



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Trabajo Final de Carrera

Plan de empresa de un negocio de
autoservicio de bollería en Valencia.

pick & bite

Julio Moreno Jareño.

Valencia, septiembre de 2011.

Director: Aurelio Herrero Blasco (DOE-FADE).

AGRADECIMIENTOS

Dedicado a mi familia, por apoyarme siempre en las elecciones que he tomado y permitirme cursar estudios universitarios.

A la FADE-UPV por permitirme disfrutar una beca PROMOE en Singapur, que ha cambiado mi manera de ver el mundo.

Y gracias a Aurelio por su dedicación al proyecto y por ayudarme a ver las cosas desde otra perspectiva.

ÍNDICE

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 15 |
| | 1.1 Resumen | 15 |
| | 1.2 Objeto y asignaturas relacionadas..... | 18 |
| | 1.3 Objetivos..... | 22 |
| 2. | ANTECEDENTES..... | 29 |
| | 2.1 Justificación del trabajo | 29 |
| | 2.2 Aproximación al sector de la bollería..... | 30 |
| | 2.2.1. El sector en cifras..... | 30 |
| | 2.2.2. Cambios y evolución | 36 |
| 3. | ANÁLISIS DEL ENTORNO | 41 |
| | 3.1 Macroentorno | 41 |
| | 3.1.1. Factores Políticos..... | 41 |
| | 3.1.2. Factores Económicos..... | 43 |
| | 3.1.3. Factores Sociodemográficos | 47 |
| | 3.1.4. Factores Tecnológicos..... | 50 |
| | 3.2 Microentorno | 52 |
| | 3.2.1. Fuerzas de Porter..... | 52 |
| | 3.2.2. Análisis DAFO | 55 |
| | 3.3 Competencia directa | 59 |
| | 3.3.1. Supermercados | 59 |
| | 3.3.2. Establecimientos tradicionales..... | 61 |
| | 3.3.3. Quioscos y establecimientos de conveniencia..... | 63 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4. | OPERACIONES Y PROCESOS..... | 67 |
| 4.1 | Localización..... | 67 |
| 4.1.1. | Análisis del barrio..... | 70 |
| 4.2 | Distribución en Planta..... | 72 |
| 4.3 | Operaciones y procesos..... | 77 |
| 4.3.1. | Gestión de materias primas..... | 77 |
| 4.3.2. | Procesos de preparación de bollería..... | 78 |
| 4.3.3. | Empaquetado y cobro..... | 78 |
| 4.4 | Proveedores..... | 79 |
| 4.4.1. | Masas..... | 79 |
| 4.4.2. | Bebidas..... | 80 |
| 4.4.3. | Frutas..... | 81 |
| 5. | ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA..... | 85 |
| 5.1 | Forma legal y tributaria..... | 85 |
| 5.1.1. | Socios y aportaciones..... | 87 |
| 5.2 | Misión, visión y valores..... | 89 |
| 5.3 | Organigrama y recursos humanos..... | 91 |
| 5.3.1. | Descripción de los puestos de trabajo..... | 92 |
| 6. | PLAN COMERCIAL..... | 99 |
| 6.1 | Mercado objetivo y segmentación..... | 99 |
| 6.2 | Posicionamiento..... | 101 |
| 6.2.1. | Imagen de la bollería industrial..... | 102 |
| 6.2.2. | Características valoradas..... | 104 |
| 6.3 | Acciones comerciales..... | 107 |
| 6.3.1. | Fase de apertura..... | 107 |

| | |
|---|------------|
| 6.3.2. Permanentes | 107 |
| 6.3.3. Ocasionales..... | 108 |
| 6.4 Marca..... | 109 |
| 6.5 El precio como variable comercial..... | 111 |
| 6.6 Metas y control del plan comercial..... | 115 |
| 7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO..... | 119 |
| 7.1 Balances de situación previsionales. Tres años..... | 119 |
| 7.1.1. Activo | 119 |
| 7.1.2. Pasivo y Patrimonio Neto | 120 |
| 7.2 Cuenta de resultados previsionales. Tres años..... | 124 |
| 7.2.1. Previsión de ventas. | 124 |
| 7.2.2. Previsión de gastos..... | 126 |
| 7.3 Análisis de ratios. | 138 |
| 7.3.1. Ratios de liquidez..... | 138 |
| 7.3.2. Fondo de maniobra | 139 |
| 7.3.3. Ratios de endeudamiento. | 140 |
| 7.4 Análisis de la inversión. VAN.TIR..... | 141 |
| 8. CONCLUSIONES | 147 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA | 153 |
| 9.1 Libros | 153 |
| 9.2 Artículos..... | 154 |
| 9.3 Informes..... | 154 |
| 9.4 Páginas web..... | 156 |
| 10. ANEXOS..... | 159 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1. Evolución del consumo de bollería (kg per cápita)..... | 31 |
| Gráfico 2. Reparto cesta de la compra. | 32 |
| Gráfico 3. Reparto de la cesta de la compra de bollería. | 33 |
| Gráfico 4. Frecuencia de consumo de bollería. | 33 |
| Gráfico 5. Establecimiento de compra habitual de la bollería. | 34 |
| Gráfico 6. Lugar de consumo de la bollería. | 35 |
| Gráfico 7. Esquema del sistema productivo de bollería industrial. | 36 |
| Gráfico 8. Evolución del Euribor (en porcentaje). | 43 |
| Gráfico 9. Evolución del PIB español. | 43 |
| Gráfico 10. Evolución del IPC General y del sector de la Alimentación. | 45 |
| Gráfico 11. Evolución de la tasa de desempleo en España. | 45 |
| Gráfico 12. Preocupaciones ppales del sector minorista en Valencia. | 46 |
| Gráfico 13. Evolución y previsión de la inmigración en España. | 47 |
| Gráfico 14. Pirámide poblacional española. Previsión. | 48 |
| Gráfico 15. Cinco fuerzas de Porter. | 55 |
| Gráfico 16. Diagrama DAFO. | 57 |
| Gráfico 17. Accionariado de Pick&Bite. | 88 |
| Gráfico 18. Organigrama de Pick&Bite. | 91 |
| Gráfico 19. Posicionamiento de Pick&Bite frente a otros establecimientos. | 101 |
| Gráfico 20. Motivos de no consumo de bollería. | 103 |
| Gráfico 21. Atributos valorados en un buen producto de bollería. | 104 |
| Gráfico 22. Mapa posicionamiento marca bollería. | 106 |
| Gráfico 23. Distribución de las ventas de bollería en el año (volumen). | 124 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Evoluciones mecánicas del sector. | 50 |
| Ilustración 2. Ácido graso saturado (ácido butírico). | 51 |
| Ilustración 3. Mapa de la ubicación del negocio. | 70 |
| Ilustración 4. Obradores trabajando a la vista. | 72 |
| Ilustración 5. Expositores de bollería (I). | 73 |
| Ilustración 6. . Expositores de bollería (II). | 73 |
| Ilustración 7. Distribución en planta de la tienda Pick&Bite. | 74 |
| Ilustración 8. Muestra de la zona de autoservicio. | 75 |
| Ilustración 9. Mostrador de aderezos. | 75 |
| Ilustración 10. Pirámide Nutricional. | 102 |
| Ilustración 11. Tipografía Pick&Bite. | 109 |
| Ilustración 12. Logotipo Pick&Bite. | 110 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Evolución del número de hogares pequeños..... | 48 |
| Tabla 2. Precios medios de la bollería en supermercados..... | 60 |
| Tabla 3. Precio promedio de la bollería en establecimientos tradicionales. | 62 |
| Tabla 4. Precio promedio de la bollería en establecimientos de conveniencia. | 64 |
| Tabla 5. Precios promedio de la bollería Pick&Bite. | 112 |
| Tabla 6. Precios promedio de la bebida Pick&Bite..... | 114 |
| Tabla 7. Tabla de precios de los bollos personalizados. | 114 |
| Tabla 8. Activo previsional Año 1..... | 121 |
| Tabla 9. Pasivo y Patrimonio Neto previsional Año 1. | 121 |
| Tabla 10. Activo previsional Año 2. | 122 |
| Tabla 11. Patrimonio Neto y Pasivo previsional Año 2..... | 122 |
| Tabla 12. Activo previsional Año 3. | 123 |
| Tabla 13. Patrimonio Neto y Pasivo previsional Año 3..... | 123 |
| Tabla 14. Previsión facturación diaria..... | 125 |
| Tabla 15. Previsión facturación Año 1..... | 125 |
| Tabla 16. Previsión facturación tres primeros años. | 126 |
| Tabla 17. Previsión gastos variables diarios..... | 127 |
| Tabla 18. Previsión gastos variables Año 1. | 127 |
| Tabla 19. Previsión gastos variables tres primeros años..... | 127 |
| Tabla 20. Previsión gastos personal anuales. | 128 |
| Tabla 21. Tabla de amortización del préstamo ICO..... | 130 |
| Tabla 22. Previsión gastos fijos tres primeros años..... | 131 |
| Tabla 23. Coeficientes oficiales de amortización de inmovilizado. | 132 |
| Tabla 24. Tabla de amortización 3 primeros años..... | 133 |
| Tabla 25. Previsión de gastos de apertura..... | 133 |
| Tabla 26. Previsión de Pérdidas y Ganancias. Tres primeros años..... | 135 |
| Tabla 27. Previsión de Pérdidas y Ganancias hasta Año 10. | 137 |
| Tabla 28. Ratios de liquidez..... | 138 |
| Tabla 29. Previsión fondo de maniobra. | 139 |
| Tabla 30. Ratios de endeudamiento. | 140 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 31. Desembolso inicial..... | 141 |
| Tabla 32. Previsión flujos de caja 10 años..... | 142 |
| Tabla 33. Comparación formas legales de las sociedades..... | 160 |
| Tabla 34. . Previsión de resultados, balance y ratios. Escenario optimista..... | 167 |
| Tabla 35. Previsión de resultados, balance y ratios. Escenario pesimista..... | 170 |

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

1.2. Objeto y asignaturas relacionadas

1.3. Objetivos

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El presente Trabajo Final de Carrera presenta un Plan de Empresa para la apertura de un local de bollería autoservicio y personalizable en la ciudad de Valencia.

El concepto de la tienda es sencillo: el local será diáfano y transparente y en todo momento se podrá ver al personal que trabaja con las masas. El cliente al entrar cogerá unas pinzas y una bandeja y podrá seleccionar de entre una variedad de más de 20 bollos distintos, todos formados a partir de 3 tipos de masas (hojaldre, magdalena y bollo suizo), con aderezos y rellenos tanto dulces como salados.

Los bollos se harán diariamente en el local a partir de masas congeladas, pero con ingredientes y rellenos frescos del día. Habrá además una zona de personalización de bollos, en la que el cliente podrá formar su propio bollo a partir de una masa precocida, añadiendo aderezos y rellenos a su gusto. El bollo se preparará en un pequeño horno eléctrico en 5 minutos.

Para analizar la viabilidad tanto económica como técnica y humana del proyecto y describir todas las operaciones necesarias para la puesta en funcionamiento de la empresa, la herramienta escogida ha sido un Plan de Empresa.

En primer lugar se hace una descripción del sector de la bollería, en el que se enmarca el negocio. Se estudiarán los antecedentes del sector, sus cifras más importantes y su posible evolución.

Después se realizará un estudio del macroentorno nacional, atendiendo a factores políticos, económicos, legales, tecnológicos y sociodemográficos, todo ello a nivel nacional, con algunas referencias a Europa también.

De lo general a lo concreto se realiza posteriormente un análisis del microentorno, estudiando las 5 fuerzas que interactúan en el sector de la bollería en el que se encuentra Pick&Bite. También se estudiarán las debilidades y fortalezas que presenta el negocio, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

El análisis del entorno empresarial finalizará con el estudio de la competencia directa del nuevo negocio. Se verán precios medios, localizaciones y horarios, así como sus mercados objetivo para compararlo con la estrategia que desarrollará Pick&Bite.

Posteriormente se analizan la localización del local en la ciudad de Valencia, así como su distribución. También se analizan todas las operaciones y procesos que los trabajadores llevarán a cabo en el día a día de la empresa, como la gestión de inventarios y la producción, así como la atención al cliente.

En el capítulo referente a la organización y estructura de la empresa se decide cuál es la forma legal más conveniente, detallando el número de socios y sus aportaciones, así como todos los matices legales y fiscales que definirán la futura empresa.

Por otro lado, se definen la misión, visión y valores de la empresa y se hace un estudio detallado del organigrama y todos los puestos de trabajo (recursos humanos).

En el plan comercial se describe cuál es el público objetivo en el que se centran los esfuerzos comerciales de Pick&Bite, los cuales también son desarrollados con detalle. En el mismo plan se contempla la asignación de precio a los productos de la tienda, puesto que el precio se considera una variable comercial clave dentro de la estrategia del nuevo negocio.

También se hace un estudio de la imagen de la bollería en general y se define el posicionamiento deseado para el nuevo negocio. El registro de la marca y los logotipos son también tratados en este capítulo.

Por último se analiza la viabilidad económica del proyecto en el plan económico-financiero. En él se ha realizado el análisis de tres escenarios: realista, optimista y pesimista. Sin embargo, en el cuerpo del plan únicamente se desarrolla con detalle el escenario realista, mientras que los datos del resto de escenarios se pueden encontrar en los anexos.

El plan económico-financiero consta de previsión de resultados y balance para los tres primeros años, así como del análisis de algunos ratios y el estudio del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno del proyecto.

Por último se desarrollan algunas conclusiones, sintetizando los puntos más importantes de cada capítulo del plan de empresa.

1.2 Objeto y asignaturas relacionadas

El objeto de este trabajo es la realización de un plan de empresa para un negocio de nueva creación que venderá bollería de calidad y personalizable en Valencia. El plan de empresa es la herramienta perfecta para explicar todos los detalles para la puesta en funcionamiento del negocio, tanto técnicos como económicos, a la vez que permite evaluar la viabilidad del proyecto.

He escogido realizar un Plan de Empresa como Trabajo Final de Carrera porque creo que es el trabajo que puede representar mejor todos los conocimientos que en conjunto he adquirido a lo largo de la carrera.

La inspiración para la idea de negocio viene de una tienda que existe en Singapur, donde pasé mi año de intercambio académico. En este caso se trata de una franquicia respaldada por una gran empresa detrás y dispone de un departamento de investigación que les permite tener una variedad de más de 300 productos de bollería, controlando costes.

A continuación hay una lista con los capítulos del proyecto y las asignaturas relacionadas cuyos conocimientos se han usado para su desarrollo.

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | 2. ANTECEDENTES (SITUACIÓN ACTUAL) |
| Asignaturas relacionadas | Economía española y regional Economía española y mundial Introducción a los sectores empresariales Microeconomía Macroeconomía |
| Breve justificación | Estas asignaturas ofrecen las herramientas necesarias para hacer un análisis de las características principales y más significativas del sector en el que se enmarca el nuevo negocio. |
| Capítulo del TFC | 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA |
| Asignaturas relacionadas | Dirección Comercial Economía de la empresa I Microeconomía Strategy |
| Breve justificación | Los conceptos de estas asignaturas permiten desarrollar un estudio de la coyuntura económica en general y la identificación de las capacidades y fuerzas clave de la competencia y del resto de agentes que pueden interaccionar con la nueva empresa. |

| Capítulo del TFC | 4. OPERACIONES Y PROCESOS |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | Contabilidad analítica Contabilidad financiera Dirección de producción y logística Gestión de calidad |
| Breve justificación | Los conceptos e indicadores aprendidos con estas asignaturas permitirán describir y optimizar el proceso productivo, la gestión de las existencias y de la logística y plantear controles de calidad de las operaciones. |

| Capítulo del TFC | 5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | Derecho de la empresa Legislación laboral y de la empresa Management of people at work Strategy |
| Breve justificación | Con los conocimientos adquiridos en estas asignaturas se escogerá la mejor forma jurídica y la organización de personal que más se adecue a la nueva empresa. |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | 6. ESTUDIO DE MERCADO. PLAN COMERCIAL. |
| Asignaturas relacionadas | Consumer Behavior Contabilidad analítica Dirección comercial Economía de la empresa I Services marketing Strategy |
| Breve justificación | Los conocimientos aprendidos en estas asignaturas servirán para desarrollar un plan comercial que atienda a las variables clásicas, así como un estudio del potencial mercado y el establecimiento de controles comerciales. |

| | |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC | 7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO. |
| Asignaturas relacionadas | Contabilidad financiera Contabilidad general y analítica Economía de la empresa II Finance Gestión fiscal Matemáticas financieras |
| Breve justificación | Lo aprendido en estas asignaturas servirá para hacer un análisis de la viabilidad económica del proyecto, así como para plantear 3 posibles escenarios en los que se desarrollará la actividad. Se estudiará también la financiación del proyecto. |

1.3 Objetivos

El objetivo general de un plan de empresa es describir todas las acciones necesarias para poner en marcha una nueva empresa, analizando la viabilidad técnica y económica del proyecto y dando las directrices y puntos básicos de partida. Esto se puede desglosar en los siguientes objetivos concretos.

Objetivo principal 1: Analizar el entorno y la competencia

En este apartado se buscará conocer a fondo cuál es el entorno en el que se crea la empresa, tanto a nivel nacional como provincial, estudiando los factores políticos, sociales y tecnológicos en los que se desarrollará el proyecto empresarial. Se analizará también la competencia existente.

Objetivo secundario 1.1. Conocer el macroentorno

Para situar la empresa a nivel del macroentorno se analizarán los aspectos más importantes de la política y la economía española, a la vez que se tienen en cuenta todos los marcos legales que afectarán a la creación y funcionamiento de la empresa.

Objetivo secundario 1.2. Estudiar el microentorno

Se estudiarán cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el concepto del nuevo negocio, así como entender la cadena de valor en la que se enmarca el sector al que pertenecerá la empresa.

Objetivo secundario 1.3. Analizar la competencia.

Se quiere conocer cuáles son las debilidades y fortalezas de la competencia para mejorar aquello que los competidores hacen mal y no caer en sus mismos errores. Servirá como punto de partida para diferenciar el nuevo negocio de los ya existentes.

Objetivo principal 2: Conocer y detallar las operaciones y procesos que desarrollará la empresa en el día a día.

Se desarrollarán minuciosamente cuáles son las operaciones y tareas que la empresa llevará a cabo para servir a sus clientes, así como las relaciones con los proveedores.

Objetivo secundario 2.1. Decidir el emplazamiento del local.

La localización es uno de los puntos clave para el éxito del negocio, por lo que se analizarán todas las alternativas para decidir cuál es la mejor opción. También se tendrán en cuenta todas las posibilidades para ocupar el local.

Objetivo secundario 2.2. Seleccionar la mejor distribución en planta.

El objetivo es descubrir cuál es la mejor distribución del local para que los clientes se sientan cómodos y los trabajadores puedan desarrollar sus tareas de la manera más cómoda, segura y eficiente.

Objetivo secundario 2.3. Detallar las relaciones con los proveedores.

Se darán a conocer cuáles serán las relaciones con los proveedores de materias primas y materiales necesarios para funcionar en el establecimiento, así como las posibilidades de financiación que ofrecen.

Objetivo principal 3: Estudiar y escoger la mejor forma jurídica y estructural para operar en la organización.

Objetivo secundario 3.1. Detallar la forma legal y tributaria.

Se seleccionará cuál es la forma legal de empresa más adecuada a las dimensiones del proyecto. Se estudiará cuál es la forma tributaria que le corresponde a la empresa según su forma jurídica.

Objetivo secundario 3.2. Establecer la misión, visión y valores de la empresa.

Objetivo secundario 3.3. Organigrama y recursos humanos.

Se detallará cuál es el organigrama y se hará una descripción minuciosa de los puestos de trabajo, incluyendo responsabilidades y formación exigida.

Debe servir como guía para las funciones que deben desarrollar los trabajadores.

Objetivo principal 4: Realizar un plan comercial. Conocer el mercado objetivo de la empresa.

Objetivo secundario 4.1. Conocer el mercado objetivo y su segmentación

De entre todos los clientes potenciales, se debe definir un mercado en el que la empresa ponga la mayor parte de los esfuerzos comerciales, así como sus subclasificaciones (segmentación).

Objetivo secundario 4.2. Definir el posicionamiento

Atendiendo a los gustos de los clientes y las posiciones en el mercado del resto de los competidores se debe definir cuáles son las características con las que la nueva marca debe ser asociada.

Objetivo secundario 4.3. Desarrollar un plan de acciones comerciales

Atendiendo a las distintas fases en el ciclo de vida del negocio, se describirán cuáles son las acciones comerciales necesarias para potenciar las ventas, atraer nuevos clientes y fidelizar a los que se conviertan en clientes habituales.

Objetivo principal 5: Desarrolla un plan económico-financiero

El plan económico-financiero debe dar una previsión sobre los resultados esperados y una conclusión sobre la viabilidad y atractivo (rentabilidad) del proyecto. Para ello se estudiarán los siguientes

Objetivo secundario 5.1 Realizar balances de situación y cuentas de resultados previsionales

Se harán para tres años en tres escenarios distintos (pesimista, optimista y normal).

Objetivo secundario 5.2. Realizar un análisis de ratios.

Los ratios financieros ofrecen información de una manera rápida y fácilmente comprensible. El objetivo es analizar los más representativos para este trabajo.

Objetivo secundario 5.3. Realizar un análisis de la inversión.

Con los métodos del VAN y del TIR se analizará la viabilidad y el atractivo de la inversión que supone el nuevo proyecto.

CAPÍTULO 2:

ANTECEDENTES

2.1. Justificación del trabajo.

2.2. Aproximación al sector de la bollería.

2. ANTECEDENTES

2.1 Justificación del trabajo

He escogido realizar un Plan de Empresa como Trabajo Final de Carrera porque creo que es el proyecto que puede representar mejor todos los conocimientos que en conjunto he adquirido a lo largo de la carrera. Además se trata de un trabajo que puede ponerse en práctica de manera literal y casi inmediata.

La inspiración para la idea de negocio viene de una tienda que existe en Singapur, donde pasé mi año de intercambio académico. En esta ciudad oriental, como en las grandes ciudades desarrolladas de todo el mundo, el concepto del “para llevar” está muy extendido. Prácticamente todas las tiendas de comida ofrecen la posibilidad de preparar la comida para ser tomada en casa o, incluso, servicio de reparto a domicilio.

En una ciudad donde el suelo es uno de los bienes más cotizados, la mayoría de tiendas son de tamaño muy reducido y llevarse la comida a casa es, en muchos establecimientos, la única posibilidad.

En este caso se trata de una franquicia con gran historia en Singapur, respaldada desde hace dos años por una gran empresa. Este movimiento les ha traído su propio departamento de investigación, lo que les permite tener una variedad de más de 300 productos de bollería en constante variación.

A la hora de adaptar la idea he creído conveniente simplificar al máximo, así como adecuar el tipo de productos que se van a vender a la cultura de la bollería española, aunque manteniendo las ideas básicas del concepto inicial, unidas a mis aportaciones personales.

2.2 Aproximación al sector de la bollería.

Para comenzar, por definición¹, los productos de bollería son: *“aquellos preparados alimenticios elaborados básicamente con masa de harinas comestibles fermentada, cocida o frita, a la que se han añadido o no otros alimentos, complementos panarios y/o aditivos autorizados”*. Esta definición se ajusta exactamente al tipo de producto que venderá Pick&Bite.

Pese a que normalmente todas las referencias al sector de la bollería se suelen hacer de manera conjunta con el sector de la panadería, el de la repostería y el de la confitería, el presente plan de empresa se centrará únicamente en el de la bollería, dado que el negocio propuesto solamente venderá productos considerados “bolos”: hojaldres, bollos de leche y magdalenas.

Las clasificaciones CNAE 2009 que son propias del sector y de Pick&Bite en concreto son, según el Instituto Nacional de Estadística:

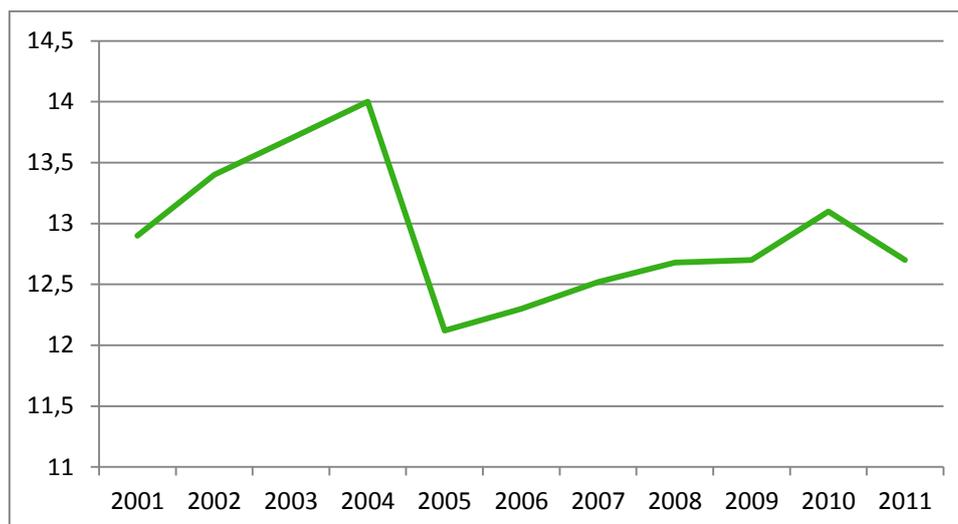
- 10.71 Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería.
- 47.24 Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados.
- 47.25 Comercio al por menor de bebidas en establecimientos especializados.

2.2.1. El sector en cifras

El consumo de los productos de bollería parece haberse estabilizado en los últimos años en torno a los 12,5kg por persona y año, como se observa en este gráfico:

¹ Real Decreto 2419/1978 por el que se aprueba la Reglamentación Técnico Sanitaria para elaboración, circulación y comercio de productos de confitería, pastelería, bollería y repostería.

Gráfico 1. Evolución del consumo de bollería (kg per cápita).

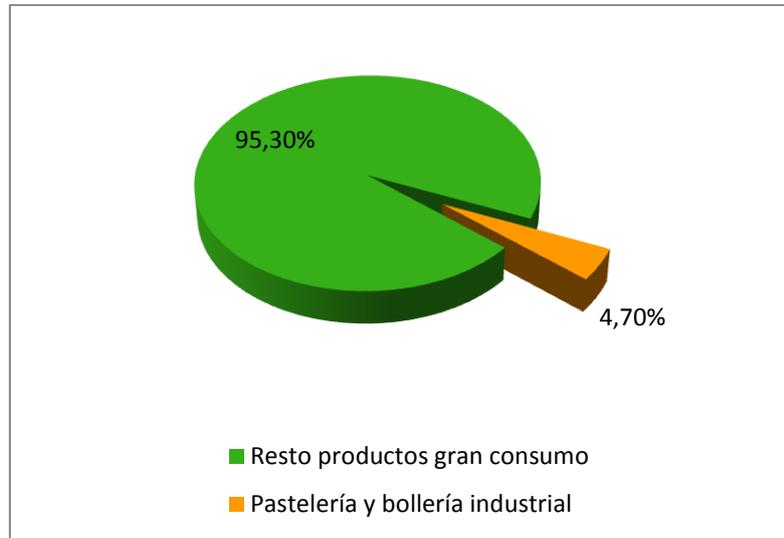


Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. 2011.

Sin embargo, según los últimos informes de Consumo de Alimentos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino señalan que el consumo per cápita de bollería ha presentado un crecimiento sostenido de un 4,2% en el acumulado de los últimos 10 años y este aparente estancamiento puede achacarse a la crisis económica coyuntural.

Por otra parte, según el último informe del sector disponible de la consultora Nielsen, los productos de panadería, bollería y pastelería representan un 4,7% del gasto total en el grupo de productos de gran consumo de la cesta de la compra de los españoles. Este porcentaje ha presentado un aumento continuado del 7% durante los últimos años.

Gráfico 2. Reparto cesta de la compra.



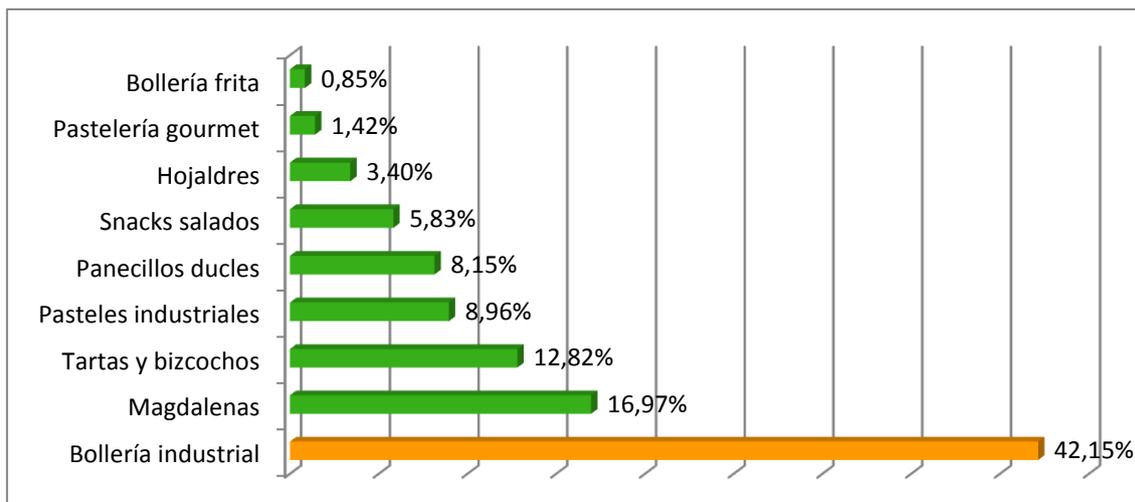
Fuente: Nielsen. 2009.

Para la Comunidad Valenciana el dato del consumo per cápita es algo menor, siendo el promedio del consumo en los últimos años de 11,8kg por persona.

Por otro lado, la bollería representa un gasto total en los hogares de 2.770 millones de euros al año, cifra que durante los últimos cuatro años se ha ido reduciendo en torno a un 3% anual. De nuevo, el Ministerio subraya que el crecimiento acumulado de gasto familiar de los últimos 10 años es de un 3% y que esta situación de descenso es tan solo coyuntural.

La cesta de la compra promedio anual de las familias en bollería se reparte de la siguiente manera:

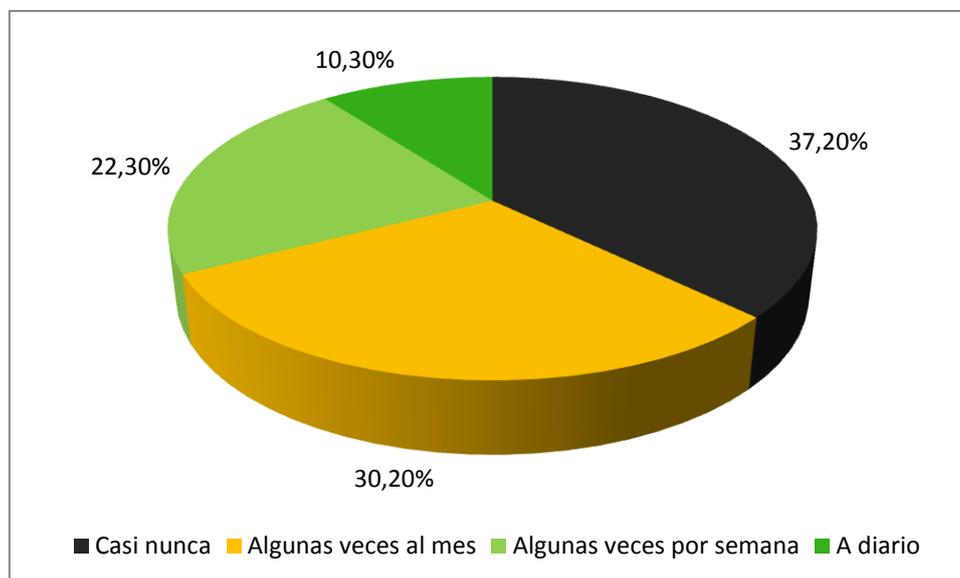
Gráfico 3. Reparto de la cesta de la compra de bollería.



Fuente: Nielsen. 2009.

En lo referente a la frecuencia de consumo el 10% de la población dice consumir bollería diariamente mientras que el porcentaje de personas que dice consumir con poca frecuencia se sitúa en el 37,2%.

Gráfico 4. Frecuencia de consumo de bollería.

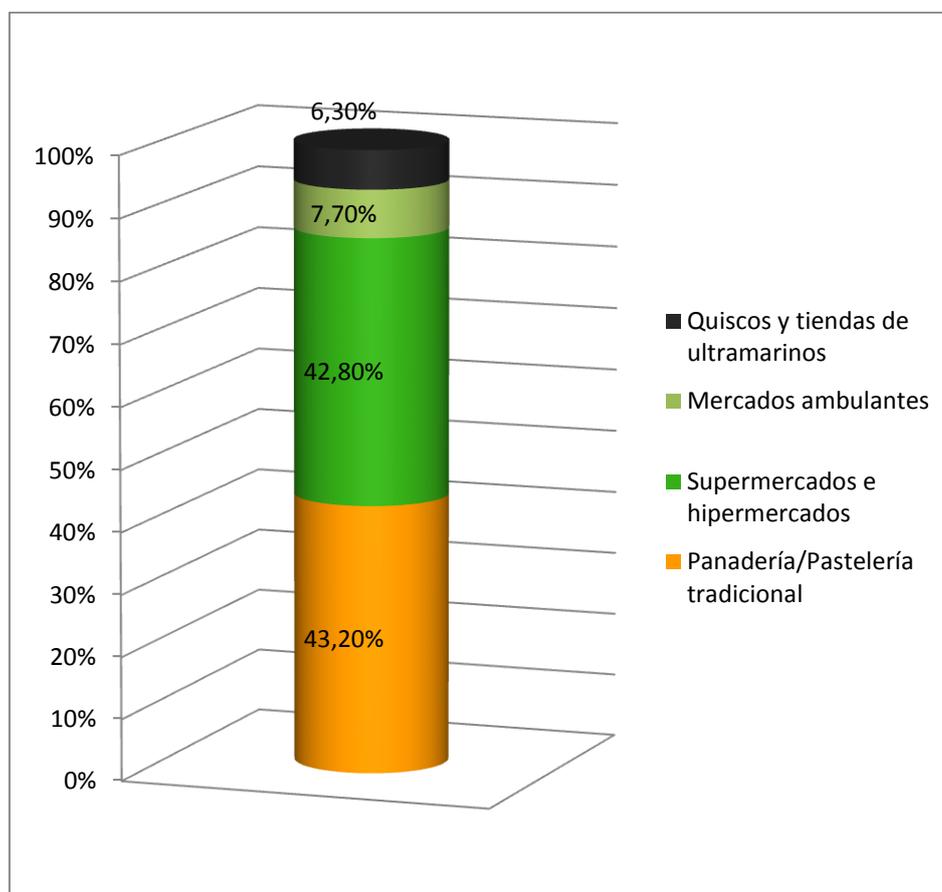


Fuente: Instituto de Nutrición y Trastornos Alimentarios de la Comunidad de Madrid. 2010.

En cuanto a los lugares de venta, tradicionalmente en España estos productos se han podido encontrar en panaderías, despachos de pan y tiendas de ultramarinos. En los últimos años, con la irrupción de la bollería industrial (también llamada de larga duración, por su mayor aguante en estantes) y los productos congelados

precocidos, es habitual encontrar productos de bollería tanto fresca como industrial en supermercados y quioscos. Sin embargo, hasta ahora, no existe ningún negocio en España que se dedique a vender única y exclusivamente productos de bollería, como es Pick&Bite.

Gráfico 5. Establecimiento de compra habitual de la bollería.



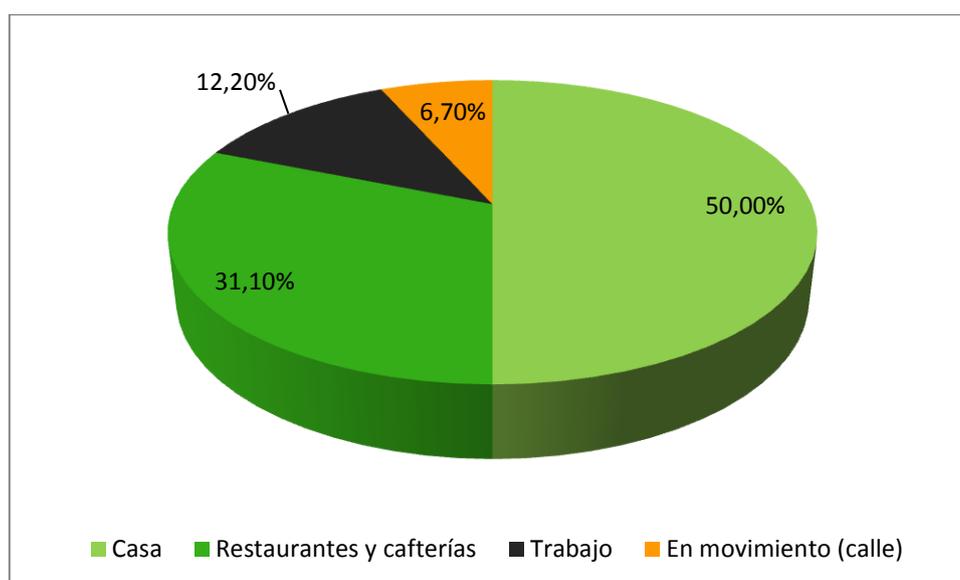
Fuente: Instituto de Nutrición y Trastornos Alimentarios de la Comunidad de Madrid. 2010.

Como se observa en el gráfico, el establecimiento preferido para comprar la bollería continúan siendo los locales tradicionales, seguidos muy de cerca por los supermercados. Sin embargo, como matiza la consultora Nielsen, el producto por el que se decantan los consumidores en cada sitio es distinto: mientras que la bollería que se consume en los locales tradicionales puede ser considerada como fresca (horneada en el local y reciente), en los supermercados la mayoría del consumo es de bollería envasada o industrial.

El momento del día preferido para tomar bollería es el desayuno, seguido de la merienda. Además, los productos de bollería se consumen más habitualmente durante los días laborables.

El lugar donde habitualmente se consume la bollería es en el hogar, aunque hay un interesante 19% de la población que normalmente toma bollería en el trabajo o en la calle. Este será el sector de la población objetivo de Pick&Bite, como se detallará más adelante.

Gráfico 6. Lugar de consumo de la bollería.

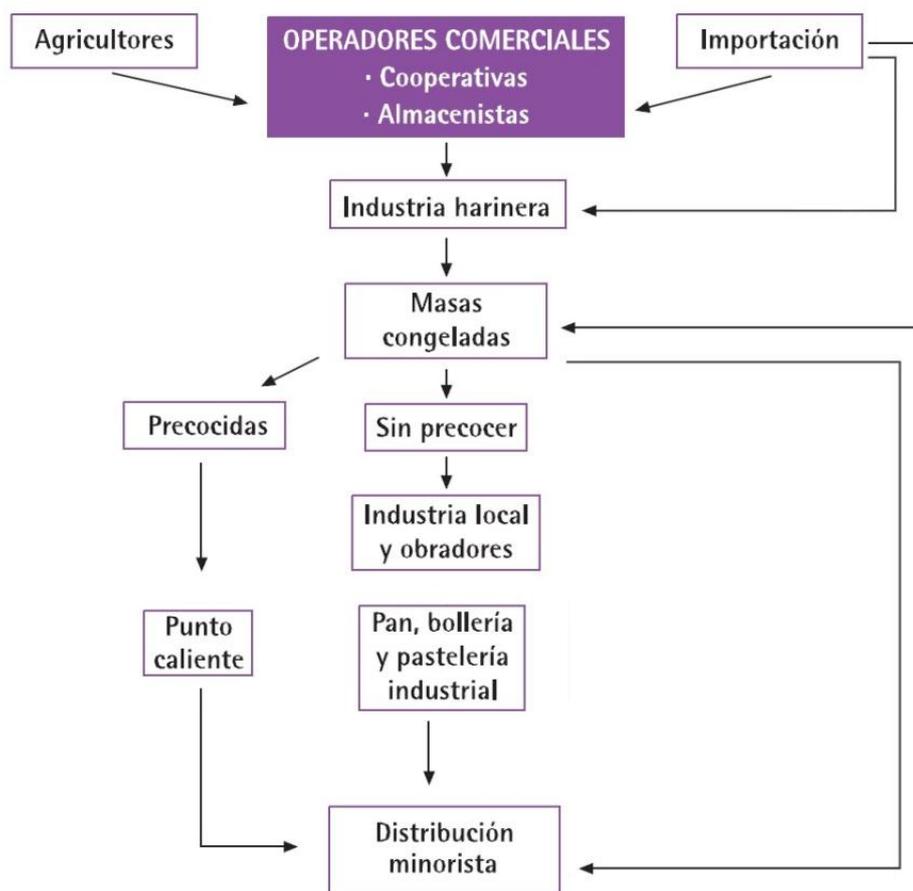


Fuente: Instituto de Nutrición y Trastornos Alimentarios de la Comunidad de Madrid. 2010.

Por otro lado, la bollería industrial es tan importante actualmente que el último informe del Observatorio de Alimentación, Medio Ambiente y Salud de Madrid señala que, incluso en las panaderías tradicionales, la presencia de las masas precocinadas y los productos congelados es ya mayor que la elaboración tradicional de productos de bollería. De esta manera, los establecimientos se ahorran el proceso de elaboración de las masas y fermentación de las mismas.

Así, el esquema de producción del sector podría resumirse en el siguiente gráfico:

Gráfico 7. Esquema del sistema productivo de bollería industrial.



Fuente: Instituto de Nutrición y Trastornos Alimentarios de la Comunidad de Madrid. 2010.

2.2.2. Cambios y evolución

Según el último informe de tendencias en el consumo del Instituto Nacional del Consumidor, el futuro del sector de los alimentos preparados en España sufrirá tres cambios fundamentales:

- Debido al cada vez menor tamaño de los hogares y a la tendencia a comer en movimiento, los alimentos deberán ser fraccionables.
- El pluriempleo y las habituales largas distancias al puesto de trabajo forzarán a que los productos incrementen su portabilidad.
- Estas dos tendencias demográficas han propiciado a su vez la aparición de una “cultura del picoteo”: tendencia a consumir productos preparados, pequeños y de una manera rápida.

Todas estas características forman parte de la base de Pick&Bite: tentempiés preparados, presentados por unidades y que se consumen fuera del establecimiento.

Por otro lado, el mismo informe del INC señala que, a pesar de que cada vez es mayor el consumo de alimentos preparados y bollería industrial, también es mayor la preocupación de la población por la calidad de los mismos. Así, la cantidad de grasas, azúcares complejos, fibras y sal presentes en los alimentos preparados son características que cada vez cobran mayor importancia a la hora de comprar bollería.

La tendencia de la industria como respuesta a esta preocupación es desarrollar productos más sanos y naturales, por ejemplo, con la llamada bollería “light”, que suele consistir en productos con menos grasas, edulcorantes en lugar de azúcares y harinas compuestas o integrales.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

3.1. Macroentorno.

3.2. Microentorno.

3.3. Competencia directa.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Macroentorno

El análisis del macroentorno se hará siguiendo el tradicional esquema PEST, que tiene en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociodemográficos y Tecnológicos, hablando en términos nacionales.

3.1.1. Factores Políticos

España está atravesando actualmente un periodo turbulento en cuanto a la política: el desgaste del actual gobierno fruto de la crisis económica ha provocado el adelanto de las elecciones generales previsto para marzo de 2012 a noviembre de 2011. Los ciudadanos españoles consideran la situación política como mala e inestable.

Según el último barómetro disponible del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), es más que probable que el Partido Popular (PP) gane las elecciones de noviembre. El CIS apunta que el adelanto electoral y el probable cambio de signo político en noviembre han creado un clima de incertidumbre entre los empresarios del país, que miran con recelo las medidas que el actual gobierno ha tomado a corto plazo y desconocen cuál puede ser el rumbo del nuevo gobierno.

Uno de los ejemplos de esta incertidumbre son los continuos cambios producidos en el Impuesto de Sociedades. Sólo en los últimos 10 meses se han producido cambios en los siguientes aspectos:

- La definición de Empresa de Reducida Dimensión.
- El tipo de gravamen aplicable a las ERD.
- Libertad de amortización.
- Tipos reducidos por creación de empleo.
- Pagos fraccionados para empresas de gran tamaño.

Legislación

La legislación específica para la elaboración de productos de bollería la encontramos en el Real Decreto 496/2010, de 30 de abril, por el que se aprueba la

norma de calidad para los productos de confitería, pastelería, bollería y repostería. (B.O.E. 14.05.2010).

En él se remite a las normativas de seguridad alimentaria de la Unión Europea aplicables al sector, así como las normas que regulan los aditivos (conservantes, colorantes, edulcorantes...), el etiquetado y la publicidad de estos productos.

Otras leyes aplicables al tipo de establecimiento que será Pick&Bite son:

- Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- Real Decreto 145/1997, de 31 de enero, por el que se aprueba la lista positiva de aditivos distintos de colorantes y edulcorantes para su uso en la elaboración de productos alimenticios, así como sus condiciones de utilización.
- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Convenio colectivo del sector de la pastelería, confitería, bollería y comercio de las mismas de la provincia de Valencia, del año 2006 y su revisión salarial del año 2010.

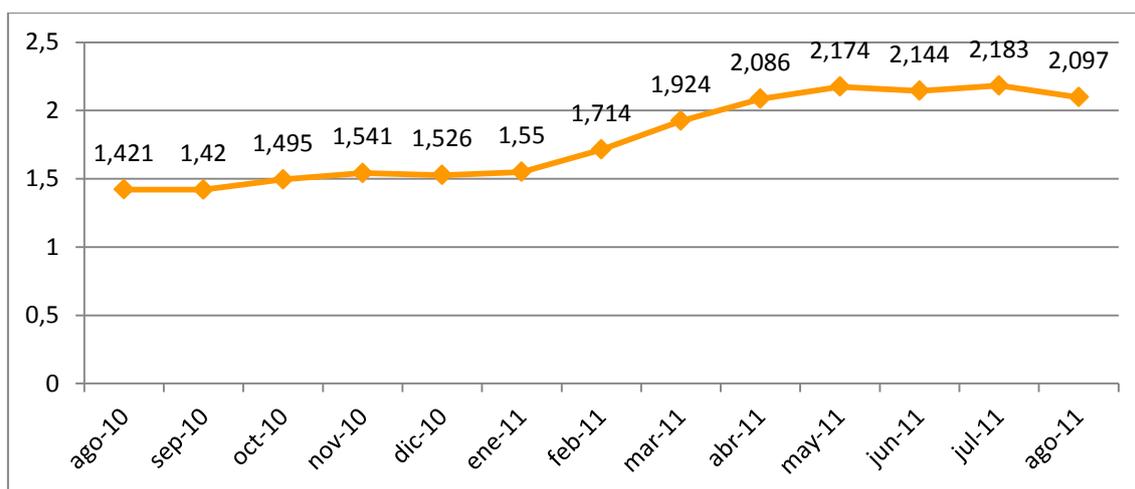
También serán aplicables a la empresa las leyes propias de las sociedades de capital, como:

- Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

3.1.2. Factores Económicos

El indicador más importante para Pick&Bite a nivel europeo será el Euribor, el tipo de interés interbancario de los bancos de la Unión. Es un tipo de interés muy corriente al que se suelen referenciar hipotecas y otros préstamos. El Instituto de Crédito Oficial (ICO), por ejemplo, lo utiliza para sus operaciones.

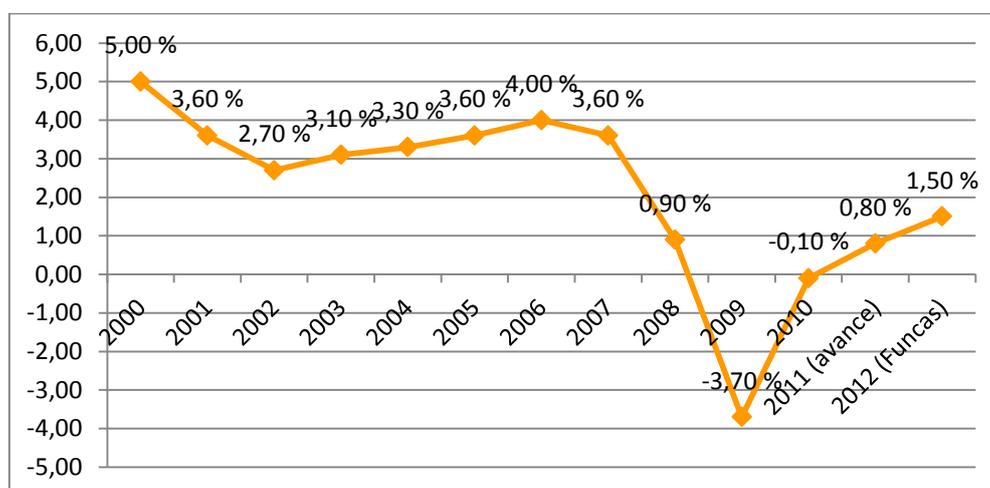
Gráfico 8. Evolución del Euribor (en porcentaje).



Fuente: Banco Central Europeo. 2011.

A nivel nacional, el indicador más frecuentemente utilizado para hablar del estado y el crecimiento de la economía de un país es el Producto Interior Bruto (Dornbusch, Fischer y Startz, 2004). Esta ha sido la evolución del PIB español en los últimos años:

Gráfico 9. Evolución del PIB español.



Fuente: INE. Funcas. 2011.

El indicador provisional para este año 2011 indica que la economía crecerá un 0,8%, aún a un ritmo bastante lento y muy por debajo de la media de la mayoría del resto de los países de la Unión Europea, que ronda el 2,7%. Para 2012, Funcas prevé un crecimiento del PIB del 1,5%.

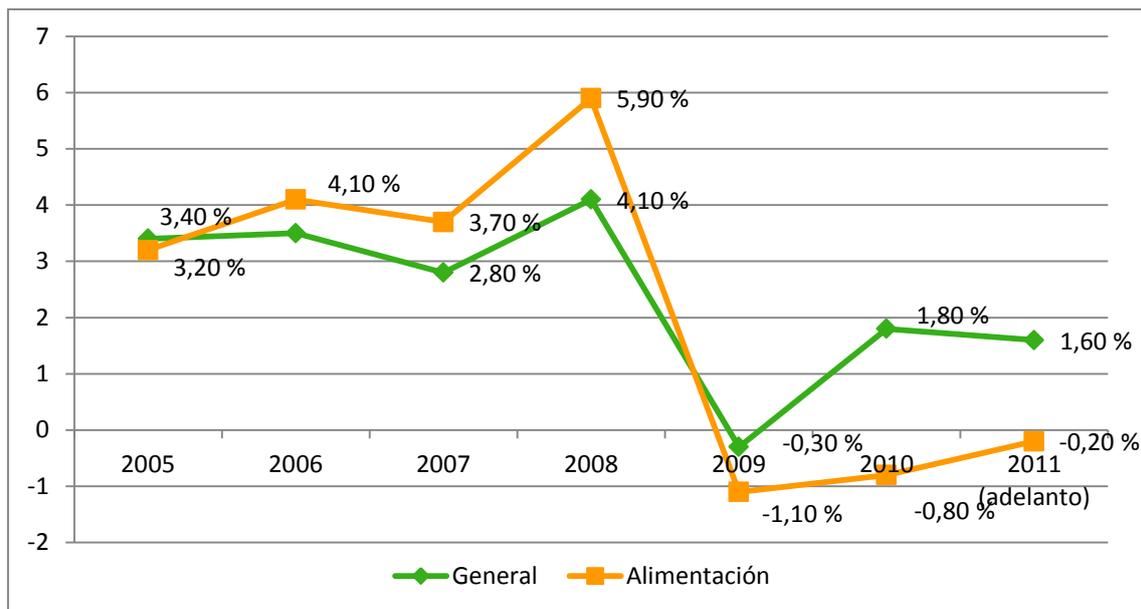
Según Funcas, la mayor aportación al PIB actualmente procede del sector exterior (exportaciones), mientras que la demanda interior está prácticamente paralizada, e incluso retrocede según el trimestre. De hecho, el consumo de los hogares se ha estancado en el periodo enero-marzo 2011 y los indicadores de ventas minoristas y ventas interiores de bienes de consumo han disminuido también. Especial reducción ha sufrido el índice de confianza del consumidor, que en los últimos 3 meses ha caído 4 puntos, situándose actualmente en -13,4 puntos.

Durante el primer trimestre del año también se redujo la renta disponible en los hogares (de 26.500€ anuales a 25.000€) lo que, unido al incremento de los precios, ha provocado una reducción aguda del poder adquisitivo de las familias. Esto, junto con los altos niveles de endeudamiento y desempleo ha derivado en una caída sostenida del gasto privado en España durante los últimos 6 meses.

Sin embargo, Funcas es optimista respecto a este dato y considera que el consumo de los hogares aumentará finalmente un 0,3% en 2011 y un 1,2% en 2012.

En el gráfico se puede observar el incremento de los precios generales (IPC) frente al incremento del precio de los alimentos, una de las referencias claves para Pick&Bite.

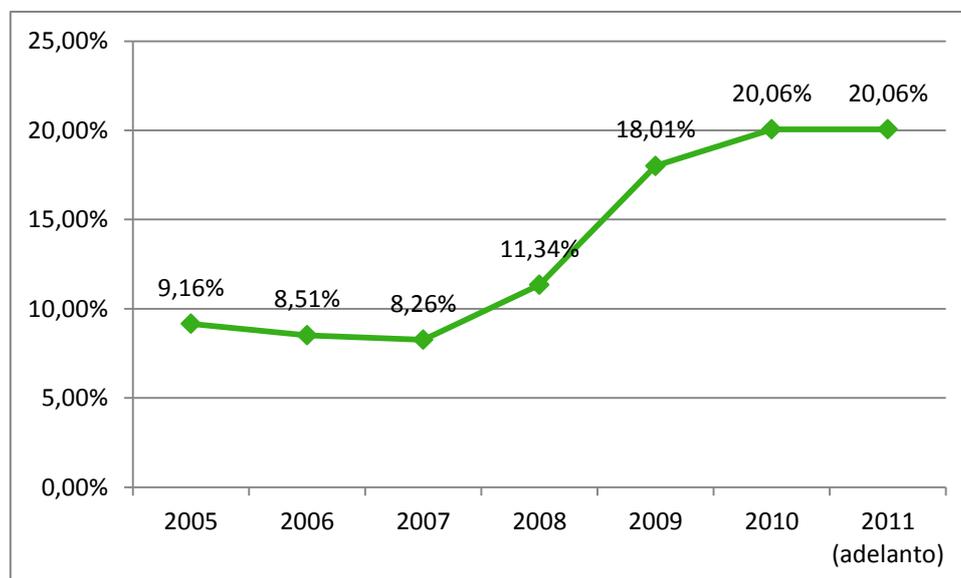
Gráfico 10. Evolución del IPC General y del sector de la Alimentación.



Fuente: INE. 2011.

Especial mención merece la tasa de paro, que según la predicción de la última Encuesta de Población Activa del INE, se mantendrá en torno al 20,1% en todo el año 2011.

Gráfico 11. Evolución de la tasa de desempleo en España.



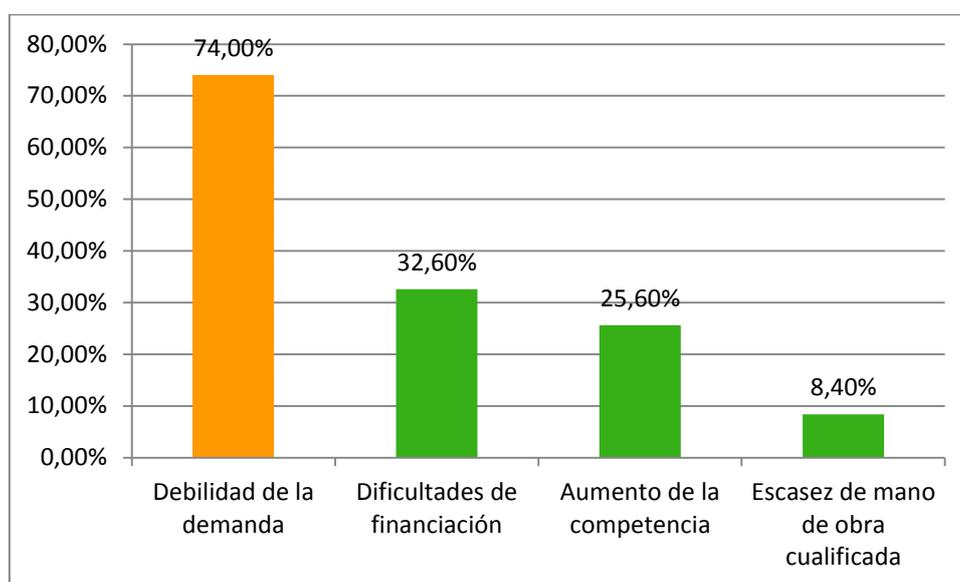
Fuente: INE. 2011.

Lo más preocupante es que muchos de los parados son de “larga duración” y actualmente según la EPA, un 3,7% del total de los hogares no percibe ninguna

clase de ingresos, ni de trabajos ni del sector público (ayudas al desempleo). Además, el 36% del total de los parados ha perdido el derecho a recibir retribución por desempleo.

Las perspectivas negativas en cuanto al consumo privado, al PIB, al coste de la vida y al paro hacen presagiar un debilitamiento de la demanda interna, que es precisamente el factor que incide más negativamente en el desarrollo de la actividad comercial minorista, según la Cámara de Comercio de Valencia.

Gráfico 12. Preocupaciones ppales del sector minorista en Valencia.



Fuente: Cámara de Comercio de Valencia. 2011.

En cuanto al comercio minorista en la Comunidad Valenciana, la cifra de negocios ha disminuido durante los tres primeros meses de 2011, rompiendo la tendencia de recuperación mostrada en 2010. Además, más de la mitad de los comercios de la Comunidad afirman haber reducido el volumen de compra a sus proveedores.

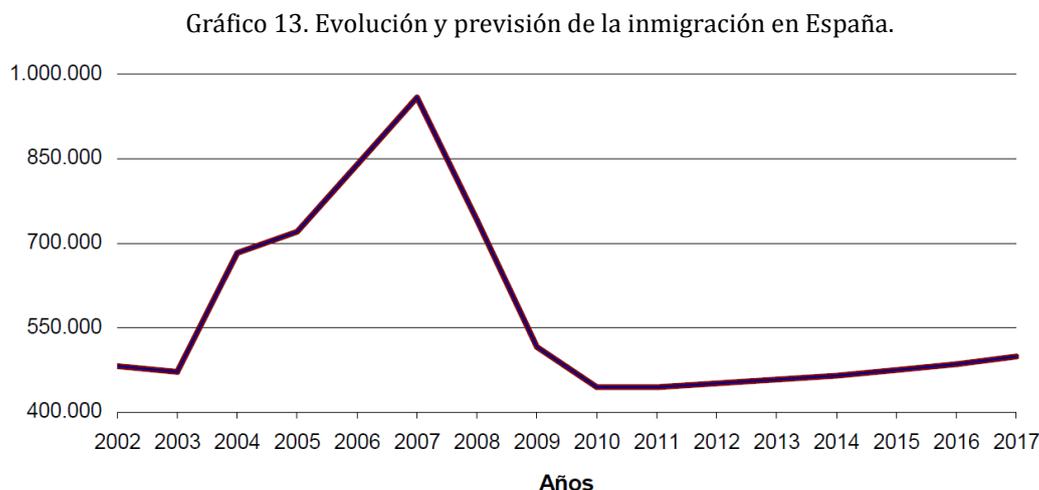
Otros factores económicos a tener en cuenta serán la evolución de los impuestos (en especial el de sociedades), así como de los tipos de interés internacionales.

3.1.3. Factores Sociodemográficos

Los factores clave que está mostrando la población en los últimos años, según el INE, son los siguientes:

- Crecimiento natural negativo: mueren más personas de las que nacen.
- Baja tasa de natalidad. El número de nacimientos de 10,51 por cada 1.000 personas, mientras que el número de hijos por mujer se sitúa en 1,38.
- Esperanza de vida media de 82 años.
- El flujo migratorio de España es positivo: hay más inmigrantes que emigrantes. En la última década la población inmigrante se ha triplicado en España, que actualmente cuenta con más de 5.700.000 inmigrantes, lo que supone casi un 12% del total de la población.

Sin embargo, el flujo migratorio puede invertir su tendencia. El INE espera una gran caída en el número de inmigrantes hasta finales del año 2012, como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: INE.

Estas características de la población, propias de los países desarrollados, tendrán un impacto en las políticas de gasto público, como se ha visto con las numerosas reformas de las pensiones en los últimos años.

Uno de los datos curiosos es que, según el INE, los hogares de menor tamaño (formados por una o dos personas sin hijos) continúan creciendo, como se muestra a continuación:

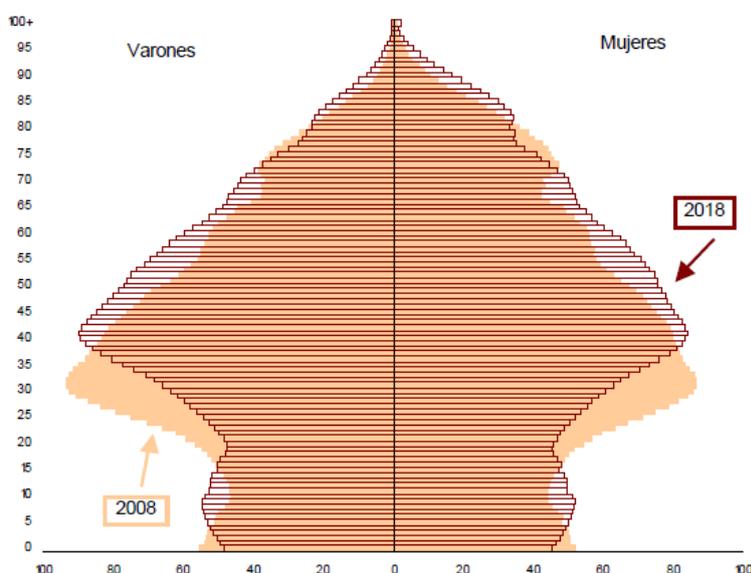
Tabla 1. Evolución del número de hogares pequeños.

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 persona | 21,0% | 21,2% | 21,4% | 21,7% | 21,9% |
| 2 personas | 26,0% | 26,3% | 26,7% | 26,7% | 27,0% |
| Total hogares pequeños | 47,00% | 47,50% | 48,10% | 48,40% | 48,90% |

Fuente: INE.

A continuación se muestra una proyección de la pirámide poblacional española, elaborada por el INE:

Gráfico 14. Pirámide poblacional española. Previsión.



Fuente: INE.

Este informe de proyección nos deja la siguiente información para el futuro;

- La población residente en España superará los 49 millones de personas en 2018.
- El grupo de menores de 15 años aumentará un 13,1%, lo que se traducirá en 921.000 personas más.
- El grupo de población entre 16 y 64 años crecerá un 4,7% hasta 2018 y se incrementará en 1,14 millones de personas.

- El mayor incremento se producirá en el grupo de edad de mayores de 64 años, que crecerá un 19,2% en la próxima década. Es decir, en 2018 habrán 1,44 millones de personas mayores de 64 años más que en la actualidad.
- Con esta estructura por edades, la tasa de dependencia, entendida como la relación entre la población menor de 16 años o mayor de 64 años y la población de 16 a 64 años pasará del 47% a aproximadamente el 53%.

Valencia

Centrándonos en los datos de la provincia de Valencia, donde se situará en principio el negocio, tenemos que:

- La provincia de Valencia tiene 2.570.000 habitantes, de los cuales casi 1.000.000 residen en el área metropolitana de la ciudad de Valencia, que tiene una densidad de población de 6.010 habitantes por kilómetro cuadrado.
- La tasa de natalidad es ligeramente superior a la nacional, situándose en 11,54 nacimientos por cada 1.000 personas, mientras que la esperanza de vida es algo inferior a la nacional, con un valor de 80 años.
- La provincia cuenta con alrededor de 170.000 inmigrantes, siendo la población mayoritaria la rumana.
- A pesar de que ha aumentado el número de familias numerosas, la media de personas por hogar ha descendido. El número de hogares unipersonales es de casi un 20%. Los hogares de 2 personas son el 25%, en consonancia con la media nacional, como se ha mostrado anteriormente.
- Pese a ser la tercera provincia en población por España, los ciudadanos de la provincia de Valencia ocupan el puesto 13 en cuanto a renta per cápita, siendo el dato de 2009 de 20.259€.

3.1.4. Factores Tecnológicos

El proceso de producción de la bollería y pastelería ha sufrido escasos cambios desde sus inicios, siendo los más significativos:

- Automatización del mezclado, amasado, la minado, corte, etc.
- Inclusión de colorantes y conservantes artificiales.
- Uso de hornos eléctricos.

Ilustración 1. Evoluciones mecánicas del sector.



Amasadora de pie.



Horno eléctrico modular.



Laminadora y cortadora automatizada

Fuente: ASEMAC.

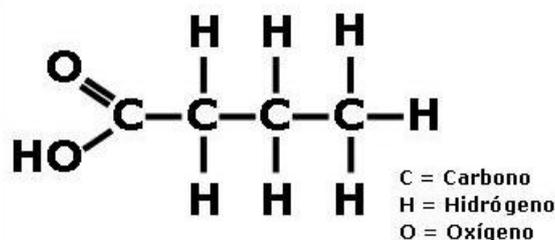
El cambio más importante de todos llegó con la aparición de las grasas hidrogenadas: no sólo permitían más elasticidad en las masas, si no que reducen significativamente la oxidación, alargando la vida de los productos y permitiendo su congelación y descongelación sin deterioro.

La congelación de las masas trajo consigo una revolución en la bollería: los establecimientos podían adquirirlas y almacenarlas para descongelarlas en cualquier momento, permitiendo una mejora en la adaptación de la oferta y la demanda. Además, la descongelación permite a los establecimientos servir productos “recién hechos” en varios momentos del día, de lo que se han beneficiado tanto pequeños comercios como supermercados y grandes superficies.

Muchos de los establecimientos tradicionales han optado por comprar las masas más complejas (como el hojaldre) congeladas, de manera que los horarios de trabajo se han reducido significativamente. Los hornos eléctricos modulares, de coste medio y que ocupan relativamente poco espacio, permiten facilitar también

el proceso de horneado. Son, además, más seguros que los hornos de leña y los de gas.

Ilustración 2. Ácido graso saturado (ácido butírico).



Fuente: European Food Information Council. 2009.

Por otro lado, muchas de las masas congeladas hoy en día se venden sin fermentar, teniendo que realizarse este proceso en el establecimiento antes del horneado. Para ello se han desarrollado también unos armarios fermentadores, que generan la atmósfera perfecta para este proceso: temperatura media-alta y algo de humedad.

Sin embargo, aunque los beneficios de las grasas hidrogenadas son muchos, también lo son los problemas que causan para la salud. Las grasas hidrogenadas contienen dobles enlaces, por lo que son más difíciles de digerir y es más probable que lleguen a convertirse en grasas “de reserva” y no sean consumidas rápidamente tras su ingesta, como sí ocurre con las grasas no saturadas.

Además, según The New England Journal of Medicine, tras el proceso de hidrogenación de un producto aparecen las llamadas “grasas trans”, que hacen aumentar la densidad de las lipoproteínas de baja densidad (responsables del colesterol “malo”) a la vez que hacen disminuir las lipoproteínas de baja densidad (responsables del transporte del colesterol “bueno”).

3.2 Microentorno

3.2.1. Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo holístico que define la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea (Porter, 2008). Las citadas fuerzas que se proponen son: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y clientes y rivalidad entre competidores.

El modelo es dinámico, porque todas las fuerzas que intervienen están en constante cambio. Los teóricos defienden que este marco no debe ser usado únicamente como un punto de partida, sino que tiene que ser continuamente actualizado y revisado, de manera que la estrategia de la empresa se adapte lo mejor posible al entorno en todo momento (Cuypers, 2010).

Poder de negociación de los clientes

En el sector no existe concentración de los clientes ya que la venta es siempre al por menor y el volumen de compra de éstos es reducido (algunas unidades por cabeza). Tampoco hay excesiva sensibilidad al precio: según el último estudio del Observatorio de Sanidad de la Comunidad de Madrid, los consumidores prefieren pagar un precio un poco más elevado si los productos de bollería son frescos, como es el caso de Pick&Bite.

Sin embargo, la facilidad del cliente para cambiar de empresa es relativamente alta ya que los precios son similares en todos los sitios. Las características de Pick&Bite que trabajarán a favor de la retención de clientes son: la posibilidad de personalización de los productos, la fidelidad a la marca, la conveniencia de su situación y el desarrollo de productos únicos y de alta calidad que sólo se puedan encontrar en la tienda.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores podría ser considerado como medio: según Alimarket, en España hay 29 empresas productoras de bollería industrial, de las cuales 27

suministran masas congeladas para su personalización y preparación (proveedores), sin que haya concentración entre ninguna de ellas.

De todas ellas 19 son también proveedoras de rellenos, por lo que se seleccionará una de ellas para que suministre tanto las masas como los rellenos más complejos ya preparados (salsas de chocolate, cremas y purés de frutas).

Por otro lado, estas mismas 19 empresas que venden masas y rellenos suministran también producto final a supermercados y distintos puntos de distribución, lo que los convierte en competidores indirectos, hecho que puede complicar la relación proveedor-cliente.

Por otra parte, los proveedores de los aderezos más sencillos como frutas, verduras y frutos secos serán establecimientos locales cercanos a la tienda de Pick&Bite y estos tienen escaso poder de negociación.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es bastante alta. A pesar de que el concepto de Pick&Bite es nuevo, también es relativamente sencillo de copiar: cualquier comercio tradicional con un poco más de espacio puede imitar el concepto de tienda, ya que los requerimientos de capital no son excesivamente elevados y el acceso a la distribución del producto es bastante sencilla.

Y, como se ha mencionado antes, los fabricantes y distribuidores de bollería industrial pueden lanzarse a vender sus productos preparados de la misma manera. El know-how es bastante sencillo y la principal ventaja de Pick&Bite en este respecto es ser el primer negocio de su estilo.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos de bollería son extremadamente fáciles de encontrar y son intercambiables entre sí. En el sector no existe prácticamente fidelidad hacia un producto en concreto (napolitanas por ejemplo), si no que el cliente suele valorar la variedad y por lo tanto su propensión a sustituir tanto los productos como el lugar de compra es elevado.

Para evitar la huida hacia sustitutos, la principal baza de Pick&Bite es la diferenciación, la creación de productos únicos que sólo se encuentren en la tienda. Se intentará aprovechar el gusto del cliente por la variedad para que sea un factor de retención, además por supuesto de la posibilidad de personalizar los productos en la tienda, lo que da exclusividad a Pick&Bite.

Rivalidad entre competidores

La mayor rivalidad en el sector se da entre los supermercados, que venden el 60% de la bollería industrial preparada en España. Aunque con diferentes mercados objetivo, los supermercados e hipermercados han entrado en los últimos años, forzados por la situación económica, en una guerra de precios que se ha transmitido también a la bollería.

Esto, unido a su alto poder de negociación frente a sus proveedores ha provocado, según el Instituto de Nutrición de la Comunidad de Madrid, una caída de entre un 10 y un 12% en los precios de la bollería en supermercados en los dos últimos años. Arrastrados por los supermercados, los establecimientos tradicionales también han descendido sus precios un 5%.

Entre los pequeños establecimientos la competencia también es dura y cualquier movimiento de precios es inmediatamente copiado por los establecimientos cercanos geográficamente.

Sin embargo, Pick&Bite irá enfocado a un mercado objetivo diferente, en el que será la primera de su clase. La rivalidad entre competidores puede ser considerada, por tanto, como media.

Gráfico 15. Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Análisis DAFO

Kotler y Keller (2005) explican que el análisis DAFO es la evaluación general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa o un sector concreto. El objetivo principal de este análisis es determinar cómo se puede posicionar a la empresa en un sector de manera que se aprovechen de una manera correcta las oportunidades al mismo tiempo que se tratan de evitar o minimizar las amenazas del entorno. (Ireland y Hoskisson, 2006).

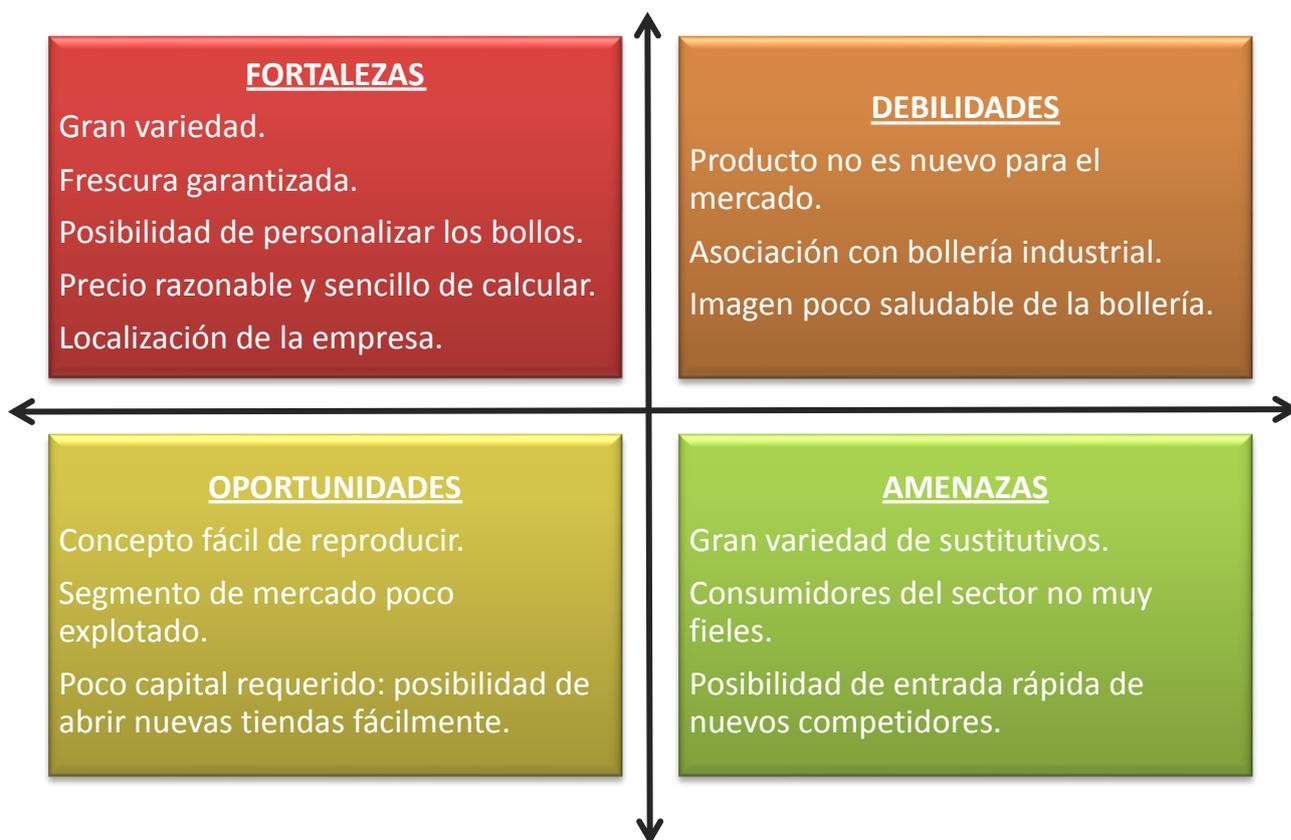
También ayuda a identificar los puntos fuertes o ventajas competitivas de la empresa y ayuda a localizar aquellas oportunidades que la empresa no ha sido capaz de aprovechar aún. El estudio de las cuatro características del análisis DAFO es uno de los puntos de partida para ubicar correctamente los discursos disponibles de la empresa.

A continuación se muestran las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas que caracterizan a Pick&Bite.

- Fortalezas:
 - Gran variedad: Pick&Bite ofrecerá todos los días productos distintos, en función de la combinación de fruta de temporada y de los rellenos disponibles. También será distinta la forma y tiempo de horneado de cada tipo de masa.
 - Frescura garantizada: los productos se hornearán durante todo el día, en tandas pequeñas, por lo que la rotación y la frescura están garantizadas.
 - Posibilidad de personalizar los bollos: ningún establecimiento de bollería ni, por supuesto, los fabricantes de bollería industrial, permiten personalizar los bollos y comprarlos recién hechos.
 - Precio razonable y sencillo de calcular: es una de las variables comerciales clave, una apuesta por la diferenciación que intenta evitar el lío que supone calcular el precio de los alimentos en kilogramos.
 - Localización de la empresa: La localización céntrica en la Plaza del Ayuntamiento de Valencia, una de las zonas más transitadas de la ciudad, es un punto clave.
- Debilidades
 - El producto no es nuevo para el mercado: aunque el concepto de tienda es nuevo y la calidad ofrecida será superior al resto de la competencia existente, el producto final que se vende es ya conocido por el público.
 - Asociación con bollería industrial: la mala imagen de la bollería industrial, que Pick&Bite tratará de combatir activamente, puede suponer una barrera para que los clientes compren.
- Oportunidades
 - Concepto fácil de reproducir: la sencillez del negocio hace que abrir nuevas tiendas bajo la marca Pick&Bite sea relativamente sencillo. Crecer será fácil si la primera tienda tiene éxito.
 - Segmento de mercado poco explotado.

- Poco capital requerido: posibilidad de abrir nuevas tiendas fácilmente, igual que en el primer caso.
- Amenazas
 - Gran variedad de sustitutos: como se ha comentado, bollería se vende en muchos establecimientos distintos y todos ellos ofrecen una amplia diversidad de productos.
 - Consumidores del sector no muy fieles: los consumidores valoran el cambio en este tipo de productos, por lo que tienden a no ser fieles a una marca.
 - Posibilidad de entrada rápida de nuevos competidores: el hecho de que el concepto de la tienda sea fácilmente reproducible y el producto ya conocido hace que los nuevos competidores puedan entrar muy rápidamente al mercado.

Gráfico 16. Diagrama DAFO.



Fuente: Elaboración propia.

Conocidos estos cuatro puntos básicos internos y externos que afectan a la empresa, enfrentado al diagrama DAFO se puede desarrollar el diagrama CAME,

que nos explica qué hacer y cómo amoldar y desarrollar la estrategia sectorial (Iniesta, 2004):

- Amenazas: afrontarlas.
- Oportunidades: explotarlas.
- Debilidades: corregirlas.
- Fortalezas: mantenerlas y mejorarlas.

3.3 Competencia directa

A pesar de que Pick&Bite es el primer establecimiento de su categoría y no existe nada parecido en la ciudad de Valencia actualmente, como competidores directos se considerarán todos aquellos establecimientos que venden bollería. Esto es, supermercados, panaderías y pastelerías tradicionales y quioscos.

Hay que aclarar aquí que Pick&Bite es un concepto de tienda “step-in, step-out”, poco extendido actualmente en España que consiste en llegar, escoger y marcharse para consumir el producto fuera del establecimiento. El local no tendrá, por tanto, zona de consumo dentro, por lo que, como ya se ha mencionado antes, las cafeterías y restaurantes no se consideran competencia directa.

Para este análisis de la competencia se han usado dos métodos:

- Visitas a los establecimientos y encuestas.
- Visitas e información en páginas web
- Revisión de catálogos y revistas.

3.3.1. Supermercados

En los supermercados se pueden encontrar 2 tipos de bollería:

- Envasada: de marcas como Panrico, Donuts, Kraft, Dulcesol, Martínez... y marcas blancas.
- Descongelada: la mayoría de supermercados hoy en día también tienen una sección de panadería y bollería “fresca”, donde empaquetan y ponen a la venta productos congelados que hornean en un pequeño horno presente en el mismo supermercado.

Aquí se recogen algunas muestras de los distintos tipos de bollería que se pueden encontrar en los supermercados siendo los precios el promedio de los encontrados en Mercadona, El Supermercado de El Corte Inglés y Carrefour en el mes de julio de 2011:

Tabla 2. Precios medios de la bollería en supermercados.

| Bollería envasada | | Bollería preparada en el supermercado | |
|---|---|--|--|
|  <p>12 croissants Panrico</p> | <p>1,05€ 0,09€/unidad 2,10€/kg</p> |  <p>8 croissants</p> | <p>2,80€ 0,35€/unidad 6,85€/kg</p> |
|  <p>4 croissants de chocolate Dulcesol</p> | <p>0,79€ 0,19€/unidad 5,64€/kg</p> |  <p>4 napolitanas chocolate</p> | <p>2,80€ 0,35€/unidad 5,35€/kg</p> |
|  <p>6 Panrico Donuts chocolate</p> | <p>3,25€ 0,54€/unidad 13€/kg</p> |  <p>4 berlinas glaseadas (para descongelar en casa)</p> | <p>1,40€ 0,35€/unidad 10,5€/kg</p> |
|  <p>8 suizos con chocolate Panrico</p> | <p>1,98€ 0,25€/unidad 6,69€/kg</p> |  <p>6 bollos suizos azucarados o chocolate</p> | <p>2,70€ 0,45€/unidad 12,39€/kg</p> |
|  <p>6 caracolas con pasas</p> | <p>1,75€ 0,29€/unidad 6,48€/kg</p> |  <p>3 caracolas con pasas</p> | <p>2,70€ 0,90€/unidad 17,49€/kg</p> |

Como se puede ver en la tabla, el precio de la bollería descongelada preparada en el supermercado puede llegar a ser del doble o el triple de aquella con marca propia. Sin embargo, la duración (caducidad) de la última puede llegar a ser de hasta 2 meses, mientras que los productos descongelados en el supermercado se recomienda consumir entre 2 y 3 días, aunque la calidad de los mismos decrece exponencialmente desde el primer momento.

La principal ventaja de los supermercados frente a los establecimientos tradicionales es que la bollería descongelada en el local va etiquetada con toda la información nutricional, como se puede observar en todas las imágenes de la tabla anterior. Además, el horario es ininterrumpido, de lunes a sábado de 10 de la mañana a 10 de la noche generalmente.

Como se ha comentado anteriormente, el principal problema de los supermercados e hipermercados es su gran poder de negociación con los proveedores, lo que les permite tener precios finales bastante competitivos. Además, la mayoría de los supermercados cuentan con programas de fidelización del cliente, como las tarjetas de socio, lo que permite un mejor seguimiento del cliente y una mayor personalización de la oferta.

Sin embargo, según el último estudio sectorial de DBK, aunque el supermercado es el lugar donde más comúnmente se compra la bollería, también es el establecimiento que menos calidad percibida presenta respecto a estos productos.

Los clientes de los supermercados valoran la conveniencia de la compra en un mismo establecimiento, sus competitivos precios y sus programas de fidelización, pero son conscientes de que los productos de bollería son de escasa calidad.

El mercado objetivo principal de los supermercados son las amas de casa y el grupo de los cabeza de familia.

3.3.2. Establecimientos tradicionales

La creencia generalizada es que los establecimientos tradicionales tienen una alta calidad en sus productos. Además, las personas que escogen comprar su bollería en estos locales lo hacen porque confían en la elaboración artesanal de los

productos, frente a la elaboración industrial de los productos en el resto de lugares.

Sin embargo, en una encuesta realizada personalmente a 7 establecimientos en la provincia de Valencia (5 de ellos en la capital) durante el mes de julio de 2011 se han obtenido los siguientes resultados:

- De una variedad promedio de 14 productos de bollería, diariamente se elaboran de manera artesanal en el establecimiento únicamente 2 de ellos (de media), siendo el resto productos descongelados.
- El principal producto que se elabora artesanalmente es el pan: de los 7 establecimientos se elaboraba a mano en 6 de ellos.

Como se puede ver y como apuntaba el Informe sobre Bollería Industrial de la Consejería de Salud de la Comunidad de Madrid, la mayoría de los establecimientos tradicionales han dejado de trabajar masas de manera artesanal.

En la misma encuesta, el precio promedio de los productos más representativos fue el siguiente:

Tabla 3. Precio promedio de la bollería en establecimientos tradicionales.

| Producto | Precio promedio por kg (€) |
|--------------------------|----------------------------|
| Croissant de mantequilla | 13,54 |
| Croissant relleno | 14,75 |
| Berlinas de chocolate | 13 |
| Napolitanas rellenas | 9,39 |
| Suizos | 15,44 |

Fuente: Elaboración propia.

El precio es, en promedio, un 17% más alto en los establecimientos tradicionales comparado con el precio de la bollería “fresca” de los supermercados.

Por otro lado, excepto en uno de los establecimientos que se ofrecían un folleto y un tríptico, el resto no ofrecía ninguna clase de información nutricional o de procedencia de los ingredientes usados en la elaboración de los productos.

Sin embargo, según la revista Eroski, la confianza del cliente en estos establecimientos hace la exigencia de información se relaje, mientras que este aspecto cobra más importancia en el caso de la bollería industrial.

Como sucede en los supermercados, el mercado objetivo es, principalmente, amas de casa. Sin embargo, los establecimientos tradicionales tienden a atender a clientes mucho más cercanos a su zona geográfica. Excepto aquellos que venden especialidades o productos “gourmet”, ninguno atrae clientela más allá de la zona de su barrio. El horario de estos establecimientos es más reducido, normalmente de 9 de la mañana a 7 de la tarde y sábados por la mañana.

3.3.3. Quioscos y establecimientos de conveniencia

Quedan fuera de esta categoría las gasolineras y las áreas de servicio localizadas en las carreteras, porque aunque se trata de empresas que sirven bollería, no se pueden considerar competencia directa por su localización.

En ninguno de estos comercios se prepara bollería en el propio local, por lo que todo lo que se vende viene envasado y entraría dentro de la categoría de bollería industrial.

Sorprendentemente, en 5 de los 7 establecimientos visitados tan sólo se han encontrado 3 marcas: Panrico (y todas sus submarcas, Bollycao, Donuts, Mañanitos y Qe!), Nutrexpa (con Phoskitos y palitos Nocilla) y la marca valenciana Dulcesol, mientras que en el quinto quisco había también bollería de la marca Bimbo (bollos y surtido de pasteles Martínez).

La diferencia con los supermercados es que la presentación de estos productos envasados suele ser individual, por lo que su coste suele ser algo más elevado. En los casos en los que los bollos vienen empaquetados de 2 en 2 (Donuts Panrico), en el propio establecimiento se ofrece la posibilidad al cliente de dividir el paquete.

La diferencia a la hora de vender esta bollería respecto a los supermercados está en que el mercado principal de los quioscos es el de los niños. El horario depende del tipo de establecimiento: las tiendas como Opencor abren 18 horas al día todos los días del año, mientras que algunos quioscos únicamente abren de lunes a viernes en horario de 9 a 7 de la tarde.

Esta es una muestra de la variedad que se suele encontrar en quioscos:

Tabla 4. Precio promedio de la bollería en establecimientos de conveniencia.

| Producto | Precio |
|---|---|
|  <p>Qé! Caña</p> | <p>1,35€/unidad 6,95€/kg</p> |
|  <p>Donuts Panrico</p> | <p>1€/unidad 19,26€/kg</p> |
|  <p>Bollycao dokyo</p> | <p>1,40€ paquete 0,70€/unidad 14,33€/kg</p> |
|  <p>Bollycao classic</p> | <p>1,35€/unidad 9,78€/kg</p> |
|  <p>Phoskitos</p> | <p>1€/unidad 12,39€/kg</p> |

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: OPERACIONES Y PROCESOS

4.1. Localización.

4.2. Distribución en Planta.

4.3. Operaciones y procesos.

4.4 Proveedores.

4. OPERACIONES Y PROCESOS

4.1 Localización.

Como vimos en la asignatura de Dirección de Producción y Logística, la localización es un factor clave para el éxito del negocio, puesto que afecta directamente a la capacidad competitiva de la empresa. Un mismo concepto de negocio puede fracasar o tener tremendo éxito dependiendo del lugar donde se encuentre, y en muchos casos la localización es una de las variables comerciales claves de una empresa (Estellés, 2008).

De entre todos los factores a considerar para abrir un establecimiento, los que tienen mayor importancia para Pick&Bite son:

- Tránsito de personas: en un negocio donde se trabaja con unos márgenes de beneficio algo ajustados y donde dos de los puntos clave del éxito son la rotación (variedad de los productos), así como su frescura, es imprescindible que las ventas sean elevadas. Por lo tanto, es básico que el tránsito de personas sea bastante.
- Cercanía a centros de trabajo: el concepto de tienda de Pick&Bite es perfecto para los trabajadores de la zona. Tanto a la hora del desayuno, de camino al trabajo, como en un descanso o en la hora de la merienda, Pick&Bite es el sitio perfecto para tomar un saludable snack de manera rápida. Es previsible que los centros de trabajo de los alrededores sean una fuente importante de clientes.
- Proximidad a zonas de mucho movimiento de transporte público: es una de las estrategias seguidas por la cadena de cafeterías Starbucks. Si el establecimiento se encuentra al lado de una boca de metro o una concurrida parada de autobús puede seducir a muchos clientes que van de paso, dada la facilidad y rapidez de compra.
- Cercanía de suministradores de materias primas: aunque es menos relevante, es importante que en la zona existan fruterías que suministren fruta fresca de temporada diariamente a la tienda, para que ello no suponga un alto coste en portes.

Los factores referentes a la proximidad y disponibilidad de recursos humanos son algo más irrelevantes, puesto que las tareas a desempeñar por los trabajadores en la tienda Pick&Bite no son tan especializadas ni requieren mucha formación. A pesar de que encontrar expertos pasteleros cualificados es algo complicado, las labores del maestro obrador de Pick&Bite no necesitan de tal nivel de experiencia, como se detalla en la descripción de los puestos de trabajo más adelante.

Por otro lado, tras solicitar los servicios de una arquitecta (la factura se adjunta en el Anexo1), se ha llegado a la conclusión de que la mejor opción posible para favorecer el rápido desplazamiento de los clientes por el local y maximizar la visibilidad de todas las zonas es una distribución cuadrada o rectangular, donde cobra especial importancia que el escaparate sea grande.

Las medidas óptimas para garantizar la correcta movilidad tanto de los clientes como de los empleados, contando con las zonas mínimas exigidas de almacén y baño se han determinado en aproximadamente 100m².

Las dos áreas de la ciudad de Valencia que mejor cumplen los 4 requisitos valorados son:

- Centro de la ciudad (distrito de Ciutat Vella): donde el comercio está muy concentrado y hay numerosos centros de oficinas. El mayor problema es que la mayoría de los locales disponibles están en edificios antiguos y tienen pocos metros de fachada y muchos de profundidad. Aunque Pick&Bite podría encajar ahí, no es la distribución óptima, como se ha mencionado.
- Zona Avenida de Francia (distrito Camins al Grao), con una de las densidades de población más altas de la ciudad dado el elevado número de edificios altos. Es también un centro de oficinas y hay una alta disponibilidad de locales comerciales prácticamente nuevos y amplios, que tienen bastante metros de fachada en la mayoría de los casos. Es un barrio moderno que puede encajar con la imagen de la marca.

En cuanto al tipo de ocupación del local se optará por alquiler, dado que por el momento no existen los fondos suficientes para adquirir un local comercial de estas características en ninguna de las zonas mencionadas.

Tras una intensa búsqueda de locales comerciales aptos al propósito, las mejores opciones resultaron ser estas dos:

- Opción A: local de 80m² en las inmediaciones de la Plaza del Ayuntamiento (calle Correos).
 - Apto para hostelería (salida de humos).
 - Gran escaparate.
 - Techos altos.
 - Posibilidad de reforma y de añadir puerta trasera.
 - Local antiguo pero reformado hace 6 años.
 - 3.600€/mes.
- Opción B: local de 125m², distribuidos en 95 de planta y 30 de sótano/almacén, en zona Avenida de Francia.
 - Apto para hostelería (salida de humos).
 - Escaparate en 2 de las 4 paredes.
 - 4.900€/mes.

El segundo local parece a priori más adecuado a la distribución planteada inicialmente, pero el precio es considerablemente más alto y la situación céntrica del primero es, ciertamente, inmejorable.

El propietario de la Opción A permite, bajo el compromiso de mantener un alquiler a largo plazo, el beneficio de mantener el mismo precio del alquiler en periodos de dos años. Además, el local está completamente climatizado, por lo que no será necesario comprar o alquilar ninguna maquinaria de aire acondicionado, tan sólo dirigir las salidas modificando la estructura del falso techo.

Así pues se ha decidido que el local esté ubicado en la Calle Correos, nº5 en la ciudad de Valencia. Aquí hay un mapa que muestra la ubicación sobre el plano.

- La Caixa.
- Banco de Valencia.
- Bancaja.
- Citibank.
- Santander
- Las Provincias.
- Diario ABC.
- Colegio de Economistas de Valencia.
- Correos.
- Radio Valencia (Cadena 40 Principales, La SER).

A estas dependencias habría que sumarles todas las administraciones públicas, como el ayuntamiento, el sindicato de cuentas, las dependencias de Hacienda, etc. que también están ubicadas en este mismo distrito.

Por lo tanto, aunque los habitantes permanentes son cada vez menos, el centro es una zona de paso y de trabajo bulliciosa, donde se sitúan los comercios más importantes de la ciudad (El Corte Inglés, varias tiendas del grupo INDITEX, centros de comida rápida, supermercados como Mercadona, etc.). El comercio tradicional tiene también una fuerte presencia en este barrio y dispone de una organización propia, la Associació del Comerç del Centre Històric de València.

Según esta asociación, en el llamado centro histórico (zona que aglutina algunas calles también fuera del distrito de Ciutat Vella), los competidores directos que Pick&Bite encontrará en esta área son los siguientes:

- Establecimientos tradicionales:
 - Horno Lluch.
 - Lorno.
 - Horno San Pablo.
 - Horno Alfonso Martínez.
 - Horno-Pastelería San Vicente.
- Supermercados:
 - Mercadona.
 - Supermercado de El Corte Inglés (2 establecimientos).
- Quiscos y establecimientos de conveniencia:
 - OpenCor.

Es también un centro neurálgico para el turismo y un punto clave para el transporte público de la ciudad.

4.2 Distribución en Planta.

Una adecuada distribución en planta permitirá ordenar los equipos y las áreas de trabajo de manera que el espacio resulte económicamente eficiente, seguro para todo el mundo y sea un lugar satisfactorio y cómodo para el personal y los clientes (Krajewski y Ritzman, 2000).

Los objetivos básicos que debe cumplir la distribución del local son:

- Unidad.
- Circulación fluida y mínima.
- Seguridad.
- Flexibilidad.

Es también parte de la estrategia de lucha contra la mala imagen de la bollería de Pick&Bite el hacer un establecimiento “transparente” en el que desde el exterior se pueda ver la distribución de la tienda y los productos expuestos.

Por tanto, el establecimiento será rectangular, con un gran escaparate de cristal que permita ver el interior de la tienda y a todas las personas que trabajan dentro. Igualmente, desde el interior se podrá ver al maestro obrador preparando los productos en la mesa y en el horno. En esta imagen se puede ver la idea de transparencia en el trabajo que quiere transmitir Pick&Bite.

Ilustración 4. Obradores trabajando a la vista.



Fuente: Bread Talk. 2011.

Los expositores de los bollos preparados serán también transparentes y de fácil acceso. Las bandejas serán pequeñas y tendrán de 6 a 8 unidades cada una, como se puede observar en las siguientes imágenes de ejemplo.

Ilustración 5. Expositores de bollería (I).



Fuente: Bread Talk. 2011.

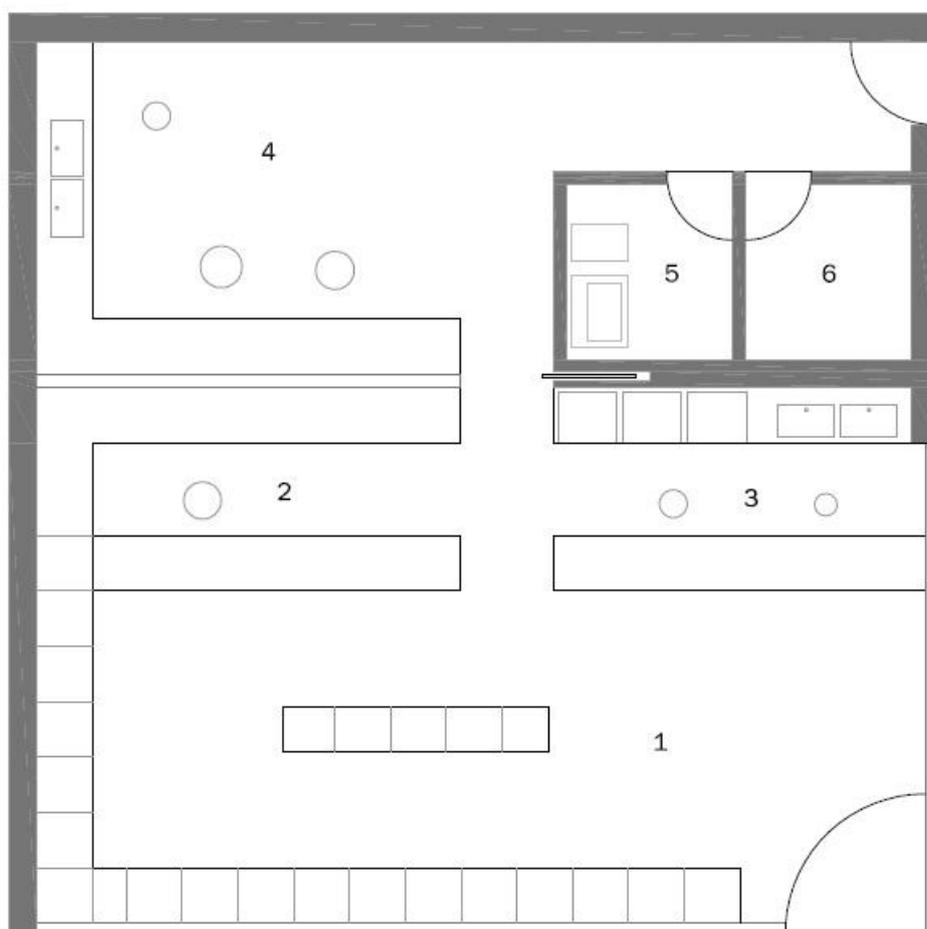
Ilustración 6. . Expositores de bollería (II).



Fuente: Bread Talk. 2011.

A continuación se puede apreciar un detalle de la distribución en planta, a escala:

Ilustración 7. Distribución en planta de la tienda Pick&Bite.



- 1_ Zona Principal
- 2_ Zona de Personalización
- 3_ Caja
- 4_ Cocina
- 5_ Aseo
- 6_ Almacén

Fuente: Arquitectura Tarín. 2011.

En el local, como se puede ver en el plano, se distinguen las siguientes zonas:

- Zona de autoservicio: será la zona principal del establecimiento. Desde que el cliente entra y coge su bandeja hasta que se encamina a la caja irá pasando por todos los expositores transparentes que albergan los productos del día. En esta imagen se puede apreciar cómo será el recorrido:

Ilustración 8. Muestra de la zona de autoservicio.



Fuente: Bread Talk Co. 2011.

- Zona de personalización de productos: justo antes de llegar a la caja, el cliente encontrará una pequeña zona de personalización de bollería. En él habrá un maestro obrador detrás de un expositor que contendrá los aderezos junto con los precios de cada uno y tres tipos de salsas para rellenar. En esta ilustración se puede ver una muestra de cómo sería un mostrador de personalización:

Ilustración 9. Mostrador de aderezos.



Fuente: Google.es

- Zona de cobro: es la zona donde el empleado de caja terminará de atender al cliente, con una superficie para meter todo en bolsas y justo delante de un par de refrigeradores de los que ofrecerá bebidas.
- Zona de almacenaje: se trata en realidad del congelador donde se guardan las masas y el fermentador donde se prepararán, detrás de la mesa principal de trabajo del maestro obrador.
- Zona de preparado y horneado: el maestro obrador estará detrás del mostrador de personalización de productos y a su alrededor tendrá varias mesas de trabajo donde preparará, a la vista de los clientes, las distintas masas. En esta zona habrá acceso al congelador, al fermentador y a los hornos.

El presupuesto aproximado estimado por la arquitecta para acometer la reforma del local, incluyendo baños, salida de humos, puertas eléctricas, escaparates y adecuación de equipos de aire acondicionado es de 45.000€, con un plazo de 2 meses y medio desde la fecha de inicio de las obras.

4.3 Operaciones y procesos.

El negocio se articula en las siguientes operaciones básicas: recepción, almacenamiento y gestión de materias primas y bebidas; descongelación, preparación de productos y su distribución en tienda; personalización de bollos y cobro.

4.3.1. Gestión de materias primas

Pick&Bite será suministrado de cuatro productos básicos: masas congeladas precocidas, fruta fresca y frutos secos, bebidas y cremas y salsas de relleno.

Las masas congeladas, las salsas y los demás ingredientes de relleno preparados se recibirán, por acuerdo con el proveedor (Preel) una vez por semana a primera hora de la mañana, antes de la apertura del establecimiento (8 de la mañana). La labor de los empleados presentes en la tienda es la de firmar la entrega una vez haya comprobado que la orden es correcta y almacenar las masas correspondientes en el congelador.

Tanto al principio, tras recibir el pedido, como al final del día el maestro obrador actualizará en el ordenador la ficha de almacén. El programa informático se encargará de avisar cuando el número de masas y salsas de cada estilo esté por debajo un de un mínimo stock de seguridad. El acuerdo con el proveedor permite realizar los pedidos de manera semanal con dos días de antelación mediante un correo electrónico generado de manera automática con este software.

Por otro lado, también por las mañanas antes de abrir se recibirán los pedidos diarios de fruta de temporada y frutos secos, que se pagarán semanalmente. Las frutas se lavarán y pelarán entre los dos trabajadores dejándolas preparadas para incorporarlas a las masas y presentarlas en el expositor de personalización, mientras éstas se descongelan y/o fermentan.

Por último, el proveedor de bebidas también las traerá una vez por semana. De nuevo este proveedor nos permite pagar los pedidos a 30 días, por lo que los trabajadores simplemente firmarán la entrega. El trabajador encargado de la caja será el encargado de actualizar la ficha de almacén de las bebidas y, al igual que en

el caso de las masas, los pedidos se realizarán por correo electrónico generado automáticamente.

4.3.2. Procesos de preparación de bollería

La preparación comienza con la descongelación de las masas, que tardan entre 15 y 35 minutos a temperatura ambiente en un pequeño armario protegido de la luz del sol. Dependiendo del tipo de masa, ésta puede necesitar una fermentación controlada en el fermentador, operación que puede durar entre 45 y 120 minutos, dependiendo del tipo y tamaño de la masa.

Mientras transcurren estos tiempos, el maestro obrador y su ayudante pelarán y prepararán las frutas para incorporarlas a las masas. También se prepararán las salsas y rellenos (chocolates, cremas, fiambres, etc.).

Después el maestro obrador, en la mesa de trabajo, adereza las masas y las rellena con las distintas salsas, en tandas de 6 en 6, que horneará según el tiempo requerido por cada masa, con la colaboración del ayudante. Se presentarán en pequeñas bandejas que el trabajador sacará y dispondrá en los expositores de la tienda.

Por otra parte, en la zona de personalización de productos, a petición del cliente, el ayudante maestro obrador preparará una masa precocida y ya fermentada de hojaldre o de bollo de leche con los ingredientes seleccionados y la cocerá en un pequeño horno eléctrico durante 5 minutos, mientras el cliente pasa a la zona de cobro.

4.3.3. Empaquetado y cobro

El trabajador que está en el puesto de cobro cogerá la bandeja del cliente, retirará los productos seleccionados y los envasará en una bolsa. Añadirá una servilleta al paquete y preguntará al cliente si desea alguna bebida. Sumará el total y cobrará al cliente, deseándole un buen día.

Las bandejas se quedarán apiladas detrás de la caja y en los ratos libres, el empleado de caja y el ayudante del obrador serán los encargados de ir limpiándolas para reponerlas.

4.4 Proveedores

4.4.1. Masas

Para seleccionar el proveedor adecuado de masas se solicitó ayuda a ASEMAC, la Asociación Española de Masas Congeladas, que para el tipo de establecimiento que será Pick&Bite sugirió 2 proveedores de la Comunidad Valenciana: Panamar y Preel. A continuación se analizan ambos.

Panamar

Es la empresa que tiene el catálogo de productos más amplio. Disponen de productos tanto fermentados como no fermentados. Sin embargo, no cumplían dos de los requisitos necesarios:

- No sirven masas sin preparar. La idea de Pick&Bite es la de disponer de masas de hojaldre limpias con las que poder trabajar, convirtiéndolas en bollitos, napolitanas o cualquier otro pastelito. Sin embargo, Panamar no suministra esta clase de masas. Todos los productos son ya elaborados, rellenos o preparados.
- No suministran rellenos ni salsas.



Preel

De las dos propuestas es el único que servía las masas sin preparar ni aderezar, así como una gran cantidad de rellenos preparados y semipreparados.

Además, el tipo de masas que sirven se ajusta perfectamente a lo que Pick&Bite requiere: suministran bollos suizos y de leche, hojaldres y magdalenas “limpias”, tanto fermentadas como sin fermentar.



Además, suministra rellenos, chocolates, salsas y decoraciones dulces y saladas para aderezar las masas. Y aunque la preparación de la mayoría de rellenos será artesanal durante el día en el local, se ha decidido encargar aquellos rellenos que

son más difíciles de elaborar en el establecimiento, como preparados de atún y pollo, por el tiempo que conlleva su preparación y la dificultad sanitaria de manejo de los alimentos que los componen.

El reparto de Preel incluye en su ruta la ciudad de Valencia una vez por semana y el sistema informático que operará en la tienda de Pick&Bite permite y recuerda el envío por correo electrónico del pedido semanal con la suficiente antelación.

Preel facilita además una financiación de los pagos a 30 días.

En cuanto a la calidad de las masas, desde Preel se ha asegurado que únicamente se usan ingredientes naturales en su elaboración, y aunque ninguno de sus productos está libre de azúcares o contiene fibra o vitaminas añadidas, todos ellos están fabricados sin grasas

4.4.2. Bebidas

De todos los distribuidores locales analizados en la zona, el que ha sido finalmente escogido es Codile SL, con sede en Alicante y que también opera en Valencia.

La empresa cuenta con un amplio catálogo de bebidas de primeras marcas, en el formato en el que se necesitan para Pick&Bite, incluyendo:

- Agua mineral.
- Refrescos con gas.
- Refrescos sin gas.
- Zumos.
- Bebidas energéticas.
- Bricks de leche.
- Bebidas isotónicas.
- Tés fríos.
- Batidos dulces.



Además, como en el caso del proveedor de masas, permite una financiación a 30 días, un reparto semanal y admite pedidos generados automáticamente a través de correo electrónico.

4.4.3. Frutas

Para servir al establecimiento de frutas y frutos secos se ha contactado con la Frutería Montoro, que dispone de 3 locales en Chiva y uno en la ciudad de Valencia.

Se ha decidido contratar con este distribuidor puesto que se conoce de primera mano que la calidad de la fruta es excelente, comprada cada día en MercaValencia y en el Mercado Central de la ciudad.



Además, tras consultar con la empresa, se ha acordado que el repartidor de la fruta llegue a primera hora de la mañana al local de Pick&Bite justo después de servir su establecimiento en la ciudad de Valencia y antes de hacer el reparto en la localidad de Chiva.

Con ello, la frescura de las frutas queda garantizada y los trabajadores dispondrán de las materias primas a una buena hora para comenzar a elaborar todo antes de la hora de apertura.

CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

5.1. Forma legal y tributaria.

5.2. Misión, visión y valores.

5.3. Organigrama y recursos humanos.

5. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

5.1 Forma legal y tributaria.

La idea básica es formar una sociedad de responsabilidad limitada, para limitar la posibilidad de pérdidas, por lo que la opción de ser empresario autónomo queda descartada.

En el Anexo 2 se puede ver un cuadro comparativo con las distintas modalidades legales de empresa en España, como aprendimos en la asignatura de Derecho de la Empresa.

Una vez estudiado este cuadro y teniendo en cuenta que la inversión inicial superará previsiblemente los 60.000€ requeridos para formar una Sociedad Anónima (como se informa en el análisis económico-financiero), ésta es la forma escogida para la empresa.

Además, como se ha comentado en el análisis DAFO, el concepto de empresa permitirá (si tiene éxito) una fácil réplica, por lo que queda abierta la puerta a crear una franquicia de Pick&Bite. La Sociedad Anónima es, por este motivo también, la opción más conveniente.

A partir de septiembre de 2010, estas sociedades están reguladas por la Ley de Sociedades de Capital.

En resumen, las características de la Sociedad Anónima son:

- El número de socios mínimo es de uno. En su caso, tanto el cambio de socio único como la ampliación del número de socios deben hacerse constar en escritura e inscribirse en el Registro Mercantil.
- El capital mínimo es de 60.000€, que debe ser desembolsado en un 25% en el momento de la constitución y dividido en acciones.
Para ello, se pueden aportar a la sociedad bienes o derechos valorables económicamente, pero no trabajo o servicios. El informe que valore las aportaciones deberá ser incorporado a la escritura de constitución.
- Las formas de administración de la misma son:

- Administrador Único.
- Dos o más administradores solidarios.
- Consejo de Administración compuesto por un mínimo de 3 y un máximo de 12 consejeros.
- Al nombre de la sociedad se acompañará de las siglas S.A.
- Hasta que la Reserva Legal alcance el 20% del capital social, siempre se asignará un 10% del beneficio a dicha reserva antes de proceder al reparto de beneficios. El reparto se podrá hacer con cargo a beneficios siempre y cuando el patrimonio neto de la sociedad no sea inferior al capital social como consecuencia del reparto.

Los pasos a seguir para crear la sociedad serán los siguientes:

- Solicitar el Certificado de Denominación Social, que deberá adjuntarse a la escritura de constitución de la sociedad y que garantiza que no hay ninguna otra empresa con el mismo nombre (denominación social). El certificado se puede presentar de manera electrónica en el Registro Mercantil Central o bien por correo ordinario con el formulario adjunto en el Anexo 3.
 - El nombre escogido para la empresa es Pick&Bite SA.
- Realizar la Escritura Pública de Constitución ante notario, que incluirá la identidad de los socios, sus aportaciones y el sistema de administración escogido, así como los Estatutos Sociales de la empresa. En el caso de Pick&Bite se adjuntan en el Anexo 4 los Estatutos Sociales formulados según la Orden JUS que aprueba los Estatutos-tipo.
- Solicitud del N.I.F (Número de Identificación Fiscal) provisional, que será definitivo cuando la sociedad se inscriba en el Registro Mercantil. El propio notario puede solicitar un N.I.F. provisional para la empresa.
- Inscripción en el Registro Mercantil correspondiente, en este caso en el de la ciudad de Valencia. La inscripción será publicada también en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.
- Otros trámites necesarios para la puesta en funcionamiento de la empresa:
 - Alta en el Impuesto de Actividades Económicas, que devengará según años naturales y será recaudado por la Administración Local (ayuntamiento).

- Obtención de licencias (apertura, obras, manipulación de alimentos...).
- Dar de alta la empresa en la Seguridad Social.
- Registrar marcas y denominaciones de productos.

La tributación de la sociedad será a través del Impuesto de Sociedades, regulado en el Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, cuyos tramos son los siguientes:

- General: 30% de la base imponible.
- Para Empresas de Reducida Dimensión (cifra de negocios menor de 8 millones de euros):
 - Desde 0 hasta 120.202,41€ de base imponible: 25%.
 - Resto ERDs: 30%.

Durante los primeros años, con tan sólo un local, Pick&Bite será una ERD y seguramente la base imponible arrojada será menor de 120.000€, por lo que el tipo que se supondrá para las previsiones iniciales es del 25%.

Además, se trabajará para conseguir las deducciones varias que el Impuesto de Sociedades plantea, hecho que le confiere mayor flexibilidad a esta opción empresarial.

5.1.1. Socios y aportaciones

Los socios fundadores de la sociedad seremos 3 amigos: Julio Moreno (yo), que tendré el capital mayoritario y trabajaré en la empresa y dos socios capitalistas que han decidido aportar algo de dinero como inversión a largo plazo.

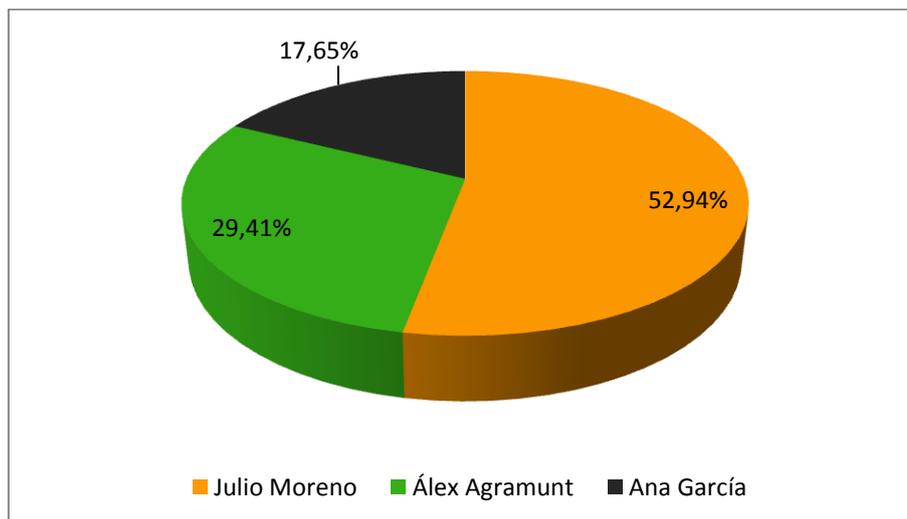
- Julio Moreno, socio fundador y trabajador de la sociedad. Con residencia en la localidad de Chiva, donde la empresa tendrá su domicilio social y donde se establecerá la sede administrativa de la misma.
 - Aportación al capital: 45.000€.
- Álex Agramunt Soler, socio únicamente capitalista, con residencia en la ciudad de Valencia.
 - Aportación al capital: 25.000€.

- Ana García Tarín, socia también capitalista, residente en la ciudad de Valencia.
 - Aportación al capital: 15.000€.

Todas las aportaciones serán en efectivo puesto que ninguno de los dos socios posee maquinaria o elementos que puedan formar parte de una pastelería en estos momentos. El local se alquilará, por lo que tampoco es posible aportar terrenos o edificios.

El capital social inicial será por tanto de 85.000€, superior al mínimo de 60.000€ requerido. Se emitirán 1.000 acciones de 85€ de valor nominal cada una, por lo que el accionariado quedará de la siguiente manera:

Gráfico 17. Accionariado de Pick&Bite.



Fuente: Elaboración propia.

5.2 Misión, visión y valores.

La misión de una empresa es su finalidad y propósito general, la razón de ser, por la que la empresa se crea.

La misión de Pick&Bite es satisfacer a sus clientes ofreciendo productos de bollería únicos y distintivos que se reconozcan por su calidad y frescura.

El principal objetivo de Pick&Bite es, como se puede observar, satisfacer a sus clientes. La calidad y la atención al cliente son la razón de ser de la empresa y estarán presentes en todas las acciones que la empresa llevará a cabo.

La visión de la empresa, es decir, su proyección, la imagen de futuro a largo plazo, aquello que guiará las líneas de actuación de estrategias a largo plazo es:

Ser establecimiento líder y la marca de referencia de una nueva generación de establecimientos de bollería urbanos.

Los valores por los que todo el equipo de la empresa se regirá para llevar a cabo tanto la misión como la visión de Pick&Bite serán:

- Liderazgo en el sector: Pick&Bite pretende convertirse, como su misión y visión dicen, en el líder de este nuevo sector de la bollería, por lo que el liderazgo será uno de los valores implícitos básicos en todas las acciones y decisiones que la empresa lleve a cabo.
- Compromiso con la calidad y el valor de las materias primas y la salud de los clientes. Desde Pick&Bite creemos que un buen producto empieza por una buena materia prima. Además, la apuesta por la calidad de los ingredientes será fuerte para desterrar la mala imagen de la bollería y presentarlo como un producto sano, un snack apetecible y fácil de comer y digerir.
- Profesionalidad en todos los trabajos realizados.
- Variedad y diversión: la variedad de productos de Pick&Bite se aplicará también al carácter dinámico de la marca y los trabajadores.
- Confianza: la empresa trabajará por generar la confianza de los clientes en un producto sano y que cumple todas las normativas sanitarias.

Las tres cosas, misión, visión y valores, deben compartir un espíritu común para que la empresa funcione y consiga sus objetivos de futuro, siendo respetuosa con sus principios y la sociedad en general. Deben servir como guía e inspiración y deben ser conocidas y compartidas por todos los trabajadores (Cuypers, 2000).

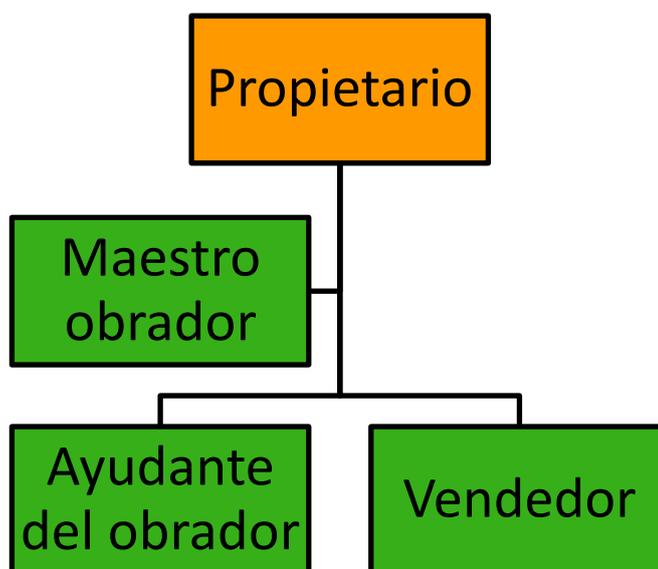
Es tarea del propietario inculcar y recordar estos valores a todos los empleados y asegurarse de que esta filosofía de funcionamiento se transmite a los clientes y éstos la perciben como algo positivo.

5.3 Organigrama y recursos humanos.

Todas las funciones de la empresa se harán siguiendo la misión, visión y valores definidas, pero tienen especial importancia en la tarea de gestión de recursos humanos, que se debe desarrollar con total integración de acuerdo a esos principios.

El organigrama de la empresa, la denominación de los puestos de trabajo y la asignación de tareas se hace ciñéndose a la clasificación laboral dictada por convenio colectivo del sector de la bollería, pastelería y repostería, aprobado para la provincia de Valencia en 2006. El nivel salarial está basado en la revisión del mismo convenio del año 2010, la última disponible, con un redondeo al alza.

Gráfico 18. Organigrama de Pick&Bite.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el esquema de organización de los trabajadores responde al de una pyme tradicional, con ausencia de mandos intermedios y con acumulación de tareas en el fundador de la empresa, como se explica más adelante.

Horario

Estando localizado el negocio en el centro de la ciudad de Valencia, se trabajará con un horario ininterrumpido de 8 de la mañana a 9 de la noche, por lo que se

necesitarán dos turnos de trabajadores de 8 horas cada uno. Se trabajará de lunes a sábado.

El primer turno de trabajadores comenzará a las 6 de la mañana, para tener todo listo a las 8 e intentar captar a todos los clientes que se dirigen a su trabajo a primera hora de la mañana. El tiempo se empleará para recibir los productos por las mañanas y garantizar un descongelado óptimo de las masas, así como un fermentado para aquellas masas que lo requieran.

El relevo se producirá a las 2 de la tarde, horario cómodo tanto para los que abandonan el turno como para los que comienzan el suyo. Y aunque el establecimiento se cerrará al público a las 9 de la noche, el horario laboral se alargará hasta las 10 para limpiar todo el local sin los clientes, hacer recuento de caja y actualizar las fichas de inventario de masas y bebidas diariamente.

Cerrando a las 10 y haciendo entrar al primer turno a las 6 de la mañana se evita entrar en horario nocturno (después de las 10 y antes de las 6) que fija el convenio colectivo, evitando sobrecostes de personalidad y problemas de seguridad en el puesto de trabajo.

5.3.1. Descripción de los puestos de trabajo

Carrel, Elbert Y Hatfield (1995) señalan que la descripción de los puestos de trabajo es el proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización.

Propietario

Nombre del puesto: Propietario

Departamento: Todos

En dependencia de: -

Funciones y responsabilidades del puesto

Yo seré el encargado de todas las labores de administración de la empresa, que incluyen:

- Llevar la contabilidad.
- Controlar la relación con los proveedores.
- Diseñar y articular las labores de promoción.
- Gestionar los recursos humanos, contratos y nóminas.

El trabajo se desarrollará desde el domicilio social de la empresa, en la localidad de Chiva.

Medios materiales y herramientas usados

Principalmente, ordenadores y teléfonos móviles, materiales de oficina y ofimática.

Formación exigida

Conocimientos empresariales, de dirección y gestión. El perfil de un licenciado en Administración y Dirección de Empresas es el adecuado para el puesto.

Experiencia exigida

Al tratarse de un proyecto de nueva creación, de una empresa relativamente pequeña y de una sociedad de responsabilidad limitada, la experiencia previa necesaria no es tan importante como en otros proyectos.

Nivel de autonomía

Es el puesto de máximo rango, por lo que la autonomía es en teoría ilimitada, pero siempre siendo respetuoso con el resto de empleados y agentes que intervienen en el negocio, teniendo en cuenta la situación de cada momento.

Salario: 1.500€

Maestro obrador

Departamento: Producción

En dependencia de: Propietario

Funciones y responsabilidades del puesto

Recibir las masas y materias primas de proveedores (frutas, verduras, chocolates y cremas) y gestionar el inventario disponible en la tienda. Es su responsabilidad confeccionar con exactitud de las fichas de almacén y asegurar el correcto nivel de inventario disponible en todo momento.

Será el encargado de preparar todos los productos que se ofrecen (descongelarlos, fermentarlos, aderezarlos y hornearlos), presentarlos en bandejas y disponerlos en los expositores de la tienda.

Estará también a cargo de la supervisión del área de personalización de bollos.

Medios materiales y herramientas usados

Todos los necesarios para la elaboración de los bollos: desde los frigoríficos, el fermentador y el horno hasta los cortapastas, rodillos y superficies de trabajo, junto con todas las materias primas necesarias.

Formación exigida

El maestro obrador debe ser un acreditado profesional de la pastelería, con un título oficial que lo certifique. Será necesario el carné de manipulador de alimentos.

Experiencia exigida

Se exigirá al menos un año de experiencia en puesto similar.

Nivel de autonomía

El maestro obrador es la máxima autoridad en el local, en ausencia del propietario es el encargado de hacer cumplir sus obligaciones al resto de trabajadores.

Salario: 1150€

Ayudante del obrador

Departamento: Producción

En dependencia de: Maestro obrador

Funciones y responsabilidades del puesto

Por las mañanas antes de abrir ayudará a preparar las frutas y frutos secos. Cuando abra el local, estará a cargo de la sección de personalización de bollería, frente al público. En esta zona, primero preguntará al cliente qué masa prefiere. Después, cuántos aderezos quiere añadir (máximo de 3), que tendrán marcado su precio en el expositor. Por último, preguntará si desea añadir alguna salsa de las disponibles como relleno y pasará a hornear el bollo en un horno eléctrico rápido durante aproximadamente 5 minutos.

En el tiempo que esté desocupado estará ayudando al maestro obrador a preparar el resto de masas y revisará los expositores de la tienda, recolocando la bollería para que sea accesible y asegurándose que estén limpio. También ayudará a la cajera a limpiar las bandejas cuando tenga tiempo.

Medios materiales y herramientas usados

Instrumentos necesarios para aderezar y personalizar los bollos (manga pastelera). Pequeño horno eléctrico.

Formación exigida

No se exigirá formación previa, pudiendo recibirla en el establecimiento de mano del maestro obrador durante las primeras semanas, porque la tarea de pastelería es relativamente sencilla. Se exigirá carné de manipulación de alimentos.

Experiencia exigida

-

Nivel de autonomía

Aunque es el nivel más bajo del organigrama, el ayudante del obrador estará continuamente frente al público, por lo que debe de tener autonomía y seguridad en su puesto para mostrarla al público.

Salario: 900€

Vendedor

Departamento: Ventas

En dependencia de: Maestro obrador

Funciones y responsabilidades del puesto

Estará en el puesto de caja, envasando los artículos en bolsitas, despachando las bebidas y cobrando a los clientes. Será su responsabilidad asegurar que la caja cuadre diariamente, con un error permitido por exceso o defecto de 50€ diarios. También se encargará de que el nivel de bolsitas presentes en el establecimiento sea necesario para el funcionamiento diario.

Ayudará al maestro obrador cuando sea necesario en la colocación de los productos en la tienda.

Tendrá la labor de limpiar y recolocar las bandejas.

Medios materiales y herramientas usados

El vendedor usará la caja, pinzas y bandejas, todos los instrumentos de limpieza, bolsas, servilletas y los refrigeradores de bebidas.

Formación exigida

No se exigirá formación previa, aparte del graduado escolar y el carné de manipulación de alimentos.

Experiencia exigida

-

Nivel de autonomía

Aunque el vendedor no es un puesto de mando, el nivel de autonomía será elevado por estar en contacto con el público. Podrá, por ejemplo, decidir si regala algún bollo si el cliente descubre que está en mal estado.

Salario: 900€

Todos los trabajadores que están en tienda cuidarán además de la limpieza del local durante el día y llevarán a cabo una limpieza minuciosa una vez cerrado el establecimiento a las 9 de la noche, en la que limpiarán las vitrinas expositoras, las mesas de trabajo y el horno.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DE MERCADO. PLAN COMERCIAL.

6.1. Mercado objetivo y segmentación.

6.2. Posicionamiento.

6.3. Acciones comerciales.

6.4. Marca

6.5. El precio como variable comercial.

6. PLAN COMERCIAL

6.1 Mercado objetivo y segmentación

Pick&Bite no va a explotar una nueva necesidad ni a revelar un nuevo nicho de mercado que no esté ya atendido. El nuevo negocio servirá de una manera distinta y mejorada a un público que consume y conoce ya la bollería y tratará también de acercarse a aquellos que no lo hacen a través de una imagen más sana de estos productos.

Pero “el conjunto de personas que consumen bollería” es un mercado demasiado amplio para convertirse en el público objetivo del negocio. Así pues, en un principio hay que segmentar el mercado. Segmentar es el proceso de diferenciar el mercado total de un producto/servicio en grupos de personas u organizaciones homogéneos entre sí y lo más diferentes posible de los demás. (Miquel, Mollá y Bigné, (1994).

En otros términos, Kotler y Armstrong (2002) definen un segmento de mercado como *“un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing”*.

Segmentar el mercado de los consumidores de bollería es, por tanto, el primer paso para definir el mercado objetivo de Pick&Bite, que será el mercado en el que se centren los esfuerzos comerciales. Esto no significa, sin embargo, que el resto de segmentos del mercado se vayan a abandonar: también habrá oferta para ellos.

Los criterios que se usarán para segmentar el mercado serán geográficos y demográficos, pero también psicográficos.

Geográficos

La tienda estará ubicada en el centro de la ciudad de Valencia, y se espera que la mayoría de los clientes sean trabajadores de los centros de alrededor y personas que están de paso.

Sin embargo, el mercado objetivo no englobará sólo a los habitantes de la capital, sino que también tendrá en cuenta a los ciudadanos del resto de la provincia que se acerquen a pasar un rato a Valencia.

Demográficos

- Sexo: se atenderá indistintamente a hombres y mujeres.
- Edad: el rango de edad en el que se centrarán los esfuerzos comerciales será de 13 años en adelante.
- Posición/estrato social: el concepto de bollería “premium” lleva a buscar personas de clase media-alta, con capacidad adquisitiva media-alta también. Además, según el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, el estrato económico familiar tiene una gran influencia sobre el consumo per cápita de bollería: las familias de la categoría media-alta consumen un 23,7% más de bollería que el promedio de familias españolas.

El resto de variables demográficas (religión, estado civil, talla, peso, etc.) son irrelevantes para Pick&Bite y no se usarán para segmentar el mercado objetivo.

Psicográficos

Gusto por la variedad: el consumidor de bollería, como ya se ha comentado antes, valora mucho la variedad en lo que come. Pick&Bite explotará esta faceta, ofreciendo cada día y cada temporada bollos nuevos y distintos, de manera que el cliente encontrará la variedad que busca sin necesidad de ir a otros establecimientos.

También se buscará transmitir a los clientes los mismos valores que regirán la empresa de los que se ha hablado antes: liderazgo, compromiso con la calidad, profesionalidad y generación de confianza. Esta comunicación de valores acabará atrayendo nuevos clientes que compartan los mismos valores y filosofía de la empresa.

Con todo esto, el mercado objetivo queda definido de la siguiente manera:

Hombres y mujeres de la provincia de Valencia, de edades superiores a 13 años y una posición social media-alta, que valoran la calidad y con gusto por la variedad.

6.2 Posicionamiento

En el siguiente mapa perceptual se puede ver cuál será la posición de Pick&Bite respecto a los establecimientos de la competencia donde se ofertan productos de bollería.

Gráfico 19. Posicionamiento de Pick&Bite frente a otros establecimientos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, los atributos más cercanos a Pick&Bite, con los que queremos que la tienda sea identificada son:

- Variedad
- Calidad
- Frescura
- Horario
- Información
- Ingredientes naturales

En el gráfico se aprecia claramente cómo Pick&Bite intentará explotar los mismos valores de los establecimientos tradicionales (confianza, trato, elaboración artesanal) junto con todas las buenas características de las grandes superficies (horario, información...).

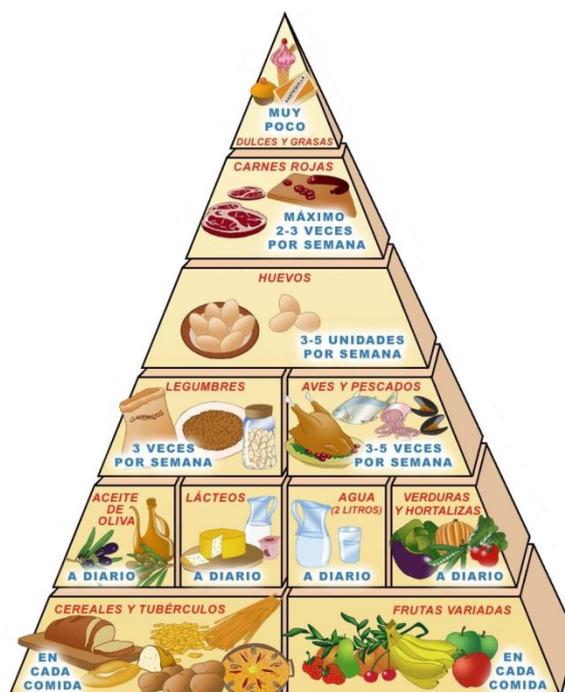
Hay que aclarar aquí que Pick&Bite es un concepto de tienda “step-in, step-out”, poco extendido actualmente en España que consiste en llegar, escoger y marcharse para consumir el producto fuera del establecimiento. El local no tendrá, por tanto, zona de consumo dentro, por lo que, como ya se ha mencionado antes, las cafeterías y restaurantes no se consideran competencia directa.

6.2.1. Imagen de la bollería industrial

A pesar de que los ingredientes de los productos de bollería (huevos, harina, leche...) podrían hacerlos un alimento básico en cualquier dieta, los aditivos, conservantes, y en especial los azúcares y grasas hidrogenadas que la industria añade a los alimentos para reducir su caducidad y facilitar su producción en masa, hace que estos productos tengan una imagen “poco sana”.

Como se puede observar en la siguiente pirámide nutricional, los dulces y bollos están situados en la parte más alta, siendo su consumo recomendado únicamente de manera ocasional. Sin embargo, todos los ingredientes que forman la bollería (huevos, cereales, frutas) están en la base.

Ilustración 10. Pirámide Nutricional.



Fuente: European Food Information Council, 2011.

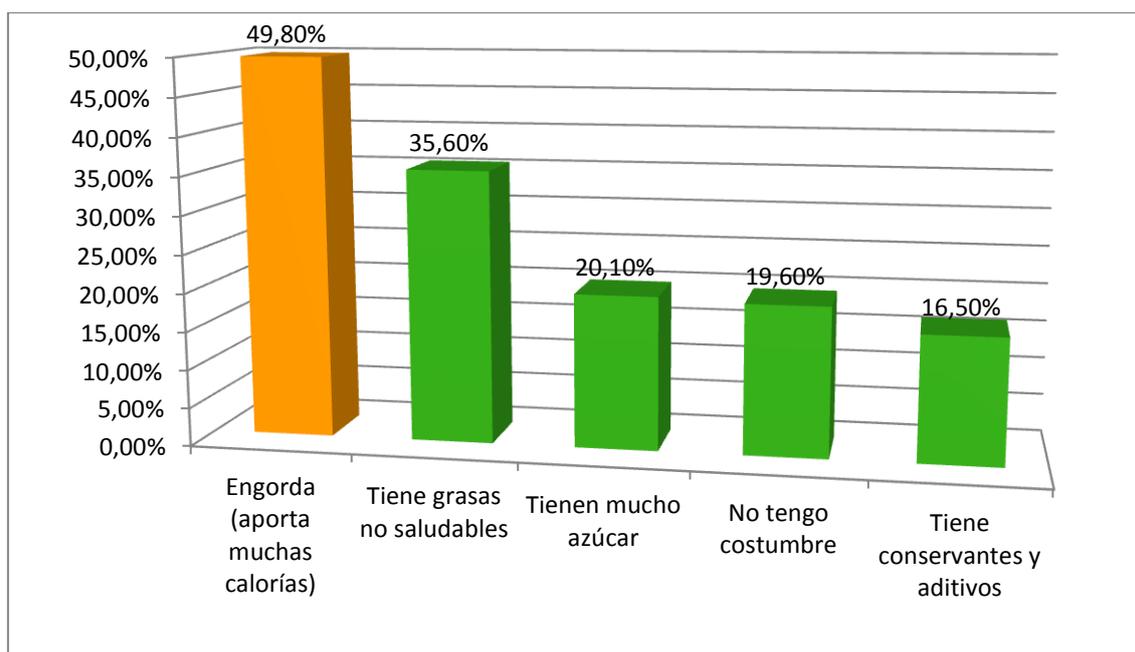
El último informe del Observatorio de Alimentación, Medio Ambiente y Salud de Madrid señala que sólo el 3% de la población considera que los productos de bollería son saludables, mientras que el 75% considera que son “nada” o “poco saludables”.

Y es que, aunque los productos de bollería son la fuente de tan sólo el 4,5% de la ingesta de calorías diarias tanto en niños como adultos, constituyen más de un 15% del total de grasas saturadas (o hidrogenadas) que se consumen diariamente.

El último informe del sector de la bollería industrial de la revista Eroski señala que casi la mitad de los productos de bollería del mercado superan el nivel recomendado de un 1% de grasas trans.

Los principales motivos por los que el consumidor escoge no consumir bollería y que por tanto habrá que combatir y neutralizar son los siguientes:

Gráfico 20. Motivos de no consumo de bollería.



Fuente: Instituto de Nutrición y Trastornos Alimentarios de la Comunidad de Madrid. 2010.

En un esfuerzo para combatir esta mala imagen, los fabricantes de la bollería en general están reduciendo la cantidad de sal, grasas saturadas, azúcares y calorías presente en los productos e incorporando ingredientes saludables y que benefician la salud, como fibra, vitaminas, componentes prebióticos...

Para abordar este aspecto, Pick&Bite ofrecerá productos cuya base es una masa congelada de la mayor calidad posible y que contenga la menor cantidad de aditivos artificiales. Es uno de los compromisos más firmes de Pick&Bite y así se exigirá al proveedor.

La masa se aderezará en la tienda con ingredientes naturales, como chocolates, frutos secos y fruta fresca comprada diariamente en establecimientos locales.

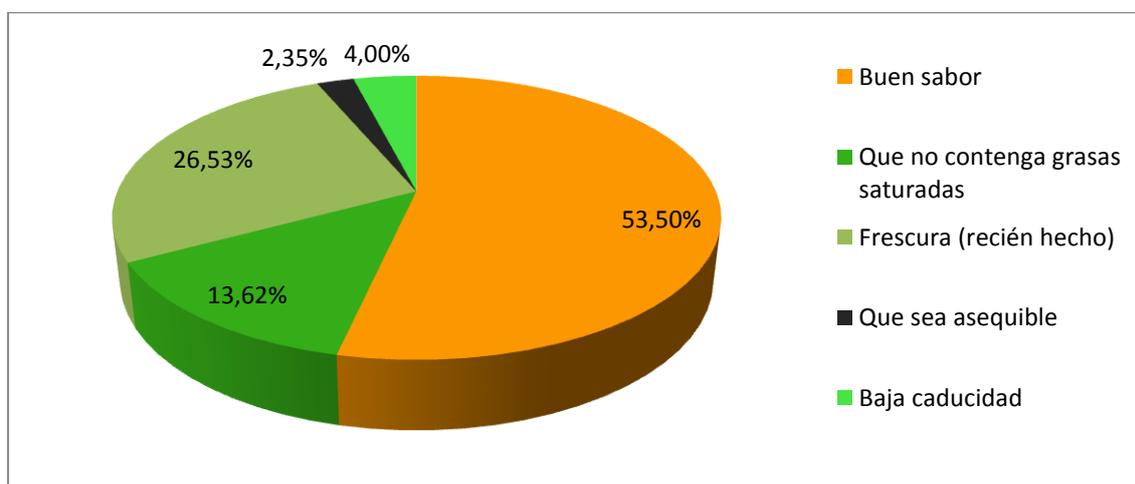
Para reforzar esta imagen, en los carteles presentes en el local se hará especial hincapié en la calidad de las masas que se trabajan, así como en la naturalidad y frescura de todos los aderezos incorporados. En los folletos y la página web de la empresa se dará toda la información nutricional posible.

Por otro lado, para dar una imagen de completa transparencia, el local será completamente translúcido: el escaparate y los expositores serán de cristal transparente y el maestro obrador estará trabajando en mesas visibles desde el establecimiento.

6.2.2. Características valoradas

En la lista de atributos más valorados en la bollería destaca el hecho de que tan sólo un 2,35% de la gente considera el precio como un factor determinante, mientras que el sabor y la frescura del producto son las dos características más apreciadas.

Gráfico 21. Atributos valorados en un buen producto de bollería.



Fuente: Instituto de Nutrición y Trastornos Alimentarios de la Comunidad de Madrid. 2010.

Pick&Bite preparará los productos en tandas de pocas unidades (como mucho de 10 en 10) y a lo largo de todo el día, por lo que la frescura de los productos está garantizada. Esto es una característica diferenciadora frente a otros establecimientos, que preparan los productos a primera hora de la mañana y los venden a lo largo de todo el día, o bien los reciben envasados y los venden durante semanas.

La zona de personalización de productos garantiza la máxima frescura del producto, que será cocido en el acto y preparado en presencia del cliente. Esta personalización y el hecho de que la frescura esté garantizada, unido a la relativamente baja sensibilidad de los consumidores al precio, hará posible que Pick&Bite venda los productos a un precio un poco más alto de lo normal, entrando en el sector “premium” de la bollería.

También se intentará reducir la cantidad de producto que queda al final del día para no ponerlo a la venta al día siguiente. Una de las acciones comerciales a tomar a este respecto será ofrecer un descuento del 50% en todos los productos media hora antes del cierre diario.

Otro de los aspectos importantes que marcan la preferencia de los clientes sobre un producto u otro es la información presente en el etiquetado del envase. Especialmente importante es la información sobre la caducidad, la fecha de envasado y la presencia de grasas, azúcares y el número de calorías presentes.

Tanto en el caso de los establecimientos tradicionales de bollería como en el de Pick&Bite el etiquetado es imposible, al tratarse de productos frescos no envasados. Para solucionar este problema, justo al lado de la caja Pick&Bite tendrá expuestos trípticos que contendrán información sobre:

- Catálogo de productos normalmente disponibles.
- Detalles del proceso de preparación (fermentación, tiempo de horneado...)
- Información nutricional, incluyendo número de calorías, proteínas, grasas, hidratos de carbono, vitaminas, minerales, azúcares, conservantes y colorantes presentes en cada tipo de producto (de manera aproximada).
- Información de la procedencia de los ingredientes, tanto masas (según la información proporcionada por el proveedor) como rellenos y frutas.

- Beneficios para la salud de los productos.
- Breve información de la empresa (historia, valores, horario de apertura...).

Con la suma de características valoradas y los motivos de no consumo se ha obtenido el siguiente mapa de posicionamiento de la marca de bollería de Pick&Bite. Los esfuerzos comerciales irán dedicados a asociar la marca con los atributos que la rodean.

Gráfico 22. Mapa posicionamiento marca bollería.



Fuente: elaboración propia.

6.3 Acciones comerciales

6.3.1. Fase de apertura

Durante esta fase las labores de promoción que se seguirán irán encaminadas a dar a conocer Pick&Bite y su concepto. Para ello se usarán los siguientes medios:

- Cuñas en las desconexiones locales de las radios, en aquellos programas que encajen con el mercado objetivo principal de la empresa.
- Redes sociales: Facebook será una de las herramientas que se usarán para dar a conocer el establecimiento. La página estará actualizada con el horario de funcionamiento y cada día o cada dos días se subirá una foto con un bollo diferente que el maestro obrador haya preparado.

6.3.2. Permanentes

Descuentos

Una de las acciones promocionales permanentes será, como ya se ha comentado, hacer una reducción del 50% en todos los productos durante la última media hora de apertura del local (de 8.30 a 9 de la noche), para deshacerse del stock sobrante y garantizar la frescura de los productos al día siguiente.

Cartelería

En el local habrá permanentemente carteles que recuerden los pilares básicos de diferenciación de Pick&Bite: frescura y calidad garantizada de los ingredientes. Se puede ver un ejemplo en el Anexo 5.

Estos mismos carteles anunciarán al principio de cada temporada (otoño, invierno, primavera, verano) que hay nuevos productos disponibles en la tienda, con productos frescos de temporada.

Trípticos

Siempre habrán, como también se ha comentado, trípticos disponibles al lado de la caja para que el cliente que lo desee pueda enterarse de todo lo relacionado con la información nutricional y la procedencia de los ingredientes y productos usados en la elaboración de productos Pick&Bite.

Página web

La página web será otra de las apuestas por la información. En ella se podrán encontrar desde la historia de la empresa y los horarios hasta la información detallada que aparecerá en los trípticos sobre la procedencia de los ingredientes y la información nutricional de los productos, así como sus distintas formas de elaboración.

Será también otro de los medios promocionales online, junto con el uso de redes sociales, lo que permite disminuir considerablemente el coste de las acciones promocionales comparadas con las tradicionales.

El coste de crear y mantener la página web, según Hostival, rondaría los 650€, coste que se incluye dentro de las inversiones iniciales.

6.3.3. Ocasionales

Al principio de cada temporada, Pick&Bite trabajará en colaboración con las cafeterías y restaurantes de alrededor, suministrando bollos para que los locales los ofrezcan a modo de desayuno o merienda, durante una semana aproximadamente.

El negocio principal de Pick&Bite no es suministrar bollería a otros establecimientos, pero esta promoción sirve para que los clientes de otros bares prueben los productos. Se especificará que el bollo en cuestión procede de Pick&Bite y se dirá que sólo está disponible durante una semana.

6.4 Marca

El nombre comercial escogido para el nuevo establecimiento es, como se ha mencionado ya: Pick&Bite. La palabra es una contracción de las tres palabras inglesas *Pick and Bite* que significan, literalmente “escoge y muerde”. El nombre describe perfectamente el concepto de tienda.

Para registrar tanto el nombre comercial como la marca, se ha acudido a la Oficina de Patentes y Marcas. Estos son los pasos seguidos para hacerlo:

- Primero se ha comprobado que no existe una marca o nombre comercial similar ya registrados en el mercado español para evitar trámites y costes innecesarios.
- Se ha tenido en cuenta la prohibición de uso de signos y nombres distintivos existentes con la legislación actual.
- La marca y el nombre comercial han de registrarse para una o varias Clases de la Clasificación de Niza. En el caso de Pick&Bite son dos:
 - Clase 30, que incluye productos de panadería, bollería y pastelería, así como cacao, té, café y sucedáneos.
 - Clase 43, que hace referencia a servicios de restauración (alimentación en general) y hospedaje.
- El registro es válido por 10 años, tras los cuales habrá que proceder a su renovación.

Los costes, que finalmente son de aproximadamente 220€, se han incluido como gastos en los balances y cuentas previsionales, mientras que la marca se ha incluido como un activo empresarial, puesto que la visión de la empresa es convertirse en la marca de referencia de la nueva bollería.

La tipografía que se usará en carteles es la siguiente:

Ilustración 11. Tipografía Pick&Bite.



Fuente: Elaboración propia.

Mientras que el signo o marca distintiva registrada será este:

Ilustración 12. Logotipo Pick&Bite.



Fuente: Elaboración propia.

La tipografía se verá en carteles y será el letrero luminoso del local en la calle, mientras que el logotipo circular estará presente en servilletas y bolistas.

6.5 El precio como variable comercial

Según Miquel, Mollá y Bigné (1994), existen dos posibles estrategias de precios a seguir cuando una empresa quiere introducir nuevos productos en el mercado.

Estas son:

- Precios de introducción o penetración: esta estrategia se basa en la utilización de los precios más bajos posibles que la empresa pueda soportar, de manera que el nuevo producto resulte lo más atractivo posible para el consumidor. Un bajo precio inicial disminuye el riesgo añadido que el consumidor percibe cuando adquiere un producto que le resulta nuevo.
- Tamizado gradual: se usa principalmente sobre productos innovadores y difíciles de copiar y se basa en colocar los productos al precio más alto que sea capaz de aceptar el mercado. Esta estrategia hace más atractiva la llegada de la competencia buscando los posibles beneficios.

En el caso concreto de Pick&Bite el producto introducido en el mercado no es nuevo, pero sí lo es el servicio añadido que le acompaña (autoservicio, horario ampliado, frescura del producto...).

No es posible, por tanto, seguir ninguna de estas estrategias de manera literal.

Una variable clave

Para fijar el precio final de los bollos de Pick&Bite hay que tener en cuenta que el precio es una variable comercial clave en la diferenciación del negocio respecto de la competencia: se busca desde un principio que el precio por unidad sea muy similar entre todos los productos puestos a la venta (excepto los bollos personalizados), de manera que el cliente encuentre sólo 2 ó 3 precios distintos en toda la tienda.

Es una manera de facilitar el cálculo mental, sin complicar al cliente con precios por kilogramo de producto, como sucede en los establecimientos tradicionales. Además, los pedazos de masa suministrado por el proveedor serán siempre del mismo peso (aproximadamente 70g), por lo que el producto final, aunque sea diferente, acabará pesando aproximadamente siempre lo mismo.

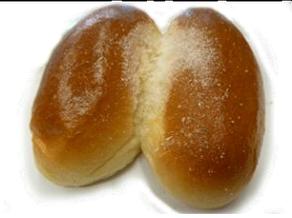
Por otra parte, aunque las materias primas tendrán precios muy distintos, las más caras (por ejemplo las frutas tropicales que se compren puntualmente), compensarán aquellas más baratas (salsas de chocolate o rellenos prefabricados), por lo que el precio final promedio de los bollos se mantendrá igual.

Como se ha mencionado, el producto no es nuevo, por lo que el precio deberá ser similar al promedio del que existe en el mercado (ver análisis de la competencia). El valor y servicios añadidos que proporcionará Pick&Bite permite, sin embargo, poner los precios un poco más elevados que los de la competencia, situando a la tienda quizás dentro de un nuevo segmento de “bollería premium”.

Aunque se partirá siempre de 3 tipos de masas (hojaldre, bollo suizo y magdalena), en el establecimiento se harán cada día bollos nuevos, de distintas formas y sabores. Esto dependerá de la fruta de temporada, del éxito de los bollos y de la creatividad del maestro obrador. Es por tanto imposible hacer una lista de todos ellos para colocarles precio, pero aquí se muestra una lista de ejemplo para la que se han tenido en cuenta, además de todo lo mencionado, los precios proporcionados por los proveedores de masas y frutas.

Tabla 5. Precios promedio de la bollería Pick&Bite.

| Producto | Precio por unidad |
|--|---|
|  <p data-bbox="491 1518 665 1547">Hojaldre dulce</p> | <p data-bbox="986 1417 1066 1447">1,20€</p> |
|  <p data-bbox="488 1854 668 1883">Hojaldre salado</p> | <p data-bbox="986 1760 1066 1789">1,30€</p> |

| | |
|---|-------|
|  <p>Hojaldre con frutas tropicales</p> | 1,50€ |
|  <p>Bollo dulce</p> | 1,20€ |
|  <p>Magdalena con frutos secos</p> | 1,50€ |
|  <p>Magdalena con fruta</p> | 1,30€ |

Fuente: Elaboración propia.

Se intentará seguir la misma estrategia de precio con las bebidas, de manera que todas tengan aproximadamente el mismo tamaño (medio litro) y rondan el mismo precio.

Tabla 6. Precios promedio de la bebida Pick&Bite.

| Producto | Precio por unidad |
|--|-------------------|
|  Botella agua 50cl | 1€ |
|  Zumo frutas | 1,20€ |
|  Refresco | 1,10€ |

Fuente: elaboración propia.

Es más sencillo calcular el precio final de venta de los productos personalizados, cuya tabla de precios se muestra a continuación:

Tabla 7. Tabla de precios de los bollos personalizados.

| Ingrediente | Precio por porción servida |
|------------------------------|----------------------------|
| Masa base (hojaldre o bollo) | 1€ |
| Topping fruta | 0,30€ |
| Topping frutos secos | 0,40€ |
| Salsa relleno dulce | 0,20€ |
| Cobertura dulce | 0,20€ |
| Relleno salado | 0,30€ |

6.6 Metas y control del plan comercial

Es necesario establecer un control para el plan comercial puesto que éste permite descubrir si los objetivos fijados se han logrado, detectando las posibles desviaciones (positivas o negativas) y en ocasiones permitiendo utilizar la adopción de medidas correctoras. El control debe realizarse de manera continua y no únicamente al final de cada año o periodo productivo.

CAPÍTULO 7: PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO.

7.1 Balances de situación previsionales. Tres años. Tres escenarios.

7.2 Cuenta de resultados previsionales. Tres años. Tres escenarios.

7.3 Análisis de ratios.

7.4. Análisis de la inversión. VAN.TIR.

7. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

Los objetivos generales del plan económico-financiero (Yáñez, 2010) de una propuesta empresarial son:

- Demostrar que el proyecto es viable económicamente.
- Describir de dónde se pretenden conseguir los fondos.
- Convencer que se trata de una oportunidad rentable para invertir.

Las partes interesadas en esta información son mayormente dos: los promotores del proyecto y los proveedores de fondos (socios futuros, entidades públicas y entidades financieras principalmente).

El plan financiero incluirá información como la estimación de las ventas, la previsión de los gastos, una lista de las fuentes de financiación, etc.

El análisis se realizará para tres años y tres escenarios distintos. El escenario normal o moderado se analiza con detalle a continuación, mientras que los escenarios pesimista y optimista se incluyen en los Anexos.

7.1 Balances de situación previsionales. Tres años.

Como aprendimos en la carrera desde el principio con la asignatura de Contabilidad Financiera, el balance de situación de la empresa es un documento que refleja la situación patrimonial en la que se encuentra la empresa, expresada como la suma de bienes y derechos frente a las obligaciones y el capital propio de la empresa.

7.1.1. Activo

No corriente

El activo estará compuesto principalmente por toda la maquinaria y muebles expositores del local, junto con el valor de la marca Pick&Bite y todas las existencias que se encuentren en el local y en el almacén en cada momento de inventario.

- Armario congelación: 8.400€
- Horno eléctrico: 5.000€
- Hornillo eléctrico: 160€
- Bandejas aluminio: 180€

- Bandejas plástico: 260€
- Horno fermentador: 1.170€
- Frigorífico conservador: 1.950€
- Armarios expositores metacrilato: 975€
- Utillaje: incluyendo cortapastas, utensilios para la elaboración de las masas, resto de elementos y productos de limpieza del establecimiento y caja registradora de ventas. 850€.
- Expositor refrigerado: 3.600€
- Carro bandejero: 240€

En el Anexo 6 se encuentra una factura detallada del presupuesto de compra de todo el mobiliario a PS Group.

Corriente

El activo corriente estará formado únicamente por el stock de materias primas y producto terminado (inventario total) que se encuentre en el establecimiento a fecha de cierre.

7.1.2. Pasivo y Patrimonio Neto

El pasivo de la empresa estará formado por:

- Préstamo pendiente de devolución al ICO.
- Facturas pendientes de pago a proveedores por su financiación a 30 días: como se detalla más adelante, el gasto promedio de aprovisionamientos para el mes de diciembre es de 3.560€, por lo que ese será el saldo aproximado de la cuenta proveedores a cierre del ejercicio.

El patrimonio neto estará básicamente constituido por el capital social de la empresa y por los resultados de ejercicios anteriores.

Teniendo en cuenta estos datos, las previsiones de resultados y la normativa contable y fiscal, el balance previsional para el primer año es el siguiente:

Tabla 8. Activo previsional Año 1.

| ACTIVO | Año 1 |
|--|--------------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 20.253,40 € |
| I. Inmovilizado intangible | 220,00 € |
| 1. Patentes, licencias, marcas y similares | 220,00 € |
| II. Inmovilizado material | 20.033,40 € |
| 1. Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material. | 22.750,00 € |
| 2. Amortización Acumulada inmovilizado material | 2.716,60 € |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 2.738,00 € |
| I. Existencias | 625,00 € |
| 1. Materias primas y otros aprovisionamientos | 135,00 € |
| 2. Productos terminados | 490,00 € |
| II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | 2.113,00 € |
| 1. Tesorería | 2.113,00 € |
| TOTAL ACTIVO | 22.991,40 € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Pasivo y Patrimonio Neto previsional Año 1.

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | Año 1 |
|--|----------------------|
| A) PATRIMONIO NETO | 19.431,40 € |
| I. Capital | 85.000,00 € |
| 1. Capital escriturado | 85.000,00 € |
| II. Reservas | |
| 1. Legal y estatutarias | |
| III. Resultados de ejercicios anteriores | |
| IV. Resultado del ejercicio | - 65.568,60 € |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | |
| I. Deudas a largo plazo | |
| 1. Deuda con entidades de crédito | |
| C) PASIVO CORRIENTE | 3.560,00 € |
| II. Deudas a corto plazo | |
| 1. Deuda con entidades de crédito | |
| III. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3.560,00 € |
| 3. Proveedores | 3.560,00 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 22.991,40 € |

Fuente: Elaboración propia.

El balance que se prevé para el segundo año es este:

Tabla 10. Activo previsional Año 2.

| ACTIVO | Año 2 |
|--|--------------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 17.536,80 € |
| I. Inmovilizado intangible | 220,00 € |
| 1. Patentes, licencias, marcas y similares | 220,00 € |
| II. Inmovilizado material | 17.316,80 € |
| 1. Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material. | 22.750,00 € |
| 2. Amortización Acumulada inmovilizado material | 5.433,20 € |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 22.627,45 € |
| I. Existencias | 625,00 € |
| 1. Materias primas y otros aprovisionamientos | 135,00 € |
| 2. Productos terminados | 490,00 € |
| II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | 22.002,45 € |
| 1. Tesorería | 22.002,45 € |
| TOTAL ACTIVO | 40.164,25 € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Patrimonio Neto y Pasivo previsional Año 2.

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | Año 2 |
|--|----------------------|
| A) PATRIMONIO NETO | 6.604,25 € |
| I. Capital | 85.000,00 € |
| 1. Capital escriturado | 85.000,00 € |
| II. Reservas | |
| 1. Legal y estatutarias | |
| III. Resultados de ejercicios anteriores | - 65.568,60 € |
| IV. Resultado del ejercicio | - 12.827,15 € |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 30.000,00 € |
| I. Deudas a largo plazo | 30.000,00 € |
| 1. Deuda con entidades de crédito | 30.000,00 € |
| C) PASIVO CORRIENTE | 3.560,00 € |
| II. Deudas a corto plazo | - € |
| 1. Deuda con entidades de crédito | |
| III. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3.560,00 € |
| 3. Proveedores | 3.560,00 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 40.164,25 € |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para el tercer año de este escenario, el balance se prevé así:

Tabla 12. Activo previsional Año 3.

| ACTIVO | Año 3 |
|--|--------------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 14.820,20 € |
| I. Inmovilizado intangible | 220,00 € |
| 1. Patentes, licencias, marcas y similares | 220,00 € |
| II. Inmovilizado material | 14.600,20 € |
| 1. Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material. | 22.750,00 € |
| 2. Amortización Acumulada inmovilizado material | 8.149,80 € |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 17.378,00 € |
| I. Existencias | 625,00 € |
| 1. Materias primas y otros aprovisionamientos | 135,00 € |
| 2. Productos terminados | 490,00 € |
| II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | 16.753,00 € |
| 1. Tesorería | 16.753,00 € |
| TOTAL ACTIVO | 32.198,20 € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Patrimonio Neto y Pasivo previsional Año 3.

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | Año 3 |
|--|----------------------|
| A) PATRIMONIO NETO | - 1.361,93 € |
| I. Capital | 85.000,00 € |
| 1. Capital escriturado | 85.000,00 € |
| II. Reservas | |
| 1. Legal y estatutarias | |
| III. Resultados de ejercicios anteriores | - 78.395,75 € |
| IV. Resultado del ejercicio | - 7.966,18 € |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | 15.000,00 € |
| I. Deudas a largo plazo | 15.000,00 € |
| 1. Deuda con entidades de crédito | 15.000,00 € |
| C) PASIVO CORRIENTE | 18.560,00 € |
| II. Deudas a corto plazo | 15.000,00 € |
| 1. Deuda con entidades de crédito | 15.000,00 € |
| III. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3.560,00 € |
| 3. Proveedores | 3.560,00 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 32.198,07 € |

Fuente: Elaboración propia.

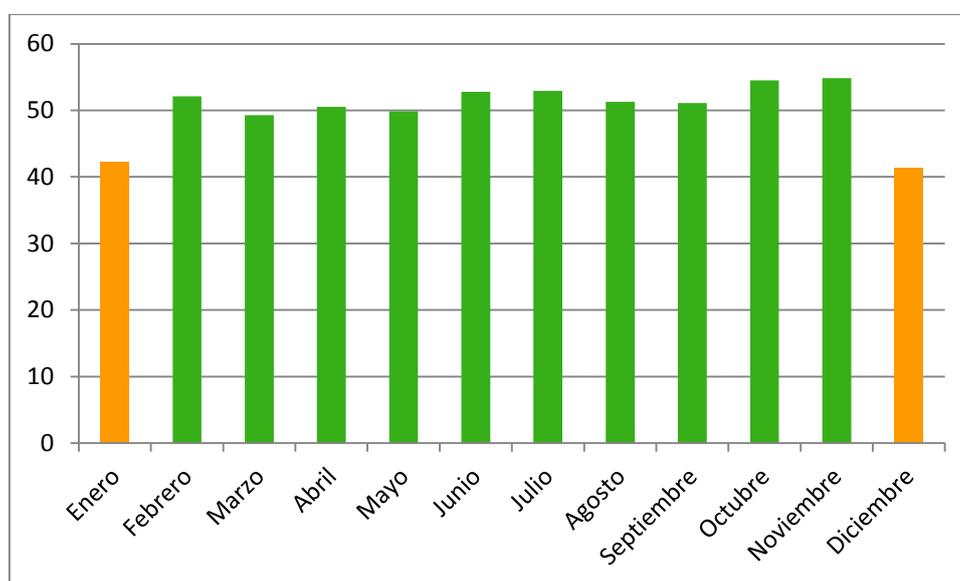
Para los escenarios optimista y pesimista, los balances previsionales se encuentran en los Anexos 7 y 8 respectivamente.

7.2 Cuenta de resultados previsionales. Tres años.

7.2.1. Previsión de ventas.

Según el último informe del Consumo de Alimentos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, la bollería es un producto sin estacionalidad aunque se apunta a que en los meses de enero y diciembre (coincidiendo con el periodo de navidades), el consumo parece ser algo inferior a la media, como se muestra a continuación.

Gráfico 23. Distribución de las ventas de bollería en el año (volumen).



Fuente: Nielsen. 2009.

El precio final de los productos está explicado en el análisis de la estrategia comercial, por lo que aquí tan solo se muestra la facturación total mensual. Dicha facturación es la suma de los productos de bollería, la zona de productos personalizados y bebidas.

En un cálculo sencillo, si cada bandeja presenta tandas de 6 productos y en el establecimiento habrá capacidad para exponer 20 bandejas distintas, en total habrá 120 bollos expuestos a la vez. Suponiendo una media de rotación de 2 tandas por bandeja al día (consumidores en el desayuno y la merienda), la venta diaria será de aproximadamente 240 bollos.

Sumando un 10% de elaboraciones de bollos personalizados (redondeando se pondrán 25), el total de ventas diarias inicial se prevé en 265 unidades. Suponiendo que cada consumidor que compre uno o dos bollos comprará también una bebida, el total de productos vendidos en un día asciende a aproximadamente 365. En la siguiente tabla quedan detalladas estas suposiciones del escenario moderado.

Tabla 14. Previsión facturación diaria.

| Producto | Precio promedio | Ventas diarias estimadas (unidades) | Total facturación |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------|
| Bollo | 1,35€ | 240 | 324€ |
| Bollo personalizado ² | 2€ | 25 | 50€ |
| Bebida | 1,10€ | 100 | 110€ |
| Facturación diaria aproximada | | | 490€ |

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta la pequeña disminución comentada los meses de enero y diciembre (calculada en aproximadamente un 15% a partir de los datos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino), las previsiones para un primer año de funcionamiento, teniendo en cuenta los días de cada mes quedan de la siguiente manera:

Tabla 15. Previsión facturación Año 1.

| Mes | Enero ³ | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|--------------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Facturación | 12.900€ | 13.720€ | 15.190€ | 15.190€ | 15.190€ | 15.190€ |

| Mes | Julio | Agosto | Sept | Oct | Nov | Dic |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Facturación | 15.190€ | 15.190€ | 15.190€ | 15.190€ | 15.190€ | 12.900€ |

Fuente: Elaboración propia.

² Promedio de bollo + 3 toppings.

³ La enumeración de los meses para las previsiones comenzará en el año natural (enero) para facilitar la lectura y comprensión, pero se debe tener en cuenta que el proyecto puede iniciarse en cualquier mes del año y en cualquier año dentro de un horizonte de 2 años naturales.

La idea de Pick&Bite es mantener, dentro de lo posible, una estrategia de precios bastante fija, de manera que estos no suban bruscamente de un año para otro, aunque lo hagan los precios de las materias primas y esto suponga una reducción de los márgenes de beneficio. Así pues, la facturación final del primer año es de aproximadamente 175.000€.

Según los últimos informes del Consumo de Alimentos del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, el crecimiento del consumo per cápita de bollería es de un 4,2%, mientras que el aumento del gasto por familia en este concepto es de aproximadamente el 3% anual.

Suponiendo que este crecimiento se mantenga y la empresa sea capaz de ir captando nuevos clientes poco a poco, para el escenario realista se ha previsto un aumento de las ventas del 5% en los siguientes años. Por tanto, para el segundo año se facturarían 184.000€ y en el tercer año serían cerca de 190.000€.

Tabla 16. Previsión facturación tres primeros años.

| Año | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Facturación | 175.000€ | 183.750€ | 192.937€ |

Fuente: Elaboración propia.

Para el escenario optimista el crecimiento previsto de las ventas es del 6% para los 3 primeros años, mientras que en el caso del escenario pesimista, se supone un crecimiento de las ventas del 4%. Esta facturación se puede ver en las cuentas de resultados de estos escenarios, que se encuentran en los Anexos 7 y 8.

7.2.2. Previsión de gastos.

Variables

Los gastos variables incluyen, básicamente, las materias primas compradas para la producción de los bollos y el coste de las bebidas. Los datos de los costes se han obtenido contactando directamente con los proveedores y calculando un promedio de manera manual.

Para los rellenos (salsas y frutas) se supone que cada bollo lleva aproximadamente unos 25-40g. 265 bollos preparados con 30g de relleno son casi 8kg de relleno entre frutas y salsas, que se han repartido por igual.

Con las previsiones de ventas unitarias diarias realizadas anteriormente se obtiene el siguiente cuadro de gastos variables:

Tabla 17. Previsión gastos variables diarios.

| Producto | Unidades necesarias diarias | Coste promedio | Total |
|---------------------|-----------------------------|----------------|-------------|
| Masas | 265 unidades | 0,35€/unidad | 92,75€ |
| Frutas | 4kg | 1,25/kg | 5€ |
| Salsas y rellenos | 4kg | 0,50€/kg | 2€ |
| Bebidas | 100 unidades | 0,35€/unidad | 35€ |
| TOTAL DIARIO | | | 135€ |

Fuente: elaboración propia.

Igual que en el caso de las ventas, se presupone una menor necesidad de materias primas durante los meses de enero y diciembre, por lo que los gastos variables de producción quedan, para el primer año, de la siguiente manera:

Tabla 18. Previsión gastos variables Año 1.

| Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|---------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Gastos | 3.560€ | 3.780€ | 4.185€ | 4.185€ | 4.185€ | 4.185€ |

| Mes | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|---------------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Gastos | 4.185€ | 4.185€ | 4.185€ | 4.185€ | 4.185€ | 3.560€ |

Fuente: Elaboración propia.

Así, para el primer año el total de los gastos variables se sitúa en 48.600€. Para el resto de los años se ha supuesto un aumento del precio por parte de los proveedores y suministradores de un 1,6%, equivalente al IPC previsto por el INE para los periodos inmediatos.

Tabla 19. Previsión gastos variables tres primeros años.

| Año | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Gastos variables | 48.600€ | 49.377€ | 50.167€ |

Fuente: Elaboración propia.

Además se ha tenido en cuenta un posible deterioro de los productos frescos y se ha considerado la posibilidad de tener que desechar masas que hayan venido defectuosas. El gasto en deterioro se ha cifrado en un 2% del coste de las materias primas.

Fijos

Salarios

Como se ha detallado en el apartado de organización y estructura, en la tienda se necesitarán dos turnos de trabajadores (en total 6 personas diariamente), más el propietario. Teniendo en cuenta los salarios incluidos en el convenio colectivo y las pagas extra, los gastos de personal quedarían de la siguiente manera:

Tabla 20. Previsión gastos personal anuales.

| Puesto | Núm. trabajadores | Mensualidad | Pagas extra | Total anual |
|----------------------|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Propietario | 1 | 1.500€ | 2 | 18.000€ |
| Maestro obrador | 2 | 1.150€ | 2 | 16.100€ |
| Vendedor | 2 | 900€ | 2 | 12.600€ |
| Ayudante del obrador | 2 | 900€ | 2 | 12.600€ |
| Total anual | | | | 59.300€ |

Fuente: elaboración propia.

Los salarios aumentarán año a año teniendo en cuenta el IPC tal como prevé el último convenio colectivo del sector disponible. La previsión estimada del INE para los siguientes periodos inmediatos se cifra en un aumento del 1,6%.

Así pues, para el segundo y tercer año, el total anual de salarios quedaría cifrado en 60.250€ para el segundo año y en 61.210€ para el último año de previsiones realizadas. También se tendrá en cuenta la cotización a la Seguridad Social a cargo de la empresa, que se fijó en el 2011 en un tipo del 23,6%.

Suministros

Según la estimación del proveedor de maquinaria sobre el consumo de los hornos y congeladores, y observando el promedio de otras empresas del sector, los gastos

de suministros (electricidad, agua y teléfono) se han cifrado en aproximadamente 1.700€ mensuales.

Suponiendo que los suministros también sufren el mismo aumento que el IPC, para el segundo año estos gastos serán de 1.730€ mensuales y en el último año sumarán 1.755€.

Alquiler

El alquiler suma 3.600€ mensuales, por lo que el total anual son 43.200€, con compromiso del propietario de no aumentarlo durante los 2 primeros años. Para el tercer año de previsiones se ha supuesto que el alquiler serán 3.800€, por lo que el gasto anual por este concepto sería de 45.600€ en el último año de previsiones.

Préstamo

Con un capital inicial de 85.000€ la empresa puede acometer todas las inversiones iniciales necesarias, pero como se puede observar más adelante, el segundo año el dinero es necesario para no dejar la empresa sin efectivo.

Para solventar estos problemas de liquidez transitorios se recurrirá a un préstamo del ICO de la línea ICO Liquidez. Las condiciones del préstamo son las siguientes:

- Importe: 30.000€.
- Inerés: Euribor 6 meses más un 4%. A fecha de realización de este trabajo, el ICO concede el préstamo a un tipo de interés medio del 5,818%.
- Amortización: 3 años con 1 de carencia.
- Comisiones: comisión de apertura de 0,5% sobre el importe solicitado.

Con los conceptos aprendidos en la asignatura de Economía de la Empresa II y en Finance 101, he previsto el cuadro de amortización del préstamo que se puede ver aquí:

Tabla 21. Tabla de amortización del préstamo ICO.

| Periodo | Cuota | Intereses | Principal | Capital Pendiente |
|---------|------------|-----------|------------|-------------------|
| 0 | | | | 30.000,00 € |
| 1 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 2 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 3 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 4 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 5 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 6 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 7 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 8 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 9 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 10 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 11 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 12 | 145,45 € | 145,45 € | | 30.000,00 € |
| 13 | 1.327,16 € | 145,45 € | 1.181,71 € | 28.818,29 € |
| 14 | 1.327,16 € | 139,72 € | 1.187,44 € | 27.630,85 € |
| 15 | 1.327,16 € | 133,96 € | 1.193,20 € | 26.437,66 € |
| 16 | 1.327,16 € | 128,18 € | 1.198,98 € | 25.238,68 € |
| 17 | 1.327,16 € | 122,37 € | 1.204,79 € | 24.033,88 € |
| 18 | 1.327,16 € | 116,52 € | 1.210,64 € | 22.823,25 € |
| 19 | 1.327,16 € | 110,65 € | 1.216,50 € | 21.606,74 € |
| 20 | 1.327,16 € | 104,76 € | 1.222,40 € | 20.384,34 € |
| 21 | 1.327,16 € | 98,83 € | 1.228,33 € | 19.156,01 € |
| 22 | 1.327,16 € | 92,87 € | 1.234,28 € | 17.921,72 € |
| 23 | 1.327,16 € | 86,89 € | 1.240,27 € | 16.681,46 € |
| 24 | 1.327,16 € | 80,88 € | 1.246,28 € | 15.435,17 € |
| 25 | 1.327,16 € | 74,83 € | 1.252,32 € | 14.182,85 € |
| 26 | 1.327,16 € | 68,76 € | 1.258,40 € | 12.924,45 € |
| 27 | 1.327,16 € | 62,66 € | 1.264,50 € | 11.659,96 € |
| 28 | 1.327,16 € | 56,53 € | 1.270,63 € | 10.389,33 € |
| 29 | 1.327,16 € | 50,37 € | 1.276,79 € | 9.112,54 € |
| 30 | 1.327,16 € | 44,18 € | 1.282,98 € | 7.829,56 € |
| 31 | 1.327,16 € | 37,96 € | 1.289,20 € | 6.540,36 € |
| 32 | 1.327,16 € | 31,71 € | 1.295,45 € | 5.244,91 € |
| 33 | 1.327,16 € | 25,43 € | 1.301,73 € | 3.943,18 € |
| 34 | 1.327,16 € | 19,12 € | 1.308,04 € | 2.635,14 € |
| 35 | 1.327,16 € | 12,78 € | 1.314,38 € | 1.320,76 € |
| 36 | 1.327,16 € | 6,40 € | 1.320,76 € | 0,00 € |

Fuente: ICO, 2011 y elaboración propia.

Publicidad y promociones

A pesar de que la estrategia principal de promoción estará centrada en las redes sociales y en la colaboración con otros establecimientos, se ha presupuestado un gasto anual de aproximadamente 1.500€ en publicidad para cubrir los costes de imprimir todos los trípticos, folletos y carteles que estarán en el local, así como el de estampar el nombre y logo de la empresa en las servilletas y bolsas de los productos.

Varios

Los gastos de mantenimiento de la página web para un tráfico medio se estiman en 170€, según la empresa Hostival.

En cuanto al seguro del comercio, Zurich España tiene un seguro para comercios de panadería y pastelería, que, a las clásicas coberturas de incendio, reparaciones y accidentes por humos y hollín incluye las siguientes coberturas específicas:

- Daños en materias primas, semielaborados y alimentos refrigerados por fallos eléctricos.
- Responsabilidad Civil por intoxicación.
- Atracos a clientes.

En resumen, los gastos fijos previstos durante los tres primeros años son los siguientes:

Tabla 22. Previsión gastos fijos tres primeros años.

| Gasto fijo | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Personal | 59.300 € | 60.250 € | 61.210 € |
| Seg.Social Empresa | 14.000 € | 14.200 € | 14.445 € |
| Suministros | 20.400 € | 20.760 € | 21.060 € |
| Alquiler | 43.200 € | 43.200 € | 45.600 € |
| Préstamo | 1.420 € | 1.420 € | 1.420 € |
| Mantenimiento web | 1.200 € | 1.200 € | 1.200 € |
| Seguros | 625 € | 640 € | 640 € |
| TOTAL | 140.145 € | 141.670 € | 145.575 € |

Fuente: Elaboración propia.

Amortizaciones

En la asignatura de Gestión Fiscal hemos aprendido que las amortizaciones que se permiten a las empresas de reducida dimensión son libres bajo ciertas condiciones, pero únicamente a efectos fiscales, un nivel de detalle al que no se entraré en este plan de empresa

A efectos de la cuenta de resultados, las amortizaciones de los activos se realizarán con el método lineal, amortizando el máximo posible al principio, siempre de acuerdo con los coeficientes de la Agencia Tributaria, que son los siguientes:

Tabla 23. Coeficientes oficiales de amortización de inmovilizado.

| AGRUPACIÓN 61. COMERCIO | |
|-------------------------------------|------------------------|
| Elemento | Coeficiente máximo (%) |
| Estanterías, vitrinas y mostradores | 12 |

| AGRUPACIÓN 41. INDUSTRIAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS | |
|---|------------------------|
| Elemento | Coeficiente máximo (%) |
| Cocción, fermentación, esterilización... | 12 |
| Arcones frigoríficos y expositores móviles | 20 |
| Tratamiento de frío, congeladores | 12 |

Fuente: Agencia Tributaria.

Éste será el cuadro de amortizaciones que se usará para los 3 años iniciales:

Tabla 24. Tabla de amortización 3 primeros años.

| Elemento | Cuota anual amortización |
|---|--------------------------|
| Armario congelación | 1.008€ |
| Horno eléctrico | 600€ |
| Hornillo eléctrico | 19,20€ |
| Horno fermentador | 140,40€ |
| Frigorífico conservador | 234€ |
| Expositor refrigerado | 432€ |
| Armarios expositores metacrilato | 195€ |
| Bandejas | 88€ |
| TOTAL AMORTIZACIONES ANUALES (3 primeros años) | 2.716,60€ |

Fuente: elaboración propia.

Gastos de apertura

Para iniciar las labores de venta al público, la empresa debe incurrir en ciertos gastos iniciales, como los de notaría, consultas a expertos y realización de las obras de adecuación del local. A continuación se incluye un detalle de estos gastos:

Tabla 25. Previsión de gastos de apertura.

| Concepto | Importe |
|-------------------------------|----------------|
| Gastos notaría y constitución | 500€ |
| Consulta arquitecto | 600€ |
| Gastos apertura préstamo | 325€ |
| Servicios inmobiliaria | 455€ |
| Reforma y adecuación local | 45.000€ |
| TOTAL GASTOS INICIALES | 46.555€ |

Fuente: Elaboración propia.

El total de estos gastos se incluye en el epígrafe de Otros Resultados en el primer año en la cuenta de resultados.

Los gastos por registro de la marca Pick&Bite no se han incluido puesto que se consideran una inversión para la empresa. Durante los primeros años, el coste de registrar la marca estará en el epígrafe inmovilizado intangible del activo. Tampoco se incluye la compra de inmovilizado, que también es una inversión para la empresa.

Con todos estos datos, la cuenta de resultados previsional para los tres primeros años en un escenario moderado es la siguiente:

Tabla 26. Previsión de Pérdidas y Ganancias. Tres primeros años.

| A) OPERACIONES CONTINUADAS | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|----------------------|----------------------|---------------------|
| 1. Importe neto de la cifra de negocios: | 175.000,00 € | 183.750,00 € | 192.937,50 € |
| 2. Aprovisionamientos | 49.572,00 € | 50.365,15 € | 51.170,99 € |
| a) Consumo de materias primas y otras materias consumibles | 48.600,00 € | 49.377,60 € | 50.167,64 € |
| b) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos | 972,00 € | 987,55 € | 1.003,35 € |
| 3. Gastos de personal | 73.300,00 € | 74.450,00 € | 75.655,00 € |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 59.300,00 € | 60.250,00 € | 61.210,00 € |
| b) Cargas sociales | 14.000,00 € | 14.200,00 € | 14.445,00 € |
| 3. Otros gastos de explotación | 66.925,00 € | 67.300,00 € | 70.000,00 € |
| a) Alquileres | 43.200,00 € | 43.200,00 € | 45.600,00 € |
| b) Suministros | 20.400,00 € | 20.760,00 € | 21.060,00 € |
| c) Publicidad | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € |
| d) Mantenimiento web | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € |
| e) Seguros | 625,00 € | 640,00 € | 640,00 € |
| 4. Amortización del inmovilizado | 2.716,60 € | 2.716,60 € | 2.716,60 € |
| 5. Otros resultados | 48.055,00 € | | |
| A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | - 65.568,60 € | - 11.081,75 € | - 6.605,09 € |
| 5. Gastos financieros: | | 1.745,40 € | 1.361,09 € |
| a) Por deudas con entidades de crédito | | 1.745,40 € | 1.361,09 € |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | | - 1.745,40 € | - 1.361,09 € |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | - 65.568,60 € | - 12.827,15 € | - 7.966,18 € |
| 5. Impuestos sobre beneficios | | | |
| A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO | - 65.568,60 € | - 12.827,15 € | - 7.966,18 € |

Fuente: elaboración propia.

Se ha usado un formato abreviado de la plantilla oficial del último Plan General Contable.

Como se puede observar, durante los 3 primeros años, el negocio presenta pérdidas. La bollería es un producto que casi podría ser considerado básico y el crecimiento del consumo no es exagerado ni continuado en el tiempo. Sin embargo, Pick&Bite confía en ir ganando cada vez más clientes a pesar de que el crecimiento per cápita del consumo no aumente mucho en el tiempo.

En la siguiente página se muestra una predicción de los beneficios con las ventas estabilizadas en un crecimiento del 7% para los 10 primeros años. Se puede observar que a partir del cuarto año ya hay beneficios.

Tabla 27. Previsión de Pérdidas y Ganancias hasta Año 10.

| | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| A) OPERACIONES CONTINUADAS | | | | | | | |
| 1. Importe neto de la cifra de negocios: | 206.443,13 € | 220.894,14 € | 236.356,73 € | 252.901,71 € | 270.604,82 € | 289.547,16 € | 309.815,46 € |
| 2. Aprovisionamientos | 51.989,73 € | 52.821,57 € | 53.666,71 € | 54.525,38 € | 55.397,78 € | 56.284,15 € | 57.184,70 € |
| a) Consumo de materias primas y otras materias consumibles | 50.970,32 € | 51.785,85 € | 52.614,42 € | 53.456,25 € | 54.311,55 € | 55.180,54 € | 56.063,43 € |
| b) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos | 1.019,41 € | 1.035,72 € | 1.052,29 € | 1.069,13 € | 1.086,23 € | 1.103,61 € | 1.121,27 € |
| 3. Gastos de personal | 80.194,89 € | 85.006,59 € | 90.106,98 € | 95.513,40 € | 101.244,21 € | 107.318,86 € | 113.757,99 € |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 64.882,60 € | 68.775,56 € | 72.902,09 € | 77.276,21 € | 81.912,79 € | 86.827,55 € | 92.037,21 € |
| b) Cargas sociales | 15.312,29 € | 16.231,03 € | 17.204,89 € | 18.237,19 € | 19.331,42 € | 20.491,30 € | 21.720,78 € |
| 3. Otros gastos de explotación | 70.336,96 € | 72.959,31 € | 73.307,14 € | 76.054,53 € | 76.413,58 € | 76.778,38 € | 77.150,01 € |
| a) Alquileres | 45.600,00 € | 47.880,00 € | 47.880,00 € | 50.274,00 € | 50.274,00 € | 50.274,00 € | 50.274,00 € |
| b) Suministros | 21.396,96 € | 21.739,31 € | 22.087,14 € | 22.440,53 € | 22.799,58 € | 23.164,38 € | 23.535,01 € |
| c) Publicidad | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.501,00 € |
| d) Mantenimiento web | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € |
| e) Seguros | 640,00 € | 640,00 € | 640,00 € | 640,00 € | 640,00 € | 640,00 € | 640,00 € |
| 4. Amortización del inmovilizado | 2.716,60 € | 2.716,60 € | 2.284,60 € | 1.852,60 € | 1.420,60 € | | |
| 5. Otros resultados | | | | | | | |
| A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 1.204,94 € | 7.390,08 € | 16.991,30 € | 24.955,79 € | 36.128,65 € | 49.165,78 € | 61.722,77 € |
| 5. Gastos financieros: | 490,74 € | | | | | | |
| a) Por deudas con entidades de crédito | 490,74 € | | | | | | |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | - 490,74 € | | | | | | |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 714,20 € | 7.390,08 € | 16.991,30 € | 24.955,79 € | 36.128,65 € | 49.165,78 € | 61.722,77 € |
| 5. Impuestos sobre beneficios | | | | | | 12.245,97 € | 15.430,69 € |
| A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO | 714,20 € | 7.390,08 € | 16.991,30 € | 61.266,35 € | 36.310,56 € | 36.919,81 € | 46.292,08 € |

7.3 Análisis de ratios.

Como hemos estudiado a lo largo de la carrera en varias asignaturas, como Contabilidad Analítica o Contabilidad General y Analítica, existen cientos de ratios técnicos y financieros para examinar el estado de una empresa.

Para este trabajo, al tratarse de una empresa de reducida dimensión y al hablar de previsiones y no datos reales para los primeros tres años de funcionamiento del proyecto, se ha decidido estudiar únicamente algunos ratios de liquidez y endeudamiento, así como el fondo de maniobra.

No cabe realizar análisis de ratios de rentabilidad puesto que, como se ha visto, durante los 3 primeros años el proyecto aún presenta pérdidas anuales.

7.3.1. Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez permiten hacer un diagnóstico de la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo. Se considera un ratio correcto si los valores se encuentran en el intervalo de [1,5-2].

Tabla 28. Ratios de liquidez.

| Ratio | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|
| Liquidez | 0,769 | 6,356 | 0,936 |
| Tesorería | 0,769 | 6,356 | 0,936 |
| Disponibilidad | 0,594 | 6,180 | 0,903 |

Fuente: Elaboración propia.

En este caso el ratio de liquidez y el de tesorería coinciden, puesto que el realizable de la empresa son únicamente las existencias de productos terminados, que se venderán al día siguiente o a los dos días y las de materias primas, que se procesarán y venderán también en uno o dos días.

Para el primer año estos ratios parecen inferiores a los valores recomendados de 1,5 o 2, pero hay que tener en cuenta que las existencias presentes en el establecimiento a fecha de inventario son únicamente el acumulado de 2 ó 3 días

de producción, mientras que la factura a proveedores se abona con un acumulado de un mes completo.

En el segundo año los ratios son exageradamente elevados puesto que, tras pedir el préstamo, prácticamente todo el dinero ha ido a parar a la cuenta de tesorería, pero el año de carencia del préstamo hace que las obligaciones a corto plazo sigan siendo únicamente las de los proveedores. Probablemente esto nos dice que habría que ajustar el momento en el que se solicita el préstamo o bien buscar una fórmula para rentabilizar el dinero recibido antes de tener que usarlo para hacer frente a los pagos.

En el tercer año, los 3 ratios se acercan a los valores óptimos, gracias a la ayuda del presupuesto. Después de la devolución del mismo, se espera que los beneficios generados por el proyecto puedan mantener estos ratios en los rangos óptimos.

7.3.2. Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Esto nos da una idea de la parte total del activo corriente que está siendo financiada con fondos propios y no con deuda. No existe un valor óptimo para el fondo de maniobra, pero es recomendable que este permanezca siempre positivo. Es decir, la situación ideal es que el activo corriente debe ser siempre superior al pasivo corriente, de manera que haya suficiente activo para poder hacer frente a las deudas a corto plazo de la empresa.

Tabla 29. Previsión fondo de maniobra.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Fondo de maniobra | -822€ | 19.067,450€ | -1,182€ |

Fuente: elaboración propia.

El fondo de maniobra es negativo en los años 1 y 3, pero con un margen muy escaso. En el año 2 el fondo es positivo por toda la liquidez recibida del préstamo ICO. Los valores negativos no son grandes y no suponen una amenaza para la empresa.

7.3.3. Ratios de endeudamiento.

Los ratios de endeudamiento son útiles para analizar la cantidad y calidad de la deuda de la empresa. Para analizar la situación de endeudamiento se han calculado los ratios de endeudamiento, autonomía y calidad de la deuda.

Tabla 30. Ratios de endeudamiento.

| Ratio | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Endeudamiento | 0,155 | 0,836 | 1,042 |
| Autonomía | 5,458 | 1,855 | - |
| Calidad de la deuda | 1,000 | 0,106 | 0,553 |

Fuente: Elaboración propia.

El valor ideal del ratio de endeudamiento oscila entre 0,4 y 0,6. Como se ve para el primer año este valor es muy inferior, dado que no existe deuda más que la de los proveedores y toda la inversión se financia con el capital inicial. Para el segundo y tercer año, con el préstamo del ICO, el ratio de deuda se mantiene dentro de los valores óptimos.

El ratio de autonomía debería estar situado entre 0,7 y 1,5 en un escenario óptimo. Para el primer año se observa que el valor es exageradamente alto, dado que el capital social es muy grande, mientras que las deudas que se contraen el primer año son únicamente con los proveedores (facturas acumuladas de un mes). En el segundo año este ratio se modera dentro de los límites aceptables. En el tercer año, debido a la acumulación de pérdidas, el ratio aparece como negativo, lo que es una situación transitoria.

En cuanto al ratio de calidad de la deuda, en el primer año es igual a 1 puesto que toda la deuda es a corto plazo (proveedores), mientras que en el año 2 y 3 el ratio disminuye porque el préstamo de 30.000€ del ICO va pasando de ser de largo a corto plazo. Es de prever que después de la devolución del préstamo todas las deudas de la empresa sean a corto plazo y el ratio se estabilice en 1.

Los ratios de los escenarios pesimista y optimista se pueden encontrar en los Anexos 7 y 8.

7.4 Análisis de la inversión. VAN.TIR.

Como vimos en la asignatura de Economía de la Empresa II, el VAN es la suma de todos los flujos netos de caja actualizados al momento inicial a una tasa de descuento apropiada para el proyecto. Es, por tanto, una medida de la rentabilidad neta y si es positivo, significa que el proyecto permite recuperar la inversión inicial y generar un beneficio neto.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno o TIR es una medida de la rentabilidad bruta anual por unidad monetaria invertida en el proyecto.

Como se ha dicho, el primer paso para calcular ambos valores es conocer los movimientos de la tesorería, es decir, los flujos netos de caja. Al tratarse de un comercio al por menor, los pagos y cobros coincidirán prácticamente al 100% con los ingresos y gastos, con estas las diferencias de:

- Pago del principal del préstamo a partir del tercer año.
- Amortizaciones
- Diferencia de 30 días en el pago a proveedores.

Necesitará conocerse también el desembolso inicial, que será la suma de toda la compra del inmovilizado, gastos de apertura y de adecuación del local. Todos estos gastos se han especificado antes, y la suma se muestra a continuación.

Tabla 31. Desembolso inicial.

| Concepto | Importe |
|-----------------------------|----------------|
| Compra inmovilizado | 22.750€ |
| Gastos de apertura | 46.555€ |
| Desembolso inicial D | 69.305€ |

Fuente: elaboración propia.

Con esto, los flujos de caja quedan de la siguiente manera:

Tabla 32. Previsión flujos de caja 10 años.

| Periodo | Cobros | Pagos | Flujo de Caja | Acumulado |
|---------|--------------|--------------|---------------|------------|
| 0 | | 69.305 € | -69.305 € | -69.305 € |
| 1 | 175.000,00 € | 189.797,00 € | -14.797 € | -84.102 € |
| 2 | 183.750,00 € | 193.860,55 € | -10.111 € | -94.213 € |
| 3 | 192.937,50 € | 212.751,91 € | -19.814 € | -114.027 € |
| 4 | 206.443,13 € | 218.447,50 € | -12.004 € | -126.031 € |
| 5 | 220.894,14 € | 207.227,46 € | 13.667 € | -112.365 € |
| 6 | 236.356,73 € | 213.520,83 € | 22.836 € | -89.529 € |
| 7 | 252.901,71 € | 222.533,31 € | 30.368 € | -59.160 € |
| 8 | 270.604,82 € | 229.495,57 € | 41.109 € | -18.051 € |
| 9 | 289.547,16 € | 240.381,38 € | 49.166 € | 31.115 € |
| 10 | 309.815,46 € | 260.338,66 € | 49.476 € | 80.591 € |

Fuente: elaboración propia.

Los flujos de caja se han calculado hasta el periodo 10, momento en el que ya se han devuelto los préstamos solicitados y el incremento de las ventas es sostenido del 7% anual. Como se puede observar además, la inversión no se recupera hasta el año 9.

Como coste de capital se pensó en usar el tipo de interés al que se contrata el préstamo del ICO, pero como este es un proyecto a largo plazo y los fondos del préstamo se usan tan sólo durante 3 años del mismo, el coste de capital será el coste de oportunidad para los socios. Se ha tomado como referencia la rentabilidad media del IBEX 35 durante los últimos 5 años, siendo ésta del 6,53%, según Invertia.com.

La fórmula usada ha sido la siguiente:

$$VAN = -D + \sum_{j=i}^n \frac{F_j}{(1+k)^j}$$

Siendo:

- D = Desembolso inicial.
- Fj = Flujo de caja en el periodo j.
- k = coste de capital.
- i = 10 años.

Con esto se obtiene que el Valor Neto Actual de la inversión a 10 años es de 6.165,06€, positivo, por lo que la inversión es viable y rentable. La Tasa Interna de Retorno para estos valores es del 7,31%.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Este capítulo servirá para resumir cuáles han sido las principales conclusiones a las que se ha llegado a lo largo de todo el Trabajo Final de Carrera. Será un resumen de los puntos clave más importante de todo el Plan de Empresa del negocio Pick&Bite.

Sobre el sector de la bollería:

Conclusión 1: Aunque parece que durante los últimos 3 años el sector de la bollería se ha estancado, los expertos apuntan a que el estancamiento es coyuntural y que el sector presenta un crecimiento de ventas en volumen de un 4,7%.

Conclusión 2: En promedio, los españoles prefieren consumir bollería en el desayuno y la merienda. La compran principalmente en establecimientos tradicionales y supermercados y se consume normalmente en el hogar, aunque cada vez son más las personas que la consumen en la calle o en su lugar de trabajo.

El mayor gasto se realiza en bollería industrial y magdalenas y se consume normalmente en el hogar, aunque se presenta un creciente 19% de las personas que consumen bollería en la calle o en su lugar de trabajo.

Conclusión 3: La bollería industrial es actualmente mucho más importante que la tradicional, e incluso los establecimientos que se anuncian como artesanales venden productos preparados. La mala imagen asociada a la bollería industrial ha hecho que la industria se preocupe por desarrollar y promocionar productos más sanos.

Respecto del análisis del entorno

Conclusión 4. La economía nacional española se encuentra sumida en una profunda crisis y sometida grandes cambios políticos, que culminarán con las elecciones generales adelantadas del 20 de noviembre. El previsible cambio de gobierno aporta incertidumbre respecto a la legislación empresarial y fiscal.

Conclusión 5. En la sociedad española, al igual que en la valenciana, el crecimiento natural es negativo y los hogares de pequeño tamaño (1 ó 2 habitantes) son cada vez más importantes, representando actualmente el 45%.

Conclusión 6. A pesar de los avances mecánicos (amasadoras, cortadoras y hornos), los cambios más importantes en el sector de la bollería vienen del lado químico: la aparición de las grasas hidrogenadas alargó la vida de los productos y permitió su congelación y descongelación, lo que trajo una auténtica revolución en el sector.

Conclusión 7. El sector de la bollería no se puede considerar especialmente atractivo, según el análisis de las 5 fuerzas de Porter, pero Pick&Bite es un concepto de tienda completamente nuevo que puede tener su hueco fácilmente.

Conclusión 8. A pesar de que hay muchos tipos de establecimientos que venden bollería, realmente ninguno se puede comparar directamente con el concepto de tienda que es Pick&Bite. Cada uno de ellos tiene, además, un público objetivo diferente.

Conclusiones sobre operaciones y procesos

Conclusión 9. El mejor lugar para emplazar la tienda es el centro de Valencia, concretamente la Calle Correos nº5. El local tendrá una distribución rectangular y medirá aproximadamente 80m². El barrio proporciona un marco incomparable y un elevado tráfico de personas y trabajadores.

Conclusión 10. Los proveedores de masas, bebidas y frutas serán Preel, Codile y Frutas Montoro respectivamente. Preel y Codile servirán masas y bebidas una vez por semana aceptan y emisión de pedidos a través de correo electrónico, mientras que Frutas Montoro repartirá a la tienda diariamente a primera hora de la mañana.

Sobre la organización y estructura de la empresa

Conclusión 11. La empresa tomará forma de Sociedad Anónima, con 3 socios, dos de ellos capitalistas, y un capital social inicial de 85.000€ dividido en 1.000 acciones. Probablemente, durante los primeros años, Pick&Bite será una empresa de reducida dimensión, por lo que gozará de las ventajas fiscales que ello conlleva.

Conclusión 12. La misión de la empresa es satisfacer a sus clientes y la visión será convertirse en el líder de este nuevo sector. Los valores que regirán a todos los trabajadores y se intentarán transmitir a los clientes serán liderazgo, compromiso con la calidad y la salud, profesionalidad y confianza.

Conclusión 13. El organigrama responde a una típica pyme. Normalmente el maestro obrador será la figura de máxima responsabilidad y autonomía en la tienda, mientras que el propietario llevará todas las labores administrativas, de gestión y promoción de la tienda.

Se darán oportunidades a personas sin experiencia específica, aunque sí se exigirá cierto dominio de la técnica y, por supuesto, el carnet de manipulación de alimentos.

Conclusión 14. La empresa será una mezcla entre un establecimiento tradicional y un comercio urbano y moderno, con un horario amplio, de lunes a sábado, que permita cubrir los horarios de desayuno y merienda y tener oportunidad de vender todo el inventario en un mismo día.

Conclusiones del plan comercial

Conclusión 15. El mercado objetivo de Pick&Bite es son hombres y mujeres de la provincia de Valencia, de edades superiores a 13 años y una posición social media-alta, que valoran la calidad y con gusto por la variedad.

Conclusión 16. Pick&Bite estará posicionado entre los supermercados y los establecimientos tradicionales y se intentará asociar la marca con todos los buenos atributos de cada uno de ellos: buen horario, variedad y limpieza de

los supermercados junto con el trato personalizado, calidad y naturalidad de los establecimientos tradicionales.

Conclusión 17. Pick&Bite centrará sus esfuerzos comerciales en romper con la imagen de la bollería industrial, dando constantemente información al consumidor sobre los ingredientes, catálogo y métodos de elaboración de los productos.

Conclusión 18. Las redes sociales serán el pilar de la estrategia de promoción del local, que también usará carteles y cuñas de radio ocasionalmente. Se colaborará con restaurantes y cafeterías de los alrededores, suministrando bollos para promocionar los desayunos y meriendas Pick&Bite entre su clientela.

Conclusión 19. Se registrarán y protegerán la marca, el logotipo y las tipografías, enseñas de la empresa y se incluirán en el activo del cuadro de cuentas.

Conclusión 20. El precio será una variable comercial importante: los precios de los productos serán por unidad, evitando complicaciones al asignar precio por kilogramo de producto. Se intentará que los precios sean parecidos entre sí, tanto entre los bollos como entre las bebidas. El precio de los bollos personalizados será también de fácil cálculo.

Conclusiones sobre el plan económico-financiero

Conclusión 21. El proyecto empresarial es viable económicamente: la inversión se recupera en el año 9 con un escenario normal, mientras que el Valor Actual Neto a 10 años es positivo y la Tasa Interna de Retorno para ese mismo espacio de tiempo es de 7,31%.

No es un proyecto de inversión a corto plazo: las características del producto vendido y del sector hacen que la inversión sea segura, pero a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1 Libros

BARCELÓ VILA, L. Vicente. *Gobierno de Globalización. Del pentágono al hexágono*. Departamento de Economía y Ciencias Sociales. Editorial UPV. Valencia, 2007. Ref: 2007.4290.

CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D. *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce*. 5ª Edición. Prentice Hall, New Jersey, 1995. ISBN 0023195010

DE MIGUEL FERÁNDEZ, Enrique. *Introducción a la Gestión (Management)*. Dpto de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Editorial UPV, 2005. Ref: 2005.632.

ESTEO SÁNCHEZ, Francisco. *Análisis de estados financieros, planificación y control: comentarios y casos prácticos*. 4ª ed. Madrid, Centro de Estudios Financieros, 1992. 998 p.

GRANADOS MARTÍN, María Antonieta. *Liderazgo Emprendedor*. Cengage Learning Editores, 2007. 380 p. ISBN 9706867546.

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada y BLASCO RUIZ, Ana. *La Inversión y Financiación en la Empresa*. Dpto de Economía y Ciencias Sociales. Editorial UPV, 2007. 213p. Ref: 2007.291.

HAX, Arnoldo y WILDE II, Dean. *El Proyecto Delta*. 2ª Edición. Editorial Norma, 2003. 309 P. ISBN 9580473226.

INIESTA, Lorenzo. *Diccionario de marketing y publicidad*. 4ª Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2004. 272p.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. y MICHAEL A. Hitt. *The Management of Strategy, Concepts* 9ª Edición. Hitts ediciones, 2011.448p. ISBN 0538753218.

KOTLER, Philip. *Introducción al Marketing*. 2ª Edición. Prentice Hall, 2000. 496p. ISBN 8483221780

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Prentice Hall, 2002. ISBN 9789702604005

KRAJEWSKI y RITZMAN. *Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis*. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall, 2000.

MIQUEL, S.; BIGNÉ, E.; LÉVY, J-P. y CUENCA, A.C. *Investigación de Mercados*. 2ª Edición. McGraw Hill, Madrid 1994.

RUDIGER, Dornbush; FISCHER, Stanley y SLARTZ, Richard. *Macroeconomía*. 5ª Edición. Madrid: McGraw-Hill, 2002. 592 p. ISBN 8448132181.

YÁÑEZ MUÑOZ, Leonardo. *El plan económico financiero*. 1ª Edición. Dpto Economía, Contabilidad y Marketing, Universidad de Alicante, 2010. 235p.

9.2 Artículos

AMAT, O. y FARRAN, E.: Los principales ratios económico-financieros. *Harvard-Deusto Finanzas y Contabilidad*, nº 6. Julio-Agosto 1992, pp; 46-53.

MOZAFFARIAN, Dariush; KATAN, Martijn B; ASCHERIO, Alberto; STAMPFER, Meir J. y WILLETT Walter C. Trans Fatty Acids and Cardiovascular Disease. *New England Journal of Medicine*. Vol. 32. 13 Abril, 2006.

PORTER, Michael E. The 5 Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 86, Nº. 1, 2008 , págs. 58-77.

9.3 Informes

Análisis de Consumo y Hábitos Alimentarios. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. Junio de 2011. [en línea] Disponible en: -
<<http://www.marm.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/default.aspx>> [Consulta: 17 de julio de 2011].

Barómetro CIS Julio 2011. Centro de Investigaciones Sociológicas [en línea].

Disponible en:

<http://www.cis.es/cis/opencms/ES/NoticiasNovedades/Documentacion_2909.html> [Consulta: 9 de agosto de 2011].

Censo de Población y Viviendas - Instituto Nacional de Estadística, julio de 2011 [en línea]. Disponible en:

<<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft20%2Fe242&file=inebase&L=>> [Consulta: 12 de agosto de 2011].

El sector de los productos de panadería, bollería y pastelería industrial, y galletas.

Instituto de Nutrición y Trastornos Alimentarios de la Comunidad de Madrid.

Observatorio de Alimentación, Medio Ambiente y Salud, 2010 [en línea] Disponible en:

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1161769242093&language=es&pagina=PortalSalud%2FPagina%2FPPTSA_pintarContenidoFinal&vest=1156329914017> [Consulta: 10 de julio de 2011].

Encuesta de Población Activa – Instituto Nacional de Estadística, julio de 2011 [en línea]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm> [Consulta: 12 de agosto de 2011].

Informe Comercio Minorista Provincia Valencia. Cámara de Comercio de Valencia, 2º trimestre de 2011. [en línea] Disponible en

<http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/encuestas/Paginas/Coyuntura_regional_sectorial.aspx> [Consulta: 25 de julio de 2011].

Informe sobre el sector de la Feria Internacional de Panadería y Pastelería. 2010.

Puratos y Nielsen [en línea]. Disponible en:

<http://www.puratos.cl/information_centre/food_industry_market_data/default.aspx> [Consulta: 2 de julio de 2011].

Informe trimestral de la economía española junio-agosto 2011. Banco de España [en línea]. Disponible en:

<http://www.bde.es/webbde/es/secciones/informes/boletines/Boletin_economic/anoactual/> [Consulta: 2 de septiembre de 2011].

Las tendencias del Consumo y del Consumidor en el siglo XXI. Instituto Nacional del Consumidor - Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, 2011. [en línea].
Disponible en: <<http://www.consumo-inc.es/Informes/tendencias.htm>>
[Consulta: 8 de julio de 2011].

Previsiones Funcas. Fundación de las Cajas de Ahorros. Junio de 2011. [en línea].
Disponible en:
<http://www.funcas.es/indicadores/Coyuntura_Nacional_Internacional.asp>
[Consulta: 10 de julio de 2011].

Un análisis detallado de las grasas saturadas. European Food Information Council. Marzo de 2009. [en línea] Disponible en
<<http://www.eufic.org/article/es/nutricion/grasas/artid/Analisis-grasas-saturadas/>> [Consulta: 22 de julio de 2011].

9.4 Páginas web

ASEMAC: <<http://www.asemac.es/>> [Varias consultas]

Boletín Oficial del Estado: <<http://www.boe.es/>> [Varias consultas]

Frutas Montoro: <<http://www.frutasmontoro.es/>> [Varias consultas]

ICO: <<http://www.icodirecto.es/>> [Varias consultas]

Instituto Nacional de Estadística: <<http://www.ine.es/>> [Varias consultas]

Instituto Valenciano de Estadística: <<http://www.ive.es/>> [Varias consultas]

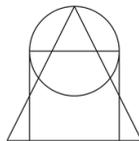
Nielsen: <<http://www.es.nielsen.com>> [Varias consultas]

Oficina de Patentes y Marcas: <<http://www.oepm.es/>> [Varias consultas]

Panamar: <<http://www.panamar.es/>> [Varias consultas]

ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1. Factura de arquitectos..... | 159 |
| Anexo 2. Cuadro comparación de sociedades..... | 160 |
| Anexo 3.Solicitud negativo de nombre..... | 161 |
| Anexo 4. Estatutos sociales..... | 162 |
| Anexo 5.Ejemplo de cartelería..... | 165 |
| Anexo 6. Presupuesto mobiliario..... | 166 |
| Anexo 7. Previsiones escenario..... | 167 |
| Anexo 8. Previsiones escenario..... | 170 |

ANEXO 1. FACTURA ARQUITECTOS

TARÍN
ARQUITECTOS

Julio Moreno
C/Enseñanza 28, pta 6
46370 Chiva (Valencia)

Estimado/a señor Moreno:

A su solicitud de presupuestos realizada a nuestro despacho con fecha 14.07.2011, le contestamos proponiendo lo siguiente:

| Servicio | Tarifa por hora | Coste |
|---|-----------------|-------------|
| Gestión y creación plano y presupuestos | 25€ | 600€ |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | Subtotal | 600€ |
| | IVA (18%) | 108€ |
| | Total | 708€ |

Atentamente,

Isabel Fernández Tarín
Arquitecta

P.D. Si desea discutir alguno de los elementos de este presupuesto o si necesita alguna otra información, no dude en escribirme personalmente a isaferta@arquitecturatarin.com

ANEXO 2. COMPARACIÓN SOCIEDADES.

Tabla 33. Comparación formas legales de las sociedades.

| Forma societaria | Responsabilidad | Personalidad jurídica propia | Nº mínimo de socios | Capital social mínimo (€) |
|--|---|------------------------------|---------------------|--|
| Empresario individual | Ilimitada | No | 1 | - |
| Sociedad civil | Ilimitada | Posibilidad de elección | 2 | - |
| Comunidad de bienes | Ilimitada | No | 2 | - |
| Sociedad colectiva | Ilimitada | Sí | 2 | - |
| Sociedad comanditaria simple | Limitada para los socios comanditarios. Ilimitada para el resto | Sí | 2 | 60.101,21 |
| Sociedad comanditaria por acción | Limitada para los socios comanditarios. Ilimitada para el resto | Sí | 3 | - |
| Sociedad laboral | Limitada al capital | Sí | 3 | Limitada: 3.005,06 Anónima: 60.101,21 |
| Sociedad Cooperativa | Limitada al capital | Sí | 3 | - |
| Sociedad de responsabilidad limitada | Limitada al capital | Sí | 1 | 3.005,06 |
| Sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa | Limitada al capital | Sí | Máximo 5 | 3.005,06 |
| Sociedad de responsabilidad limitada unipersonal | Limitada al capital | Sí | 1 | 3.012 |
| Sociedad anónima | Limitada al capital | Sí | 1 | 60.101,21 |

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. SOLICITUD NOMBRE NEGATIVO.



REGISTRO MERCANTIL CENTRAL
SECCION DE DENOMINACIONES

PRÍNCIPE DE VERGARA, 94
TELÉF. 563 12 52
28006 MADRID

SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN

A) En caso de **CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD**, indíquese el nombre y apellidos o denominación social, de uno de los socios fundadores

B) En caso de **CAMBIO DE DENOMINACIÓN** (Indicar el nombre actual de la sociedad)

DENOMINACIONES SOLICITADAS (1)

| | DENOMINACIÓN SOCIAL (2) |
|-----|-------------------------|
| 1.º | |
| | FORMA O TIPO (3) |
| 2.º | |
| | FORMA O TIPO |
| 3.º | |
| | FORMA O TIPO |

Nombre y apellidos del presentante:

En a de de 19

ANEXO 4. ESTATUTOS SOCIALES.

TÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES.

Artículo 1. Denominación.

Bajo la denominación de “Pick’n’Bite S.A.”, se constituye una sociedad anónima de responsabilidad limitada que se registrará por las normas legales imperativas y por los presentes estatutos.

Artículo 2. Objeto.

La sociedad tendrá por objeto las siguientes actividades:

1. Producción y venta al por menor de productos de bollería.
2. Venta al por menor de bebidas.

Artículo 3. Domicilio

La sociedad tiene su domicilio en la Calle Enseñanza número 28, puerta 6, en la localidad de Chiva, provincia de Valencia y tiene nacionalidad española.

TÍTULO II. CAPITAL SOCIAL.

Artículo 4. Capital social y participaciones.

El capital social, que está totalmente desembolsado, se fija en 85.000€ euros y está dividido en 1.000 participaciones sociales con un valor nominal cada una de ellas de 85€ y numeradas correlativamente del 1 al 1.000.

Artículo 5. Periodicidad, convocatoria y lugar de celebración de la junta general.

La junta general será convocada por el órgano de administración.

La convocatoria se comunicará a los socios a través de procedimientos telemáticos, mediante el uso de firma electrónica. En caso de no ser posible se hará mediante cualquier otro procedimiento de comunicación, individual y escrito que asegure la recepción por todos los socios en el lugar designado al efecto o en el que conste en el libro registro de socios. En relación con otros aspectos relativos a la convocatoria, periodicidad, lugar de celebración y

mayorías para adoptar acuerdos de la junta general se aplicarán las normas previstas en la Ley de Sociedades de Capital aprobada por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio.

Artículo 6. Comunicaciones de la sociedad a los socios.

Las comunicaciones que deba realizar la sociedad a los socios, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Capital aprobada por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, se realizarán a través de procedimientos telemáticos, mediante el uso de firma electrónica. En caso de no ser posible se hará mediante cualquier otro procedimiento de comunicación, individual y escrito que asegure la recepción por todos los socios en el lugar designado al efecto o en el que conste en el libro registro de socios.

Artículo 7. Mesa de la junta. Deliberaciones y votación.

El presidente y secretario de la junta general serán los designados por los socios concurrentes al comienzo de la reunión.

Corresponde al presidente formar la lista de asistentes, declarar constituida la junta, dar el uso de la palabra por orden de petición, dirigir las deliberaciones y fijar el momento y forma de la votación. Antes de dar por terminada la sesión, dará cuenta de los acuerdos adoptados, con indicación del resultado de la votación y de las manifestaciones relativas a los mismos cuya constancia en acta se hubiese solicitado.

Artículo 8. Modos de organizar la administración.

La gestión, administración y representación de la sociedad es competencia del órgano de administración.

La Junta General podrá optar por cualquiera de los siguientes modos de organizar la administración, que podrá variar sin necesidad de modificar estatutos, y en los términos previstos en la Ley de sociedades de capital:

a) Un administrador único, al que corresponde exclusivamente la administración y representación de la sociedad.

b) Varios administradores

Artículo 9. Nombramiento, duración y prohibición de competencia.

Sólo las personas físicas podrán ser nombrados administradores. El desempeño del cargo de administrador será por tiempo indefinido.

Respecto de los demás requisitos de nombramiento, incompatibilidades y prohibiciones para ser administrador, se aplicará lo dispuesto en la Ley de sociedades de capital.

El cargo de administrador será:

Retribuido, con una cuantía fija determinada por la Junta General para cada ejercicio económico.

Artículo 10. Ámbito de representación y facultades del órgano de administración.

La representación que corresponde al órgano de administración se extiende a todos los actos comprendidos en el objeto social delimitado en estos estatutos, de modo que cualquier limitación de las facultades representativas de los administradores, aunque estuviera inscrita en el Registro Mercantil, será ineficaz frente a terceros.

Artículo 11. Notificaciones a la sociedad.

Las notificaciones a la sociedad podrán dirigirse a cualquiera de los administradores en el domicilio de la sociedad.

ANEXO 5. EJEMPLO DE CARTELERÍA.



ANEXO 6. PRESUPUESTO MOBILIARIO Y HORNOS.

PRESUPUESTO



Referencia : Maquinaria Pastelería
Fecha: 30/08/2011
Validez: 30/10/2011
Forma de Pago : A Determinar

Empresa: Julio Moreno
Dirección: _____
Población C. P.: _____
Provincia : Valencia

Pantrade Servinpa Group, S.L.
 C/ Pso.De La Vall,34, 08197
 Sant Cugat del Vallés, Barcelona
 C.I.F.:B-43.708.825

Teléfono: 935.900.453
 Fax: 935.892.800
 e-mail:info@psgroup.es
 www.psgroup.es

C.I.F.: _____
e-mail _____
A la atención Sr./a: _____

| Elemento | Descripción | Cantidad | Precio Unitario | Importe |
|----------|---|----------|-----------------|------------|
| TC 60-N | Armario de congelación para 60 bandejas de 60x40 (-22°C) | 1 | 8.400,00 € | 8.400,00 € |
| T4 MC 28 | Horno eléctrico Giotto 4 bandejas de 60x40 | 1 | 5.000,00 € | 5.000,00 € |
| CB | Carro bandejero de acero inox | 1 | 240,00 € | 240,00 € |
| B | Bandejas de 60x40 de aluminio | 15 | 12,00 € | 180,00 € |
| BB | Bandejas de 15x20 de plástico | 40 | 6,50 € | 260,00 € |
| TCR 24-4 | Horno fermentador para 20 bandejas de 60x40 | 1 | 1.770,00 € | 1.770,00 € |
| TC 60-S | Frigorífico conservador con cajoneras (-10°C) | 1 | 1.950,00 € | 1.950,00 € |
| TC 20-N | Expositor de aderezos refrigerado (-4°C) | 1 | 3.600,00 € | 3.600,00 € |
| T3 MB 26 | Hornillo eléctrico calentador profesional capacidad 2 banadejas | 1 | 160,00 € | 160,00 € |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | |
|--------------|--------------------|
| Subtotal | 21.560,00 € |
| IVA (18%) | 3.880,80 € |
| Portes | Incluidos |
| Total | 25.440,80 € |

Comentarios: Portes e Instalación INCLUIDOS.
 No incluye: Tomas ni extracciones etc..

Esperando que este Presupuesto sea de su completo interés, reciba un cordial saludo.
Atentamente,
Ps Group

ANEXO 7. CUENTAS DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA.

Tabla 34.. Previsión de resultados, balance y ratios. Escenario optimista.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| A) OPERACIONES CONTINUADAS | | | | |
| 1. Importe neto de la cifra de negocios: | 175.000,00 € | 185.500,00 € | 196.630,00 € | 212.360,40 € |
| 2. Aprovisionamientos | 49.572,00 € | 50.365,15 € | 51.170,99 € | 51.989,73 € |
| a) Consumo de materias primas y otras materias consumibles | 48.600,00 € | 49.377,60 € | 50.167,64 € | 50.970,32 € |
| b) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos | 972,00 € | 987,55 € | 1.003,35 € | 1.019,41 € |
| 3. Gastos de personal | 73.300,00 € | 74.450,00 € | 75.655,00 € | 80.194,89 € |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 59.300,00 € | 60.250,00 € | 61.210,00 € | 64.882,60 € |
| b) Cargas sociales | 14.000,00 € | 14.200,00 € | 14.445,00 € | 15.312,29 € |
| 3. Otros gastos de explotación | 66.925,00 € | 67.300,00 € | 70.000,00 € | 70.336,96 € |
| a) Alquileres | 43.200,00 € | 43.200,00 € | 45.600,00 € | 45.600,00 € |
| b) Suministros | 20.400,00 € | 20.760,00 € | 21.060,00 € | 21.396,96 € |
| c) Publicidad | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € |
| d) Mantenimiento web | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € |
| e) Seguros | 625,00 € | 640,00 € | 640,00 € | 640,00 € |
| 4. Amortización del inmovilizado | 2.716,60 € | 2.716,60 € | 2.716,60 € | 2.716,60 € |
| 5. Otros resultados | 48.055,00 € | | | |
| A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | - 65.568,60 € | - 9.331,75 € | - 2.912,59 € | 7.122,22 € |
| 5. Gastos financieros: | | 1.745,40 € | 1.361,09 € | 490,74 € |
| a) Por deudas con entidades de crédito | | 1.745,40 € | 1.361,09 € | 490,74 € |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | | - 1.745,40 € | - 1.361,09 € | - 490,74 € |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | - 65.568,60 € | - 11.077,15 € | - 4.273,68 € | 6.631,48 € |
| 5. Impuestos sobre beneficios | | | | |
| A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (+/-A.4+/-19) | - 65.568,60 € | - 11.077,15 € | - 4.273,68 € | 6.631,48 € |

| ACTIVO | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 20.253,40 € | 17.536,80 € | 14.820,20 € |
| I. Inmovilizado intangible | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € |
| 1. Patentes, licencias, marcas y similares | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € |
| II. Inmovilizado material | 20.033,40 € | 17.316,80 € | 14.600,20 € |
| 1. Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material. | 22.750,00 € | 22.750,00 € | 22.750,00 € |
| 2. Amortización Acumulada inmovilizado material | 2.716,60 € | 5.433,20 € | 8.149,80 € |
| B) ACTIVO CORRIENTE | 2.738,00 € | 24.377,45 € | 22.820,37 € |
| I. Existencias | 625,00 € | 625,00 € | 625,00 € |
| 1. Materias primas y otros aprovisionamientos | 135,00 € | 135,00 € | 135,00 € |
| 2. Productos terminados | 490,00 € | 490,00 € | 490,00 € |
| II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | 2.113,00 € | 23.752,45 € | 22.195,37 € |
| 1. Tesorería | 2.113,00 € | 23.752,45 € | 22.195,37 € |
| TOTAL ACTIVO | 22.991,40 € | 41.914,25 € | 37.640,57 € |

| Ratios | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Liquidez | 0,77 | 6,85 | 0,68 |
| Tesorería | 0,77 | 6,85 | 0,68 |
| Disponibilidad | 0,59 | 6,67 | 0,66 |
| Endeudamiento | 0,15 | 0,80 | 0,89 |
| Autonomía | 5,46 | 0,25 | 0,12 |
| Calidad de la deuda | 1,00 | 0,11 | 1,00 |

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| A) PATRIMONIO NETO | 19.431,40 € | 8.354,25 € | 4.080,57 € |
| A-1) Fondos propios | 19.431,40 € | 8.354,25 € | 4.080,57 € |
| I. Capital | 85.000,00 € | 85.000,00 € | 85.000,00 € |
| 1. Capital escriturado | | | |
| III. Reservas | | | |
| 1. Legal y estatutarias | | | |
| V. Resultados de ejercicios anteriores | | - 65.568,60 € | - 76.645,75 € |
| VII. Resultado del ejercicio | - 65.568,60 € | - 11.077,15 € | - 4.273,68 € |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | - € | 30.000,00 € | - € |
| II Deudas a largo plazo | - € | 30.000,00 € | - € |
| 2. Deuda con entidades de crédito | | 30.000,00 € | - € |
| C) PASIVO CORRIENTE | 3.560,00 € | 3.560,00 € | 33.560,00 € |
| III. Deudas a corto plazo | - € | - € | 30.000,00 € |
| 2. Deuda con entidades de crédito | | | 30.000,00 € |
| V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3.560,00 € | 3.560,00 € | 3.560,00 € |
| 1. Proveedores | 3.560,00 € | 3.560,00 € | 3.560,00 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 22.991,40 € | 41.914,25 € | 37.640,57 € |

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 8. CUENTAS DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA.

Tabla 35. Previsión de resultados, balance y ratios. Escenario pesimista.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| A) OPERACIONES CONTINUADAS | | | |
| 1. Importe neto de la cifra de negocios: | 170.000,00 € | 178.500,00 € | 187.425,00 € |
| 2. Aprovisionamientos | 49.572,00 € | 50.365,15 € | 51.170,99 € |
| a) Consumo de materias primas y otras materias consumibles | 48.600,00 € | 49.377,60 € | 50.167,64 € |
| b) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos | 972,00 € | 987,55 € | 1.003,35 € |
| 3. Gastos de personal | 73.300,00 € | 74.450,00 € | 75.655,00 € |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | 59.300,00 € | 60.250,00 € | 61.210,00 € |
| b) Cargas sociales | 14.000,00 € | 14.200,00 € | 14.445,00 € |
| 3. Otros gastos de explotación | 66.925,00 € | 67.300,00 € | 70.000,00 € |
| a) Alquileres | 43.200,00 € | 43.200,00 € | 45.600,00 € |
| b) Suministros | 20.400,00 € | 20.760,00 € | 21.060,00 € |
| c) Publicidad | 1.500,00 € | 1.500,00 € | 1.500,00 € |
| d) Mantenimiento web | 1.200,00 € | 1.200,00 € | 1.200,00 € |
| e) Seguros | 625,00 € | 640,00 € | 640,00 € |
| 4. Amortización del inmovilizado | 2.716,60 € | 2.716,60 € | 2.716,60 € |
| 5. Otros resultados | 48.055,00 € | | |
| A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | - 70.568,60 € | - 16.331,75 € | - 12.117,59 € |
| 5. Gastos financieros: | | 1.745,40 € | 1.361,09 € |
| a) Por deudas con entidades de crédito | | 1.745,40 € | 1.361,09 € |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO | | - 1.745,40 € | - 1.361,09 € |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | - 70.568,60 € | - 18.077,15 € | - 13.478,68 € |
| 5. Impuestos sobre beneficios | | | |
| A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO | - 70.568,60 € | - 18.077,15 € | - 13.478,68 € |

| ACTIVO | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | 22.970,00 € | 22.970,00 € | 22.970,00 € |
| I. Inmovilizado intangible | 220,00 € | 220,00 € | 220,00 € |
| 1. Patentes, licencias, marcas y similares | 20.033,40 € | 20.033,40 € | 20.033,40 € |
| II. Inmovilizado material | 22.750,00 € | 22.750,00 € | 22.750,00 € |
| 1. Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material. | 2.716,60 € | 2.716,60 € | 2.716,60 € |
| 2. Amortización Acumulada inmovilizado material | 2.738,00 € | 2.738,00 € | 2.738,00 € |
| B) ACTIVO CORRIENTE | - 4.978,60 € | 6.944,00 € | - 6.534,43 € |
| I. Existencias | 2.603,00 € | 2.603,00 € | 2.603,00 € |
| 1. Materias primas y otros aprovisionamientos | 490,00 € | 490,00 € | 490,00 € |
| 2. Productos terminados | 2.113,00 € | 2.113,00 € | 2.113,00 € |
| II. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | - 7.581,60 € | 4.341,00 € | - 9.137,43 € |
| 1. Tesorería | - 7.581,60 € | 4.341,00 € | - 9.137,43 € |
| TOTAL ACTIVO | 17.991,40 € | 29.914,00 € | 16.435,57 € |

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| A) PATRIMONIO NETO | 14.431,40 € | - 3.645,75 € | - 17.124,43 € |
| I. Capital | 85.000,00 € | 85.000,00 € | 85.000,00 € |
| 1. Capital escriturado | 85.000,00 € | 85.000,00 € | 85.000,00 € |
| II. Reservas | | | |
| 1. Legal y estatutarias | | | |
| III. Resultados de ejercicios anteriores | | - 70.568,60 € | - 88.645,75 € |
| IV. Resultado del ejercicio | - 70.568,60 € | - 18.077,15 € | - 13.478,68 € |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | - € | 30.000,00 € | - € |
| I. Deudas a largo plazo | - € | 30.000,00 € | - € |
| 1. Deuda con entidades de crédito | | 30.000,00 € | - € |
| C) PASIVO CORRIENTE | 3.560,00 € | 3.560,00 € | 33.560,00 € |
| II. Deudas a corto plazo | - € | - € | 30.000,00 € |
| 1. Deuda con entidades de crédito | | | 30.000,00 € |
| III. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 3.560,00 € | 3.560,00 € | 3.560,00 € |
| 3. Proveedores | 3.560,00 € | 3.560,00 € | 3.560,00 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 17.991,40 € | 29.914,25 € | 16.435,57 € |

| Ratio | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| Liquidez | -1,40 | 1,95 | -0,19 |
| Tesorería | -1,40 | 1,95 | -0,19 |
| Disponibilidad | -2,13 | 1,22 | -0,27 |
| Endeudamiento | 0,20 | 1,12 | 2,04 |
| Autonomía | 4,05 | -0,11 | -0,51 |
| Calidad de la deuda | 1,00 | 0,11 | 1,00 |

Fuente: elaboración propia

