a 261,83 €. La base máxima de cotización sube el 5%, pasando de 3.425,70 a 3.597,00 € mensuales.

- **Adecuación de la cuota de autónomos con vistas a la jubilación:** Podrán optar libremente entre la base mínima y la máxima los autónomos menores de 47 años y aquellos con 47 años a 1/1/2014 que se hayan dado de alta por primera vez en 2014 o cuya base de cotización en diciembre de 2013 haya sido igual o superior a 1.888,80 € al mes. Los trabajadores autónomos con **47 años cumplidos** el 1/1/2014 y una base de cotización inferior a 1.888,80 € mensuales, sólo podrán incrementarla hasta 1.926,60 € mensuales. En cuanto a los mayores de 48 años a 1 de enero de 2013, su base de cotización mínima está comprendida entre 944,40 y 1.926,60 €, salvo excepciones.

- **Cuotas de autónomos con más de 10 trabajadores y autónomos societarios:** De acuerdo con el Real Decreto-ley 16/2013, se equiparan sus bases mínimas de cotización con la prevista para los trabajadores encuadrados en el grupo 1 de cotización al Régimen General, que ascienden a 1.051,50 euros, con lo que la cuota mensual de autónomos será de 313,34 euros. Quedan exentos durante 12 meses desde el alta los autónomos en estas situaciones que causen alta inicial en el RETA.

- **Cambios mensuales en la cuota de autónomos:** Permite a los autónomos modificar la cuota de autónomos mensualmente en lugar de las dos veces anuales que pueden hacerlo actualmente.

- **Retenciones de los profesionales autónomos:** Los tipos de las retenciones a practicar en sus facturas por los profesionales autónomos se mantienen, con carácter extraordinario, en el 21% (9% para nuevos profesionales autónomos).

- **IVA de caja:** Permite a los autónomos y pymes retrasar el pago a Hacienda del IVA de las facturas no cobradas.

- **Obligación de declarar online:** Desde 2014 Hacienda obliga también a los autónomos a presentar sus declaraciones online, eliminando el soporte papel.

- **Ayudas para autónomos:** La UE ha aprobado un programa de apoyo para autónomos en paro y parados de larga duración dotado con 900 millones de euros para 2014-2020.

Fuente: <http://www.infoautonomos.com/blog/resumen-de-novedades-para-el-autonomo-en-2014/> extraídas de Orden ESS/106/2014 de 31.01 (BOE del 01/02)

ANEXO II: LEYES RELATIVAS A LA PANADERÍA

Normativa específica de panadería:

- **Real Decreto 1137/1984, de 28 de marzo**, por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria Para la elaboración, circulación y comercio de pan y panes especiales.

Normativa específica en materia de higiene:

- **Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre**, por el que establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.

- **Real Decreto 640/2006, de 26 de mayo de 2006**, que deroga el Real Decreto 2207/1995, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene de la producción y comercialización de los productos alimenticios.

- **Reglamento (UE) nº 852/2004, de 29 de abril de 2004**, relativo a la higiene de los productos alimenticios.

- **Reglamento (UE) nº 882/2004, de 29 de abril de 2004**, sobre los controles oficiales efectuados para garantizar la verificación del cumplimiento de la legislación de materia de piensos y alimentos y la normativa sobre salud animal y bienestar de los animales.

- **Reglamento (UE) nº 669/2009, de 24 de julio de 2009**, por el que se aplica el Reglamento (UE) nº 882/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo en lo que respecta a la intensificación de los controles oficiales de las importaciones de determinados piensos y alimentos de origen no animal y se modifica la Decisión 2006/504/CE.

Normativa Específica en materia de criterios microbiológicos:

- **Reglamento (UE) nº 2073/2005 de la Comisión, de 15 de noviembre de 2005**, relativo a los criterios microbiológicos aplicables a los productos alimenticios.

Normativa específica en materia de contaminantes:

- **Reglamento (UE) nº 1881/2006, de 19 de diciembre de 2006**, por el que se fija el contenido máximo de contaminantes en los productos alimenticios.

- **Reglamento (UE) nº 396/2005, del Parlamento europeo y del Consejo** de 23 de febrero de 2005 relativo a los límites máximos de residuos de plaguicidas en alimentos y piensos de origen vegetal y animal y que modifica la Directiva 91/414/CEE del Consejo.

Normativa específica de aditivos

- **Reglamento (UE) n° 1333/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo** de 16 de diciembre de 2008 sobre aditivos alimentarios.
- **Reglamento (UE) n° 1129/2011, por el que se modifica el anexo II del Reglamento(UE) n° 1333/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo** para establecer una lista de aditivos alimentarios de la Unión Europea.

Normativa específica de enzimas

- **Reglamento (UE) n° 1331/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo** de 16 de diciembre de 2008, por el que se establece un procedimiento de autorización común para los aditivos, las enzimas y los aromas alimentarios.
- **Reglamento (UE) n° 1332/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo**, de 16 de diciembre de 2008, sobre enzimas alimentarias y por el que se modifican la Directiva83/417/CEE del Consejo, el Reglamento (UE) n° 1493/1999 del Consejo, la Directiva2000/13/CE, la Directiva 2001/112/CE del Consejo y el Reglamento (UE) n° 258/97.
- **Reglamento (UE) n° 1334/2008, del Parlamento Europeo y del Consejo**, de 16 de diciembre de 2008, sobre los aromas y determinados ingredientes alimentarios con propiedades aromatizantes utilizados en los alimentos y por el que se modifican el Reglamento (CEE) n° 1601/91 del Consejo, los Reglamentos (UE) n° 2232/96 y (UE)n° 110/2008 y la Directiva 2000/13/CE.

ANEXO III: NORMATIVA DE ÁMBITO AUTONÓMICO

- **R.D. 140/2003**, por el que se establecen los criterios sanitarios de la calidad del agua de consumo humano.
- **Plan de limpieza y desinfección (L+D)**: Donde se establece la definición tanto del término limpieza como el de desinfección y se determina la frecuencia, los métodos, los productos utilizados y el personal responsable de dichas tareas.
- **Plan de lucha contra plagas y animales indeseables**: Por el que se establece medidas preventivas y de eliminación de las mismas.
- **Plan de mantenimiento de instalaciones y equipos**: Donde se establecen las características que deben tener tanto instalaciones (suelos, techos, paredes, desagües) como los equipos (cámaras frigoríficas, sistemas de iluminación y ventilación, etc...) así como su mantenimiento.
- **Plan de control de materias primas y trazabilidad**: Información relativa a proveedores (deben estar inscritos en el Registro General Sanitario de Alimentos, RGSA), transporte de materias primas (limpieza y temperatura) y recepción y almacenamiento (temperatura). Además se establece facilitar información del etiquetado, guardar la documentación comercial de proveedores durante su período de uso más tres meses y la obligatoriedad de etiquetar los productos semielaborados congelados para su utilización en el propio establecimiento.
- **Plan de prácticas correctas de higiene y procedimientos de trabajo**: Relativos al almacén de materias primas, fabricación (dosificación y mezclado, moldeado, fermentación, cocción, enfriado y desmoldado, envasado, almacenamiento de productos acabados y transportes), así como, utensilios y condiciones higiénicas del personal.
- **Plan de formación de manipuladores**: recae en los establecimientos alimentarios la responsabilidad de la formación de sus manipuladores, en los hábitos higiénicos y en las buenas prácticas de manipulación.
- **Plan de eliminación de residuos**: Depósito en recipientes adecuados protegidos mediante bolsas de plástico para residuos sólidos con tapa no manual. Los residuos generados serán eliminados, como mínimo, diariamente siempre que excedan de la capacidad del recipiente. Los aceites de frituras serán entregados a una empresa autorizada de gestión de residuos, cuya entrega será documentada en albarán de vertido.