



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**PLAN DE EMPRESA PARA LA APERTURA DE UNA  
FRANQUICIA DE PANARIA EN MADRID**

Autora: M<sup>a</sup> Teresa Wesolowski Urbina

Tutora: M<sup>a</sup> Amparo Baviera Puig

Valencia, Julio 2014

## Indice

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1. Resumen. Motivación .....	10
1.2 Objeto del TFG, Relación con las asignaturas y Metodología .....	13
1.3 Objetivos.....	18
<b>2. CONCEPTOS BÁSICOS.....</b>	<b>21</b>
2.1 Introducción.....	21
2.2 Las Franquicias .....	21
2.3 Ley de Emprendedores .....	23
<b>3. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>27</b>
3.1 Introducción.....	27
3.2 Coyuntura económica internacional actual .....	28
3.3 Aproximación al sector de la hostelería .....	32
3.4 Descripción de la franquicia Panaria .....	37
<b>4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>41</b>
4.1 Introducción.....	41
4.2 Análisis del Macro-entorno PESTEL .....	42
4.3 Análisis del Micro-entorno .....	45
<b>5. ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>55</b>
5.1 Introducción.....	55
5.2 Segmentación y público objetivo.....	55
5.3 Marketing Mix: Distribución.....	59
5.4 Marketing Mix: Precio.....	65
5.5 Marketing Mix: Producto y Servicio.....	67
5.6 Marketing Mix: Promoción.....	74
<b>6. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS.....</b>	<b>80</b>
6.1 Introducción.....	80
6.2 Localización del local.....	80
6.3 Distribución en planta.....	83
6.4 Proveedores.....	85
6.5 Funcionamiento.....	87

<b>7. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LOS RRHH.....</b>	<b>95</b>
7.1 Introducción.....	95
7.2 Misión, visión y valores de Panaria.....	95
7.3 Forma jurídica.....	96
7.4 Organigrama y descripción de los puestos de trabajo.....	99
<b>8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>106</b>
8.1 Introducción.....	106
8.2 Plan de Inversión-Financiación.....	106
8.3 Balance de Situación Previsional.....	111
8.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.....	114
8.5 Análisis de la Rentabilidad.....	127
8.6 Análisis de la Liquidez.....	132
8.7 Análisis del Endeudamiento.....	135
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>139</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>146</b>
<b>11. ANEXOS .....</b>	<b>151</b>

# Índice de Imágenes

## 1. INTRODUCCIÓN

Imagen 1.1: Insignia de Panaria.....	11
Imagen 1.2: Vista de la Avenida de Europa.....	13

## 3. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

Imagen 3.1: Relación entre el sector servicios y el PIB, el Empleo y la Inflación.....	28
Imagen 3.2: Evolución de las ventas de pan, pastelería y bollería España 2011-2012.....	35
Imagen 3.3: Lugar de compra de pan en España 2012.....	36
Imagen 3.4: información del Mercado del Pan Mayo 2012 - Abril2013.....	36

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Imagen 4.1: Componentes del entorno de la organización.....	42
Imagen 4.2: Componentes del Micro-entorno.....	46
Imagen 4. 3: Local para el nuevo Panaria Avenida Europa y de la competencia.....	49
Imagen 4.4: Relación entre las matrices DAFO y CAME.....	52

## 5. ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING

Imagen 5.1: Requisitos para el tipo de local de Panaria.....	60
Imágenes 5.2, 5.3, 5.4 y 5.4: Local escogido en la Avenida de Europa.....	63
Imagen 5.6: Decoración de los locales Panaria.....	64
Imagen 5.7: Componentes de la variable Producto.....	69
Imagen 5.8: Variedad de productos de Panaria.....	71
Imagen 5.9: Presentación de los productos de Panaria.....	72
Imagen 5.10: Diseño de los locales Panaria.....	72
Imagen 5.11: Transparencia de los locales Panaria.....	73
Imagen 5.12: Antonio J. Pérez Jiménez, Consejero Delegado. Empleadas de las Tiendas Panaria.....	77

## **6. ANÁLISIS DE OPERACIONES Y PROCESOS**

Imagen 6.1: Ubicación del futuro Panaria Avenida Europa y la competencia.....	81
Imagen 6.2: Distribución en planta del local y la terraza Panaria Avenida Europa.....	84
Imagen 6.3: Ingredientes naturales de los proveedores de Panaria.....	86
Imagen 6.4: Presentación de los productos Panaria.....	89
Imagen 6.5: Establecimiento y empleados de Panaria.....	91
Imagen 6.6: Decoración tiendas Panaria.....	93

## **7. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS**

Imagen 7.1: Fases del proceso de creación de una empresa.....	98
Imagen 7.2: Recursos Humanos de Panaria.....	99
Imagen 7.3: Perfil de los candidatos de Panaria.....	100

## **8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

Imagen 8.1: Inversión inicial para un establecimiento Panaria.....	108
Imagen 8.2: Cuenta de Resultados Previsional Panaria según tipo de Tienda.....	119

## Índice de Gráficas

### 3. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

Gráfica 3.1: Evolución del PIB de España y países comparativos.....	29
Gráfica 3.2: Evolución de la Tasa de Paro de España y países comparativos.....	30
Gráfica 3.3: Evolución de los Precios de Consumo de España y países comparativos.....	31
Gráfica 3.4: Producto Interior Bruto por ramas de actividad España 2012.....	32
Gráfica 3.5: Evolución PIB por ramas de actividad España 2010-2013.....	34

### 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Gráfica 4.1: Matriz DAFO de Panaria avenida Europa.....	51
Gráfica 4.2: Matriz CAME de Panaria avenida Europa.....	53

### 5. ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING

Gráfica 5.1: Matriz Producto y Servicio de Panaria Avenida Europa.....	74
--	----

### 7. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Gráfica7.1: Organigrama de Panaria Avenida Europa.....	102
--	-----

### 8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Gráfica 8.1: Ingresos mensuales previsionales de Panaria Avenida Europa 2015.....	116
---	-----

# Índice de Tablas

## 1. INTRODUCCIÓN

Tabla 1.1: Relación del Plan de Empresa con las asignaturas.....	14
--	----

## 3. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

Tabla 3.1: Producto Interior Bruto por ramas de actividad España 2010-2013.....	33
---	----

## 5. ANÁLISIS DEL PLAN DE MARKETING

Tabla 5.1: Ponderación de factores para la localización del local.....	61
--	----

Tabla 5.2: Cuenta de Resultados Previsional Franquicias Panaria.....	67
--	----

## 7. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Tabla 7.1: Procesos de constitución de sociedades.....	97
--	----

Tabla 7.2: Plantilla del nuevo local Panaria Avenida Europa.....	103
--	-----

## 8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Tabla 8.1: Condiciones del préstamo ICO-Emprendedores.....	110
--	-----

Tabla 8.2: Balance Previsional de Panaria Avenida Europa 2015, 2016 y 2017.....	111
---	-----

Tabla 8.3: Ingresos previsionales de Panaria Avenida Europa 2015.....	116
---	-----

Tabla 8.4: Previsión del aumento ventas de Panaria Avenida Europa.....	118
--	-----

Tabla 8.5: Costes Salariales de Panaria Avenida Europa 2015.....	120
--	-----

Tabla 8.6: Costes Generales de Panaria Avenida Europa 2015.....	122
---	-----

Tabla 8.7: Amortización de Inmovilizado de Panaria Avenida Europa.....	123
--	-----

Tabla 8.8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional de Panaria Avenida Europa 2015,2016 y 2017 .....	124
---	-----

Tabla 8.9: Flujos de efectivo generados por Panaria Avenida Europa.....	126
---	-----

Tabla 8.10: Total Flujos Netos de Caja de Panaria Avenida Europa.....	127
---	-----

Tabla 8.11: Estimación del coste de capital de Panaria Avenida Europa.....	128
--	-----

Tabla 8.12: Valor Actual Neto de la inversión de Panaria Avenida Europa.....	129
--	-----

Tabla 8.13: Tasa Interna de Retorno de Panaria Avenida Europa.....	129
--	-----

Tabla 8.14: Ratios de Rentabilidad de Panaria Avenida Europa .....	130
--	-----

Tabla 8.15: Pay-Back de la inversión de Panaria Avenida Europa.....	133
---	-----

Tabla 8.16: Ratios de Liquidez de Panaria Avenida Europa.....	134
Tabla 8.17: Ratios de Endeudamiento de Panaria Avenida Europa.....	135





# 1. Introducción

## 1.1. Resumen. Motivación

El objeto del presente plan de empresa es el diseño de la estrategia necesaria para la apertura de una franquicia de la cadena de panaderías Panaria en el área que se ha fijado como objetivo: la ciudad de Madrid.

Panaria se define a sí misma en su página Web, [www.panariapanaderías.es](http://www.panariapanaderías.es) (2014) como un grupo de “panaderías de autor con sala de degustación”. El modelo de negocio está basado en la calidad de los productos que ofrece, panadería natural y tradicional, y en la acogedora experiencia que ofrecen sus locales, en los que no sólo se compran los productos si no que también se consumen.

El motivo de elegir esta franquicia se debe a que resulta llamativo el crecimiento tan acelerado que ha experimentado este negocio, abriendo locales a pesar del entorno económico en el que ha nacido. De hecho, Panaria cuenta actualmente con más de 50 tiendas en España con tan sólo 3 años de vida.

Panaria ha encontrado en esta renovación del producto tradicional una oportunidad en el mercado, creando un negocio en el que se ofrece un pan asequible, barato y de buena calidad junto con una atmósfera que contribuya a disfrutar de él "Precios anticrisis con buena calidad, ese es el secreto" como afirma su fundador y Consejero Delegado, Antonio J. Pérez en la entrevista publicada en la página Web [www.qcom.com](http://www.qcom.com) (2014).

Así, Panaria ha conseguido transformar una amenaza, como es la grave crisis económica que el país está atravesando, en una oportunidad para posicionarse en el mercado. Esta crisis ha llevado al consumidor a ser más exigente, reclamando más por menos, es decir, productos de calidad a un precio moderado.

Esta es la idea en la que se apoya el modelo de negocio: que el consumo de los productos de panadería no se realice de una manera rutinaria y monótona, si no que su consumo suponga una experiencia en la que el consumidor disfrute lo máximo posible.

Por ello, se confía que el éxito de esta idea de negocio, que está más que demostrado por la expansión que está alcanzando la cadena, y su constante apertura de locales, se

traslade a la nueva franquicia que se va a abrir. El reto que se presenta en este plan de empresa, por tanto, está en que se consiga materializar esta idea de negocio en un nuevo local que llegue a un público que todavía no tiene acceso, al menos cercano, a este tipo de establecimientos.

Imagen 1.1: Insignia de Panaria



Fuente: Página Web Panaria

Además, se ha visto en este modelo de negocio la solución a un problema, un nicho de mercado, que se venía observando desde años atrás. El área que se ha escogido para la localización de la franquicia es la Avenida de Europa, una avenida de naturaleza residencial y comercial con gran afluencia de personas, cuyo perfil se explicará más adelante, en una de las zonas situadas en las inmediaciones de la ciudad de Madrid. Por ello, de ahora en adelante, el nuevo negocio será denominado Panaria Avenida Europa, denominación que *a priori* es la que utilizaría la cadena, como ha hecho con las anteriores franquicias.

La oportunidad de mercado consiste en la existencia en esta avenida de un establecimiento de la cadena “100 Montaditos” cuyo éxito está más que comprobado. El local se encuentra abarrotado desde su apertura hasta su cierre, ya que la zona es punto de encuentro de una gran cantidad de gente joven principalmente cuyo presupuesto se adapta perfectamente a la oferta de dicho establecimiento. La oportunidad surge al observar que son muchas las personas con intención de tomar algo en este establecimiento y su imposibilidad al hallarse completo.

Personas de una edad ligeramente más avanzada (23 años en adelante, aproximadamente) encuentran una alternativa en locales como “MAD28224”, “La Montanera”... No obstante, aquellos con un presupuesto más reducido ven en la búsqueda

de una alternativa un problema, trasladándose a establecimientos similares, como Burger King que se encuentra ligeramente alejado, como más adelante se mostrará en un plano de la zona.

La unión de estas circunstancias, que en adelante serán documentadas con información que sustente estas observaciones, ha llevado a descubrir en Panaria, modelo de negocio de éxito entre gente joven una solución a este vacío en el mercado, de forma que este tipo de local, luminoso, confortable, acogedor... sea capaz de ofrecer el mismo servicio de “un lugar donde tomar algo con los amigos” como lo viene haciendo la cadena mencionada.

Ante esta idea, surgió la siguiente pregunta: ¿Porqué los negocios que se han ido abriendo alrededor de los “100 montaditos” no han tenido éxito? En los últimos años, se han ido sucediendo negocios variados, muchos de ellos del sector de la restauración, que han cerrado relativamente al poco de abrir. Tras analizar sus características, se ha caído en la cuenta de que eran negocios que ofrecían productos que se consumen en momentos específicos del día (yogurtería, heladería, bar de pinchos...) o restaurantes para un perfil económico elevado, que no han sabido adaptarse a los reclamos del público específico al que se enfrentaban.

En definitiva, la observación de un modelo de éxito con intención de expandirse junto con una necesidad del mercado no cubierta, han dado lugar a una oportunidad de negocio que si se lleva a cabo apropiadamente puede convertirse en una fuente de ingresos para el emprendedor.

Imagen 1.2: Vista de la Avenida de Europa



Fuente: Página Web [www.pozuelodealarcon.org](http://www.pozuelodealarcon.org) (2013)

## **1.2 Objeto del TFG, Relación con las asignaturas y Metodología**

### **❖ Objeto del TFG**

El objeto del presente Trabajo Final de Grado es el desarrollo de un Plan de Empresa en el que se definan las características del modelo de negocio de Panaria y los procedimientos y estrategias que han de desarrollarse para la apertura de uno de sus locales bajo el modelo de franquicia. De esta manera, se pretende conocer si esta inversión resulta viable económica, financiera y técnicamente y aporta una cierta rentabilidad a los inversores del negocio.

### **❖ Relación con las asignaturas y Metodología**

Este trabajo supone la puesta en práctica de los conocimientos que se han ido adquiriendo a lo largo de los cuatro cursos del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Las asignaturas que se han ido impartiendo constituyen las herramientas necesarias para poder desarrollar este proyecto de empresa.

Estas asignaturas se han estructurado de tal manera que al finalizar el Grado se tengan conocimientos sobre las distintas áreas a dirigir y administrar en la empresa, aunque por la limitación temporal estos conocimientos no sean todo lo extensos que se desearía, constituyen la base para la experiencia que se irá adquiriendo con el paso de los años. Por ello, este plan de empresa, que de ser posible un día se hará realidad, constituye la primera puesta en práctica de lo aprendido a lo largo de estos años.

En este sentido, todas las asignaturas han contribuido a realizar este trabajo, pero algunas de ellas han resultado imprescindibles para desarrollar el proyecto que se podrá leer a continuación. Por esta razón, antes de entrar a desarrollar el objeto del trabajo, se va a exponer las contribuciones que dichas asignaturas han realizado y la metodología empleada en cada apartado gracias a los conocimientos que estas asignaturas han aportado.

Tabla 1.1: Relación del Plan de Empresa con las asignaturas

<b>Apartado del Plan de Empresa</b>	<b>Asignaturas empleadas</b>
<b>Conceptos básicos</b>	Introducción a la Administración de Empresas (1º) Derecho de la Empresa (1º)
<b>Antecedentes y situación actual</b>	Economía Mundial (2º) Economía Española (2º) Microeconomía I y II (1º) Macroeconomía I y II (2º) Derecho de la Empresa (1º)
<b>Análisis Estratégico</b>	Estrategia y Diseño de la Organización (2º) Investigación Comercial (3º) Economía Española (2º) Introducción a la Administración de Empresas (1º)
<b>Análisis del Plan de Marketing</b>	Comportamiento del Consumidor (4º) Investigación Comercial (3º) Dirección Comercial (3º)
<b>Análisis de Operaciones y Procesos</b>	Dirección de Producción y Operaciones (2º) Introducción a la Administración de Empresas (1º)

---

<b>Análisis de la Organización y los Recursos Humanos</b>	Estrategia y Diseño de la Organización (2º) Derecho de la Empresa (1º) Derecho del Trabajo (2º) Dirección de Recursos Humanos (4º)
<b>Análisis Económico-Financiero</b>	Economía Financiera (3º) Introducción a la Contabilidad (1º) Análisis y Consolidación Contable (3º)
<b>Todo el Plan de Empresa</b>	Ética y Responsabilidad Social Corporativa (4º) Emprendedores y Creación de Empresas (4º)

---

Fuente: Elaboración propia

- ❖ **Conceptos básicos:** En estos apartados, se introducen los conceptos básicos del modelo de franquicia al ser un modelo de negocio muy específico y con peculiaridades propias. Además, se destacan los aspectos más importantes de la nueva legislación sobre el emprendimiento que afectará a la puesta en funcionamiento del nuevo Panaria Avenida Europa.  
Para ello, se han empleado los conocimientos adquiridos en **Introducción a la Administración de Empresas** (en la que se aprendieron los conceptos básicos sobre la empresa, sus funciones, los distintos modelos de gestión...) y **Derecho de la Empresa** (gracias a la cual, se han podido comprender las novedades introducidas en la legislación).
  
- ❖ **Antecedentes y situación actual:** Este apartado se dedica al análisis de la situación económica española en la actualidad, tanto del entorno macroeconómico, analizando su posición relativa al resto de países, pasando por el sector hostelero español hasta la evolución de las ventas de los productos específicos que va a comercializar la franquicia. Además, se introducirá la situación actual de la cadena Panaria para conocer el concepto que la central tiene del negocio.  
Para ello, se han aplicado los conocimientos adquiridos en las asignaturas de **Economía Mundial, Economía Española, Microeconomía I y II y Macroeconomía I y II** (necesarias para realizar el análisis del entorno económico en sus distintos niveles) y de nuevo la asignatura de **Derecho de la Empresa** (para desarrollar la relación entre la central franquiciadora y la franquicia)



- ❖ **Análisis Estratégico:** Antes de poner en marcha un negocio, es necesario conocer el entorno en el que se va a desarrollar para poder adaptarse al mismo. Por este motivo, en este capítulo se va a realizar el análisis del micro-entorno, del macro-entorno y de la competencia que va a encontrar Panaria Avenida Europa en Madrid. Finalmente, se resumirá todo ello en la Matriz DAFO.  
Para realizar dicho análisis, se han utilizado los recursos de la asignatura de **Estrategia y Diseño de la Organización** principalmente. Además, han servido de apoyo las asignaturas de **Investigación Comercial, Economía Española e Introducción a la Administración de Empresas**.
  
- ❖ **Análisis del Plan de Marketing:** En este apartado, se realiza una descripción de los componentes del Marketing-Mix para el nuevo Panaria Avenida Europa. Para llevarlo a cabo, en primer lugar, es necesario conocer el público al que va dirigida la actividad de la empresa de modo que las cuatro componentes (distribución, precio, producto-servicio y promoción) se adapten a los mismos de la mejor forma posible.  
Para ello, se ha recurrido a lo aprendido, por un lado, en las asignaturas de **Comportamiento del Consumidor e Investigación Comercial** (*Marketing Research*) (para el análisis del público objetivo) y, por otro lado, en **Dirección Comercial** (*Marketing Management*) (para el diseño de las cuatro variables mencionadas).
  
- ❖ **Análisis de Operaciones y Procesos:** Para la puesta en marcha del negocio y el desarrollo de las actividades del día a día, es necesario definir una serie de procesos clave para que el negocio pueda desarrollarse apropiadamente, adaptándose a los cambios e introduciendo mejoras, desde la selección del local hasta la entrega del producto al cliente.  
Las principales asignaturas que han permitido desarrollar estas operaciones y procesos han sido **Dirección de Producción y Operaciones e Introducción a la Administración de Empresas**.
  
- ❖ **Análisis de la Organización y Recursos Humanos:** En este apartado del plan de empresa, se explica la cultura de la empresa a través de su misión, visión y valores que son aplicados a cada una de las actividades que realiza la misma. Además, se define la forma jurídica que va a delimitar el modo en el que se realizan las actividades y desarrollan las relaciones con terceros. Por último, se especifican las



necesidades de Recursos Humanos, explicando los puestos de trabajo y los perfiles que se buscan en los futuros trabajadores.

Las asignaturas sobre las que se ha trabajado para elaborar esta parte han sido: a) **Estrategia y Diseño de la Organización**, para la definición de la misión, visión y valores); b) Para la elección de la forma jurídica y el tipo de contrato de los trabajadores, se ha trabajado con las asignaturas de **Derecho de la Empresa** y **Derecho del Trabajo**; c) Por último, se ha trabajado con **Dirección de Recursos Humanos** (*Human Resources Management*), para la identificación de las necesidades laborales y la descripción de los perfiles de cada uno de los puestos de trabajo.

- ❖ **Análisis Económico-Financiero:** En esta última fase del plan de empresa, teniendo en cuenta todos los factores que han de ser empleados para el desarrollo de la actividad y las perspectivas que se tienen de su evolución, se analiza la viabilidad del proyecto, tanto desde el punto de vista de la rentabilidad como de la liquidez y del endeudamiento. Este análisis se realiza a través del cálculo de distintos indicadores (VAN, TIR, *Pay-back*...) y de algunos ratios (referidos a la rentabilidad, la liquidez y la situación de endeudamiento). De este modo, se pretende conocer, antes de embarcarse en el proyecto, si este va a resultar factible y beneficioso para el emprendedor.

Para poder realizar este análisis apropiadamente, se han utilizado los recursos de las asignaturas de **Economía Financiera** (*Financial Economy*, en la que se aprendió cómo planificar una inversión y evaluar su viabilidad desde los puntos de vista económicos y financieros, calculando los indicadores mencionados), **Introducción a la Contabilidad y Análisis y Consolidación Contable** (gracias a las cuales se han podido desarrollar el Balance de Situación Previsional y la Cuenta de Resultados Previsional y llevar a cabo los análisis a través de los ratios).

- ❖ Además, hay dos asignaturas que han contribuido a cada una de las fases y al plan de empresa en general: a) **Ética y Responsabilidad Social Corporativa**, ya que los principios éticos deberían de estar inculcados en cada una de las estrategias, actividades y personas de la organización; b) **Emprendedores y Creación de Empresas**, ya que lo que se ha estudiado en esta asignatura es precisamente cómo desarrollar un plan de empresa.

### 1.3 Objetivos

El objetivo principal que se persigue, a través de este plan de empresa, es conocer el atractivo y la viabilidad de abrir un negocio bajo la forma de franquicia de la cadena de panaderías Panaria. Por un lado, este atractivo se presenta en forma de rentabilidad y obtención de beneficios. Por otro lado, la viabilidad se pone de manifiesto a través de la disposición de medios y recursos suficientes para que la empresa se pueda desarrollar apropiadamente desde los puntos de vista operativo, económico y financiero.

Para conseguir este objetivo principal, es necesario conseguir varios objetivos secundarios, que van a constituir los distintos apartados del plan de empresa, y que se exponen a continuación:

- ❖ En primer lugar, la introducción de **conceptos básicos** acerca del mundo de la **franquicia** y el **nuevo marco legal para el emprendimiento**, con el fin de conocer el punto de partida y las características propias del modelo de empresa que se ha escogido para Panaria Avenida de Europa.
- ❖ Además, será necesario conocer la **situación económica actual**, tanto a nivel macro como en el sector específico al que pertenece Panaria. Dentro de éste, el lugar que ocupa Panaria y las características por las que está ahí.
- ❖ El tercer objetivo secundario consiste en el análisis del **entorno**, ya no sólo económico sino también legal, político... todos los factores que podrán condicionar la actividad de la nueva franquicia, y la posición de la **competencia** ya que esta puede resultar una gran amenaza.
- ❖ Es necesario también conocer el **público** específico al que tendrá que satisfacer el nuevo Panaria Avenida Europa, y una vez conocido, diseñar las estrategias de **producto, precio, distribución y comunicación** de modo que la experiencia que ofrece la franquicia se adapte lo mejor posible a las necesidades de este público que se ha identificado.
- ❖ Es muy importante definir las **operaciones y procesos** que es necesario desarrollar tanto en el día a día de la empresa como periódicamente, ya que la planificación y distribución de **responsabilidades** son claves para el éxito de la

organización. Si algo se ha aprendido durante la carrera es que en la empresa nada se improvisa, de ahí la importancia de la planificación.

- ❖ Además, es imprescindible que la **cultura** de la empresa sea comprendida por todas las personas que trabajan en ella o para ella, y que ésta sea inculcada en cada una de las actividades que se realizan. Para ello, es necesario la selección de la apropiada **forma jurídica** que se adapte a las necesidades de la actividad y del emprendedor, y la selección y formación del **personal** de la forma adecuada de modo que sean capaces de identificarse con la cultura de Panaria.
- ❖ Por último, es necesario definir de la forma más aproximada posible las **estructuras de gastos e ingresos** con el objetivo de estimar si los ingresos esperados serán suficientes para cubrir dichos costes y obtener cierta **rentabilidad**. Para llevarlo a cabo, será necesario estudiar si la **liquidez** generada será suficiente para atender los pagos a terceros a tiempo, y si el **endeudamiento** en el que se tendrá que incurrir para iniciar la actividad será demasiado elevada como para suponer un **riesgo**.

Alcanzados estos objetivos secundarios, se podrá conocer el atractivo y la viabilidad de acometer la inversión necesaria para establecer una nueva franquicia de Panaria.



## 2. Conceptos básicos

### 2.1 Introducción

Antes de empezar a desarrollar el plan de empresa como tal, se quiere realizar una introducción a la franquicia como modelo de negocio, ya que presenta una serie de peculiaridades y especificidades que es necesario comprender y tener en cuenta antes de definir los componentes más concretos del proyecto de negocio. Por este motivo, se van a definir, en primer lugar, los aspectos y componentes más relevantes del modelo de franquicia y, en segundo lugar, las novedades introducidas por la nueva Ley de Emprendedores (Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su Internacionalización). Una vez desarrollado este marco teórico, será posible realizar el plan de empresa de manera apropiada.

### 2.2 Las Franquicias

En primer lugar, se va a definir el **concepto** de franquicia según la definición que hace el Código Deontológico Europeo de la Franquicia (1991, p. 2), aplicable en España, en cuyo artículo número 1 define el modelo de franquicia: “un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías, basada en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el Franquiciador y sus Franquiciados, en el que el Franquiciador dispone el derecho e impone a sus Franquiciados la obligación de explotar una empresa de acuerdo con sus conceptos. El derecho así concedido autoriza y obliga al Franquiciado, a cambio de una aportación económica directa o indirecta, a utilizar la marca de productos y/o servicios, el *know how* (saber hacer) y otros derechos de propiedad intelectual, ayudado por la continua asistencia comercial y/o técnica, en el marco de un contrato de Franquicia escrito y suscrito por las partes a este efecto”.

De esta definición, se extraen algunas peculiaridades que no se pueden pasar por alto, ya que van a ser determinantes a la hora de estudiar y establecer los distintos procedimientos y pasos para la apertura de un nuevo local franquiciado de Panaria.

Algunas de estas características específicas están contenidas en la definición que la ley hace de este tipo de negocio (Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, por el que se

regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores) y que se resumen a continuación:

- ❖ Permite la creación de negocios más **rápidamente** y, en principio, con más posibilidades de **éxito** que si tuvieran que hacerlo sin la experiencia y la ayuda del franquiciador. Como se ha dicho anteriormente, el éxito de las actuales tiendas de la cadena lleva a pensar que si no se comete ningún error en el establecimiento del nuevo local, y si el consumidor se comporta conforme lo esperado, la franquicia que se va a abrir será viable. También la experiencia y el know-how que el franquiciador aporta resulta de gran ayuda a la hora de establecer y mantener el negocio.
- ❖ El franquiciador cede al franquiciado el uso de una denominación o rótulo común, la **enseña** u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una presentación uniforme de los locales ya, es vital para el éxito del negocio que el cliente reconozca fácilmente los elementos distintivos de la marca con un renombre ya afianzado.

Otras características que es necesario conocer a cerca de los negocios franquiciados han sido resaltadas en la página Web [www.tormo.com](http://www.tormo.com), que contiene un apartado específico para las franquicias y que se exponen a continuación:

- ❖ El franquiciador, además, pone a disposición del franquiciado una **central franquiciadora** que ofrecerá la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. Este será un instrumento imprescindible para conseguir que el establecimiento reúna las condiciones para seguir el modelo de negocio de la compañía.
- ❖ Un elemento imprescindible es el **contrato de franquicia** es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el Saber-Hacer. Su correcta formulación constituye la base del éxito del negocio, y por el contrario, un contrato desequilibrado o incompleto puede traer serios problemas.

- ❖ Como en cualquier puesta en funcionamiento de un nuevo negocio, se tendrá que hacer una **inversión** que consiste en la cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y funcionar en el mercado.
- ❖ Dentro de esta inversión inicial, y como peculiaridad de los modelos de franquicia, el franquiciado habrá de abonar un **canon de entrada** para poder adherirse a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red, la rentabilidad que ofrece...
- ❖ Además, el franquiciado habrá de pagar un **royalty**: que consiste en un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio. Por lo tanto, al realizar los cálculos de los márgenes que se espera obtener del negocio, habrá de tenerse en cuenta que a estos se les tendrá que sustraer el importe referente al royalty. Cabe anticipar en este apartado que la Central Franquiciadora no exige el pago de royalties, lo cual supone una ventaja más para los franquiciados.

Estos son los conceptos que no se pueden olvidar a la hora de desarrollar el plan de empresa. Una vez han quedado claros estos conceptos, se procede a exponer un resumen de las novedades que introduce la nueva Ley de Emprendedores y que pueden afectar directamente a este negocio.

En resumen, se podría destacar que la apertura de un negocio bajo el modelo de franquicia presenta muchas ventajas frente al modelo tradicional. Entre ellas, se desea destacar la **reducción de los riesgos** al tener como referente el éxito del resto de establecimientos de la cadena, el **respaldo y know-how** adquiridos de primera mano de la central, y las **economías de escala** que se alcanzan gracias al poder negociador de la cadena completa. Por todo ello, se prevé que el modelo de franquicia va a resultar ventajoso para el negocio que se quiere iniciar.

### 2.3 Ley de Emprendedores

Debido a la crisis económica que el país está atravesando, el Gobierno se ha visto obligado a realizar una serie de reformas y proponer un conjunto de medidas enfocadas a

reactivar la actividad económica y, por tanto, generar empleo. Para ello, se ha desarrollado la **Ley de Emprendedores**, (Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su Internacionalización), que pretende impulsar la economía a través de la creación de nuevas empresas. Esta ley ha sido trabajada en la asignatura de Emprendedores y Creación de Empresas, por lo que ahora únicamente se van a exponer los puntos de la misma que afectan más directamente al nuevo negocio que se va a abrir. Por este motivo, resulta importante estudiarlos en profundidad para diseñar el modelo de negocio de forma que cumpla los requisitos exigidos y por lo tanto pueda acogerse a las ayudas promovidas. A continuación, se mencionan las reformas que se proponen en dicha ley que van a favorecer la apertura de la franquicia:

- ❖ El concepto de **emprendedor** se define de forma amplia, como aquellas personas, independientemente de su condición de persona física o jurídica, que van a desarrollar o están desarrollando una actividad económica productiva.
- ❖ Se crea una nueva figura, el **Emprendedor de Responsabilidad Limitada**, gracias a la cual las personas físicas pueden evitar que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales afecte a su vivienda habitual bajo determinadas condiciones. Por ello, se considera interesante el estudio de esta posibilidad a la hora de elegir la forma jurídica de la nueva empresa.
- ❖ La creación de los **Puntos de Atención al Emprendedor** para facilitar todos los trámites de inicio de la actividad, ejercicio y cese.
- ❖ Además, se establece el **Acuerdo extrajudicial de pagos** que prevé un mecanismo de negociación extrajudicial de deudas de empresarios, ya sean personas físicas o jurídicas, con el fin de garantizar que el fracaso no cause un empobrecimiento y una frustración para el emprendedor.
- ❖ Una de las reformas más importantes es la realizada en materia fiscal, que incluye las siguientes modificaciones:
  - ✓ En cuanto al **IVA**, con el objetivo de paliar los problemas de liquidez y de acceso al crédito de las empresas, se crea un régimen especial del criterio de caja. Sin embargo, los sujetos pasivos verán retardada igualmente la



deducción del IVA soportado en sus adquisiciones hasta el momento en que efectúen el pago de estas a sus proveedores.

- ✓ En cuanto al **Impuesto de Sociedades**, se establece una nueva deducción por inversión de beneficios para aquellas entidades que tienen la condición de empresas de reducida dimensión, vinculada a la creación de una reserva mercantil de carácter indisponible. Esta medida supone una tributación reducida para aquella parte de los beneficios empresariales que se destine a la inversión sometidos, con carácter general, a un tipo de gravamen del quince por ciento.
  - ✓ Por último, en materia fiscal, se reducen las cuotas de la **Seguridad Social** de manera que alivie la actual penalización y se incentive la pluriactividad, estimulando nuevas altas en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.
- ❖ Otra medida que beneficia a nuestro futuro negocio es la simplificación de cargas **administrativas**, eliminando al menos una carga por cada una que introduzcan y siempre a coste equivalente, y la simplificación de los **requisitos de información** económica financiera. De este modo, se flexibilizan las exigencias de contabilidad de las empresas de menor dimensión, en cumplimiento del principio de proporcionalidad. Por lo que, sobre todo en los primeros momentos en los que el negocio todavía está estableciéndose, se podrá disfrutar de menores cargas administrativas y de información.

Estas son algunas de las medidas que la nueva Ley de Emprendedores ha establecido, con el objetivo de impulsar la actividad económica. En consecuencia, es importante tenerlas en cuenta y estudiarlas a fondo por la novedad que presentan a la hora de desarrollar el plan de empresa.



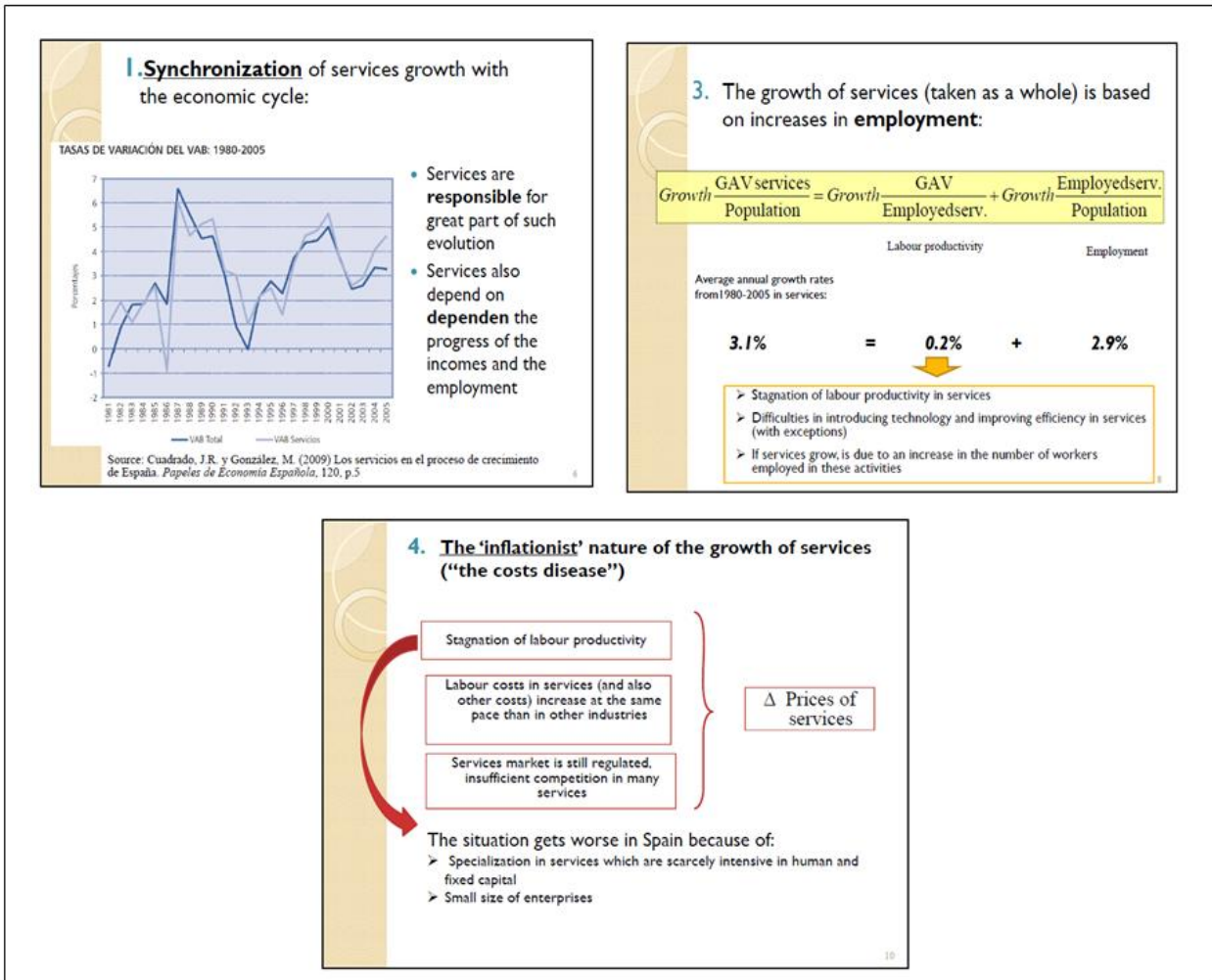
## 3. Antecedentes y situación actual

### 3.1 Introducción

Antes de embarcarse en la apertura de un negocio, es necesario conocer el contexto en el que se va a desenvolver puesto que va a ser determinante para que la idea de negocio cumpla con sus objetivos. Un entorno estable o en crecimiento favorecerá la apertura de negocios que actualmente estén teniendo éxito en el mercado y no requerirá gran nivel de innovación. Sin embargo, un entorno inestable o en recesión requerirá por parte de la empresa una vigilancia mayor para adaptar su oferta a los requerimientos del mercado. Por este motivo, se va a realizar un análisis de la situación económica partiendo de una **perspectiva global** hasta un análisis más pormenorizado del **sector** en el que Panaria lleva a cabo su actividad. Este análisis podría incluirse en el punto “4. Análisis Estratégico”, pero debido a su importancia se ha decidido dedicarle un apartado propio de mayor extensión que los demás componentes del entorno.

Por ello, se procede a realizar un breve comentario sobre la coyuntura económica actual. Ésta se va a analizar basándose en tres indicadores que permiten hacerse una idea de la situación económica sin extenderse demasiado ya que este estudio no es el objeto del presente trabajo. Estos indicadores son la Variación Interanual del **Producto Interior Bruto**, la **Tasa de Población Activa**, es decir el nivel de desempleo, y la **Inflación**, ya que como se puede observar en las imágenes mostradas a continuación, son tres de los factores que explican el comportamiento del sector servicios, sector al que pertenece Panaria. Estas imágenes han sido extraídas de la asignatura de Economía Española, basadas en el libro publicado por Cuadrado y González (2009) en el que se estudia el comportamiento del sector terciario en España:

Imagen 3.1: Relación entre el sector servicios y el PIB, el Empleo y la Inflación



Fuente: Cuadrado y González (2009)

En estas imágenes, se puede observar como los servicios son a la vez responsables y dependientes de la evolución del PIB, que el crecimiento en los servicios está basado en el crecimiento del empleo, y que el crecimiento del empleo tiene una naturaleza inflacionista. Es por ello que se han elegido estos tres indicadores para realizar el estudio de la situación económica actual.

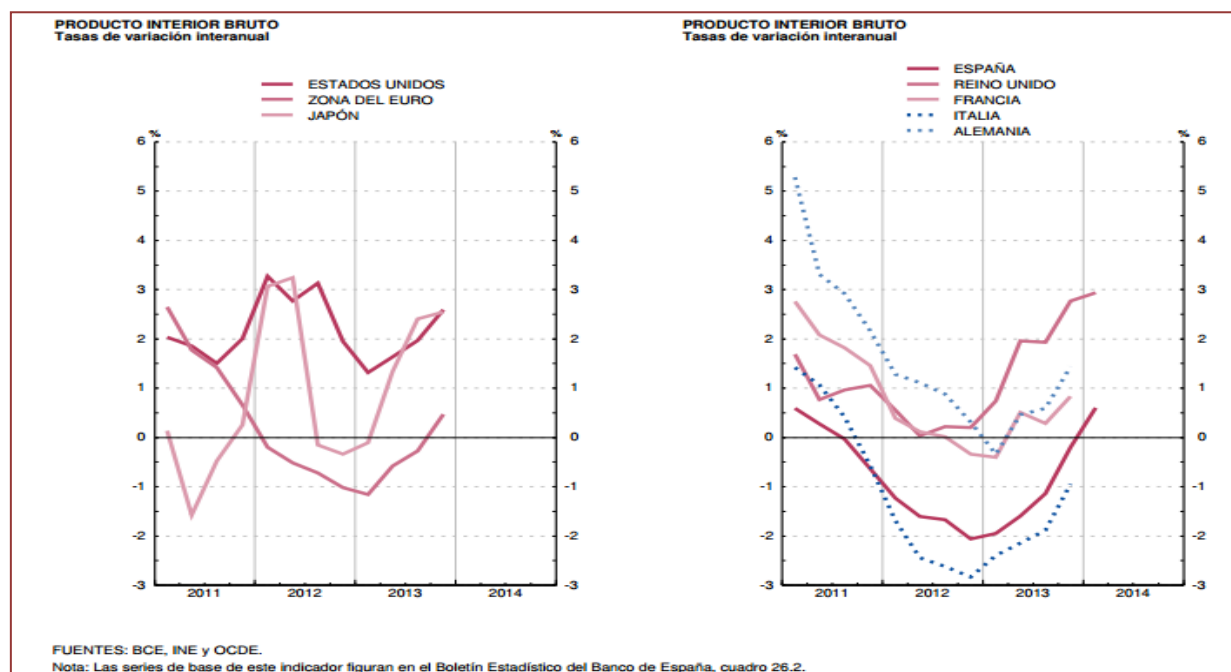
### 3.2 Coyuntura económica internacional actual

Como se ha comentado anteriormente, España está sufriendo una grave **crisis económica**, que si bien tienen sus orígenes en la crisis financiera de Estados Unidos, ha provocado que en los últimos años el Producto Interior Bruto español descienda significativamente. Sin divagar excesivamente sobre las razones de esta crisis, es

importante resaltar las consecuencias que ha tenido en los distintos agentes económicos. La crisis financiera ha supuesto el cierre del grifo crediticio, lo que ha ocasionado, por un lado que la **actividad económica** de las empresas se haya visto forzosamente **interrumpida** al no tener acceso a financiación, con el consecuente cierre de numerosos negocios, y por otro lado esta inactividad ha supuesto la **reducción de la renta disponible** en numerosas economías domésticas por lo que el **consumo** también se ha visto notablemente reducido. Dentro de este marco, se van a analizar los tres indicadores macroeconómicos mencionados y se van a comparar con los correspondientes a otras economías. Después se profundizará en factores que inciden más directamente en la actividad de Panaria.

En el Boletín Económico del 2013 (Banco de España, 2014) se obtiene información precisa y actualizada de la evolución de dichos factores en distintas economías, tanto de miembros de la Unión Europea como de Estados Unidos o Japón. En primer lugar, se va a estudiar la evolución en términos porcentuales del PIB:

Gráfica 3.1: Evolución del PIB de España y países comparativos



Fuente: Boletín Económico del año 2013 (Banco de España, 2014)

En el gráfico derecho, se puede observar claramente la drástica caída en la evolución del PIB en el año **2011**, llegando incluso a alcanzar **crecimientos negativos**. Esta caída se mantiene durante el año 2012 aunque con una pendiente menos inclinada en algunos de los países. Es ya en el final del 2012 y principios de **2013** donde se alcanza el punto de

**inflexión**, y tras tocar fondo, el PIB de la mayoría de estos países empieza a **recuperarse**. Cabe destacar la interrelación que existe entre los países de la zona euro, ya que en comparación con el gráfico de la izquierda se puede observar que estos países se comportan de forma mucho más homogénea. Excepto Italia todos los países han alcanzado actualmente crecimientos positivos, lo que puede ser un indicador de la reactivación de la economía, cuyas causas se explicarán más adelante.

En segundo lugar, resulta interesante analizar la evolución del nivel de desempleo en España y de modo comparativo con el resto de países:

Gráfica 3.2: Evolución de la Tasa de Paro de España y países comparativos

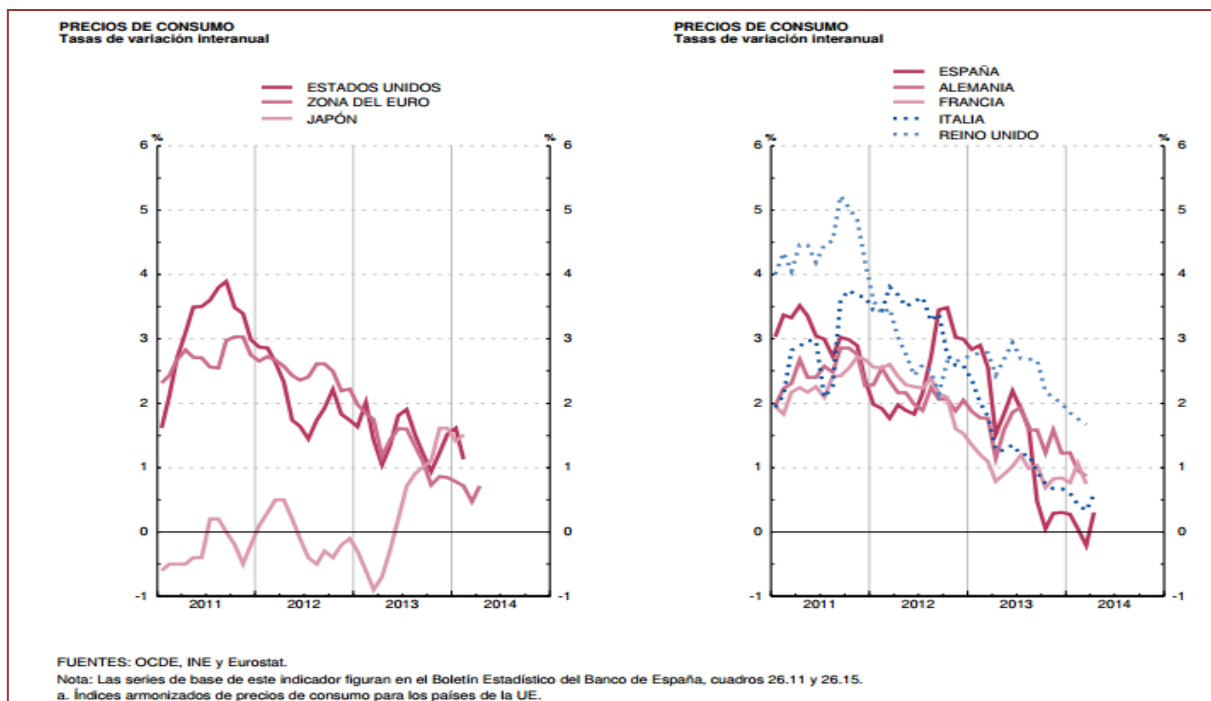


Fuente: Boletín Económico del 2013 (Banco de España, 2014)

En cuanto al nivel de **desempleo**, hay que afirmar que España se encuentra en una situación preocupante, ya que la tasa de personas desempleadas alcanza más del **25%** de la población activa. Se puede observar que ya desde antes del 2011 esta tasa era muy superior a la media de la Zona Euro y a cualquier país con el que sea comparado tanto comunitario como extracomunitario. Además con la crisis se puede observar como esta situación se ha **agravado**, aumentándose la diferencia entre España y es resto de países. Este es un dato preocupante que afecta directamente al consumo. Aunque, por otro lado, hay que destacar el **cambio de tendencia** que ha experimentado a partir del final del año **2012**, frenándose este crecimiento, manteniéndose constante y en la **actualidad** **decreciendo lentamente**.

Por último, en lo relativo a la coyuntura económica internacional se va a analizar la evolución de la inflación durante los últimos años en España y los países del entorno:

Gráfica 3.3: Evolución de los Precios de Consumo de España y países comparativos



Fuente: Boletín Económico del 2013 (Banco de España, 2014)

A partir de los gráficos anteriores, se puede observar la inestabilidad en los precios que se viene arrastrando desde años anteriores. Tras un periodo deflacionista en 2009, 2010 y 2011 presentaron la tendencia contraria, los precios aumentaron notablemente, pero es a partir de finales de este año y principios de 2012 cuando se inicia una tendencia de descenso en los precios, que aun con ligeros repuntes ha situado la inflación en valores cada vez más cercano al 0%. Los valores extremos tanto inflacionistas como deflacionistas son perjudiciales para la economía. En el caso en el que España se encuentra, este descenso en los precios ha disminuido el valor de los activos, lo que ha provocado una reducción en las garantías para los préstamos y por ello un aumento de la morosidad. Se puede observar a principios de este año 2014 un cambio de tendencia, que de no tratarse de un suceso aislado, si no mantenerse en los próximos meses podría ser un indicador de la recuperación económica que aunque lenta, se ha venido mostrando por los demás indicadores.

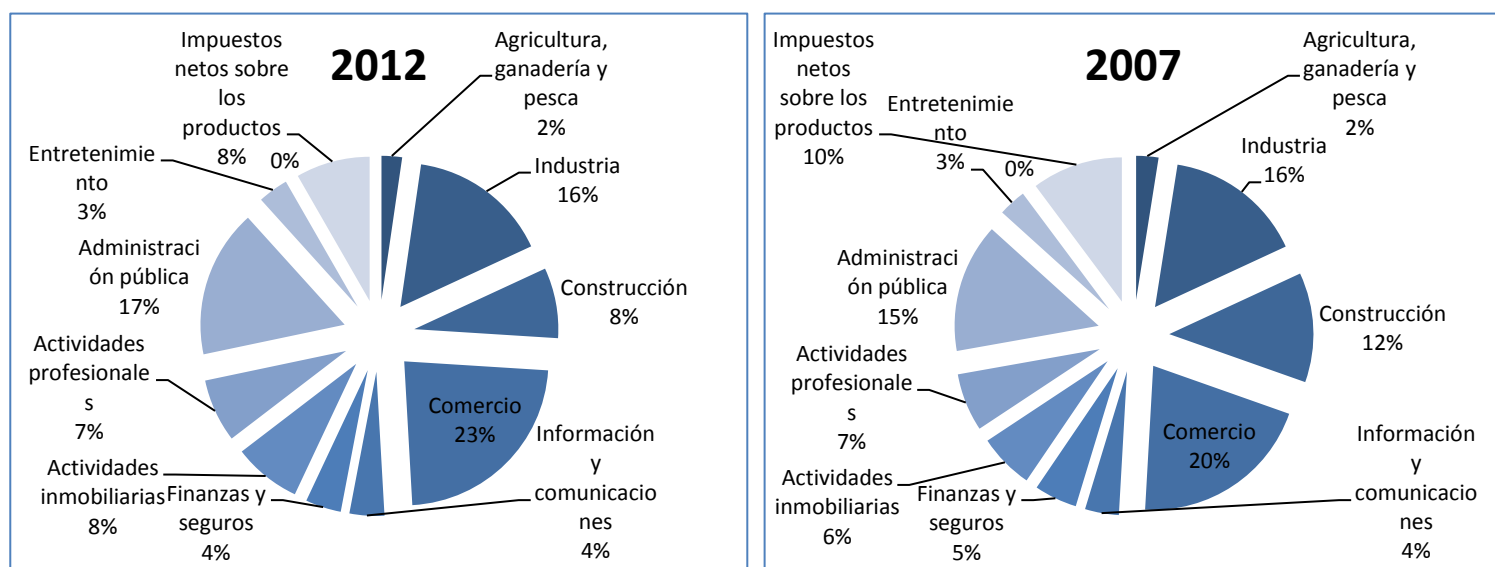
En resumen, se puede afirmar que la crisis económica ha golpeado fuertemente a España. Esta ha afectado a la mayoría de las economías de la zona euro de una forma similar, pero se pueden observar casos, como España o Italia, en los que este impacto ha sido más agresivo. Sin embargo, estos indicadores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

### 3.3 Aproximación al sector de la hostelería

Una vez se ha realizado un encuadre de la situación económica actual, es necesario realizar un estudio más detallado del sector en el que se incluye el negocio que se va a emprender. Panaria pertenece al CNAE5602 “Restaurantes y puestos de comidas”, es decir es una actividad de hostelería que se encuadra dentro del sector servicios. Por ello, se va a realizar un pequeño análisis del sector servicios en España y del subsector de la hostelería para conocer con realismo el entorno en el que Panaria va a desarrollar su actividad.

En primer lugar, se van a mostrar dos gráficos en los que se representa la composición del PIB español en el año 2012, último año del que se han podido obtener datos precisos, y en 2007, año en que la economía todavía no se había visto afectada por la crisis:

Gráfica 3.4: Producto Interior Bruto por ramas de actividad España 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE (2013)



En la actualidad, el comercio (que incluye las actividades de intercambio comercial, el transporte y la hostelería) representa el 23% del PIB, representando la principal actividad económica en el país. Además, se puede observar que con respecto al 2006 ha aumentado su peso sobre el total del PIB en 2 puntos porcentuales, por lo que se deduce que de mantenerse esta tendencia, el entorno es favorable a la apertura de negocios en torno a estas actividades.

En la tabla 3.1, que se muestra a continuación, se puede observar la evolución de las distintas actividades económicas desde el 2010, y específicamente el comercio, transporte y hostelería:

Tabla 3.1: Producto Interior Bruto por ramas de actividad España 2010-2013

1.3. PRODUCTO INTERIOR BRUTO. ÍNDICES DE VOLUMEN ENCADENADOS, REFERENCIA AÑO 2008=100. RAMAS DE ACTIVIDAD. ESPAÑA (a)

■ Serie representada gráficamente. Tasas de variación interanual

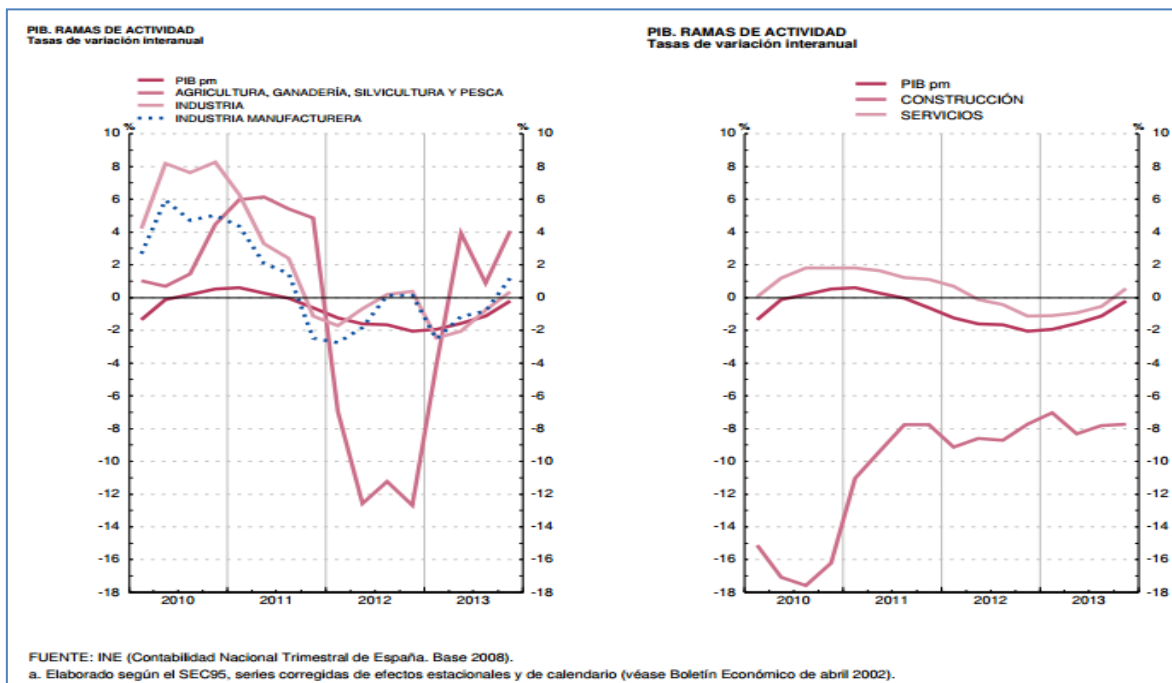
		1	2	Industria		5	6	Servicios						14	
				3	4			Total	7	8	9	10	11		12
		Producto interior bruto a precios de mercado	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Total	Industria manufacturera	Construcción	Total	Comercio, transporte y hostelería	Información y comunicaciones	Actividades financieras y de seguros	Actividades inmobiliarias	Actividades profesionales	Administración Pública, Sanidad y Educación	Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	Impuestos netos sobre los productos
10	P	-0,2	1,9	7,1	4,6	-16,5	1,2	1,8	6,2	-3,5	-1,2	-0,3	2,4	0,3	-0,6
11	P	0,1	5,6	2,7	1,3	-9,0	1,4	1,3	0,3	-3,2	3,0	5,3	1,1	0,2	-6,1
12	A	-1,6	-10,9	-0,5	-1,1	-8,6	-0,3	0,5	0,9	-2,8	1,1	-1,9	-0,5	-1,7	-4,9
11 I	P	0,6	6,0	6,3	4,3	-11,0	1,8	2,2	1,6	-4,0	3,0	5,1	1,6	-0,7	-5,6
II	P	0,3	6,1	3,3	2,1	-9,4	1,6	2,0	0,1	-3,9	2,9	5,4	1,4	-0,9	-5,8
III	P	-0,0	5,4	2,4	1,5	-7,8	1,2	0,8	-0,0	-3,6	3,1	5,5	0,8	1,3	-6,6
IV	P	-0,6	4,9	-1,1	-2,5	-7,8	1,1	0,1	-0,2	-1,2	3,0	5,2	0,8	1,2	-6,5
12 I	A	-1,2	-6,9	-1,7	-2,8	-9,1	0,7	1,3	0,9	0,8	0,9	-1,2	0,4	0,7	-5,0
II	A	-1,6	-12,6	-0,7	-1,8	-8,6	-0,1	0,2	1,3	1,0	0,8	-2,6	-0,1	-2,2	-4,7
III	A	-1,7	-11,2	0,2	0,1	-8,7	-0,4	1,0	1,0	-6,1	1,6	-1,5	-1,3	-2,5	-4,9
IV	A	-2,1	-12,7	0,4	0,1	-7,7	-1,1	-0,5	0,5	-6,9	1,1	-2,2	-1,1	-3,0	-5,1
13 I	A	-1,9	-4,1	-2,5	-2,5	-7,0	-1,1	-1,9	-0,7	-3,7	-0,3	-0,8	0,4	-2,7	-2,0
II	A	-1,6	3,9	-2,1	-1,2	-8,3	-0,9	-0,2	1,0	-4,1	-0,6	-0,7	-2,0	-0,6	-1,0
III	A	-1,1	0,9	-0,8	-0,8	-7,8	-0,6	0,2	-1,6	-2,7	-0,7	-0,5	-0,8	-0,7	-0,8
IV	A	-0,2	4,1	0,3	1,2	-7,7	0,5	1,3	-0,1	-2,4	0,6	1,9	-0,2	0,5	-1,2

Fuente: Boletín Económico del 2013 (Banco de España, 2014)

Se puede observar que tras distintas oscilaciones el sector servicios en general ha aumentado su volumen en los últimos años. Tomando de base el 2008, éste ha aumentado su volumen un 0,8 a pesar de la crisis y a pesar de que el PIB en su conjunto se contrajera en 0,2 puntos. En concreto, las actividades de hostelería han aumentado 1,3 puntos porcentuales, lo que significa que estas actividades han sido capaces no sólo de combatir la amenaza de la crisis, si no aprovechar este escenario para crecer.

En el siguiente gráfico, se puede observar la evolución comparativa del comportamiento de los distintos sectores durante los últimos años.

Gráfica 3.5: Evolución PIB por ramas de actividad España 2010-2013



Fuente: Boletín Económico del 2013 (Banco de España, 2014)

En este gráfico, se puede observar la ralentización que han sufrido sectores como la agricultura, ganadería y pesca, la construcción...No obstante, el sector servicios, aunque también se ha visto afectado en algunos periodos por la crisis, se puede observar que su comportamiento es mucho más favorable que el resto de sectores.

Por ello, se considera que a nivel sectorial, la decisión de emprender un negocio en esta rama de la economía presenta *a priori* buenas perspectivas de futuro. Una vez se ha obtenido ciertas garantías sobre la situación sectorial, es recomendable descender a aspectos más concretos de la actividad a la que se va a dedicar el nuevo establecimiento de Panaria. Por ello, a continuación se procede a analizar la evolución que el consumo de este tipo de productos ha experimentado en los últimos años.

En cuanto al nivel de consumo de este tipo de productos en España en comparación con el resto de economías mundiales, se ha podido encontrar el siguiente extracto del artículo publicado en octubre de 2013 en la página Web del EAE Business School en el que se afirma que “En el tercer grupo de alimentos básicos analizados, el de pan y bollería, de nuevo España ocupa un lugar preferente y se convierte en la segunda economía mundial,

con un consumo total de 4.662 millones de euros en 2012, solo superada por Alemania. El estudio de EAE muestra también que en España se consumieron 2.243 millones de kilogramos de pan y bollería (48 kilogramos por habitante), un descenso del 1,88% en el periodo 2007 – 2012.” Este es un dato favorable para la apertura de la franquicia en España, a pesar del ligero descenso que ha sufrido el consumo, y no en el extranjero, posibilidad que Panaria también ofrece a los nuevos franquiciados pero que se expone a un mayor riesgo.

En la siguiente imagen extraída de la página Web [www.sweetpress.com](http://www.sweetpress.com) se puede observar la evolución de las ventas de productos de pastelería y panadería específicamente en los años 2011 y 2012:

Imagen 3.2: Evolución de las ventas de pan, pastelería y bollería España 2011-2012

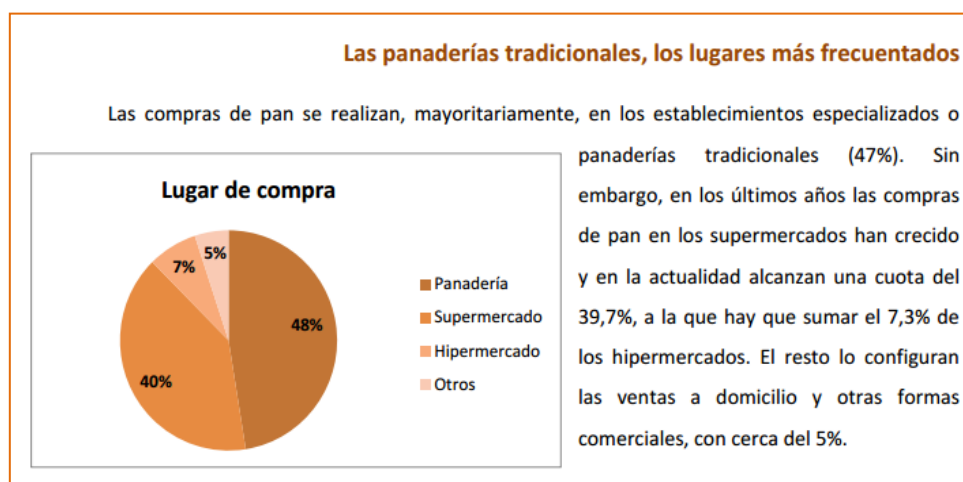
<b>Evolución de las ventas de pan, pastelería y bollería</b>				
	<b>2011</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2012</b>
<b>Producto</b>	<b>Volumen (t)</b>	<b>Valor (Millones euros)</b>	<b>Volumen (t)</b>	<b>Valor (Millones euros)</b>
<b>Pan</b>	655.284	716,00	665.842	715,50
<b>Bollería</b>	115.023	315,20	117.977	322,90
<b>Total</b>	770.307	1.031,2	783.891	1.038,5

Fuente: Página Web [www.sweetpress.com](http://www.sweetpress.com) (2013)

Se puede observar como el volumen de ventas ha aumentado en ambos productos de un año a otro. Sin embargo, el valor de estos productos ha disminuido. Esto se debe al periodo de deflación que ha atravesado la economía española en estos últimos años. Como dato positivo conviene recordar la ligera recuperación en los precios que se ha mencionado al principio de este mismo punto. Si el consumo continúa con la tendencia de estos últimos años y los precios continúan con esta tendencia de crecimiento podremos afirmar que el mercado favorecerá la actividad de Panaria.

Por otro lado, se ha obtenido información más específica sobre el consumo del pan, por un lado acerca del tipo de establecimientos más frecuentados para el consumo del pan en España en 2012 a través de la página Web [www.pancadadía.com](http://www.pancadadía.com):

Imagen 3.3: Lugar de compra de pan en España 2012



Fuente: Página Web [www.panacadadia.com](http://www.panacadadia.com) (2013)

Se puede observar que cerca de la mitad de las ventas de pan se producen en panaderías tradicionales, como lo es Panaria, mientras que el resto se producen en supermercados e hipermercados principalmente. Este es un dato positivo para Panaria y especialmente para el nuevo establecimiento que se va a abrir, ya que como se ha explicado en el punto 4.3 acerca de la competencia, cerca de él sólo va a haber un supermercado, por lo que la competencia será baja.

Por otro lado de la página Web del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente ([www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es), 2013) se ha obtenido diversa información acerca del mercado del pan entre los meses de mayo de 2012 y abril 2013, los datos más recientes encontrados hasta ahora:

Imagen 3.4: Información sobre el Mercado del Pan Mayo 2012 - Abril 2013

<b>MERCADO DE TOTAL PAN (AÑO MÓVIL ABRIL 2013)</b>		
	<b>TOTAL PAN (Doméstico)</b>	<b>% Variación vs. año anterior</b>
<b>VOLUMEN (Miles Kgs)</b>	<b>1.667.336,25</b>	<b>1,8%</b>
<b>VALOR (Miles €)</b>	<b>3.903.011,50</b>	<b>-0,1%</b>
<b>CONSUMO X CAPITA</b>	<b>36,12</b>	<b>1,4%</b>
<b>GASTO X CAPITA</b>	<b>84,55</b>	<b>-0,5%</b>
<b>PARTE MERCADO VOLUMEN Lts</b>	<b>5,45</b>	<b>0,1%</b>
<b>PARTE MERCADO VALOR</b>	<b>5,75</b>	<b>0,0%</b>
<b>PRECIO MEDIO (€/Kg)</b>	<b>2,34</b>	<b>-1,9%</b>

Fuente: Página Web [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es) (2013)

A partir de esta tabla, podemos observar que los hogares españoles han incrementado en un 1,8 por ciento el consumo de pan durante el periodo mencionado. Se puede comprobar de nuevo la disminución de su valor (-0.1%) debido al descenso del nivel de precios (-1.9%) a pesar del aumento del volumen (1.8%).

Con todos estos datos, se puede afirmar que el mercado está mostrando síntomas de recuperación. En primer lugar por el aumento en el volumen de ventas con respecto al año anterior, que muestra el cambio de tendencia que se viene comentando. Y en segundo lugar por recuperación de los precios, ya que a pesar de que la variación es negativa, es menos negativa que en años anteriores, por lo que también parece mostrar un cambio de tendencia.

Por ello, una vez comprobada la idoneidad del sector se procede a la descripción de las franquicias de Panaria para asegurarse de que ésta va a ser capaz de adaptarse a los antecedentes y situación que acaban de ser descritas.

### 3.4 Descripción de la franquicia Panaria

Partiendo de la situación del sector, se va a definir las características propias de la franquicia de Panaria para conocer la situación que tiene en el sector y porqué esta en ella.

La idea de negocio de Panaria se basa en un producto y servicio que pretende ofrecer a los consumidores, un espacio en el que puedan disfrutar de productos de calidad en una atmósfera acogedora. A continuación se exponen las características que constituyen la base del éxito de Panaria y que la diferencian de los competidores:

- ❖ El modelo de negocio presenta una gran **novedad, un alto grado de innovación y modernidad** en el trato que se venía haciendo de los productos de panadería tradicionalmente. Las panaderías estaban consideradas como lugares en dedicados a la distribución de los productos. Y aquellas con salas de degustación son aquellas que se especializaban principalmente en la pastelería o con un grado de sofisticación que hacía que el precio se elevara excesivamente. El concepto de Panaria eleva el pan al producto principal del establecimiento, quedando los demás productos que también se ofrecen, por detrás de él.

- ❖ La inversión en **calidad** que Panaria viene y sigue haciendo, consigue obtener gran variedad de productos con ingredientes de alta calidad, de forma que el consumidor se ve sorprendido por la amplia variedad y cuidada elaboración de cada uno de los panes. Aumentando constantemente dicha variedad hasta niveles insospechados por los consumidores. De forma que lejos de convertirse en un producto de lujo, se ha democratizado el consumo del pan de calidad.
- ❖ Otro de los elementos característicos del servicio que vamos a prestar es la **accesibilidad**. La situación del establecimiento se va a llevar a cabo en una zona en la que la demanda de unos servicios de panadería de calidad con posibilidad con degustación no está cubierto, de forma que los clientes perciban la apertura del negocio como una mejora en su calidad de vida al poder disfrutar de unos productos que por el momento no estaban ofertados, o de mayor comodidad en la adquisición o degustación de los mismos sin necesidad de grandes desplazamientos
- ❖ Panaria quiere también ofrecer a los consumidores una **experiencia** en la que el consumo de unos productos que pueden considerarse como cotidianos e incluso vulgares se transforme en una ocasión de disfrutar de un buen rato en compañía de amigos, una alternativa a los restaurantes “de siempre” ...
- ❖ Panaria también ofrece **inspiración**, ya que de un elemento considerado tradicionalmente tan básico, se puede obtener una gran variedad de productos de muy distintas características. El consumidor se siente atraído por la genialidad de los cocineros a la hora de ingeniar nuevos productos a partir de la misma materia base.

Estas son entre otras las características, los elementos de valor, en los que Panaria basa su estrategia para atraer la atención de los consumidores para que consuman sus productos y disfruten de la experiencia de sus establecimientos, es decir, lo que le hace tener el posicionamiento en el mercado que actualmente tiene.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que de la relación que el nuevo establecimiento tenga con la central franquiciadora dependerá en gran medida el éxito del proyecto, ya que es de ésta de donde proceden todos los valores que acaban de ser definidos. Es a ella a quien debemos la posibilidad de abrir este negocio y sobre todo la imagen de marca que es el aspecto que más consigue atraer a los clientes, ya que una vez

conocido un Panaria los clientes saben que en cualquiera de sus establecimientos va a contar con la misma forma de hacer las cosas. La central aporta un respaldo que genera una confianza en los consumidores que un establecimiento único y de nueva apertura no sería de generar tan rápidamente.

Además, de la Central Franquiadora proceden todos los conocimientos necesarios para elaborar el producto y tratar con el cliente, gracias a ella se cuenta con proveedores con estándares de calidad altos y precios más bajos gracias a su poder de negociación, etc.

En resumen, mantener una buena relación con la central tiene que plantearse como uno de los objetivos prioritarios. Para ello, es necesaria la comunicación constante, en la que la central asesore y la franquiciada siga las indicaciones que sean dadas, en las que se expongan con claridad los problemas a los que vayan surgiendo... Ya que la central cuenta con una experiencia y unos recursos que pueden resultar muy beneficiosos para el nuevo negocio que se va a abrir.

Esto requiere por parte de la franquiciada la aceptación de las condiciones a las que se compromete en el contrato de franquicia, y a aceptar las modificaciones, adaptaciones y sugerencias que vayan surgiendo a medida que el negocio evolucione.

Una vez señalados estos aspectos, tanto específicos del modelo Panaria, como genéricos del modelo de negocio de franquicia, se ha finalizado con el marco conceptual que se consideraba necesario para un correcto desarrollo del plan de empresa. Por ello se procede a desarrollarlo propiamente a continuación con el análisis estratégico.





## 4. Análisis Estratégico

### 4.1 Introducción

El entorno es uno de los elementos que permite que una empresa se mantenga en activo o se vea abocada al cierre. En el sector privado, tener a los clientes satisfechos es lo que mantiene el negocio en funcionamiento. Sin embargo, a la vez que es su fuente de alimentación lo es de amenazas, ya que una empresa que no se adapta a los cambios del mismo es una empresa que muere. Por ello, se va a analizar el entorno en el que Panaria desarrolla sus operaciones para que este conocimiento le permita no solo seguir viva si no mantener la trayectoria de crecimiento que ha venido demostrando desde su nacimiento.

A continuación, se va a realizar el análisis estratégico del entorno, que va a estar compuesto en primer lugar por un análisis del macro-entorno y en segundo lugar por un análisis del micro-entorno.

Este análisis es vital para el éxito del proyecto, ya que resulta imprescindible identificar en el ámbito externo de la empresa aquellos factores que van a favorecer y potenciar el éxito y aquellos que por el contrario van a suponer una amenaza o un obstáculo. Así, una vez identificados, la empresa podrá tomar la decisión adecuada sobre la estrategia que permita el éxito del negocio y tomar las medidas que considere oportunas para corregir o reforzar aquellas áreas que lo precisen.

Para realizar este análisis, resulta de gran ayuda aquellos conocimientos adquiridos en la asignatura Estrategia y Diseño de Operaciones, en la que se dedicaron gran parte de los esfuerzos al aprendizaje de un buen análisis estratégico, esfuerzos que serán utilizados el análisis del Macro-entorno, utilizando como base el esquema y los contenidos propuestos por Johnson, Scholes y Whittington (2009). Aunque este libro está redactado en inglés, se intentará hacer una traducción lo más precisa posible de aquellos contenidos que resulte conveniente resaltar. En el caso del análisis del Micro-entorno, se han decidido utilizar los recursos proporcionados por Kotler y Armstrong (2010), ya que el modo de enfocar este análisis es más conveniente, aunque se trate del mismo análisis realizado desde distinta perspectiva. Esta asignatura también se impartió en lengua inglesa por lo que realizará el mismo esfuerzo en la traducción.

El análisis estratégico se realizará en distintas fases. En primer lugar, se estudiará el entorno, dividiéndolo entre el macro-entorno (utilizando el análisis del PESTEL); y el micro-entorno (analizando sus distintos componentes). Este análisis tendrá como resultado la identificación de las Oportunidades y Amenazas que se incluirán en la matriz DAFO. En segundo lugar, se analizará la empresa en su interior, sus capacidades estratégicas, a partir de los recursos de que dispone y las competencias que ha adquirido gracias al know-how y resto de aportaciones de la central franquiciadora. A continuación, se muestra una imagen extraída del mencionado libro que aclara los niveles de dicho análisis:

Imagen 4.1: Componentes del entorno de la organización



Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2009)

Una vez introducida la metodología que se va a emplear en el análisis, se procede a llevarlo a cabo.

## 4.2 Análisis del Macro-entorno PESTEL

El macro-entorno está compuesto por en el conjunto de factores que afectan en mayor o menos medida en la mayoría de las organizaciones. El análisis PESTEL puede ayudar a identificar cómo las futuras tendencias en los entornos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal afectarán a la empresa (Johnson, Scholes, y Whittington, 2009).

El entorno **político** se refiere al papel del gobierno en la economía. No se pretende realizar un análisis exhaustivo de la situación política actual, pero sí que conviene destacar los aspectos más importantes del entorno. Actualmente a consecuencia de la grave crisis económica que afecta al país y ante la grave preocupación por las altas tasas de desempleo, el Gobierno, tanto a nivel nacional como autonómico está tratando de fomentar la reactivación de la economía y de la contratación de trabajadores mediante iniciativas que fomentan el emprendimiento y la apertura de negocios. Por un lado, se han puesto en marcha múltiples iniciativas como la creación de plataformas online en los ministerios para el **fomento del emprendimiento** y la elaboración de su plan de empresas (La cmcu.es/emprendedores, Madrid.org/.../Simulador), creación de los **CEEI** (Centros Europeos de Empresas Innovadoras) y páginas Web informativas (ipyme.org, todoemprende.es, minetur.gob.es...). Por otro lado, hay que destacar la **política fiscal restrictiva** a la que se está sometiendo la economía, motivada por el déficit público que afecta al país. Dada esta situación, el nuevo local de Panaria se va a enfrentar a una presión fiscal mayor que en épocas de bonanza.

El entorno **económico** se refiere a variables macro-económicas como tipos de interés, ciclos de vida de las empresas, diferencias de crecimiento económico entre países... Un análisis más exhaustivo del entorno ha sido realizado en el Epígrafe 3, por lo que ahora únicamente se van a resaltar los aspectos con mayor influencia sobre la actividad de Panaria. En este caso, conviene destacar la crisis económica en la que se encuentra el país y la situación de **desempleo** que ha conducido a un descenso en la demanda con la consecuente reducción de los precios. Por tanto, Panaria se enfrenta a un entorno en el que los consumidores buscan los **precios más competitivos** y la mejor relación calidad precio. En este nuevo contexto, Panaria debe realizar una política de precios que se sujeten a los límites que el consumidor está dispuesto a pagar. Así mismo, el precio de las materias primas se ha reducido por lo que esto contribuirá a conseguir estos precios competitivos. Además, la situación de altas tasas de paro constituye una ventaja a la hora de buscar personal, ya que hay mayor número de personas dispuestas a aceptar este empleo y sin exigir una **remuneración** demasiado elevada.

Las influencias **sociales** incluyen los cambios culturales y demográficos que se producen en la población. Como bien sabemos, la **pirámide poblacional** se está invirtiendo, lo que significa que cada vez hay mayor número de personas ancianas y menor número de nacimientos. Este dato podría perjudicar a Panaria ya que el público en el que se han puesto las mayores expectativas son los jóvenes. Sin embargo, el área en el

que se va a establecer el negocio es un área residencial en el que habitan muchas familias con hijos pequeños y jóvenes, ya que a la vez es una zona de ocio, por lo que en este sentido no representa una amenaza (Ver Anexo 1.). Por otro lado, hay que destacar una característica de los consumidores, especialmente el público joven: la demanda de **ideas nuevas**, la necesidad de renovación constante. La gente joven principalmente necesita percibir que el producto es dinámico y que cambia con él, ya que si el producto se estanca le atraerá durante un tiempo, pero después buscará cosas nuevas que le llamen la atención. Por otro lado, en lo que se refiere a la **distribución individual de la renta**, España es un país razonablemente igualitario con un índice de desigualdad de Gini 34,7 según datos del Banco Mundial (el máximo valor posible es 100, aunque sólo el país más desigual del mundo, Namibia rebasa el valor 70). Esto parece indicar que existe una clase media trabajadora y consolidada. Aunque los principales indicadores en cuanto a distribución de la renta indican que durante la crisis se ha generado una mayor dispersión entre los puntos más distantes de la gráfica de la distribución de la renta, esto significa que la crisis ha reducido la llamada clase media y ha acentuado los extremos sobretodo en el caso de las economías más pobres, es decir, los ricos han aumentado su renta y el número de economías con dificultades ha aumentado.

El entorno **tecnológico** incluye innovaciones que se producen tanto en las tecnologías de la información, como en el descubrimiento de nuevas materias primas... En este sentido, Panaria se ha venido beneficiando en estos años de los avances que se han realizado en el proceso de elaboración y conservación de los alimentos. Además, Panaria tiene un perfil bastante innovador, ya que constantemente lanza al mercado nuevas variedades de productos por lo que el avance de la tecnología de los alimentos y la aplicación de la química a los mismos es un factor del que se puede servir la empresa para crecer, ya que en el mercado actual estancarse es retroceder. Asimismo, la Comunicación 2.0 puede resultar una herramienta muy útil, especialmente para la comunicación con la gente joven. Hoy en día, quien no está en Internet, en las redes sociales, y se podría decir quien no tiene una aplicación propia para el móvil, no existe para los consumidores.

Los factores **ambientales** se refieren a temas principalmente ecológicos, como la polución, el consumo de productos naturales... En la actualidad, está cobrando grandísima importancia el respeto al medio ambiente. En este sentido, Panaria tiene una gran responsabilidad en cuanto al origen de las materias primas con las que elabora sus productos: las harinas, aceites vegetales... y el respeto de las propiedades organolépticas de los mismos, ya que la tecnología no puede ser empleada para anular las características

naturales de los alimentos si no para potenciarlas y conseguir mantenerlas el máximo tiempo posible.

Por último, el entorno **legal** se refiere al marco regulatorio y los cambios que se producen en él que afecta a la empresa, como puede ser las leyes sobre sanidad y seguridad o las regulaciones sobre fusiones y adquisiciones... En primer lugar, resulta imprescindible destacar la legislación para el impulso de las iniciativas emprendedoras, la **Ley de Emprendedores** que ha sido ampliamente desarrollada en el punto 2.2, motivo por el que no se va a volver a desarrollar en este apartado. Por otro lado, existe abundante normativa sobre sanidad, la manipulación y conservación de alimentos... que supone ciertas restricciones a la hora de desarrollar la actividad, pero al mismo tiempo suponen una garantía de la calidad de los productos. En cuanto a la **legislación laboral**, hay que resaltar las últimas reformas que se han realizado en este aspecto para flexibilizar el sistema y así fomentar la reactivación del empleo, creando nuevas formas de contratos, estableciendo incentivos para los empresarios que contraten nuevos trabajadores...

Estos son algunos de los factores del macro-entorno que pueden afectar al nuevo negocio. Por ello es importante tenerlos en mente e ir monitorizando su evolución de modo que se puedan realizar los cambios y adaptaciones necesarias en el negocio. Así se podrá evitar que surjan muchas complicaciones y aprovechar las oportunidades que brinde el entorno. Éstas serán tenidas en cuenta, junto con las desarrolladas a continuación, para la elaboración de la matriz DAFO.

### 4.3 Análisis del Micro-entorno

Una vez analizado el Macro-entorno, el análisis se centra en factores que inciden de una forma más directa en la empresa. La metodología que se va a seguir para este análisis, como se ha comentado en la introducción, es la aprendida en la asignatura *Marketing Research*, basada en el libro "Principles of Marketing" (Kotler y Armstrong, 2010). A continuación, se ha insertado una de las diapositivas estudiadas en clase que servirá de guía para la elaboración del análisis:

Imagen 4.2: Componentes del Micro-entorno

<p>LESSON 2: Market and firm. Market research</p>	<p><b>Learning objective</b> 1. Introduce the uncontrolled variables.</p>
<p><b>Microenvironment</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Company</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Areas Management System</li> </ul> </li> <li>• <b>Suppliers</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Availability</li> <li>– Price and conditions</li> </ul> </li> <li>• <b>Intermediaries and competitors</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dealers (chains, retailers) and competitors (same product and substitutes)</li> <li>– Who are they?</li> <li>– What are their goals?</li> <li>– What are their strategies?</li> <li>– Strengths and weaknesses</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interest groups</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Advocacy groups nature, consumer organizations</li> <li>– Opportunities and threats</li> </ul> </li> <li>• <b>Customers / Consumers (7 Os)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Who are they? (Occupants)</li> <li>– What do they buy? (Objects)</li> <li>– Why do they buy? (Objectives)</li> <li>– How do they buy? (Operations)</li> <li>– Who buys? (Organization)</li> <li>– When do they buy? (Occasions)</li> <li>– Where do they buy? (Outlets)</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Kotler y Armstrong (2010)

En primer lugar, es aconsejable realizar una breve introducción a la **empresa**: áreas, objetivos, producto, territorio y periodo de tiempo. El nuevo negocio que se va a iniciar es una panadería con sala de degustación. Es una empresa de nueva creación por lo que las áreas de la misma no están claramente diferenciadas y cuenta únicamente con las áreas básicas:

- ❖ Finanzas y Contabilidad, en la que se tratarán los asuntos económicos y financieros.
- ❖ Recursos Humanos, en la que gestionaran las actividades relacionadas con el personal de la empresa.
- ❖ Logística y Operaciones, en la que se trataran los temas relacionados con los proveedores y el funcionamiento diario de la empresa.
- ❖ Por último Marketing, que se encargará de todas aquellas actividades encaminadas a que el producto genere valor para el consumidor: darlo a conocer, adaptar el precio, proponer nuevos productos, estudiar la mejor presentación de los mismos...

Más adelante, se expondrá el organigrama de la empresa en el que se detallarán las personas que realizan cada función.

A continuación, se van a analizar los **proveedores** con los que cuenta la empresa, tanto desde el punto de vista de la disponibilidad y facilidad para contratar como desde las condiciones y precios que fijan. En el caso de Panaria, se presenta una particularidad, ya que al tratarse de una franquicia éste es uno de los puntos en los que las franquiciadas dependen de la central franquiciadora. Los proveedores son **contratados por la central**, de forma que la franquiciadora sólo tiene que ocuparse de realizar los pedidos. Esto resulta una clara ventaja ya que el poder de negociación que tiene la central es mucho mayor que el de un simple establecimiento. Con ello, se consiguen mejores **precios** y **condiciones** y una **simplificación** en el proceso de establecimiento del nuevo negocio.

El siguiente paso es el análisis de los **intermediarios y competidores**, identificando quiénes son, sus objetivos, estrategias y debilidades y fortalezas. En primer lugar, en cuanto a los intermediarios, según el modelo de negocio que se va a emprender, la empresa produce parte de sus productos, otros los adquiere de sus proveedores pero en todos los casos es ella misma la que se encarga de hacer llegar el mismo a sus consumidores. De esta manera, se puede afirmar que **no existen intermediarios** entre la empresa y el consumidor final, por lo que aquí se halla otra simplificación del negocio que va a ayudar a la empresa a centrarse en aquellas actividades que requieran mayor atención.

En cuanto a los competidores, se pueden diferenciar dos tipos: aquellos que ofrecen un **producto homogéneo**, que se encuentran localizados demasiado **lejos** del emplazamiento del nuevo local por lo que no suponen una amenaza significativa; y los negocios que ofrecen **productos sustitutivos** en áreas **próximas** a la de la nueva franquicia entre los que sí que habrá que mantener el pulso por la cuota de mercado. Estos competidores serán analizados más detenidamente en los apartados 4.3 y 6.1. A grandes rasgos, se puede diferenciar entre el establecimiento de la cadena “100 montaditos” que ofrece gran variedad de mini-bocadillos asequibles a cualquier bolsillo, y por otro lado los bares de tapas y restaurantes que se sitúan por la zona en los que el ticket medio aumenta considerablemente. Por ello, los “100 montaditos” puede considerarse como una amenaza si no se consigue captar la atención del público que se queda a sus puertas, y los segundos no representan amenaza porque están enfocados a un público que no es al que Panaria quiere captar.

Los **grupos de interés** son el siguiente elemento a analizar del Micro-entorno. Éstos son el conjunto de personas que tienen algún interés en la compañía, especialmente cabe

destacar en este caso las **asociaciones de consumidores** que velan porque en este tipo de negocios se ofrezca realmente el pan de calidad que se anuncia, sin utilizar publicidad engañosa ni verdades a medias, que la imagen que transmite la empresa se identifique con la realidad. En este sentido, puede resultar una amenaza, ya que si en Panaria se comete algún error éstos van a emprender las acciones necesarias para que ese error no quede sin consecuencias. Por otro lado, las **asociaciones de panaderos tradicionales** que claman porque la panadería tradicional no se vea sustituida por la panadería industrial. Por esta razón, pueden ser consideradas como un punto a favor, ya que los panaderos que se contratan en las panaderías Panaria son siempre panaderos profesionales para que realicen un trabajo profesional utilizando las mejoras de la tecnología sin alterar las propiedades naturales de los alimentos.

Por último, resta el análisis del **cliente** respondiendo a las “7 Os”<sup>1</sup> en las que se desea destacar que el cliente al que va dirigido el establecimiento de un local de la cadena Panaria es principalmente la gente joven (quiénes y quién compra) que decide tomar algo (qué) por la zona en la que se ha establecido el local (la Avenida de Europa, dónde) en su tiempo libre, ya sea fin de semana o las tardes-noches de la semana (cuándo), pero que dispone de un bajo presupuesto para gastar en consumiciones por lo que demanda un local en el que pueda consumir (cómo) un producto sencillo a bajo coste mientras que disfruta con los amigos (porqué).

Una vez se ha detallado cada uno de los elementos del entorno en el que va a desarrollar su actividad la empresa, se puede esquematizar toda esta información en un sola matriz, la matriz DAFO. Esta matriz permite representar de una forma gráfica y visual toda esta información para que realmente ayude al desarrollo de la estrategia y no se convierta en un conjunto de información sin utilidad.

#### 4.4 Análisis de la competencia en Madrid

En este punto, se van a identificar aquellos negocios que pueden suponer una amenaza para Panaria. Por el contrario, no se van a explicar los detalles del local en el que se va a establecer el negocio, pero si se va a adelantar su localización para comentar la competencia a la que tiene que hacer frente.

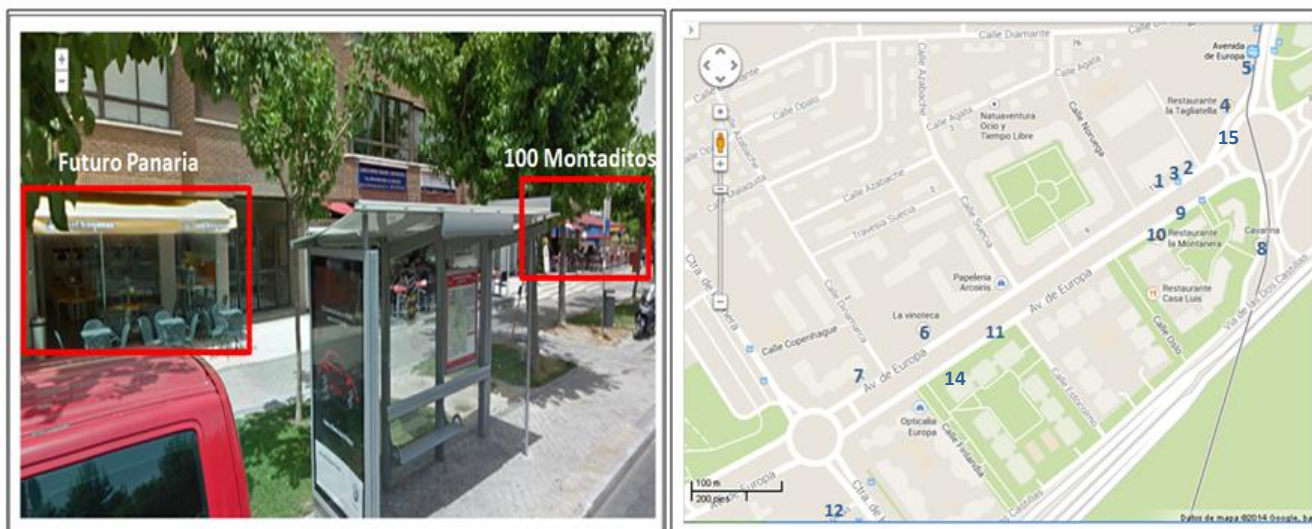
---

<sup>1</sup>7 Os: Cuya traducción al español consiste en las siguientes preguntas: ¿Quiénes son nuestros consumidores?, ¿Qué compran?, ¿Porqué compran?, ¿Cómo compran?, ¿Cuando compran?, ¿Dónde compran?, ¿Quién compra?



Para ello, se van a mostrar dos imágenes extraídas de googlemaps.com. En la primera, se muestra la cercanía entre el local seleccionado para situar el negocio y el establecimiento de los 100 montaditos que se ha ido comentando a lo largo del texto (además se puede observar la parada de autobús situada justo enfrente). En la segunda, se han señalado los bares, restaurantes y cafeterías cercanos al local en el que se ha decidido situar la nueva franquicia.

Imagen 4.3: Local para el nuevo Panaria Avenida Europa y de la competencia



Fuente: Página Web [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com) (2013)

A continuación, se detalla a qué tipo de establecimiento se refiere cada número según la categoría de Cafetería, Panadería, Bar, Restaurante o Heladería:

- |            |                    |                                  |
|------------|--------------------|----------------------------------|
| <b>1.</b>  | Panaria            | (Cafetería – Panadería)          |
| <b>2.</b>  | 100 Montaditos     | (Bar - Restaurante)              |
| <b>3.</b>  | MAD 28224          | (Bar – Restaurante)              |
| <b>4.</b>  | Foster´s Hollywood | (Restaurante)                    |
| <b>5.</b>  | La Tagliatella     | (Restaurante)                    |
| <b>6.</b>  | La Vinoteca        | (Bar)                            |
| <b>7.</b>  | Café Cumiel        | (Cafetería – Panadería - Prensa) |
| <b>8.</b>  | Cavanna            | (Bar – Restaurante)              |
| <b>9.</b>  | La Montanera       | (Bar – Restaurante)              |
| <b>10.</b> | Anel               | (Bar)                            |
| <b>11.</b> | Domino´s Pizza     | (Restaurante)                    |
| <b>12.</b> | Burger King        | (Bar - Restaurante)              |

- 13. Haggen Dazs (Heladería)
- 14. Vienna Capellanes (Heladería –Cafetería)

Por otro lado, es interesante destacar que en el número 15 se encuentra situado un establecimiento Supercor, lugar habitualmente escogido para comprar el pan por los vecinos de la zona.

Como se puede ver en el mapa, en la Avenida de Europa sólo existen dos lugares en los que comprar el pan, Supercor (15) y Café Cumiel (7), que se encuentran situados en los dos extremos de este tramo de la avenida. La competencia en cuanto a servicio de panadería se reduce a Supercor (variedad reducida de pan y bollería) y Café Cumiel (pan de mayor calidad que Supercor pero poca variedad y sala de degustación de reducidas dimensiones. Incluye además servicio de prensa). Frente a estos dos competidores, el producto y servicio de Panaria se presentan mucho más atractivos gracias a la dedicación prestada a la variedad y calidad de los productos y servicios y al trato conferido al cliente.

En cuanto a la competencia de Bares y Restaurantes, es necesario aclarar en primer lugar aquellos que no suponen competencia por el público al que están dirigidos. MAD 28224, La Tagliatella, La Vinoteca, La Montanera, Haggen Dazs y Vienna Capellanes se tratan de locales dirigidos a adultos con precios elevados que no podrían ser permitidos habitualmente por nuestro público objetivo, que busca más bien un lugar en el que tomar algo bueno y barato disfrutando con los amigos.

Existen otros negocios que pueden suponer una amenaza para Panaria ya que a diferencia de los anteriores estos sí que están enfocados a la gente joven ya sea como restaurante en el que comer o como bar o cafetería en los que tomar algo. Estos pueden ser: 100 Montaditos, Foster's Hollywood, Cavanna, Anel, Domino's Pizza o Burger King. Aunque hay que destacar que Panaria ofrece un producto muy diferenciado a estos anteriores y que por su novedad puede resultar atractivo para los clientes.

Con todo esto, se puede concluir que el emplazamiento del nuevo establecimiento está ubicado en un lugar que le permite situarse cerca de su público objetivo y estar accesible a él. De este modo será más fácilmente conocido por ellos y por tanto se decidan a probar los productos de calidad que Panaria les ofrece con la mayor prontitud posible.

#### 4.5 Análisis DAFO y CAME

La matriz DAFO está compuesta por cuatro elementos. Dos de ellos pertenecen al entorno interno de la empresa: Fortalezas y Debilidades, que hacen referencia a aquellos recursos o capacidades de la empresa que le permiten o impiden, respectivamente, realizar con éxito sus actividades. Y los otros dos elementos se encuentran en el entorno exterior: Oportunidades y Amenazas, que se refieren a aquellos elementos tanto del micro como del macro-entorno que van a impulsar u obstaculizar, respectivamente, el camino hacia el éxito.

En el punto 3.4 se ha definido el modelo de negocio de Panaria y en los tres puntos anteriores el análisis del entorno. Por lo tanto, la matriz DAFO permitirá observar gráficamente estos elementos de forma conjunta. A continuación, se presenta la Matriz DAFO del nuevo establecimiento de Panaria que se va a abrir:

Gráfica 4.1: Matriz DAFO de Panaria avenida Europa



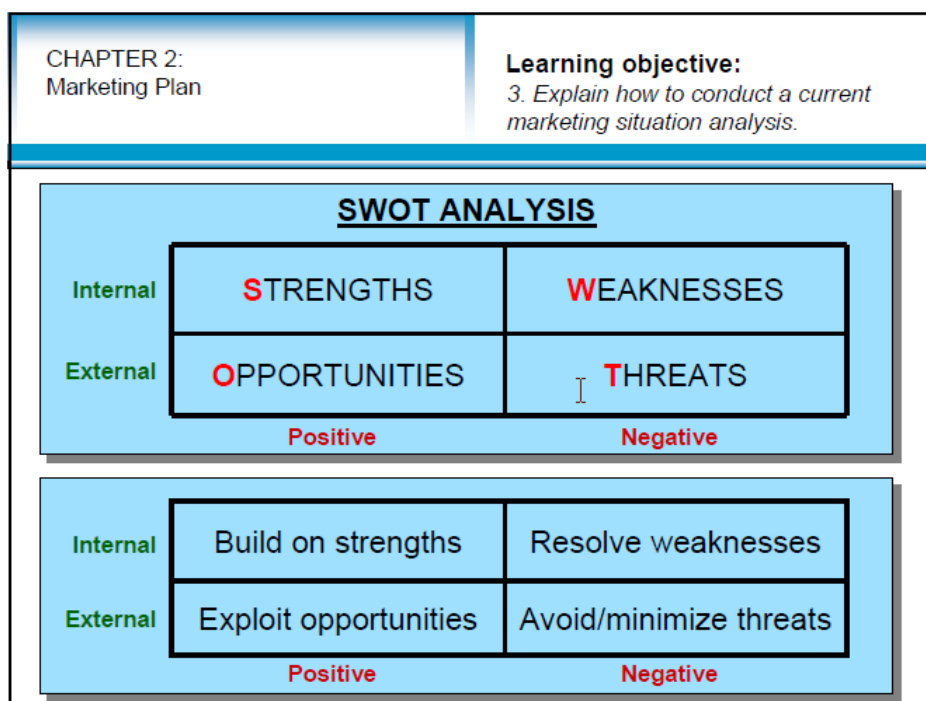
Fuente: Elaboración propia

A partir de esta matriz, se puede concluir que si la empresa se apoya en sus fortalezas, para combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado e intenta solucionar sus debilidades puede conseguir que esta idea de negocio se convierta en una fuente de ingresos y de rentabilidad

Todas estas acciones pueden ser resumidas en la Matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener Explotar), que resume las estrategias que la compañía deberá tomar según la información aportada por la Matriz DAFO, (Kotler y Keller, 2012):

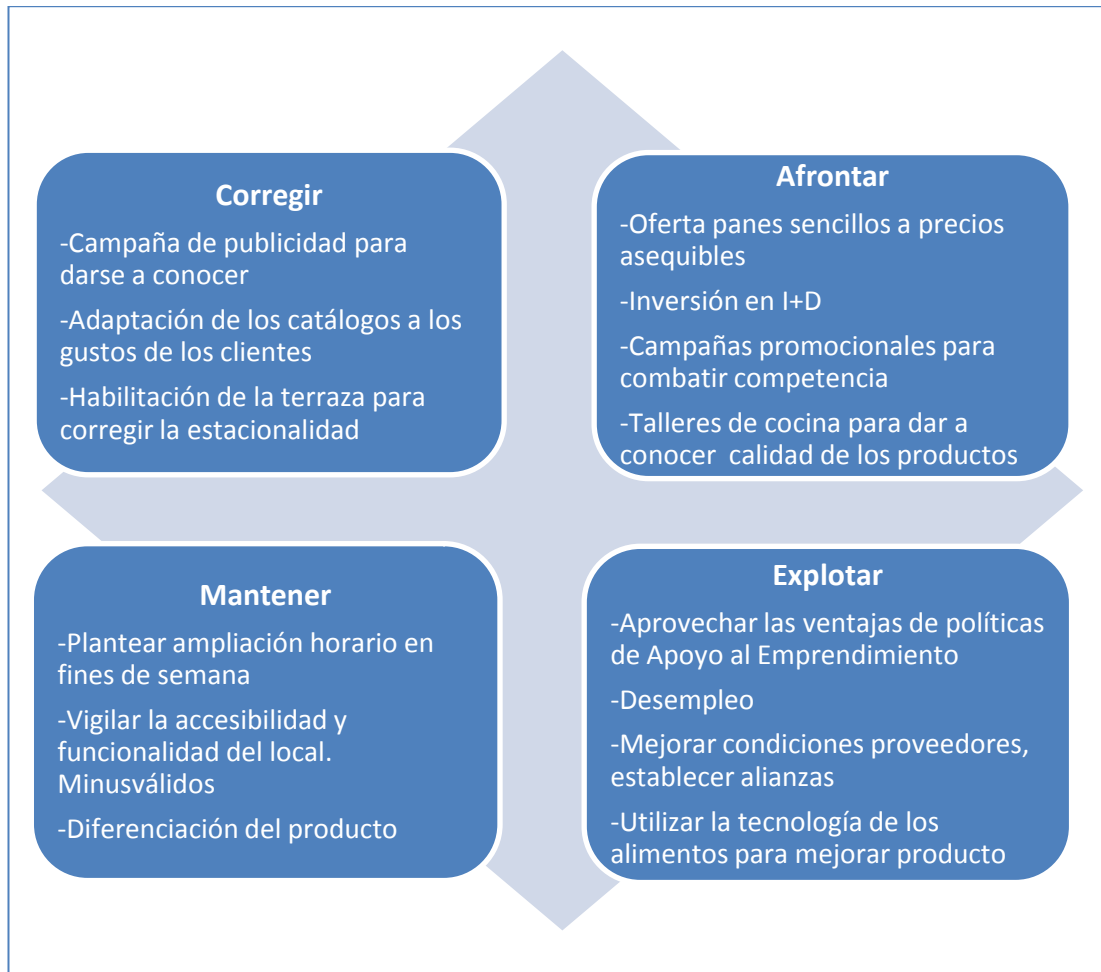
- ❖ Corregir, eliminar o superar las debilidades: especialmente la falta de formación, renovación de los catálogos, aumentar el interés en I+D...
- ❖ Afrontar o minimizar las amenazas: realizando una campaña de publicidad, innovando para combatir la estacionalidad, campañas promocionales...
- ❖ Mantener y construir sobre las fortalezas: buena relación calidad-precio, continuar creando relaciones comerciales estables...
- ❖ Explotar las oportunidades: preferencias del entorno por nuestros productos, alianzas colaborativas con los líderes...

Imagen 4.4: Relación entre las matrices DAFO y CAME



Fuente: Kotler y Keller (2012)

Gráfica 4.2: Matriz CAME de Panaria avenida Europa



Fuente: Elaboración propia

Esta Matriz puede servir de herramienta para la empresa para adaptar su estrategia a los posibles cambios que ocurran en su entorno, de modo que siempre sea capaz de aprovechar sus puntos fuertes y minimizar los débiles.



## 5. Análisis del Plan de Marketing

### 5.1 Introducción

Según la *American Marketing Association* (AMA, 2013), el Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar aquello que tiene valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto.

Este proceso de creación y entrega de valor se compone de dos etapas. La primera consiste en decidir la **estrategia de marketing** que se va a seguir, a través de la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mismo, la definición de la ventaja competitiva... Y la segunda es el **Marketing Mix**, o las 4Ps, que consiste en la definición de las cuatro variables que definen esta estrategia: Distribución (Place), Precio (Price), Producto (Product) y Promoción (Promotion), (Kotler y Keller, 2012).

Por ello, a continuación se procede a determinar la estrategia de marketing a través de la segmentación y determinación del público objetivo. A continuación, la definición de las cuatro variables mencionadas, comenzando por la Distribución.

### 5.2 Segmentación y público objetivo

Una de las claves del éxito del negocio es definir cuál es el público objetivo al que va a dirigirse (Koter y Keller, 2012), es decir, a qué segmentos de la población se va a enfocar la actividad de Panaria. De esta manera, se podrán mantener los elementos propios que definen el modelo de Panaria y adaptar los productos a los clientes a los que está destinado. Uno de los riesgos que se corre es que, como ha ocurrido con innumerables negocios, lo que es en inicio una idea de éxito, al no ser dirigida y adaptada al público correctamente, acaba suponiendo un fracaso empresarial.

En este caso, no se trata de diseñar un producto o servicio que sea capaz de satisfacer una necesidad que se ha comprobado que no está cubierta, si no que se trata más bien de introducir una idea de negocio que se ha comprobado que es exitosa en un área, o ante un público que tras estudiarlo se ha concluido que puede encontrar atractiva la oferta que Panaria hace.

Como se ha comentado en la introducción, el público objetivo al que la nueva franquicia de Panaria se quiere dirigir es, a grandes rasgos, aquellas personas, **gente joven** principalmente, que buscan un establecimiento en la Avenida de Europa sustitutivo a los “100 Montaditos” donde tomar algo con los amigos y estar un rato disfrutando de la compañía. Esta definición, aunque rudimentaria, expresa la opinión de la mayoría de las personas que acuden a este establecimiento.

Por lo tanto, en primer lugar, se va a analizar el público sobre el que han tenido éxito los establecimientos de la cadena que ya llevan un tiempo operativos, identificar los factores que los caracterizan: edad, nivel económico, estilo de vida... Y se buscará después en el área de Madrid donde se va a establecer la nueva franquicia, si el **perfil del consumidor** al que se enfrenta el nuevo establecimiento coincide con éste.

### ❖ Segmentos de clientes actuales

Utilizando el método de observación directa, se puede concluir que existen dos segmentos de clientes en los establecimientos de Panaria en el área de Valencia, (en la realidad, existe alguno más relacionado con los servicios de catering o talleres, pero por el momento no van a ser ofertados en la nueva franquicia):

- ❖ Aquellos clientes que acuden a los establecimientos con una frecuencia prácticamente diaria, demandando un pan de características más básicas, o con un sabor más suave. Estos no suelen degustar el producto en el establecimiento si no que para ellos Panaria constituye su **panadería** habitual, si bien, los productos ofrecidos son percibidos como productos artesanos y de calidad.
- ❖ Aquellos clientes que acuden a los establecimientos para **degustar** los productos en el mismo. Estos en general representan un importe por persona mayor comparado con el servicio de panadería tradicional, ya que los productos que consumen en el local suelen ser más elaborados o con sabores e ingredientes más específicos y el tiempo que permanecen en el establecimiento es mayor, lo que les conduce a consumir más. Estos clientes podrían ser a su vez divididos en subgrupos en función de la franja horaria en la que acuden al local, ya que esta determina notablemente el tipo de productos que van a consumir:



- En las primeras horas de la mañana es necesario atender a aquellos clientes que acuden al establecimiento para tomar su **desayuno**. Esto consiste principalmente, según hemos podido observar en productos tales como cafés o zumos y alguna tostada condimentada o alguna pieza de bollería...
- Más tarde acuden los clientes para tomar el **almuerzo**, consumiendo algún alimento más consistente como pueden ser los bocadillos acompañados de algún café o refresco.
- Más adelante se sirven los **aperitivos**, para aquellas personas que disponen de mayor tiempo libre en los que suelen degustar algún refresco y productos salados como tostas, rosquilletas o similares...
- En las **comidas**, suele primar el menú del día al que los consumidores, según se ha observado, se acogen sin mucho reparo y sin necesidad de darle muchas vueltas, suele ser un menú consistente en ensaladas, sopas cremas, pizzas y hasta un plato del día con los que sus comensales pueden comer o llevarse la comida o la cena a casa.
- Después se sirven las **meriendas** en las que priman los alimentos más dulces, para los niños, y para los jóvenes y adultos aquellos que son un poco más ligeros, algún pan suave, tostas... y una bebida para acompañar.
- Por último, las **cenas-aperitivo** del final del día, que para sorpresa de Panaria han sido más demandados de lo esperado. Muchos clientes escogen Panaria como lugar donde reunirse después de una jornada de trabajo o estudio, o para rematar el día en fin de semana. Suelen consumir refrescos acompañados de algún producto para picar como pueden ser rosquilletas o algún pan especial de la casa.

Puede parecer demasiado redundante el análisis que se ha hecho de los hábitos de consumo de los clientes, pero es imprescindible conocer qué esperan de Panaria para poder adaptar la oferta de productos a sus necesidades y expectativas. Si se logra que el consumidor quede satisfecho tras su paso por el establecimiento, se habrá ganado un cliente nuevo que probablemente repetirá y será la mejor carta de presentación para captar nuevos clientes.

Una vez identificados los hábitos de consumo, es necesario conocer si los productos que se vienen ofertando en los distintos establecimientos de Panaria se adaptan a este perfil de consumidor, que es el mismo al que la nueva franquicia tendrá que satisfacer, poniendo especial atención en el público joven y en algunos aspectos que se van a comentar a continuación.

### ❖ ¿Se adaptan los productos a las necesidades de los clientes?

Hasta el apartado anterior, se ha definido el perfil del cliente al que venía atendiendo Panaria en los establecimientos ya existentes. En cuanto a los clientes potenciales, conviene destacar los siguientes aspectos:

- ❖ En primer lugar, acerca de los clientes que podrían buscar en Panaria su **panadería habitual** se puede afirmar que al tratarse de un **área residencial** la demanda está garantizada en gran medida.
- ❖ Sobre los clientes que podrían consumir los productos en el establecimiento se podría destacar que:
  - La **localización** de distintas paradas de medios de transporte en las cercanías (autobús y metro ligero) favorece enormemente el consumo de estos productos a primera hora de la mañana, antes de coger el medio de transporte o al bajarse de él.
  - En cuanto a la hora de la merienda, en este sentido, el cliente no busca en Panaria un lugar donde entretenerse con los niños ya que el perfil es más de adolescente y gente joven, si no que consumirá los productos fuera del establecimiento ya que hay un parque o varias **zonas de recreo** para los niños relativamente cerca más idóneos para consumir los productos con niños.
  - Por último, en cuanto a los últimos servicios que se prestan en el día, al ser el perfil de los potenciales clientes en gran parte menores de edad se puede decir que el **horario** de los establecimientos es apropiado para los mismos.

Al margen de estos apuntes, que no afectan a la gama de productos si no a las **franjas horarias** en los que unos u otros serán más o menos demandados, se puede afirmar que en general los productos y servicios que se viene prestando en este modelo de negocio se adapta a las características específicas del nuevo público.

Por lo tanto ahora, será necesario plasmar el modelo de negocio de la cadena con sus características propias, pero con la flexibilidad de que se pueden realizar las adaptaciones que se consideren oportunas siempre que se respete el modelo de negocio genuino.

### 5.3 Marketing-Mix: Distribución

La variable distribución puede ser definida como aquella herramienta del marketing que tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto hasta el consumidor final, de forma que sea accesible al mismo (Sainz, 2012). Estas incluyen tanto funciones físicas: transporte y almacenamiento de los productos, como funciones comerciales: agentes, formas de venta... Las segundas ya han sido descritas anteriormente por lo que no se van a comentar de nuevo, simplemente se va a destacar su importancia a la hora de culminar el proceso de venta.

En cuanto a las funciones físicas que tiene que desempeñar un negocio de Panaria, gracias al modelo de franquicia estas se han visto simplificadas en gran medida. Este modelo de negocio ofrece a rasgos generales el mismo producto en todos sus establecimientos, (existen por supuesto adaptaciones de cada local al público específico al que se atiende). Por ello, tareas como la **selección de proveedores**, la **negociación de precios...** ya vienen solucionadas por la central franquiciadora.

Como se puede leer en una entrevista realizada a Antonio J. Pérez, fundador y director de la cadena, en la página Web [www.elEconomista.es](http://www.elEconomista.es), “Panaria no fabrica ningún producto, sino que tiene varios proveedores con los que ha elaborado un catálogo de productos con una ficha técnica aprobada, y ellos lo saben hacer muy bien. Estos productos solo se pueden fabricar para tiendas Panaria y son los franquiciados los que hacen directamente los pedidos.”

En este sentido, el nuevo establecimiento de la cadena sólo tiene que gestionar la **despensa y almacenes** por un lado, y las actividades de **entrega** del producto o prestación del servicio en el establecimiento. En el punto 6. Análisis de Operaciones y

Procesos se detallara el modo en el que estas operaciones se realizarán. En este punto, se va a incidir especialmente en el local, los requisitos que tienen que cumplir impuestos por la central y las características específicas de local que finalmente se ha escogido.

El **establecimiento** que se va a inaugurar constituye el único canal de venta a través del cual se va a hacer llegar el producto al consumidor final, ya que el servicio de catering de momento no va a ser ofrecido. A continuación, se van a exponer a grandes rasgos las características específicas del local en el que se va a situar el negocio, pero antes de nada se van a incluir los requisitos acerca del local que se explican en el Dossier informativo (Panaria panaderías, 2014) para el futuro franquiciado que la central pone a disposición de los interesados en el negocio:

Imagen 5.1: Requisitos para el tipo de local de Panaria

## TIPO DE LOCAL

### REQUISITOS DEL LOCAL

- Superficie:** mínimo 40m<sup>2</sup> en corner y 70m<sup>2</sup> en Panaria con sala de degustación siendo el óptimo 140m<sup>2</sup>.
- Fachada:** mínimo 4m de ancho entre escaparate y entrada.
- Salida de humos:** no hace falta.
- Terraza:** aconsejable.
- Accesibilidad:** sin escalones preferentemente y si los hay que no excedan los 20cm.
- Tránsito de personas:** Muy alto.

Fuente: Dossier informativo futuro franquiciado (2014)

Teniendo en cuenta estas características, superficie, tamaño de la fachada, localización... se ha buscado un local que cumpliera dichas condiciones en la Avenida de Europa, que es la ubicación en la que se espera que el negocio tenga éxito.

Además de estos criterios, se han tenido en cuenta otros **factores** que se exponen en la siguiente tabla resumen para la elección del local en el que situar el establecimiento. Estos factores se han **ponderado** en función de la importancia que representan en el proceso de elección del local más conveniente:

Tabla 5.1: Ponderación de factores para la localización del local

<b>Características</b>	<b>Ponderación (1-10)</b>	<b>Justificación</b>
<b>Proximidad al cliente</b>	10	Es muy importante para este nuevo establecimiento una localización muy cercana al lugar de encuentro de la gente joven.
<b>Proximidad transporte público</b>	9	Dado que los proveedores no son una decisión a tomar por la franquiciada, este factor, aunque ayudaría, no se tendrá muy en cuenta a la hora de seleccionar el local.
<b>Precio del alquiler</b>	7	Este factor es importante ya que el presupuesto del que se dispone es limitado
<b>Proximidad a proveedores</b>	1	El tamaño es importante en el sentido de que va a limitar el número de clientes que seamos capaces de atender.
<b>Cercanía de la competencia</b>	8	En el caso de este establecimiento concreto la cercanía de los "100 montaditos" es beneficiosa, pero la de otros competidores no lo es.
<b>Visibilidad</b>	8	Es necesario que Panaria sea reconocida fácilmente como una alternativa a los "100 montaditos" por ello es importante la buena visibilidad.
<b>Estacionamiento cercano</b>	2	Dado el perfil del público objetivo, este factor no es tan determinante a la hora de escoger el local.
<b>Tamaño del local</b>	7	Como se ha comentado anteriormente la proximidad al transporte público constituye una necesidad y una ventaja al mismo tiempo al tratarse en gran parte de gente joven sin vehículo.

Fuente: Elaboración propia

Con todos estos datos se ha procedido a buscar un local que cumpla en la medida de lo posible con estas expectativas. Se han encontrado varios que en general cumplen los requisitos, pero finalmente se ha escogido aquel que se sitúa más próximo a la zona de interés y que por su orientación hará que la degustación de los productos en la terraza disfrutando al sol sea una experiencia que atraiga a los consumidores. El local se ha

hallado en la página Web [www.misviviendas.com](http://www.misviviendas.com) (Ver Anexo 2) y tiene las siguientes características:

- ❖ Está situado en la mejor **zona comercial** de Pozuelo de Alarcón, Avenida de Europa 11, donde confluye el mayor tránsito de la zona tanto peatonal como de coches.
- ❖ El inmueble es muy **accesible** y la zona dispone de aparcamientos en áreas azules y verdes.
- ❖ El **inmueble** tiene una superficie de 100m<sup>2</sup> de fachada acristalada y dispone de salida de humos.
- ❖ Está **recién reformado** con suelo de gres, aire acondicionado, alarma, **instalación** eléctrica nueva, predisposición para una cocina, aseos.
- ❖ **Precio** alquiler: 4000€/mes

Estas características encajan con los criterios que se establecieron en la tabla 5.1, ya que el local elegido se encuentra próximo a los clientes, bien comunicado con el transporte público, cerca de la competencia, visible ya que se encuentra a pie de calle, en la propia Avenida de Europa...

A continuación, se pueden ver varias imágenes que muestran las características del inmueble, extraídas tanto de la página web mencionada, como de la página Web [www.googlemaps.es](http://www.googlemaps.es) (donde la imagen no está actualizada y se muestra el negocio que estuvo antes situado en el local, lo cual también sirve de ayuda para imaginar cómo quedará en establecimiento de Panaria) como hechas personalmente:



Imágenes 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5: Local escogido en la Avenida de Europa



Fuente: Imagen 5.2 Página Web [www.misviviendas.com](http://www.misviviendas.com) (2014)

Imagen 5.3: Página Web [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com) (2013)

Imagen 5.4 Elaboración propia (2014)

Imagen 5.5: Página Web [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com) (2013)

El establecimiento de Panaria que se va a abrir pretende ser un lugar en el que el cliente pueda disfrutar de la **experiencia** de tomar un pan de calidad, de elaboración artesanal, creando un **clima** a su alrededor que contribuya a ello. En palabras de Antonio Pérez, fundador y Consejero Delegado de Panaria en una entrevista publicada en la página Web [www.qcom.es](http://www.qcom.es); “Nosotros, en nuestras panaderías estamos centrados en que los clientes tengan una experiencia de consumo. Quiero que cuando la gente entre en Panaria piense que ese es un sitio tan bonito como los que ha podido ver, por ejemplo, en Londres”.

A la hora de instalar el establecimiento, al ser un modelo franquiciado, esté constará de los **elementos distintivos de la firma** en cuanto a decoración, presentación de los productos, presencia de la marca comercial... Por ello, a la hora de seleccionar el local, el

franquiciador exige que cumpla con una serie de condiciones (luminosidad, escaparate, localización, tamaño...) para poder transmitir a través del local la identidad de la marca.

Una de las prestaciones que ofrece el establecimiento y que se espera que tenga buena acogida por parte del público, especialmente la gente joven, es el servicio de internet **wifi** gratuito para los clientes, de modo que durante su estancia en el establecimiento puedan navegar a una velocidad mayor que la que permiten las redes móviles y con la posibilidad de conectarse con la tablet u otros dispositivos. Este servicio debería contribuir a que los clientes pasen más tiempo en el establecimiento en aquellas horas en que haya mayor tranquilidad, esas horas muertas en las que Panaria se convierta en un lugar en el que chatear tranquilamente.

En definitiva, el establecimiento de Panaria tiene que ser un lugar en el que el cliente disfrute de unas condiciones de comodidad, tranquilidad, luminosidad, modernidad, funcionalidad, sencillez... que le permitan disfrutar de la experiencia y le **motiven a regresar**. En palabras del fundador y consejero delegado publicadas en la página Web [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es), los establecimientos deben tener “una espaciosa área de degustación, con una decoración cálida, acogedora y ecosostenible, donde probar los productos”.

En las siguientes imágenes, se muestra el cuidado y dedicación que se pone en los más pequeños detalles de la **decoración** para que el cliente disfrute al máximo de la experiencia.

Imagen 5.6: Decoración de los locales Panaria



Fuente. Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

En resumen, tanto a la hora de la decoración inicial como en el día a día de la empresa la presentación de los establecimientos es uno de los fundamentos del modelo de



negocio de Panaria y, por lo tanto, de cómo se realicen estas actividades relacionadas con la distribución del producto dependerá en gran parte el éxito del negocio.

#### 5.4 Marketing-Mix: Precio

Un aspecto importante del plan de marketing y que influirá sobre la previsión de ventas es la estrategia de precios. El precio es la cantidad de dinero que un consumidor ha de **desembolsar** para disfrutar de un bien o servicio que le proporciona una utilidad (Miquel, Mollá y Bigné, 1994). Esta definición, que es la más intuitiva o más comúnmente utilizada, se podría decir que está enfocada desde el punto de vista del consumidor. Pero desde el punto de vista de la empresa, que es el que interesa ahora, el precio puede ser considerado como el **valor de la transacción** para intercambiarlos (los productos) en el mercado, **recuperar** los gastos en que han incurrido y obtener unos excedentes (Kotler y Keller, 2012). A partir de esta definición, surgen varios conceptos que resulta interesante tener en cuenta.

El precio representa, o debería, el valor de la transacción, el valor del producto que se va a intercambiar. Por ello, se debe de prestar atención al proceso de elaboración, el valor de las materias primas, y demás elementos que condicionan las cualidades del producto para que se vean reflejados en el precio, y evitar así tanto precios **inflados** como precios **por debajo** del coste unitario de producción.

En segundo lugar, una de las funciones del precio es recuperar la inversión que la empresa ha realizado en el proceso de fabricación de los productos, tanto aquellos gastos que son directamente atribuibles como aquellos que no lo son. Es cierto que la puesta en funcionamiento de un negocio supone un nivel de inversión muy elevado en comparación con los gastos ordinarios en los que incurrirá la empresa una vez esté estabilizada en el mercado. Por este motivo, no se puede pretender con los ingresos de las ventas del primer año, que la inversión inicial sea recuperada. Es decir, que los precios no pueden fijarse pretendiendo recuperar inmediatamente la inversión, si no que habrá que contar con un periodo mayor, el conocido *pay-back*.

Por último, el nivel de precios que se establezca tiene que ser tal que permita a la empresa generar beneficios. Como se acaba de explicar estos no pueden esperarse en el primer periodo, puede ser que hasta el tercero o cuarto no lleguen. Pero si que se ha de tener esta idea en mente para ir ajustándolos de manera que si no se va recuperando la

**inversión inicial** en los primeros años que deje paso en los posteriores a la generación de **beneficio**, habrá que plantearse una modificación en los mismos.

Una vez se ha realizado una introducción de los aspectos que se tienen que tener en cuenta a la hora de fijar los precios, hay que destacar que los establecimientos **franquiados** de Panaria **no tienen control** sobre los precios, ya que estos son fijados desde la central. El nuevo negocio tiene que someterse tanto al catálogo de productos negociados por la central con los proveedores, como al precio que se fija a cada producto. La única influencia que desde cada establecimiento concreto se puede ejercer sobre los precios es **impulsar las ventas** de aquellos productos que le generen mayor margen. Esto se puede hacer centrando las campañas de publicidad en ellos, a través de los empleados... De esta forma, la franquicia estará obedeciendo las imposiciones de la central pero a la vez estará buscando la maximización de los ingresos. Así, se conseguirá en primer lugar recuperar la inversión inicial lo más prontamente posible, y después generar los mayores beneficios de que sea capaz.

Como se puede observar en el Dossier informativo, Panaria en general fija el precio tal que el margen sobre ventas alcance el 57%, cifra a la que se le deducen los demás gastos generales, resultando un margen bruto de entre el 7,5 y 12% en función del tipo de local. Panaria ajusta bastante el precio de sus productos al coste de producción, basando su estrategia en precios bajos y volúmenes de venta altos, de forma que el **reducido margen** que se obtiene por producto, alcanzando **volúmenes elevados** proporcione al final un margen suficiente para recuperar la inversión inicial y generar beneficio.

Tabla 5.2: Cuenta de Resultados Previsional Franquicias Panaria

		CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL						
TG	ESCENARIO	TEMAS	TIPOS DE TIENDAS					
			CORNER		TIENDA BARRIO		TIENDA PREMIUM	
			IMPORTE €	%	IMPORTE €	%	IMPORTE €	%
V	VENTAS	VENTA MEDIA MENSUAL	20.000	100	32.000	100	42.000	100
V	CONSUMOS		8.600	43%	13.900	43,4%	18.000	42,9%
			<b>11.400</b>	<b>57,0%</b>	<b>18.100</b>	<b>56,6%</b>	<b>24.000</b>	<b>57,1%</b>
F	ALQUILER LOCAL		2.200	11,0%	3.000	9,4%	3.500	8,3%
F	GASTOS DE PERSONAL		5.500	27,5%	9.500	29,7%	11.500	27,4
F	ENERGÍA		700	3,5%	900	2,8%	1.250	3,0%
F	MANTENIMIENTO	REPAR., LUCES, LIMPIEZA, TPV	150	0,8%	220	0,7%	225	0,5%
V	SERVICIOS EXTERNOS	ASESORÍA, WEB, BANCOS	250	1,3%	250	0,8%	250	0,6%
V	MAT. AUXILIAR Y MARKETING	PAPEL, BOLSAS, CATÁLOGOS	400	2,0%	500	1,6%	750	1,8%
V	OTROS	PRENSA, WIFI, SEGURO, ETC	150	0,8%	200	0,6%	225	0,5%
	<b>EBITDA</b>		<b>2.050</b>	<b>10,3%</b>	<b>3.530</b>	<b>11,0%</b>	<b>6.300</b>	<b>15,0%</b>
F	AMORTIZACIONES		500	2,5%	800	2,5%	1.200	2,9%
F	TASAS E IMPUESTOS LOCALES		50	0,3%	75	0,2%	80	0,2%
	<b>RESULTADO NETO A. I.</b>		<b>1.500</b>	<b>7,5%</b>	<b>2.655</b>	<b>8,3%</b>	<b>5.020</b>	<b>12,0%</b>
	<b>CASHFLOW GENERADO</b>		<b>2.000</b>	<b>10,0%</b>	<b>3.455</b>	<b>10,8%</b>	<b>6.220</b>	<b>14,8%</b>
	INVERSIÓN A REALIZAR APROX.		75.000		100.000		110.000	
	AÑOS RETORNO INVERSIÓN	EN BASE AL CASHFLOW GENERADO	3,1		2,4		1,5	

APROXIMACIÓN DE RESULTADOS, EN NINGÚN CASO, GARANTÍA ALGUNA DE LOS MISMOS. SIN INCLUIR IMPUESTO DE SOCIEDADES

Fuente: Dossier informativo futuro franquiciado Panaria (2014)

Conocer esta información sirve de gran ayuda durante el desarrollo del negocio, ya que será necesario ir gestionando las ventas y los productos en lo que conviene focalizar la atención. La aceptación o rechazo de la **relación calidad-precio** por parte de los consumidores es un buen indicador de los productos a potenciar o bien modificar o retirar.

### 5.5 Marketing-Mix: Producto y Servicio

Una vez introducido el modelo de negocio de Panaria que se ha de reproducir de la mejor manera posible en el nuevo establecimiento, se van a detallar las características específicas de los productos que Panaria ofrece y el servicio que presta a los clientes.

La nueva franquicia de Panaria ofrecerá en un inicio servicios de **cafetería y panadería con degustación**. Se dice en un inicio porque existen otros servicios que

vienen prestando los establecimientos que llevan un tiempo operativo, como son el servicio de catering, talleres de cocina... Pero de momento se considera más prudente realizar una estrategia de penetración en el mercado en la que se ofrezca una gama menor de servicios, pero poniendo en ellos todo el empeño posible, (Rivera, 2010). De modo que una vez consolidados suficientemente se podrá ampliar la oferta a una variedad mayor, como consecuencia de la aceptación que el mercado haya mostrado hacia la idea de negocio.

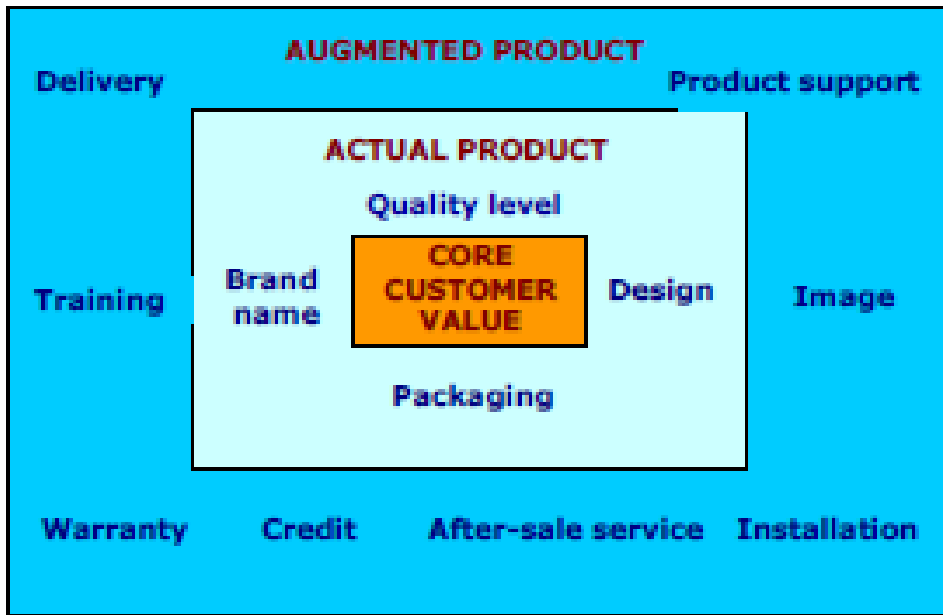
La **imagen** que Panaria quiere dar ha sido mencionada anteriormente con atributos como **calidad, innovación**, disfrutar del tiempo libre... A continuación, se detalla cómo esos atributos van a ser inculcados en cada uno de los servicios y productos, de forma que el cliente pueda decir que la experiencia que ha disfrutado es la misma que ya se puede disfrutar en aquellos que han alcanzado el éxito.

El producto es el elemento más importante de los cuatro que componen el Marketing Mix (descritos en diversos apartados). El producto, desde el punto de vista del consumidor es aquello que se percibe como capaz de **satisfacer sus necesidades y deseos**. Y aquí es donde se halla la clave del éxito, en orientar el producto desde el **punto de vista del consumidor** ya que es el que finalmente va a tomar la decisión de compra. Evitando por otro lado un error muy común, que el emprendedor venda aquello que a él le parece muy atractivo sin pararse a pensar si el mercado coincide con esta idea. Por ello el punto de partida que se establece a la hora de diseñar el producto es la siguiente pregunta ¿Qué necesidades o deseos tiene el consumidor que se puedan satisfacer ofreciéndole un producto o prestándole un servicio?

La respuesta a esta pregunta en el caso de Panaria es que el consumidor busca por un lado la oferta de productos de **panadería tradicional** y por otro un establecimiento en el que pueda **degustar productos** que sean de su agrado en un entorno acogedor y tranquilo para **pasar un rato agradable** ya sea solo o con compañía de amigos o la familia.

A continuación, se muestra una imagen en la que se identifican de los **componentes del producto** que a continuación se van a desarrollar.

Imagen 5.7: Componentes de la variable Producto



Fuente: Kotler y Keller (2012)

A partir de este punto, se va a distinguir entre **Producto (Actual Product)** características físicas de los alimentos que se venden a los consumidores y **Servicio (Augmented Product)** por el que se sirven los productos a los consumidores y disfrutan de la comodidad del establecimiento.

#### ❖ Definición del producto

Como se puede observar en la imagen anterior, el producto está definido por una serie de elementos. A continuación se explica cómo ha definido Panaria su producto atendiendo a estos elementos:

En primer lugar, el producto cuenta con la **imagen de marca** que hace que sus productos sean percibidos como distintos a los del resto de panaderías. La marca se relaciona con una serie de atributos que aportan valor al producto. Además, la existencia de una marca con varios establecimientos ya en funcionamiento y el éxito del producto ya demostrado aporta un respaldo a los productos que se van a ofrecer en el nuevo Panaria que es capaz de generar mayor confianza en el consumidor. La imagen que Panaria ofrece al mercado es un servicio de panadería de autor con un conjunto de atributos que se concretan en la calidad, el diseño tradicional y la amplia variedad de los productos y su cuidado.

Panaria realiza un especial esfuerzo en ofrecer a sus clientes productos de la mayor **calidad** posible. Esto se consigue en primer lugar cuidando la selección de las materias primas con las que se producen las distintas variedades. Como se lee en el artículo publicado en la página Web [www.todofranquicias.com](http://www.todofranquicias.com) “muchas de las variedades incorporan harinas de alta calidad molidas a la piedra y fermentadas seis, ocho o diez horas según el caso, respetando todas las fermentaciones naturales y siguiendo recetas tradicionales”. Y en segundo lugar fabricando sus productos “con masa madre, sin aditivos lo que otorga al producto más sabor, mejor textura y durabilidad”. Gracias a estos procesos, se consigue fabricar ese pan de calidad que el cliente está demandando.

Además, Panaria concede una especial importancia al **diseño** de sus productos, en los que quiere plasmar dos rasgos característicos: un aspecto tradicional y una amplia oferta. Panaria considera imprescindible que los productos tengan un **aspecto tradicional**, casero, hecho a mano, ya que está es una de las características que más valoran los clientes de este tipo de locales. Los clientes quieren productos distintos a la panadería industrial que pueden adquirir en cualquier supermercado y quieren productos que hayan visto salir recién hechos del horno con productos tradicionales sin aditivos ni otras sustancias que varíen el sabor de lo auténtico. Por otro lado, Panaria destaca en el mercado por la gran **variedad** de productos que ofrece a sus consumidores, que siempre se ven sorprendidos por alguna referencia nueva de pan que no habían probado anteriormente. Como se puede continuar leyendo en la página Web [www.todofranquicias.com](http://www.todofranquicias.com), “En sus establecimientos es posible encontrar más de 20 variedades distintas de pan, una oferta que amplía cada mes con nuevas referencias; pan de pueblo, de centeno, de varias semillas, u otros más sofisticados como el de cacao y naranja, pan de cerveza, pan con nueces y pasas o pan de queso”. Pero esta variedad no se da sólo en cuanto a la oferta de panes si no que Panaria también ofrece otras líneas de producto que hacen que los clientes se sientan atraídos a cualquier hora del día, como se puede leer en el siguiente extracto de un artículo de la página Web [www.qcom.es](http://www.qcom.es): “pese a que el pan y la bollería son su *corebusiness*, también disponen de productos -ensaladas, sopas, cremas, pastas, pizzas y hasta un plato del día, a 7,25 euros- con los que sus comensales pueden comer o llevarse la comida o la cena a casa.”



Imagen 5.8: Variedad de productos de Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

Por último, la **presentación** es el toque definitivo de los productos de Panaria, ya que un producto de calidad, tradicional, variado... que no lo parezca porque su presentación sea mala hace que todos los esfuerzos que se hayan realizado en el resto de atributos sean inútiles. Por un lado, el *packaging* de los productos Panaria que el cliente va a consumir fuera del local se ha diseñado conforme a la idea de negocio; bolsas de pan y cajas para los productos de pastelería que sean sencillos y funcionales, con la imagen de la marca y en los tonos pastel y marrón característicos. Por otro lado, la presentación de los productos en el establecimiento se hace en superficies y vajilla sencilla, diáfana, con los nombres escritos a mano... y otra serie de detalles que hacen que en Panaria el cliente se pueda sentir como en su casa.

Estos son a grandes rasgos los atributos por los que se puede decir que los productos Panaria están alcanzando la posición de éxito que tiene actualmente en el mercado valenciano y que se está intentando trasladar al resto de ciudades españolas.

Imagen 5.9: Presentación de los productos de Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

#### ❖ Definición del Servicio

En este apartado, se van a detallar los componentes del servicio como tal (*Augmented product*) que complementan los atributos del producto y hacen que la **experiencia** sea capaz de satisfacer al consumidor. A continuación, se enumeran los atributos de este servicio:

En primer lugar, se podría destacar que las características con las que se ha realizado el **diseño en local**, acogedor, luminoso, decoración sencilla y funcional... constituyen una de las claves del éxito. En palabras de su fundador, Antonio Pérez en la entrevista publicada en la página Web [www.qcom.es](http://www.qcom.es), “Nosotros, en nuestras panaderías estamos centrados en que los clientes tengan una experiencia de consumo. Quiero que cuando la gente entre en Panaria piense que ese es un sitio tan bonito como los que ha podido ver, por ejemplo, en Londres.”

Imagen 5.10: Diseño de los locales Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)



Por otro lado, hay que destacar la **atención al cliente** que prestan los empleados. El cliente es el centro del negocio, por lo que su satisfacción es el principal objetivo de los empleados de la firma. Esto se traduce en que los clientes son tratados con el mayor respeto posible, intentando ofrecerle los productos que más se adaptan a sus necesidades, aconsejándoles cuando sea preciso, atendiendo el servicio de mesa con la mayor brevedad posible y todas aquellas actividades que hagan posible que el cliente disfrute al máximo de la estancia en el local.

Otra de las ideas del modelo Panaria para satisfacer al cliente es la **transparencia**, por ello el cliente encontrará información sobre los procesos de elaboración de los productos y los ingredientes que contienen los mismos, y podrá ver a través de una cristallera o sin ella, dependiendo de las características del local, el proceso de elaboración de los productos, lo cual confiere una mayor confianza. Por ello, como afirma su fundador en la entrevista publicada en la página Web [www.todofranquicias.com](http://www.todofranquicias.com), los locales se diseñarán “con el horno a la vista para disfrutar de la posibilidad de ver como se realizan los productos”.

Imagen 5.11: Transparencia de los locales Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

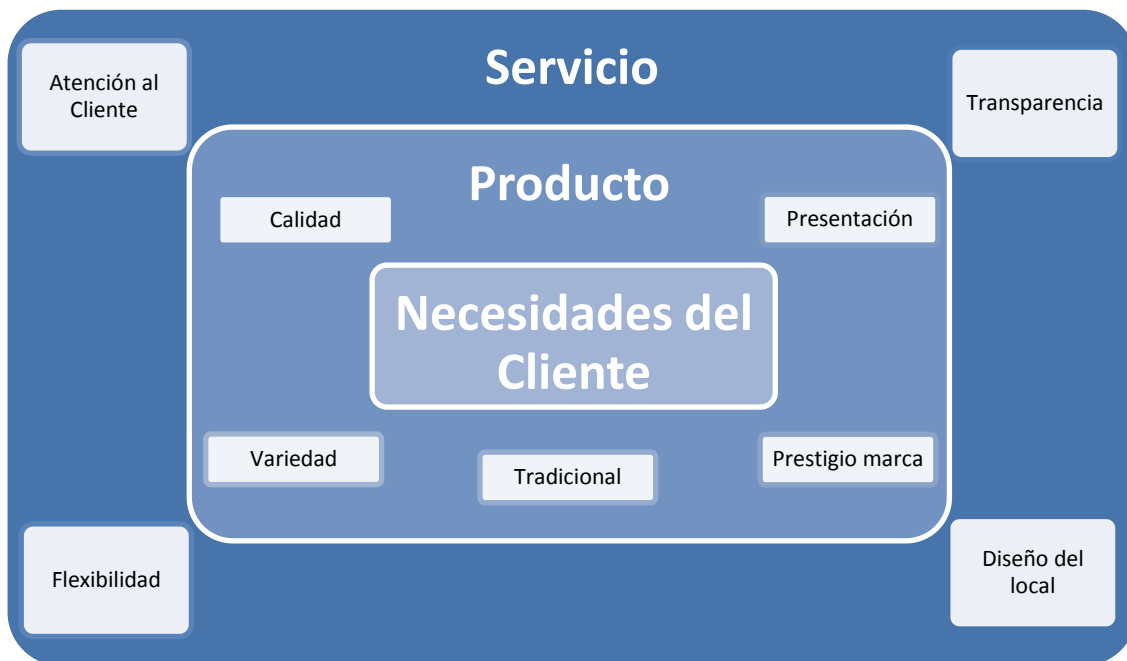
Por último, se quiere destacar la **flexibilidad** que ofrece Panaria para que el cliente se adapte lo máximo posible a sus necesidades, ofreciendo la posibilidad de elegir el tamaño de muchos de sus productos o los ingredientes que quieren añadir, el horario continuado de forma que los clientes puedan acudir a cualquier hora, como afirma Antonio Pérez en la Web [www.qcom.es](http://www.qcom.es) acerca de los nuevos establecimientos que se van a abrir

precisamente en Madrid “Panaria ya tiene seis firmados en Madrid. Locales que, como en el resto del país abren los 365 días del año, de 7 de la mañana a 9 de la noche”.

En resumen, se podría decir que el éxito de la cadena se debe a la **orientación al cliente**, ya que cada detalle del producto y servicio que ofrece está pensado para hacerle disfrutar al máximo de la experiencia- En palabras de Patricia Lucas, directora de expansión de Panaria en la página Web [www.qcom.es](http://www.qcom.es), el éxito de la cadena se debe “a la variedad de productos –más de 300 referencias- y a los salones de degustación, donde también se puede comer de menú, adaptado a cada época del año”.

A continuación se muestra un gráfico que resume todo el desarrollo del producto y servicio que se acaba de hacer para obtener una **visión completa** de lo que Panaria es capaz de ofrecer a sus clientes:

Gráfica 5.1: Matriz Producto y Servicio de Panaria Avenida Europa



Fuente: Elaboración propia

### 5.6 Marketing-Mix: Comunicación

Una vez definido el producto-servicio con el que se espera satisfacer las necesidades y deseos del cliente es importante estudiar el modo en el que se va a **llegar hasta él**. Porque aunque el producto se adapte perfectamente, si no se es capaz de acceder hasta el cliente para comunicarle el servicio y productos que Panaria oferta, el negocio será un

fracaso. En este punto, se van a explicar los distintos canales de comunicación de que va a disponer el nuevo negocio que se va a iniciar para darse a conocer por primera vez y para sucesivas comunicaciones que se quieran hacer con el cliente para informar de modificaciones y novedades, para impulsar las ventas...

Como se ha estudiado en diversas asignaturas, la variable **promoción** hace referencia al conjunto de herramientas que se utilizan con el fin de “comunicar, mediante la información o la persuasión, una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes. Estas incluyen entre otras: la publicidad, la promoción de ventas las relaciones públicas, el personal de ventas...”, (Miquel, Mollá y Bigné, 1994). De estas se han seleccionado aquellas que se consideran más adecuadas para dar a conocer por primera vez la marca en la zona. Las herramientas de promoción que se van a utilizar en la nueva franquicia Panaria Avenida Europa son las siguientes:

- ❖ En primer lugar, la **crystalera**, que actúa de escaparate, puede considerarse como la carta de presentación del negocio, ya que la luminosidad, transparencia que transmite atrae al consumidor a primera vista y permite descubrir desde fuera la experiencia que tiene lugar dentro.
- ❖ La **página web** de Panaria permite conocer de primera mano el modelo de negocio y los productos que en él se ofrecen. Por ello será importante mantenerla actualizada para que los clientes estén informados de las novedades de los establecimientos y se sientan atraídos.
- ❖ La presencia en distintas **redes sociales** como Facebook, Twitter, Instagram, etc (en muchas de las cuales actualmente se encuentra) resulta imprescindible hoy en día para llevar a cabo una promoción efectiva. En ellas, se irán anunciando, en primer lugar la apertura de un nuevo establecimiento de la cadena, las novedades de la firma, productos en promoción... y todos aquellos mensajes que puedan conseguir de modo efectivo atraer la atención del público.
- ❖ Otra herramienta que se puede utilizar es la firma de **contratos de colaboración** con empresas ya consolidadas en el área en el que va a estar localizada la nueva franquicia. Esta estrategia ya la viene utilizando en la

ciudad de Valencia ofreciendo junto con la contratación de servicios turísticos, deportivos, culturales... descuentos en un establecimiento de la firma. Un ejemplo de esta herramienta por ejemplo Groupalia, con la que ya ha realizado distintos proyectos comunes, como afirma Patricia Lucas, directora de expansión de la firma en la entrevista publicada por la página Web [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es) “En este aspecto, el trabajo con la compañía de compra social online Groupalia les ha reportado ser más conocidos y tener una mayor repercusión.”

- ❖ Además de estos medios, se pueden utilizar otros más tradicionales, como son el reparto de **folletos publicitarios y carteles** en vallas publicitarias o marquesinas. De forma que la apertura del nuevo establecimiento sea anunciado en las inmediaciones del local y así sea conocido por los potenciales clientes.

Un detalle importante a tener en cuenta en la promoción es el motivo por el cual se ha decidido localizar el establecimiento en un lugar determinado. No se puede olvidar que la franquicia está localizada al lado de un establecimiento de la cadena “**100 Montaditos**” para aprovechar el nicho de mercado de aquellos consumidores que al no ser atendidos en este local por el gran éxito que tiene, buscan un lugar alternativo en la zona. Por esta razón, en el proceso de dar a conocer el nuevo establecimiento de **Panaria** puede ser beneficioso, por lo menos al principio, destacar que se halla localizado al lado de este negocio de éxito.

Estas son los procesos que se consideran necesarios a la hora de conseguir una comunicación eficaz entre Panaria y los consumidores, tanto en el momento de dar a conocer el negocio en sus primeros pasos como en momentos futuros a la hora de seguir captando la atención del cliente y recibiendo del mismo la información necesaria para que cada vez el producto sea más capaz de satisfacer sus necesidades.

En este sentido, resulta de vital importancia obtener **información** sobre la **satisfacción** que los productos están alcanzando, para descubrir nuevas necesidades que sea preciso cubrir etc., el negocio puede tener éxito al principio pero en cuanto surjan cambios o el cliente se canse, si no se identifica a tiempo, habrá fracasado.

Para obtener información sobre la percepción que el cliente tiene del negocio, la empresa va a entrar en contacto con el cliente a través de dos vías: el **personal** del establecimiento, lugar en el que se comercializan los productos y la **página Web** de la compañía. Ya que estos son los únicos medios con los que de momento puede contar el nuevo negocio, más adelante, con la integración de nuevos servicios como los de catering, talleres etc. estos canales se verán ampliados.

En cuanto al **personal** del establecimiento, es importante recordar que la imagen que se pretende generar a través de la experiencia de la degustación de los productos en el mismo. Esta experiencia se consigue a través de la decoración, la iluminación etc. pero principalmente a través del trato que reciben de los empleados. Por ello, a la hora de la **contratación y formación** de los mismos, tema que trataremos más adelante, será imprescindible tratar este aspecto. De esta forma, los empleados se convierten en un instrumento de comunicación entre la compañía y los consumidores. Por un lado, son capaces de captar información muy valiosa a través tanto de la observación del comportamiento de los consumidores, como a través de preguntas, sugerencias, comentarios, quejas, etc. Por otro lado, como está previsto por la ley, en los establecimientos se encontrarán a disposición del consumidor hojas de reclamaciones.

Imagen 5.12: Antonio J.Pérez Jiménez, Consejero Delegado  
Empleadas de las tiendas Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

Además, la **página Web** de la empresa constituye otro elemento de comunicación básico entre la empresa y los consumidores, los cuales a través de la página Web pueden conocerla con mayor detalle y dejar en ella los **comentarios o sugerencias** que deseen en

el apartado habilitado para ello. Por su parte, la empresa utiliza esta herramienta para la publicación de aquellas novedades que quiera hacer llegar a los consumidores y también como fuente de información a partir de registros como número de visitas, lugar origen geográfico de las mismas, etc.

Estos son *a priori* los dos medios de que dispone la empresa para comunicarse con los consumidores y que por tanto habrán de ser cuidadosamente supervisadas para que la comunicación fluya eficazmente.



## **6. Análisis de Operaciones y Procesos**

### **6.1 Introducción**

Una vez se ha definido la estrategia de marketing, es decir, se ha decidido qué y cómo se quiere ofrecer a los clientes, es necesario materializar esta estrategia en un conjunto de operaciones y procesos concretos. De esta manera, lo que es de momento una idea ha de trasladarse a la realidad y poder alcanzar así la satisfacción de las necesidades que se han identificado en el cliente (Johnson, Scholes y Whittington, 2009).

Para ello, se definirán primero las operaciones referidas al establecimiento en el que se va a situar el nuevo Panaria Avenida Europa, la distribución en planta en la que se trabajará y, después, se pasarán a las actividades que se desarrollan con terceros, tanto con los proveedores como con los clientes.

### **6.2 Localización del local**

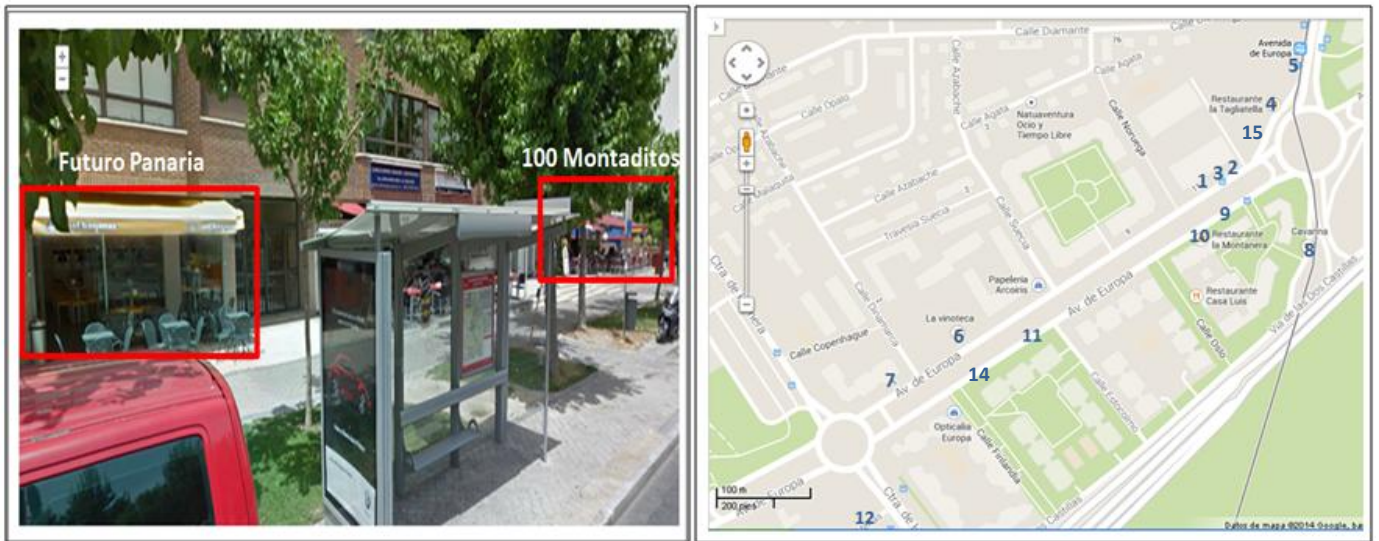
En el punto 5.2, en el que trataba la actividad de distribución como variable del Marketing Mix, se ha introducido el tema de la localización del local, ya que este era uno de los factores decisivos para la selección el local en el que se va iniciar la actividad.

Sin embargo se quiere profundizar un poco más en este aspecto del plan de empresa, ya que como se ha mencionado anteriormente, es importante no sólo que el local cumpla las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad, si no que se encuentre situado en un lugar en el que realmente se encuentre en contacto con el público objetivo. Además, es importante conocer el entorno inmediato y los establecimientos de la competencia cercanos.

A continuación, se pueden ver dos imágenes extraídas de [googlemaps.com](https://www.google.com/maps). En la primera, se muestra la cercanía entre el local seleccionado para situar el negocio y el establecimiento de los 100 montaditos que se ha ido comentando a lo largo del texto (además se puede observar la parada de autobús situada justo enfrente). En la segunda, se han señalado los bares, restaurantes y cafeterías cercanos al local en el que se ha decidido situar la nueva franquicia.



Imagen 6.1: Ubicación del futuro Panaria Avenida Europa y la competencia



Fuente: Página Web [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com) (2014)

Se va a detallar a qué tipo de establecimiento se refiere cada número según la categoría de Cafetería, Panadería, Bar, Restaurante o Heladería:

- |                               |                                  |           |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------|
| <b>15.</b> Panaria            | (Cafetería – Panadería)          |           |
| <b>16.</b> 100 Montaditos     | (Bar - Restaurante)              |           |
| <b>17.</b> MAD 28224          | (Bar – Restaurante)              | <b>14</b> |
| <b>18.</b> Foster’s Hollywood | (Restaurante)                    |           |
| <b>19.</b> La Tagliatella     | (Restaurante)                    |           |
| <b>20.</b> La Vinoteca        | (Bar)                            |           |
| <b>21.</b> Café Cumiel        | (Cafetería – Panadería - Prensa) |           |
| <b>22.</b> Cavanna            | (Bar – Restaurante)              |           |
| <b>23.</b> La Montanera       | (Bar – Restaurante)              |           |
| <b>24.</b> Anel               | (Bar)                            |           |
| <b>25.</b> Domino’s Pizza     | (Restaurante)                    |           |
| <b>26.</b> Burger King        | (Bar - Restaurante)              |           |
| <b>27.</b> Haggen Dazs        | (Heladería)                      |           |
| <b>28.</b> Vienna Capellanes  | (Heladería –Cafetería)           |           |

Por otro lado, se quiere destacar que en el número **15** se encuentra situado un establecimiento Supercor, lugar habitualmente escogido para comprar el pan por los vecinos de la zona.

Como se puede observar en el mapa en la Avenida de Europa, sólo existen dos lugares en los que comprar el pan, Supercor (15) y Café Cumiel (7), que se encuentran situados en los dos extremos de este tramo de la avenida. La competencia en cuanto a servicio de panadería se reduce a estos dos establecimientos, ya que los consumidores se rigen principalmente por la cercanía del establecimiento. **Supercor** ofrece una variedad reducida de pan y bollería, ya que no es un establecimiento especializado en estos productos. **Café Cumiel** ofrece un pan de mayor calidad que Supercor pero poca variedad y sala de degustación de reducidas dimensiones, ya que se dedica tanto a la panadería como a la distribución de prensa y libros por lo que no está tan especializado en panadería y cafetería. Frente a estos dos competidores, el producto y servicio de Panaria se presentan mucho más atractivos gracias a la dedicación prestada a la variedad y calidad de los productos y servicios y al trato conferido al cliente.

En cuanto a la competencia de Bares y Restaurantes, se quiere aclarar en primer lugar aquellos que no suponen competencia por el público al que están dirigidos. MAD 28224, La Tagliatella, La Vinoteca, La Montanera, Haggen Dazs y Vienna Capellanes se trata de locales dirigidos a adultos, con unos niveles de precios elevados que no podrían ser permitidos habitualmente por el público al que se dirige Panaria, que busca más bien un lugar en el que tomar algo bueno y barato disfrutando con los amigos.

Existen otros negocios que pueden suponer una amenaza para Panaria ya que, a diferencia de los anteriores, estos sí que están enfocados a la gente joven ya sea como restaurante en el que comer o como bar o cafetería en los que tomar algo. Estos pueden ser: 100 Montaditos, Foster's Hollywood, Cavanna, Anel, Domino's Pizza o Burger King. Aunque hay que destacar que Panaria ofrece un producto muy diferenciado a estos anteriores y que por su novedad puede resultar un atractivo para los clientes.

Por otro lado, hay que destacar la existencia de otras cadenas que ofrecen un producto similar como pueden ser Granier, Harina... Cada una de ellas tiene unas características específicas pero se podría decir que todas cubren la misma necesidad, por lo que pueden resultar una amenaza para un negocio de Panaria. Sin embargo, al haber tomado la decisión de localizar el negocio en la Avenida de Europa este riesgo desaparece, ya que estas tiendas están situadas en el centro de la ciudad, y Pozuelo se encuentra a una distancia de 13 kilómetros, por lo que no resulta una amenaza.

Con todo lo que se acaba de exponer, se puede concluir que el emplazamiento del nuevo establecimiento está ubicado en un lugar que le permite situarse cerca de su público objetivo y estar accesible a él. Así Panaria Avenida Europa podrá ser más fácilmente conocido por los potenciales clientes de modo que se decidan a probar los productos de calidad que Panaria les ofrece con lo antes posible.

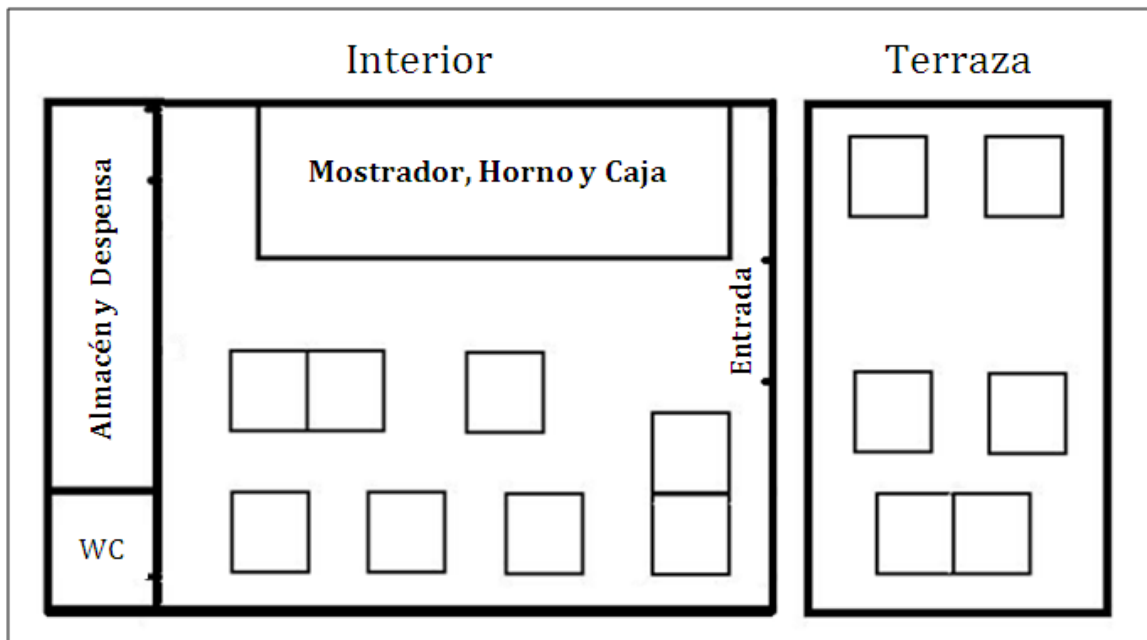
### **6.3 Distribución en planta**

Una vez justificada la decisión sobre el emplazamiento del negocio, se va a exponer la distribución en planta teniendo en cuenta las características del local anteriormente definidas.

El establecimiento constará de una serie de elementos, ya sea en una disposición o en otra, ya que de ello se encargará la empresa de interiorismo, "Pericot y Portabella", contratada por la Central para la decoración de todos los locales de la cadena. Por ello, no se puede conocer de antemano la disposición final del local.

Sin embargo, tras visitar distintos establecimientos en la ciudad de Valencia y observar distintas imágenes en la página Web de la compañía se puede hacer una aproximación sobre cómo será la disposición de los distintos elementos. A continuación, se muestra de forma esquemática lo que podría ser la distribución en planta del establecimiento dado el local que se ha alquilado. No es una distribución realista pero sirve como soporte para poder explicar en los puntos posteriores cómo se desarrolla del proceso de venta tanto en la sala interior como en la terraza:

Imagen 6.2: Distribución en planta del local y la terraza Panaria Avenida Europa



Fuente: Elaboración propia

Una vez mostrado un modelo de cómo podría ser la distribución del local, se puede entender mejor el proceso de compra del cliente. Como se puede observar en la imagen, el local se encuentra dividido en 3 áreas principales que se detallan a continuación:

- ❖ La **terraza** donde se podrán degustar los productos al aire libre tanto en verano como en invierno. En verano, se instalarán sombrillas para proteger del sol y en invierno una carpa y las estufas y mantas, como se viene haciendo en la mayoría de los establecimientos, para aguantar el frío para todos aquellos fumadores que no quieren renunciar a los productos de Panaria.
- ❖ La **sala de degustación** en el interior en la que se podrá disfrutar también de los productos en un ambiente luminoso y más acogedor, con servicio de atención en mesa. Igual que en la terraza en esta sala se pretende mejorar la experiencia del consumidor a través de un trato personal a cada cliente, la prestación de consejo a la hora de elegir los productos y un servicio rápido y eficaz.
- ❖ La **zona de trabajo** que incluye, por un lado, el mostrador en el que se expondrán los productos ya preparados para su consumo de forma que el consumidor pueda observar los productos antes de su consumo, lo cual le

inspira más confianza y satisfacción. Por otro lado, se encuentra el horno en el que se preparan los productos, de forma que el cliente puede ver el proceso con total transparencia por parte de Panaria. La caja, situada en un lugar accesible para todos aquellos clientes que no desean degustar los productos en el local si no que prefieren consumirlos fuera. Y, por último el almacén, que se encuentra situado cerca de la zona de manipulación de los alimentos para facilitar al máximo el trabajo.

Esta podría ser una distribución tipo que ayuda a comprender el modelo de negocio de Panaria. Sólo se han incluido los elementos básicos del establecimiento, una vez se haya realizado el proyecto de decoración se habrá añadido aquellos elementos que hacen que cada establecimiento sea único.

En resumen, el establecimiento de Panaria que se va a abrir pretende ser un lugar en el que el cliente pueda disfrutar de la experiencia de tomar un pan de calidad, de elaboración artesanal, creando un clima a su alrededor que contribuya a ello. En palabras de Antonio Pérez, fundador y Consejero Delegado de Panaria, “Nosotros, en nuestras panaderías estamos centrados en que los clientes tengan una experiencia de consumo. Quiero que cuando la gente entre en Panaria piense que ese es un sitio tan bonito como los que ha podido ver, por ejemplo, en Londres” como se puede leer en la entrevista concedida por el fundador publicada en la página Web [www.qcom.es](http://www.qcom.es)

## 6.4 Proveedores

Una de las operaciones que la empresa debe vigilar especialmente es la relación con los proveedores. Como se ha explicado en apartados anteriores, los proveedores de las franquicias Panaria son seleccionados por la central y son sometidos a una serie de condiciones de calidad y exclusividad. Además, se negocia desde la central el surtido de productos y los precios a los que éstos van a ser vendidos a cada una de las franquicias. En este sentido, estas actividades se sitúan fuera del control de los franquiciados.

Sin embargo, cada uno de los establecimientos se encarga de realizar los pedidos y de las gestiones relacionadas con ellos directamente con los proveedores. Es por ello que desde el nuevo establecimiento que se va a abrir es importante, por un lado, conocer muy bien las condiciones que se han acordado entre la central y los proveedores, y por otro, determinar el proceso de emisión de pedidos, entrega de mercancías, métodos de pago... y

resto de condiciones del negocio para que éste se realice de la forma más conveniente posible y Panaria sea capaz de ofrecer los productos que promete en el modo y tiempo esperados.

En palabras del Consejero Delegado en la entrevista publicada en la página Web [www.elEconomista.es](http://www.elEconomista.es) “Panaria tiene varios proveedores con los que ha elaborado un catalogo de productos con una ficha técnica aprobada, y ellos lo saben hacer muy bien. Estos productos sólo se pueden fabricar para tiendas Panaria y son los franquiciados los que hacen directamente los pedidos”

Imagen 6.3: Ingredientes naturales de los proveedores de Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

Por esta razón, es importante que desde el principio se establezca claramente el proceso que se va a seguir desde la realización de los pedidos hasta su recepción y pago. Hay una serie de aspectos a tener en cuenta en este proceso:

- ❖ En primer lugar es necesario definir el **periodo** de antelación con el que los **pedidos** han de ser realizados a los proveedores, de modo que se garantice que los productos son recibidos a tiempo, ni antes de lo previsto, ya que éstos se podrían estropear o no mantenerse frescos, ni más tarde ya que no se podría atender la demanda a tiempo.
- ❖ Se ha de establecer con los proveedores el **modo** en el que los pedidos son realizados, utilizando una plantilla base con toda la gama de productos, por vía telemática o teléfono, personas encargadas de realizar y recibir los encargos.
- ❖ Entre el personal de Panaria se ha de designar la o las **personas** encargadas de recopilar la información necesaria sobre las existencias y la previsión de

demanda para tomar las decisiones necesarias sobre la cantidad a pedir de cada producto.

- ❖ Además es necesario conocer las **condiciones de pago** a los proveedores, el medio a través del cual se va a realizar, el plazo desde la recepción de los productos hasta la obligación de pago. Conociendo estos aspectos se podrán realizar estimaciones sobre la liquidez necesaria y así estar preparados para atender los pagos puntualmente y en la forma establecida
- ❖ Por último, es necesario conocer el modo en el que las mercancías van a ser recibidas, el estado de conservación y demás detalles para prever la gestión del almacén una vez se encuentren ya en el establecimiento.

Estas son los principales detalles sobre la relación con los proveedores que es necesario conocer para que estas operaciones se desarrollen de la mejor forma posible. Algunas de ellas pueden ser negociadas entre la franquicia y los proveedores, pero habrá otras que ya habrán sido acordadas por la central de modo que tendrán ser acatadas tal y como se haya decidido.

Es importante tener en cuenta todos estos aspectos a la hora de gestionar las relaciones con los proveedores, para que de esta relación las dos partes salgan beneficiadas y por tanto se convierta en una relación duradera en el tiempo.

## 6.5 Funcionamiento

Una vez se han definido aquellas operaciones y procesos que posibilitan el desarrollo de la actividad, se procede a definir más detalladamente cómo se desarrolla esta actividad en el día a día de la empresa. Para ello, se ha decidido dividir la explicación en dos apartados, el primero relativo a las operaciones relacionadas con la elaboración de los productos y los recursos necesarios para ello, y el segundo sobre las actividades para la prestación del servicio y los recursos necesarios para ello.

Estas operaciones se van a definir tras la observación de las operaciones que se realizan en el día a día de los establecimientos de Panaria en la ciudad de Valencia, y tras la observación de los hábitos del público objetivo del nuevo establecimiento. De este modo,



siguiendo con el modo de operar de la cadena, cuyo éxito está más que demostrado, se tratará de adaptarse lo mejor posible al nuevo mercado en el que se va a penetrar.

Antes de comenzar, se quiere destacar que el hecho de emprender un negocio bajo el modelo de **franquicia** supone una vez más una ventaja, ya que muchos de los recursos que se van a detallar a continuación, serán directamente provistos por la central. Además, un gran apoyo y asesoramiento va a ser facilitado por la misma, por lo que contar con el respaldo de una cadena con experiencia en varias tiendas en lugares muy distintos y locales con características específicas va a ser una gran garantía a la hora de poner en marcha el nuevo establecimiento.

#### ❖ Operaciones y Recursos relacionados con el producto

En primer lugar, se va a tratar sobre las actividades relacionadas con la elaboración de los productos. Hay una serie de procesos que hacen que Panaria tenga la posición en el mercado que tiene. Por tanto, es importante identificarlos para prestarles la atención que precisan, de modo que en el momento que sean descuidados se detecten estas deficiencias, y cuando sea posible introducir alguna mejora sea en alguno de estos factores que contribuyen al éxito del negocio. Por este motivo, vamos a destacarlas distintas fases del proceso mediante el cual los productos de Panaria llegan a ser lo que son:

En primer lugar, la **selección y aprovisionamiento de los ingredientes**, proceso en el que sólo se escogen los de mayor calidad. Como se ha explicado en la descripción del producto, éstos se elaboran con masa madre, sin aditivos, con harinas de alta calidad... Y como se ha explicado en el punto anterior, los proveedores son seleccionados por la central teniendo en cuenta estos estándares de calidad y las especificidades de este modelo de negocio.

Una vez se han recibido los productos es necesario llevar a cabo una correcta **gestión de los almacenes**. Panaria ofrece productos de la mejor calidad posible, sin conservante ni aditivos, por ello las existencias no pueden permanecer almacenadas durante mucho tiempo en los almacenes, ya que los productos irán perdiendo sus propiedades naturales. Por consiguiente, es clave para el éxito del negocio una gestión eficiente de las existencias tanto de productos semi-elaborados como ingredientes, ya que los elaborados son provistos diariamente, de modo que el tiempo que permanezcan en el almacén sea el menor posible. Para ello, se llevará un registro de las existencias iniciales,



las ventas que se han producido en el día y la previsión de la demanda, de modo que los siguientes pedidos que se realicen mantengan un nivel de stock óptimo.

Una vez los ingredientes se encuentran en el almacén, comienza el **proceso de elaboración** en el que se han de trabajar los ingredientes de modo que se preserven sus propiedades naturales. En este sentido, se ha de ser exigente tanto en los productos que se terminan de elaborar en los establecimientos como en los que son proporcionados por los proveedores, de modo que en sus procesos de elaboración. Se deben cumplir estos requisitos, respetando los tiempos de fermentación y horneado, elaborando los productos sin aditivos, con componentes naturales... Por ello, conviene diferenciar entre los productos que son adquiridos de los proveedores ya terminados, preparados para comercializar, y aquellos que se adquieren semiterminados, a los que les falta añadir algún ingrediente que será añadido a gusto del consumidor, o alguna fase del proceso que será finalizada en el establecimiento. En uno u otro caso, todos los productos serán horneados en el local, a la vista del público de modo que los clientes pueden comprobar cómo los productos están recién hechos.

Por último, la **presentación** de los productos, que es clave para que su calidad sea percibida por los consumidores. Para ello, se cuidará que tanto los productos expuestos en las vitrinas, como los almacenados en cestas (principalmente las barras de pan) se presenten de una forma sencilla e higiénica. Esta disposición de los productos habrá de realizarse en la línea con el cuidadoso proceso de elaboración que se ha seguido. Un ejemplo de esta presentación se puede observar en la siguiente imagen en la que

Imagen 6.4: Presentación de los productos Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

Para poder realizar un buen proceso de elaboración y mantenimiento de los productos, productos de alta calidad, se van a requerir una serie de recursos físicos. Estos recursos pueden ser agrupados a grandes rasgos en distintos grupos:

- ❖ En primer lugar, será necesario contar con la **maquinaria** específica de cocina, panadería y pastelería para poder elaborar de manera adecuada los productos, como son hornos, neveras, expositores y resto de equipamiento para la preparación y conservación de los productos.
- ❖ Además será necesario disponer de los **utensilios de cocina** que requiere el proceso de elaboración, ya que un producto de calidad requiere herramientas de calidad.
- ❖ Por otro lado, es necesario que el **almacén** tenga capacidad suficiente y cuente con el acondicionamiento adecuado. Así las tareas de gestión de existencias que se han previsto se podrán realizar eficientemente y los productos conservarán las propiedades naturales y el estándar de calidad que define los productos de Panaria.
- ❖ También será necesario disponer de un **área de trabajo** lo suficientemente amplia y diáfana, ya que tiene que ser un reflejo de la imagen de marca Panaria. Esta área tendrá que estar a la vista de los consumidores, por lo que será necesario instalar una cristalera que permita mantener las condiciones de higiene y a la vez esta transparencia.
- ❖ Por último, el menaje necesario para servir los productos será una pieza fundamental, ya que es un elemento que entra en contacto directo con los clientes. Un buen emplatado en una ensalada o en una focaccia puede ser determinante para que el cliente disfrute al máximo del producto.

Como se ha afirmado anteriormente, todos estos recursos serán proporcionados por la central franquiciadora ya que es la encargada de subcontratar la empresa de interiorismo que diseñará e instalará todos los elementos necesarios en el local. En el punto 9, se describirá en mayor profundidad la inversión inicial, en la que se incurrirá para poder disponer de todos estos elementos materiales que compondrán el local.

Tanto las operaciones como los recursos constituyen los elementos que si se realizan correctamente van a suponer la base del éxito de Panaria. Se dice la base ya que un buen producto que no esté acompañado por un buen servicio puede llegar a perder todo su atractivo. Por esta razón, se pasa ahora a definir las actividades clave en cuanto al servicio prestado a los clientes.

#### ❖ Operaciones y Recursos relacionados con el servicio

El servicio que Panaria quiere prestar a sus clientes pretende, más allá de ser una fase más en la cadena de entrega del producto, contribuir a que la calidad percibida por las características del producto se vea incluso aumentada gracias a la experiencia que acompaña a la degustación de los productos.

La imagen de Panaria, como se ha venido comentando a lo largo del proyecto, consiste en productos tradicionales, elaborados con ingredientes naturales de manera artesanal. Estos atributos consiguen que, junto con la experiencia acogedora de la degustación de los productos en el establecimiento, que el cliente perciba esa imagen de calidad que es la clave de su éxito.

Esta imagen de calidad se consigue, además de a través de los atributos del producto, a través del establecimiento y del trato que los empleados tienen hacia los clientes. En palabras de su Consejero Delegado publicadas en la página Web [www.qcom.es](http://www.qcom.es), Panaria quiere “que los clientes tengan una experiencia de consumo” Por ello se va a explicar cómo Panaria intenta que los clientes disfruten de esta experiencia.

Imagen 6.5: Establecimiento y empleados de Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

Esto se logra, en primer lugar, con la **transparencia** de los **establecimientos**, de forma que todo el cuidado que se hace en la selección de los ingredientes, en el proceso de elaboración de los productos, en el desarrollo de una amplia variedad de productos... sea realmente percibido por los clientes. Por ello, Panaria trabaja para que sus establecimientos sean un reflejo de sus productos. En primer lugar, la cocina se encuentra visible a los clientes a través de una cristallera, que permite preservar el higiene y al mismo tiempo que los clientes observen por si mismos cómo se elaboran los productos que van a degustar. Además, en varios establecimientos se encuentran imágenes o pizarras en las que se detallan los procesos de elaboración e ingredientes que componen los productos... con todo ello se pretende que la confianza de los clientes en Panaria aumente y así lo haga su fidelidad a la marca.

Por otro lado, el **trato al cliente** constituye una de las actividades clave en los establecimientos, ya que la experiencia de consumo varía enormemente en función de cómo el cliente se sienta tratado. Por este motivo, en Panaria se cuida especialmente la atención a las mesas, la prontitud en la atención, el trato cercano al cliente... se podría decir, que junto con la decoración, el trato de los empleados hacia los clientes les tienen que hacer sentir como en casa, en una atmósfera acogedora. Por otro lado, la apertura o predisposición de los empleados a coger cualquier sugerencia o queja que los clientes puedan tener, lo cual ayudará a mejorar el servicio que se les presta y aumenta su confianza en Panaria.

Una vez definidas las actividades clave en la prestación del servicio para alcanzar el éxito en el negocio, es necesario definir los recursos clave con lo que habremos de contar para poder desempeñarlas eficazmente.

Estos recursos se refieren principalmente a la **imagen del local**. Más allá de la instalación de los elementos y maquinaria necesarios para poder elaborar los productos y poder realizar las actividades relacionadas con el mismo, hay una serie de actividades que se tienen que cuidar para lograr la experiencia de que se viene hablando.

En primer lugar, a la hora de la instalación del negocio esta se ha de tener en cuenta, como hace en las tiendas que ya ha diseñado la empresa subcontratada para la decoración, que ha de ser un lugar amplio, diáfano, luminoso, acogedor, con una terraza en la que se disfrute del buen tiempo... En resumen, la **decoración** del local resulta uno de los

elemento clave para un negocio de la marca Panaria, como se puede observar en la imagen que se muestra a continuación:

Imagen 6.6: Decoración tiendas Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

Por otro lado, es necesario que la **distribución del local**, y la zona del mostrador y caja se dispongan de tal manera que permitan la prestación del servicio de panadería convencional sin suponer una molestia para el servicio de degustación, ya que se ha observado en algunos establecimientos, quizás los más reducidos de espacio, que las aglomeraciones o el paso de muchas personas por medio puede resultar una molestia para las personas que están disfrutando de los productos en el establecimiento.

En cuanto al trato que los empleados ofrecen a los clientes, al ser una de los factores clave del éxito es necesario prestarle una atención especial. Para ello, se cuenta con el apoyo de la central, que ya tiene experiencia en la contratación y formación de personal. Así se tendrá garantía de que los futuros trabajadores van a ser capaces de prestar el servicio que los clientes están esperando de la marca y alcanzar así su plena satisfacción. Este punto será posteriormente desarrollado en el punto siguiente dedicado a los recursos humanos del futuro establecimiento.

Estas actividades y recursos son clave para que el cliente perciba el producto ofrecido y el servicio prestado por Panaria como diferente al de la competencia. Así se conseguirá generar una gran confianza en la marca de modo que se fidelicen los clientes y escojan Panaria como la panadería y lugar para “tomar algo” habitual.





## 7. Análisis de la Organización y de los RRHH

### 7.1 Introducción

Es necesario integrar la estrategia corporativa en cada una de las áreas, procesos y personas de la empresa para que todos ellos contribuyan a hacerla efectiva. Sólo trabajando en la misma dirección se conseguirá alcanzar los objetivos que persigue la empresa. (Johnson, Scholes y Whittington, 2009).

Por ello, en este capítulo se va a definir más concretamente la cultura de Panaria que será reproducida en Panaria Avenida Europa, a través de la definición de su misión, visión y valores.

Además, la forma jurídica y los recursos humanos con los que va a contar deberán también integrar estos principios de modo que Panaria Avenida Europa se convierta en un negocio de éxito, al igual que se han convertido muchas de las franquicias de la cadena.

### 7.2 Misión, Visión, Valores de Panaria

Para poder definir con precisión los conceptos de misión, visión y valores de Panaria se ha considerado necesario hacer una breve introducción teórica de cada uno de ellos. Concepto por concepto se expondrá su definición y se aplicará al caso concreto de Panaria. El objetivo es que la nueva franquicia aplique la misma misión, visión y valores de la Central en su propio caso, y a su modo de hacer las cosas en el día a día. Así se favorecerá que el nuevo establecimiento de Panaria alcance el mismo éxito que el que está alcanzando la cadena.

En primer lugar, la definición de la **misión** pretende dar a conocer a los empleados y los grupos de interés con claridad el fin general y la razón de ser de la organización. Por ello, tiene relación con la concienciación y generación de confianza sobre cómo la estrategia de la empresa se enfoca hacia este fin (Johnson, Scholes y Whittington, 2009). En el caso de Panaria, para concretar este aspecto, se van a resumir todas las ideas que han ido inspirando todos los puntos de este proyecto. La misión de Panaria puede ser definida como ofrecer un producto tradicional de calidad junto con una experiencia única.

En segundo lugar, la definición de la **visión** se refiere a aquello a lo que la empresa aspira a ser. Pretende ofrecer una imagen del futuro para entusiasmar, generar compromiso y adaptar la actuación, (Johnson, Scholes y Whittington, 2009). Para la definición de la visión de Panaria para los próximos años, puede servir la idea que ha repetido su fundador en numerosas entrevistas: convertirse en una firma líder de panadería tradicional en España, y expandirse al extranjero.

Por último, los valores corporativos se definen como los valores subyacentes que guían la estrategia de la organización... que definen el modo de operar de la organización (Johnson, Scholes y Whittington, 2009). Igual que en los párrafos anteriores, estos valores se han ido mencionando en el desarrollo de los distintos apartados del plan de empresa. Estos valores podrían ser resumidos en: la búsqueda de la máxima calidad en los productos, la transparencia y la orientación al cliente situándole en el centro del negocio.

Resulta de gran importancia que estos tres elementos que definen el objetivo general de Panaria sean materializados adecuadamente en la nueva franquicia. Así se conseguirá actuar acorde al modelo de negocio, no sólo en los aspectos materiales, sino también en el modo de enfocar el negocio en su totalidad. El éxito de Panaria como cadena de establecimientos se consigue gracias al esfuerzo de cada uno de ellos en permanecer fieles a la Central.

### 7.3 Forma jurídica

Un paso muy importante a la hora de crear una empresa es la elección de la forma jurídica que mejor se adapte al negocio que se va a crear. Esta fase del proceso va a determinar lo que será y podrá hacer la empresa en un futuro, ya que de la definición de la forma jurídica se van a derivar una serie de obligaciones y derechos que van a condicionar el desarrollo del negocio. En la página Web [www.creatuempresa.org](http://www.creatuempresa.org) se ha encontrado abundante material acerca de las distintas formas jurídicas existentes (ver Anexo 3), trámites y procesos legales... que ha servido de gran ayuda para definir el proceso de creación de una empresa en cuanto a los aspectos jurídicos se refiere.

Gracias a las asignaturas de Derecho de la Empresa, Derecho del Trabajo y Emprendedores y Creación de Empresas, se han adquirido las competencias necesarias para tomar las decisiones correctas en este ámbito.



Finalmente, la decisión tomada en cuanto a la forma jurídica que va a servir de marco para la actividad de Panaria se ha escogido la de **Emprendedor Responsabilidad Limitada**. Esta nueva forma jurídica, como se mencionó en el punto 2, proporciona una serie de ventajas destinadas a la promover la reactivación de la economía. En este punto no se van a desarrollar todas las particularidades, simplemente se van a destacar los dos aspectos que han sido determinantes a la hora de decantarse por esta forma jurídica:

- ❖ La primera de ellas es la reducción del riesgo para el empresario al no tener que responder con su patrimonio personal a las deudas derivadas de su actividad profesional, en concreto queda fuera de esta responsabilidad la vivienda habitual del emprendedor siempre que no esté afecta a la actividad y no supere los 300.000 euros.
- ❖ En segundo lugar, la simplificación de los procedimientos y cargas administrativas que contribuye a agilizar el proceso. En las imágenes que se muestran a continuación se puede observar la gran diferencia que existe entre escoger la figura de Emprendedor Responsabilidad Limitada y constituir una sociedad con otra forma jurídica:

Tabla 7.1: Procesos de constitución de sociedades

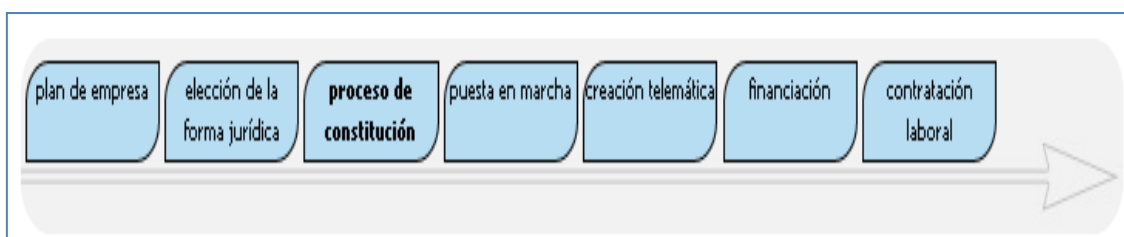
<b>Procesos de Constitución Generales</b>	<b>Proceso de Constitución Emprendedor de Responsabilidad Limitada</b>
<b>Registro Mercantil Central</b>	<b>Registro Mercantil</b>
Certificación negativa del nombre	Inscripción de la empresa
<b>Ministerio de Economía y Competitividad – Dirección del Tesoro y Política Financiera</b>	
Autorización previa administrativa	
<b>Notario</b>	
Escritura Pública	
<b>Consejerías de Hacienda de las CC.AA</b>	
Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados	
<b>Registro Mercantil</b>	
Inscripción de la empresa	
<b>Agencia Tributaria</b>	
Número de identificación fiscal	
<b>Registros Especiales</b>	
Inscripción en registros especiales	

Fuente: Página Web [www.creatuempresa.org](http://www.creatuempresa.org) (2014)

Existe una gran diferencia entre la constitución de la empresa según una forma jurídica u otra, por ello se ha decidido escoger esta última diseñada para fomentar el emprendimiento, circunstancia en la que nos encontramos.

El proceso de creación de una empresa se puede enfocar desde muchos puntos de vista y realizar las tareas de maneras muy diversas. Para el presente proyecto, se ha decidido dividir este proceso en las siete fases que muestra la imagen extraída de la página Web [www.creatuempresa.org](http://www.creatuempresa.org):

Imagen 7.1: Fases del proceso de creación de una empresa



Fuente: Página Web [www.creatuempresa.org](http://www.creatuempresa.org) (2014)

A continuación, se procede a detallar cada una de las fases de este proceso teniendo en cuenta la forma jurídica que se ha escogido. Muchos de ellos ya han sido o van a ser desarrollados en otros apartados del presente plan de empresa, por lo que sólo serán mencionados y se hará mayor incisión en aquellos específicos de este apartado:

- ❖ Como se puede observar en la imagen, la primera fase corresponde al **plan de empresa**, que es lo que se está tratando de hacer mediante el presente documento.
- ❖ En segundo lugar, la elección de la **forma jurídica** que como se acaba de justificar será la de Emprendedor Responsabilidad Limitada. Existe un solo socio, sin limitación mínima de capital y la responsabilidad está limitada al capital aportado.
- ❖ A continuación, tiene lugar el **proceso de constitución** de la sociedad que como se ha mostrado en la imagen anterior consiste en la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil. (Ver Anexo 4)

- ❖ El siguiente paso consiste ya en **la puesta en marcha** del negocio para lo cual habrá que pasar por una serie de trámites (ver Anexo 5). Algunos de ellos son comunes para cualquier tipo de negocio: Registro de ficheros de carácter personal, Alta en el Censo de empresarios, Licencia de actividad... Y otros específicos para Panaria al ser considerada como cafetería: Autorización de Apertura en la Dirección General de Turismo de la Comunidad de Madrid.
- ❖ Por último, se mencionan dos aspectos, la **financiación** y la **contratación laboral**, que son desarrollados ampliamente en otros apartados del proyecto por lo que ahora no se van a tratar.

El último tema a tratar en este punto es todo lo referente a los recursos humanos que necesita el nuevo establecimiento de Panaria.

#### 7.4 Organigrama y descripción de los puestos de trabajo

A continuación, se van a definir los recursos humanos con los que necesitamos contar para poder desarrollar todos los procesos que se han ido mencionando a lo largo del proyecto. Como se ha estudiado en la asignatura de *Human Resources Management*, los recursos humanos es el personal de un negocio u organización, esto es el conjunto de individuos que componen la mano de obra de una organización, independientemente del nivel que ocupan en la jerarquía de la organización (Dessler, 2009). Es importante realizar bien esta tarea porque estos recursos se hayan presentes en todas las etapas del ciclo del producto, desde la recepción de las mercancías entregadas por los proveedores hasta el cierre del negocio una vez acabada la jornada.

Imagen 7.2: Recursos Humanos de Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es)

En primer lugar, se quiere destacar el respaldo que se va a obtener desde la central franquiciadora Panaria en la selección y formación de los trabajadores durante los inicios del negocio. Gracias a la experiencia que Panaria ha ido adquiriendo con la apertura de numerosos locales en puntos muy distintos de la geografía española, atendiendo tipos de demanda muy distintos el consejo y soporte recibido de ella va a ser de gran ayuda. La central ofrece, por un lado, ayuda a la hora de la contratación del personal, ya que a través de la página Web y de los distintos establecimientos de la cadena recibe múltiples solicitudes de personas dispuestas a trabajar en alguno de los locales. Por otro lado, ofrece soporte en formación de los futuros trabajadores. A éstos no se les exige mucha experiencia en el sector, más bien se les exige unas predisposiciones y actitudes. En la página Web de la firma, [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014), se encuentran las siguientes preguntas que reflejan el perfil que se busca en los futuros empleados:

Imagen 7.3: Perfil de los candidatos de Panaria



Fuente: Página Web [www.panariapanaderias.es](http://www.panariapanaderias.es) (2014)

También se quiere destacar la colaboración que desde la central se viene haciendo los últimos años con la Fundación Ana Bella, dedicada al apoyo integral a mujeres maltratadas, por el cual reservará puestos de trabajo para estas mujeres, como ha ido explicando el Consejero Delegado en varias entrevistas. Por ello, también se puede afirmar que se podrá contar con su apoyo y colaboración tanto en el momento de la puesta en marcha como en el día a día del negocio.

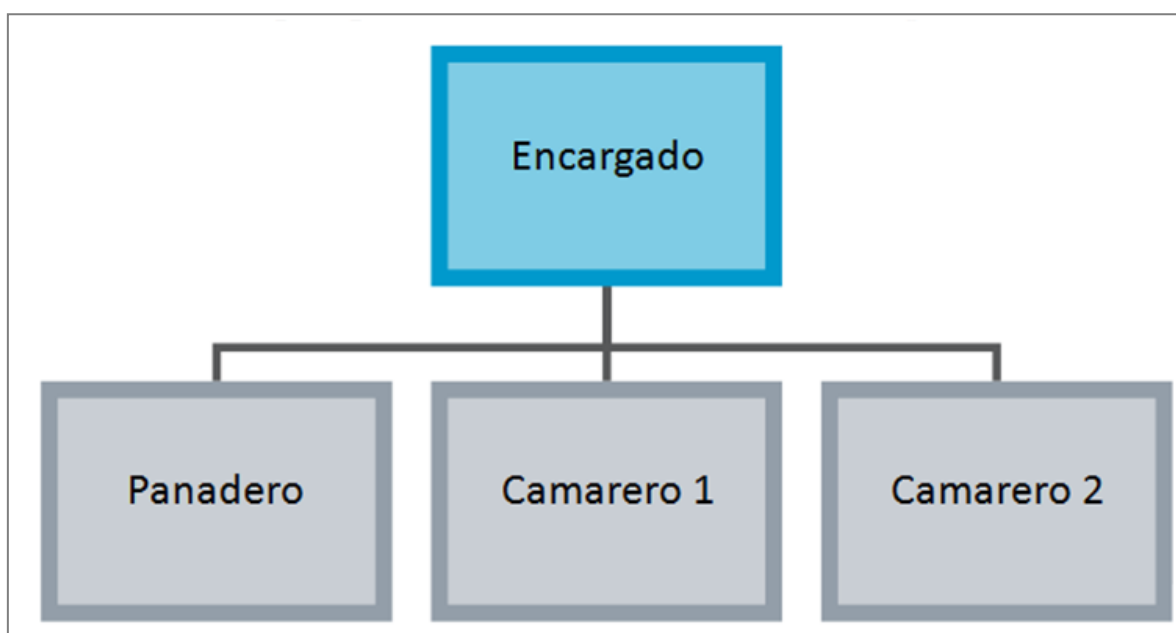
Es importante definir apropiadamente los puestos de trabajo para que cada empleado sepa claramente las funciones y responsabilidades que tiene asignadas. Existen tres puestos de trabajo distintos: encargado de tienda, panadero y camarero.

- ❖ El trabajo de **encargado** consiste en la organización y supervisión del desarrollo de las distintas actividades a realizar en el negocio. Para ello, deberá distribuir las tareas específicas de cada trabajador a lo largo de la jornada para que todas las actividades sean cubiertas. Será la persona encargada de llevar la contabilidad del negocio, gestionando las facturas y pagos a los acreedores. Además, ha de comunicar a la central toda aquella información que considere oportuna tanto de la evolución del negocio como de lo que se haya podido observar en el comportamiento de los consumidores. De esta de comunicación con la central derivarán una serie de modificaciones que habrán de introducirse y que de las que el encargado es responsable. Además, tendrá que analizar la evolución de las ventas y su previsión, así como, realizar los pedidos a los proveedores y gestionar las relaciones con estos. En resumen, el encargado tiene la función de coordinar los esfuerzos realizados dentro del negocio con los dos socios externos que tiene la franquicia: la central franquiciadora y los proveedores.
  
- ❖ Los panaderos serán los encargados de finalizar el proceso de elaboración de los productos. Gracias a la formación y entrenamiento que la central franquiciadora pone a su disposición, tendrán todas las competencias necesarias para elaborar toda la gama de productos que Panaria ofrece. Se encargarán de hornear los productos, añadir los ingredientes elegidos por los clientes, preparar los platos del menú del día... Y todo ello manteniendo las condiciones de calidad e higiene establecidas, puesto que este trabajo se realiza a la vista de los consumidores.
  
- ❖ Los empleados que realicen la función de camareros tendrán que atender a los clientes que acudan a Panaria para degustar los productos en la sala, sirviendo los productos elaborados por los panaderos, colocándolos en los platos y bandejas necesarias, y sirviendo las bebidas. Además, tendrán que encargarse de mantener las mesas limpias, preparadas para los siguientes clientes. Por otro lado, tendrán que atender la caja, para facturar las cuentas tanto de las personas en la sala y terraza como aquellos que consumirán los productos fuera del establecimiento. Los camareros también atenderán a estos últimos clientes, ya que, como se ha explicado anteriormente, en

función de la franja horaria habrá mayor afluencia de consumidores para un servicio u otro.

Una vez definidas las especificaciones de cada puesto trabajo, se muestra una tabla en la que se resume las necesidades de personal para el nuevo establecimiento. Se va a dibujar un organigrama sencillo, representativo de cada turno de trabajo, debido a la simplicidad de la jerarquía en la empresa. Como se deduce de las descripciones de los puestos de trabajo el encargado ejerce su influencia sobre los demás empleados, tanto sobre los panaderos como los camareros, por lo que sólo existen dos niveles en la jerarquía de la organización.

Gráfica7.1: Organigrama de Panaria Avenida Europa



Fuente: Elaboración propia

La tabla que se muestra a continuación, tabla 7.2 se ha elaborado teniendo en cuenta, por un lado, el número de trabajadores medio en los distintos establecimientos que ya se encuentran operativos en función de la zona y tamaño del local y por otro, las necesidades de personal en las distintas franjas horarias, ya que las necesidades de personal varían en función de estos factores. Las franjas horarias resaltadas en un color más oscuro son aquellas en las que se espera mayor afluencia. En cada recuadro se indican el número de horas que va a trabajar cada empleado, sin reflejar los descansos necesarios a los que por supuesto tendrán derecho. De los tres empleados que trabajan en cada franja horaria uno de ellos se dedicarán a la elaboración de los productos y los otros dos a la

atención del servicio de mesa y de caja, entregando los productos a los clientes que acuden a Panaria para comprar los productos sin consumirlos en el establecimiento.

Tabla 7.2: Plantilla del nuevo local Panaria Avenida Europa

Turno	Nº empleados necesarios	Encargado	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6
6 a 7 7 a 8	3		8	8	8			
8 a 9 9 a 10 10 a 11 11 a 12	4	4						
12 a 13 13 a 14 14 a 15 15 a 16 16 a 17	3							
17 a 18 18 a 19 19 a 20 20 a 21	4	4						
21 a 22	3							

Fuente: Elaboración propia

Las personas que integren a plantilla son la cara de la empresa, los encargados de transmitir a los clientes la imagen que Panaria quiere dar. Por eso es importante que estén preparadas para trabajar de cara al público y dispuestas a facilitar al cliente todo lo que esté en su mano para que disfruten al máximo de la experiencia Panaria.

En cuanto a la tipología de contrato, se ha considerado que el más apropiado para Panaria Avenida Europa es el contrato **Indefinido de apoyo a los Emprendedores**. Es un contrato que puede concertarse a tiempo completo o parcial, con duración indefinida y periodo de prueba de un año. Lo interesante de este contrato son las ventajas que presenta, como deducciones en la cuota íntegra al contratar personas desempleadas o menores de 30 años, compatibilización del salario con un porcentaje del subsidio de desempleo que se estuviera recibiendo anteriormente, bonificaciones en las cuotas empresariales a la Seguridad Social... Estas y otras que también incluye tratan de servir de ayuda para los emprendedores a la hora de iniciar un negocio. Más información sobre este contrato, incluidas las obligaciones a las que se compromete el emprendedor se encuentra desarrollada en el Anexo 6

Con la definición de los recursos humanos se da por finalizado el análisis de la organización y los recursos humanos. A continuación se procede a realizar el análisis económico financiero.





## **8. Análisis Económico-Financiero**

### **8.1 Introducción**

El plan económico-financiero pretende traducir en términos económicos las planificaciones realizadas a lo largo de los puntos anteriores. Cada uno de los elementos anteriormente descritos suponen o bien una inversión o gasto o, por el contrario, un ingreso para la empresa.

A partir de este estudio, se podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del proyecto que se desea llevar a cabo. Se trata de analizar si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para emprenderlo. Este análisis se realizará para los siete primeros años de la empresa, ya que es el periodo que dura el contrato de franquicia. Se detallarán los cálculos mensuales y esta cifra se trasladará a las bases temporales correspondientes, ya sean trimestres o años.

Para realizar este análisis económico-financiero, será necesario formular una serie de hipótesis sobre ciertos parámetros. Estas hipótesis irán siendo fundamentadas y explicadas a medida que se vayan realizando. Principalmente, se estudiará cómo se comportan estos parámetros en negocios similares, se extraerá información de datos económicos sobre las franquicias ofrecidas por la central, estudios sectoriales...

En primer lugar, se va a desarrollar el estudio de la inversión inicial en la que se tendrá que incurrir para comenzar la actividad.

### **8.2 Plan de inversión-financiación**

La inversión inicial incluye todos aquellos elementos que se tendrán que adquirir para poner en marcha el negocio. Esto incluye tanto elementos materiales: componentes del inmovilizado material (horno, expositores, mobiliario...) como inmateriales: canon de entrada por tratarse de una franquicia.

En primer lugar, es interesante destacar que el hecho de abrir un negocio bajo el modelo de franquicia supone una gran ventaja, ya que muchos de los aspectos a definir cuando se abre un negocio ya están solucionados por la central franquiciadora de Panaria. Como se explicó a la hora de detallar la ambientación del local, Panaria utiliza el modelo

**local llave en mano.** Esto significa que una vez que se ha encontrado un local que resulta apropiado para establecer el negocio, es la central, a través de la subcontratación del estudio de interiorismo “Peroicot y Portabella”, quien se encarga de la decoración y equipamiento del local.

Además de ocuparse de la habilitación del local dejándolo listo para iniciar la actividad, la central ofrece el asesoramiento y la ayuda necesaria para la gestión de las licencias y permisos necesarios para la iniciación de actividades comerciales, como se comentaron en el punto 7.2 sobre la constitución de la sociedad.

Al no ser la propia franquicia la encargada de adquirir los activos necesarios, la especificación de los cálculos se complica. Por ello, aquí aparecerán las primeras hipótesis necesarias para completar el análisis económico-financiero. Hecha esta introducción se procede a desarrollar los elementos que componen esta inversión inicial.

Como se ha podido leer en varias fuentes de información, entre ellas la entrevista realizada al fundador en el periódico [www.elEconomista.es](http://www.elEconomista.es), la reforma y habilitación del **local llave en mano** supone un desembolso “entre unos **100.000-120.000€** para los locales grandes –entre 120 y 130 metros cuadrados- y unos 60.000€ para los de 50 metros cuadrados, que no tienen sala de degustación. El coste incluye el **canon de entrada**, de 7.500€”. Además la central franquiciadora “no cobra royalties a las franquicias”, lo único que va a exigir es el canon de entrada mencionado en el artículo.

Además en el Dossier Informativo para futuros franquiciados se puede encontrar información más detallada del presupuesto realizado para un local de 120 metros cuadrados. Aunque las dimensiones del local que se ha elegido, de 100 metros cuadrados, no coincidan exactamente esta inversión resultará orientativa y servirá de ayuda para comprender cómo se ha realizado el presupuesto de la inversión inicial:

Imagen 8.1: Inversión inicial para un establecimiento de Panaria

<b>INVERSIÓN</b>	
<b>LOCAL TIPO</b>	120M <sup>2</sup> VACÍO
OBRA CIVIL:	35.000€
INSTALACIONES ELÉCTRICAS:	15.000€
CLIMATIZACIÓN Y EXTRACCIÓN:	12.000€
MOBILIARIO:	12.000€
MAQUINARIA:	17.000€
OTROS:	3.000€
CANON DE ENTRADA:	7.500€
<b>TOTAL INVERSIÓN:</b>	<b>100.000€</b>



Fuente: Dossier informativo futuro franquiciado Panaria (2014)

Por lo que se puede extraer tras la imagen que se acaba de mostrar, los cálculos de la inversión inicial se han simplificado considerablemente, ya que la única incógnita a considerar es cuál será el importe que finalmente cobrará la empresa de interiorismo, sin tener que preocuparse por la gestión de las obras y decoración. Como se puede leer en el anuncio encontrado en la página Web [www.milanuncios.com](http://www.milanuncios.com), el inmueble dispone de salida de humos. Está recién reformado con suelo de gres, aire acondicionado, alarma, instalación eléctrica nueva, predisposición para una cocina, aseos.

El local en el que se va a instalar el negocio tiene una superficie de 100 metros cuadrados aproximadamente y un dato favorable es que anteriormente fue utilizado para servicios de restauración por lo que se encuentra bien acondicionado para la nueva actividad, por lo que no será necesario empezar la instalación desde cero.

Por ello, aunque se espera que la reforma del local no alcance los 100.000€ previstos para los locales de 120 metros cuadrados, se va a considerar este importe como la inversión inicial, de modo que el presupuesto no se quede corto o surjan problemas de financiación si ocurre alguna complicación. Se ha considerado más prudente estimar una inversión inicial superior que permita contar con un margen de error.

Esta inversión inicial cubre todo lo necesario para empezar la actividad, licencias y permisos, equipamiento del local con la maquinaria necesaria, decoración y amueblado, menaje... por lo que la cifra total de la inversión inicial asciende a **100.000 euros**.

Los componentes de la inversión inicial serán también los componentes del Activo del Balance de Situación Previsional que se desarrollará en el próximo apartado, y los componentes del Pasivo y Patrimonio Neto serán los que se van a desarrollar a continuación en el plan de financiación.

En cuanto a la obtención de los fondos para cubrir el desembolso que supone el proyecto, hay que considerar dos **fuentes de financiación**: las fuentes externas (financiación obtenida de las entidades bancarias) y fuentes de financiación internas (la aportación del emprendedor al capital social).

En cuanto a las **fuentes externas**, siguiendo la recomendación que a continuación se va a exponer, se ha decidido que constituyan el 65% de la inversión, es decir, un volumen de **65.000 euros**. Se plantean dos alternativas que pueden resultar más ventajosas que pedir un préstamo normal a alguna entidad, ya que las dos opciones que se van a proponer a continuación han sido planteadas para fomentar la apertura de negocios:

- ❖ La primera consiste en el acuerdo al que se ha llegado entre **Panaria** y el **Banco Sabadell CAM** del cual se ha encontrado información en la página Web [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es). “La central ha cerrado un acuerdo con el Banco Sabadell CAM para facilitar el accesos a la financiación. Al emprendedor se le recomienda que no financie más del 50% del desembolso inicial.”. Ésta es toda la información con la que se ha encontrado pero se puede confiar en que las condiciones serán más favorables gracias al poder de negociación que tiene la Central Franquiciadora comparado con el que puede tener un negocio individual.
- ❖ En segundo lugar, la Dirección General de Industria y de la PYME (**DGIPYME**) facilita el acceso a diversas fuentes de financiación para emprendedores para las distintas fases del ciclo de vida de la empres. En el Anexo 7 se puede encontrar más información sobre esta fuente de financiación.

Tras estudiar la opción ofrecida por DGIPYME se ha llegado a la conclusión de que el modelo de franquicia bajo el cual se va a abrir el negocio no encaja con las líneas de financiación que ofrecen para la fase de creación de la empresa, ya que para esta fase se valora las inversiones innovadoras y con alta inversión en I+D, que no es el caso de Panaria. Por ello, se contemplará esta posibilidad en el caso de que en el futuro se decida invertir en Innovación o Competitividad, actividades que serían más fácilmente financiadas por este organismo.

Por tanto, se ha decidido solicitar un préstamo al **Banco Sabadell CAM** dentro del convenio que tiene firmado con Panaria, para financiar parte de la inversión. Como se ha mencionado anteriormente, no se tiene acceso a las condiciones concretas de este convenio, por ello se ha decidido situarse en un escenario teniendo en cuenta otros préstamos a los que se podría tener acceso.

Este escenario consiste en tomar las condiciones de la línea de préstamo **ICO-Emprendedores** que presenta unas condiciones bastante buenas para aquellas personas, ya sean físicas o jurídicas, que quieren emprender un negocio. En el peor de los casos, el acuerdo con Sabadell CAM ofrecerá estas mismas condiciones, aunque se confía en que finalmente sean mejores. Por este motivo, se van a realizar los cálculos teniendo en cuenta las condiciones extraídas de la página Web [www.ico.es](http://www.ico.es), pero como se espera que estas **condiciones** sean ligeramente **más ventajosas**, se asumirá que el tipo de interés será más bajo que este, de un 5%.

Tabla 8.1: Condiciones del préstamo ICO-Emprendedores

<b>Condiciones Préstamo ICO-Emprendedores</b>
<b>Importe:</b> 65.000 €
<b>Periodo Amortización:</b> 7 años. Cuotas mensuales
<b>Comisión apertura:</b> 0%
<b>Tipo de interés:</b> 6,2%
<b>Método de Amortización:</b> Método francés

Fuente: Elaboración propia a partir página Web [www.ico.es](http://www.ico.es)

En el Anexo 8 se puede encontrar el **cuadro de amortización** del préstamo para los 7 años. Estos datos serán empleados a la hora de realizar la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.

Y por otro lado se encuentra la **financiación interna**, que como se puede suponer tras la estimación de la externa, va a suponer el 35% del volumen de la inversión, alcanzando los **35.000 euros**. Esta es la cantidad que será aportada por el emprendedor.

Una vez se ha especificado el contenido de la inversión inicial y el modo en que esta va a ser financiada se procede a elaborar el Balance de Situación Previsional.

### 8.3 Balance de Situación previsional

El balance es un documento contable integrante de las cuentas anuales que comprende, con la debida separación, el activo de la empresa, el pasivo y el patrimonio neto, en un momento determinado, que coincide con la fecha de cierre del ejercicio contable o económico (Juliá y Server, 2002). Éste muestra la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, es decir, los derechos y bienes que ha adquirido y las obligaciones que ha contraído.

Tanto los activos que va a poseer la nueva franquicia de Panaria como los pasivos en los que va a incurrir para financiar estos activos han sido descritos en el punto anterior. Ahora se procede a agruparlos en masas patrimoniales de modo que se pueda tener una visión general del patrimonio de la empresa. A continuación, se muestra el Balance Previsional para la nueva Franquicia de Panaria para los tres primeros años de actividad:

Tabla 8.2: Balance Previsional de Panaria Avenida Europa 2015, 2016 y 2017

<b>ACTIVO</b>	<b>31/12/15</b>	<b>31/12/16</b>	<b>31/12/17</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>I. Inmovilizado intangible</b>			
Canon de Entrada	7.500	7.500	7.500
<b>II. Inmovilizado material</b>			
Obra civil	35.000	35.000	35.000
Instalaciones eléctricas	15.000	15.000	15.000
Climatización y extracción	12.000	12.000	12.000
Mobiliario	12.000	12.000	12.000

Maquinaria	17.000	17.000	17.000
Otros	1.500	1.500	1.500
Amortización Acumulada	- 15.546	- 31.093	- 46.639

## B) ACTIVO CORRIENTE

### VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes

Bancos y Caja	40.611	83.496	123.835
---------------	--------	--------	---------

<b>TOTAL</b>	<b>125.064,54</b>	<b>152.402,67</b>	<b>177.196,13</b>
--------------	-------------------	-------------------	-------------------

<b><u>PASIVO + PATRIMONIO NETO</u></b>	<b><u>31/12/15</u></b>	<b><u>31/12/16</u></b>	<b><u>31/12/17</u></b>
--	------------------------	------------------------	------------------------

## A) PATRIMONIO NETO

### A-1) Fondos Propios

#### I. Capital

Capital social	35.000	35.000	35.000
----------------	--------	--------	--------

#### V. Resultado de ejercicios anteriores

Remanente	-	33.020	68.720
-----------	---	--------	--------

#### VII. Resultado del ejercicio

Resultado Ejercicio	33.019	35.700	33.583
---------------------	--------	--------	--------

## B) PASIVO NO CORRIENTE

### II. Deudas a largo plazo

Deudas con entidades de crédito	48.683	39.893	30.653
---------------------------------	--------	--------	--------

## C) PASIVO CORRIENTE

### II. Deudas a corto plazo

Deudas con entidades de crédito	8.362	8.790	9.240
---------------------------------	-------	-------	-------

<b>TOTAL</b>	<b>125.064,54</b>	<b>152.402,67</b>	<b>177.196,13</b>
--------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fuente: Elaboración propia



Para la elaboración de este Balance se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones:

- ❖ En cuanto a las ventas a clientes y compras a proveedores, se ha supuesto que los **pagos** se han realizado al **contado**, de modo que no se generan cuentas ni deudoras ni acreedoras por estas operaciones.
- ❖ El valor de la cuenta de **Bancos y Caja** se corresponde con los flujos de efectivo generados, cuyo cálculo se obtiene tras la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional. Ver Anexo 9.
- ❖ En la cuenta de **Resultado de ejercicios anteriores** se han ido acumulando los volúmenes correspondientes, ya que resultaba indiferente introducirlos en esta cuenta o imputarlos a **Reservas**.
- ❖ El préstamo recibido del banco se ha ido **amortizando** según el método francés y **periodificando** desde la cuenta de Deudas a **largo plazo** con entidades de crédito a la cuenta de Deudas a **corto plazo** con entidades de crédito por el importe de la deuda que vence en el siguiente ejercicio económico.
- ❖ Por último, para simplificar los cálculos se ha asumido que las retenciones en concepto de **IRPF** practicadas a los trabajadores, los pagos a la **Seguridad Social**, y los impuestos, **IVA** e **Impuesto de Sociedades**, han sido satisfechos a su debido tiempo, por lo que no se generan saldo deudores ni acreedores por estos conceptos.

Como se puede observar, durante los tres primeros años la empresa va aumentando su valor principalmente a través de la generación de beneficio que se incluye dentro del Patrimonio neto y que genera una liquidez cada vez mayor. Lo más probable es que esta riqueza generada no se acumule en la empresa sin darle mayor utilidad. Se puede suponer que parte de ella será reinvertida en la propia empresa para que el negocio no quede obsoleto si no que se renueve para atender las nuevas necesidades de los consumidores.

Una vez se ha finalizado la explicación del Balance de Situación Previsional, se procede a realizar el mismo proceso con la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional,

aunque esta había tenido que ser elaborada para la confección del Balance a continuación se detallarán sus componentes uno a uno.

#### **8.4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional**

“La cuenta de Pérdidas y Ganancias o de Resultados es un documento contable que forma parte de las Cuentas Anuales de las empresas, cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas, es decir de su resultado económico.” (Juliá y Server, 2002). A diferencia del Balance de situación, que muestra la imagen de la empresa en un momento determinado, la cuenta de Pérdidas y Ganancias da a conocer los ingresos y gastos generados por la empresa durante el ejercicio económico al que se refiere, que en el caso de Panaria será desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre desde el 2015 hasta el 2022. Se ha decidido mostrar este horizonte temporal porque es el periodo que dura el contrato de franquicia, posteriormente prorrogable.

Antes de mostrar la tabla completa de esta Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se va a ir explicando paso a paso cómo se han obtenido los importes de cada una de las cuentas que lo componen. Se estimarán en primer lugar los ingresos que se espera que la franquicia obtenga y a continuación se calcularán los gastos. Se obtendrán distintos resultados: EBITDA, BAI, BAI y Resultado del Ejercicio que se irán explicando y razonando porque es necesario calcularlos por separado.

A continuación, se van a mostrar las previsiones realizadas basándose en el escenario según la Central franquiciadora, adaptándolas al caso concreto de Panaria Avenida Europa y aplicando un criterio bastante prudente. Sin embargo, es conveniente considerar dos escenarios más: a) uno optimista, en el que el éxito del negocio sea notorio, y b) otro pesimista, en el que los inconvenientes y gastos en el funcionamiento del negocio sean mayores de los esperados. Estos dos escenarios serán incluidos en el Anexo 10.

Se procede a continuación a calcular el importe de los ingresos:

##### **❖ Estimación de los ingresos**

El primer paso para la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias es estimar los ingresos que la empresa espera generar. En esta área se trata de “definir cuál o cuáles podrán ser las fuentes y, por tanto, la frecuencia y forma de recibir dichos ingresos”.

(Modelo Canvas, 2013). Para ello, se plantean distintos métodos basados en criterios como las conductas y hábitos de consumo esperados de los futuros clientes, estimar los ingresos por tipo de producto, la fijación de objetivos que ayuden a cubrir los gastos que supone iniciar el negocio...

Finalmente se ha decidido seguir la metodología recomendada en el curso de Análisis de Inversiones que se estudió el curso pasado, ya que los conocimientos adquiridos y el trabajo realizado en la misma pueden ayudar para hacer una estimación más precisa tanto de los ingresos como de los gastos esperados.

La metodología consiste en la estimación de los ingresos totales mediante la estimación de los ingresos por producto. Se ha de tener en cuenta de que se trata de un negocio de nueva apertura pero que tiene la ventaja de ser una franquicia, por lo que el know-how, el reconocimiento de la marca, etc. son elementos que cuentan a su favor.

En primer lugar, se va a proceder a estimar los **ingresos semanales**, ya que son distintas las previsiones de ventas para los días entre semana que para el fin de semana. Una vez obtenidos los datos semanales, serán proyectados en el tiempo y darán lugar a los ingresos mensuales y con ellos los anuales. Como se ha explicado anteriormente, **Panaria** ofrece el servicio de panadería convencional, y por otro el servicio de degustación en el establecimiento de 5 gamas de productos en función de la franja horaria; desayuno, almuerzo-aperitivo, comida, merienda y cena-aperitivo. Es necesario hacer un desglose todo lo minucioso posible para que la estimación de los ingresos sea lo más aproximada posible.

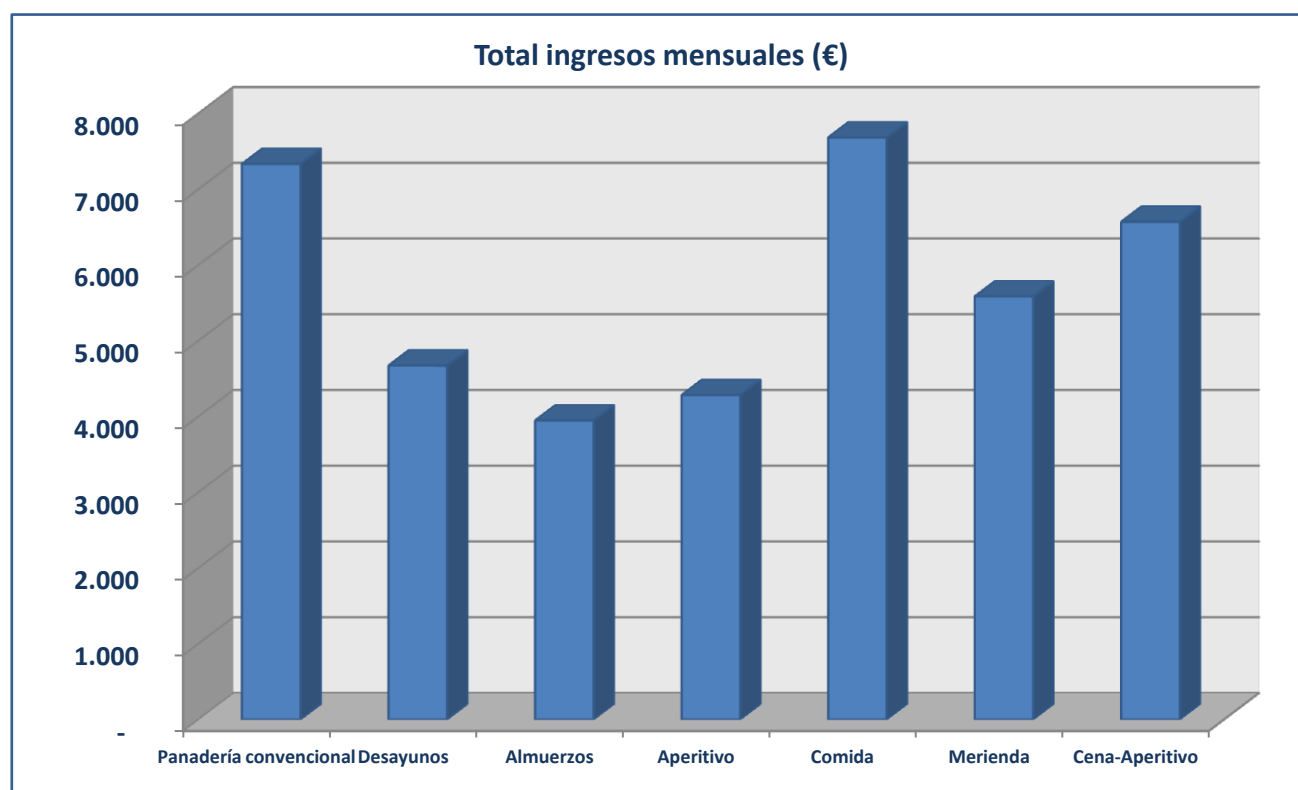
Para los cálculos se ha estimado el número medio de clientes en una semana habitual y el gasto medio dependiendo del servicio que se les preste atendiendo a la explicación de las distintas consumiciones que el cliente normalmente realiza en función del momento del día. A continuación se muestra la tabla resumen de las estimaciones realizadas:

Tabla 8.3: Ingresos previsionales de Panaria Avenida Europa 2015

<b>Ingresos</b>				
<b>Número de clientes por día</b>				
<b>Tipo de servicio</b>	<b>Día entre semana</b>	<b>Día fin de semana</b>	<b>Ticket medio/cliente (€/cliente)</b>	<b>Total ingresos mensuales (€)</b>
<b>Panadería convencional</b>	180	160	1,40	7.336
<b>Desayunos</b>	45	30	3,80	4.674
<b>Almuerzos</b>	30	35	4,20	3.948
<b>Aperitivo</b>	30	45	4,20	4.284
<b>Comida</b>	30	50	7,25	7.685
<b>Merienda</b>	45	60	3,80	5.586
<b>Cena-Aperitivo</b>	30	50	6,20	6.572
<b>Ingresos mensuales</b>				<b>40.085</b>
<b>Ingresos anuales</b>				<b>481.020</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8.1: Ingresos mensuales previsionales de Panaria Avenida Europa 2015



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se va a explicar cómo se han realizado los cálculos anteriores:

En cuanto al **número de clientes** medio por franja horaria se ha recurrido dos fuentes de información: la observación directa de la ocupación de distintos establecimientos de la cadena y la entrevista a algunos empleados de la misma. Las respuestas y conclusiones a las que se ha llegado han sido que el número de barras de pan vendidas al día alcanza alrededor de las 180-190 unidades, decreciendo ligeramente en fin de semana, momento en el que los clientes deciden consumir otros productos en el establecimiento. El número de desayunos es mayor entre semana que durante el fin de semana, mientras que los demás servicios aumentan con la llegada del fin de semana. Además se conoce que número medio de tickets que se emiten al día ronda entre los 250 y 300, por lo que conociendo las variaciones en función de la franja horaria se ha estimado el número de clientes que se recibirán de cada tipo.

En cuanto al **ticket medio**, se ha tenido en cuenta tanto los precios de los productos que se suelen consumir en cada franja horaria como los menús diseñados para cada una de ellas y la entrevista ya mencionada al director y fundador en la que afirma que el ticket medio de los clientes se sitúa alrededor de los 4,5€. No se van a explicar de nuevo las consumiciones habituales de los clientes en cada momento del día, ya que esto fue ampliamente explicado en el apartado 5 y resultaría muy repetitivo.

Sin embargo, se ha decidido ser un poco más prudentes y las aproximaciones se han realizado teniendo en cuenta que es un negocio de nueva apertura y que al principio no habrá tanta afluencia como la hay actualmente en el resto de locales Panaria. Por ello, de cada uno de los datos obtenidos en la observación y en preguntas, se ha realizado una minoración, adaptando estas magnitudes a la realidad de la nueva franquicia de Panaria.

Una vez calculadas las cifras mensuales, se puede realizar la estimación de las cifras **anuales**. Para el primer año la estimación consiste en la multiplicación de la cifra mensual por el número de meses al año. Para los siguientes años se va a aplicar una modificación porcentual basándose en el ciclo de vida del producto, en este caso de productos de panadería y pastelería. En la tabla que se muestra a continuación se puede observar cómo se espera que **evolucione el volumen de ventas** en los próximos años. Únicamente se van a tratar los 7 primeros años de la inversión ya que es el periodo que dura el contrato de franquicia, tras el cual se puede renovar, aunque se espera que antes de su vencimiento el negocio ya haya resultado rentable:

Tabla 8.4: Previsión del aumento ventas de Panaria Avenida Europa

<b>Aumento ventas</b>	<b>año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	<b>%</b>	-	1,01	1,02	1,02	1,03	1,03	1,03

Fuente: Elaboración propia

Ésta puede ser una estimación de los ingresos que el negocio espera generar, sin embargo como se trata de una previsión, es aconsejable que estos datos estén sujetos a revisión periódica una vez hayan transcurrido unos meses de la puesta en funcionamiento.

Como es de suponer, teniendo en cuenta el ciclo de vida de cualquier producto, pasado un determinado periodo el aumento de las ventas disminuirá, para luego estancarse y finalmente decrecer, momento en el que, como ya comenta el fundador y consejero delegado, será necesario renovar el producto para mantener la atención del público o más bien empezar desde ahora lanzando productos mejorados y novedades para atrasar lo máximo posible la llegada de este momento.

Con esto se da por finalizada la explicación de las fuentes actuales de ingresos, ya que la otra actividad generadora de ingresos, el servicio de catering, de momento no se va a poner en funcionamiento en el nuevo establecimiento. Se procede ya a realizar la estimación a los costes que tendrá que soportar la nueva franquicia.

#### ❖ Estimación de los gastos

Al margen de la inversión inicial, se va a incurrir en una serie de gastos debidos al desarrollo de las actividades normales de la empresa; el coste de los aprovisionamientos, de los suministros, el personal... Todos ellos van a ser desarrollados uno a uno, fundamentando las estimaciones que se han realizado. Además se ha de tener en cuenta que algunos de ellos estarán vinculados a la evolución del volumen de negocio, por lo que serán estimados en función de la previsión de ventas que se acaba de realizar, por lo que estarán sujetos a modificarse según como vayan evolucionando las mismas.

Además, en el Dossier Informativo para el futuro franquiciado se muestra un modelo de Cuenta de Resultados Previsional, en el que se indica que tipos de gastos es habitual que tengan este tipo de establecimientos, su importe aproximado, los márgenes que obtienen según el tipo de establecimiento... por lo que servirá de gran ayuda para desarrollar los gastos de la nueva franquicia. A continuación, se muestra una imagen de

esta Cuenta a la que se recurrirá a la hora de desarrollar cada tipo de gasto. Se puede afirmar que el nuevo local que va a ser abierto es del tipo Premium, debido al tamaño y a la zona en la que está situado. Esta cuenta se ha elaborado utilizando importes mensuales, sin embargo para el caso de la nueva Franquicia se estimarán los importes mensuales y serán trasladados a una base anual.

Imagen 8.2: Cuenta de Resultados Previsional Panaria según tipo de Tienda

		CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL						
TG	ESCENARIO	TEMAS	TIPOS DE TIENDAS					
			CORNER		TIENDA BARRIO		TIENDA PREMIUM	
			IMPORTE €	%	IMPORTE €	%	IMPORTE €	%
V	VENTAS	VENTA MEDIA MENSUAL	20.000	100	32.000	100	42.000	100
V	CONSUMOS		8.600	43%	13.900	43,4%	18.000	42,9%
			<b>11.400</b>	<b>57,0%</b>	<b>18.100</b>	<b>56,6%</b>	<b>24.000</b>	<b>57,1%</b>
F	ALQUILER LOCAL		2.200	11,0%	3.000	9,4%	3.500	8,3%
F	GASTOS DE PERSONAL		5.500	27,5%	9.500	29,7%	11.500	27,4
F	ENERGÍA		700	3,5%	900	2,8%	1.250	3,0%
F	MANTENIMIENTO	REPAR., LUCES, LIMPIEZA, TPV	150	0,8%	220	0,7%	225	0,5%
V	SERVICIOS EXTERNOS	ASESORÍA, WEB, BANCOS	250	1,3%	250	0,8%	250	0,6%
V	MAT. AUXILIAR Y MARKETING	PAPEL, BOLSAS, CATÁLOGOS	400	2,0%	500	1,6%	750	1,8%
V	OTROS	PRENSA, WIFI, SEGURO, ETC	150	0,8%	200	0,6%	225	0,5%
	<b>EBITDA</b>		<b>2.050</b>	<b>10,3%</b>	<b>3.530</b>	<b>11,0%</b>	<b>6.300</b>	<b>15,0%</b>
F	AMORTIZACIONES		500	2,5%	800	2,5%	1.200	2,9%
F	TASAS E IMPUESTOS LOCALES		50	0,3%	75	0,2%	80	0,2%
	<b>RESULTADO NETO A. I.</b>		<b>1.500</b>	<b>7,5%</b>	<b>2.655</b>	<b>8,3%</b>	<b>5.020</b>	<b>12,0%</b>
	<b>CASHFLOW GENERADO</b>		<b>2.000</b>	<b>10,0%</b>	<b>3.455</b>	<b>10,8%</b>	<b>6.220</b>	<b>14,8%</b>
	INVERSIÓN A REALIZAR APROX.		<b>75.000</b>		<b>100.000</b>		<b>110.000</b>	
	AÑOS RETORNO INVERSIÓN	EN BASE AL CASHFLOW GENERADO	<b>3,1</b>		<b>2,4</b>		<b>1,5</b>	

APROXIMACIÓN DE RESULTADOS, EN NINGÚN CASO, GARANTÍA ALGUNA DE LOS MISMOS. SIN INCLUIR IMPUESTO DE SOCIEDADES

Fuente: Dossier Informativo futuro franquiciado Panaria (2014)

Una vez se ha realizado esta introducción sobre el modo en que se van a realizar los cálculos se procede a comenzar con los mismos.

En primer lugar, se va a estimar el **coste de las ventas**, es decir, el importe pagado a los proveedores por la compra de las materias primas, productos semi-elaborados y productos ya preparados para vender. En la Cuenta de Resultados Previsional, se puede observar que éste importe supone el **42,9% del valor de las ventas**, es decir que sin tener en cuenta los demás costes, Panaria vende sus productos por el doble del precio por

el que los compra. Sin embargo, cuando se le aplican el resto de costes en los que tiene que incurrir para agregar el valor al producto y que se convierta en un producto de calidad, se puede observar cómo el margen disminuye hasta un 12%. Para la nueva Franquicia se ha decidido aplicar el mismo margen, ya que éste es negociado por la Central y se obtendrán con gran seguridad las mismas condiciones. Los gastos en los que no se podrá obtener las mismas ventajas serán en los que son contratados directamente por la franquicia, ya que su poder negociador es mucho menor que el de la Central.

Además hay que tener en cuenta los **costes de personal**. Esta partida engloba partidas como el Salario Bruto y Seguridad Social a cargo de la empresa. Además se tendrá en cuenta la retención en concepto de IRPF que se practica a los trabajadores, que aunque no es un coste, ya que este importe procede del propio salario del trabajador, es un pago que se ha de realizar a la Administración. El gasto de personal suele ser una de las partidas con mayor peso específico de la Cuenta de Resultados

Tabla 8.5: Costes Salariales de Panaria Avenida Europa 2015

<b>Costes salariales</b>	<b>6 trabajadores tiempo completo</b>	<b>1 encargado</b>
<b>Salario Mensual Bruto (€/trabajador)</b>	1.600	1.800
<b>SS (24%salario)</b>	384	432
<b>Retenciones IRPF (12%salario)</b>	192	216
<b>Salario Mensual Neto (€/trabajador)</b>	1.024	1.152
<b>Total Salario neto</b>	73.728	13.824
<b>Total SS</b>	27.648	5.184
<b>Total IRPF</b>	13.824	2.592
<b>Importe Total Anual</b>	<b>115.200</b>	<b>21.600</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>136.800</b>

Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, se van a agrupar otros **Costes Generales** que la franquicia va a tener que afrontar, estos son los costes habituales de cualquier empresa, que es necesario especificar en el caso de la nueva Franquicia de Panaria.

- ❖ En primer lugar, se va a incluir el precio del **alquiler** que se tendrá que satisfacer para poder hacer uso del local. Este importe viene especificado en los distintos anuncios del local que se han encontrado, ascendiendo 4000€ al mes, **48.000€** al año. Este importe es bastante más elevado que el estimado en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional para una tienda Premium, 3.500, pero se ha de tener en cuenta que en Madrid de base los precios son más elevados y en concreto la Avenida de Europa, aun estando alejada del centro de la ciudad es una zona muy cotizada.
- ❖ En segundo lugar, se van a incluir los **Servicios externos**. Estos incluyen servicios de asesoría ya que una vez se ha puesto en marcha el negocio la central deja a cargo de cada franquicia esta tarea. Además, se incluyen los servicios Web, ya que como se ha comentado anteriormente la presencia en las redes sociales es imprescindible. Y los servicios bancarios necesarios para la realización de los pago a proveedores y cobros a los clientes. Éstos se han estimado teniendo en cuenta los cálculos encontrados en el Dossier del Franquiciado, ascendiendo a 250 euros mensuales, que serán **3.000 euros** anuales.
- ❖ Por otro lado, se encuentran los **Suministros** en concepto de agua gas, electricidad... que serán imprescindible para el desarrollo de la actividad, ya que el proceso de elaboración de los productos incorpora todos estos elementos. Estos gastos han sido estimados en 1.250 euros mensuales, que suponen **15.000 euros** anuales.
- ❖ Además, es necesario fijar un presupuesto para el **Material Auxiliar** necesario para el desarrollo de la actividad como son los embalajes de los productos, la mantelería, servilletas... Por otro lado, es necesario también establecer un presupuesto para **Marketing**, ya que como se trata de nueva apertura es necesario darse a conocer para captar a los primeros clientes. En los años posteriores también será necesario dedicar una cantidad a esta partida ya que el producto se mantendrá en constante renovación.

- ❖ También será necesario incluir una partida para otras prestaciones accesorias como pueden ser **seguros, prensa, wifi...** con un importe mensual de 225 euros, que implica un presupuesto anual de **2.700 euros**.
- ❖ Por último, se reserva una cantidad para las labores de **Mantenimiento** que previsiblemente habrá que hacer periódicamente para que todos los elementos del inmovilizado se encuentren en las condiciones necesarias para poder desarrollar la actividad con normalidad. Este presupuesto asciende a 225 euros mensuales, que suponen **2.700 euros** anuales.

Estas son a priori las partidas que representan los gastos en los que va a incurrir la empresa durante el curso normal de su actividad. Se quiere resaltar que las amortizaciones se presentan independientemente de este grupo ya que por su naturaleza y para los resultado que se quieren calcular (EBITDA, BAI...) resulta más sencillo considerarlas aparte. En la tabla siguiente se puede observar un resumen de los cálculos realizados, tanto en base mensual como anual para el primer año, sabiendo que para los próximos esto variarán como se ha explicado:

Tabla 8.6: Costes Generales de Panaria Avenida Europa 2015

<b>Costes Generales</b>		
	<b>Anuales</b>	<b>Mensuales</b>
<b>Alquiler</b>	48.000	4000
<b>Servicios externos</b>	3.000	250
<b>Agua, gas y electricidad</b>	15.000	1250
<b>Material auxiliar y marketing</b>	9.000	750
<b>Seguros, prensa, wifi</b>	2.700	225
<b>Mantenimiento</b>	2.700	225
<b>Total Costes Generales</b>	<b>80.400</b>	<b>6.700</b>

Fuente: Elaboración propia

Por último, las **Amortizaciones**, que como suponen un gasto aunque no un pago se ha decidido calcular por separado por lo explicado sobre el EBITDA y para que se pueda calcular apropiadamente los flujos de caja.. Este dato sin embargo presenta cierta complejidad para su cálculo, ya que no se tiene acceso a la información referente a la maquinaria y el mobiliario específicos que se van a instalar en el establecimiento. Por ello,

se han tomado los límites legales máximos permitidos para la amortización del inmovilizado. Así se saca el máximo provecho de la ventaja fiscal para las empresas de nueva creación, ya que el tipo impositivo para los primeros dos años se reduce al 15%, de esta forma se aumenta la base imponible del impuesto y se aumenta la cantidad que se ve afectada por un tipo impositivo menor. A continuación, se muestra la tabla con los límites legales y a partir de ellos la amortización anual de cada elemento del inmovilizado:

Tabla 8.7: Amortización de Inmovilizado de Panaria Avenida Europa

<b>Amortización</b>				
<b>Elementos</b>	<b>Importe</b>	<b>Coef máx</b>	<b>Nº años</b>	<b>Amortización anual</b>
<b>Obra civil</b>	35.000	18%	6	6.300
<b>Instalaciones eléctricas</b>	15.000	15%	7	2.250
<b>Climatización</b>	12.000	15%	7	1.800
<b>Mobiliario</b>	12.000	10%	10	1.200
<b>Maquinaria</b>	17.000	15%	7	2.550
<b>Otros</b>	1.500	25%	4	375
<b>Canon entrada</b>	7.500	14%	7	1.071
<b>Total</b>	<b>100.000</b>			<b>15.546</b>

Fuente : Elaboración propia a partir de Tabla límites fiscales de amortización

Con el cálculo de la amortización anual, se ha finalizado la estimación de la estructura de costes que la empresa tendrá que afrontar en su actividad ordinaria. Teniendo en cuenta el nivel de ventas calculado en el principio del apartado, los **Gastos Totales Ordinarios**, sin incluir las amortizaciones, ascenderán el primer año a **423.558 euros**.

#### ❖ Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional

Una vez definidos tanto los ingresos como los gastos del primer año, y estimada su evolución en los primeros 7 años, se puede elaborar la Cuenta de Resultados previsional para el nuevo establecimiento de Panaria, en la que se podrá observar la evolución de la empresa en los primeros años de su andadura. En el Anexo 9, se puede observar estas estimaciones para los siete primeros años. A continuación, se van a mostrar los tres primeros únicamente:

Tabla 8.8: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional de Panaria Avenida Europa 2015, 2016 y 2017

CONCEPTO/AÑO	2015	2016	2017
<b><u>INGRESOS</u></b>			
Panadería convencional	88.032	88.912	90.691
Desayunos	56.088	56.649	57.782
Almuerzos	47.376	47.850	48.807
Aperitivo	51.408	51.922	52.961
Comida	92.220	93.142	95.005
Merienda	67.032	67.702	69.056
Cena-Aperitivo	78.864	79.653	81.246
<b>TOTAL INGRESOS ORDINARIOS</b>	<b>481.020</b>	<b>485.830</b>	<b>495.547</b>
<b><u>GASTOS</u></b>			
<b>Gastos de Personal</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>
<b>Coste de ventas</b>	<b>206.358</b>	<b>208.421</b>	<b>212.590</b>
Alquiler	48.000	48.000	48.000
Servicios externos	3.000	3.000	3.000
Agua, gas y electricidad	15.000	15.000	15.000
Material auxiliar y marketing	9.000	9.000	9.000
Seguros, presa, wifi	2.700	2.700	2.700
Mantenimiento	2.700	2.700	2.700
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>
<b>TOTAL GASTOS ORDINARIOS</b>	<b>423.558</b>	<b>425.621</b>	<b>429.790</b>
<b><u>EBITDA</u></b>	<b>57.462</b>	<b>60.209</b>	<b>65.757</b>
Amortización	15.546,43	15.546,43	15.546,43

<b><u>BAII</u></b>	<b>41.915,99</b>	<b>44.662,62</b>	<b>50.210,80</b>
Intereses	3.069,34 €	2.662,34	2.234,52
<b><u>BAI</u></b>	<b>38.846,65</b>	<b>42.000,28</b>	<b>47.976,28</b>
Impuesto (15% n 1 y 2, 30% resto)	5.827,00	6.300,04	14.392,88
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>33.019,66</b>	<b>35.700,24</b>	<b>33.583,40</b>

Fuente: Elaboración propia

Es necesario realizar algunas aclaraciones en cuanto a su estructura:

- ❖ En primer lugar, se han calculado los ingresos y gastos por la actividad normal de la empresa, es decir, los costes para la elaboración del producto y los ingresos por la venta de los mismos. De la diferencia entre estas dos magnitudes se ha obtenido el **EBITDA** (*Earnings Before Interests Taxes Depreciations and Amortizations*), que representa la capacidad que tiene la empresa de generar beneficio a través de la actividad económica que realiza.
- ❖ Minorando dicho resultado con las amortizaciones se obtiene el **BAII** (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos), que constituye la base imponible del Impuesto de Sociedades. Las amortizaciones no constituyen propiamente un coste en el proceso de elaboración del producto, pero reflejan el desgaste que se va produciendo en los elementos del inmovilizado como consecuencia de la actividad a lo largo de los años.
- ❖ El resultado financiero está constituido únicamente por los intereses del préstamo solicitado al Banco Sabadell CAM, que resultan de aplicar el tipo de interés por el capital vivo, por lo que este importe va disminuyendo a medida que se va amortizando el préstamo. La diferencia entre el BAI Y el resultado financiero constituye el **BAI** (Beneficio Antes de Impuestos).
- ❖ Aplicando el tipo impositivo específico para esta empresa del 15% los dos primeros años de actividad para los 300.000 primeros euros de Base

Imponible (cantidad que sobrepasa ampliamente el BAI de la franquicia de Panaria) y 30% los años restantes, se obtiene el **Resultado del Ejercicio**

Por otro lado, aunque no sea propiamente a materia de este punto, se quiere incluir unos últimos cálculos. Una vez se ha estimado la inversión inicial y los cobros y pagos efectuados (como se ha comentado anteriormente se supone que todos ellos han sido realizados al contado) se pueden calcular los **Flujos de Efectivo** generados por la actividad de la empresa. Así posteriormente la inversión podrá ser analizada desde todos los puntos de vista, incluida la liquidez. A continuación, se muestra una tabla resumen de los flujos de efectivo de la franquicia de Panaria durante los siete primeros años de la empresa:

Tabla 8.9: Flujos de efectivo generados por Panaria Avenida Europa

CONCEPTO/AÑO	0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Flujos de Capital</b>	<b>-100.000</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Ingresos Ordinarios</b>		481.020	485.830	495.547	505.458	520.621	536.240	552.327
<b>Total Gastos Ordinarios</b>		-423.558	-425.621	-429.790	-434.041	-440.547	-47.247	-454.148
<b>Resultado Financiero</b>		-3.069	-2.662	-2.235	-1.785	-1.312	-815	-293
<b>Impuesto de Sociedades</b>		-5.827	-6.300	-14.393	-16.226	-19.077	-21.902	-26.704
<b>Amortización préstamo</b>		-7.955	-8.362	-8.790	-9.240	-9.712	-10.209	-10.732
<b>Flujos de Caja</b>	<b>-100.000</b>	<b>40.611</b>	<b>42.885</b>	<b>40.340</b>	<b>44.166</b>	<b>49.973</b>	<b>56.067</b>	<b>60.450</b>

Fuente: Elaboración propia

Con estos últimos cálculos sobre los flujos de efectivo generados, se da por finalizado el desarrollo de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional. Los siguientes apartados se dedicarán al análisis de todos estos resultados para poder extraer conclusiones acerca de la viabilidad del proyecto. La inversión se analizará desde tres perspectivas: la rentabilidad, liquidez y solvencia.

## 8.5 Análisis de la Rentabilidad

En este apartado se va a estudiar la rentabilidad que se obtendría al poner en marcha el proyecto que se ha desarrollado a lo largo de estas páginas, ya que este es realmente el atractivo de un proyecto empresarial, la rentabilidad que se va a obtener del mismo. Por ello, se han calculado una serie de magnitudes aprendidas en la asignatura de Economía Financiera, que se exponen a continuación, que servirán de ayuda para descubrir el atractivo de la propuesta de negocio. Según Luenberger (1998), una inversión es el compromiso actual de dinero con el propósito de recibirlo más tarde o, lo que es lo mismo desde el punto de vista empresarial, la compra de activos duraderos con la intención de mejorar las capacidades futuras de generar resultados positivos. En resumen, se puede afirmar que la finalidad de embarcarse en un proyecto es la obtención de beneficios.

Para realizar este análisis, se van a utilizar tanto criterios simples (Flujos Netos de Caja Totales) como dinámicos (Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno). Se irán realizando los cálculos correspondientes a cada indicador y analizando brevemente el resultado obtenido. Más tarde se sacarán conclusiones generales teniendo en cuenta todos los indicadores empleados.

### ❖ Flujos Netos de Caja Totales

Con este método, también llamado índice de rentabilidad, se compara el total de los flujos de caja a lo largo de los 7 años con el importe de la inversión inicial. Por ello, éste tiene que ser mayor que 1, lo que significa que el total de los flujos de caja ( $\Sigma Fi$ ) es mayor que la inversión realizada ( $\Sigma Kj$ ).

Tabla 8.10: Total Flujos Netos de Caja de Panaria Avenida Europa

Total Flujos Netos de Caja	$\Sigma Fi / \Sigma Kj$
$\Sigma Fi$	334.492
$\Sigma Kj$	100.000
<b>r</b>	<b>3,345</b>

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar como el índice es mucho mayor de 1, lo que significa que la inversión es muy recomendable en cuanto a rentabilidad se refiere.

#### ❖ Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto mide el valor que genera para la empresa la inversión a realizar, en este caso crear la empresa misma. Por ello, la regla para decidir si la inversión es aconsejable o no es si su valor es mayor que cero, que significara que el valor de la empresa aumentará. Este criterio tiene en cuenta el coste de capital de la empresa, que ahora no se va a explicar muy detalladamente ya que se haría demasiado extenso. Por este motivo, se utilizará el procedimiento de cálculo utilizado en la asignatura Financial Economy, que se explica brevemente a continuación.

El **coste de capital** ( $k_e$ , del inglés cost of equity) puede interpretarse como la tasa de retorno mínima requerida para aceptar una inversión. Este puede ser estimado a partir de la rentabilidad de los activos libres de riesgo ( $r_l$ ) (bonos a 10 años), la beta de la industria ( $B$ ) calculada con la ayuda de Damodaran (Damodaran, 2014) y la prima del mercado ( $r_m - r_l$ ) (diferencia entre la rentabilidad del mercado y la de los activos libres de riesgo) (Luenberger, 1998).

Considerando que el nuevo establecimiento de Panaria se incluye dentro del sector de cafeterías-panaderías el coste de capital para nuestra empresa será:

Tabla 8.11: Estimación del coste de capital de Panaria Avenida Europa

Coste de Capital	$k_e = r_l + B * (r_m - r_l)$
<b><math>r_l</math></b>	0,0286
<b><math>B</math></b>	0,622
<b><math>r_m - r_l</math></b>	0,0736
<b><math>k_e</math></b>	<b>0,0744</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez calculado el coste de capital para la franquicia de Panaria se podrá calcular el VAN, que consiste en la “actualización de los flujos de caja que va a generar la inversión utilizando como tasa de descuento el coste de capital para la empresa” (Luenberger,



1998), que es la magnitud que acaba de ser calculada. Aplicando la fórmula VNA en Excel, cuya expresión matemática se muestra en la siguiente tabla, se obtiene el valor presente de los flujos de capital que se han mostrado en el punto anterior. Siendo  $k$  el importe de la inversión inicial,  $\sum F_i$  el total de los flujos de caja,  $ke$  el coste de capital e  $i$  el número de años.

Tabla 8.12: Valor Actual Neto de la inversión de Panaria Avenida Europa

Valor Actual Neto	$-k + \sum F_i / (1 + ke)^i$
VAN	148.562,08

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar cómo el VAN de la inversión ha sido positivo y muy superior a 0 lo que justifica la idoneidad de acometer la inversión. La empresa no sólo va a recuperar la inversión realizada, si no que va a recibir unos flujos de caja netos superiores a la misma que se convertirán en beneficios para el inversor.

#### ❖ Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN se iguale a cero (Luenberger, 1998). De este modo, la regla de decisión es que si la TIR es mayor que el coste de capital de la empresa, el proyecto es recomendable, ya que la rentabilidad que se obtiene del capital en esta inversión es mayor que la que se podría obtener en el mercado libre de riesgo. Por el contrario, si la TIR es inferior al coste de capital significa que la empresa no ha alcanzado la rentabilidad mínima requerida por lo que el proyecto no es recomendable.

Tabla 8.13: Tasa Interna de Retorno de Panaria Avenida Europa

Tasa Interna Retorno	$k = \sum F_i / (1 + \lambda)^i$
TIR	0,398

Fuente: Elaboración propia

La TIR obtenida es mayor que el coste de capital de nuestra empresa (0,0744) por ello basándonos en el criterio de aceptación o rechazo anteriormente explicado se puede afirmar que es aconsejable acometer la inversión.

Una vez calculados estas magnitudes y obteniendo resultados favorables en todas ellas, se puede afirmar que la inversión que propone el proyecto que hemos desarrollado es recomendable en términos de rentabilidad.

#### ❖ Análisis de los ratios

Una vez analizada la rentabilidad de la inversión desde un punto de vista financiero, se procede a analizarla desde una perspectiva contable. Para ello, se va a usar como herramienta algunos ratios, la rentabilidad económica (RE o ROA) y la rentabilidad financiera (RF o ROE), que son indicativos de la rentabilidad que la inversión ofrece.

La **rentabilidad económica** permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa (Amat, 2008), es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos que dispone.

En segundo lugar, se va a analizar la **rentabilidad financiera**, que “mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios”. Por tanto, este resultado tiene que ser positivo y mayor o igual que las expectativas de los accionistas que son los que han aportado este patrimonio.

En la tabla 8.14, que se muestra a continuación se incluye la fórmula través de la cual se ha calculado cada uno de los componentes de estos ratios y los resultados obtenidos.

Tabla 8.14: Ratios de Rentabilidad de Panaria Avenida Europa

	<b>Ratio</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Rentabilidad Económica</b>	Rotación Activos (RA)	Ventas/A	3,846	3,188	2,797
	Margen de Ventas (MV)	BAlI/Ventas	0,087	0,092	0,101
	<b>(BAlI/A) Rentabilidad Económica</b>	<b>RA*MV</b>	<b>0,335</b>	<b>0,293</b>	<b>0,283</b>
<b>Rentabilidad Financiera</b>	Rotación Activos (RA)	Ventas/A	3,846	3,188	2,797
	Margen de Ventas (MV)	BAlI/Ventas	0,087	0,092	0,101
	<b>(Res/PN) Apalanc. Financiero (AF)</b>	<b>(A/PN)*(BAI/BAlI)</b>	<b>1,704</b>	<b>1,382</b>	<b>1,233</b>
	Efecto Fiscal (EF)	Res. Ejercicio/BAI	0,850	0,850	0,700
	<b>Rentabilidad Financiera</b>	<b>RA*MV*AF*EF</b>	<b>0,485</b>	<b>0,344</b>	<b>0,245</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **rentabilidad económica**, se puede observar que en los tres primeros ejercicios es **mayor que cero**, ya que desde el primer año el beneficio obtenido es positivo. En los siguientes ejercicios, disminuye ligeramente. Analizando sus dos componentes se comprende la causa de esta disminución. La **rotación de activos** va en descenso ya que el crecimiento que experimenta el activo es menor que el que experimenta las ventas, por lo que la relación entre ambas se va reduciendo con el paso del tiempo. Con el **margen de ventas** ocurre lo contrario, el beneficio que las ventas generan va aumentando más rápido en comparación con estas, por ello la relación crece en el tiempo. Sin embargo el decrecimiento de la rotación es mayor que el crecimiento del margen, por lo que al final la rentabilidad económica se ve ligeramente resentida. Pero siempre mayor que cero, dato muy positivo.

En segundo lugar, en el análisis de la **rentabilidad financiera**, también hay que destacar el resultado positivo en los tres ejercicios que se muestran. Del mismo modo que ha ocurrido con la rentabilidad económica, ésta va disminuyendo a lo largo de los años. Se va a analizar la evolución de sus tres componentes para conocer a qué se ha debido esta evolución. La **rotación de activos** y el **margen de ventas** como se acaba de explicar disminuyen y aumentan respectivamente. El **apalancamiento financiero** es positivo en los tres ejercicios por lo que la deuda es beneficiosa para la empresa, aunque disminuye a medida que pasan los años, ya que el crecimiento que experimenta el patrimonio neto (gracias a los resultados de los ejercicios acumulados) es mayor que el crecimiento que experimenta el activo. Por último, en cuanto al **efecto fiscal**, se puede observar que a partir del tercer año afecta negativamente a la rentabilidad financiera, ya que en los dos primeros se cuenta con una ventaja fiscal que en el tercer año desaparece. Estas son las causas del descenso de la rentabilidad financiera durante estos años, aunque también hay que destacar que permanece positiva, lo que significa que la deuda es buena para la empresa.

Con este análisis, se da por concluido el estudio de la rentabilidad de la empresa. Se ha obtenido que tanto desde el punto de vista financiero como contable la ejecución de la inversión resulta recomendable para la empresa debido a los beneficios generados desde el primer año. Además se ha de tener en cuenta que se han considerado costes mayores que los presentados por la central franquiciadora, ya que resultaba más prudente y más fiel a la realidad. También se ha moderado la cifra de ventas, en los primeros años especialmente, ya que parecían demasiado elevadas para un negocio de estas

características y de recién apertura. La central franquiciadora presenta un proyecto atractivo, pero a la hora de realizar las cuentas es necesario ser prudente y no dejarse llevar por cifras que presentan beneficios sin comprobar que éstos son reales.

Por ello, a continuación se procede a analizar la liquidez del proyecto, ya que es necesario conocer no sólo su rentabilidad, sino también la rentabilidad que ofrece antes de tomar una decisión definitiva.

### 8.6 Análisis de la Liquidez

A continuación, se procede a analizar la liquidez de la inversión. La liquidez se puede definir como la capacidad de transformar en efectivo la inversión realizada o como la capacidad de hacer frente a los pagos que la empresa tiene que hacer a corto plazo. Desde una y otra perspectiva va a ser analizada la liquidez.

Para ello, se van a utilizar dos tipos de análisis, como se ha hecho con la rentabilidad. El primero desde una perspectiva financiera estudia la capacidad que la empresa tiene de recuperar la inversión, transformarla en efectivo, a través del cálculo del *Pay-back*. El segundo con un enfoque contable mediante el cálculo de ratios analizará la capacidad de atender las deudas contraídas por la empresa.

El ***Pay-Back*** es el periodo de tiempo que la empresa tarda en recuperar la inversión inicial a través de los flujos de caja que va generando (Luenberger, 1998). De modo que el inversor pueda estimar antes de acometer la inversión el tiempo aproximado que tardará en recuperar el capital invertido. Para poder calcularlo es por lo que se han ido diferenciando las diferentes partidas de gastos e ingresos, ya que las amortizaciones son gastos que no generan movimientos de caja. A continuación, se muestra la tabla con los flujos de caja de los siete primeros años, incluida la inversión inicial realizada en el momento cero. Además, se va calculando el **sumatorio de los flujos** a medida que van pasando los años, los primeros serán negativos debido al gran desembolso que se habrá tenido que realizar por la inversión inicial. En el momento en el que este sumatorio alcance una **cifra positiva** se considerará que ese es el periodo de *pay-back*, de recuperación de la inversión. A continuación, se muestra la tabla que resume todos estos cálculos:

Tabla 8.15: *Pay-Back* de la inversión de Panaria Avenida Europa

<b>Pay Back</b>			
<b>Año</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Flujos Operativos</b>	<b>Diferencia</b>
<b>0</b>	-100.000		-100.000
<b>1</b>		40.610,97	-59.389
<b>2</b>		42.884,55	- 16.504
<b>3</b>		<b>40.339,89</b>	<b>23.835</b>
<b>4</b>		44.166,38	68.002
<b>5</b>		49.973,01	117.975
<b>6</b>		56.066,71	174.042
<b>7</b>		60.450,07	234.492

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el periodo en el que se habrá recuperado el importe de la inversión por completo es el **tercer año**. Lo cual es un resultado bastante aceptable para una inversión de esta magnitud. En el Dossier para el futuro franquiciado se estimaba este periodo en 1,5 años, pero se ha considerado que los cálculos realizados en el presente plan de empresa se aproximan más a la realidad, presentando aún así un resultado bastante bueno en términos de liquidez.

A continuación, se procede a hacer el análisis de la liquidez mediante el cálculo de algunos **ratios** alrededor de la misma, introduciendo también el concepto de **Fondo de Maniobra**, que es la diferencia entre los activos corrientes de que dispone la empresa y los pasivos corrientes a los que tendrá que hacer frente.

Tabla 8.16: Ratios de Liquidez de Panaria Avenida Europa

<b>Ratio</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Liquidez General</b>	AC/PC	4,857	9,499	13,403
<b>Tesorería</b>	(Realiz+Disponib)/PC	4,857	9,499	13,403
<b>Disponibilidad</b>	Disponib/PC	4,857	9,499	13,403
<b>F.M sobre activo</b>	FM/A	0,258	0,490	0,647
<b>F.M sobre pasivo corriente</b>	FM/PC	3,857	8,499	12,403
<b>Fondo de Maniobra (FM)</b>	AC-PC	32.249	74.706	114.596

Fuente: Elaboración propia

El ratio de **liquidez general** se considera que es óptimo cuando es superior a 2 (Amat, 2008). En el caso de la franquicia de Panaria, se puede observar que ya en el primer año alcanza un valor cercano a 5 y aumenta considerablemente con el paso de los años. Por ello, se puede afirmar que Panaria no tendrá problemas para afrontar las deudas que actualmente tiene contraídas a corto plazo. Un resultado tan elevado en este ratio puede indicar la existencia de recursos inutilizados de los que no se está obteniendo ningún provecho. Por ello, como se ha comentado anteriormente puede ser interesante considerar la reinversión de los mismos en la propia empresa para que siga manteniendo la capacidad de generación de beneficios que tiene ahora.

En el caso de esta franquicia de Panaria, los ratios de liquidez general, **Tesorería** y **Disponibilidad** coinciden en cuantía al estar el Activo Corriente compuesto únicamente por el disponible en caja. Por ello, el análisis de estos ratios es el mismo que se ha realizado con el de Liquidez General.

En cuanto al ratio del **Fondo de Maniobra sobre el Activo**, se puede observar cómo éste va aumentando a lo largo del tiempo, lo cual es un resultado positivo, ya que la diferencia entre las deudas y los recursos para hacerlas frente se va haciendo cada vez mayor. De igual manera ocurre con el ratio del **Fondo de Maniobra sobre el Pasivo Corriente**, el peso del Fondo de Maniobra sobre las deudas contraídas va resultando cada vez mayor, siendo también beneficioso para la empresa en cuanto a la capacidad de hacer frente a las deudas.

Por todos los resultados obtenidos en el análisis de la liquidez prevista para la nueva franquicia de Panaria, se puede afirmar que la inversión realizada se recuperará en un periodo de tiempo considerablemente bajo y que la empresa tendrá capacidad suficiente para hacer frente a las deudas contraídas.

### 8.7 Análisis del Endeudamiento

Por último se va a realizar el análisis de la situación de endeudamiento en la que se encuentra la nueva franquicia de Panaria. Este análisis informa sobre el "volumen y calidad de la deuda que soporta la empresa, así como si el beneficio obtenido es suficiente para hacer frente a la carga financiera de la misma" (Amat, 2008). A continuación, se muestra una tabla que contiene información sobre las fórmulas aplicadas y los resultados obtenidos en el cálculo de los ratios que a continuación se explican:

Tabla 8.17: Ratios de Endeudamiento de Panaria Avenida Europa

<b>Ratio</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Endeudamiento</b>	$P/(PN+P)$	0,456	0,319	0,225
<b>Autonomía</b>	$PN/P$	0,544	0,681	0,775
<b>Solvencia</b>	$A/P$	2,192	3,131	4,442
<b>Calidad de la deuda</b>	$PC/P$	0,147	0,181	0,232
<b>Gastos Financieros/Ventas</b>	$GF/V$	0,006	0,005	0,005
<b>Coste de la deuda</b>	$GF/P$ con coste	0,054	0,055	0,056
<b>Cobertura gastos financieros</b>	$BAlI/GF$	13,66	16,78	22,47

Fuente: Elaboración propia

El **ratio de endeudamiento** muestra qué parte de los recursos que se han utilizado para financiar el activo proceden de fuentes externas y por tanto han de ser devueltos. Se puede afirmar que Panaria Avenida de Europa no se encuentra excesivamente endeudada ya que este ratio en el primer año no alcanza ni la mitad del activo y en los años posteriores se reduce notablemente. La empresa ha utilizado bastantes recursos propios, capital social, y a medida que pasan los años los resultados de ejercicios anteriores, para financiar su activo.

El ratio de **autonomía** mide la relación entre financiación propia y ajena y la autonomía financiera de la empresa. Se ha estudiado que los valores recomendables para

este ratio son entre 0,7 y 1,5. En los dos primeros años, se puede observar cómo este requisito no se cumple, aunque esto es corregido y ya en el tercer año se cumple con esta recomendación, considerándose entonces los recursos propios suficientes.

A continuación, el ratio de **solvencia** analiza la capacidad de la empresa para afrontar a la totalidad de sus deudas con el activo con el que cuenta. El valor mínimo aconsejable para este ratio es de 1,7, se puede observar que ya desde el primer año la capacidad de hacer frente a sus deudas de la franquicia de Panaria está más que demostrada.

El ratio de **calidad de la deuda** analiza la relación que existe entre la deuda que la empresa tiene a corto plazo y la que tiene contraída a largo. Se recomienda que la deuda a corto plazo no sea muy elevada ya que pueden surgir problemas a la hora de devolverla, por lo que cuanto más bajo sea este ratio mejor. En el caso de Panaria Avenida Europa se puede observar que este resultado está muy próximo a cero, aunque aumenta con el paso de los años. Sin embargo, hay que aclarar que esta evolución creciente no se debe a un aumento del Pasivo Corriente, si no al proceso de amortización del préstamo por el cual el importe de la deuda se va reduciendo tras las periodificaciones a corto plazo correspondientes. Por ello, se puede concluir que el resultado obtenido es un buen indicador de la calidad de la deuda.

El ratio de **gastos financieros** presenta un resultado prácticamente nulo. Esto significa que el peso que éstos representan sobre el volumen total de ventas, reduciendo el beneficio de la empresa, es muy reducido por lo que no resulta un problema para la empresa.

Para el ratio de **coste de la deuda**, se recomienda un valor cercano a 0,05. En el caso de Panaria, se puede observar que toma valores ligeramente superiores, pero la diferencia es tan reducida que se puede considerar que este valor es apropiado.

Por último, el ratio de **cobertura de los gastos financieros** se puede observar que estos se encuentran ampliamente respaldados por el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos generado por la empresa, por lo que estos gastos no van a suponer ninguna amenaza en cuanto que este resultado se vea resentido por un coste de la financiación muy elevado.



Tras finalizar el análisis de los ratios, se puede afirmar que los resultados obtenidos demuestran que la empresa no va a tener problemas para **hacer frente a los pagos** derivados de la deuda, tanto las cuotas de amortización del préstamo como los intereses que éste genera.

En resumen, se puede afirmar que la empresa presenta unas buenas previsiones en cuanto al acceso a la **financiación** necesaria para efectuar la **inversión** desarrollada a lo largo del proyecto. Una vez acometida y financiada la inversión, también se han encontrado buenas previsiones acerca de la **rentabilidad, liquidez y solvencia** de la empresa.



## 9. Conclusiones

Una vez analizados y detallados los **componentes del plan de empresa** se van a extraer conclusiones de cada uno de ellos de modo que se obtenga una visión completa de los diversos análisis que se han ido realizando. A modo de resumen, se extraerán conclusiones específicas sobre la **viabilidad operativa, económica y financiera**.

### ❖ Conceptos Básicos

La decisión de iniciar un nuevo negocio bajo el modelo de franquicia comporta una serie de **ventajas** pero a la vez un conjunto de **compromisos** con la central franquiciadora. El contrato de franquicia gracias al cual se podrá explotar la enseña de la cadena Panaria obliga a la nueva franquicia a realizar los **procesos** y actividades de una manera determinada, limitarse a un **catálogo** de productos determinado por la central, y al mismo tiempo, a pagar el **canon de entrada** al inicio del negocio. Por otro lado, este contrato beneficia considerablemente al nuevo establecimiento, ya que el **poder de negociación** alcanzado por la franquiciadora es mucho mayor que el de un negocio individual. El **know.how** y **experiencia** adquiridos por la cadena tras sus años de andadura y el número de tiendas gestionadas, suponen un gran **respaldo** para los franquiciados.

Además, la nueva Ley de Emprendedores supone una gran oportunidad para la creación de un negocio, ya que la situación de crisis y desempleo ha llevado al Gobierno a incentivar la reactivación económica. Los incentivos fiscales, la reducción de las cargas administrativas, la creación de plataformas de apoyo... van a suponer de gran ayuda para la nueva franquicia.

### ❖ Antecedentes y Situación Actual

La coyuntura económica en la que se encuentra actualmente España, tanto en términos absolutos como relativos a los demás países, es objetivamente crítico. La crisis financiera ha provocado que las entidades financieras endurezcan las condiciones para acceder al crédito, lo que ha ocasionado la paralización de la **actividad económica** con el consecuente aumento de la población desempleada. Esta grave situación de **paro** ha supuesto para muchas familias la disminución de la **renta disponible** con la consecuente disminución del **consumo**, situación que desgraciadamente se ha generalizado. Este es el escenario macro-económico con el que Panaria Avenida Europa se enfrenta. Sin embargo,

es de justicia destacar la ligera recuperación económica que está mostrando la economía, pudiendo encontrar su explicación en medidas impulsadas por el Gobierno como las que se han comentado en el punto anterior.

El sector de la hostelería tiene un gran **peso** dentro de la producción nacional, cerca del 23%. Además, España es uno de los países con mayor consumo de estos productos en comparación con el resto de países de la Unión Europea. En cuanto a la **evolución de las ventas** en estos años de crisis, hay que afirmar que, igual que el resto de sectores económicos, éste se ha resentido, pero hay que destacar el repunte que ha presentado el volumen de ventas en los últimos ejercicios. La facturación total se ha seguido viendo afectada, pero se debe principalmente al descenso de los **precios**, ya que los **kilogramos** vendidos de estos productos han aumentado, siendo las panaderías tradicionales los establecimientos más frecuentados por lo consumidores de panadería y bollería. Por ello, la recuperación en los precios que se está produciendo concede esperanzas para esta industria y para la nueva franquicia de Panaria que se planea abrir.

#### ❖ Análisis Estratégico

La Matriz DAFO muestra de una manera gráfica los componentes del entorno, tanto del macro como del micro-entorno, en el que la empresa va a desarrollar su actividad. La empresa muestra una serie de **debilidades**, como pueden ser el poco conocimiento de la marca en Madrid, la falta de flexibilidad al depender de la central, la alta especialización del producto... Y una serie de **amenazas** procedentes del exterior, como pueden ser el bajo nivel de precios actual (a pesar de la ligera recuperación), la competitividad del modelo de negocio de los “100 Montaditos”, la presión de las asociaciones de consumidores... Sin embargo, también cuenta con aspectos positivos. Entre las **fortalezas** de la futura franquicia, se encuentran el horario ininterrumpido, la buena localización del negocio, la cercanía al público objetivo... Entre las **oportunidades**, se pueden destacar el apoyo que desde el **Gobierno** se está mostrando a las iniciativas emprendedoras, la situación de desempleo facilita la búsqueda y contratación de empleados ya que la oferta de empleo es mayor, los avances en la tecnología de los alimentos...

#### ❖ Análisis del Plan de Marketing

Los clientes a los que Panaria Avenida Europa se dirige son, por un lado, las personas que buscan comprar el pan de cada día, para las que se presta el servicio de

panadería tradicional y, por otro lado, la gente joven que fija como punto de encuentro la Avenida de Europa. Por esta razón, a través de la estrategia de marketing se tratará de ofrecer un producto y servicio que satisfaga estas necesidades.

En cuanto a la **distribución**, todas las tareas relacionadas con la contratación y negociación de los proveedores son realizadas por la central, lo cual simplifica considerablemente las operaciones de la franquicia y, además, se obtienen condiciones y precios mucho mejores gracias al mayor poder de negociación que tiene la central. Se ha encontrado un local que presenta unas condiciones óptimas en cuanto a localización, tamaño, luminosidad... y que va a ser habilitado y decorado por una empresa de interiorismo especializada con amplia experiencia en Panaria. Por ello, el papel que tiene la nueva franquicia es la de prestar el servicio con el mejor trato a los clientes, con la mayor celeridad posible de modo que la experiencia sea grata para los clientes.

Respecto a la estrategia de **precio**, estos también son fijados por la central franquiciadora. Se ha podido conocer el margen que Panaria aplica sobre el coste de las ventas. Por este motivo, desde la franquiciadora se tiene la responsabilidad de ofrecer una buena relación calidad-precio, manteniendo el equilibrio entre la inversión de los recursos necesarios y la obtención de margen suficiente para generar beneficios. Desde la franquicia también se pueden potenciar aquellos productos que mayor margen reportan, por lo que sin influir en el precio ya que no está permitido, si que se incida en el volumen de ventas alcanzado.

La política de **producto** consiste en ir adaptando la oferta de productos en función de la franja horaria, ya que habrá clientes que busquen degustar un desayuno, otros almuerzo, comida, merienda o cena... y cada uno de ellos buscará productos distintos. Todos ellos habrán de ser productos de calidad, con el estilo y aspecto tradicional de la cadena y con una amplia variedad para que todos los clientes puedan ver satisfechas sus necesidades. En cuanto al **servicio**, la atención al cliente, la transparencia en la elaboración de los productos, el diseño confortable del local... ha de ser los elementos que completen la satisfacción del cliente.

Por último, la **comunicación** es una de las herramientas clave para el éxito del negocio, para que la gente descubra que Panaria Avenida Europa es el lugar para satisfacer las necesidades que se han comentado. Para ello, se van a utilizar distintos medios como son la página Web de la empresa, las redes sociales, la propia cristalera como carta de

presentación, contratos de colaboración con otras empresas... Del mismo modo que se quiere transmitir un mensaje al público, se quiere obtener de él información sobre su nivel de satisfacción, sugerencias, quejas... de modo que la oferta de Panaria Avenida de Europa se adapte a las necesidades de sus clientes del mejor modo posible.

### ❖ **Análisis de Operaciones y Procesos**

El punto de inicio para poder comenzar la actividad es encontrar la mejor localización (local) para hacerlo y transformarlo para que, siguiendo con la imagen de la marca Panaria, permita realizar las actividades necesarias para ofrecer el producto final a los clientes. Se ha encontrado un local situado en la Avenida de Europa que, como se acaba de mencionar, cumple con todos los requisitos.

En cuanto a su **localización**, con respecto a la competencia, se puede afirmar que es muy buena, ya que se encuentra en una zona muy transitada y accesible. Está situado cerca del local de los 100 Montaditos de cuyo mercado se podrá sacar provecho y los demás establecimientos que pueden resultar una amenaza, tanto bares y cafeterías como panaderías, se encuentran lo suficientemente alejados.

La **distribución en planta** que se ha diseñado permite desarrollar todas las actividades que están previstas sin que unas interfieran en las otras. Así la zona de trabajo, la sala de degustación y terraza, el mostrador y caja donde comprar los productos... tienen un espacio específico que facilita el funcionamiento del negocio.

En cuanto al trato con los **proveedores**, se ha nombrado una persona encargada de realizar los pedidos, atender los pagos y demás actividades relacionadas con los mismos. Para ello será necesario gestionar apropiadamente los almacenes, conocer el tiempo entre la emisión y recepción de los pedidos...

Si todas estas actividades funcionan apropiadamente, se podrá también realizar apropiadamente las actividades que se refieren a la **elaboración de los productos y atención al cliente**. Para ello, se contará con el *know-how* y experiencia de la central. Para conseguir que el producto y servicio satisfagan al cliente será necesario prestar atención a cada fase del proceso, seleccionando minuciosamente ingredientes de calidad, gestionando óptimamente los almacenes, cuidando que el proceso de elaboración respete las propiedades naturales de los alimentos, cuidando la presentación de los productos y

transparencia del proceso, tratando a los clientes de la mejor forma posible, prestando atención a la imagen del local para que sea fiel a la imagen de la cadena... En resumen, el conjunto de estos procesos constituirá la clave del éxito de Panaria Avenida Europa.

### ❖ **Análisis de la Organización y los Recursos Humanos**

Para alcanzar en la nueva franquicia el éxito que la cadena Panaria está alcanzando, es necesario comprender el negocio como lo hace la central. Para ello, es necesario definir la misión, visión y valores que hacen que Panaria sea lo que es actualmente.

La **misión** que Panaria intenta cumplir es ofrecer un producto tradicional de calidad junto con una experiencia única. Junto con ello, la **visión** de Panaria para los próximos años puede ser definida con la idea que ha repetido su fundador en numerosas entrevistas: convertirse en una firma líder de panadería tradicional en España, y expandirse al extranjero. Para ello, Panaria encarna unos **valores** como la búsqueda de la máxima calidad en los productos, la transparencia y la orientación al cliente situándole en el centro del negocio...

La forma jurídica que se ha escogido para poder materializar este plan de empresa es la de **Emprendedor Responsabilidad Limitada**, ya que presenta una serie de condiciones que resultan muy favorables para el emprendedor. Por ejemplo, la limitación de responsabilidad ante las deudas al no tener que responder con su patrimonio personal, la simplificación de los procedimientos y cargas administrativas tanto en el inicio de la actividad como durante su desarrollo...

Los recursos humanos en Panaria es una de las actividades clave, ya que entran en contacto directo con el consumidor y transmiten la cultura de la empresa. Para ello, será necesario designar un **encargado** que tendrá la misión de organizar y supervisar el desarrollo de las distintas actividades de la franquicia. Se contratará además **panaderos** profesionales de modo que se garantice que el proceso de elaboración de los productos se realice cumpliendo todos los estándares de calidad fijados. Por último, los **camareros**, que serán las personas que tratarán más directamente con los clientes, por lo que se les exigirá una gran disposición de servicio y capacidad de empatía y amabilidad con los clientes. Estos empleados serán contratados con el nuevo **Contrato indefinido de apoyo a los Emprendedores**, que presenta una serie de ventajas fiscales y administrativas para el emprendedor de modo que sirva de aliciente para la contratación.

## ❖ Viabilidad operativa, económica y financiera

Por último, se quiere incidir sobre la viabilidad del proyecto, es decir, si con los medios y recursos con los que se cuentan, ya sean propios o aportados por terceros, será posible materializar el proyecto que, de momento, sólo se ha plasmado en el papel.

En cuanto a la viabilidad **operativa**, es necesario destacar que los principales procesos en lo que se podrían encontrar complicaciones o recursos de más difícil acceso se han ido superando a lo largo del desarrollo del proyecto. En primer lugar, destacar la localización del local, uno de los aspectos clave del negocio, habiéndose encontrado uno que se adapta perfectamente a las condiciones requeridas por la central y a las necesidades de proximidad a la “competencia”. Una vez encontrado el local, la habilitación del mismo se ve también solucionada gracias a la subcontratación de la empresa de interiorismo que se encargará de dejar el local a punto para su apertura. Los proveedores son aportados por la central franquiciadora, por lo que el problema de las garantías de calidad, la negociación de los precios, la variedad de los productos se ven facilitadas. Y así un largo etcétera de gestiones y procedimientos que se han de sacar adelante para poder abrir el negocio que se han ido planteando a lo largo de los distintos apartados. Por ello, se puede afirmar que no se ha encontrado ninguna limitación técnica de entidad suficiente que impida que el negocio que se plantea se ponga en marcha. Se puede concluir, por tanto, que el proyecto es operativamente viable.

Acerca del aspecto **económico** se han realizado cálculos, se diría que suficientemente exhaustivos, diferenciando las ventas de producto por día de la semana, por franja horaria, basándose también en criterios bastante prudentes, basándose en la información aportada por la central franquiciadora pero con una visión crítica para comprobar que los datos que aporta son factibles. Se han calculado los gastos de una manera realista, teniendo en cuenta el nivel económico de la zona en la que se va a instalar el local en cuanto a alquileres, salarios... se refiere. Con la aproximación “realista”, tanto desde el punto de vista de los ingresos como de los gastos, se ha obtenido que el establecimiento generaría beneficios desde el primer año, dato que no sorprende por el respaldo que la marca otorga a todos sus establecimientos. Esos beneficios no son suficientes para recuperar la inversión realizada en el primer año, ya que hasta el tercer año esto no ocurrirá aunque teniendo en cuenta que lo previsible es que los resultados sean mejores de los previstos, este período probablemente se reducirá. Además, el contrato de franquicia se establece por 7 años, por lo que los beneficios de los cuatro



últimos años, antes de la renovación del contrato si se diera, serían limpios. En resumen, se puede afirmar que el proyecto es viable económicamente.

Por último, en cuanto al tema de la **financiación**, la central franquiciadora ha llegado a un acuerdo con el Banco Sabadell CAM por el que se facilita el acceso al crédito para los franquiciados que quieren abrir un establecimiento de la firma. El respaldo de la central resulta la mejor garantía de cara al éxito del negocio y de que Panaria Avenida Europa será capaz de devolver la cantidad que le ha sido prestada para poner en marcha el negocio. Por ello, una vez aprobada la propuesta de franquicia por la central y establecido el porcentaje de financiación que va a facilitar cada uno, no debería haber ningún problema para acceder a dicha fuente de financiación. Por todos estos motivos, se puede concluir, con bastante seguridad, que el modelo de negocio que se va a poner en marcha es financieramente viable.

Con todo esto, se puede resumir que Panaria Avenida Europa podrá tener acceso a todos los recursos necesarios para la puesta en funcionamiento del negocio, ya que no se ha encontrado ninguna amenaza o debilidad que suponga un obstáculo insuperable a la **viabilidad operativa, económica o financiera** del proyecto.

## 10. Bibliografía

ALFONSO, J. (2013). "Panaria pasa de ser "enemigo" de las franquicias a abrir 20 en un año". En *El Economista*.

<<http://www.eleconomista.es/valenciana/noticias/4741905/04/13/Panaria-pasa-de-ser-enemigo-de-las-franquicias-a-abrir-20-en-un-ano-.html>>

[Consulta: 3 de Marzo de 2014].

AMAT, O. (2008). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. España: Ediciones Gestión 2000.

AYUNTAMIENTO DE POZUELO DE ALARCON (2013). *Empadronados en Pozuelo de Alarcón*.

<<http://www.pozuelodealarcon.org/index.asp?MP=3&MS=1592&MN=3>> [Consulta: 15 de Junio de 2014].

BANCO DE ESPAÑA (2013). *Boletín Económico* 06/2013.

<<http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/13/Jun/Fich/be1306.pdf>>

[Consulta: 9 de Junio de 2014].

CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS. COMUNIDAD VALENCIANA (2013). *Cómo diseñar tu modelo de negocio. Modelo Canvas*.

<<http://ceeivalencia.emprenemjunts.es/index.php?op=13&n=6880>>

[Consulta: 4 de Marzo de 2014].

CUADRADO, J.R. y GONZÁLEZ, M. (2009) "Los servicios en el proceso de crecimiento de España" en *Papeles de Economía Española*, n 120 pp. 2-27, 2009.

DAMODARAN, A., (2014). *Industry Average Information*.

<<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

[Consulta: 6 de Junio de 2014].

DESSLER, G (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. Florida: Prentice Hall.

EAE BUSINESS SCHOOL (2013) *España es el segundo mercado mundial de pan y bollería, con un volumen de 4.662 millones de euros en 2012.*

<<http://www.eae.es/news/2013/10/21/espana-es-el-segundo-mercado-mundial-de-pan-y-bolleria-con-un-volumen-de-4.662-millones-de-euros-en-2012>>

[Consulta: 9 de Junio de 2014].

EL MUNDO (2013). *El milagro de Panaria.*

<<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/08/18/valencia/1376844396.html>>

[Consulta: 15 de Marzo de 2014].

*EMPRENEDORES (2013).*

<[www.emprendedores.es/franquicias/especial-franquicias-2013/hosteleria-y-restauracion](http://www.emprendedores.es/franquicias/especial-franquicias-2013/hosteleria-y-restauracion)>

[Consulta: 25 de Marzo de 2014].

FEDERACIÓN EUROPEA DE LA FRANQUICIA (1991) *Código Deontológico Europeo de la Franquicia.* España: F.E.F.

*GOOGLE MAPS(2013)*

<<https://www.google.es/maps/place/Av+de+Europa/@40.4381954,-3.794528,18z/data=!4m2!3m1!1s0xd41864df9575041:0x24b8a27316d34185>>

[Consulta 26 de Abril de 2014].

INSTITUTO DE CREDITO OFICIAL (2014). *Condiciones ICO Empresas y Emprendedores 2014.*

<<http://www.ico.es/web/ico/105>>

[Consulta: 18 de Junio de 2014].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (2014). *Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes.*

<[www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t35/p010/homoge/l0/&file=01001.px-type=pcaxis&L=0.html](http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t35/p010/homoge/l0/&file=01001.px-type=pcaxis&L=0.html)>

[Consulta: 7 de Junio de 2014].

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2009). *Fundamentals of Strategy.* Harlow: Pearson Education.

JULIÁ, J.F. Y SERVER, R.J. (2002). *Contabilidad Financiera. Introducción a la Contabilidad*. Valencia: Servicio Publicaciones UPV.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2010): *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

KOTLER, P., KELLER, K.L. (2012). *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

LEY 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su Internacionalización. *BOE*. 28 de septiembre de 2013, núm. 233, p. 78787-78882.

LUENBERGER, D. G. (1998). *Investment Science*. New York: Oxford University Press.

MIL ANUNCIOS (2014).

<[www.milanuncios.com/alquiler-de-locales-comerciales-en-pozuelo-de-alarcon-madrid/avenida-de-europa-118051347.htm](http://www.milanuncios.com/alquiler-de-locales-comerciales-en-pozuelo-de-alarcon-madrid/avenida-de-europa-118051347.htm)>

[Consulta: 9 de Mayo de 2014].

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2013). *Los hogares españoles han incrementado el consumo del pan que se sitúa en una media de 36,12 kilos por persona y año*.

<<http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/los-hogares-espa%C3%B1oles-han-incrementado-el-consumo-del-pan-que-se-sit%C3%BAa-en-una-media-de-3612-kilos-por-persona-y-a%C3%B1o-/tcm7-291998-16>>

[Consulta: 9 de Junio de 2014].

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO (2014). *Emprendedor de Responsabilidad Limitada*.

<<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/FormasJurídicas-Descripcion.aspx?cod=ERL&nombre=Emprendedor%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES>>

[Consulta: 18 de Junio de 2014].

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO (2014). *Trámites para la puesta en marcha de una empresa – Creación de empresas.*

<<http://www.creatuempresa.org/es-ES/PasoApaso/Paginas/PuestaEnMarcha.aspx>>

[Consulta: 18 de Junio de 2014].

MIQUEL, S., MOLLÁ, A. y BIGNÉ, J.E. (1994). *Introducción al Marketing*. Madrid: Mc Graw Hill.

MIS VIVIENDAS (2014).

<[www.misviviendas.com/portal/detalle?o=1&i=144530](http://www.misviviendas.com/portal/detalle?o=1&i=144530)>

[Consulta: 9 de Mayo de 2014].

MUÑOZ, G. (2014) *Panaria prevé duplicar su red de locales en 2014 y salir al extranjero en 2015*, en Qcom.

<[http://www.qcom.es/v\\_portal/informacion/informacionver.asp?cod=25421&te=2&idage=27381](http://www.qcom.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=25421&te=2&idage=27381)>

[Consulta: 9 de Mayo de 2014]

PAN CADA DÍA (2013). *El consumo de pan en España.*

<<http://pancadadia.files.wordpress.com/2013/06/anexo-pan-cada-dc3ada.pdf>>

[Consulta: 9 de Junio de 2014].

PANARIA PANADERÍAS (2014). *Dossier informativo.*

<[http://www.panariapanaderias.es/wip-content/uploads/2014/05/dossier\\_panaria.pdf](http://www.panariapanaderias.es/wip-content/uploads/2014/05/dossier_panaria.pdf)>

[Consulta: 27 de Mayo de 2014].

REAL DECRETO 201/2010, de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores. *BOE*. 13 de marzo de 63, núm. 4175, p. 25037-25047.

RIVERA, L. M. (2010). *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*. Valencia: Servicio Publicaciones UPV.

SAINZ, J.M. (2012): *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.

SERVICIO PUBLICO DE EMPLEO (2014).

<[http://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/empresas/contratos\\_trabajo/contrato\\_emprendedores.html](http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/empresas/contratos_trabajo/contrato_emprendedores.html)>

[Consulta: 15 de Junio de 2014].

SWEETPRESS (2013). *La facturación de panadería y bollería crece imparable.*

<<http://sweetpress.com/publicaciones/impulso/guia-dulces-aperitivos/la-facturacion-de-panaderia-y-bolleria-crece-imparable/>>.

[Consulta: 9 de Junio de 2014].

TODO FRANQUICIAS (2013). *La franquicia Panaria dispuesta a seducir a los madrileños.*

<<http://www.todofranquicias.com/nota-la-franquicia-panaria-dispuesta-a-seducir-a-los-madrileños.html>>

[Consulta: 3 de Marzo de 2014].

TORMO ASOCIADOS. *Conocer el sistema.*

<<http://www.tormo.com/emprendedores/empezar/conocer.asp.html>>.

[Consulta: 26 de Abril de 2014].

## 11. Anexos

### Anexo 1: Población de Pozuelo de Alarcón

Empadronados en Pozuelo de Alarcón			
Intervalo de edades	Varones	Mujeres	Total
65 a 110 años	5221	6223	11444
60 a 64 años	2221	2563	4784
55 a 59 años	2366	2640	5006
50 a 54 años	3036	3379	6415
45 a 49	3450	3965	7415
40 a 44 años	3235	3796	7031
35 a 39 años	2810	3290	6100
30 a 34 años	2482	2723	5205
25 a 29 años	2211	2456	4667
20 a 24 años	2444	2386	4830
15 a 19 años	2720	2682	5402
10 a 14 años	3029	2794	5823
5 a 9	2869	2857	5726
0 a 4	2411	2215	4626
<b>Total</b>	<b>40505</b>	<b>43969</b>	<b>84474</b>

Fuente: Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón (2013)

## Anexo 2: Características del local Avenida de Europa 11

**milanuncios.com** PUBLICAR ANUNCIOS MODIFICAR MIS ANUNCIOS Ej: bmw airbag madrid  Buscar  Buscar en la sección de contactos

blog: milanuncios dobla a segundamano

MIL ANUNCIOS.com > INMOBILIARIA > LOCALES COMERCIALES > ALQUILER DE LOCALES EN POZUELO DE

---

Ref:118051347 OFERTA Alquiler de locales en Pozuelo de Alarcón (MADRID) 2014-03-07

**AVENIDA DE EUROPA**

\* \* \* SIN COMISIÓN DE AGENCIA\* \* \* El inmueble está situado en la mejor zona comercial de Pozuelo de Alarcón donde confluye el mayor tránsito de la zona tanto peatonal como de coches. El inmueble es muy accesible y la zona dispone de aparcamientos en áreas azules y verdes. El inmueble tiene una superficie de 100m<sup>2</sup> con 8m de fachada acristalada y dispone de salida de humos. Está recién reformado con suelo de gres, aire acondicionado, alarma, instalación eléctrica nueva, predisposición para una cocina, aseos.

Estadísticas

- 1355 veces listado ?
- 6 vieron el teléfono
- 2 envíos de email **verlos**
- 1 compartido

Ver más estadísticas

100 m<sup>2</sup> 40 €/m<sup>2</sup> 4.000€ precio ver mapa

**Referencia: AL01/909**

### Descripción

magnifico local en la mejor zona de pozuelo, recién reformado con calidades estupendas. cuenta con aire acondicionado frio/calor. puertas exteriores en cristal con la posibilidad de plegarlas quedandose la entrada diáfana. tiene salida de humos y derecho de explotación de terraza. oportunidad unica.

### Características del inmueble

- Estado: buen estado
- Ubicación: Exterior

### Características del edificio

- Año de construcción: 1995

### Eficiencia energética

- No informado

Fuente: Página Web [www.milanuncios.com](http://www.milanuncios.com) (2014)



### Anexo 3: Formas Jurídicas posibles para Panaria Avenida Europa

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
<b>Empresario Individual</b>	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Comunidad de Bienes</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Civil</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Colectiva</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</b>	1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedades Profesionales</b>	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012 Máximo 120.202	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Anónima</b>	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</b>	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad Comanditaria Simple</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Comanditaria por acciones</b>	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad Cooperativa</b>	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado en la sociedad

<b>Sociedad Anónima Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral</b>	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Garantía Recíproca</b>	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Sociedad de Capital Riesgo</b>	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
<b>Agrupación de Interés Económico</b>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad

Fuente: Página Web [www.creatuempresa.org](http://www.creatuempresa.org) (2014)

## Anexo 4: Proceso de Constitución de una empresa

### Inscripción de la empresa

Descripción	Documentación	Lugar
-------------	---------------	-------

#### Descripción

Una vez otorgada la Escritura Pública de constitución, se procede a la inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil. A partir de este momento, la Sociedad adquiere plena capacidad jurídica.

#### Documentación

- La Escritura Pública de constitución de la Sociedad.
- Fotocopia del Número de Identificación Fiscal (NIF)
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales. Impreso Modelo 600 cumplimentado.

#### Lugar

Registro Mercantil de la provincia en que se encuentre domiciliada la Sociedad.

Fuente: Página Web [www.creatuempresa.org](http://www.creatuempresa.org) (2014)

## Anexo 5: Trámites para la constitución de una empresa de hostelería

<b><u>Trámite</u></b>	<b><u>Descripción</u></b>
<b>Registro de ficheros de carácter personal</b>	
<b>Alta en el Censo de empresarios</b>	Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad que han de presentar a efectos fiscales los empresarios individuales, los profesionales y las sociedades.
<b>Impuesto sobre Actividades Económicas</b>	Es un tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas.
<b>Alta en el impuesto sobre bienes inmuebles</b>	
<b>Licencia de actividad</b>	Licencias Municipales
<b>Comunicación de apertura del centro de trabajo</b>	Constituida la Sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de Seguridad y Salud Laboral.
<b>Adquisición y legalización del libro de Visitas</b>	Libro de carácter obligatorio para las empresas que anota las diligencias que practiquen los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.
<b>Obtención del calendario laboral</b>	
<b>Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria</b>	Inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles, es decir, a título enunciativo, adquisición y transmisión de dichos bienes y la constitución y cancelación de hipotecas sobre los mismos.
<b>Inscripción en el Registro Industrial</b>	Inscripción del establecimiento en el Registro Industrial y autorización de la puesta en marcha de la actividad industrial.
<b>Alta de los contratos de trabajo</b>	Laborales

<b>Afiliación y número de la Seguridad Social</b>	Acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce a la persona física su inclusión por primera vez en el Sistema de Seguridad Social
<b>Alta en el Régimen de la Seguridad Social</b>	El Sistema de la Seguridad Social es un conjunto de regímenes a través de los cuales el Estado garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación la protección adecuada a las contingencias y situaciones que al ley define
<b>Inscripción de la empresa</b>	La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones en el respectivo Régimen del Sistema de la Seguridad Social
<b>Trámites de carácter específico</b>	
<b>Bares, cafeterías, restaurantes y establecimientos hoteleros</b>	Autorización de apertura. Dirección General de Turismo de las comunidades autónomas

Fuente: Página Web [www.creatuempresa.org](http://www.creatuempresa.org) (2014)

## Anexo 6: Características del Contrato Indefinido de apoyo a los emprendedores

### Contrato indefinido para emprendedores

El contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores (art. 4 de la Ley 3/2012) fomenta la contratación estable por parte de los emprendedores y PYMES, que suponen más del 95% del tejido productivo. Para ello, la norma establece una serie de bonificaciones y deducciones fiscales.

#### Características

Se podrá realizar hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%.

- Para empresas que tengan **menos de 50 trabajadores** en el momento de la contratación.
- Por tiempo indefinido.
- Jornada completa y parcial.
- Período de **prueba un año**. Este período de prueba no puede establecerse cuando el trabajador haya ya desempeñado las mismas funciones con anterioridad en la empresa bajo cualquier modalidad de contratación.

#### Incentivos

##### 1. Fiscales\*

Primer trabajador contratado por la empresa **menor de 30 años**, la empresa tendrá derecho a una **deducción de 3.000 euros** de la cuota íntegra del período impositivo correspondiente a la finalización del período de prueba de un año exigido en el contrato.

En caso de contratar a un **desempleado perceptor de prestación contributiva**, se tendrá derecho a una deducción de la cuota íntegra del período impositivo correspondiente a la finalización del período de prueba de un año exigido en el contrato del **50% del menor de los siguientes importes**:

- El importe de la prestación por desempleo que el trabajador tuviera pendiente de percibir en el momento de la contratación.
- El importe correspondiente a doce mensualidades de la prestación por desempleo que tuviera reconocida.
  - El trabajador deberá haber percibido la prestación, al menos 3 meses.
  - El trabajador proporcionará a la empresa un certificado del Servicio Público de Empleo Estatal sobre el importe de prestación pendiente de percibir en la fecha prevista de inicio de la relación laboral.
  - El trabajador contratado a jornada completa podrá compatibilizar voluntariamente, junto con el salario, el 25% de la cuantía de la prestación que tuviera pendiente de percibir en el momento de la contratación.
- 

Esta deducción se aplicará respecto de aquellos contratos realizados en el período impositivo hasta alcanzar una plantilla de 50 trabajadores y siempre que en los doce meses siguientes al inicio de la relación laboral se produzca, respecto a cada trabajador, un incremento de la plantilla media total de la entidad en, al menos, una unidad respecto a los doce meses anteriores.

*\*(Artículo 43 del texto refundido de la Ley del impuesto de sociedades, aprobado por Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, modificado por la Ley 3/2012)*

## 2.- Bonificaciones

Las bonificaciones en la cuota empresarial a la Seguridad Social, durante 3 años, para trabajadores desempleados inscritos en la Oficina de Empleo:

	Cuantía	Contrato a una mujer en sectores que esté menos representada
<b>Jóvenes</b> entre 16 y 30 años (ambos inclusive)	Primer año: 83,33 euros/mes (1.000 euros/año). Segundo año: 91,67 euros/mes (1.100 euros/año). Tercer año: 100 euros/mes (1.200 euros/año).	Las cuantías se incrementan en 8,33 euros/mes (100 euros/año).
<b>Mayores de 45 años</b>	108,33 euros/mes (1.300 euros/año).	La cuantía será 125 euros/mes (1.500 euros/año).

Estas bonificaciones serán compatibles con otras ayudas públicas previstas para la misma finalidad sin que la suma de bonificaciones aplicables pueda superar el 100 por 100 de la cuota empresarial a la Seguridad Social.

En el supuesto de que el contrato se celebre a tiempo parcial, las bonificaciones se disfrutarán de modo proporcional a la jornada de trabajo pactada en el contrato.

### Obligaciones de la empresa

Debe **mantenerse el empleo del trabajador contratado al menos 3 años** desde la fecha del inicio de la relación laboral y deberá mantenerse el nivel de empleo en la empresa alcanzado con el contrato por tiempo indefinido de apoyo a emprendedores durante, al menos, un año desde la celebración del contrato. En caso de incumplimiento de estas obligaciones se procederá al reintegro de los incentivos.

No se considera incumplimiento cuando el contrato se extinga por causas objetivas o despido disciplinario cuando uno u otro sea declarado o reconocido como procedente, dimisión, muerte, jubilación o incapacidad permanente total o absoluta o gran invalidez del trabajador o por la expiración del tiempo convenido o realización de la obra o servicio objeto del contrato.

### Exclusiones

No podrá concertar este contrato la empresa que en los 6 meses anteriores a la celebración del contrato hubiera adoptado decisiones extintivas improcedentes de contratos de trabajo. La limitación afectará a las extinciones producidas con posterioridad a la entrada en vigor de la Ley 3/2012.

Asimismo, será de aplicación las previsiones contenidas en la sección I del capítulo I de la Ley 43/2006 a excepción de los artículos 2.7 y 6.2.

Fuente: Página Web [www.sepe.es](http://www.sepe.es) (2014)

## Anexo 7: Fuentes de financiación para emprendedores y PYMES

### Financiación para Emprendedores y PYME

NOTA: Todos los enlaces de esta página se abren en ventana nueva.

La DGIPYME dispone de los siguientes **instrumentos y programas para facilitar el acceso de los emprendedores y las PYME a otras fuentes de financiación:**

La Dirección General de Industria y de la PYME convoca anualmente ayudas que sirven de apoyo directa o indirectamente a emprendedores y a la PYME

La Dirección General de Industria y de la PYME convoca anualmente ayudas que sirven de apoyo directa o indirectamente a emprendedores y a la PYME.

- [Impulso a las Redes de Business Angels](#)
- [Programa de Fondos de Titulización de Activos para PYME - FTPYME](#)

La DGIPYME proporciona financiación directa a emprendedores y PYME a través de la Empresa Nacional de Innovación, SA (ENISA)

<b>Creación</b>	<b>Crecimiento</b>
<a href="#">ENISA jóvenes emprendedores</a>	<a href="#">ENISA competitividad</a>
<a href="#">ENISA emprendedores</a>	<a href="#">Línea Agenda digital</a>
<b>Consolidación</b>	<b>Innovación</b>
<a href="#">ENISA Mercados Alternativos</a>	<a href="#">Programa emprendedores</a>
<a href="#">ENISA fusiones y adquisiciones</a>	<a href="#">Programa aeronáutico</a>
	<a href="#">Programa Isla de La Palma</a>
	<a href="#">Programa PYME</a>

Fuente: Página Web [www.creatuempresa.org](http://www.creatuempresa.org) (2014)



## Anexo 8: Cuadro de Amortización préstamo Panaria Avenida Europa

Cuadro amortización				
<b>Principal</b>	65000,00		<b>Mensualidades</b>	84
<b>Nº años</b>	7,00		<b>Int mensual</b>	0,00416667
<b>Interés anual</b>	0,05		<b>Cuota</b>	-918,7041 €
Amortización préstamo				
Periodo	Cuota	Intereses	Amort Capital	Capital vivo
<b>0</b>				65000
<b>1</b>	918,70	270,83 €	647,87 €	64.352,13 €
<b>2</b>	918,70	268,13 €	650,57 €	63.701,56 €
<b>3</b>	918,70	265,42 €	653,28 €	63.048,28 €
<b>4</b>	918,70	262,70 €	656,00 €	62.392,28 €
<b>5</b>	918,70	259,97 €	658,74 €	61.733,54 €
<b>6</b>	918,70	257,22 €	661,48 €	61.072,06 €
<b>7</b>	918,70	254,47 €	664,24 €	60.407,82 €
<b>8</b>	918,70	251,70 €	667,00 €	59.740,82 €
<b>9</b>	918,70	248,92 €	669,78 €	59.071,03 €
<b>10</b>	918,70	246,13 €	672,57 €	58.398,46 €
<b>11</b>	918,70	243,33 €	675,38 €	57.723,08 €
<b>12</b>	918,70	240,51 €	678,19 €	57.044,89 €
<b>13</b>	918,70	237,69 €	681,02 €	56.363,87 €
<b>14</b>	918,70	234,85 €	683,85 €	55.680,02 €
<b>15</b>	918,70	232,00 €	686,70 €	54.993,31 €
<b>16</b>	918,70	229,14 €	689,57 €	54.303,75 €
<b>17</b>	918,70	226,27 €	692,44 €	53.611,31 €
<b>18</b>	918,70	223,38 €	695,32 €	52.915,99 €
<b>19</b>	918,70	220,48 €	698,22 €	52.217,76 €
<b>20</b>	918,70	217,57 €	701,13 €	51.516,63 €

<b>21</b>	918,70	214,65 €	704,05 €	50.812,58 €
<b>22</b>	918,70	211,72 €	706,98 €	50.105,60 €
<b>23</b>	918,70	208,77 €	709,93 €	49.395,67 €
<b>24</b>	918,70	205,82 €	712,89 €	48.682,78 €
<b>25</b>	918,70	202,84 €	715,86 €	47.966,92 €
<b>26</b>	918,70	199,86 €	718,84 €	47.248,08 €
<b>27</b>	918,70	196,87 €	721,84 €	46.526,24 €
<b>28</b>	918,70	193,86 €	724,84 €	45.801,40 €
<b>29</b>	918,70	190,84 €	727,86 €	45.073,53 €
<b>30</b>	918,70	187,81 €	730,90 €	44.342,63 €
<b>31</b>	918,70	184,76 €	733,94 €	43.608,69 €
<b>32</b>	918,70	181,70 €	737,00 €	42.871,69 €
<b>33</b>	918,70	178,63 €	740,07 €	42.131,62 €
<b>34</b>	918,70	175,55 €	743,16 €	41.388,46 €
<b>35</b>	918,70	172,45 €	746,25 €	40.642,21 €
<b>36</b>	918,70	169,34 €	749,36 €	39.892,85 €
<b>37</b>	918,70	166,22 €	752,48 €	39.140,36 €
<b>38</b>	918,70	163,08 €	755,62 €	38.384,74 €
<b>39</b>	918,70	159,94 €	758,77 €	37.625,98 €
<b>40</b>	918,70	156,77 €	761,93 €	36.864,05 €
<b>41</b>	918,70	153,60 €	765,10 €	36.098,94 €
<b>42</b>	918,70	150,41 €	768,29 €	35.330,65 €
<b>43</b>	918,70	147,21 €	771,49 €	34.559,16 €
<b>44</b>	918,70	144,00 €	774,71 €	33.784,45 €
<b>45</b>	918,70	140,77 €	777,94 €	33.006,52 €
<b>46</b>	918,70	137,53 €	781,18 €	32.225,34 €
<b>47</b>	918,70	134,27 €	784,43 €	31.440,91 €
<b>48</b>	918,70	131,00 €	787,70 €	30.653,21 €
<b>49</b>	918,70	127,72 €	790,98 €	29.862,22 €

<b>50</b>	918,70	124,43 €	794,28 €	29.067,95 €
<b>51</b>	918,70	121,12 €	797,59 €	28.270,36 €
<b>52</b>	918,70	117,79 €	800,91 €	27.469,45 €
<b>53</b>	918,70	114,46 €	804,25 €	26.665,20 €
<b>54</b>	918,70	111,10 €	807,60 €	25.857,60 €
<b>55</b>	918,70	107,74 €	810,96 €	25.046,64 €
<b>56</b>	918,70	104,36 €	814,34 €	24.232,29 €
<b>57</b>	918,70	100,97 €	817,74 €	23.414,56 €
<b>58</b>	918,70	97,56 €	821,14 €	22.593,41 €
<b>59</b>	918,70	94,14 €	824,56 €	21.768,85 €
<b>60</b>	918,70	90,70 €	828,00 €	20.940,85 €
<b>61</b>	918,70	87,25 €	831,45 €	20.109,40 €
<b>62</b>	918,70	83,79 €	834,91 €	19.274,48 €
<b>63</b>	918,70	80,31 €	838,39 €	18.436,09 €
<b>64</b>	918,70	76,82 €	841,89 €	17.594,20 €
<b>65</b>	918,70	73,31 €	845,39 €	16.748,81 €
<b>66</b>	918,70	69,79 €	848,92 €	15.899,89 €
<b>67</b>	918,70	66,25 €	852,45 €	15.047,43 €
<b>68</b>	918,70	62,70 €	856,01 €	14.191,43 €
<b>69</b>	918,70	59,13 €	859,57 €	13.331,85 €
<b>70</b>	918,70	55,55 €	863,15 €	12.468,70 €
<b>71</b>	918,70	51,95 €	866,75 €	11.601,95 €
<b>72</b>	918,70	48,34 €	870,36 €	10.731,59 €
<b>73</b>	918,70	44,71 €	873,99 €	9.857,60 €
<b>74</b>	918,70	41,07 €	877,63 €	8.979,97 €
<b>75</b>	918,70	37,42 €	881,29 €	8.098,68 €
<b>76</b>	918,70	33,74 €	884,96 €	7.213,72 €
<b>77</b>	918,70	30,06 €	888,65 €	6.325,07 €
<b>78</b>	918,70	26,35 €	892,35 €	5.432,72 €

<b>79</b>	918,70	22,64 €	896,07 €	4.536,66 €
<b>80</b>	918,70	18,90 €	899,80 €	3.636,85 €
<b>81</b>	918,70	15,15 €	903,55 €	2.733,30 €
<b>82</b>	918,70	11,39 €	907,32 €	1.825,99 €
<b>83</b>	918,70	7,61 €	911,10 €	914,89 €
<b>84</b>	918,70	3,81 €	914,89 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional Panaria Avenida Europa

CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7
Inversión inicial	-	100.000						
Inversiones posteriores								
<b>Flujos de Capital</b>	<b>-</b>	<b>100.000</b>						
<b>INGRESOS</b>								
Panadería convencional	88.032	88.912	88.032	90.691	92.504	95.280	98.138	101.082
Desayunos	56.088	56.649	56.649	57.782	58.937	60.706	62.527	64.403
Almuerzos	47.376	47.850	47.850	48.807	49.783	51.276	52.815	54.399
Apertivo	51.408	51.922	51.922	52.961	54.020	55.640	57.310	59.029
Comida	92.220	93.142	93.142	95.005	96.905	99.812	102.807	105.891
Merienda	67.032	67.702	67.702	69.056	70.437	72.551	74.727	76.969
Cena-Apertivo	78.864	79.653	79.653	81.246	82.871	85.357	87.917	90.555
<b>Total Ingresos Ordinarios</b>	<b>481.020</b>	<b>485.830</b>	<b>485.830</b>	<b>495.547</b>	<b>505.458</b>	<b>520.621</b>	<b>536.240</b>	<b>552.327</b>
<b>GASTOS</b>								
<b>Gastos de Personal</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>	<b>136.800</b>
<b>Coste de ventas</b>	<b>206.358</b>	<b>208.421</b>	<b>208.421</b>	<b>212.590</b>	<b>216.841</b>	<b>223.347</b>	<b>230.047</b>	<b>236.948</b>
Alquiler	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Servicios externos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Agua, gas y electricidad	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Material auxi y mkt	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Seguros, presa, wifi	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Mantenimiento	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
<b>Gastos Generales</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>	<b>80.400</b>
<b>Total Gastos Ordinarios</b>	<b>423.558</b>	<b>425.621</b>	<b>425.621</b>	<b>429.790</b>	<b>434.041</b>	<b>440.547</b>	<b>447.247</b>	<b>454.148</b>
<b>EBITDA</b>	<b>57.462</b>	<b>60.209</b>	<b>60.209</b>	<b>65.757</b>	<b>71.416</b>	<b>80.075</b>	<b>88.993</b>	<b>98.179</b>
<b>Amortización</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.171,43</b>	<b>15.171,43</b>	<b>8.871,43</b>
<b>BAII</b>	<b>41.915,99</b>	<b>44.662,62</b>	<b>44.662,62</b>	<b>50.210,80</b>	<b>55.869,94</b>	<b>64.903,43</b>	<b>73.821,68</b>	<b>89.307,47</b>
<b>Intereses</b>	<b>3.069,34 €</b>	<b>2.662,34</b>	<b>2.662,34</b>	<b>2.234,52</b>	<b>1.784,81</b>	<b>1.312,09</b>	<b>815,19</b>	<b>292,86</b>
<b>EAI</b>	<b>38.846,65</b>	<b>42.000,28</b>	<b>42.000,28</b>	<b>47.976,28</b>	<b>54.085,13</b>	<b>63.591,34</b>	<b>73.006,49</b>	<b>89.014,61</b>
<b>Impuesto (15%enIy2) (30%demás)</b>	<b>5.827,00</b>	<b>6.300,04</b>	<b>6.300,04</b>	<b>14.392,88</b>	<b>16.225,54</b>	<b>19.077,40</b>	<b>21.901,95</b>	<b>26.704,38</b>
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>33.019,66</b>	<b>35.700,24</b>	<b>35.700,24</b>	<b>33.583,40</b>	<b>37.859,59</b>	<b>44.513,94</b>	<b>51.104,54</b>	<b>62.310,23</b>

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 10: Horizonte Pesimista y Optimista**

Junto al escenario propuesto según la Central franquiciadora, se han considerado otros dos escenarios adicionales: uno pesimista y otro optimista.

La primera tabla corresponde al escenario pesimista. En esta situación, se han considerado una estimación inferior del volumen de ventas y mayores costes en el funcionamiento del negocio, así como, una mayor carga financiera.

La segunda tabla corresponde al horizonte optimista. En este caso, se ha estimado que la inversión inicial es menor que en el horizonte normal, y que la cifra de ventas se aproxima más a las estimaciones que Panaria realiza en el Dossier Informativo, (para el escenario normal se había considerado que estas cifras eran demasiado optimistas, de modo que la inversión resultara atractiva para potenciales inversores).

CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7
Inversión inicial	-	100.000						
Inversiones posteriores								
<b>Flujos de Capital</b>	<b>100.000</b>							
<b>INGRESOS</b>								
Panadería convencional	83.630	84.467	86.156	87.879	90.516	93.231	96.028	
Desayunos	53.284	53.816	54.893	55.991	57.670	59.400	61.182	
Almuerzos	45.007	45.457	46.366	47.294	48.713	50.174	51.679	
Aperitivo	48.838	49.326	50.312	51.319	52.858	54.444	56.077	
Comida	87.609	88.485	90.255	92.060	94.822	97.666	100.596	
Merienda	63.680	64.317	65.604	66.916	68.923	70.991	73.121	
Cena-Aperitivo	74.921	75.670	77.183	78.727	81.089	83.522	86.027	
<b>Total Ingresos Ordinarios</b>	<b>456.969</b>	<b>461.539</b>	<b>470.769</b>	<b>480.185</b>	<b>494.590</b>	<b>509.428</b>	<b>524.711</b>	
<b>GASTOS</b>								
<b>Gastos de Personal</b>	<b>156.000</b>	<b>156.000</b>	<b>156.000</b>	<b>156.000</b>	<b>156.000</b>	<b>156.000</b>	<b>156.000</b>	<b>156.000</b>
<b>Coste de ventas</b>	<b>196.040</b>	<b>198.000</b>	<b>201.960</b>	<b>205.999</b>	<b>212.179</b>	<b>218.545</b>	<b>225.101</b>	
Alquiler	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Servicios externos	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Agua, gas y electricidad	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Material auxi y mkt	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Seguros, presa, wifi	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
Mantenimiento	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
<b>Gastos Generales</b>	<b>84.900</b>	<b>84.900</b>	<b>84.900</b>	<b>84.900</b>	<b>84.900</b>	<b>84.900</b>	<b>84.900</b>	<b>84.900</b>
<b>Total Gastos Ordinarios</b>	<b>436.940</b>	<b>438.900</b>	<b>442.860</b>	<b>446.899</b>	<b>453.079</b>	<b>459.445</b>	<b>466.001</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>20.029</b>	<b>22.639</b>	<b>27.909</b>	<b>33.286</b>	<b>41.511</b>	<b>49.983</b>	<b>58.710</b>	
<b>Amortización</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.171,43</b>	<b>15.171,43</b>	<b>8.871,43</b>	
<b>BAII</b>	<b>4.482,87</b>	<b>7.092,16</b>	<b>12.362,94</b>	<b>17.739,12</b>	<b>26.339,69</b>	<b>34.812,02</b>	<b>49.838,53</b>	
<b>Intereses</b>	<b>3.379,60 €</b>	<b>2.937,98</b>	<b>2.471,45</b>	<b>1.978,60</b>	<b>1.457,96</b>	<b>907,94</b>	<b>326,90</b>	
<b>BAI</b>	<b>1.103,27</b>	<b>4.154,18</b>	<b>9.891,49</b>	<b>15.760,52</b>	<b>24.881,73</b>	<b>33.904,08</b>	<b>49.511,62</b>	
<b>Impuesto (15%<sup>n</sup>ly2) (30%<sup>n</sup>demás)</b>	<b>165,49</b>	<b>623,13</b>	<b>2.967,45</b>	<b>4.728,16</b>	<b>7.464,52</b>	<b>10.171,22</b>	<b>14.853,49</b>	
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>937,78</b>	<b>3.531,06</b>	<b>6.924,04</b>	<b>11.032,36</b>	<b>17.417,21</b>	<b>23.732,86</b>	<b>34.658,14</b>	
<b>Amortización préstamo</b>	<b>7.829,03 €</b>	<b>8.270,65 €</b>	<b>8.737,18 €</b>	<b>9.230,03 €</b>	<b>9.750,68 €</b>	<b>10.300,69 €</b>	<b>10.881,73 €</b>	
<b>Flujos de Caja</b>	<b>100.000</b>	<b>8.655,17</b>	<b>13.733,28</b>	<b>17.348,76</b>	<b>22.837,96</b>	<b>28.603,59</b>	<b>32.647,83</b>	

Fuente: Elaboración propia

CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7
Inversión inicial	-							
Inversiones posteriores	90.000							
<b>Flujos de Capital</b>	<b>90.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>INGRESOS</b>								
Panadería convencional	92.434	93.358	95.225	97.130	100.043	103.045	106.136	
Desayunos	58.892	59.481	60.671	61.884	63.741	65.653	67.623	
Almuerzos	49.745	50.242	51.247	52.272	53.840	55.455	57.119	
Aperitivo	53.978	54.518	55.609	56.721	58.422	60.175	61.980	
Comida	96.831	97.799	99.755	101.750	104.803	107.947	111.185	
Merienda	70.384	71.087	72.509	73.959	76.178	78.463	80.817	
Cena-Aperitivo	82.807	83.635	85.308	87.014	89.225	92.313	95.083	
<b>Total Ingresos Ordinarios</b>	<b>505.071</b>	<b>510.122</b>	<b>520.324</b>	<b>530.731</b>	<b>546.653</b>	<b>563.052</b>	<b>579.944</b>	
<b>GASTOS</b>								
<b>Gastos de Personal</b>	<b>117.600</b>	<b>117.600</b>	<b>117.600</b>	<b>117.600</b>	<b>117.600</b>	<b>117.600</b>	<b>117.600</b>	<b>117.600</b>
<b>Coste de ventas</b>	<b>216.675</b>	<b>218.842</b>	<b>223.219</b>	<b>227.683</b>	<b>234.514</b>	<b>241.549</b>	<b>248.796</b>	
Alquiler	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000	
Servicios externos	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	
Agua, gas y electricidad	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	
Material auxil y mlt	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	
Seguros, presa, wifi	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	
Mantenimiento	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	
<b>Gastos Generales</b>	<b>78.900</b>	<b>78.900</b>	<b>78.900</b>	<b>78.900</b>	<b>78.900</b>	<b>78.900</b>	<b>78.900</b>	<b>78.900</b>
<b>Total Gastos Ordinarios</b>	<b>413.175</b>	<b>415.342</b>	<b>419.719</b>	<b>424.183</b>	<b>431.014</b>	<b>438.049</b>	<b>445.296</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>91.896</b>	<b>94.779</b>	<b>100.605</b>	<b>106.547</b>	<b>115.639</b>	<b>125.003</b>	<b>134.648</b>	
<b>Amortización</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.546,43</b>	<b>15.171,43</b>	<b>15.171,43</b>	<b>8.871,43</b>	
<b>BAI</b>	<b>76.349,11</b>	<b>79.233,07</b>	<b>85.058,66</b>	<b>91.000,76</b>	<b>100.467,18</b>	<b>109.831,33</b>	<b>125.776,42</b>	
<b>Intereses</b>	<b>2.335,09 €</b>	<b>2.020,91</b>	<b>1.692,29</b>	<b>1.348,58</b>	<b>989,07</b>	<b>613,05</b>	<b>219,76</b>	
<b>BAI</b>	<b>74.014,02</b>	<b>77.212,16</b>	<b>83.366,37</b>	<b>89.652,18</b>	<b>99.478,10</b>	<b>109.218,28</b>	<b>125.556,66</b>	
<b>Impuesto (15%<sup>n1</sup>y2) (30%<sup>demás</sup>)</b>	<b>11.102,10</b>	<b>11.581,82</b>	<b>25.009,91</b>	<b>26.895,66</b>	<b>29.843,43</b>	<b>32.765,48</b>	<b>37.667,00</b>	
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>62.911,92</b>	<b>65.630,34</b>	<b>58.356,46</b>	<b>62.756,53</b>	<b>69.634,67</b>	<b>76.452,80</b>	<b>87.889,66</b>	
<b>Amortización préstamo</b>	<b>6.839,02 €</b>	<b>7.153,20 €</b>	<b>7.481,82 €</b>	<b>7.825,53 €</b>	<b>8.185,03 €</b>	<b>8.561,05 €</b>	<b>8.954,35 €</b>	
<b>Flujos de Caja</b>	<b>90.000</b>	<b>71.619,33</b>	<b>66.421,07</b>	<b>70.477,43</b>	<b>76.621,07</b>	<b>83.063,17</b>	<b>87.806,74</b>	

Fuente: Elaboración propia