



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: Digitalización y modernización
de una empresa tradicional.

Autor/es

Ismael Martínez Baba

Director/es

Carlos Serrano Cinca

Facultad de Economía y Empresa
2017

INFORMACIÓN

Autor del trabajo: Ismael Martínez Baba

Director del trabajo: Carlos Serrano Cinca

Título: Digitalización y modernización de una empresa tradicional. *Digitalization and modernization of a traditional company*

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

El presente trabajo nace con la finalidad de demostrar como de rentable le resultaría a una panadería-pastelería tradicional y familiar modernizar y expandir su empresa hacia nuevas líneas de negocio como podrían ser el comercio online y la apertura de un espacio de cafetería y degustación. Para ello, hemos analizado todos los apartados integrados dentro de un plan de negocios.

En primer lugar, hemos empezado por realizar un análisis de los entornos general y específico a los que se enfrenta Panpartú, con motivo de conocer la situación en la que se encuentra el mercado, el sector y quiénes son nuestros competidores principales y cómo les va. Seguidamente, hemos llevado a cabo la explicación de nuestro plan estratégico, complementado con un plan de marketing, tratando aspectos que nos permitan dar a conocer la empresa, productos y servicios. Todo ello a través de diferentes metodologías que nos permiten dimensionar el tamaño de Panpartú.

Finalmente, una vez visto y desarrollado el funcionamiento de la empresa, traducimos la información analizada a números a través de un plan financiero, de viabilidad y rentabilidad para un horizonte temporal de 5 años, finalizando el trabajo con una serie de posibles riesgos a sufrir y de los aspectos legales a tener en cuenta para las unidades de negocio.

RÉSUMÉ

Le Project ici contre est né avec la finalité de démontrer quelle pourraît être la rentabilité pour un établissement traditionnel dédié a la boulangerie-pâtisserie de moderniser étendre son entreprise vers de nouvelles unités opérationnelles telles que le e-commerce ou l'ouverture d'un espace snack-bar et dégustation. Pour cela, nous avons étudié tous les points intégrés dans l'étude d'un plan d'affaires.

Tout d'abord, nous avons commencé par la réalisation de l'analyse des environnements général et spécifique aux quels Panpartú doit faire face, principalement pour connaître la situation dans laquelle se le marché économique, le secteur et qui sont nos principaux concurrents et quelle est leur situation. Après, continuerons avec l'explication de notre plan stratégique (lequel sera accompagné d'un plan de marketing), tout pour pouvoir faire connaître l'entreprise et ses produits et services. Ceci est complété avec différentes méthodologies permettant de dimensionner la taille de Panpartú.

Finalement, une fois vu et développé le fonctionnement de l'entreprise, nous allons traduire toute l'information obtenu en numéros à travers des plans financier, de viabilité et rentabilité à l'horizon de 5 années, pour finir le projet avec l'explication des possibles risques que Panpartú peut affronter, ainsi que les aspects légaux à prendre en compte.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
1.	Presentación de la idea de negocio	5
2.	Localización e imagen corporativa.....	5
II.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
1.	Entorno general.....	6
2.	Entorno específico	11
3.	Análisis de Porter	21
4.	Análisis DAFO	22
III.	PLAN ESTRATÉGICO	24
1.	Objetivos estratégicos.....	24
2.	Matriz del Boston Consulting Group	26
IV.	ESTRATEGIA DE MARKETING	26
1.	Segmentación y público objetivo	27
2.	Marketing Mix.....	28
V.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	30
1.	Inversión Inicial.....	31
2.	Umbral de Rentabilidad.....	31
VI.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	33
1.	Flujos de caja	34
2.	Valor Actual Neto (VAN)	34
3.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	35
4.	Pay-Back.....	35
VII.	MATRIZ DE RIESGOS	36
VIII.	ASPECTOS LEGALES	37
IX.	CONCLUSIONES	38
X.	LIMITACIONES	40
XI.	BIBLIOGRAFÍA	41
XII.	ANEXOS	44
	ANEXO I: INTRODUCCION	44
	ANEXO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	46
	ANEXO III: PLAN ESTRATÉGICO	57
	ANEXO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING	58
	ANEXO V: PLAN ECONOMICO FINANCIERO	59
	ANEXO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO	62
	ANEXO VII: MATRIZ DE RIESGOS	64

I. INTRODUCCIÓN

1. Presentación de la idea de negocio

Después de un tiempo reflexionando, he decidido enfocar el proyecto hacia como un negocio tradicional (una panadería-pastelería en este caso), puede modernizarse y competir con los mismo negocios actuales; es decir, pasar de ser una empresa *brick*, a transformarse a una empresa *brick & click*.

En mis paseos por la ciudad, me he percatado de que últimamente han abierto muchos establecimientos dónde puedes comprar el pan y a la vez tomarte un café. Incluso hay varias librerías-cafeterías por la zona donde resido. Estos hechos han motivado mi curiosidad de saber el porqué de dicha proliferación de establecimientos de este tipo. Es por ello que me surgió la idea de que una panadería de índole familiar, con tradición en Zaragoza, decidiese invertir el dinero ahorrado y ganado durante décadas en mejorar y modernizar el negocio para competir con los actuales modelos presentes en la región.

Creo firmemente que se trata de un buen sujeto de estudio, ya que aparte de tratarse (a priori) de un tipo de negocio en auge y con bastante demanda, me resulta interesante cómo una PYME es capaz de innovar y evolucionar con los nuevos tiempos en vez de iniciar un proyecto desde el principio.

2. Localización e imagen corporativa

Panpartú posee 3 locales situados en Zaragoza. Concretamente, estos se sitúan en los emplazamientos que podemos ver Mapa 1.1 del Anexo D). Dichas localizaciones tienen varios denominadores comunes: son avenidas amplias y concurridas con mucho tránsito de peatones, además de céntricas en sus respectivos barrios, de fácil acceso también para los vehículos. Como podemos apreciar en los Mapas 1.2 y 1, varios locales de dos de nuestros competidores, como son Panishop y Overpani, se sitúan cerca de nosotros, por lo que creemos que el nuevo enfoque de negocio podría tener buena acogida en cuanto a afluencia de público. Además, hemos optado por modificar la estética del logo de la empresa, dotándola de una imagen más fría, pero también más moderna y plástica, acorde con la nueva estrategia tomada.

Ilustración 1.1: Nuevo logo corporativo de Panpartú



Fuente: Elaboración propia

II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En una primera aproximación al trabajo, analizaremos tanto el entorno general como el específico que afecta a la empresa. Mediante dicho análisis, veremos qué aspectos interfieren de manera directa o indirecta en el desarrollo de las empresas en general, y de Panpartú en particular.

1. Entorno general

El entorno general es aquel sobre el cual la empresa no puede ejercer ningún control, y afecta a todas las demás empresas por igual (Lawrence, Lorsch & Garrison, 1987). Pero hay que tener en cuenta que una multinacional se verá afectada por variables diferentes a las de una PYME.

En este epígrafe vamos a empezar con una primera aproximación mediante la realización del análisis PESTE (Johnson, Scholes y Whittington, 2009), dónde analizaremos diferentes factores que pueden afectar al entorno de Panpartú y los situaremos en el contexto actual. Los consultores suelen recurrir a este tipo de análisis para explorar el macro-entorno en el cual operan las empresas. Es una herramienta muy útil para comprender la posición estratégica de una empresa, su manera de operar en el mercado o la evolución cíclica del mercado, entre otras cosas.

Así, una vez identificados aquellos factores que van a favorecer y potenciar el posible éxito y aquellos que por el contrario van a suponer una amenaza o un obstáculo, la empresa podrá tomar la decisión adecuada sobre la estrategia que permita el éxito del negocio y tomar las medidas que considere oportunas para corregir o reforzar aquellas áreas que lo precisen.

PESTE son las siglas de:

- Político y Legal
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico

1.1. Factores políticos

Los gobiernos pueden influenciar de varias formas en el funcionamiento de una empresa. Con el entorno político nos referimos al papel que desempeña en la economía del país, sin realizar un análisis exhaustivo pero sí destacando los aspectos más importantes del entorno. En el caso que nos atañe, creemos que la capacidad competitiva de Panpartú dependerá en gran medida de los siguientes elementos:

- *Las políticas impositivas*

Debido a la coyuntura económica que azota el país desde 2008, se han llevado desde entonces varias reformas fiscales provocando la subida del Impuesto del Valor Añadido (IVA) sobre varios alimentos. Sin embargo, el Gobierno se está planteando aumentar el tipo impositivo del pan, pasando del 4% de ahora al 10%¹. Esto afectaría negativamente al negocio, ya que quizás los clientes prefieran optar por productos sustitutos o por productos más baratos, que en algunos casos serán de peor calidad.

- *Normas de protección medioambientales, higiene y seguridad*

El cuidado del medioambiente es un tema perteneciente a los valores éticos de la empresa, así que nuestra intención es respetar a rajatabla las normas estipuladas por la Ley 10/2013 del Instituto Aragonés de Gestión Ambiental, la Ley 11/2014, de 4 de diciembre, de Prevención y Protección Ambiental de Aragón y las diversas leyes medioambientales a nivel estatal².

- *Legislación laboral*

En este aspecto, hemos optado por estudiar el paquete de medidas que deberíamos optar en caso de contratar a jóvenes menores de 30 años. Dichas medidas se pueden consultar

¹ Leído en El Confidencial, 17/11/2016 http://www.elconfidencialdigital.com/dinero/Gobierno-dispuesto-subida-IVA-IRPF_0_2821517836.html

² Principales leyes y normas medioambientales <http://www.miscelaneanatural.org/proteccion-ambiental/legislacion-ambiental-de-espana-principales-leyes-y-normas>

en el Anexo II. Además, la nueva reforma laboral permite a las empresas adaptarse a la cambiante coyuntura, potenciando la creación de empleo³.

- **Normativa relacionada con el sector**

Tenemos que tener en cuenta todas aquellas normas y leyes reguladoras por el sector, como pueden ser el Real Decreto 1399/2007, de 29 de octubre o la Ley N° 26842, Ley General de Salud⁴

1.2. Factores económicos

Se tratan de las principales variables macro-económicas que pueden afectar a elementos tales como el consumo, la producción, la distribución, los servicios o la forma que una empresa decide usar sus recursos. En el apartado “Entorno específico” desarrollaremos más esta idea para explicar la situación del sector.

- **Coyuntura económica**

La crisis económica que ha estado azotando al mundo en general (y a España en particular) desde 2008 ha provocado que los hábitos de consumo hayan cambiado. El poder adquisitivo de las familias se ve reducido, por lo que la relación calidad/precio es cada vez más importante. Se come de forma más saludable, pero también se demandan productos que requieran de comida rápida debido al frenético ritmo de vida de la población. El hecho de que la marca Panpartú sea una marca ya asentada, y asociada a la calidad y cercanía familiar, le ha permitido solventar de mejor manera dicha crisis y afrontar con optimismo este período de recuperación económica.

- **Inflación e IPC**

Un incremento de la inflación puede ser un síntoma de crecimiento económico, puesto que aumenta el consumo y a su vez los precios (a mayor demanda, mayor precio), o por un aumento de la tasa de interés (entre otros motivos). Por lo tanto, dicho incremento reportaría mayores beneficios al negocio en dicho escenario (en principio).

Por otro lado, el IPC no afectará tanto a los consumidores si aumentan sus salarios, y entonces no dejarán de consumir. Mientras no pierdan poder adquisitivo, el negocio no

³ Leído en Libre Mercado, 23/01/2017 <http://www.libremercado.com/2017-01-23/la-reforma-laboral-favorece-especialmente-a-pymes-y-parados-1276590945/>

⁴ Normativa sanitaria para la fabricación, elaboración y expendios de productos de planificación y pastelería, 2014 <http://www.monografias.com/trabajos99/norma-sanitaria-pastelerias/norma-sanitaria-pastelerias.shtml>

se verá afectado por posible caída de beneficios, lo que desembocaría en una reducción de las inversiones y de la producción. Además, debemos estar atentos a la evolución de los precios de las materias primas principales (trigo, harina, levadura...) a la hora de negociar con nuestros proveedores. Como podemos ver en la Tabla 2.1, en enero de 2017 la tasa de variación anual del IPC en España ha sido del 3%, 15 décimas superior al mes anterior.

- **Tipo de interés**

En la difícil coyuntura económica que nos situamos, los tipos de interés tienden alza, así que el acceso a un crédito se hace más costoso (préstamos se encarecen). En un principio no tendríamos por qué realizar un estudio sobre su evolución, pero convendría hacerlo en caso de que se solicitase un préstamo en un futuro.

- **Producto Interior Bruto (PIB)**

Es el principal indicador del valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país a lo largo de un año natural. En el último trimestre de 2016, el PIB ha crecido un 0,7%, lo cual es una buena noticia para nuestros intereses y el desarrollo del negocio.⁵

- **Tasa de desempleo**

Se trata del principal indicador de retraso de la actividad económica. Al evolucionar y modernizar el negocio, necesitaremos mano de obra cualificada en lo que concierne al diseño de la app, de la página web o los temas concernientes al marketing. En España, la tasa de desempleo se encuentra en torno al 20%,⁶ (14,9% en Aragón), debido principalmente a la fuerte caída de la demanda interna (inversiones y consumo privado y público). En un principio, en Panpartú no deberíamos tener ningún problema a la hora de contratar a un par de trabajadores que puedan desempeñarse y desenvolverse en ese aspecto.

1.3. Factores socio-culturales

Hablamos de los cambios que experimentan la población y los clientes potenciales en cuanto a valores y tendencias en los estilos en el modo de vida, lo que repercutirá en la fabricación y venta de determinados productos y servicios.

⁵ Leído en la web de Expansión, 15/01/2017 <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

⁶ Leído en la web de Expansión, 15/01/2017 <http://www.datosmacro.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas/aragon>

- **Cambios demográficos**

Si analizamos la pirámide poblacional de Aragón a 1 de enero de 2016 y su evolución desde 1991 (Gráficos 2.1 y 2.2) podemos apreciar que en estos últimos 25 años la supremacía de hombres y mujeres entre 15-34 años ha dado paso a que predomine en la actualidad la población entre 35-59 años, repitiéndose ese patrón para los habitantes de nacionalidad extranjera. Este estudio nos facilitará la tarea de saber a qué segmento de la población debemos enfocar nuestros productos y servicios.

- **Tendencias en el empleo**

En nuestro caso, no va a ser tan importante como otras variables al tratarse de un negocio familiar, pero si es cierto que el hecho de modernizar el negocio atraerá trabajadores cada vez más cualificados⁷.

- **Mass media**

Una mala publicidad o una mala gestión de la misma puede marcar una diferencia importante, ya que cada vez existen más canales de comunicación con mayor poder que pueden ejercer de lobby hacia la empresa.

- **Estilo y condiciones de vida**

En la actualidad, la población se concientia más de su salud, por lo que en general llevamos un estilo de vida más saludable que antaño. Se vive más y mejor, siendo la esperanza de vida de los españoles de 82,8 años⁸. Además, también cambian las costumbres y las modas, por lo que tenemos que adaptarnos a los gustos del consumidor para prosperar.

- **Distribución de la renta**

Como podemos apreciar en el Gráfico 2.3, los ingresos medios por hogar y persona presentan una tendencia ligeramente decreciente en Aragón, aunque la renta per cápita haya crecido⁹ por encima de la media española. Además, observamos en los Gráficos 2.4 y 2.5 que, aún a pesar de haber un 13,7% de hogares que no llegan a fin de mes, existe

⁷ ¿DÓNDE ESTÁ EL EMPLEO DE CALIDAD EN ESPAÑA?, leído en El Confidencial, 20/01/2017 <http://datos.elconfidencial.com/empleo-en-espana-radiografia-del-futuro-laboral-donde-esta-el-empleo-de-calidad-en-espana/>

⁸ Leído en La Gaceta, 19/05/2016 <http://gaceta.es/noticias/espana-coloca-los-paises-mayor-esperanza-vida-19052016-1237>

⁹ Leído en Expansión, 15/01/2017 <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/aragon>

una tendencia positiva a nivel nacional. Y Aragón, con un 5,8% de hogares, se encuentra entre las CC.AA mejor paradas en este aspecto.

1.4. Factores tecnológicos

Son los cambios en la tecnología que afectan al sector, ya sea en términos de legislación, tecnologías de la información, descubrimiento nuevas materias primas...

Según datos extraídos de El Confidencial¹⁰, las PYMES incrementaron un 13% su inversión publicitaria en 2015. Además, el 67% invierte en publicidad y el 41% se ha publicitado en medios digitales. Por otro lado, un 95% de las PYMES tienen algún equipamiento tecnológico (ordenador, Tablet, móvil...) para su negocio, y el 54% dispone de web corporativa. Asimismo, la optimización de webs para dispositivos móviles es la herramienta que más se ha incrementado, teniendo un 53% de las PYMES con web intención de añadir nuevas funcionalidades.

Desde Panpartú deberemos seguir la tendencia del mercado, y de esta manera agilizar el trabajo diario, difundir la marca y el negocio gracias a una mayor presencia en las networks.

1.5. Factores ecológicos

Engloban las leyes medioambientales, regulación en el consumo de energía, calentamiento global, reciclaje de residuos, contaminación, consumo de productos naturales... En nuestro caso, nos vemos afectados sobre todo por aquello relacionado con la transformación de materias primas y en lo concerniente a las emisiones de CO₂.

2. Entorno específico

En este apartado, nos centraremos en estudiar y analizar los factores externos relativos al sector de la panadería y la pastelería. Vamos a desmenuzar los diferentes componentes que forman el entorno del mercado en el que opera Panpartú desde una perspectiva comercial (áreas de la empresa, proveedores, competidores, clientes, grupos de interés) [Kotler y Armstrong]. Posteriormente, completaremos el apartado con el análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter (1982).

¹⁰ Leído en El Confidencial, 19/11/2015 http://www.elconfidencial.com/economia/2015-11-19/el-40-de-las-pymes-espanolas-ha-depositado-su-confianza-en-medios-digitales-en-2015_1101967/

1.1. Clientes

Nos enfrentamos principalmente a 2 tipos de clientes:

a) Clientes que acuden al punto de venta. Estos clientes acuden principalmente por motivos de cercanía para la compra de los productos de consumo más frecuente (principalmente para la compra del pan), por lo que suelen ser familias residentes en las zonas de inmediación del local o que transiten por ellas. Además, también suelen ser clientes con afinidad con la marca y su tradición familiar.

Los datos de la Tabla 2.2 nos permiten conocer el tipo de gente que consume pan, con lo que podremos realizar un informe y saber a qué clientes enfocar los productos.

Deberemos intentar atraer a clientes ofreciendo una oferta diversificada y de calidad que les recompense por los desplazamientos. Dentro de este tipo de clientes, vamos a incluir también a aquellos que utilizarán la app o la página web para realizar sus compras.

b) Comercios como cafeterías, restaurantes, supermercados, etc. Es fundamental conseguir que el negocio se abra un hueco en este tipo de mercado ya que permite mayores volúmenes de producción y, con ello, una mayor rentabilización de la inversión.

Al tratarse de una PYME, dichos comercios pertenecen a un área geográfica cercana, siendo la mayoría de ellos también PYMES.

1.2. Proveedores

Los proveedores son todas aquellas personas y empresas que suministran los recursos necesarios para producir los bienes y los servicios que comercializa una empresa (RAE). Es importante valorar los diferentes proveedores disponibles y seleccionador los que se adapten mejores a nuestras necesidades.

La selección del proveedor se realiza siguiendo la metodología de Heizer y Render (2009). Más tarde, pasamos a desarrollar el vínculo con el proveedor, asegurándonos de que cumpla con los compromisos de calidad que se requieren y estableciendo plazos de entrega diarios/semanales de las materias primas.

En la siguiente tabla, presentamos a los proveedores con los que hemos decidido colaborar:

Tabla 2.3: Principales proveedores de Panpartú

EMPRESA	POBLACIÓN	DESCRIPCIÓN
CAFÉS ORÚS	Zaragoza	Especializada en la elaboración, comercialización y distribución de café. Cuentan con una amplia gama de cafés, incluyendo café en grano, café molido, café gourmet y también café
COMERCIAL FARJAS S.L.	Zaragoza	Hornos rústicos de leña
ARAGONESA DE HARINAS S.A.	Binéfar	Gran variedad de hornos. Poseen flota de transporte propia
COINTO S.L.	Zaragoza	Mayorista de azúcar, chocolate y confitería.
NUTRIGAL SOCIEDAD	Zaragoza	Harinas y sémolas a la carta. Trigos de alta calidad
HARINERAS VILLAMAYOR S.A.	Plasencia del Monte	Venta de todo tipo de harinas: especial, señera, especial fuerza, croissant etc..
INDUSTRIAL PAPELERA OSCENSE S.A.	Huesca	Gran variedad de artículos de limpieza, celulosas para hogar e industria, papeles en rollo, plastificados, sedas, material de embalaje y de oficina y todo tipo de artículos para panadería y pastelería (cajas, cápsulas, blondas etc...)
COMERCIAL ALBERO	Binéfar	Distribución de productos de panadería, pastelería y hostelería.

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la Asociación Provincial de Fabricantes y Expendedores de Pan.

En nuestro caso, como horneamos y fabricamos los productos más básicos (panes, bollería, pastelería), sólo requeriremos de proveedores de materias primas y de café para la cafetería en la lista de proveedores fijos. Luego tendríamos un segundo apartado de proveedores en función de gastos que puedan surgir, tales como cerrajería, fontanería, electricidad, albañilería, electricidad etc...

Cabe mencionar de forma apartada el acuerdo que está previsto alcanzar con Glovo. Se trata de una empresa de mensajería colaborativa que se dedica a la entrega a domicilio de todo tipo de productos en un tiempo medio de unos 30 minutos. Mediante este acuerdo de reparto, nos garantizamos eficiencia en nuestro objetivo de respuesta rápida.

1.3. Competencia y Sector

Antes de pensar en abrir un negocio o en expandir uno ya existente, es recomendable conocer y analizar el contexto en el que cuál se va a desarrollar para que se cumplan los objetivos deseados. Un entorno estable o en crecimiento favorecerá la apertura de negocios. Sin embargo, un entorno inestable de requerirá más tiempo para adaptar el modelo y la oferta a las exigencias del mercado. Es por ello que, antes de centrarnos más detalladamente en el sector de la panadería y la pastelería, vamos a explicar en qué coyuntura económica actual nos encontramos y de qué manera puede afectar ello al desarrollo del negocio, explayándonos un poco más que en el epígrafe “Factores económicos” del análisis del entorno. Procederemos a analizar la coyuntura económica a través de 3 indicadores básicos: el Producto Interior Bruto (PIB), la Tasa de Población Activa y la Inflación.

España lleva desde 2008 sufriendo una grave crisis económica originaria de Estados Unidos que ha provocado un descenso significativo del PIB. Esto supuso que los bancos cerrasen el grifo de los créditos, provocando el estancamiento de la actividad económica de las empresas y el cierre de algunos negocios (PYMES en su gran mayoría¹¹). Esta inactividad tuvo como consecuencia la reducción de la renta disponible de las economías domésticas más modestas, y el consumo se resintió.

Del Boletín Económico del 2016 (Banco de España, 2017) hemos obtenido la información actualizada de la evolución de los indicadores económicos seleccionados, no solamente de España, sino de otras potencias como Estados Unidos, Japón, China o la Unión Europea (UE)

A la derecha del Gráfico 2.6 del Anexo II, podemos observar que la economía española, tras tocar fondo en 2011, presenta una tendencia positiva en cuanto a la evolución del PIB desde entonces hasta mediados de 2015, donde se ha estabilizado desde entonces en torno al 3%. Es un crecimiento similar al de la Zona Euro, que también partiendo de datos negativos en 2013, ha crecido hasta estabilizarse a finales de 2016 ligeramente por debajo del 2%. Otros países importantes de la UE como Alemania o Francia también presentan tendencias positivas, pero no tan pronunciadas como la curva española. Si observamos el gráfico de la izquierda, destaca la interrelación entre los países de la Zona Euro, comportándose de forma bastante homogénea, lo que indica la reactivación de la economía.

En cuanto a la tasa de desempleo (Gráfico 2.7, Anexo II), observamos que la curva presenta una tendencia decreciente, pasando de picos del 26% a estar ligeramente por debajo del 20%, lo cual no deja de ser una tasa muy alta en comparación con Alemania (4%), Francia (10%), Holanda (6%), Italia (12%) o la Zona Euro (10%). Y no hablemos ya si la comparamos con Japón (2,5%). Aun así, dicha tendencia invita al optimismo en cuanto al futuro.

Por último, apreciamos una incipiente inestabilidad en los precios, con oscilaciones constantes en todos los países (Gráfico 2.8). En España, los precios presentan desde 2012 una tendencia deflacionista, llegando a situarse la tasa a mediados de 2014 en términos negativos del -1,5%. Ahora mismo la tasa interanual se sitúa en torno al 0,5%, presentando un índice parejo a otros países de la Eurozona, pero lejos de los datos de

¹¹ Fuente, La Sexta http://www.lasexta.com/programas/mas-vale-tarde/noticias/millones-pymes-cerradas-cinco-anos-crisis_2013050157278c184beb28d44602f6c3.html

China por ejemplo (2,5%). Los valores extremos tanto inflacionistas como deflacionistas son perjudiciales para la economía.

En resumen, se puede afirmar que la crisis económica ha golpeado fuertemente a España, al igual que ha afectado a la mayoría de las economías de la zona euro de una forma similar, pero se pueden observar casos, como España o Italia, en los que este impacto ha sido más agresivo. Sin embargo, existen señales de recuperación, lo cual significaría una reactivación de la actividad económica y con ella el consumo, factor que ejerce su mayor influencia en la actividad de Panpartú. Por otro lado, es interesante resaltar que el nivel de precios se ha visto notablemente reducido en los últimos años, lo cual implica un coste de las materias primas menor. Sin embargo, la recuperación en los precios fruto del aumento de la demanda agregada supondría un aumento en el coste de las materias primas, por lo que es un dato que será importante tener en cuenta.

▪ EL SECTOR

El sector de la panadería y pastelería se sitúa 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), Panpartú pertenece al Código CNAE 1071, “Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería”. Como podemos apreciar en la Tabla 2.4, dicho sector representa un 17,55% del total de industrias manufactureras en Zaragoza, situándose como el 3^{er} sector más importante.

Tabla 2.4: Número de empresas por código CNAE 2009 en la industria de Zaragoza y su porcentaje respecto al total (última actualización, agosto 2016, elaboración propia)

CNAE 2009	01-ene-16	%
Alimentación, bebidas y tabaco	988	17,55%
Textil, confección, cuero y calzado	499	8,86%
Madera y corcho, papel y artes gráficas	678	12,04%
Industria química y farmacéutica	149	2,65%
Caucho, materias plásticas y minerales no metálicos	419	7,44%
Metalurgia y fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	1318	23,41%
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	522	9,27%
Maquinaria y equipo mecánico	150	2,66%
Industrias manufactureras diversas, reparación e instalación de maquinaria y equipo	907	16,11%
TOTAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	5630	100,00%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la CNAE

A nivel regional, observamos que nuestro sector ocupa una posición relevante en cuanto a cifra de negocios se refiere respecto al total, representando un 15,32%, concediéndonos la 3ª posición (ver Tabla 2.5).

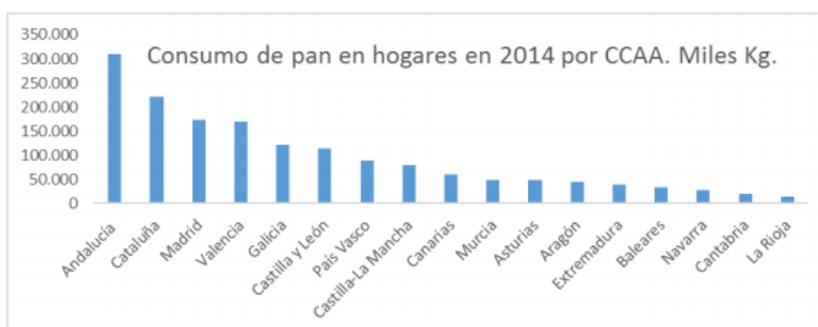
Tabla 2.5: Porcentaje de cifra de negocios por CNAE 2009 respecto al total de la industria de Aragón (fuente elaboración propia a raíz de datos del IAEST, agosto 2016)

CNAE 2009	%
Industrias extractivas, energía, agua y residuos	14,57%
Alimentación, bebidas y tabaco	15,32%
Textil, confección, cuero y calzado	1,03%
Madera y corcho, papel y artes gráficas	7,69%
Industria química y farmacéutica	6,84%
Caucho y materias plásticas	2,45%
Productos minerales no metálicos diversos	1,73%
Metalurgia y fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	7,09%
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	8,97%
Maquinaria y equipo mecánico	5,17%
Material de transporte	25,44%
Industrias manufactureras diversas, reparación e instalación de maquinaria y equipo	3,71%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la CNAE

Centrándonos en datos de consumo de pan en los hogares, Aragón se sitúa a la cola de entre las CC.AA españolas podemos ver en el Gráfico 2.9.

Gráfico 2.9: Consumo de pan por CCAA en 2014



Fuente: ASEMAC

A tenor de la información presentada en la Tabla 2.6, podemos observar que el consumo doméstico de pan decrece un 2,5%. Dicho retroceso es más moderado en valor (-0,8%), debido al incremento del precio medio (1,8%), que cerró el período en 2,41€/kg. Los hogares dedican a la compra de pan el 5,64% de su gasto alimenticio, lo que representa un gasto medio de 84,78€ por persona y año. El consumo per cápita de pan es de aproximadamente 35,15 kilogramos/persona/año, con un descenso del 2,1% respecto al

2014 (Tabla 2.7), destacando el consumo de pan fresco normal sobre el resto (81,13 % del total).

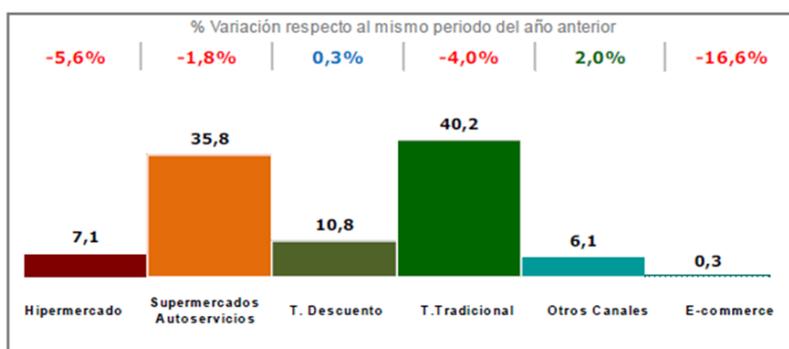
Tabla 2.6: Información acerca del mercado del pan entre enero y diciembre de 2015 en España (% de variación)

	TOTAL PAN	% Variación Vs. Mismo periodo año anterior
VOLUMEN (Miles Kg)	1.567.936,27	-2,5%
VALOR (Miles €)	3.781.797,20	-0,8%
CONSUMO X CAPITA	35,15	-2,1%
GASTO X CAPITA	84,78	-0,3%
PARTE MERCADO VOLUMEN (Kg)	5,35	-0,07
PARTE MERCADO VALOR (€)	5,64	-0,10
PRECIO MEDIO €/Kg	2,41	1,8%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

En cuanto a los canales de distribución, según los datos extraídos del Gráfico 2.10, los españoles compramos mayoritariamente el pan a través de la tienda tradicional, representando el 40,2% sobre el total. No obstante, evoluciona negativamente con un descenso del 4,0% respecto del año 2014. Cabe resaltar la variación positiva del 2% sufrida por otros canales, lo que nos muestra el cambio de hábitos de la población a la hora de comprar el pan.

Gráfico 2.10: Porcentaje de variación respecto al canal de compra de pan en 2015



Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Seguidamente, pasaremos a analizar unos cuantos datos respecto al sector de la bollería, pastelería, galletas, cereales y productos navideños. El consumo de dicho sector sufre una variación negativa del 0,4% respecto al 2014. Sin embargo, el valor de la categoría se incrementa un 1,7% debido al incremento en el precio medio durante este año de un 2,1%. Los hogares destinan el 4,19% del presupuesto medio a la compra de esta categoría, lo que implica un gasto aproximado por persona y año de 62,92€, una

cantidad superior en un 2,2% a la invertida en el año 2014. En cuanto a al consumo per cápita (Tabla 2.9), los españoles consumimos un 0,1% más que en 2015 respecto al 2014. La bollería y la pastelería representan la cantidad más alta de la categoría, con 5,99 kg/persona al año (43,34% del total).

Tabla 2.8: Porcentaje de variación de consumo de bollería, pastelería, galletas, cereales y productos navideños en 2015

	BOLLERÍA, PASTELERÍA, GALLETAS Y CEREALES Y PRODUCTOS NAVIDEÑOS	% Variación Vs. Mismo periodo año anterior
VOLUMEN (Miles Kg)	616.480,23	-0,4%
VALOR (Miles €)	2.806.680,07	1,7%
CONSUMO X CAPITA	13,82	0,1%
GASTO X CAPITA	62,92	2,2%
PARTE MERCADO VOLUMEN (Kg)	2,10	0,02
PARTE MERCADO VALOR (€)	4,19	0,03
PRECIO MEDIO €/Kg	4,55	2,1%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Finalmente, el canal favorito de los hogares españoles para adquirir productos de esta categoría son los supermercados, con el 51,4% sobre el volumen total, sufriendo un ligero crecimiento del 0,5% respecto al 2014. A destacar la evolución sufrida por otros canales de distribución (4%), que al igual que ocurre con el pan, demuestra la evolución de los hábitos de compra de la población española.

Gráfico 2.11: Porcentaje de variación respecto al canal de compra de bollería, pastelería, galletas, cereales y productos navideños en 2015



Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

▪ COMPETENCIA

En este apartado, hemos realizado un breve análisis de nuestra mayor competencia en la región para conocer qué tal les va en el mercado, sirviéndonos de referencia. Usaremos

varias herramientas para ello como son una matriz de crecimiento y ventas, el esquema de Dupont o la curva de valor.

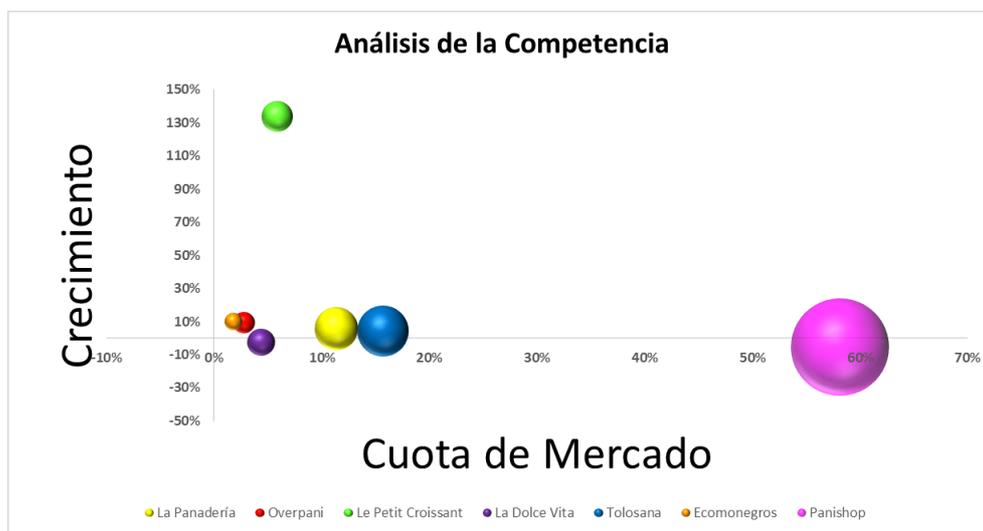
Hemos decidido que nuestra competencia principal será aquella que ofrezca productos similares a nosotros. Es decir, establecimientos ubicados en Zaragoza dedicados a la comercialización de pan fresco, precocido o congelado y bollería. Omitimos, aunque sin olvidarnos de ellos, las grandes superficies que ofrecen dichos productos en sus establecimientos. (Carrefour, Alcampo, Mercadona...). Por lo tanto, nuestros competidores principales son las empresas que aparecen en la Tabla 2.10.

Una vez conocida la competencia, vamos a proceder al análisis del mercado, para el cual hemos optado por 2 herramientas: un análisis de la competencia relacionando crecimiento y cuota de mercado y un esquema de Dupont de rentabilidad.

Para la realización del análisis de mercado, hemos seleccionado las ventas de los 2 últimos años y el beneficio y activo del último año para calcular las respectivas cuotas de mercado y crecimiento.¹²

Tras utilizar los datos de ventas, beneficio y activo para calcular las diferentes cuotas de mercado y tasas de crecimiento (ver Tabla 2.11), hemos sintetizado los resultados en el Gráfico 2.12 siguiente.

Gráfico 2.12: Análisis de la Competencia



Fuente: Elaboración propia

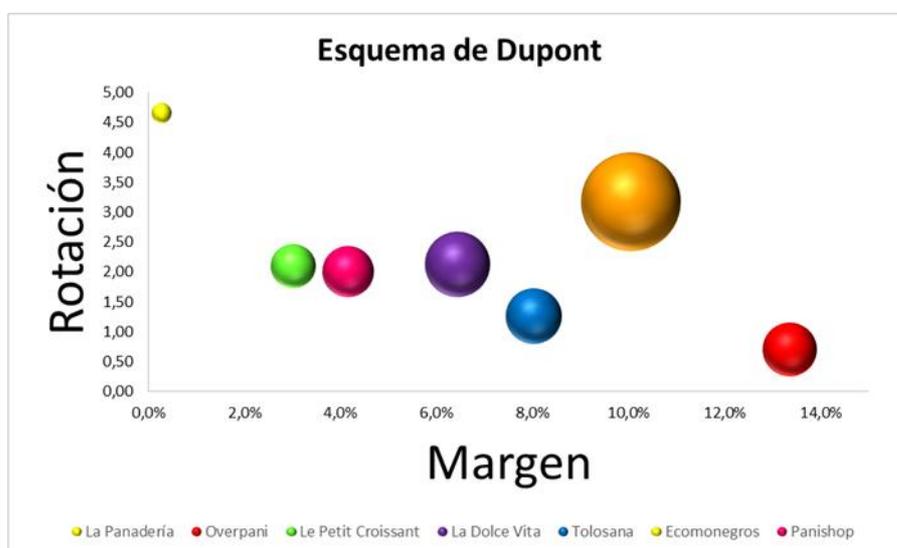
¹² Los datos de ventas, beneficio y activo los hemos extraído de SABI http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi_login.html

Desmenuzando los datos, apreciamos que 2 empresas destacan por encima de las demás: Panishop, con una cuota de mercado cercana al 60% y Le Petit Croissant, con un crecimiento por encima del 130% entre 2014 y 2015. Luego obtendríamos 2 grupos con rendimientos similares en cuanto a cuota y crecimiento, con Overpani y La Panadería en el primero y Ecomonegros, Tolosana y La Dolce Vita en el segundo.

En cuanto al Esquema de Dupont, se trata de una técnica que integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

A raíz de los datos de la Tabla 2.12, hemos obtenido el siguiente gráfico explicativo:

Gráfico 2.13: Esquema de Dupont



Fuente: Elaboración propia

Analizando el Gráfico 2.13, vemos que se presentan datos bastante homogéneos en cuanto a rotación de los activos, destacando por encima de las demás La Panadería, con una rotación de casi 5 pts pero con margen casi nulo. En el extremo opuesto nos encontramos con Panishop, donde la rotación es baja pero por el contrario presenta un margen de casi el 14%. No obstante es Ecomonegros la que presenta mejor rentabilidad en cuanto a la relación Margen/Rotación.

Finalmente, hemos realizado un análisis de la curva de valor (Gráfico 2.14) para complementar ambas herramientas, dónde están presentes los atributos más importantes que tienen en cuenta los clientes a la hora de elegir una empresa. En dicho gráfico Panpartú también está incluido para comparar dichos atributos con la competencia.

3. Análisis de Porter

La rentabilidad de un sector está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. (Grant 2006). Mediante este análisis, conoceremos el grado de rivalidad existente en el sector. Aunque estemos hablando de un caso dónde la empresa ya está operando, sabremos además si resulta atractivo o no entrar. Por ello, analizaremos las 5 fuerzas del núcleo competitivo de Michael Porter (1979).

Para Porter (1982), el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de fuerzas competitivas básicas que en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.

▪ *Análisis de la rivalidad entre empresas establecidas en la industria*

Existen 3 factores principales que contribuyen a incrementar la rivalidad entre competidores:

- **Barreras a la salida:** Son casi inexistentes al no tratarse de una industria con fuertes activos especializados. La principal y casi única es la tecnología.

- **Costes de cambio:** En su mayoría las empresas son de índole familiar, por lo que los miembros prefieren continuar en el negocio a optar por un cambio de aires, una decisión que apenas ocurre en una franquicia panadera, de mayor tamaño y donde los lazos que se puedan dar atienden a criterios económicos.

- **Grado de diferenciación:** La intensidad de la competencia lo aumenta, ya que hablamos de productos poco o nada diferenciados, de ahí que muchas empresas del sector intenten diferenciarse. El mercado se encuentra en crecimiento pero saturado. No hay ninguna empresa que domine con claridad el mercado. Además de competir en precios, se compete en calidad, servicio e innovación.

▪ *Productos sustitutivos*

Se trata de aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades del cliente que el producto de referencia. El sector de la panadería y pastelería está expuesto a un buen número de productos sustitutivos, como pueden ser los restaurantes, las bocaterías, los food-trucks... e incluso las grandes superficies que venden este tipo de productos.

Como productos sustitutivos del pan encontramos las tortas de maíz. En cambio, para la bollería y el café encontramos muchos más ejemplos como bollería baja en grasa, infusiones, té...

- *Poder negociador de los proveedores*

Existe un gran poder de negociación con los proveedores ya que en la actualidad tenemos a disposición múltiples empresas dedicadas a vender productos para el horneado de pan y bollería.

- *Poder negociador de los clientes*

Hacemos referencia al poder que tienen los consumidores para obtener buenos precios y condiciones de compra. Aspectos a destacar:

- El poder de negociación es elevado; pueden elegir dónde comprar ya que el mercado es extenso
- Poca concentración de clientes y muy repartidos debido a las opciones que ofrece el mercado: a menor concentración, menor poder.

- *Entrada de competidores*

Puede existir el interés de otras empresas por introducirse en la industria en la medida que la industria sea atractiva. Dicha posibilidad depende de 2 factores: las barreras a la entrada del sector (disminuyendo las expectativas de rentabilidad) y la reacción de las empresas ya establecidas ante la posible entrada de nuevos competidores (Guerras y Navas, 2003).

- Barreras a la entrada: Nos referimos principalmente a las economías de escala que obtiene un negocio de mayor tamaño frente a las PYMES, o desventajas en costes como el uso de tecnologías, ventajas de localización o el acceso a materias primas.

- Reacción de las empresas establecidas: En nuestro caso, nos encontramos en una situación de industria fragmentada: hay muchas empresas pero con poca diferencia de tamaño, por lo que la reacción a nuevos entrantes no será desproporcionada.

4. Análisis DAFO

Tras recopilar información de los diferentes análisis realizados con anterioridad, vamos a realizar una valoración detallada del análisis estratégico en forma de resumen gráfico de los entornos a los que se enfrenta Panpartú. Para ello, vamos a usar el análisis DAFO (Johnson, Scholes y Whittington 2006). Nos proporciona una visión global de la situación de la empresa, resumiendo las cuestiones clave del entorno en el cual se mueve la empresa y su capacidad como organización. Identificaremos las fortalezas y

debilidades de la empresa, las amenazas a las que se expone y las oportunidades que se presentan. Es una forma de predecir el futuro del negocio a corto/medio plazo. Dicho análisis lo hemos cumplimentado con un CAME y un LRPD.

La matriz DAFO se compone de cuatro elementos. Los 2 primeros, Fortalezas y Debilidades, hacen referencia a aquellos recursos o capacidades de la empresa que le permiten o impiden realizar con éxito sus actividades. Pertenecen al entorno interno de la empresa. Los otros 2 elementos, Oportunidades y Amenazas, hacen referencia a aquellos elementos del micro y macro-entorno que van a impulsar u obstaculizar el camino al éxito. Pertenecen al entorno exterior de la empresa. En el siguiente gráfico presentamos la matriz DAFO de Panpartú:

Esquema 2.1: Matriz Dafo de Panpartú



Fuente: Elaboración propia

Si conseguimos apoyarnos en nuestras fortalezas para combatir las amenazas, aprovechando además las oportunidades del mercado e intentando paliar nuestras debilidades, conseguiremos hacer de la nueva idea de negocio se convierta en una fuente de ingresos y rentabilidad. Dichas acciones están expuestas en el Esquema 2.2, correspondiente a la matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener Explotar). Esta matriz puede servir de herramienta a la empresa para adaptar su estrategia a los posibles

cambios que ocurran en su entorno, de modo que sea capaz de aprovechar sus puntos fuertes y minimizar los débiles. Finalizaremos con la realización de la matriz LRPD (Limitaciones, Riesgos, Potencialidades y Desafíos, Esquema 2.3 del Anexo II).

III. PLAN ESTRATÉGICO

1. Objetivos estratégicos

Estamos en un mercado definido con grandes empresas. Debemos añadir un valor que ellas no tienen para comerles terreno. Para empezar, vamos a definir la misión, la visión y los valores de Panpartú.

La misión representa la definición y 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 (Rivera y de Garcillán, 2012). Una posible misión para Panpartú sería la siguiente:

Acercar nuestra oferta gastronómica de gran variedad en panadería, pastelería y bollería con un trato cálido y familiar, utilizando materia prima de la más alta calidad para que nuestros clientes disfruten degustando nuestros productos artesanales en su casa o con nosotros mediante nuestro servicio de degustación.

Queremos hacer especial hincapié en la familiaridad de nuestro trato, cercano siempre al cliente, además de la calidad de nuestros productos.

La visión es una declaración de aspiración de la empresa a medio y largo plazo, la imagen de futuro de cómo deseamos que la empresa. (Johnson, Scholes y Whittington, 2009).

Ser un referente en el sector panadero actual, sin perder nuestra esencia artesanal, pero sin renunciar a tecnologías que nos permitan mejorar y crecer, cuidando y manteniendo el medioambiente e involucrándonos en proyectos de responsabilidad social.

Destacamos en nuestra visión el hecho de que queremos ser una empresa puntera en el sector pero manteniendo nuestra identidad y compromiso social y medioambiental.

Los valores corporativos son los valores subyacentes que guían la estrategia de la organización y su modo de operar (Johnson, Scholes y Whittington, 2009). Estos son:

- Calidad
- Sostenibilidad
- Integridad
- Confianza
- Credibilidad
- Respeto
- Solidaridad
- Pasión

Resulta de gran importancia que estos 3 elementos que definen el objetivo general de Panpartú sean materializados adecuadamente. Así se conseguirá actuar acorde al modelo de negocio, no sólo en los aspectos materiales, sino también en la manera de enfocar el negocio en su totalidad.

Una vez establecidas las decisiones estratégicas de largo alcance (misión, visión y valores), vamos a fijar nuestros objetivos estratégicos:

- Dar a conocer nuestra nueva línea estratégica dentro del mercado sin perder potenciales clientes. Será fácil de medir realizando un estudio sobre la cantidad de clientes que consumen nuestro servicio de cafetería y degustación, amén de conocer la opinión de nuestros clientes más fieles a través de encuestas de satisfacción.
- Crear acuerdos con las principales empresas de la zona. Si creamos vínculos con empresas reconocidas de la región tendremos la posibilidad de crecer, no sólo a nivel territorial, sino también nacional (y por qué no, internacional en un futuro).
- Crear un valor añadido diferente a ojos del consumidor respecto a nuestros competidores, gracias a una gran presencia en la red y empeño en RSC.
- Ser la empresa nº1 del sector en presencia en la Red y RRSS en un corto/medio periodo de tiempo.

Hemos decidido usar el popular modelo de representación del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2008) para simplificarlos de manera visual. Se trata de una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes (Ilustración 3.2, Anexo III).

Para enfocar una estrategia acorde a los objetivos marcados, nos hemos basado en la Matriz de Ansoff (1957). Se trata de un esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias que permite identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización (Santesmases, 2014). Siguiendo dicha matriz, debemos enfocar el negocio hacia el desarrollo de nuevos productos. Se trata de desarrollar nuevos productos para los mercados en los que operamos, explotando la situación comercial y su estructura para obtener una mayor rentabilidad del esfuerzo comercial.

Para reforzar esta estrategia de “producto nuevo en mercado actual”, en Panpartú hemos pensado en varias iniciativas que permitan añadir valor a la estrategia. En primer lugar,

la incorporación de un reparto de servicio a domicilio, a través de un empleado en motocicleta y una furgoneta que reparta en los barrios colindantes. Dichos pedidos se podrán realizar a través de las tiendas físicas, a través de la página web o a través de Glovo. Para complementar el servicio de cafetería, serviremos desayunos e intentaremos realizar acuerdos con empresas cercanas para que sus trabajadores vengan a desayunar a nuestros establecimientos mientras nosotros les suministramos productos, amén de días especiales dónde se servirán productos diferentes.

2. Matriz del Boston Consulting Group

Para conocer el tipo de servicio que ofrecemos y por tanto ajustar en mayor medida las estrategias necesarias, utilizaremos el modelo propuesto por el Boston Consulting Group, (BCG, 1970). Consta de una matriz con 2 ejes, dónde en el eje de abscisas se sitúa la tasa de crecimiento del mercado y en el eje de ordenadas la participación en el mercado, y 4 cuadrantes (Ilustración 3.4). Las unidades de negocio se situarán en uno de los 4 cuadrantes en función de su valor estratégico. Dichos cuadrantes representan:

- **Estrella:** Gran crecimiento y gran participación de mercado
- **Interrogante:** Gran crecimiento y poca participación de mercado
- **Vaca:** Bajo crecimiento y alta participación de mercado
- **Perro:** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja

A priori, nuestros productos más consolidados en el mercado (pan, bollería, pastelería) son Vacas, útiles para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas. En cambio, nuestro servicio de cafetería y degustación, será a priori un producto interrogante que poco a poco pasará a ser vaca.

IV. ESTRATEGIA DE MARKETING

Tras analizar el plan estratégico, vamos a proseguir en estudiar como procederemos a publicitar y comercializar la nueva línea de negocio.

El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar aquello que tiene valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto. Se trata de enfocar los productos, estrategias de marketing, canales y programas de comunicación a los consumidores de una manera rentable y mejor que nuestra competencia además de ajustar los productos,

precios y programas a las necesidades de los segmentos cuidadosamente definidos (Kotler y Armstrong, 2003).

Dividiremos el proceso en 2 etapas: la primera, decidir la estrategia de marketing a seguir (segmentación, posicionamiento, ventaja competitiva...) y la segunda consistirá en definir las 4 variables del Marketing Mix, más conocidas como las 4P's: Producto, Precio, Promoción y Distribución (Product, Price, Promotion, Place en inglés).

1. Segmentación y público objetivo

Para obtener éxito en un negocio, es clave definir el público objetivo al cuál dirigirse (Kotler y Keller, 2009), es decir, a qué segmentos de la población enfocar. De este modo, podremos adaptar los productos a la demanda manteniendo nuestra identidad. Es importante que dicho público esté bien definido, una mala adaptación puede suponer un fracaso empresarial; se trata de introducir una idea exitosa de negocio ante un público que pueda encontrarlo atractivo. Hemos decidido enfocar la segmentación hacia 3 tipos:

- **Demográfica:** Se trata de dividir el mercado en grupos en base a variables como la edad, el sexo o el poder adquisitivo. Por ejemplo, en función de la edad del consumidor, se puede ofertar un determinado producto especial (para niños bollos con personajes infantiles). Y ofertar productos gourmet para una clientela más “selecta” debido a sus ingresos.

- **Psicográfica:** Emplearemos variables que reflejan el estilo de vida de los consumidores. Por ejemplo, en función de si son celíacos, de si buscan cuidar con ahínco su salud y figura o de si sólo buscan el placer en los productos.

- **Conductual:** Estableceremos grupos en base al tipo de estacionalidad con la que consumen nuestros productos y servicios, ya sea debido a fechas señaladas (Navidad, Pascua, Reyes, Día del Pilar...) o por ocasiones especiales (cumpleaños, celebraciones...)

Es importante no solo tratar de captar más clientes, sino de fidelizar los que ya tenemos. En Panpartú, al tratarse de una empresa familiar ligada al sector desde hace décadas, tenemos un buen número de clientes de los llamados “de toda la vida”. Para tratar de atraer más clientela joven y fiel, la principal propuesta llevada es la implantación del BakerTweet: un dispositivo que envía automáticamente un tweet desde nuestra cuenta

de Twitter a todos nuestros seguidores, avisando que en pocos minutos habrá productos recién horneados disponibles para su consumo.

2. Marketing Mix

Una vez conocido el público objetivo, procederemos a explicar las 4p's del Marketing Mix: Producto, Precio, Promoción y Distribución (Product, Price, Promotion, Place en inglés) [Santesmases 2014].

1.1. Producto

El producto es el elemento más importante de los cuatro que componen el Marketing Mix. El producto, desde el punto de vista del consumidor, es aquello que se percibe como capaz de satisfacer sus necesidades y deseos. Y aquí es donde se halla la clave del éxito, en orientar el producto desde el punto de vista del consumidor ya que es el que finalmente va a tomar la decisión de compra.

Queremos dar una imagen que esté ligada a atributos como innovación, calidad y familiaridad, de forma que el cliente pueda decir que la experiencia que ha disfrutado es mejor que en otros establecimientos. El consumidor final busca, por un lado, la oferta de productos de panadería tradicional, y por otro, un establecimiento en el que pueda degustar productos que sean de su agrado, en un entorno acogedor, familiar y tranquilo para pasar un rato agradable. Y esa es la meta que pretendemos conseguir en Panpartú. Delimitamos la cartera de productos en 3 niveles diferentes:

- *Productos básicos:* Son aquellos que satisfacen las necesidades básicas del consumidor, es decir, los que busca saciar el hambre (pan, bollería y salados).
- *Producto real:* Se ofrecen en virtud de su calidad, diseño y su característica forma de entrega. Nos referimos principalmente a los productos de pastelería.
- *Producto aumentado:* Se tratan de productos que ofrecen beneficios adicionales al consumidor. Hablamos de los productos para el cuidado de la salud o los productos sin gluten dirigidos a celíacos.

Hay que prestar atención también a la forma de dedicar productos hacia niños y aquellos consumidores ocasionales, además de diferenciar la presentación y el envasado y empaquetado para que sea característica de cada producto y dotarles de mayor diferenciación de cara al consumidor final.

1.2. Precio

Desde el punto de vista de la empresa, el precio puede ser considerado como el valor de la transacción para intercambiarlos (los productos) en el mercado, recuperar los gastos en que han incurrido y obtener unos excedentes (Kotler y Keller, 2012). Es importante definir la estrategia de precios a seguir ya que será determinante sobre la previsión de ventas. Por ello, debemos prestar atención al valor de las materias primas y demás elementos que condicionan las cualidades del producto para que se vean reflejados en el precio y evitar que este esté por debajo del coste unitario de producción.

En nuestro caso, basaremos el precio básicamente para cubrir nuestros costes. En general, el precio de cada producto lo determinará el mercado. El nivel de precios establecido nos debe permitir generar beneficios, independientemente de cuando estos se produzcan. Es un buen indicador que nos permitiría orientar sobre el precio que están dispuestos a pagar los clientes.

Cabe puntualizar que debido a las características de nuestra gama de productos, nuestra estrategia de precios no será un factor tan importante puesto que nos enfocamos más hacia la calidad.

1.3. Promoción

Una vez definido los productos y servicios con los que pretendemos satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, es importante analizar la forma en la que llegar a ellos. Aunque el producto se adapte perfectamente, si no se es capaz de acceder hasta el cliente, el negocio no funcionará. Los canales de comunicación son muy necesarios e importantes como altavoz.

La promoción hace referencia al conjunto de herramientas que se utilizan con el fin de “comunicar, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes. Estas incluyen entre otras: la publicidad, la promoción de ventas las relaciones públicas, el personal de ventas...”, (Mollá y Bigné, 1994). Hemos seleccionado aquellas que se consideran las más adecuadas para publicitar la marca:

- Alta presencia en internet, gracias a nuestra página web, nuestros perfiles en las RRSS, nuestra aplicación para móviles y tablets y nuestro canal de Youtube, dónde damos a conocer nuestros productos (ver Ilustraciones Anexo IV).

- Asistencia a ferias relacionadas con el sector, para conocer la competencia y observar cómo trabajan para ver si podemos saber qué cosas hay que mejorar.
- Acuerdos de colaboración con otras empresas de la región (La Zaragozana) y de patrocinio (Fiestas del Pilar).
- Tarjetas y/o flyers a nombre del negocio con los datos de localización de las tiendas y un número de contacto.
- Servicios de degustación de nuestros productos a través de food-trucks.
- Publicidad en vallas y carteles y buzoneo, lo que se llama publicidad tradicional.
- Bonificaciones y cupones con las que se pretende aumentar las ventas y fidelizar
- Relaciones públicas.

1.4. Distribución

La distribución es aquella herramienta del marketing que tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto hasta el consumidor final, de forma que sea accesible al mismo (Sainz, 2012). Estas incluyen tanto funciones físicas (transporte, almacenamiento de los productos...) como funciones comerciales (agentes, formas de venta...). El principal objetivo es el de acercar el producto al consumidor en las condiciones, tiempo, lugar y cantidad adecuados.

En líneas generales, las funciones físicas de la distribución no requieren innovación alguna ya que a grandes rasgos en todos los establecimientos se ofrecen el mismo producto.

El principal añadido en este aspecto para el negocio va a ser que Panpartú incorporará la distribución a través de Internet y la app mediante la colaboración con Glovo, facilitando de esta forma la compra a los consumidores finales (sobre todo a los más jóvenes, más asiduos a las nuevas tecnologías) como a los negocios que requieran nuestros productos.

V. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Una vez recopilada y analizada la información para el plan de negocio, vamos a explicar el plan económico-financiero del proyecto. Dicho plan pretende traducir en términos económicos las planificaciones realizadas a lo largo de los precedentes apartados.

A partir de este estudio, podremos emitir un juicio sobre la viabilidad del proyecto que se desea llevar a cabo. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para emprenderlo. Este análisis se realizará para los 5 primeros años de la empresa.

1. Inversión Inicial

La inversión inicial incluye todos aquellos elementos que se tendrán que adquirir para poner en marcha el negocio. Incluye tanto elementos materiales (componentes del inmovilizado material) como inmateriales. Según Luenberger (1998), una inversión es la compra de activos duraderos con la intención de mejorar las capacidades futuras de generar resultados positivos; es decir, la finalidad es la obtención de beneficios.

En nuestro caso, no requerimos de inversión alguna para poner en marcha la empresa, ya que esta se encuentra en funcionamiento. Dicha inversión inicial la utilizaremos para poner en funcionamiento la nueva línea de negocio, el servicio de cafetería y degustación, e implementar el servicio de venta online y de reparto a domicilio. A diferencia de lo realizado por la mayoría de negocios, en Panpartú nos apoyamos en la financiación interna. Esa cantidad asciende a 200.000 € libres de impuestos.

Una vez estimada la inversión inicial, hemos estimado en la Tabla 5.1 del Anexo V unos gastos iniciales de 1.050 € para poder iniciar la nueva línea de negocio.

En la Tabla 5.2 viene incluido el desglose de los gastos mensuales para nuestros principales productos (Pan, Croissant, Café), necesario para el posterior cálculo del Umbral de Rentabilidad.

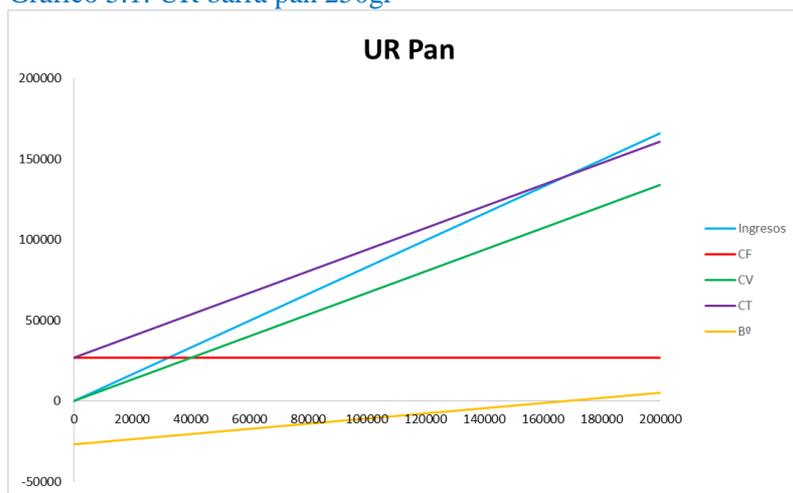
2. Umbral de Rentabilidad

¿Cuántos productos debe vender la empresa para ser rentable? Eso es el umbral de rentabilidad o punto muerto, el volumen de ventas a través del cual la empresa no obtiene ni beneficios ni pérdidas (Muñiz, 2010). Por encima de dicha cantidad se obtienen unos ingresos que, una vez absorbidos los costes fijos, proporcionan beneficios, y por debajo de la misma proporcionan pérdidas. Y a partir de ese volumen mínimo de producción y venta, el producto será rentable en la medida que consigamos seguir produciéndolo y vendiéndolo.

El cálculo del UR lo hemos realizado para los productos más demandados del negocio, pan y croissants, y luego hemos añadido el cálculo del UR del café, ya que es el principal producto que añadimos al negocio.

En el caso del pan,¹³ como podemos observar en la Tabla 5.3 y en el Gráfico 5.1, nuestro UR lo alcanzamos en 167.832,2917 unidades producidas, lo que es equivalente a 5594,4 barras de pan al día.

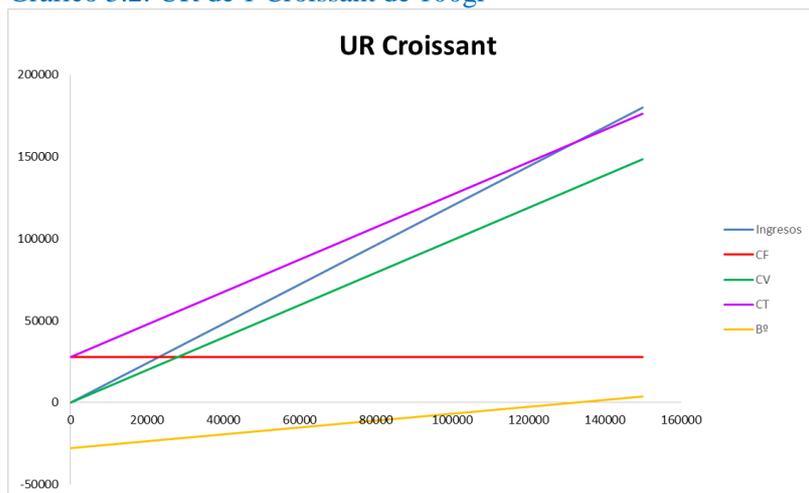
Gráfico 5.1: UR barra pan 250gr



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a al croissant, tras los cálculos de la Tabla 5.4 y a tenor de los resultados observados en el Gráfico 5.2, necesitamos vender 132.300,7937 croissants, es decir, 4410 croissants al día para que el producto sea rentable.

Gráfico 5.2: UR de 1 Croissant de 100gr

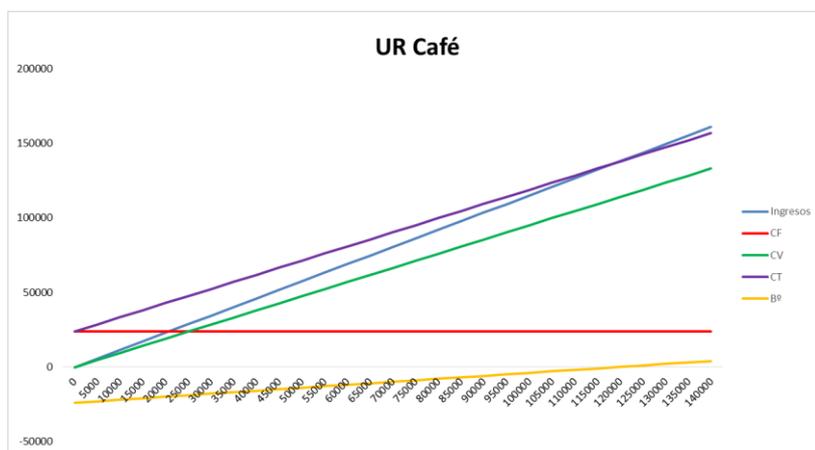


Fuente: Elaboración propia

¹³ El precio de compra y el precio de venta lo hemos seleccionado de este esquema del Ministerio de Agricultura y Medioambiente http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/servicios/observatorio-de-precios-de-los-alimentos/Estudio_Pan_2010_tcm7-230994.pdf

Finalmente, en lo que respecta al UR del café, este lo alcanzamos vendiendo 119.153,3333 tazas de café, que es el equivalente a servir 3971,8 cafés al día, tal como apreciamos en el Gráfico 15.3 y en la Tabla 5.5.

Gráfico 5.3: UR Café



Fuente: Elaboración propia

En los 3 escenarios podemos realizar simulaciones, por ejemplo sobre el número estimado de unidades vendidas y así saber el beneficio que obtendremos en cada escenario. O sobre el precio de venta, es decir, si lo bajamos tendremos que vender más de cada producto para que el negocio sea rentable.

VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

En este apartado, vamos a estudiar la rentabilidad y la liquidez obtenida de iniciar el proyecto. Para ello, hemos calculado una serie de magnitudes que servirán de ayuda para descubrir el atractivo de la propuesta de negocio. Para medir dicha rentabilidad, calcularemos la actualización de los flujos de caja estimados, la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa de retorno, más conocida como *Pay-Back*

A partir de las hipótesis sobre la evolución de las ventas y otras partidas, y utilizando datos del MAPAMA, hemos estimado que obtendremos una ventas mensuales previstas durante el Año 1 por valor de 190.000€. Además, en la Tabla 6.1 tenemos el crecimiento previsto para los 5 primeros años.

1. Flujos de caja

El flujo de caja generado por un activo durante un periodo es la diferencia entre los cobros del periodo y los pagos realizados durante el mismo (Brealey & Myers, 2008). El análisis del flujo de caja es importante para tomar decisiones de inversión, pues su conveniencia económica depende de los flujos esperados del proyecto. También es útil para evaluar los resultados de la empresa, pues su supervivencia exige que el flujo de caja sea positivo.

En la Tabla 6.2 está presentado un resumen de los pagos y cobros previsto para los 5 primeros años. Además, para el cálculo del impuesto de sociedades hemos realizado una estimación a partir de los ingresos y gastos fiscalmente deducibles. Por otro lado, gracias a la Tabla 6.3, apreciamos que obtenemos flujos positivos de caja desde el Año 1, y estos van creciendo positivamente año a año. El hecho de tener flujo de efectivo en positivo da a entender que tenemos capacidad de ahorro, y este es un buen punto de partida para construir un patrimonio y tener prosperidad en el negocio.

Como somos una empresa de duración indefinida, hemos incorporado además el cálculo del Valor Residual de los Flujos de Caja. Dicho valor residual lo calcularemos a perpetuidad del último flujo de caja, dándonos un resultado de 943.178,8 €

Con todo ello, podemos proceder al cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno).

2. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto mide el valor que genera para la empresa la inversión a realizar. (Luenberger, 1998). Para decidir si la inversión es aconsejable o no, su valor tiene que ser >0 , lo que significará que el valor de la empresa aumentará. La tasa utilizada para el cálculo del VAN (coste de capital), es la tasa de retorno mínima requerida para aceptar una inversión. Está estimada a partir de la rentabilidad de los activos libres de riesgo, la de riesgo del mercado y la beta de la industria.

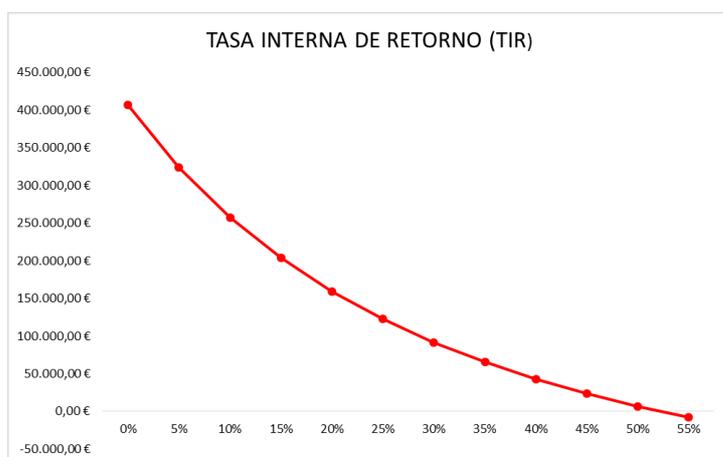
Escudriñando los resultados obtenidos (Tabla 6.4, Anexo VI), observamos que hemos obtenido un VAN positivo de 203.556,1€, bastante superior además a 0. La idoneidad de acometer la inversión está más que justificada: no solamente recuperaremos la inversión realizada, sino que recibiremos unos flujos de caja superiores que se convertirán en beneficios.

3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la tasa que hace que el VAN se iguale a 0 (Luenberger, 1998). Por lo tanto, si la TIR es mayor al coste de capital de la empresa, entonces obtendremos una rentabilidad del capital mayor que la que se podría obtener en el mercado libre de riesgo. Si, al contrario, dicha TIR es negativa, significará que la empresa no ha alcanzado la rentabilidad mínima requerida, por lo que el proyecto no será recomendable.

En el Gráfico 6.1 y tras los cálculos realizados (Tabla 6.5, Anexo VI), apreciamos que la TIR obtenida es mayor que el coste de capital (un 52,32% por el 15%) así que es aconsejable acometer la inversión siguiendo los criterios anteriormente explicados.

Gráfico 6.1: Tasa Interna de Retorno



Fuente: *Elaboración propia*

4. Pay-Back

La liquidez se puede definir como la capacidad de transformar en efectivo la inversión realizada o como la capacidad de hacer frente a los pagos que la empresa tiene que hacer a corto plazo (RAE). Ya que no disponemos de balance de situación para calcular diferentes ratios tales como el endeudamiento o la solvencia, procederemos a realizar el cálculo del *Pay-Back*.

El *Pay-Back* es el periodo de tiempo que la empresa tarda en recuperar la inversión inicial a través de los flujos de caja que va generando (Luenberger, 1998). De este modo, el inversor puede estimar antes de acometer la inversión el tiempo aproximado que tardará en recuperar el capital invertido.

En la Tabla 6.6, mostramos los flujos de caja de los 5 primeros años, incluida la inversión inicial en el momento 0. Se van calculando el sumatorio de flujos a medida que van pasando los años hasta el momento en el que el sumatorio alcance una cifra positiva. Ese es el período de recuperación de la inversión.

Estudiando los datos obtenidos de la tabla, observamos que recuperaremos la inversión realizada a los 773 días, poco más de 2 después de haber iniciado el proyecto.

VII. MATRIZ DE RIESGOS

La norma ISO 31000 proporciona una definición de riesgo como una "combinación de la probabilidad de un evento y su consecuencia, siempre y cuando exista la posibilidad de pérdidas". Algunos sucesos tienen una probabilidad, pero un impacto muy alto. En cambio, hay sucesos donde ocurre lo contrario, tienen una probabilidad alta pero el impacto producido es pequeño.

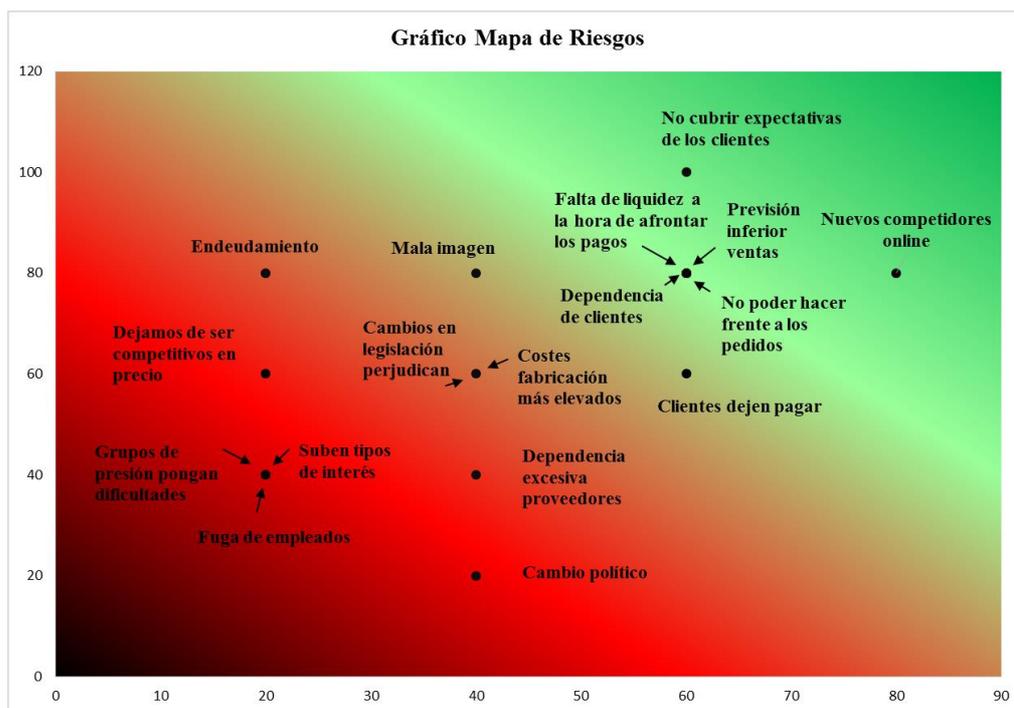
Para gestionar y controlar los posibles riesgos, apuntaremos todos los factores que puedan afectar negativamente al negocio para, posteriormente, elaborar un mapa de riesgos donde anota el impacto potencial y la probabilidad de que suceda. Este tipo de metodología se denomina "Matriz de Riesgos".

Una Matriz de Riesgos es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución financiera, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos que engendran estos riesgos (factores de riesgo).

Hemos configurado una lista de los posibles riesgos que creemos pueden tener un impacto sobre el negocio. A dichos riesgos les hemos asignado una probabilidad de ocurrencia y un tipo de impacto, para posteriormente cuantificar el riesgo. Dicha explicación se visualiza gráficamente en las Tablas 7.1 y 7.2 del Anexo VII. Posteriormente, en la Tabla 7.3, hemos extraído los resultados. Observamos que nuestros principales riesgos son la entrada de nuevos competidores online, la posible

falta de liquidez a la hora de afrontar los pagos, no cubrir las expectativas de los clientes, una previsión inferior de ventas y el no cubrir las expectativas de los clientes. Por último, tras asignar una ponderación a la probabilidad y al impacto de los tipos de riesgo, hemos realizado el Gráfico 7.1 donde observamos la distribución gráfica de nuestros principales riesgos, escalonados de menor a mayor.

Gráfico 7.1: Mapa de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

VIII. ASPECTOS LEGALES

Tras analizar toda la parte funcional de la empresa, es necesario saber bajo qué condiciones legales se ofrecerán los servicios. Por ello, el principal aspecto que debemos estudiar es la forma legal en la cual vamos a realizar el servicio online. Los trámites administrativos a cumplir en el comercio electrónico son principalmente dos:

- La Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD): La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

La presente Ley Orgánica será de aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso

posterior de estos datos por los sectores público y privado. (**Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.**)

- La Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE): Es objeto de la presente Ley la regulación del régimen jurídico de los servicios de la sociedad de la información y de la contratación por vía electrónica, en lo referente a las obligaciones de los prestadores de servicios incluidos los que actúan como intermediarios en la transmisión de contenidos por las redes de telecomunicaciones, las comunicaciones comerciales por vía electrónica, la información previa y posterior a la celebración de contratos electrónicos, las condiciones relativas a su validez y eficacia y el régimen sancionador aplicable a los prestadores de servicios de la sociedad de la información.

Esta Ley será de aplicación a los prestadores de servicios de la sociedad de la información establecidos en España y a los servicios prestados por ellos.

Se entenderá que un prestador de servicios está establecido en España cuando su residencia o domicilio social se encuentren en territorio español, siempre que éstos coincidan con el lugar en que esté efectivamente centralizada la gestión administrativa y la dirección de sus negocios. En otro caso, se atenderá al lugar en que se realice dicha gestión o dirección. (**Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.**)

IX. CONCLUSIONES

Llegados a este punto, y una vez analizados y detallados los componentes del plan de empresa, vamos a elaborar las principales conclusiones a las que hemos llegado.

En primer lugar, con el análisis PESTE del entorno general pudimos comprobar que, a pesar de encontrarnos en una coyuntura económica todavía un tanto delicada, hay motivos para el optimismo dado que el PIB está al alza (+0.7% en el último trimestre de 2016) y la tasa de desempleo sigue bajando. Además, existe una elevada esperanza de vida de la población española (82,8 años), en gran medida gracias a un cambio en la tendencia en la demografía y el estilo de vida de la población. Sin embargo, las noticias de un posible aumento del IVA de los alimentos, la inestabilidad de los precios con el aumento del IPC o las desigualdades respecto a la renta pueden influir negativamente en el devenir económico de Panpartú.

En lo referente al entorno específico, en este nos encontramos con; 2 tipos de clientes bien claros a los que satisfacer; una selección de proveedores de materias primas básicas con los que ya manteníamos relación a los que hemos añadido nuestro proveedor de café (Café Orús) con un nuevo distribuidor (Glovo); y un sector con bastantes empresas y peso específico dentro de la industria aragonesa y dentro de la riqueza generada por dicha industria.

Por otro lado, hemos podido comprobar que el consumo de pan doméstico ha sufrido una variación negativa del 2,5%, y que Aragón es de las CC.AA donde menos pan se consumió en 2014. La elección preferida sigue siendo el pan fresco integral (81,13% del total de pan per cápita), al igual que las tiendas tradicionales siguen siendo el establecimiento más frecuentado de compra, pero perdiendo peso en favor de otros canales de compra. Por contra, en el mismo período, el consumo de bollería, pastelería, galletas, cereales y productos navideños presentó también una variación negativa pero sólo del 0,4%, aunque el consumo per cápita se incrementó muy ligeramente (0,1%), dónde el mayor peso lo constituye la bollería (43,34% del total). El canal favorito de compra de dichos productos sigue siendo los supermercados, pero aparece con fuerza también la categoría de otros canales.

Después de seleccionar quiénes podrían ser nuestros competidores más directos, y tras realizar los análisis de competencia, del esquema de Dupont y de la curva de valor, hemos observado que Le Petit Croissant es la empresa con mayor crecimiento y Panishop la que mayor cuota acumula; La Panadería es la que mayor rotación de activos presenta y Panishop la que mayor margen tiene, aunque es Ecomonegros la que mejor bagaje presenta en cuanto a rentabilidad en el aprovechamiento de los recursos. Posteriormente, gracias al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, hemos comprobado que el sector presenta un alto grado de rivalidad; existe una amenaza alta de entrada de competidores potenciales pero la amenaza de productos sustitutos es bajo; y tanto proveedores como clientes tienen un alto poder de negociación.

Para nuestra estrategia de marketing, presentamos un programa de fidelización basado en las técnicas más clásicas (promociones, cupones descuento o tarjetas regalo) y modernas (BakerTweet). Además, destaca nuestra iniciativa promocional mediante una alta presencia en RR.SS ya acuerdos colaborativos y promoción con otras empresas de la región.

Finalmente, en el plano financiero decidimos destinar como inversión inicial 200.000 €, la cual recuperaremos en 773 días según el cálculo del *Pay-Back*. Además, tenemos 1.050 € en concepto de gastos iniciales para poder iniciar la línea de negocio.

Tras ello, debíamos calcular el nº de productos a vender para que la empresa fuese rentable, es decir, el umbral de rentabilidad. Para ello, decidimos seleccionar los 2 productos más representativos del negocio (pan y croissant) y el nuevo producto (café).

Luego, procedimos a la evaluación económica del proyecto, dónde obtuvimos flujos positivos de caja desde el primer año, un VAN igualmente positivo y una TIR superior al coste de capital.

En conclusión, podemos afirmar que hemos cumplido con el cometido inicial del proyecto: demostrar si es rentable que una empresa *brick* se transforme en una empresa *brick & click*. A priori, así lo avalan datos económicos como el VAN y el TIR, y los datos macroeconómicos muestran una tendencia de recuperación, lo que provocará un aumento del consumo por parte de las economías domésticas y el crecimiento del negocio. Los cambios en la demografía y en el estilo de vida nos da la opción de atraer un nuevo público objetivo a través de las nuevas técnicas de marketing implementadas, y destinar los productos y servicios adecuados de la Matriz del BCG. No obstante, nos encontramos con que cada vez se consume menos pan y, aunque predominen los lugares tradicionales, nuevos canales de distribución se abren paso entre las preferencias de los consumidores. Estos últimos datos nos da a entender que es una buena idea la de expandir el negocio hacia nuevos productos y nuevos canales.

Aprovechando los datos recopilados de la matriz DAFO, observando las fortalezas de la competencia, y gestionando los posibles riesgos que pueden tener impacto en el negocio, podremos cumplir los objetivos estratégicos propuestos sin desentonar con la misión, visión y valores corporativos de la empresa, atendiendo cuidadosamente a los riesgos aparentes de nuestra Matriz de Riesgos.

X. LIMITACIONES

Hemos encontrado como principales limitaciones a la hora de realizar el trabajo el hecho de no poder trabajar con datos financieros reales de una verdadera PYME, por lo que hemos tenido que realizar varias estimaciones; no poder adquirir un dominio real

para la página por falta de fondos; algunos datos databan de 2014 o 2015 ya que eran los últimos datos publicados y hemos tenido que incluirlos con algunos de 2016; imposibilidad de crear una aplicación de verdad por falta de recursos.

XI. BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE ESPAÑA. Tasas de descuento

<http://www.bde.es/app/sif/es/publicacion/descuento/>

BIGNÉ, J. M., & MOLLÁ, A. (1994): *Introducción al marketing*. Edición Mc Graw Hill.

BOE. Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/134-2002.html

BOE. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo15-1999.html

BOE. Real Decreto 1399/2007, de 29 de octubre, por el que se establece el título de Técnico en panadería, repostería y confitería y se fijan sus enseñanzas mínimas.

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2007-20204

BOLETÍN ECONÓMICO [Diciembre 2016]

http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/

BOSTON CONSULTING GROUP. (1970): *Perspectives on experience*. Boston Consulting Group.

BREALEY, R.A., MYERS, S.C. (20088): *Principios de Finanzas Corporativas*. Mc.Graw-Hill

CEOPAN <http://www.ceopan.es/>

EL HUFFINGTON POST. 9 gráficos que explican de verdad la situación del empleo en España. 28/10/2015

http://www.huffingtonpost.es/2015/10/28/graficosempleo_n_8407870.html

GARCILLAN, M., & RIVERA, C. (2012): *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. Esic Editorial.

GRANT, R. 2006: *Dirección estratégica*. Thomson Civitas.

- HEIZER, J., & RENDER, B. (2004): *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
- HERALDO DE ARAGÓN. El auge de las panaderías-bar en Zaragoza desata las críticas de hosteleros y sindicatos. 09/09/2015
http://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza_provincia/zaragoza/2015/09/03/el_auge_de_las_panaderias_bar_zaragoza_desata_las_criticas_hosteleros_sindicatos_490441_301.html
- HERALDO DE ARAGÓN. Las panaderías degustación marcan tendencia en Aragón. 04/09/2014
http://www.heraldo.es/noticias/gastronomia/2014/09/03/las_panaderias_degustacion_marcan_tendencia_aragon_307952_1311024.html
- KOTLER, P, ARMSTRONG, G. (2003): *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- KOTLER, P., & KELLER, K. L. (2009): *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- LAWRENCE, PAUL R., LORSCH, JAY WILLIAM & GARRISON, JAMES S. (1987): *La Empresa y su entorno*. Plaza & Janés.
- LEVY, L. H. (2005): *Planeación financiera en la empresa moderna*. Ediciones Fiscales ISEF.
- LEY DE INSTITUTO ARAGONÉS DE GESTIÓN AMBIENTAL [Febrero 2016]
<http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=894228123939>
- LEY DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN AMBIENTAL DE ARAGÓN [Diciembre 2014]
<http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=825633444141>
- LUENBERGUER, D. (1998): *Investment science*. Oxford University Press
- MUÑIZ, R. (2010): *Marketing en el Siglo XXI*. Centro Estudios Financieros
- NAVAS LÓPEZ, J. E., & GUERRAS MARTÍN, L. Á. (2003): *Casos de dirección estratégica de la empresa*. Editorial Aranzadi
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. (2010): *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons,

SAINZ, J. M. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial.

SAMUELSON, P., & NORDHAUS, W. D. (1988): *Economía*. McGraw-Hill.

SANTESMASES, M. (2014): *Marketing*. Ediciones Pirámide.

SERRANO CINCA C. (2016): "Lecciones de Finanzas", [en línea] 5campus.org
<<http://www.5campus.org/ifinanzas>> [17/011/16]

<http://ciberconta.unizar.es/ifinanzas/15-elplannegocios.htm>

Tendencia consumo de pan: <http://www.20minutos.es/noticia/2018890/0/consumo-pan/guerra-precios/marcas/>

TWITTER. Twitter de Panpartú. 03/12/2015 <https://twitter.com/panpartu>

VEZIKO. Fidelización 2.0 en panaderías. El caso de éxito de BakerTweet. 04/12/2016
<http://veziko.com/fidelizacion-2-0-en-panaderias-el-caso-de-exito-de-bakertweet/>

WIXSITE. Página Web de Panpartú. 23/01/2017 <http://guest145.wixsite.com/panpartu>

OTRAS FUENTES CONSULTADAS

Apuntes de Dirección de Estratégica y Dirección de Marketing

XII. ANEXOS

ANEXO I: INTRODUCCION

Mapa 1: Localización de los establecimientos de Panpartú en Zaragoza



Fuente: Elaboración propia mediante Google Maps

Mapa 2: Localización de los establecimientos de Panishop en Zaragoza



Fuente: Google Maps

Mapa 3: Localización de los establecimientos de Overpani en Zaragoza



Fuente: Google Maps

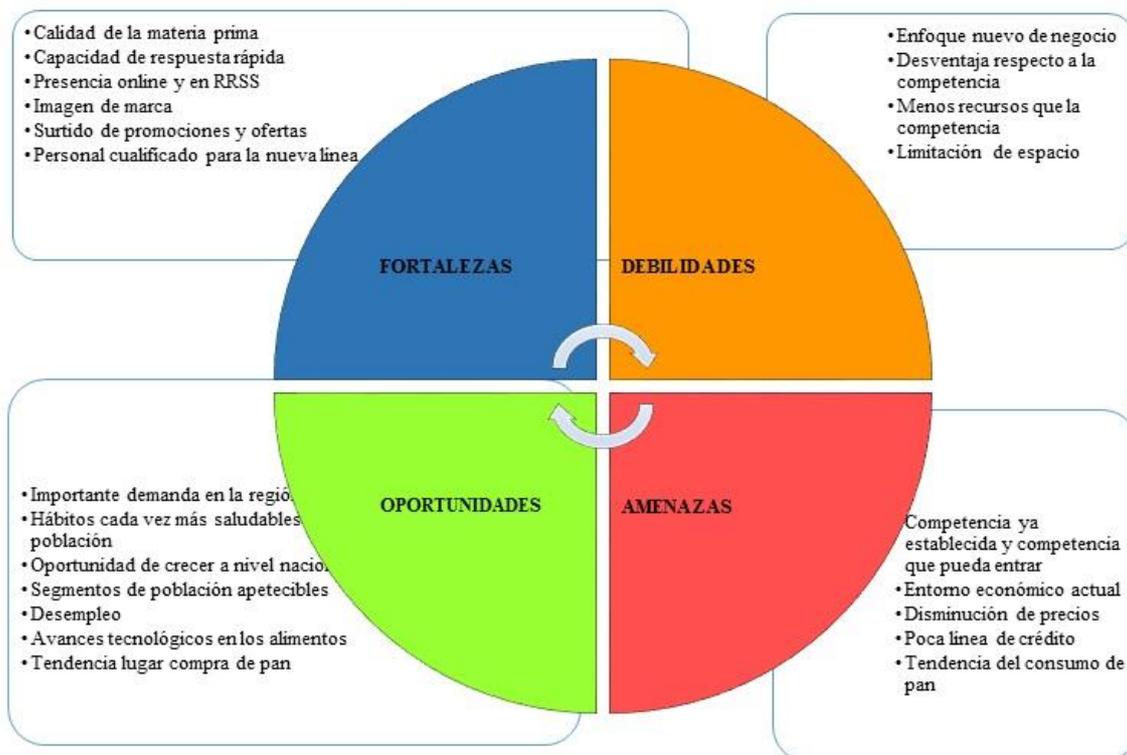
Ilustración 1: Nuevo logo corporativo de Panpartú



Fuente: Elaboración propia

ANEXO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Esquema 2.1: Matriz Dafo de Panpartú



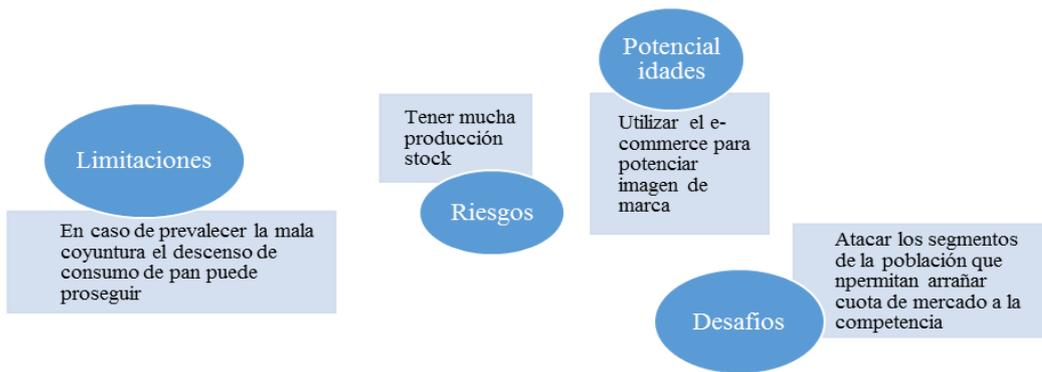
Fuente: Elaboración propia

Esquema 2.2: Matriz CAME de Panpartú

Corregir debilidades	Afrontar amenazas	Mantener fortalezas	Explotar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a los gustos de los clientes • Incrementar recursos • Adquirir más locales • Ajustar los procesos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en I+D+i • Campañas promocionales para combatir la competencia • Diferenciación producto • Acuerdos para patrocinar equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cupones, promociones para fidelizar • Plantear mayor horario de apertura al público • Talleres para dar a conocer la calidad de los productos • Realizar encuestas para saber opinión de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempleo • Utilizar tecnología para mejorar alimentos • Innovar productos para los segmentos poblacionales de moda • Food-Trucks • Implementar página web

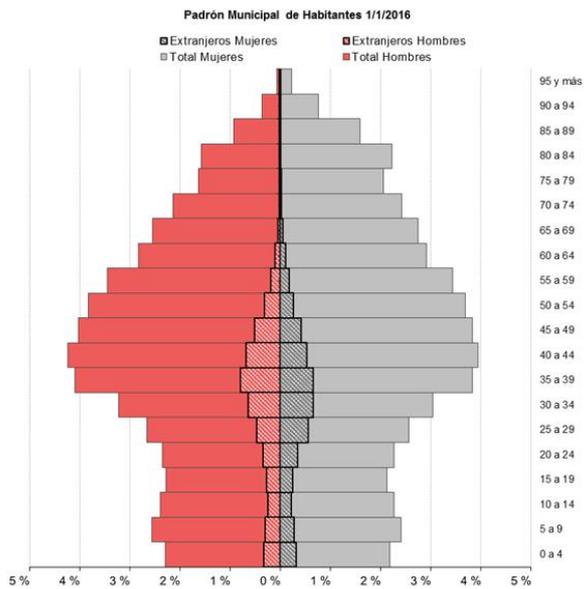
Fuente: Elaboración propia

Esquema 2.3: Matriz LRPD de Panpartú



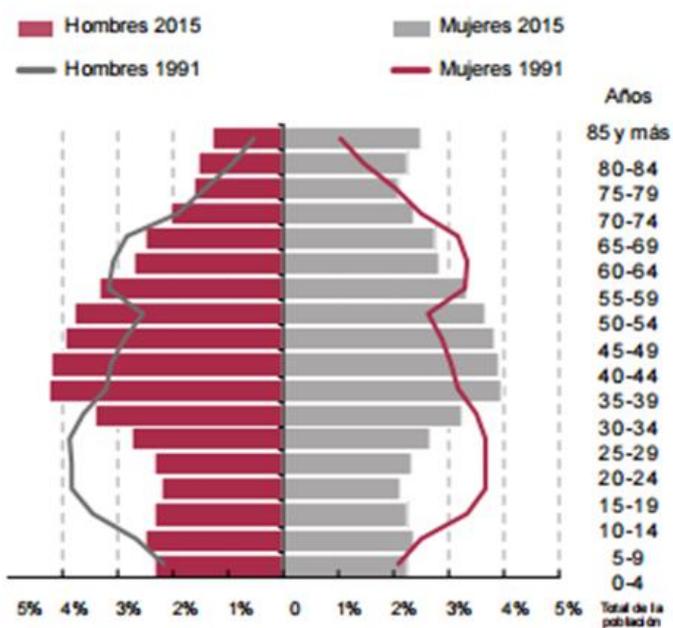
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.1: Pirámide poblacional de Aragón a 1/01/2016



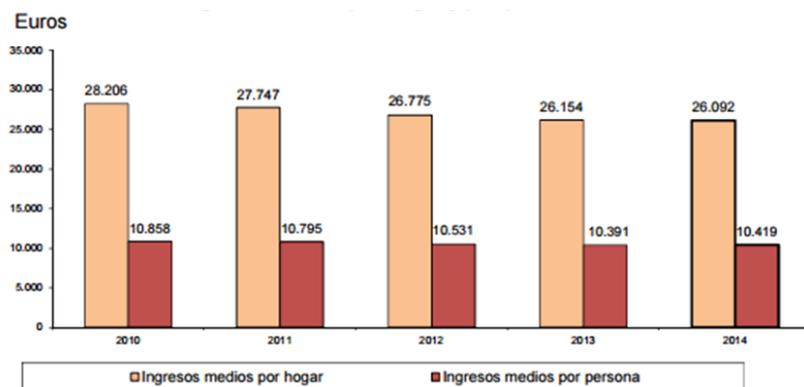
Fuente: Gobierno de Aragón

Gráfico 2.2: Evolución de la población en Aragón entre 1991 y 2015



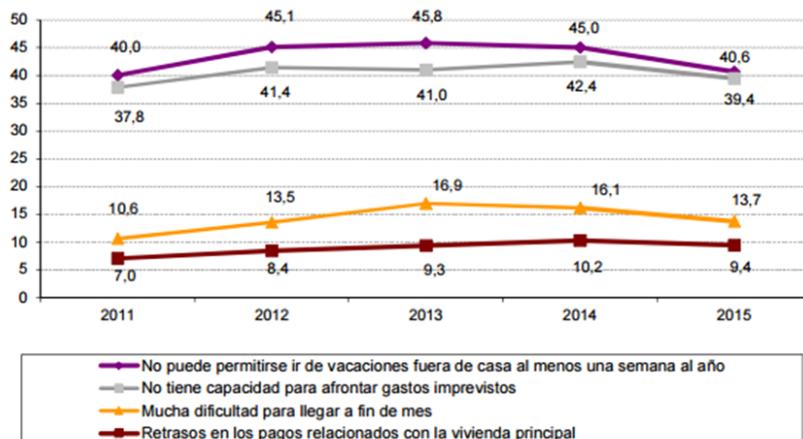
Fuente: Gobierno de Aragón

Gráfico 2.3: Evolución de los ingresos medios por hogar y persona



Fuente: INE

Gráfico 2.4: Evolución de las dificultades económicas de los hogares



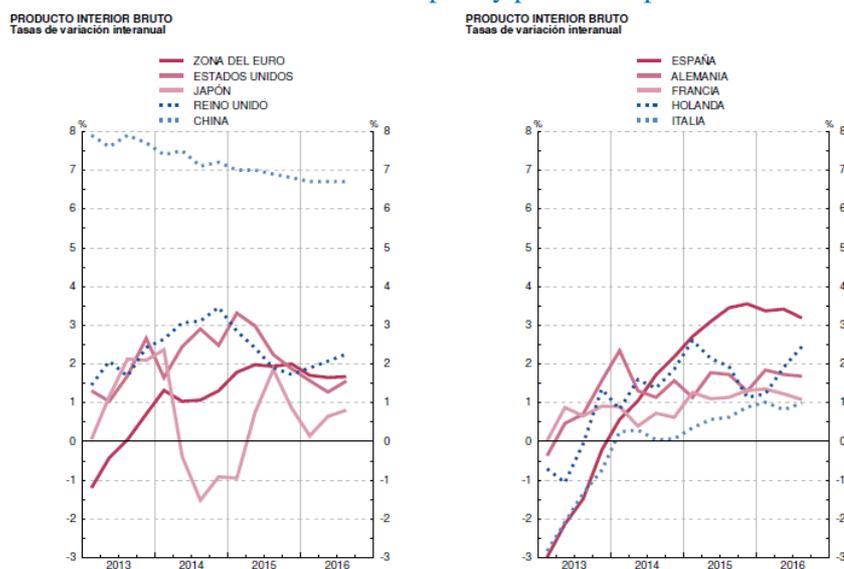
Fuente: INE

Gráfico 2.5: Dificultades económicas de los hogares por CCAA en 2015

Porcentajes	No puede permitirse ir de vacaciones fuera de casa al menos una semana al año	No tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos	Retrasos en los pagos relacionados con la vivienda principal	Mucha dificultad para llegar a fin de mes
Total	40,6	39,4	9,4	13,7
Andalucía	55,0	55,0	11,3	15,3
Aragón	29,4	28,9	5,9	5,8
Asturias, Principado de	36,1	30,5	5,0	8,0
Baleares, Illes	38,8	38,1	17,5	16,6
Canarias	57,9	67,7	18,1	34,9
Cantabria	29,9	29,2	6,2	12,5
Castilla y León	38,7	26,2	3,8	9,9
Castilla - La Mancha	43,1	39,6	11,0	16,4
Cataluña	37,1	37,9	9,8	11,7
Comunitat Valenciana	44,1	41,4	11,7	19,0
Extremadura	47,6	40,4	4,7	18,9
Galicia	48,7	29,6	7,0	7,1
Madrid, Comunidad de	24,4	33,5	7,4	9,0
Murcia, Región de	55,4	47,2	13,1	19,9
Navarra, Comunidad Foral de	24,5	22,6	3,5	5,9
País Vasco	20,3	18,5	4,6	10,0
Rioja, La	27,7	25,5	12,0	7,1
Ceuta	46,3	58,9	31,7	18,9
Melilla	29,9	41,8	10,8	17,5

Fuente: INE

Gráfico 2.6: Evolución del PIB de España y países comparativos

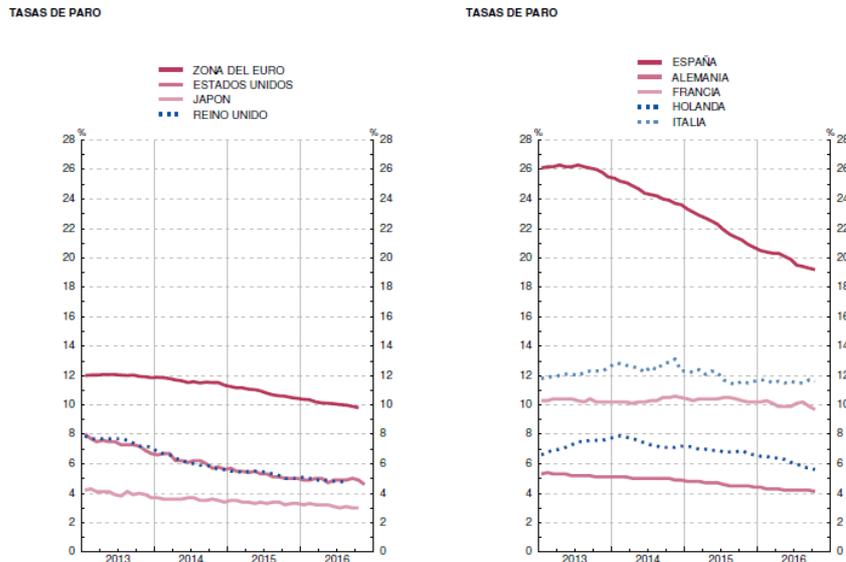


FUENTES: BCE, INE, OCDE y Datastream.

Nota: Las series de base de este indicador figuran en el Boletín Estadístico del Banco de España, cuadro 26.2.

Fuente: Banco de España

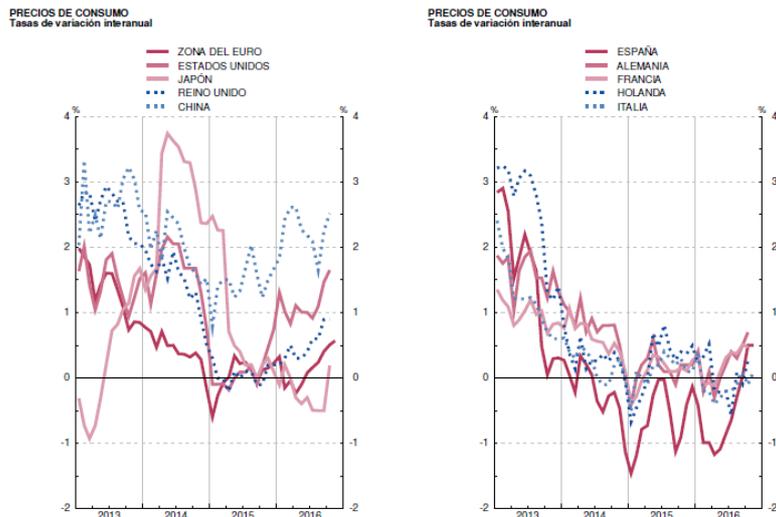
Gráfico 2.7: Evolución de la Tasa de Paro de España y países comparativos



FUENTE: OCDE.

Fuente: Banco de España

Gráfico 2.8: Evolución de los Precios de Consumo de España y países comparativos

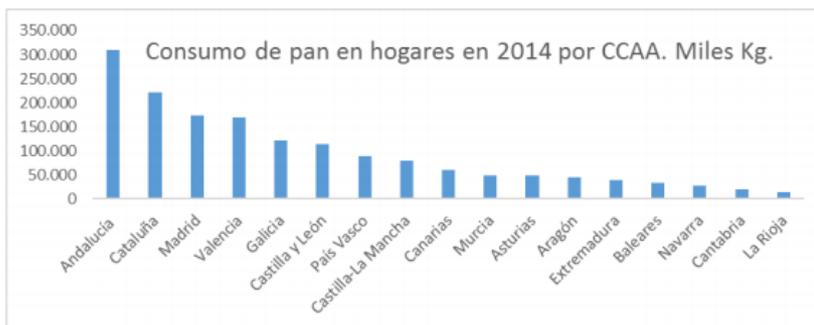


FUENTES: OCDE, INE y Eurostat.

Nota: Las series de base de este indicador figuran en el Boletín Estadístico del Banco de España, cuadros 26.11 y 26.15.
a. Índices armonizados de precios de consumo para los países de la UE.

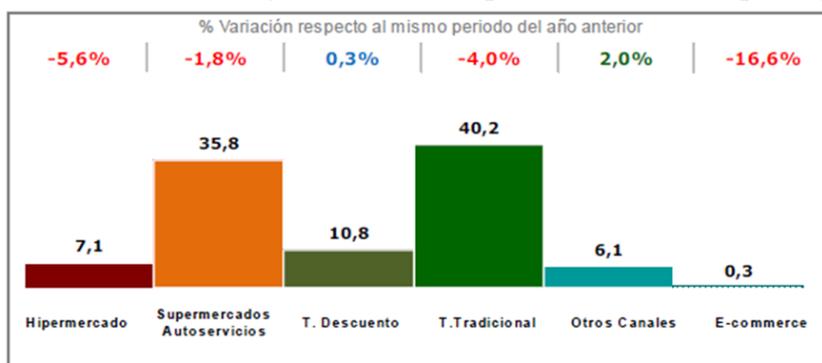
Fuente: Banco de España

Gráfico 2.9: Consumo de pan por CCAA en 2014



Fuente: ASEMAC

Gráfico 2.10: Porcentaje de variación respecto al canal de compra de pan en 2015



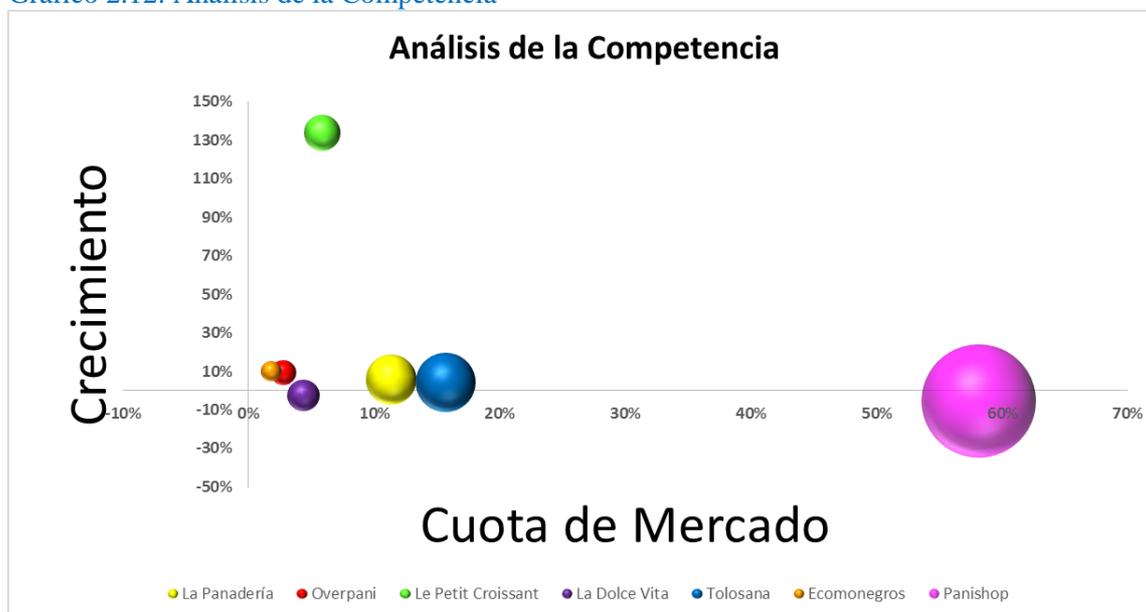
Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Gráfico 2.11: Porcentaje de variación respecto al canal de compra de bollería, pastelería, galletas, cereales y productos navideños en 2015



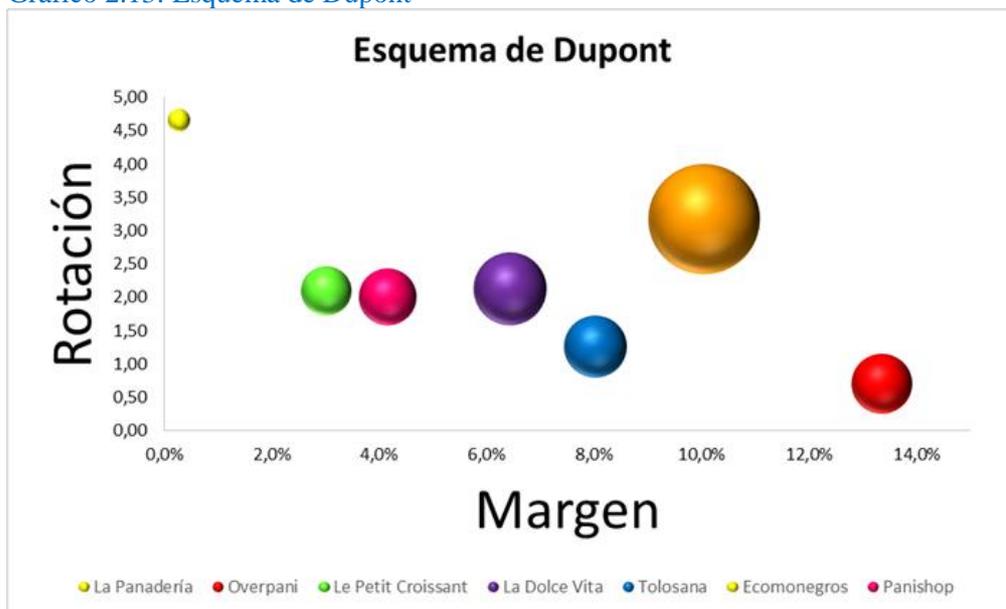
Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Gráfico 2.12: Análisis de la Competencia



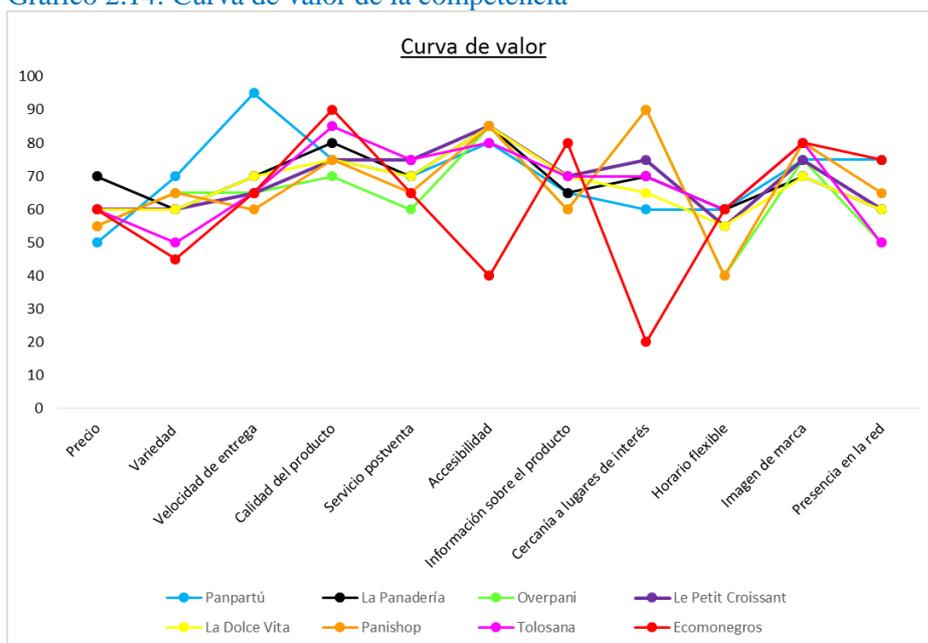
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.13: Esquema de Dupont



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.14: Curva de valor de la competencia



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2.1: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia a través del modelo de Porter

Tabla 2.1: Variación anual del IPC en España

IPC España Enero 2017			
	Interanual	Acum. desde Enero:	Variación mensual
IPC General [+]	3,0%	-0,5%	-0,5%
< IPC 2016-12			

Fuente: Diario El Expansión

Tabla 2.2: Consumo de pan en función de las características de los hogares

		Consumo por encima de la media	Consumo por debajo de la media
CLASE SOCIAL	Alta y media-alta	Insutrial sin corteza, insutrial enriquecido	Fresco normal, fresco sin sal
	Media	Industrial fresco, industrial seco	Fresco integral, fresco sin sal
	Media-baja	Fresco integral, industrial integral	Fresco sin sal, industrial sin corteza
	Baja	Fresco normal, fresco sin sal	Industrial sin corteza, industrial enriquecido
COMPOSICIÓN DEL HOGAR	Sin niños	Fresco integral, fresco sin sal	Industrial fresco, industrial sin corteza
	Niños < 6 años	Industrial fresco, industrial sin corteza	Fresco integral, fresco sin sal
	Niños 6-15 años	Industrial sin corteza, industrial fresco	Fresco sin sal, industrial integral
SITUACIÓN MERCADO LABORAL	Activa	Industria sin corteza, industrial enriquecido	Fresco sin sal, fresco integral
	No activa	Fresco sin sal, fresco integral	Industrial sin corteza, industrial enriquecido

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Medio Ambiente, y Medio Rural y Marino.

Tabla 2.3: Principales proveedores de Panpartú

EMPRESA	POBLACIÓN	DESCRIPCIÓN
CAFÉS ORÚS	Zaragoza	Especializada en la elaboración, comercialización y distribución de café. Cuentan con una amplia gama de cafés, incluyendo café en grano, café molido, café gourmet y también café
COMERCIAL FARIAS S.L.	Zaragoza	Hornos rústicos de leña
ARAGONESA DE HARINAS S.A.	Binéfar	Gran variedad de hornos. Poseen flota de transporte propia
COINTO S.L.	Zaragoza	Mayorista de azúcar, chocolate y confitería.
NUTRIGAL SOCIEDAD	Zaragoza	Harinas y sémolas a la carta. Trigos de alta calidad
HARINERAS VILLAMAYOR S.A.	Plasencia del Monte	Venta de todo tipo de harinas: especial, señera, especial fuerza, croissant etc..
INDUSTRIAL PAPELERA OSCENSE S.A.	Huesca	Gran variedad de artículos de limpieza, celulosas para hogar e industria, papeles en rollo, plastificados, sedas, material de embalaje y de oficina y todo tipo de artículos para panadería y pastelería (cajas, cápsulas, blondas etc...)
COMERCIAL ALBERO	Binéfar	Distribución de productos de panadería, pastelería y hostelería.

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la Asociación Provincial de Fabricantes y Expendedores de Pan.

Tabla 2.4: Número de empresas por código CNAE 2009 en la industria de Zaragoza y su porcentaje respecto al total (última actualización, agosto 2016, elaboración propia)

CNAE 2009	01-ene-16	%
Alimentación, bebidas y tabaco	988	17,55%
Textil, confección, cuero y calzado	499	8,86%
Madera y corcho, papel y artes gráficas	678	12,04%
Industria química y farmacéutica	149	2,65%
Caucho, materias plásticas y minerales no metálicos	419	7,44%
Metalurgia y fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	1318	23,41%
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	522	9,27%
Maquinaria y equipo mecánico	150	2,66%
Industrias manufactureras diversas, reparación e instalación de maquinaria y equipo	907	16,11%
TOTAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	5630	100,00%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la CNAE

Tabla 2.5: Porcentaje de cifra de negocios por CNAE 2009 respecto al total de la industria de Aragón (fuente elaboración propia a raíz de datos del IAEST)

CNAE 2009	%
Industrias extractivas, energía, agua y residuos	14,57%
Alimentación, bebidas y tabaco	15,32%
Textil, confección, cuero y calzado	1,03%
Madera y corcho, papel y artes gráficas	7,69%
Industria química y farmacéutica	6,84%
Caucho y materias plásticas	2,45%
Productos minerales no metálicos diversos	1,73%
Metalurgia y fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	7,09%
Material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	8,97%
Maquinaria y equipo mecánico	5,17%
Material de transporte	25,44%
Industrias manufactureras diversas, reparación e instalación de maquinaria y equipo	3,71%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la CNAE

Tabla 2.6: Información acerca del mercado del pan entre enero y diciembre de 2015

	TOTAL PAN	% Variación Vs. Mismo período año anterior
VOLUMEN (Miles Kg)	1.567.936,27	-2,5%
VALOR (Miles €)	3.781.797,20	-0,8%
CONSUMO X CAPITA	35,15	-2,1%
GASTO X CAPITA	84,78	-0,3%
PARTE MERCADO VOLUMEN (Kg)	5,35	-0,07
PARTE MERCADO VALOR (€)	5,64	-0,10
PRECIO MEDIO €/Kg	2,41	1,8%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Tabla 2.7: Consumo de pan per cápita en España en 2015

	PAN	PAN FRESCO INTEGRAL	PAN FRESCO NORMAL	PAN INDUSTRIAL FRES	PAN INDUSTRIAL SECO
CONSUMO PER CÁPITA (Kg/persona/año)	35,15	2,60	28,52	4,49	1,74

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Tabla 2.8: Porcentaje de variación de consumo de bollería, pastelería, galletas, cereales y productos navideños en 2015

	BOLLERIA, PASTELERIA, GALLETAS Y CEREALES Y PRODUCTOS NAVIDEÑOS	% Variación Vs. Mismo período año anterior
VOLUMEN (Miles Kg)	616.480,23	-0,4%
VALOR (Miles €)	2.806.680,07	1,7%
CONSUMO X CAPITA	13,82	0,1%
GASTO X CAPITA	62,92	2,2%
PARTE MERCADO VOLUMEN (Kg)	2,10	0,02
PARTE MERCADO VALOR (€)	4,19	0,03
PRECIO MEDIO €/Kg	4,55	2,1%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Tabla 2.9: Consumo per cápita de bollería, pastelería, galletas, cereales y productos navideños en 2015

	BOLL.PAST.GALL ET.CERE	BOLLERIA/PASTELERIA	GALLETAS	CEREALES	PRODUCTOS NAVIDEÑOS
CONSUMO PER CÁPITA (Kg/persona/año)	13,82	5,99	5,35	1,69	0,79

Fuente: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Tabla 2.10: Principales competidores de Panapartú

Tolosana	Empresa familiar dedicada a la panadería y repostería tradicional, dónde la Trenza de Almudevar es su producto estrella.
Panadería	Ofrecen, no sólo productos panaderos y pasteleros, sino también otros como sándwiches, ensaladas, tapas, desayunos... que además combinan con un servicio de cafetería
Dolce Vita	Combina productos de panadería gourmet, take away, bocadillos... con servicio de cafetería.
Overpani	Franquicia de venta de pan y bollería recién horneados, pastelería y degustación, y un obrador propio en el que elaboran de manera artesana su pastelería.
Panishop	Red de franquicias zaragozana presente en varias ciudades del territorio nacional. Posee varias secciones en las cuales ofrece una buena variedad de productos salados, de bollería, pastelería, panadería y chocolatería
Petit Croissant	Empresa de reciente creación que aúna la tradición francesa en la producción de sus productos con maquinaria innovadora.
Ecomonegros	Empresa familiar, dedicada al cultivo del trigo de forma biológica, el almacenaje y limpieza del mismo, su molienda de manera integral en molino de piedra, la elaboración de productos derivados como pan y bollería íntegramente ecológicos, y su venta y distribución.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.11: Datos económicos de nuestra competencia principal

EMPRESAS	Ventas 2015	Ventas 2014	Beneficio 2015	Activo 2015	Cuota Mercado	Crecimiento
La Panadería	2.110.081,00 €	1.999.154,00 €	5.837,00 €	453.389,00 €	11%	6%
Overpani	516.142,00 €	471.893,00 €	68.930,00 €	741.228,00 €	3%	9%
Le Petit Croissant	1.084.970,00 €	464.321,00 €	32.740,00 €	517.383,00 €	6%	134%
La Dolce Vita	811.016,00 €	832.056,00 €	52.200,00 €	381.951,00 €	4%	-3%
Panishop	10.789.709,00 €	11.417.315,00 €	449.592,00 €	5.385.194,00 €	58%	-5%
Tolosana	2.907.737,00 €	2.790.828,00 €	233.443,00 €	2.307.218,00 €	16%	4%
Ecomonegros	336.714,00 €	306.406,00 €	33.862,00 €	106.267,00 €	2%	10%
PROMEDIO	2.650.909,86 €	2.611.710,43 €	125.229,14 €	1.413.232,86 €	14%	2%
TOTAL	18.556.369,00 €	18.281.973,00 €	876.604,00 €	9.892.630,00 €	100%	

Fuente: Elaboración propia a través de los datos extraídos de SABI

Tabla 2.12: Datos de margen, rotación y rentabilidad de nuestra competencia

EMPRESAS	Margen	Rotación	Rentabilidad
La Panadería	0,3%	4,65	1,3%
Overpani	13,4%	0,70	9,3%
Le Petit Croissant	3,0%	2,10	6,3%
La Dolce Vita	6,4%	2,12	13,7%
Panishop	4,2%	2,00	8,3%
Tolosana	8,0%	1,26	10,1%
Ecomonegros	10,1%	3,17	31,9%
PROMEDIO	6,5%	2,29	11,6%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO III: PLAN ESTRATÉGICO

Ilustración 3.1: Encuesta de satisfacción

¿Consumes nuestros productos de manera habitual?

- Sí
- No
- Opción 3

¿Cuál es su producto preferido?

- Pan
- Bollería
- Pastelería
- Salados
- Otro
- Otro: _____

Califique el precio de nuestros productos

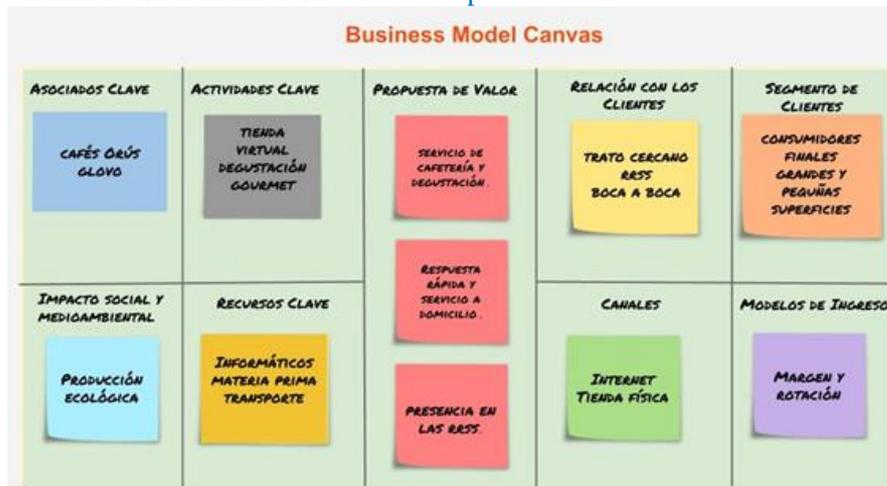
	1	2	3	4	5	
Muy baratos	<input type="radio"/>	Muy caros				

Opinión sobre el trato recibido en nuestras tiendas

	1	2	3	4	5	
Muy malo	<input type="radio"/>	Muy bueno				

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3.2: Modelo Canvas de Panpartú



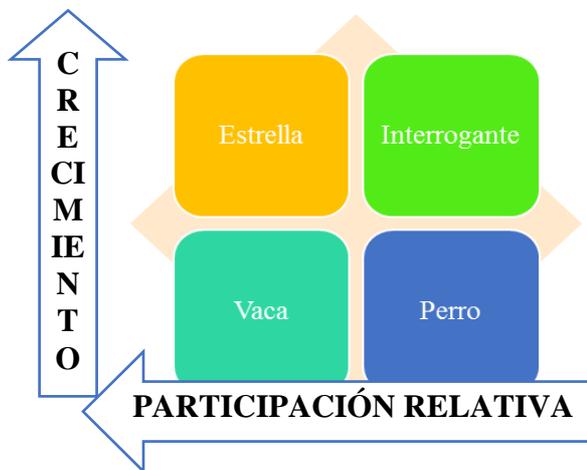
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3.3: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de en el mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3.4: Matriz del Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Elaboración propia

ANEXO IV: ESTRATEGIA DE MARKETING

Ilustración 4.1: Página web de Panpartú



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4.2: Perfil de Twitter de Panpartú



Fuente: Elaboración propia

ANEXO V: PLAN ECONOMICO FINANCIERO

Tabla 5.1: Gastos puesta en marcha nueva línea negocio Panpartú

Gastos puesta en marcha	
Nombres de dominio en Internet	200,0 €
Impuestos	100,0 €
Acondicionamiento del local	750,0 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.2: Gastos mensuales de Panpartú

Tipo de gastos	Gastos/mes	PAN	CROISSANT	CAFÉ
Alquiler del local	3.750,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €	1.250,0 €
Suministros (agua, luz, teleco...)	860,0 €	286,7 €	286,7 €	286,7 €
Gastos comerciales y de publicidad	400,0 €	133,3 €	133,3 €	133,3 €
Asesoría	50,0 €	16,7 €	16,7 €	16,7 €
Transporte	150,0 €	50,0 €	50,0 €	50,0 €
Otros gastos (reparaciones, asistencia técnica...)	400,0 €	133,3 €	133,3 €	133,3 €
Seguros	225,0 €	75,0 €	75,0 €	75,0 €
Hosting	200,0 €	66,7 €	66,7 €	66,7 €
Salarios	11.475,0 €	3.825,0 €	3.825,0 €	3.825,0 €
SS	3.672,0 €	1.224,0 €	1.224,0 €	1.224,0 €
Materias primas (huevos, sal, harina, levadura...)	50.350,0 €	17.480,8 €	18.410,8 €	14.458,3 €
Existencias en almacén		- €	- €	- €
Fondo de rotación	6.935,0 €	2.311,7 €	2.311,7 €	2.311,7 €
TOTAL	78.467,0 €	26.853,2 €	27.783,2 €	23.830,7 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.3: Cálculo UR barra de pan de 250gr

PAN (barra 250 gr)	
Precio compra	0,67
Precio venta	0,83
CF mensuales	26.853
UR (mensualidad)	167832,2917
5594,4 barras de pan cada día	

Ventas	Ingresos	CF	CV	CT	B°
0	0	26.853	0	26.853	-26853,16667
10000	8300	26.853	6700	33.553	-25253,16667
20000	16600	26.853	13400	40.253	-23653,16667
30000	24900	26.853	20100	46.953	-22053,16667
40000	33200	26.853	26800	53.653	-20453,16667
50000	41500	26.853	33500	60.353	-18853,16667
60000	49800	26.853	40200	67.053	-17253,16667
70000	58100	26.853	46900	73.753	-15653,16667
80000	66400	26.853	53600	80.453	-14053,16667
90000	74700	26.853	60300	87.153	-12453,16667
100000	83000	26.853	67000	93.853	-10853,16667
110000	91300	26.853	73700	100.553	-9253,166667
120000	99600	26.853	80400	107.253	-7653,166667
130000	107900	26.853	87100	113.953	-6053,166667
140000	116200	26.853	93800	120.653	-4453,166667
150000	124500	26.853	100500	127.353	-2853,166667
160000	132800	26.853	107200	134.053	-1253,166667
170000	141100	26.853	113900	140.753	346,8333333
180000	149400	26.853	120600	147.453	1946,833333
190000	157700	26.853	127300	154.153	3546,833333
200000	166000	26.853	134000	160.853	5146,833333

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.4: Cálculo UR de un croissant de 100gr

CROISSANT (100 gr)	
Precio compra	0,99
Precio venta	1,2
CF mensuales	27.783
UR (mensualidad)	132300,7937
4410 croissants al día	

Ventas	Ingresos	CF	CV	CT	B°
0	0	27.783	0	27.783	-27783,16667
10000	12000	27.783	9900	37.683	-25683,16667
20000	24000	27.783	19800	47.583	-23583,16667
30000	36000	27.783	29700	57.483	-21483,16667
40000	48000	27.783	39600	67.383	-19383,16667
50000	60000	27.783	49500	77.283	-17283,16667
60000	72000	27.783	59400	87.183	-15183,16667
70000	84000	27.783	69300	97.083	-13083,16667
80000	96000	27.783	79200	106.983	-10983,16667
90000	108000	27.783	89100	116.883	-8883,166667
100000	120000	27.783	99000	126.783	-6783,166667
110000	132000	27.783	108900	136.683	-4683,166667
120000	144000	27.783	118800	146.583	-2583,166667
130000	156000	27.783	128700	156.483	-483,1666667
140000	168000	27.783	138600	166.383	1616,833333
150000	180000	27.783	148500	176.283	3716,833333

Fuente: Elaboración propia

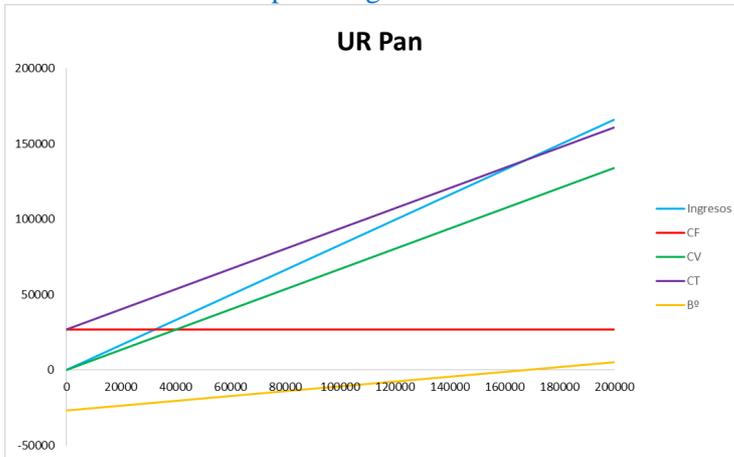
Tabla 5.5: Cálculo del UR de una taza de café

CAFÉ	
Precio compra	0,95
Precio venta	1,15
CF mensuales	23.831
UR (mensualidad)	119153,3333
3971,8 cafés al día	

Ventas	Ingresos	CF	CV	CT	B°
0	0	23.831	0	23.831	-23830,66667
5000	5750	23.831	4750	28.581	-22830,66667
10000	11500	23.831	9500	33.331	-21830,66667
15000	17250	23.831	14250	38.081	-20830,66667
20000	23000	23.831	19000	42.831	-19830,66667
25000	28750	23.831	23750	47.581	-18830,66667
30000	34500	23.831	28500	52.331	-17830,66667
35000	40250	23.831	33250	57.081	-16830,66667
40000	46000	23.831	38000	61.831	-15830,66667
45000	51750	23.831	42750	66.581	-14830,66667
50000	57500	23.831	47500	71.331	-13830,66667
55000	63250	23.831	52250	76.081	-12830,66667
60000	69000	23.831	57000	80.831	-11830,66667
65000	74750	23.831	61750	85.581	-10830,66667
70000	80500	23.831	66500	90.331	-9830,66667
75000	86250	23.831	71250	95.081	-8830,66667
80000	92000	23.831	76000	99.831	-7830,66667
85000	97750	23.831	80750	104.581	-6830,66667
90000	103500	23.831	85500	109.331	-5830,66667
95000	109250	23.831	90250	114.081	-4830,66667
100000	115000	23.831	95000	118.831	-3830,66667
105000	120750	23.831	99750	123.581	-2830,66667
110000	126500	23.831	104500	128.331	-1830,66667
115000	132250	23.831	109250	133.081	-830,66667
120000	138000	23.831	114000	137.831	169,3333333
125000	143750	23.831	118750	142.581	1169,3333333
130000	149500	23.831	123500	147.331	2169,3333333
135000	155250	23.831	128250	152.081	3169,3333333
140000	161000	23.831	133000	156.831	4169,3333333

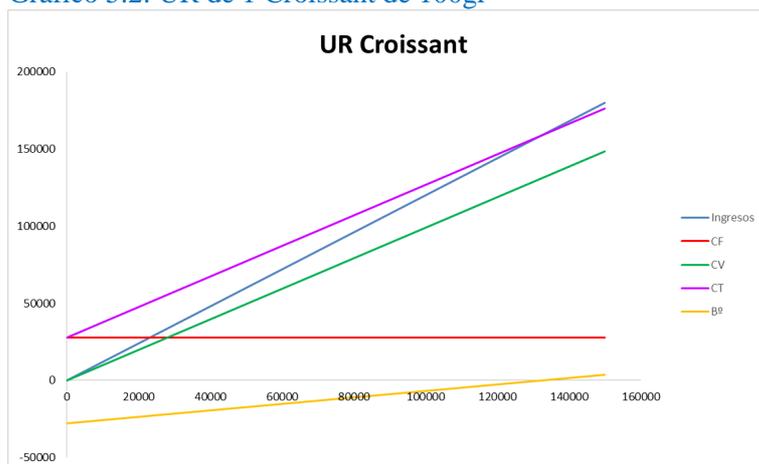
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.1: UR barra pan 250gr



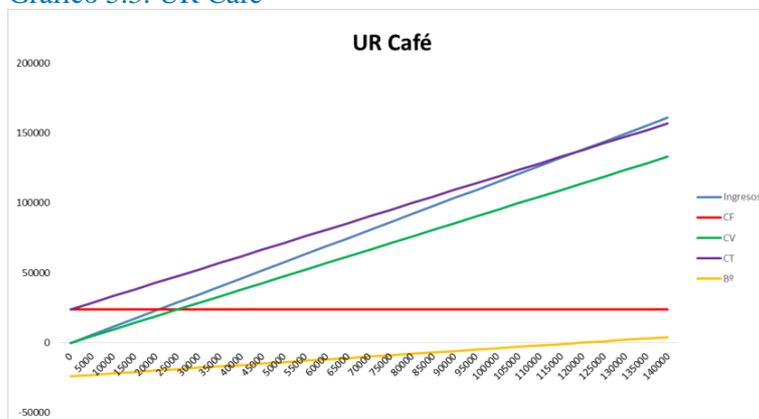
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.2: UR de 1 Croissant de 100gr



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.3: UR Café



Fuente: Elaboración propia

ANEXO VI: EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Tabla 6.1: Crecimiento previsto durante los 5 primeros años

	Δ Año 2	Δ Año 3	Δ Año 4	Δ Año 5
Crecimiento previsto de las ventas	1,3%	1,7%	2,0%	2,3%
Crecimiento previsto de aprovisionamientos	2,5%	1,8%	1,5%	1,4%
Crecimiento previsto gastos personal	0,5%	0,7%	1,5%	2,0%
Crecimiento previsto de gastos explotación	3,0%	2,5%	2,0%	1,5%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.2: Pagos y cobros previstos para los 5 primeros años

Flujos de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros Previstos		2.416.800,0 €	2.448.218,4 €	2.489.838,1 €	2.539.634,9 €	2.598.046,5 €
Por ventas a clientes		2.416.800,0 €	2.448.218,4 €	2.489.838,1 €	2.539.634,9 €	2.598.046,5 €
Pagos Previstos	201.050,0 €	2.291.488,8 €	2.337.784,3 €	2.378.088,9 €	2.417.762,6 €	2.459.307,0 €
Por compras a proveedores		1.983.600,0 €	2.033.190,0 €	2.069.787,4 €	2.100.834,2 €	2.130.245,9 €
Salarios		137.700,0 €	138.388,5 €	139.357,2 €	141.447,6 €	144.276,5 €
Seguridad Social		44.064,0 €	44.284,3 €	44.594,3 €	45.263,2 €	46.168,5 €
Publicidad y comercialización		4.800,0 €	4.944,0 €	5.067,6 €	5.169,0 €	5.246,5 €
Seguros		2.700,0 €	2.781,0 €	2.850,5 €	2.907,5 €	2.951,1 €
Suministros (luz, agua, teleco)		10.320,0 €	10.629,6 €	10.895,3 €	11.113,2 €	11.279,9 €
Arrendamientos		45.000,0 €	46.350,0 €	47.508,8 €	48.458,9 €	49.185,8 €
Transporte		1.800,0 €	1.854,0 €	1.900,4 €	1.938,4 €	1.967,4 €
Otros gastos mensuales		4.800,0 €	4.944,0 €	5.067,6 €	5.169,0 €	5.246,5 €
Hosting		2.400,0 €	2.472,0 €	2.533,8 €	2.584,5 €	2.623,2 €
Asesoría		600,0 €	618,0 €	633,5 €	646,1 €	655,8 €
Pagos iniciales	1.050,0 €					
Inversión	200.000,0 €					
Impuesto Sociedades		53.704,8 €	47.328,9 €	47.892,5 €	52.231,0 €	59.459,8 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.3: Flujos de Caja de los 5 primeros años y Valor Residual

	Flujos de caja					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desembolso inicial	-201.050,0 €	125.311,2 €	110.434,1 €	111.749,2 €	121.872,3 €	138.739,4 €
Valor Residual		934.178,8 €				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4: VAN obtenido

Tasa para el cálculo del VAN	15,00%
Valor Actual Neto (VAN)	203.556,1 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.5: TIR obtenida

Tasa Interna de Retorno (TIR)	52,32%
-------------------------------	--------

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.1: Tasa Interna de Retorno



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.6: Pay-Back obtenido

Financiación	201.050,00 €
Tasa para calcular el VAN	15,00%

Años	Flujos caja	Flujos actualiz	Suma	Diferencia	Días se recupera
1	125.311,2 €	108.966,26 €	108.966,26 €	92.083,74 €	-
2	110.434,1 €	83.504,03 €	192.470,30 €	8.579,70 €	-
3	111.749,22 €	73.476,93 €	265.947,22 €	-64.897,22 €	772,6200734
4	121.872,29 €	69.680,88 €	335.628,10 €	-134.578,10 €	-
5	138.739,43 €	68.978,02 €	404.606,12 €	-203.556,12 €	-
Nº días -->					773

PayBack	2,12 años
---------	-----------

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VII: MATRIZ DE RIESGOS

Tabla 7.1: Tabla de ocurrencia, impacto y probabilidades de la Matriz de Riesgos

PROBABILIDAD	1- Insignificante	2- Pequeño	3- Moderado	4- Grande	5- Catastrofe
5- Casi seguro que suceda	Medio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Muy alto (20)	Muy alto (25)
4- Muy probable	Medio (4)	Medio (6)	Alto (12)	Alto (16)	Muy alto (20)
3- Es posible	Bajo (3)	Medio (5)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
2- Es raro que suceda	Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
1- Sería excepcional	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.2: Probabilidad de Riesgo x Impacto de cada tipo de riesgo

Tipo de riesgo	Probabilidad	X	Impacto
Mala imagen y publicidad negativa	1- Sería excepcional		4-Grande
Nuevos competidores online	4- Muy probable		4-Grande
Dejamos de ser competitivos en precio	1- Sería excepcional		3-Moderado
Falta de liquidez a la hora de afrontar los pagos	3- Es posible		4-Grande
Dependencia excesiva proveedores	2- Es raro que suceda		2-Pequeño
Costes de fabricación más elevados de lo previsto	2- Es raro que suceda		3-Moderado
Suben tipos de interés	1- Sería excepcional		2-Pequeño
Cambio político	2- Es raro que suceda		1-Insignificante
Fuga de empleados	1- Sería excepcional		2-Pequeño
No poder hacer frente a los pedidos	3- Es posible		4-Grande
Cambios en legislación perjudican	2- Es raro que suceda		3-Moderado
Grupos de presión pongan dificultades	1- Sería excepcional		2-Pequeño
Dependencia de unos pocos clientes	3- Es posible		4-Grande
No cubrir expectativas de los clientes	3- Es posible		5-Catastrofe
Previsión inferior de ventas	3- Es posible		4-Grande
Endeudamiento	2- Es raro que suceda		4-Grande
Cientes dejen de pagar	3- Es posible		3-Moderado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.3: Calificación de los riesgos

Riesgo					
	4		4	Bajo	
	16		16	Alto	
	3		3	Bajo	
	12		12	Alto	
	4		4	Bajo	
	6		6	Medio	
	2		2	Bajo	
	2		2	Bajo	
	2		2	Bajo	
	12		12	Alto	
	6		6	Medio	
	2		2	Bajo	
	12		12	Alto	
	15		15	Alto	
	12		12	Alto	
	8		8	Medio	
	9		9	Medio	

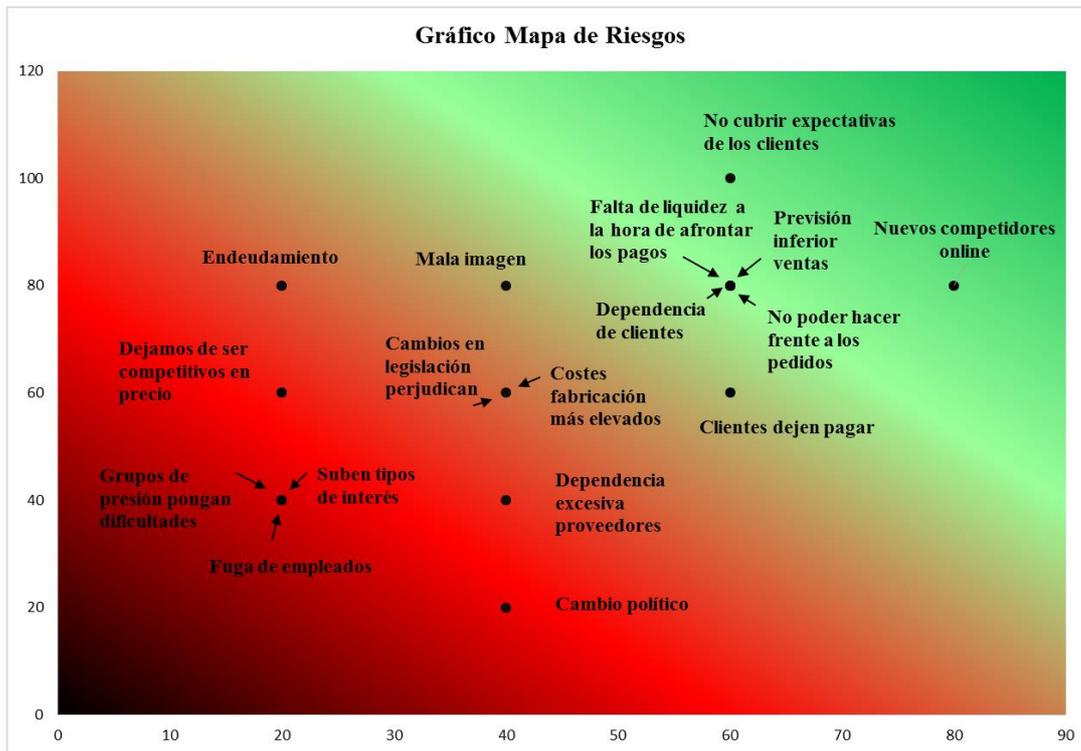
Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4: Impacto y probabilidad asignada a cada tipo de riesgo

Tipo de riesgo	Probabilidad	Impacto
Endeudamiento	20	80
Nuevos competidores online	80	80
Dejamos de ser competitivos en precio	20	60
Falta de liquidez a la hora de afrontar los pagos	60	80
Dependencia excesiva proveedores	40	40
Costes de fabricación más elevados de lo previsto	40	60
Suben tipos de interés	20	40
Cambio político	40	20
Fuga de empleados	20	40
No poder hacer frente a los pedidos	60	80
Cambios en legislación perjudican	40	60
Grupos de presión pongan dificultades	20	40
Dependencia de unos pocos clientes	60	80
No cubrir expectativas de los clientes	60	100
Previsión inferior de ventas	60	80
Mala imagen y publicidad negativa	40	80
Cientes dejen de pagar	60	60

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7.1: Mapa de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

