



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# TRABAJO FINAL DE GRADO

---

## PLAN DE EMPRESA FRANQUICIA GRANIER

Autora: Rocío Sendrós Martínez

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

Valencia, Septiembre 2016

# Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	6
1.1. RESUMEN .....	6
1.2. OBJETO DEL TFG Y OBJETIVOS.....	7
1.3. METODOLOGÍA Y ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	10
2. CONCEPTOS PREVIOS .....	14
2.1. ANÁLISIS COYUNTURAL.....	14
2.1.1. APROXIMACIÓN AL SECTOR .....	16
2.2. LA FRANQUICIA .....	20
2.2.1. FRANQUICIA GRANIER.....	22
2.3. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	27
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	32
3.1. INTRODUCCIÓN .....	32
3.2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO .....	32
3.3. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO .....	39
3.4. ANÁLISIS DAFO – CAME .....	45
4. DESARROLLO .....	51
4.1. ADAPTACIÓN AL MÉTODO CANVAS.....	51
4.2. SEGMENTO DEL MERCADO .....	51
4.2.1. INTRODUCCIÓN .....	51
4.2.2. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO .....	51
4.2.3. LOCALIZACIÓN.....	53
4.2.3. EPÍLOGO .....	58
4.3. PROPUESTA DE VALOR .....	58
4.3.1. INTRODUCCIÓN .....	58
4.3.2. PRODUCTO O SERVICIO.....	59
4.3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	61
4.3.4. EPÍLOGO .....	62
4.4. CANALES .....	62
4.4.1. INTRODUCCIÓN .....	62
4.4.2. PROMOCIÓN.....	62
4.4.3. DISTRIBUCIÓN .....	63
4.4.4. EPÍLOGO .....	64

4.5. RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	65
4.5.1. INTRODUCCIÓN .....	65
4.5.2. RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES .....	65
4.5.3. EPÍLOGO .....	66
4.6. FUENTE DE INGRESOS .....	67
4.6.1. INTRODUCCIÓN .....	67
4.6.2. VENTAS .....	67
4.6.5. EPÍLOGO .....	70
4.7. RECURSOS CLAVE .....	70
4.7.1. INTRODUCCIÓN .....	70
4.7.2. ORGANIGRAMA .....	70
4.7.3. INVERSIÓN -FINANCIACIÓN .....	73
4.7.4. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....	77
4.7.5. EPÍLOGO .....	80
4.8. ACTIVIDADES CLAVE .....	81
4.8.1. INTRODUCCIÓN .....	81
4.8.2. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD .....	81
4.8.3. EPÍLOGO .....	83
4.9. ASOCIACIONES CLAVE .....	84
4.9.1. INTRODUCCIÓN .....	84
4.9.2. SUMINISTRADORES .....	84
4.9.3. FORMA JURÍDICA .....	85
4.9.5. EPÍLOGO .....	87
4.10. ESTRUCTURA DE COSTES .....	87
4.10.1. INTRODUCCIÓN .....	87
4.10.3 GASTOS .....	88
4.10.7. EPÍLOGO .....	92
4.11. INFORMES PREVISIONALES .....	92
4.11.1. INTRODUCCIÓN .....	92
4.11.2. BALANCE DE SITUACIÓN .....	92
4.11.3. PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	95
4.11.4. RATIOS Y ANÁLISIS .....	97
4.11.5. EPÍLOGO .....	107
5. CONCLUSIONES .....	110
6. BIBLIOGRAFÍA .....	114
ANEXOS .....	116

## Índice de Imágenes

IMAGEN 1 : Comparativa PIB Trimestral.....	14
IMAGEN 2 : Gráfica indicadores de consumo .....	15
IMAGEN 3 : Gráfica evolución total de parados.....	16
IMAGEN 4 : Gráfica por ramas de actividad.....	17
IMAGEN 5 : Gráfica distribución sectorial empresas españolas .....	18
IMAGEN 6 : Lugar de compra del pan .....	20
IMAGEN 7: Logo Granier .....	23
IMAGEN 8 : Granier en el mundo.....	28
IMAGEN 9 : Evolución del empleo en las franquicias.....	29
IMAGEN 10 : Distribución por sectores.....	31
IMAGEN 11 : Modelo PESTEL .....	33
IMAGEN 12 : Pirámide poblacional Valencia .....	35
IMAGEN 13 : Interés del visitante en INTERSICOP .....	37
IMAGEN 14 : Huella ecológica España .....	38
IMAGEN 15 : El modelo de las cinco fuerzas de PORTER.....	40
IMAGEN 16 : Ubicación Panaria vs. Granier.....	43
IMAGEN 17 : Matriz DAFO .....	46
IMAGEN 18 : Matriz CAME.....	48
IMAGEN 19 : Localización nuevo local .....	54
IMAGEN 20 : Actividad económica en la zona .....	55
IMAGEN 21: Las dimensiones del producto.....	59
IMAGEN 22: Variedad de panes.....	60
IMAGEN 23: Relación con los consumidores .....	65
IMAGEN 24 Gráfico de consumo anual por tipos de consumo.....	69
IMAGEN 25 : Organigrama del establecimiento .....	71
IMAGEN 26: INVERSIÓN INICIAL .....	74
IMAGEN 27: Requisitos del banco Santander .....	75
IMAGEN 28 : Características del Banco Popular .....	75
IMAGEN 29 : Local de Granier.....	78
IMAGEN 30: Características del local .....	79
IMAGEN 31 : DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL .....	79
IMAGEN 32: Suministradores Granier.....	85

## Índice de Tablas

TABLA 1: Relación de asignaturas .....	10
TABLA 2 : Crecimiento del PIB por ramas de actividad .....	18
TABLA 3 : Mercado total del pan.....	19
TABLA 4 : Clases de formación .....	25
TABLA 5 : Diferencias entre tipos de locales .....	26
TABLA 6 : Tamaño del sector alimentación.....	45
TABLA 7 : Opciones de localización .....	54
TABLA 8 Posibles competidores .....	57
TABLA 9: Distribución del consumo según estacionalidad .....	68
TABLA 10: Plantilla de empleados.....	72
TABLA 11 : Tareas a realizar .....	82
Tabla 12: Proceso de constitución de sociedades.....	86
TABLA 13 : Análisis de costes .....	88
TABLA 14: Desglose salario personal .....	89
TABLA 15: Amortizaciones .....	91
TABLA 16 Balance de situación previsional .....	93
TABLA 17 Patrimonio Neto y Pasivo.....	94
TABLA 18 Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	95
TABLA 19 Flujos de Caja .....	97
TABLA 20 Total Flujos Netos de Caja.....	98
TABLA 21 Ratios de Rentabilidad Económica.....	99
TABLA 22 Cálculo Rentabilidad Financiera.....	100
TABLA 23 Cálculo Coste de Capital .....	101
TABLA 24 Cálculos Pay-Back.....	103
TABLA 25 Ratios sobre la Liquidez.....	104
TABLA 26 Ratios de Endeudamiento .....	105



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. RESUMEN

En este proyecto se expone el diseño de la estrategia sobre la posibilidad de abrir un negocio de la red de franquiciados Granier, basando nuestra actividad en la venta de panes y productos de bollería y pastelería en la zona universitaria de Ramón Llull.

El motivo de haber elegido este tipo de negocio es la experiencia y facilidades que aporte ser parte de una franquicia y la cobertura de una necesidad en esa zona, ya que pese a que hay numerosos locales, ninguno coincide con las características que podemos aportar, de todas formas habrá que analizar la competencia para poder ofertar lo demandado por el público objetivo.

La inversión necesaria es bastante elevada dadas las características del establecimiento por lo que la rentabilidad y viabilidad del proyecto será estudiada en profundidad para tener cierta seguridad en la puesta en marcha.

Palabras clave: Plan de empresa, Franquicia, Panadería, Granier, Trabajo Fin de Grado

This project describes the strategy design about the possibility of start a bussiness being part of Granier franchise network, our main activity is the bakery, pastries and cakes' sales in Ramon Llull, a college area.

The reason of this choice is the experience and benefits that the franchise give us and also to cover the target audience's needs. There are many establishments in this area but any of them with our characteristics so we have to analyze the competition.

The investment required is high due to the establishment's characteristics, so profitability and viability are going to be deeply studied to have pretty security to start the bussiness.

Key words: Bussiness Plan, Franchise, Bakery, Granier, Final Year.

## 1.2. OBJETO DEL TFG Y OBJETIVOS

El **objeto** del presente Trabajo Final de Grado es el desarrollo de una estrategia para la apertura de un establecimiento destinado al comercio al por menor de productos panaderos asociados a la red de franquicias Granier en la ciudad de Valencia, concretamente en la zona de las universidades, para ello realizaremos una serie de análisis tanto del entorno como de marketing y a nivel financiero y económico. A lo largo de este Plan de Empresa se destacarán los principales pasos a seguir para la decisión de invertir en el negocio y como desarrollarlo con el mayor éxito y rentabilidad posible disponiendo de los recursos proporcionados por el franquiciador y los necesarios en términos de financiación. Para llevar a cabo este proyecto necesitaremos recordar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, puesto que un plan de empresa precisa información de muy diversos apartados, por lo que las asignaturas relevantes en ese trabajo serán desde las dadas en el primer año hasta las últimas de la carrera, a parte de los conocimientos y herramientas adquiridos necesitaremos adecuarnos al entorno con el estudio del mercado actual en términos prácticos en nuestro caso en temas de franquicias, panaderías o comercios en general.

Respecto a los **objetivos**, podemos destacar como principal estudiar el éxito que podamos tener en la apertura de la nueva franquicia de Granier distinguiendo por una parte la viabilidad financiera y económica, entendiendo por viabilidad la rentabilidad que podamos obtener, según el franquiciador será del 15% si seguimos las pautas establecidas y por la otra el poder conseguir todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del nuevo establecimiento optimizándolos del mejor método posible. Para ello deberemos especificar una serie de objetivos más concretos a lo largo del trabajo para lograr los dos primeros definidos:

- ∞ **Estudiar el contexto**, para conocer dónde vamos a situarnos necesitamos saber una serie de conceptos previos como la definición de franquicia y lo que todo ello conlleva, el apoyo por parte del franquiciador y por el contrario la falta de decisión que tenemos en nuestro poder. También conocer los aspectos principales de la red de franquicias a la que nos vamos a asociar, atendiendo a su experiencia, metodología, estructura y trayectoria a nivel nacional y más en concreto en nuestra comunidad. Del mismo modo ubicarnos en el contexto de la economía del país es imprescindible para saber actuar del mejor modo posible.



- ∞ **Analizar el entorno**, teniendo la suficiente información del sector y del entorno más próximo podremos conocer los aspectos más y menos favorables de la implicación en esta nueva inversión y así aprovechar los factores positivos para explotarlos y los negativos para tratar de solucionarlos antes de que nos afecten demasiado. Con estos datos podremos realizar un breve esquema que tendremos que tener en cuenta constantemente.
  
- ∞ **Elegir la ubicación más óptima**, tendremos que analizar las posibles localizaciones para tomar la mejor decisión posible teniendo en cuenta los requisitos que el franquiciador impone en cuanto a tránsito de gente y área comercial que nos beneficiará a la hora de captar nuevos clientes.
- ∞ **Distribuir el local lo mejor posible**, situando el producto en los escaparates que den al exterior conseguiremos atraer a más gente, del mismo modo habrá que distribuir los equipamientos para un buen funcionamiento del negocio optimizando los equipamientos y el mobiliario en general lograremos la mayor capacidad para los clientes.
  
- ∞ **Optimización de pedidos**, con la ayuda de la formación que proporciona el franquiciador podremos conseguir estar preparados para realizar los pedidos en el tiempo oportuno y sin que hayan roturas de stock o desabastecimiento.
  
- ∞ **Forma jurídica más favorable**, un buen análisis de las posibilidades que tenemos nos permitirá una buena elección que con el tiempo no proporcionará una serie de beneficios fiscales o burocracias más adecuadas a nuestro tipo de negocio.
  
- ∞ **Organización del personal**, respecto al organigrama, tendremos que decidir la cantidad de personal necesaria para este negocio y los tipos de contrato que se realizarán así como la jornada, para ello estudiaremos las horas punta y las épocas con más carga de trabajo.
  
- ∞ **Definir el público objetivo**, una vez tengamos claro cuál va a ser nuestro público objetivo, podremos adecuar nuestras estrategias a llegar a ellos de la mejor forma posible, en este caso los universitarios, deberemos estar presentes en las redes sociales.

- ∞ **Marketing mix**, analizando las técnicas del Marketing mix podremos acercarnos y quedarnos con nuestro público objetivo, analizando el precio, el producto o la promoción que se le da lograremos fidelizar clientes y conseguir nuevos.
  
- ∞ **Financiación**, en cuanto a la financiación, el mercado financiero actualmente no está muy propenso a financiar según que inversiones, por lo que deberemos estudiar las condiciones y requisitos que se nos brindan en las distintas entidades bancarias para poder hacer frente a la devolución de lo solicitado en plazos prudentes y sin intereses excesivos.
  
- ∞ **Informes positivos**, una vez obtenidos las previsiones de datos a nivel económico y financiero, se realizarán una serie de análisis tales como los del Balance o el P y G para conocer la viabilidad que tenga nuestro negocio, siempre siendo realistas y analizando diversos escenarios para tener la mejor información posible.
  
- ∞ **Ratios adecuados**, del mismo modo, analizando ratios como los de rentabilidad, endeudamiento o liquidez podremos determinar el rendimiento que nuestro negocio pueda ofrecernos, también para conocer con anterioridad puntos clave que afecten a la economía del local y así estar más atentos para subsanarlos.

Con esta serie de objetivos específicos podremos conseguir el objetivo principal de cualquier negocio, la viabilidad económica y financiera. En general conocer mediante este proyecto si sería posible llevar a cabo este plan de empresa con expectativas positivas, para ello será imprescindible la mayor objetividad posible en el análisis de los datos así como la verificación de información obtenida.

### 1.3. METODOLOGÍA Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

En el grado de Administración y Dirección de Empresas el objetivo general es “formar profesionales capaces de desempeñar labores de gestión asesoramiento y evaluación de las organizaciones empresariales” tanto “en el ámbito global de la organización como en cualquiera de sus áreas funcionales: producción, recursos humanos, financiación, comercialización, inversión administración o contabilidad” (Universidad Politécnica Valencia, 2012)

A lo largo de todo el proyecto serán necesarios conocimientos específicos para cada área dentro de la creación de una empresa, por lo que a continuación procederemos a detallar los conceptos adquiridos durante la carrera y su implicación en el siguiente trabajo. En el estudio de este grado hemos adquirido numerosas herramientas para afrontar muy dispares situaciones dentro del entorno empresarial. Para desarrollar este proyecto tendremos que emplear los conocimientos aprendidos, desde los procesos necesarios para empezar cualquier tipo de sociedad hasta el análisis de la misma en cuanto a viabilidad.

**TABLA 1: Relación de asignaturas**

APARTADO DEL PROYECTO	ASIGNATURAS RELACIONADAS
<b>Conceptos previos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>∞ Introducción a la Administración de Empresas</li><li>∞ Derecho del trabajo</li></ul>
<b>Análisis coyuntural</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>∞ Economía Mundial</li><li>∞ Microeconomía</li><li>∞ Economía Española</li></ul>
<b>Análisis estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>∞ Estrategia y Diseño de la Organización</li><li>∞ Strategy Implementation</li></ul>
<b>Operaciones y procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>∞ Dirección de Producción y Operaciones</li><li>∞ Logística</li></ul>
<b>Organización y RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>∞ Human Resource Management II</li><li>∞ Derecho de la Empresa</li></ul>

<b>Plan de Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Marketing Strategy</li> <li>∞ Brand Management</li> <li>∞ Dirección Comercial</li> </ul>
<b>Plan Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Contabilidad de Sociedades</li> <li>∞ Gestión Fiscal de la Empresa</li> <li>∞ Contabilidad de Costes</li> <li>∞ Análisis y Consolidación Contable</li> <li>∞ Dirección Financiera</li> </ul>
<b>Genérico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>∞ Prácticas en empresa</li> <li>∞ Ética y RSC</li> <li>∞ Principles of Entrepreneurship</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Intranet, 2015

Respecto a la metodología, vamos a utilizar el novedoso método CANVAS que como podemos extraer del libro (Osterwalder & Pigneur, 2011) se trata de una herramienta para generar modelos de negocio basada en 9 elementos que se pueden representar en una sola hoja. Puesto que estamos en un Trabajo Final de Grado y necesitamos desarrollar los aspectos más relevantes de la puesta en marcha de un nuevo negocio, no apoyaremos en este modelo para ubicar los puntos clave y unir el método clásico de plan de empresa con esta nueva herramienta llamada CANVAS.

Este método de desarrollo de modelos de negocios se base en nueve puntos clave (ver ANEXO 1) que se desarrollan para identificar los aspectos más relevantes a la hora de llevar a cabo una nueva actividad comercial. Estos nueve módulos nos permiten cubrir cubren las cuatro principales áreas de un negocio, que son los clientes, la oferta, las infraestructuras y por último la viabilidad económica. Así podemos definir los nueve puntos del siguiente modo:

- 1. Propuesta de valor** – El objetivo de este módulo es describir el valor que vamos a crear para nuestro público objetivo definiendo el tipo de producto o servicio que vamos a ofertar con sus cualidades así como las necesidades que vamos a cubrir con ellos. Éste será el punto principal a partir del cual desarrollaremos el resto del modelo, ya que es la base de nuestra actividad.

2. **Segmento de mercado** – En este punto agruparemos a los clientes con características y necesidades homogéneas para analizar sus preferencias, información geográfica y demográfica y posibles puntos potenciales de consumo para explotar.
3. **Canales** – La forma en la que se establece el contacto con los clientes es vital para la creación de una buena base en el negocio, aquí se incluyen aspectos como la forma de venta, la postventa o la evaluación de la misma.
4. **Relación con el cliente** – Una vez establecido el qué, a quién y cómo, deberemos seguir estas pautas para establecer una relación con el cliente que le aporte algo más que el producto en sí y le genere la confianza suficiente para fidelizarlo y nos dé la posibilidad de servirnos de publicidad para captar nuevos consumidores potenciales.
5. **Fuente de ingresos** – Debemos tener claro de dónde van a venir las aportaciones necesarias para llevar a cabo el negocio y así establecer previsiones y expectativas para el futuro.
6. **Recursos clave** – La infraestructura que empleemos para poder darle forma a nuestra actividad es realmente necesaria, una vez establecidos los aspectos arriba comentados deberemos estudiar los elementos que nos ayuden a llevarlos a cabo.
7. **Actividades clave** - Es vital para el negocio fijar las tareas a desarrollar así como su importancia y relevancia en cada uno de los aspectos del negocio llevando seguimiento de las mismas y estudiar posibilidades de mejora tanto eficacia como en eficiencia.
8. **Asociaciones clave** – No todo depende de nosotros mismos y los clientes, es necesaria la asociación con terceros como suministradores, gobiernos o facilitadores de capital para apoyar el modelo de negocio.
9. **Estructura de costes** – De igual forma que hemos detallado la fuente de ingresos, deberemos atender a los costes que cada aspecto nos repercute para estudiar la viabilidad económica del proyecto.

Estos nueve apartados tienen dos lados, como se puede observar en el ANEXO y tal cómo se detalla en el modelo (Osterwalder & Pigneur, 2011) la parte izquierda al igual que la del hemisferio del cerebro, es el de la lógica y el de la eficiencia, que supone los aspectos más técnicos. Por otra parte el lado derecho del lienzo, el de las emociones se basa en el valor.

## 2. CONCEPTOS PREVIOS





### 2.1. ANÁLISIS COYUNTURAL

En este apartado procederemos a analizar la evolución en un primer lugar la situación económica del país en general para poder observar la proyección que se pueda producir en los próximos años en España y en un segundo lugar, más detallado, el sector que para este proyecto nos ocupa.

Para observar la evolución del mercado en España durante los últimos años podemos atender a una serie de indicadores referentes a la producción, al consumo y al empleo. Basándonos en estas tres áreas podremos determinar la situación en la que nos encontramos actualmente y cómo hemos llegado hasta ella:

- ∞ **Producción**, en este punto el indicador más común y adecuado sería el **PIB**, tal y cómo se contempla en la web (Datos macro) hemos podido observar una evolución positiva para el 2014 que crece paulatinamente en los primeros trimestres de 2015, datos realmente alentadores tras los 4 años seguidos de tasas negativas para este indicador. Situándose en 2014 en 1.058.469 millones de €, para los primeros datos del presente año nos encontramos por encima de la media en cuanto a porcentaje de crecimiento para la Zona Euro.

**IMAGEN 1 : Comparativa PIB Trimestral**

PIB Países: Comparativa PIB Trimestral				
Países	PIB Mill. €	Crecimiento PIB Trim.	Crecimiento PIB Anual	Fecha
Zona Euro [+]	2.593.876€ 	0,3%	1,2% 	II Trim 2015
España [+]	274.030€ 	1,0%	3,1% 	II Trim 2015

Fuente: Datos Macro, 2015

∞ **Consumo**, en este aspecto podríamos destacar entre los indicadores del consumo privado, la confianza de los consumidores, que tal y como se puede observar en la Imagen 2.2, ha ido evolucionando desde los valores negativos que mantuvo durante los años de crisis y posteriores hasta alcanzar en este trimestre un porcentaje positivo, factor beneficioso para los comerciantes, ya que tras el periodo de crisis económica que hemos sufrido, la confianza de los compradores puede suponer el cambio que necesitamos para fortalecer el consumo. Respecto al índice del consumo al por menos, lo comentaremos más adelante en el estudio del sector servicios, en nuestro casa panadería hostelería.

**IMAGEN 2 : Gráfica indicadores de consumo**

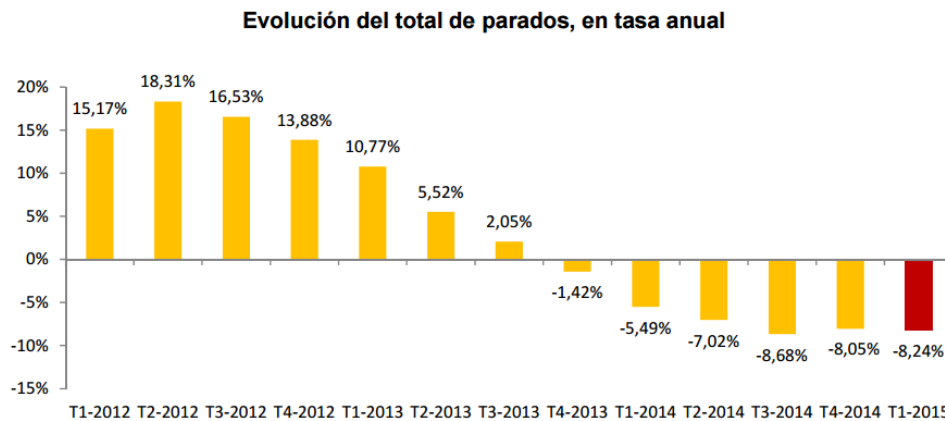


Fuente: Banco de España, 2015

∞ **Empleo**, en este apartado vamos a comprobar la evolución que ha sufrido la tasa de empleo en los últimos años, así como la comparación del porcentaje nacional con el de la Comunidad Valenciana, dónde se va a situar nuestra franquicia.



### IMAGEN 3 : Gráfica evolución total de parados



Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2015

Tal y cómo se informa en (INE, 2015), el empleo ha crecido en 504.200 personas en los 12 últimos meses siendo la variación anual del 2,97%. Pese a que en el último año el empleo ha subido en los servicios, construcción e industria en este último trimestre se ha podido observar un descenso en el número empleados para los servicios. En cuanto a los grupos de edad, se observan incrementos de empleo en los tramos de 40 a 44 años y entre los de 55 y más. Por el contrario, en los demás grupos de edad, en particular en el tramo 25-39, los datos son desfavorables con casi 125.000 ocupados menos.

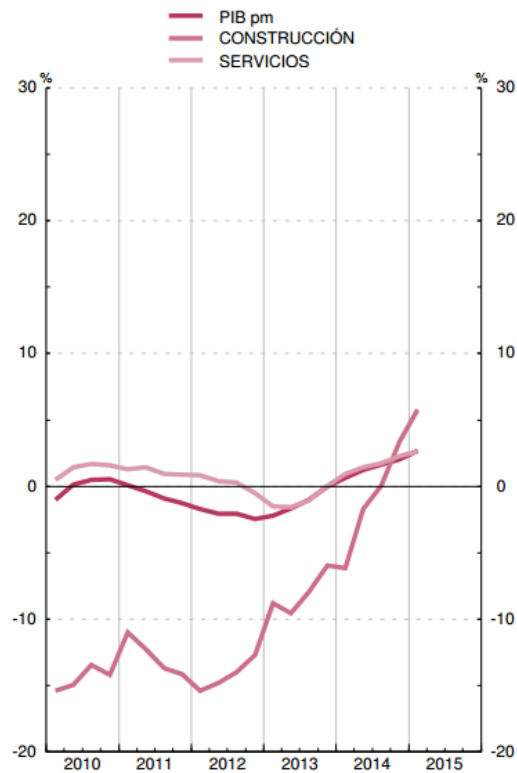
#### 2.1.1. APROXIMACIÓN AL SECTOR

Una vez situados en el contexto de la economía a grandes rasgos en nuestro país procedemos ahora a analizar la situación del sector con más detalle. Granier pertenece al CNAE 4724: “Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados”.

Podemos observar en la Imagen 2.4. como la **producción** en el sector servicios ha evolucionado un poco por encima que la tendencia del PIB en general hasta que a partir de finales de 2012 se empiezan a equiparar.

#### IMAGEN 4 : Gráfica por ramas de actividad

PIB. RAMAS DE ACTIVIDAD  
Tasas de variación interanual



Fuente: Banco de España, 2015

Cabe destacar también, dentro del sector servicios, la relevancia del comercio y la hostelería, que tal y como se indica en la Imagen 2.5. supone el mayor crecimiento respecto a años anteriores. Ha sido a partir del último trimestre de 2013 cuando este crecimiento ha empezado a despuntar respecto al resto, siendo cada vez más elevado.

**TABLA 2 : Crecimiento del PIB por ramas de actividad**

**1.3. PRODUCTO INTERIOR BRUTO. ÍNDICES DE VOLUMEN ENCADENADOS, REFERENCIA AÑO 2010=100. RAMAS DE ACTIVIDAD. ESPAÑA (a)**

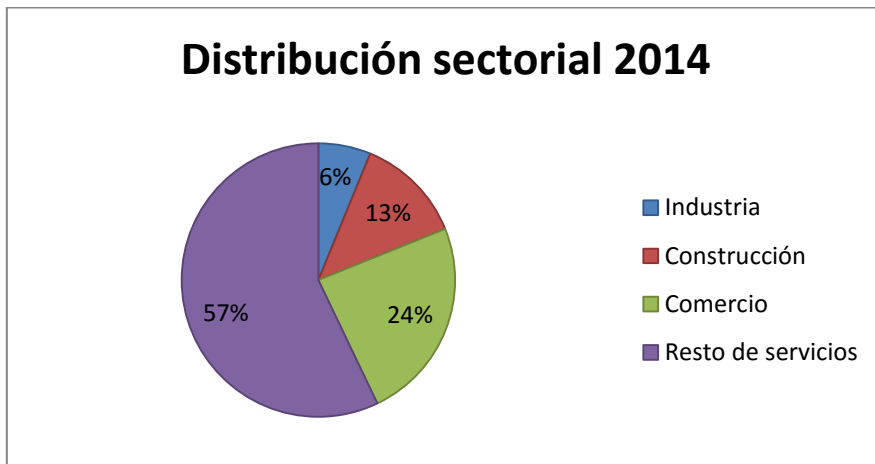
■ Serie representada gráficamente. Tasas de variación interanual

		Tasas de variación interanual														
		Producto interior bruto a precios de mercado	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	Industria		Construcción	Total	Servicios							Impuestos netos sobre los productos	
				Total	Industria manufacturera			Comercio, transporte y hostelería	Información y comunicaciones	Actividades financieras y de seguros	Actividades inmobiliarias	Actividades profesionales	Administración Pública, Sanidad y Educación	Actividades de artistas, recreativas y otros servicios		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
12	P	-2,1	-12,8	-3,8	-4,0	-14,3	0,2	0,4	2,6	-3,4	2,4	-0,5	-0,6	-0,3	-4,4	
13	A	-1,2	15,6	-1,8	-1,1	-8,1	-1,0	-0,7	-2,8	-7,8	1,1	-1,1	-1,3	1,5	-1,5	
14	A	1,4	3,3	1,5	2,3	-1,2	1,6	2,8	1,6	-5,5	2,0	2,6	0,5	2,9	0,6	
12	II	P	-2,1	-16,4	-3,4	-4,1	-14,8	0,4	0,2	2,6	-2,5	2,0	0,2	-0,1	0,2	-4,4
	III	P	-2,1	-13,4	-4,3	-3,9	-14,0	0,3	0,7	3,5	-4,2	2,4	0,0	-0,9	-0,4	-4,2
	IV	P	-2,5	-12,1	-4,2	-4,1	-12,7	-0,5	-0,0	1,6	-4,9	2,6	-3,2	-1,3	-1,9	-4,2
13	I	A	-2,2	5,3	-3,3	-2,9	-8,8	-1,5	-1,5	-3,2	-6,2	1,7	-2,4	-1,9	-0,3	-2,9
	II	A	-1,7	21,9	-2,4	-1,2	-9,6	-1,6	-1,5	-2,9	-9,1	1,6	-2,4	-1,8	1,1	-1,5
	III	A	-1,0	17,2	-0,9	-0,6	-8,0	-1,1	-0,8	-3,5	-7,9	0,3	-1,0	-0,9	1,4	-1,1
	IV	A	0,0	18,4	-0,5	0,4	-6,0	0,0	0,9	-1,6	-8,2	0,8	1,3	-0,7	3,8	-0,6
14	I	A	0,6	10,3	0,5	1,5	-6,2	0,9	1,9	1,3	-6,5	1,3	1,4	0,2	3,6	-0,0
	II	A	1,2	1,6	1,9	2,4	-1,7	1,4	2,6	0,8	-5,3	1,9	2,0	0,6	2,4	0,5
	III	A	1,6	5,3	1,5	2,3	0,0	1,7	3,0	2,0	-5,4	2,5	2,3	0,6	2,5	1,1
	IV	A	2,0	-3,4	2,1	3,0	3,4	2,3	3,7	2,4	-4,6	2,3	4,8	0,5	3,0	1,0
15	I	A	2,7	-2,6	2,7	2,8	5,8	2,6	4,3	2,4	-4,5	2,0	5,8	1,2	2,7	2,4

Fuente: Banco de España, 2015

En la época de crisis económica que ha sufrido el país, la apertura de nuevos comercios ha sido mucho más estudiada y minuciosamente analizada, tal y como se comenta en el artículo de la revista *Emprendedores* (Méndez, 2009) “empezar cuando las cosas vienen mal dadas es que arrancas con los pies bien firmes sobre el suelo. Ajustas los costes y los gastos al máximo y rebajas las expectativas, lo que contribuye enormemente a hacer un plan de empresa mucho más realista y pragmático que los que se estaban haciendo estos últimos años” este pensamiento agudiza el ingenio y permite ser más exhaustivo a la hora de buscar financiación, optimizar los recursos y aprovechar al máximo los desarrollos tecnológicos.

**IMAGEN 5 : Gráfica distribución sectorial empresas españolas**



Fuente: Elaboración propia a partir del INE, 2015

La estructura de las empresas españolas se caracteriza (INE, 2015) por la importancia del *Resto de servicios* incluyéndose en este apartado tales como actividades financieras, inmobiliarias, ciertas secciones de la hostelería o actividades sociales incluidos los servicios profesionales. Cabe destacar también la relevancia de los comercios con un total de 763.930 empresas.

En cuanto al **consumo**, según datos de la web (Magrama, 2013) el consumo de pan en los hogares españoles se sitúa en 36.12 kilos por persona y año habiendo aumentado en casi un 2% respecto al año anterior. Este consumo de pan supone aproximadamente el 6% del gasto en alimentación y bebidas, que como se observa en la Imagen 2.7. se ha visto reducido levemente lo que ha podido deberse a la bajada en el precio del mismo en comparación al año anterior.

**TABLA 3 : Mercado total del pan**

<b>MERCADO DE TOTAL PAN</b> (AÑO MÓVIL ABRIL 2013)		
	<b>TOTAL PAN</b> (Doméstico)	<b>% Variación vs.</b> <b>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: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015

Atendiendo a los hábitos en cuanto al lugar de compra del pan, podemos observar tal y como se indica en los datos aportados por (Pan cada día) en la imagen 2.8. sigue siendo un alimento de compra diaria y por lo tanto predomina la compra en panadería. Muchos de los consumidores realizan la compra del pan en sitios de paso, es decir a la salida del trabajo, de camino a recoger a los hijos o incluso en trayectos entre diversos recados, por lo que la localización, que en el punto 4.1.1. se detallará debe ser vital para la apertura de un nuevo establecimiento Granier.

## IMAGEN 6 : Lugar de compra del pan



Fuente: Web *PanCADadía*, 2015

## 2.2. LA FRANQUICIA

En primer lugar vamos a definir el concepto de franquicia tal y como se indica en el Código Deontológico de la Franquicia: “La Franquicia es un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente independientes, el Franquiciador y sus Franquiciados, en la cual el Franquiciador otorga a sus Franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto del Franquiciador.” (FEDERACIÓN EUROPEA DE LA FRANQUICIA).

Este modelo de negocio conlleva una serie de aspectos claves, entre los que cabe destacar:

- ❖ **Franquiciador**, se trata de quién aporta la marca comercial, denominación social, imagen y los conocimientos y experiencias tanto administrativas, técnicas como comerciales para llevar a cabo la explotación de la franquicia en cuestión.
- ❖ **Franquiciado**, en este caso seríamos nosotros, los encargados de la venta del producto y prestación del servicio siguiendo las directrices marcadas por el franquiciador. Es una pieza clave, ya que depende de su involucración y trabajo se afianzará la marca de la franquicia.

- ❖ **Marca comercial**, tal y como se indica en la Ley de Marcas (Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. «BOE» núm. 294, de 08/12/2001.)” Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras.” Con su imagen podremos diferenciarnos de la competencia y a atraer a los clientes por su reconocimiento en el mercado.
- ❖ **Imagen**, son las características que definen la personalidad de la empresa afianzando la marca comercial, representa la filosofía, estrategia y cultura de la misma. Con ella se forman las impresiones y percepciones para los clientes. A través de un logo bien diferenciado y estudiado se irá creando una relevancia de la marca para atraer a nuevos clientes y así fidelizarlos.
- ❖ **Royalty**, es un importe que el franquiciado paga al franquiciador por los servicios que le presta, suele ser de carácter mensual pero existen distintos tipos. Atienden a los servicios centrales que se prestan, como son el alquiler de la marca, la resolución de dudas en el negocio, la formación inicial y continuada que se presta durante el período del contrato. También puede cubrir avances como en I+D para lograr mejoras que se irán transmitiendo del franquiciador a los franquiciados para el buen funcionamiento y desarrollo de los establecimientos, gastos normalmente elevados que de tener que incurrir un pequeño comercio supondría demasiado esfuerzo, de este modo el generador de la idea se preocupa de avanzar en su empresa y llegar a todos los establecimientos que han confiado en su idea de franquicia.
- ❖ **Canon**, se trata de un pago inicial que realiza el franquiciado para adquirir el derecho de utilización de su marca. Es una compensación parcial para el franquiciador por haber realizado las inversiones en la creación de la franquicia. (Camara de comercio) A diferencia del royalty, es únicamente un pago en el momento de adherirse a la franquicia, en el caso de empresas de producto este pago es más común, ya que el franquiciador obtiene sus ingresos del suministro del producto, como es nuestro caso.
- ❖ **Formación**, en términos de franquicias es algo vital, ya que necesitamos saber todos los conocimientos que el franquiciador ha desarrollado en cuanto al desarrollo de la actividad, para poder llegar a los requisitos estipulados y así obtener la rentabilidad esperada. Tras un plan de formación inicial en el que se nos deberán detallar los objetivos principales, el funcionamiento del negocio en el día a día, la relación con el cliente, las decisiones de marketing, presentación del producto y prestación del servicio entre otros, deberá existir una formación continuada durante el desarrollo de la actividad para resolver dudas del negocio que vayan surgiendo, posibles novedades que se hayan desarrollado y planteamientos de nuevas situaciones que se puedan dar.

- ❖ **Saber hacer**, una de las principales bases de las franquicias, supone los conocimientos y experiencias adquiridas por el franquiciador que pone a disposición de los franquiciados para llevar a cabo el buen funcionamiento del establecimiento. Llamado comúnmente *Know-How* es lo que ha conseguido diferenciar a la empresa frente al resto y la razón por la que se confía en la misma para contribuir a su expansión y crear un beneficio mutuo.
- ❖ **Contrato de franquicia**, puesto que actualmente en España no existe una normativa regulatoria específica para las franquicias, habrá que examinar detenidamente el contrato. Existe un precontrato en el que el franquiciador se compromete a detallarnos el funcionamiento del negocio a cambio de confidencialidad y una señal de compromiso, una vez conocidos ciertos términos de la empresa hay tres aspectos comerciales que hemos comentado a lo largo de este punto 2.2. La franquicia, como son la **marca comercial**, el **know-how** y la **formación**.

### 2.2.1. FRANQUICIA GRANIER

La trayectoria de “*Pans Granier*” comenzó hace más de 20 años con su fundador Juan Pedro Conde tal y cómo se detalla en el artículo de *La Vanguardia* (Galtés, 2015). Un panadero que desde sus inicios como aprendiz en una panadería de Cornellà ha ido formándose y adquiriendo panaderías hasta la fundación de Granier en 2009, desde entonces son más de 250 establecimientos por toda España y en algunas capitales europeas como Lisboa, Roma o Londres e incluso a nivel internacional en Miami.

En el dossier que aporta Granier a sus franquiciados (Granier), se define como “un concepto de negocio basado en panaderías de alta calidad, con productos exclusivos elaborados bajo las recetas tradicionales” distinguiéndose del resto de la competencia cuya oferta se basa en productos de baja calidad a bajo precio. La diferenciación de Granier se basa en los siguientes aspectos:

- ✓ Gran variedad de productos de **alta calidad**, a un precio muy competitivo y siendo fabricantes propios siguiendo recetas tradicionales.
- ✓ Amplio conocimiento de toda la cadena de valor, con **más de 20 años de experiencia**.

A partir de estos referentes en calidad y experiencia en todo el proceso desde la fabricación, organización, aprovisionamiento y trato con el cliente, se desarrolla la actividad en locales modernos y muy detallistas en cuanto a la exposición del producto para ofrecer a los consumidores una imagen agradable y crear una fidelización permanente.

**IMAGEN 7: Logo Granier**



Fuente: Granier, 2015

En la Comunidad Valenciana, podemos encontrar 20 franquicias desde Vinaròs hasta Alicante, situándose tanto en localidades costeras como Dénia o Benidorm así como principales ciudades como Xátiva o Vila-Real. De estos 20 establecimientos podemos encontrar en la ciudad de Valencia un total de 6, ubicados mayoritariamente en el centro histórico de la ciudad expandiéndose poco a poco hacia el sudoeste.

La gran ventaja de adherirse a una red de franquicias para la apertura de un nuevo establecimiento se basa principalmente en los conocimientos previos que el franquiciador ha experimentado en sus años de trayectoria. En este caso, las facilidades que Granier nos aporta son:



- **Know-how**, accediendo a la estructura de una empresa experimentada y especializada adaptándose a los procesos necesarios para que el producto se adecue a las exigencias del mercado. Ofreciendo los productos según la fórmula específica que en los manuales se detalla para conseguir el estado óptimo del servicio. Utilizar las técnicas operativas y comerciales experimentadas en unidades piloto para explotar el negocio al máximo. Con todos estos pasos se mantendrá la máxima calidad y rentabilidad con el apoyo y supervisión continua.
- La **fabricación central**, se dispone de unas instalaciones centrales donde se pre elaboran los productos consiguiendo una gran variedad de alta calidad. Con este suministro que los franquiciados recibimos, basta con una simple cocción o preparación para dejar el producto con los requisitos de calidad especificados. Así se facilita y agiliza en gran medida el desarrollo en el establecimiento para dar un mayor servicio y de calidad al cliente en el momento de la venta. Con estas pautas se consigue también reducir los costes y conseguir la homogeneidad de calidad en todas las franquicias Granier, punto clave para la llamada de nuevos clientes.
- **Formación**, en el caso de las franquicias es vital una buena formación inicial para entender el concepto que se está vendiendo y con la formación continua llegar a los estándares y requisitos que se facilitan para el buen funcionamiento del local y por tanto conseguir la rentabilidad esperada que el modelo de franquicia se aporta. En nuestro caso, la formación de Granier, consta de dos tipos:

**TABLA 4 : Clases de formación**

	INICIAL			CONTINUADA	
FASE	TEÓRICA	PRÁCTICA	LANZAMIENTO	BIMENSUAL	ANUAL
<b>DURACIÓN</b>	4 días	5 días	7 días	1 día	1 día
<b>CONTENIDO</b>	-Historia y cultura -Clientes -Operativa y organización	-Ventas -Atención al cliente -Gestión de pedidos -Preparación y exposición -Caja	-Aplicación sobre el terreno del método y conocimientos adquiridos	- Resolución de incidencias -Feedback -Supervisión de ventas	-Evolución del mercado -Novedades próximo año -Mejora técnicas -Análisis resultado

Fuente: Elaboración propia a partir de Dossier Granier, 2015

Tal y como podemos observar en la imagen 2.10 la formación inicial está presente en las distintas etapas necesarias para la apertura de una nueva franquicia, en primer lugar a nivel teórico para conocer la historia de la empresa, la cultura organizativa, los clientes objetivo, la operativa del negocio así como la organización de pedidos, turnos u horarios. En cuanto a la etapa práctica se basa en conocer la preparación y exposición del producto, las ventas y la atención al cliente. Para la última y más importante fase, el lanzamiento, consta de 7 días para la aplicación de todos los conocimientos adquiridos en el proceso de formación. La formación de Granier consta también de procesos formativos continuados para lograr la homogeneidad de las franquicias y el análisis de las ventas y rentabilidades obtenidas para establecer mejoras en el desarrollo de la actividad.

1. Otra de las ventajas que Granier ofrece a sus franquiciados es el **apoyo permanente**, la formación es algo imprescindible tanto en la apertura como en el desarrollo de la actividad, pero el apoyo que nos brinda es un extra durante todo el proceso. Desde la búsqueda del ocal óptimo para la implantación del nuevo establecimiento, apoyo en la contratación del personal. Están también presente en el lanzamiento de la tienda y durante la asimilación de los procesos para seguir los manuales de operaciones correctamente.

Los tipos de establecimientos que Granier oferta a sus franquiciados tienen en común una serie de requisitos que cabe cumplir a la hora de elegir la ubicación del local, siendo estos la accesibilidad a pie de calle, la localización en un entorno favorable con establecimientos de consumo en zonas comerciales con tránsito de gente excluyéndose los centros comerciales. Respecto a la visibilidad de los mismos, deberán tener una fachada de mínimo 4 metros y una altura no inferior a los 2,5 metros. Todos estos requerimientos para encauzar el negocio a zonas de actividad comercial ya que la compra de pan es un tipo de consumo espontáneo que se realiza en zonas de paso como puede ser de camino a casa, al trabajo o en general entre recados, por lo que la vistosidad del establecimiento tiene que ser llamativa puesto que se dispone también de una gran variedad de bollería y dulces, lo que no suele ser una compra planificada sino impulsiva y necesita de un foco de atención visual que acompañe al característico olor del pan recién hecho.

En cuanto a las diferencias de los tres locales que podemos abrir, vamos a analizarlas para así poder tomar una decisión y elegir el establecimiento más adecuado para nuestro caso:

**TABLA 5 : Diferencias entre tipos de locales**

	<b>GRANIER EXPRESS</b>	<b>SIN DEGUSTACIÓN</b>	<b>CON DEGUSTACIÓN</b>
<b>Superficie</b>	De 40 a 50 m <sup>2</sup>	De 60 a 80 m <sup>2</sup>	De 130 a 150 m <sup>2</sup>
<b>Población mínima</b>	15.000 habitantes	20.000 habitantes	30.000 habitantes
<b>Inversión inicial</b>	68.000€	102.000€	157.500€

Fuente: Elaboración propia a partir de Dossiers a franquiciados, 2015

Vemos como las diferencias principales que se observan entre los distintos tipos de establecimiento en la Imagen 2.11. atienden a la dimensión del local y por tanto al número de habitantes al que se puede abastecer, conllevando una distinta inversión inicial en función de los gastos derivados principalmente de la adecuación del local.

Siguiendo las directrices que el franquiciador imparte, se espera una **rentabilidad de entorno al 15%** tal y como ellos indican para cualquiera de los tres tipos de establecimiento que ofertan. Puesto que la rentabilidad esperada es la misma indistintamente del tipo de negocio nos adecuaremos a un presupuesto menos arriesgado por lo que la mejor opción que decidimos tomar en el local elegido es el clásico sin degustación, ya que la población a la que podemos abastecer y la inversión inicial que estamos dispuestos a desembolsar teniendo en cuenta que exigen como requisito disponer al menos de la mitad del importe es la que más nos conviene. Así la financiación necesaria en principio sería de unos 50.000€ aproximadamente, los cuales podremos negociar en las entidades Banco Popular y Banco Sabadell, ya que tienen una serie de convenios con Granier muy favorables para los franquiciados, este punto se detallará en profundidad en el 4.4.1 Plan de Inversión-Financiación.

### 2.3. MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

He decidido realizar un plan de empresa como trabajo final de grado porque creo que es la mejor plataforma para desarrollar todos los conocimientos adquiridos en la carrera, desde los requisitos u opciones jurídico-legales que debemos tomar para crear personalidad jurídica, hasta los análisis a final de año sobre la rentabilidad, endeudamiento o liquidez. Es una de las formas adecuadas de poder hacer una revisión de todos los ámbitos dentro de una organización empresarial desde el punto de vista del empresario al ser los gerentes del nuevo establecimiento como del empleado siendo nosotros los franquiciados de Granier y teniendo que atender a los requisitos y estándares que ellos establecen.

El motivo de haber elegido esta cadena de franquicias para abrir un nuevo establecimiento de cafetería panadería ha sido la evolución que ha desarrollado en los 5 años que lleva de vida. En este período ha conseguido abrir **más de 250 tiendas** tanto en toda España como expandiéndose internacionalmente en capitales europeas como Londres, Roma y Lisboa y también en Miami iniciando la posibilidad de seguir creciendo en Estados Unidos.

## IMAGEN 8 : Granier en el mundo



Fuente: Pagina web Granier, 2015

Pese a parecer que el mercado podría estar saturado de panaderías Granier, el estudio de los establecimientos en la Comunidad Valenciana y más focalizado en la ciudad de Valencia, no son más de 6 los que aquí encontramos y ninguno de ellos en unos 4 kilómetros a la redonda, por lo que la zona de universidades es una opción que plantearemos más adelante del proyecto.

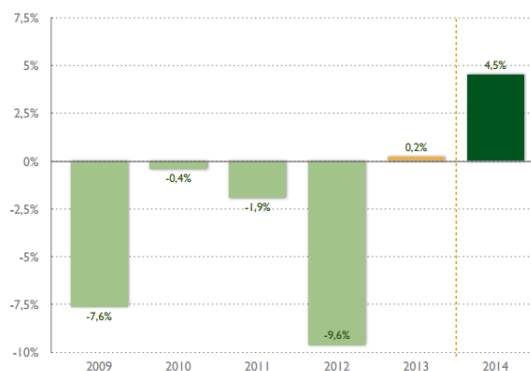
Una vez expuestos los conceptos básicos sobre el modelo de negocio de la franquicia, los requisitos que Granier establece para sus franquiciados, la inversión inicial así como la rentabilidad esperada y la trayectoria que ha tenido esta empresa procederemos a detallar los principales puntos que han hecho que nuestra elección a la hora de embarcarnos en un nuevo proyecto sea la apertura de un establecimiento de panadería y el por qué Granier en este caso sería la opción más adecuada.

Tal y como hemos podido observar el sector de las panaderías está algo estancado al no evolucionar al ritmo que lo hacen los hábitos de consumo de la población, que cada vez son más exigentes y dinámicos necesitando la continua novedad en los productos adquiridos. Así las panaderías tradicionales que no ofrecen nuevos productos o no se renuevan a la demanda actual, la cual cada vez piensa más en el medioambiente y en la necesidad de cuidarse están desapareciendo lentamente. Aprovechando estos cambios y este nicho de mercado que se detallará en el punto 4.3.1. Segmentación y público objetivo nace la idea de volver a la especialización y a la distinción, es decir, diferenciarse de la clásica barra de pan congelada que últimamente se vende tanto en panaderías de barrio como en grandes superficies. Siendo su intención ofertar **una gran variedad de productos de alta calidad** con un servicio especializado y enfocado a la experiencia del cliente para así afianzar a los posibles nuevos compradores y seguir manteniendo los estándares de calidad con los que ya son asiduos.

Sin tener experiencia en el sector la idea de confiar en una empresa con **más de 20 años de trayectoria** y el rápido desarrollo que ha logrado en los últimos años es una de las mejores opciones que tenemos para invertir nuestro dinero y empezar a crear nuestro nuevo negocio. La última década para España ha sido bastante trágica en cuanto a empleo y economía en general se refiere, por lo que no podemos esperar a ser llamados para encontrar un trabajo, hay que poder hacer frente a la situación actual con motivación y sobretodo conciencia de las dificultades a las que nos podemos enfrentar. La decisión de ser emprendedores creando un nuevo negocio o trabajar para una gran empresa es un paso importante en la carrera profesional, en este caso tenemos la oportunidad de poder ser nuestros propios jefes abriendo un negocio propio a la vez que podemos beneficiarnos de la sabiduría, conocimientos y experiencia que una empresa ha experimentado anteriormente por nosotros.

### IMAGEN 9 : Evolución del empleo en las franquicias

#### La franquicia volverá a crear empleo en 2014



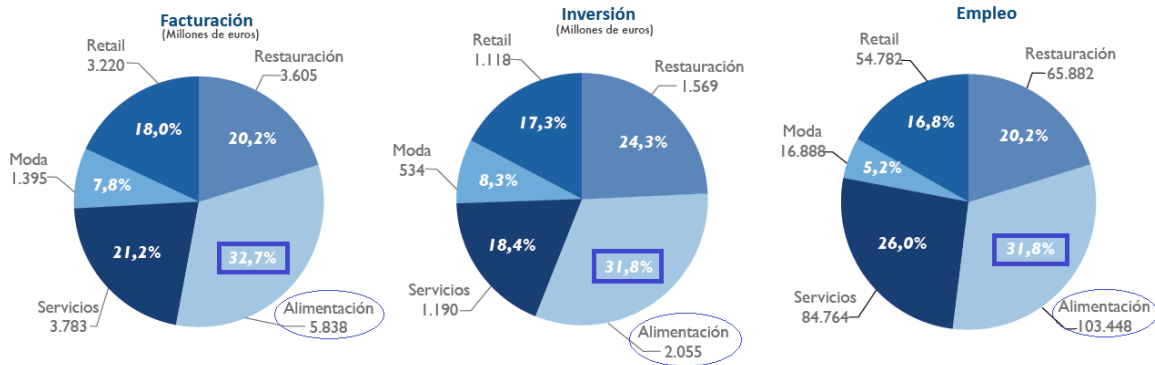
Fuente: Informe de la franquicia 2014 (Acotex)

Como se puede observar en la imagen 2.13, la previsión para el empleo en las franquicias es muy positivo y tal y como se detalla en el informe de Acotex (Tormo Franchise Consulting), la franquicia se consolida como uno de los principales sectores en cuanto a creación de empleo se refiere, con más de **20.000 nuevos empleos** en más de 2.500 empresas. “Crece más rápido que la economía en todas sus variables”, se indica también la variación de empleo generado por las franquicias será de 4.5%, mucho superior al 0.9% esperado para la variación del empleo generado en España.

Uno de los motivos principales de elegir este tipo de negocio es la relativa facilidad de gestionarlo, ya que no requiere una alta cualificación y la demanda de los clientes de disponer de **pan recién hecho** a cualquier hora del día, debido a los distintos horarios que cada uno lleva es creciente, es decir, la globalización del trabajo ha llevado a que muchas empresas sigan un horario europeo haciendo los descansos para comer sobre la una del mediodía, mientras que otros locales más tradicionales suelen hacerlo a partir de las dos o en el caso de los funcionarios que salen a las tres, esta disparidad nos da una horquilla de tiempo para vender el pan que se toma en las comidas muy amplia. Por otra parte los estudiantes, desde los colegiales que entran a las nueve y salen a las cinco hasta los universitarios con todas las horas tanto de estudio como de clases necesitan tanto de la clásica barra de pan como de numerosos tipos de bollería que les permita desde cargar energías para poder continuar con las largas tardes de estudio como para tomarse un descanso entre clase y clase.

Otro aspecto favorable para la apertura de un nuevo establecimiento de la red de franquicias de Granier es la evolución que han tenido las franquicias de **la alimentación**, tras varios años destacados por el cierre de numerosas franquicias, este año cambia la tendencia con una aceleración en cuanto a creación de nuevas unidades. Tal y como se indica en el Informe de Franquicias del 2014 (Tormo Franchise Consulting) es “uno de los sectores más potentes y es donde se concentra una **elevada cifra de facturación y creación de empleo**. Continuarán desarrollándose los actuales operadores, al mismo tiempo que es previsible la incorporación acelerada de nuevos modelos de negocio especializados en sectores de nicho, como está ocurriendo, entre otros, en el ámbito de las **panaderías**, fruterías y productos ecológicos.” Tal y como hemos comentado en el punto 2.1.1 Aproximación al sector, el sector de la panadería y aprovechando esta situación, la diferenciación buscando la especificación en productos muy variados y de gran calidad a un precio competitivo.

## IMAGEN 10 : Distribución por sectores



Fuente: Informe de la franquicia 2014 (Acotex)

Vemos en esta distribución por sectores que se realiza en el Informe de franquicias 2014 realizado por *Tormo Franchise Consulting* como la alimentación es el porcentaje más notable de entre los comparados, que son los más significativos en cuanto franquicias se refiere, en los tres aspectos que se estudian.

Como conclusión, el tema escogido para realizar el trabajo final de grado, un plan de empresa, para poder analizar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en los distintos ámbitos de la empresa. Más concretamente la elección de una franquicia como soporte para la apertura de un nuevo establecimiento con todos los beneficios a nivel organizativo y jurídico que este modelo de negocio nos ofrece así como los datos aportados sobre el crecimiento esperado y las buenas expectativas que las franquicias aportan frente a la economía del país. Entre las franquicias que podríamos escoger, el comercio y más concretamente la alimentación es el sector que más expectativas de futuro ofrece, así la panadería Granier ha sido nuestra opción, dada su experiencia en el sector y su increíble trayectoria.



## 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 3.1. INTRODUCCIÓN

En este apartado vamos a analizar el entorno de la empresa y como los diversos factores del ambiente pueden incidir en ella permitiéndole el éxito de la compañía o todo lo contrario obligando a cesar el negocio. Podemos definir el **entorno** (Rivera, 2010) como “los agentes, variables o fuerzas, que siendo no controlados por la empresa, influyen de manera notable en la relación de intercambio de la misma. Estas fuerzas a diferencia de las variables comerciales, no son controladas por la empresa, pero también influyen en los resultados comerciales y económicos de la empresa. El Entorno de una empresa se puede dividir, en dos grupos de variables, agentes o fuerzas no controladas: el denominado *Microentorno* y el denominado *Macroentorno*.”

Para realizar este estudio del mercado de tipo mixto, ya que supondrá tanto empresarial como sectorial, necesitaremos situarnos dentro de los términos del sector para poder analizar nuestra empresa como conjunto dentro de la economía española.

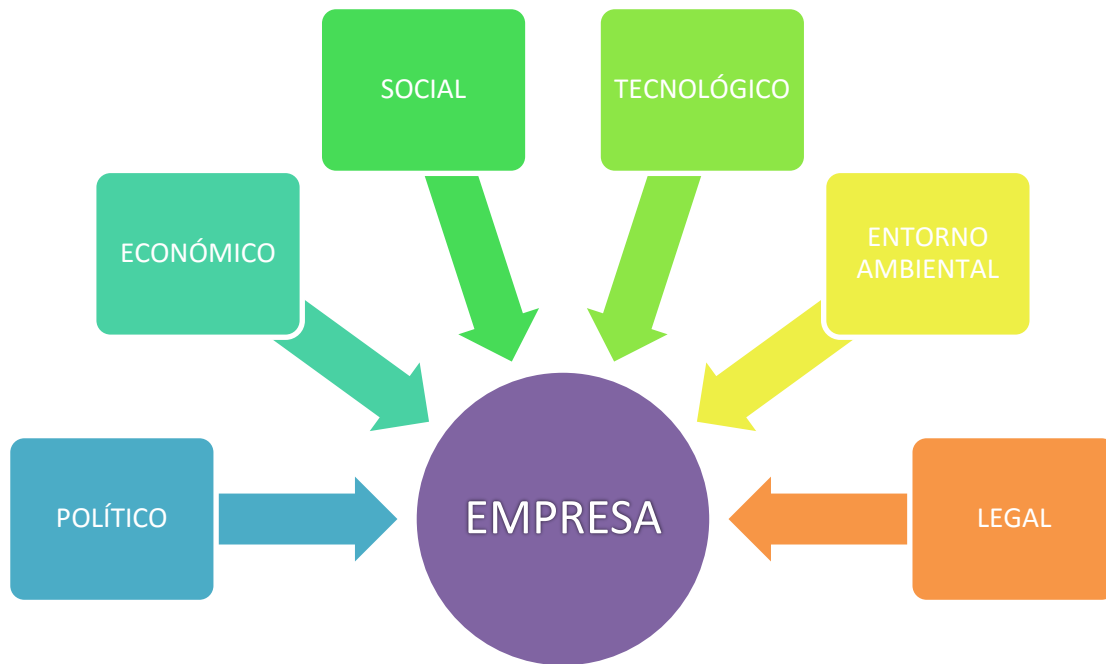
Por otra parte procederemos a observar los mensajes estratégicos (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010) clave del entorno del negocio, que son los que afecten al desarrollo de la estrategia, mediante un análisis tanto de las fortalezas y oportunidades como de las debilidades y amenazas así como posibles soluciones a los aspectos negativos y métodos de aprovechamiento de los positivos.

### 3.2. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Para realizar un análisis del macro-entorno, nos basaremos en las pautas que se dan en el famoso libro *Fundamentos de estrategia* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010), siendo este estrato el situado en el nivel superior. En esta tesitura podremos observar los factores ambientales que pueden incidir en nuestra organización al igual que en la mayoría de ellas, para ello un análisis PESTEL, nos ayudará a detectar factores que inciten las claves del cambio, con estos datos generales podremos crear futuros escenarios posibles y así estar preparados para crear una estrategia adecuada al cambio.

En este análisis PESTEL, se diferencian una serie de factores que influyen en el éxito o fracaso de nuestra estrategia, que son:

**IMAGEN 11 : Modelo PESTEL**



Fuente: Elaboración propia, 2015

## POLÍTICO

En primer lugar, el **entorno político**, el cual se refiere a la legislación vigente tanto a nivel nacional como internacional, es la dimensión que se encarga de poner de manifiesto los poderes públicos por los que nos tenemos que regir. En este ámbito, podemos destacar ayudas gubernamentales o posibles tasas que atiendan a restricciones políticas. En nuestro caso, la situación del país en los últimos años ha sido poco esperanzadora con tasas de desempleo desorbitadas, grandes cantidades de negocios obligados al cese de su actividad y bajada significativa del consumo, por lo que el gobierno, para tratar de salvar esta situación ha puesto en marcha diversas campañas para fomentar la actividad empresarial y así empezar a despegar hacia la normalidad económica. Cabe destacar la **Ley de Emprendedores** ( Ley 14/2013, 27 de septiembre) en sus beneficios fiscales como son la deducción del 10% del Impuesto de Sociedades por la reinversión de beneficios en la actividad, así como bonificaciones a la seguridad social para los autónomos que estén en pluriactividad.

También se simplifican los trámites creando puntos de atención al emprendedor (**PAE**) y se estimula la contratación fomentando la vinculación formativa. A principios de este año 2015 se aprobó un nuevo paquete de medidas para fomentar el empleo y mejorar la situación de pymes y autónomos con una tarifa reducida para nuevos contratos indefinidos en la que los primeros 500€ de salario estarán exentos de cotizar a la Seguridad Social, para equiparar las condiciones de los trabajadores autónomos y los de cuenta ajena se facilitará la contratación de trabajadores que tengan que estar al cuidado de menores. Por otro lado tenemos también la **rebaja fiscal** que se dio en enero de 2015 reduciendo los tramos del IRPF mejorando así la gran presión fiscal que se tenía en el último año entorno a un 38%.

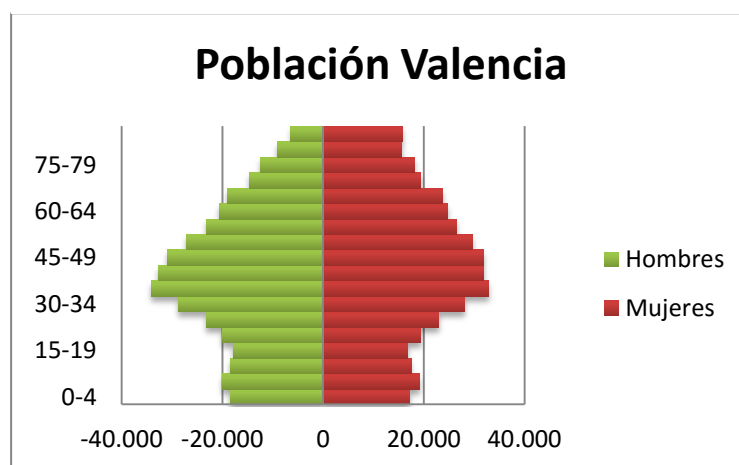
## ECONÓMICO

A continuación, en cuanto al **entorno económico**, se refiere a las tendencias económicas que impactan en el sector, como afecta una variación de la pobreza, inflación o desempleo. El PIB en España en el segundo trimestre de 2015 ha alcanzado los 247 millones de euros, siendo ligeramente superior a la cifra del primer trimestre, respecto a la deuda pública ha crecido en el segundo trimestre suponiendo el 99,5% del **PIB**. Respecto al **índice de competitividad**, según el Foro económico Mundial, hemos obtenido 4,59 puntos, el cual representa la medida de como utiliza un país sus recursos y capacidades para proveer a sus habitantes de prosperidad, nos encontramos en el puesto 33 de los 142 países que se analizan. En cuanto a la tasa de variación anual del **IPC** de septiembre ha sido 5 décimas inferior al mes anterior, siendo el general de -0,9%, más concretamente en el sector que nos ocupa, la alimentación y bebidas no alcohólicas sitúa en un 1,8%. Estos son los aspectos económicos más relevantes y más utilizados para analizar el entorno del país, sin dejar de lado la crisis económica en la que el país ha estado sumergida y poco a poco vamos reflotando, pero sigo estando latente la gran cantidad de ciudadanos en desempleo lo que conlleva un descenso notorio del consumo, provocando así una mayor competitividad en precios, teniendo en cuenta nuestra diferenciación de productos de alta calidad a precios competitivos podremos abarcar a gran cantidad de público para así fidelizar a los clientes. Debemos emplear estos datos para focalizar nuestro negocio a la situación económica actual del país, que a pesar de que está creciendo, venimos de una época de regresión y hay que actuar con precaución.

## SOCIAL

Respecto al **entorno social**, estas variables comprenden aspectos como los estilos de vida, entre lo que destacamos los hábitos de consumo y de ocio, las modas, la composición del hogar o el nivel de estudios de la población. También el entorno demográfico, con la población de Valencia, que en nuestro caso será donde ubiquemos el negocio y puesto que el franquiciador dispone de requisitos en cuanto al número de habitantes, analizaremos ciertas zonas de habitantes pero sin incidir demasiado ya que se expondrá en el punto de la localización. En cuanto al estilo de vida, en los últimos años, la preocupación por llevar un **estilo de vida saludable** en cuanto a alimentación ha crecido notoriamente, así como la exigencia a la hora de hacer la compra. Los principales factores que influyen en los hábitos de compra son la calidad, la proximidad y los precios y existe una gran fidelización a las marcas lo que nos indica la importancia de conseguir la confianza de los clientes. Para continuar con los datos demográficos, Valencia cuenta con una población de 2.548.898 habitantes, un 50% de la población total de la Comunidad Valenciana, concretamente en la ciudad de Valencia se concentran 786.424 habitantes, más adelante se especificará la zona en la que se ubicará el local franquiciado. Respecto a la distribución de la población, tal y como podemos observar en la imagen 3.2. de la pirámide poblacional de Valencia, existe una superioridad de los hombres frente a las mujeres, en cuanto a los rango de edad, desde los 30 a los 50 suponen los datos más significativos. El **desempleo** ha sido el factor más relevante en los últimos años debido a la crisis económica en la que el país ha estado inmersa, lo que ha creado una situación social algo tensa tanto a la hora del consumo como en términos laborales, como ya hemos visto en puntos anteriores el consumo poco a poco va aumentando y las leyes que el estado está implantando favorecen la contratación.

IMAGEN 12 : Pirámide poblacional Valencia

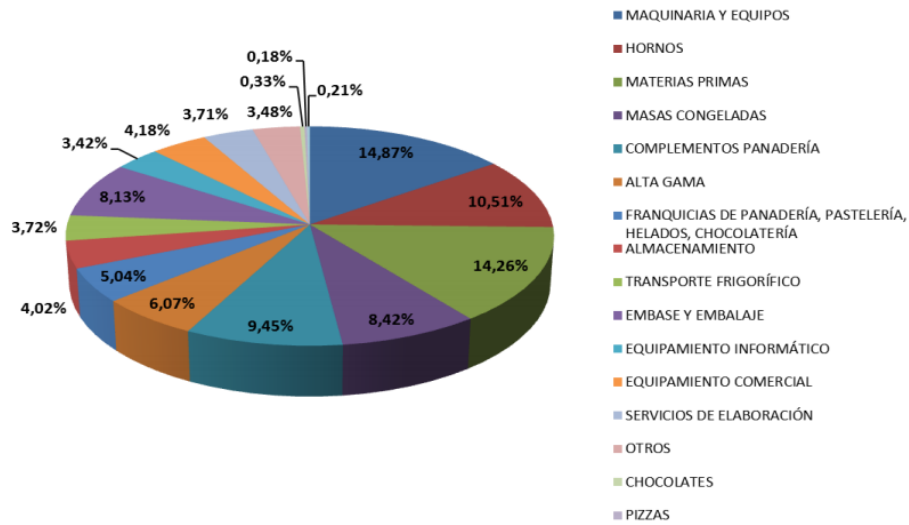


Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Valencia, 2015

## TECNOLÓGICO

Para continuar, el **entorno tecnológico**, es uno de los factores que afectan determinantemente al ambiente empresarial, se refiere a los avances e innovaciones que puedan surgir en los métodos de elaboración, materias primas o a nivel de comunicación. Granier es una empresa innovadora, que basa sus productos en la gran variedad, en la calidad y en el continuo cambio para adaptarse a las modas que van surgiendo. Según ASEMAC (Asociación española de la industria de panadería, bollería y pastelería) el sector dedica entre el 1,5%-3% de sus beneficios para la compra de nuevas máquinas, así como nuevas plantas e **I+D+i** para productos nuevos y publicidad. Con estas inversiones la utilización de nuevos métodos de producción más flexibles y el desarrollo de nuevas técnicas de congelación que aseguran una mayor calidad del producto así como la conservación desde la **pre elaboración** hasta la distribución en el punto de venta. Cabe destacar las cifras obtenidas del INTERSICOP (Salón Internacional de Panadería, Confitería, Heladería y Café), que es “el más importante evento internacional de Panadería, Confitería, Heladería, Café e Industrias Afines que tiene lugar en la Península Ibérica, y tiene como objetivo contribuir a la generación de negocio en el sector” dónde los temas de mayor interés fueron los ilustrados en la Imagen 3.3., la *Maquinaria y equipos* son los más destacados, ya que la rentabilidad del sector depende de la eficiencia con la que se obtengan los productos de calidad que se distribuirán al consumidor, del mismo modo las materias primas fueron un tema muy relevante en el evento. Debido al funcionamiento de la franquicia en la que hemos confiado para la apertura de nuestro nuevo establecimiento, la ayuda del franquiciador en temas de innovación servirá para el desarrollo del local a una mayor escala, así también la fabricación central se basa en procesos de congelación cada vez más avanzados.

**IMAGEN 13 : Interés del visitante en INTERSICOP**

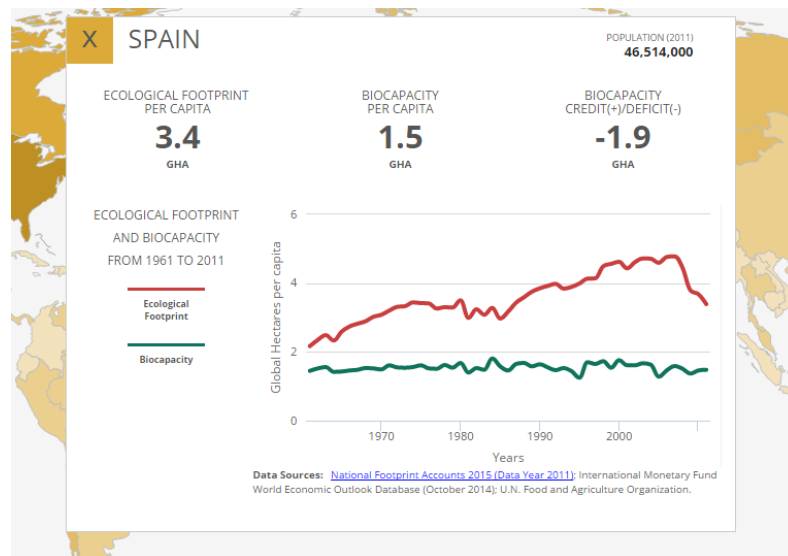


Fuente: IFEMA, 2015

## AMBIENTAL

En el **entorno ambiental**, podemos relacionarlo con temas ecológicos, la huella ecológica, que es un indicador del impacto ambiental generado por los ciudadanos y como afecta a los ecosistemas del planeta. El consumo de productos naturales ha ido evolucionando en los últimos años a medida que la población se va preocupando por su nutrición y por lo que en un futuro pueda repercutir en su salud, en temas de contaminación, España cada vez más se sitúa como un país donde el reciclaje es imprescindible para el buen funcionamiento de la sociedad. La **huella ecológica** de España según datos del último estudio en 2011 (Global Footprint network) se encuentra en 3,4 por persona mientras que la capacidad de carga por persona que puede soportar el planeta es de 1,5 ha, lo que supone un déficit que a la larga nos afectará, ya que la biocapacidad se verá soportada por nuestra incidencia en el planeta.

## IMAGEN 14 : Huella ecológica España



Fuente: Global Footprint network, 2015

Vemos como este dato ha ido descendiendo, lo que puede deberse al aumento del **reciclaje** y la concienciación ciudadana frente al desarrollo sostenible. “Gracias al compromiso de todos ellos y a un modelo de gestión basado en la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia, en España ya se reciclan 7 de cada 10 envases. Esta cifra está más de 19 puntos por encima de los objetivos mínimos fijados por la Unión Europea y nos sitúa entre los 10 primeros países de Europa en reciclaje de envases.” (ECOEMBES). Respecto al **consumo de productos ecológicos** se ha visto un crecimiento importante en los últimos años, siendo las frutas y verduras de los productos más consumidos que normalmente se compran en mercados ecológicos o directamente del agricultor. El consumidor común de estos productos ecológicos suele ser de clase media alta con una edad media de unos 43 años siendo ligeramente superior el público femenino

## LEGAL

En cuanto al **entorno legal**, supone las licencias necesarias para llevar a cabo un negocio, el marco regulatorio que afectan a la empresa como por ejemplo operaciones de la empresa como fusiones o ampliaciones de capital, referentes a la sanidad o seguridad laboral. Como ya se ha comentado en el punto del entorno político, el gobierno está promoviendo la contratación mediante la Ley de Emprendedores para disminuir el desempleo. Para la creación de una nueva empresa son necesarios una serie de trámites, entre los que destacamos la elección de la **personalidad jurídica**, dependiendo de la forma elegida como autónomo o sociedad limitada deberemos atender a distintos pasos de inscripción, presentación de impuestos, atender a las obligaciones con la seguridad social así como con los trabajadores. Por otra parte los requisitos en cuanto a **seguridad**, sanidad y prevención, puesto que somos una empresa cuya actividad tiene por objeto los alimentos, deberemos inscribirnos en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos en nuestro caso en la Comunidad Valencia con antelación a la apertura del local. A su vez deberemos disponer de un plan de **prevención de riesgos**, para ello deberemos evaluar los riesgos presentes atendiendo al puesto de trabajo que desarrollará y el tipo de local en el que se desempeña la actividad. Una de las leyes que han tenido más difusión ha sido la **Ley de Discriminación**, por la que se prohíbe taxativamente cualquier tipo de discriminación ya sea de tipo físico, edad, orientación sexual o religión. También tenemos la **Ley de Igualdad** en la que se recomienda al menos un 40% de empleados de cada género en los órganos directivos.

### 3.3. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Siguiendo las pautas del libro *Fundamentos de estrategia* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010) analizando el micro-entorno, es decir, las fuerzas más cercanas a la compañía, las que inciden en la capacidad de satisfacer a los clientes, podremos obtener conclusiones generales sobre la **industria** y su atractivo y con ello su potencial de beneficio. Para realizar este análisis nos basaremos en los pilares de la industria, que tal y como en el *Modelo de las cinco Fuerzas de Porter* se indica “ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas” además permite identificar los principales puntos de atención en los que tendremos que hacer hincapié.



Este modelo de Porter, se compone de cinco fuerzas que vamos a analizar en detalle para poder obtener conclusiones sobre la industria:

**IMAGEN 15 : El modelo de las cinco fuerzas de PORTER**



Fuente: Elaboración propia, 2015

## COMPRADORES

Los **compradores**, son los clientes inmediatos de la industria, no tienen por qué ser los consumidores finales del producto, en este sentido los compradores son vitales para el desarrollo del negocio, ya que de ellos principalmente depende nuestra venta, así pueden llegar a adquirir tal poder de negociación en el que los proveedores se vean tan presionados hasta tal punto de no obtener ningún beneficio, por lo que debemos controlar los aspectos principales que se dan en el **poder de compra** para el sector y estar atentos para poder reaccionar con antelación. En este caso, al tratarse de una panadería, la venta siempre es al por menor, por lo que no existe concentración de clientes puesto que va dirigido a la gente joven que trabaja, estudia o vive por la zona, el volumen de compra no suele excederse del par de unidades. En cuanto a los costes de cambio, puesto que el precio de nuestros productos son similares a los de la competencia, la facilidad del cliente para cambiarnos es relativamente alta, deberemos incidir directamente en ellos denotando nuestra diferenciación en cuanto a calidad y variedad.

Este aspecto comprende una serie de facetas que podemos definir contestando a una serie de preguntas definidas como las “7 O’s” definidas por McKinsey, que son:

- ✓ Ocupantes - ¿Quiénes son?
- ✓ Objetos - ¿Qué compran?
- ✓ Objetivos - ¿Por qué compran?
- ✓ Operaciones - ¿Cómo compran?
- ✓ Organización - ¿Quién compra?
- ✓ Ocasiones - ¿Cuándo compran?
- ✓ *Outlets*, lugares - ¿Dónde compran?

Así, contestando a estas preguntas podemos tener un perfil determinado al que se orienta nuestra empresa. Granier va dirigido principalmente a la gente joven (**Quiénes**) y concretamente universitaria (**Quién**) que deciden hacer un descanso para tomar algo (**Qué**) con los amigos a un precio razonable (**Porqué**) cerca de donde estudian, es decir en la zona universitaria (**Dónde**) tanto entre clases como cuando terminan sus obligaciones y deciden disfrutar de su tiempo libre (**Cuándo**) quedando con compañeros y reuniéndose con ellos (**Cómo**).

## SUSTITUTOS

En el caso de la amenaza de **sustitutos**, se refiere a los productos o servicios que ofrecen un beneficio similar al que en nuestra empresa se ofrecen pero de una forma distinta a la que lo hacemos nosotros, en las panaderías los productos sustitutivos son realmente altos, ya que desde la panadería de toda la vida del barrio hasta el gran supermercado que encontramos en la zona, pasando por los numerosos bares para tomar un café y unas tostadas disponen de algunos de los productos que suministramos en nuestro establecimiento.

Puesto que la definición de productos sustitutivos en este caso supone que se encuentren fuera del sector, es decir que formen parte de la industria, ya que en ese caso serían parte de la competencia y no de los sustitutos. Así en el caso de un bar o restaurante, encontramos el simple café que podría ser un sustituto a nuestros desayunos, ya que aunque disponemos de servicio de cafetería nuestra especialización es la gran variedad de panes y bollería. Es algo complicado diferenciar en este ámbito estos dos conceptos, pero deberemos diferenciarlos para poder actuar en consecuencia a cada uno de ellos.

Uno de los principales bienes sustitutivos podría ser los productos embolsados que se obtienen en los supermercados, como galletas, **bollería industrial** comprada en grandes packs (bolsa de magdalenas de Mercadona) que debido a la crisis la gente opta por traerla en vez de ir a tomar algo. En general los productos que los posibles clientes no consumen en ningún establecimiento sino que lo traen de casa, aun así podríamos captarlos con la clásica barra de pan que necesitan para prepararse los bocadillos del almuerzo. Otro producto sustitutivo o más que producto sería situación son las **máquinas expendedoras** situadas en las puertas de las bibliotecas o facultades, aunque en este caso sería para un descanso rápido podría afectar a nuestra demanda, ubicando el establecimiento en una localización estratégica podríamos disminuir el impacto de estas máquinas acercándonos al máximo al público objetivo sin olvidar por supuesto el resto de consumidores que queramos abarcar.

## ENTRANTES POTENCIALES

La **amenaza de entrada** depende de la importancia así como del número de barreras de entrada, que son los factores que deben ser superados para poder competir en el sector por los nuevos competidores que quieran integrarlo. En nuestro caso, enfocándolo en el ámbito de la franquicia, el soporte que nos proporciona el franquiciado al situar el establecimiento nos ayudará en gran medida, pero si que es cierto que estas **barreras de entrada** no son realmente notorias, puesto que esta ayuda que nos brindan tiene doble filo, del mismo modo que nos forma y enseña lo necesario para rentabilizar el establecimiento al máximo, cualquier inversor que lo desee podría beneficiarse de este “Know-How”.

Hemos sido nosotros, como franquicia de Granier una gran amenaza para el sector, ya que numerosos artículos de prensa expresan la indignación de establecimientos con una larga trayectoria han debido cerrar sus puertas frente a la apertura de una de las franquicias cerca de sus instalaciones, en este caso no pueden **competir con los precios** y ofertas que en nuestros establecimientos existen manteniendo la calidad. No significa con estos datos que no debamos estar atentos a la posibilidad de nuevos competidores, puesto que tal y como hemos observado en los productos sustitutivos, a pesar de que se encuentren fuera del sector, nuestros productos se pueden encontrar en una infinidad de establecimientos. Podríamos destacar la evolución que ha tenido la red de franquicias *Panaria*, que aunque no es exactamente nuestro sector, puesto que se orienta más a cafetería mientras nuestra actividad principal es la venta al por menos de pan y productos de panadería observando el mercado en general se han ido ubicando estratégicamente a no mucha distancia entre ellas, por lo que aprovecharemos este patrón para ubicar la tienda en una zona donde ellos ya tienen establecimientos.

IMAGEN 16 : Ubicación Panaria vs. Granier



Fuente: Elaboración propia a partir de web Panaria y Granier, 2015

## PROVEEDORES

Los **proveedores**, quienes suministran a la compañía lo necesario para producir el bien o el servicio, incluyen el trabajo y las fuentes de financiación. En nuestro caso nos beneficiamos de una gran simplificación en el desarrollo de la actividad, puesto que tal y como se ha mencionado en la descripción de las características de las franquicias Granier, proveen de una **fabricación central** para lograr un producto homogéneo en todos los establecimientos y así conservar la calidad y por tanto la imagen que deseamos reflejar a los clientes. En esta tesitura el poder de los proveedores no es algo que podamos llegar a conocer realmente, ha habido mucha controversia con los proveedores de Granier debido a la “Guerra de precio” que se ha generado en torno a su expansión.

Siendo un producto tan básico, la obtención de la mayor calidad es vital para poder permanecer en el mercado a un nivel competitivo, basándose principalmente en la economía de escala. Con esta información entendemos que los proveedores no tienen gran poder sobre nuestra empresa ya que son ellos los que deben pasar estándares y requisitos para poder formar parte de este proceso. Asumiendo que nuestro proveedor sea directamente el franquiciador si podemos determinar el gran poder que éste tiene sobre nosotros ya que determina tanto la variedad de los productos como el precio.

## RIVALIDAD COMPETITIVA

En cuanto a la **rivalidad competitiva**, se sitúa en el centro de las fuerzas de Porter y es el más determinante. Todos los aspectos anteriormente comentados influyen directamente en este punto, así para determinar la intensidad de la competencia extraeremos información del tipo de barreras de entrada, la importancia del poder tanto de proveedores como de clientes entre otros. Deberemos atender también a la concentración del sector, es decir, si las empresas que dominan el mercado son muchas o se divide entre solo unas pocas, el tamaño de las mismas influirá también en la forma en la que se desarrolla la actividad del sector, otro factor sería si estas empresas que lo componen son similares o por el contrario tienen estructuras y métodos organizativos diferentes entre sí. Otra característica importante es la diferenciación del producto y más en este sector.

En los últimos años el sector ha sufrido grandes cambios, se trataba de una industria estancada en la que predominaba el típico dispensario de pan si mucha variedad dónde poder escoger o en otros casos mucha variedad pero con precios muy dispares y poco competitivos, empezaron a surgir nuevas empresas de obradores que por un lado lanzaban ofertas imposibles de igualar para el resto de establecimientos y por otro la mayor concienciación y exigencia de los consumidores obligaba a actualizar el producto y ofertar gran variedad desde el pan sin gluten o la bollería para diabéticos.

**TABLA 6 : Tamaño del sector alimentación**

**Número de empresas de Industria de la Alimentación y Bebidas. 2008-2014<sup>1</sup>**

	Alimentación y bebidas	Bebidas	Alimentación	Cárnica	Pescados	Frutas y hortalizas	Aceites	Lácteos	Molinería	Pan y pastas	Otros productos alimenticios	Alimentación animal
2008	31.282	5.255	26.027	4.416	741	1.338	1.607	1.629	678	11.867	2.827	924
2009	30.905	5.216	25.689	4.399	741	1.326	1.587	1.601	636	11.679	2.805	915
2010	30.261	5.097	25.164	4.383	733	1.417	1.602	1.587	616	11.158	2.751	917
2011	29.334	4.976	24.358	4.198	705	1.329	1.598	1.574	590	10.842	2.668	854
2012	29.196	5.025	24.171	4.131	695	1.350	1.604	1.563	572	10.700	2.697	859
2013	28.762	4.978	23.784	4.057	673	1.340	1.605	1.556	524	10.549	2.647	833
2014	28.343	5.041	23.302	3.955	667	1.363	1.597	1.538	494	10.247	2.621	820

Fuente: Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2015

Según datos del FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas), el mercado del pan y las pastas supone un 36% de las empresas dentro de la Alimentación, con 10.247 empresas nos encontramos un **mercado concentrado**, en el que la diferenciación principal es el precio. Así los pequeños artesanos han debido bajar su margen al máximo para poder competir con las cadenas que aprovechándose de la economía de escala han logrado un **precio** para la barra de pan de 0,20€. Ha habido reportajes en distintas cadenas de televisión haciendo alusión tanto a la rápida expansión de Granier como a la repercusión que esto ha tenido para el resto de comerciantes dedicados a la panadería.

### 3.4. ANÁLISIS DAFO – CAME

Una vez analizado tanto el macro como el micro-entorno, deberemos estudiar estos factores que influyen en la economía y más concretamente en nuestro sector, distinguir lo que pueda suponer una ventaja para explotarlo al máximo y así obtener los mejores resultados y por el otro lado los factores negativos que existen para afrontarlos con la mejor capacidad tanto a nivel de recursos como de estrategias posibles y así evitar que nos afecten demasiado al funcionamiento y desarrollo de nuestra actividad. Para realizar este análisis nos ayudaremos de la *Matriz DAFO*, con la que destacaremos los elementos que nos afectan y posteriormente con *Análisis CAME* para tratar de resolver y explotar estos factores del mejor modo posible.

IMAGEN 17 : Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia, 2015

Podemos destacar a nivel interno, en primer lugar como **debilidades** el tamaño del mercado es decir el gran número de empresas que lo componen ya que la venta de este tipo de producto se da en numerosos tipos de establecimiento, lo que incrementa la competencia. Las dificultades que existen hoy en día en cuanto la financiación son un lastre importante a la hora de iniciar una nueva actividad, a pesar de ser franquiciados y poder beneficiarnos de unas condiciones mejores sigue siendo un gran peso para cualquier emprendedor y una de las causas principales de que no se reactive la economía española. Pese a que Granier está en expansión, no existe una imagen claramente definida en los medios, concretamente en las redes sociales, dónde hoy en día es imprescindible situarse para darse a conocer y estar presente en el día a día de los consumidores. Por otro lado entre las **fortalezas** cabe destacar el hecho de ser parte de una franquicia, aspecto que facilita mucho las tareas tanto de apertura como

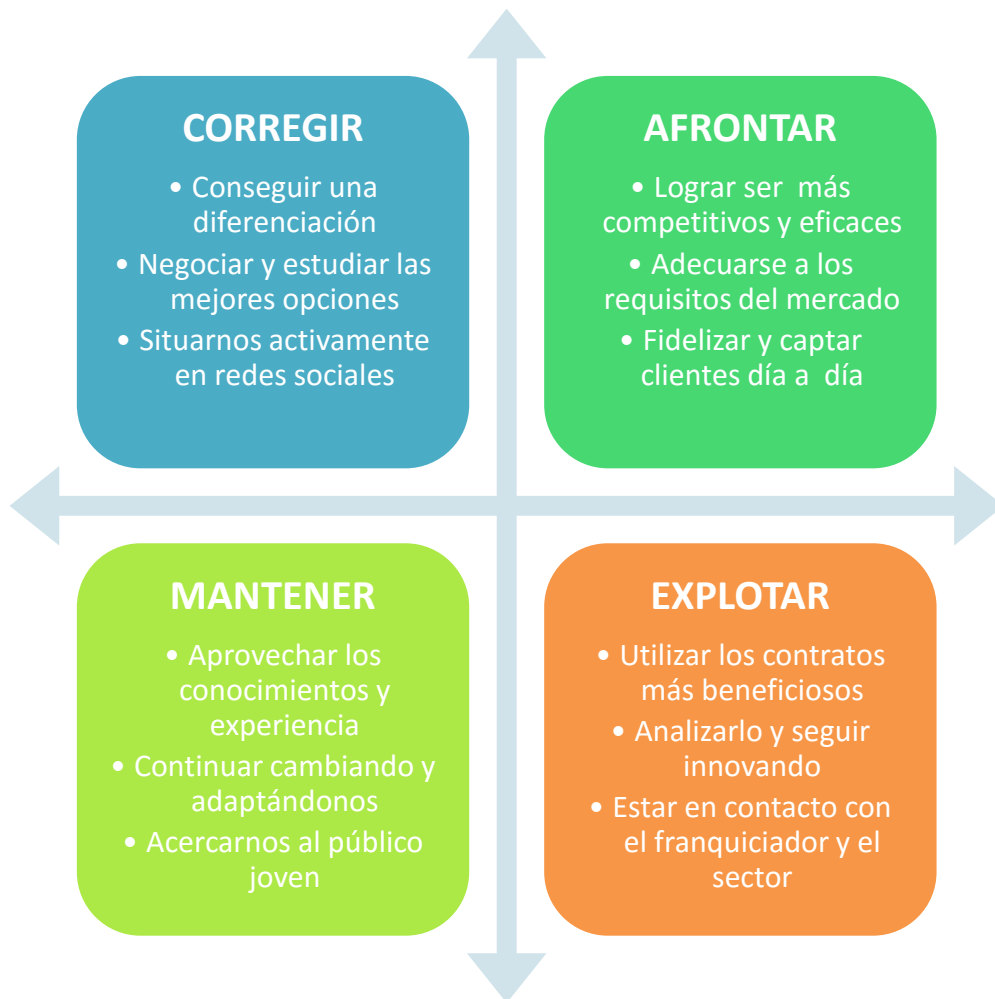
de desarrollo de la actividad y el apoyo que aporta continuamente destacando la innovación y variedad de sus productos, con los que consigue llegar a un gran número de compradores manteniéndose al día en cuanto a gustos y teniendo una visión más extensa y general del mercado actual, pudiendo analizar a nivel nacional las ventas para aplicar los resultados a cada una de las franquicias. La localización del establecimiento en una zona universitaria, dónde se ubican también numerosas oficinas y distintos locales de restauración así como bibliotecas y academias.

En cuanto a nivel exterior tenemos por un lado las **amenazas**, que según hemos visto la tendencia del mercado los precios cada vez son más bajos debido a la alta competencia del sector, si hemos conseguido fijar el precio de la clásica barra de pan a 0,20€ al igual que muchas de las panaderías de alrededor es cuestión de tiempo que consigan mejorar los precios del resto de productos para ser más competitivos. Cabe destacar también la situación económica que arrastra el país desde hace ya una serie de años y se ha estado reflejando a lo largo de todo el trabajo, también la competencia comentada de puntos calientes, lo que se define como: “un establecimiento que expende pan además de comercializar otro tipo de productos o prestar servicios, como cafeterías, tiendas de alimentación, gasolineras o bares. La peculiaridad de este tipo de negocios es que el pan se hornea allí mismo a partir de pan pre-cocido o pan congelado.” (Proveedores.com) Por otro lado, las **oportunidades** que hemos logrado definir son las ayudas que han surgido en los últimos meses para los emprendedores comentadas en el *Entorno político* al principio de este punto destacando los beneficios a l ahora de contratar así como a nivel de pago de impuestos. El cambio de tendencia que está sufriendo el mercado a productos más novedosos y más variados nos beneficia en el ámbito de nuestra gran gama de productos y la continua renovación que se produce en cuanto a gustos del consumidor, del mismo modo la pertenencia a una franquicia nos ayuda a beneficiarnos de los importantes avances tecnológicos que están surgiendo en el sector como la congelación de masas y mejoras en la conservación del producto para conseguir la mejor calidad, sabor y apariencia.

Una vez definidos los puntos principales de la *Matriz DAFO* vamos a proceder a buscarle por una parte, solución o estrategias de actuación frente a los aspectos negativos y a conseguir explotar al máximo los factores positivos que actualmente en el sector nos benefician. Así con un análisis CAME, lograremos esquematizar a grandes rasgos estas actuaciones, que suponen **Corregir** las debilidades, **Afrontar** las amenazas, **Mantener** las fortalezas y por último, **Explotar** las oportunidades.



IMAGEN 18 : Matriz CAME



Fuente: Elaboración propia, 2015

Para comenzar, sobre como **corregir** las debilidades, consiguiendo una clara diferenciación frente al resto de competidores podremos afrontar la concentración del mercado, según las pautas y directrices que Granier promulga estamos en ese punto gracias a la variedad pero hay que estar atento a los movimientos del mercado. Para conseguir una buena financiación deberemos analizar los productos financieros que en la actualidad se ofertan sin dejar de lado las opciones que se nos ofrece como

franquiciados, este punto de desarrollará en el *Plan de Inversión-Financiación* para elegir la mejor opción tanto a corto como a largo plazo para conseguir la continuidad del negocio. Siguiendo con **afrontar** las amenazas, necesitamos ser lo más competitivos posible utilizando nuestros recursos eficazmente conseguiremos aumentar el margen de beneficio a pesar de tener que adecuarse a los bajos precios que el mercado fije. Enfrentarse a la crisis económica no es fácil, pero si podemos adaptarnos a la situación y a los exigentes requisitos que el consumidor actual demanda, con nuestra variedad de productos y sobretudo las ofertas que se incluyen como los famosos 3 croissants a 1,50€ que han hecho famoso a la cadena conseguiremos que la gente pueda seguir saliendo a desayunar o tomar algo a nuestro local. En general la competencia es algo complicado de afrontar y más en este caso donde se puede ofrecer pan y bollería en numerosos establecimientos con lo que consiguiendo la fidelización con un excelente servicio y productos de calidad y gracias al boca a boca la captación de nuevos clientes.

En cuanto a **mantener** las fortalezas, debemos aprovechar nuestra situación siendo parte de una red de franquicias, manteniendo una estrecha relación con el franquiciador aplicando feedback continuo y así poder evolucionar tanto a nivel global de la compañía como a nivel de nuestro local. Un emblema importante de esta empresa es la variedad y la renovación pero no podemos confiar solamente en las indicaciones de Granier, tenemos que participar activamente en conocer los gustos y tendencias del mercado para adaptarnos y seguir creciendo. Puesto que vamos a situarnos en una zona universitaria, tenemos que estar continuamente presentes en sus actividades, cada año supone una nueva generación de posibles clientes que hay que fidelizar y tenemos que tenerlo en cuenta. Respecto a **explotar** las oportunidades, en los últimos años se han propuesto numerosas medidas para tratar de mejorar las cifras del desempleo y fomentar el crecimiento para la economía, así deberemos estudiar todas las opciones que se brindan entre las que podemos destacar una serie de beneficios fiscales a los autónomos que contratan asalariados, a los contratos de formación y en general la disminución de burocracia para los trámites de creación de una nueva empresa. El mercado es muy sensible a los cambios, las nuevas tendencias saludables y la exigibilidad del cliente ha creado un alto nivel de competitividad y requisitos que se deben cumplir para poder crear una conexión duradera con los clientes. El sector de la panadería precisa de maquinaria experta y muy concreta para llegar a conseguir el producto óptimo, tanto para la clásica barra de pan de todos los días como para el postre algo más especial es imprescindible en nuestro caso, que la pre elaboración que se realiza en los establecimientos centrales logren el producto al punto para una simple preparación en nuestro local, así debemos estar atentos a los avances que surgen en el sector y beneficiarnos de ser parte de una cadena para exigir la mejor calidad de los equipamiento.



## **4. DESARROLLO**

### **4.1. ADAPTACIÓN AL MÉTODO CANVAS**

Tal y como se comenta en el apartado de la metodología, el método CANVAS es una herramienta para plasmar en una sola hoja un modelo de negocio basado en 9 módulos, estos nueve módulos diferencian las cuatro principales áreas para un plan de empresa, que son, los clientes, la oferta, las infraestructuras y la viabilidad económica. Para tratar de unificar el método tradicional de plan de empresa que este nuevo método hemos tratado de incluir los aspectos claves que se tratan en el clásico en el nuevo formato, así como podemos ver en el Anexo C quedan reflejados los puntos de un índice de plan de empresa repartidos en los nueve módulos que el método CANVAS propone. No deja de ser un proyecto de creación de empresa, por lo que la información necesaria ha de ser la misma para ambos, el nuevo enfoque es la forma de ilustrarlo que es mucho más gráfica y dinámica, ya que mostrando el lienzo a todos los implicados, se permite mayor feedback y por tanto mejores aportaciones desde distintos puntos de vista.

### **4.2. SEGMENTO DEL MERCADO**

#### **4.2.1. INTRODUCCIÓN**

En este módulo se definen los distintos grupos de personas a los que nos vamos a dirigir como empresa, es muy importante definir bien este segmento para poder adecuar nuestras técnicas de publicidad, canales y promoción a ellos. Para analizar el segmento de mercado observaremos el público objetivo y la localización.

#### **4.2.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO**

Definir claramente el segmento del mercado y público objetivo al que nos vamos a dirigir es imprescindible para el buen funcionamiento de la actividad, ya que de este modo podremos adaptar nuestras herramientas a sus características. En este caso nuestro público objetivo principal es la gente joven que estudia en la zona de Ramón LLull, pero no debemos dejar pasar el concepto de que somos una panadería por lo que el resto de población que vive, trabaja o tiene de paso nuestra tienda será también parte de nuestros potenciales clientes. Por lo tanto distinguiremos dos clases de segmentos:

- En primer lugar, considerando Granier como panadería, siendo Ramón LLull una calle con gran tránsito puesto que está entre dos grandes avenidas que son Tarongers y Blasco Ibañez, gran cantidad de gente pasa cada día por esta zona, son

personas **desde 27 a 65 años** que trabajan o viven por aquí. En este sentido, el tipo de consumo sería **para llevar** y principalmente alguna de las variedades de pan y como compra compulsiva de alguno de nuestros productos de bollería, este tipo de compra suele ser más rápida y de menor importe.

-Por otro lado, el hecho de que ofertemos **degustación y servicio de cafetería** atrae a nuestro público más potencial, gente de **entre 16 y 26 años que estudia por la zona**, en el siguiente punto analizaremos los numerosos emplazamientos dedicados a la educación o relacionada, lo que nos garantiza una gran afluencia de este segmento. Debemos saber influir en este grupo de la población ya que de hacerlo bien puede suponer clientes fijos durante los 4 o 5 años que dure su carrera, a su vez cada nueva generación que entre a las facultades serán potenciales clientes que recomendados por compañeros de cursos superiores vendrán y harán de nuestro local su lugar frecuente de descanso u ocio.

Dentro de estos grupos podemos diferenciar según tipos de actividad:

- ✓ **Desayunos**, los horarios en las universidades son muy dispares según la carrera o el curso que se esté dando, por lo que desde las 7.30 de la mañana pueden venir a tomarse un café y algún producto de bollería para empezar bien el día o hacer tiempo desde que llegan con el transporte público hasta que empieza la clase. Al haber colegios y academias alrededor puede ser un buen sitio para quedar después de dejar a los niños o antes de entrar a las academias o autoescuela que tenemos al lado.
- ✓ **Almuerzos**, a partir de las 10.30 aproximadamente empiezan los descansos entre las clases y hasta casi las 12 podemos tener afluencia de público en este aspecto. Podríamos caracterizarlo por algún producto de bollería y una bebida como café, zumos o refrescos.
- ✓ **Meriendas**, este tramo del día puede darse desde las 5 de la tarde hasta que salen los niños del colegio o el instituto hasta casi las 7 aproximadamente cuando empiezan a salir de la universidad, también podemos incluir los descansos tanto entre clases como en las largas tardes de biblioteca.

Como veremos más adelante, la localización será por la zona de las universidades, donde podemos encontrar a parte de facultades, academias y locales de tapas, un lugar de afluencia tanto de paso entre avenidas como de camino a casa o al ir al trabajo o a estudiar. Por lo que como hemos comentado tenemos un público para el *take away* durante todo el día y por otra parte la degustación, así tendremos la posibilidad de ofrecer nuestros productos como panadería habitual y como cafetería con bollería muy diversa para disfrutar a lo largo de toda la jornada.

Definiendo este segmento, que será nuestro público objetivo y sus pautas y horarios podremos estar preparados en cuanto a productos y para analizar los horarios del personal, en definitiva optimizar los recursos. Del mismo modo podemos enfocar nuestra publicidad más adecuadamente a ellos, en este caso analizaremos los métodos facilitados por la franquicia y las posibles mejoras que podremos implantar en el punto 4.3.2. Promoción.

### 4.2.3. LOCALIZACIÓN

Tal y como se ha comentado a lo largo de todo el trabajo la localización del local es un elemento muy relevante en este proyecto, es uno de los factores claves y por eso debe desarrollarse atendiendo a las necesidades del mercado en esa zona adaptándolo a nuestro modelo de negocio.

Analizando la evolución que ha tenido Granier a nivel nacional y el número de locales que ha ido abriendo en todas las comunidades, hemos observado que aunque en la Comunidad Valenciana se encuentran 20 de las más de 250 franquicias en toda España, en la ciudad de Valencia tenemos 6 ubicados mayoritariamente en el centro histórico de la ciudad, comparando con el resto de ciudades principales del país, podemos seguir explotando este negocio en otras zonas de Valencia que aún están por desarrollar, con los datos del padrón del Ayuntamiento de Valencia, analizaremos la población según los distritos para elegir la mejor zona donde ubicar el negocio.

Teniendo en cuenta que las ventas se reparten entre la compra diaria de pan y las compras impulsivas de bollería y pastelería tenemos que situarnos en una zona con gran movimiento y tránsito de público en la que haya más comercios alrededor que atraigan a nuevos posibles clientes. Se han elegido estas dos zonas debido a su proximidad con la zona universitaria, tal y como se observa en el Anexo 1, no sólo en cuanto a instalaciones sino a población, es decir viviendas destinadas a este grupo de población, que aunque no es el único público objetivo será uno de los principales. Se analizará también el tejido empresarial de la zona, es decir, la tipología de las actividades económicas. Con estos requisitos veamos las opciones posibles:

**TABLA 7 : Opciones de localización**

	BENIMACLET	ALGIRÓS
<b>POBLACIÓN</b>	28.926	37.332
<b>EDAD MEDIA</b>	43,1	44,2
<b>COMERCIO Y SERVICIOS</b>	2.157	2.846
<b>HOSTELERÍA, COMERCIO Y RESTAURACIÓN<sup>1</sup></b>	45,3%	47,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Valencia, 2015

Realizando una pequeña comparación entre las zonas seleccionadas en un primer momento, podemos observar que en los dos distritos la importancia del sector servicios es notoria, así como la relevancia de la hostelería y los comercios. Respecto a los temas demográficos, encontramos superioridad de habitantes en la zona de Algirós, lo que puede deberse a la mayor actividad universitaria con residencias o pisos compartidos. Puesto que esta zona está más cerca de las universidades (ver ANEXO 2) y hay más afluencia de comercios, desarrollaremos en este distrito nuestro nuevo establecimiento, más concretamente en la calle Ramon LLull.

Habiéndonos ubicado en esta calle, la opción más adecuada para cumplir los requisitos del franquiciador en cuanto a dimensión y características es la siguiente:

**IMAGEN 19 : Localización nuevo local**

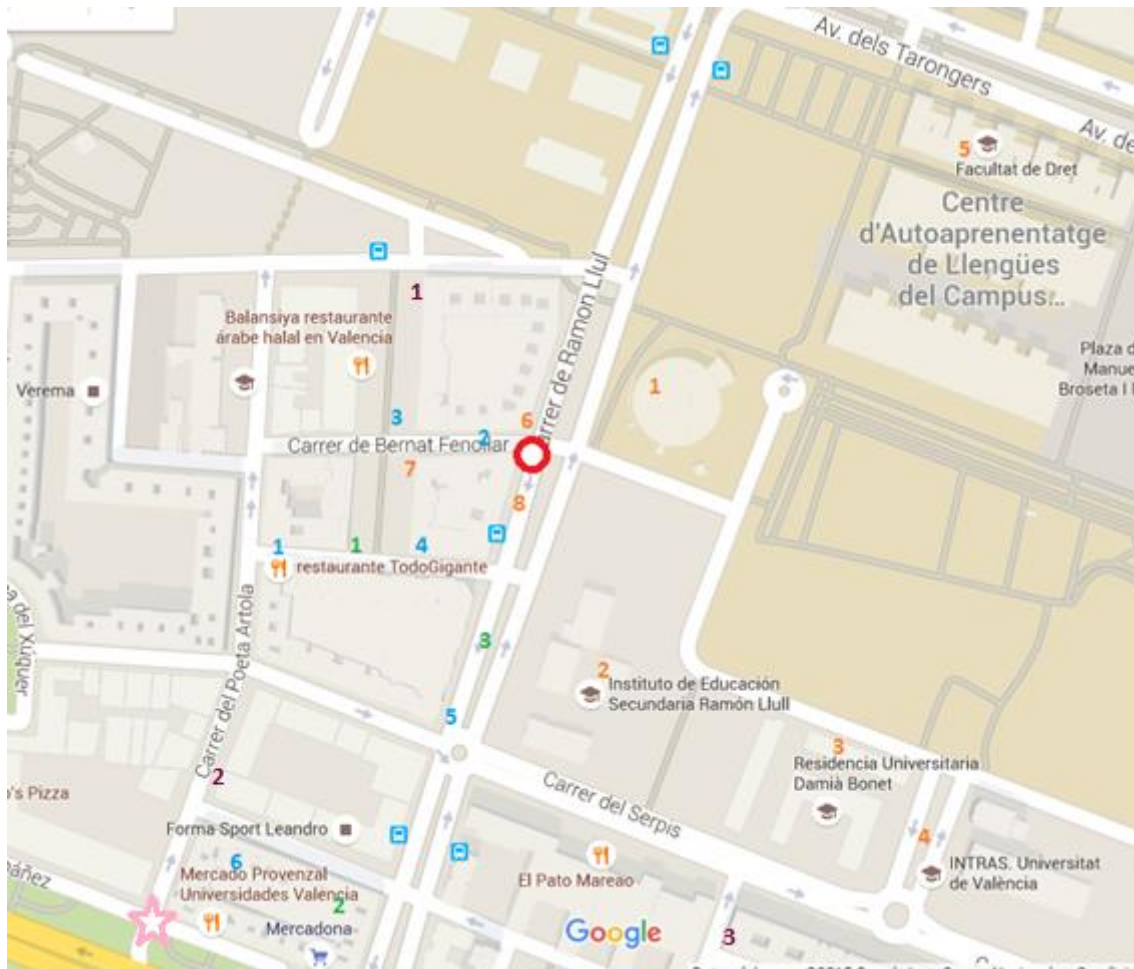


Fuente: Google Maps, 2015

Una vez situados vamos a analizar los distintos comercios y locales que se sitúan en esta zona para así conocer la afluencia de posibles clientes que haya por la zona y por otra parte los que pueden suponer competencia para nuestro establecimiento de Granier.

<sup>1</sup> Porcentaje del total de actividades relacionadas con el comercio y servicios

## IMAGEN 20 : Actividad económica en la zona



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps, 2015

Hemos analizado los comercios y emplazamientos que más nos afectan, tanto a nivel de competencia como para atraer al público, podemos distinguir según los colores, organizaciones educativas con el color naranja, comercios de restauración con el azul y supermercados en verde. Nos ubicaremos en el círculo rojo. Pasamos a detallar las localizaciones señaladas:

### ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Y RELACIONADAS

1. Universidad de Valencia
2. Instituto Ramón LLull
3. Residencia de estudiantes
4. Centro INTRAS UV
5. Facultad de Derecho
6. Librería e impresión de apuntes
7. Autoescuela



Como podemos comprobar estamos situados en medio de numerosos locales destinados al estudio, tanto centros universitarios como institutos, por otro lado los negocios destinados a la impresión o compra de libros, nos servirán para ser lugar de paso entre las clases y la obtención de los mismos. Del mismo modo, la autoescuela situada en la misma calle nos aportará nuevos clientes de carácter cíclico, es decir, en las épocas que no hayan exámenes, los demás establecimientos pueden perder afluencia, pero son estos períodos en los que se aprovecha para la obtención de carnets.

### **LOCALES DE RESTAURACIÓN**

1. Todogigante
2. Bar “Pessiguet de Sal”
3. Bar
4. Viñedo, El rey de las tapas y Pecaditos
5. El Colmadito
6. Mercado Provençal

En este caso, la cantidad de negocios de restauración nos permite estar en una zona con gran tránsito de gente, que podrían suponer competencia dependiendo del tipo de ocio o descanso que el cliente desee realizar, para descansos de estudio preferirán poder tomarse un café acompañado de un surtido de bollería y no acudir a locales dónde la cerveza es el reclamo más atrayente.

### **SUPERMERCADOS**

1. Consum
2. Mercadona
3. Supercor

Hemos comentado ya la posibilidad de los supermercados como competencia, puesto que venden productos de panadería a precios competitivos. En este caso, tenemos la mejor localización de paso desde la universidad al resto de locales.

### **HORNOS**

1. L’ Artiga
2. Horno La Espiga
3. Horno Honduras

Habiendo analizado los servicios y horarios ofertados por los hornos de la zona, vemos que no tienen servicio de cafetería para tomar café y acompañar el producto de bollería que se haya comprado y los horarios son interrumpidos, lo que nos puede beneficiar al ser nuestro horario de 7.30 de la mañana hasta las 9 ininterrumpidamente.

A partir de la información sobre los locales o establecimientos próximos a nuestra localización podemos desarrollar una tabla con los beneficios y amenazas que cada uno de ellos nos puede suponer y así poder determinar la competencia más directa.

**TABLA 8 Posibles competidores**

ESTABLECIMIENTOS	BENEFICIOS	AMENAZAS
<b>Educativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público objetivo</li> <li>• Lugar de paso</li> <li>• Consumo diario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacionalidad</li> <li>• Dependencia</li> </ul>
<b>Locales restauración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugar de quedada</li> <li>• Afluencia público objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almuerzos</li> <li>• Meriendas</li> <li>• Tapas</li> </ul>
<b>Supermercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descanso antes o después de la compra semanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de pan y bollería</li> </ul>
<b>Hornos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía de escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panadería tradicional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016

En esta tabla podemos unificar los locales próximos a la localización de nuestro negocio, analizando los aspectos tanto positivos como negativos. En primer lugar, los establecimientos educativos no podrían considerarse como competencia, pero puesto que estamos en el centro de la zona universitaria hay que tenerlos en cuenta para aprovechar las ventajas que nos pueden ofertar sin dejar de lado los aspectos que puedan influirnos negativamente como la estacionalidad. Respecto a los locales de restauración, la mayoría en la zona son sitios de tapas más destinados a momentos con cervezas, que podríamos considerar como competidores en el sentido de los almuerzos y la mayoría de estos locales suelen abrir por la tarde.

Para los supermercados el principal desafío sería la “compra semanal”, es decir al ir a hacer la compra podrían comprar el pan o productos de bollería o artículos sustitutivos.

Los hornos o pastelerías serías competencia más directa ya que los productos son los mismos, teniendo en cuenta calidades y precios, pero ofrecen variedades de pan y bollería así como productos de pastelería o salados, nuestra principal ventaja sería el horario ininterrumpido, la gran variedad de panes y los precios competitivos con gran calidad de producto, cabe destacar también la posibilidad de tomarlo en el local con café, zumos o refrescos.

### **4.2.3. EPÍLOGO**

Con esta información sobre el público objetivo y la localización, podemos determinar cómo segmento del mercado los hombres y mujeres de entre 16 a 70 años que viven, estudian, trabajan o tienen de paso la calle de Ramón Llul o entre las avenidas de Blasco Ibáñez y Tarongers. Así hemos determinado como público principal los jóvenes universitarios que tantas horas pasan entre las clases, las horas de estudio tanto en la biblioteca como en las academias y de camino a los diversos locales de cerveza y tapas que hay en la zona.

## **4.3. PROPUESTA DE VALOR**

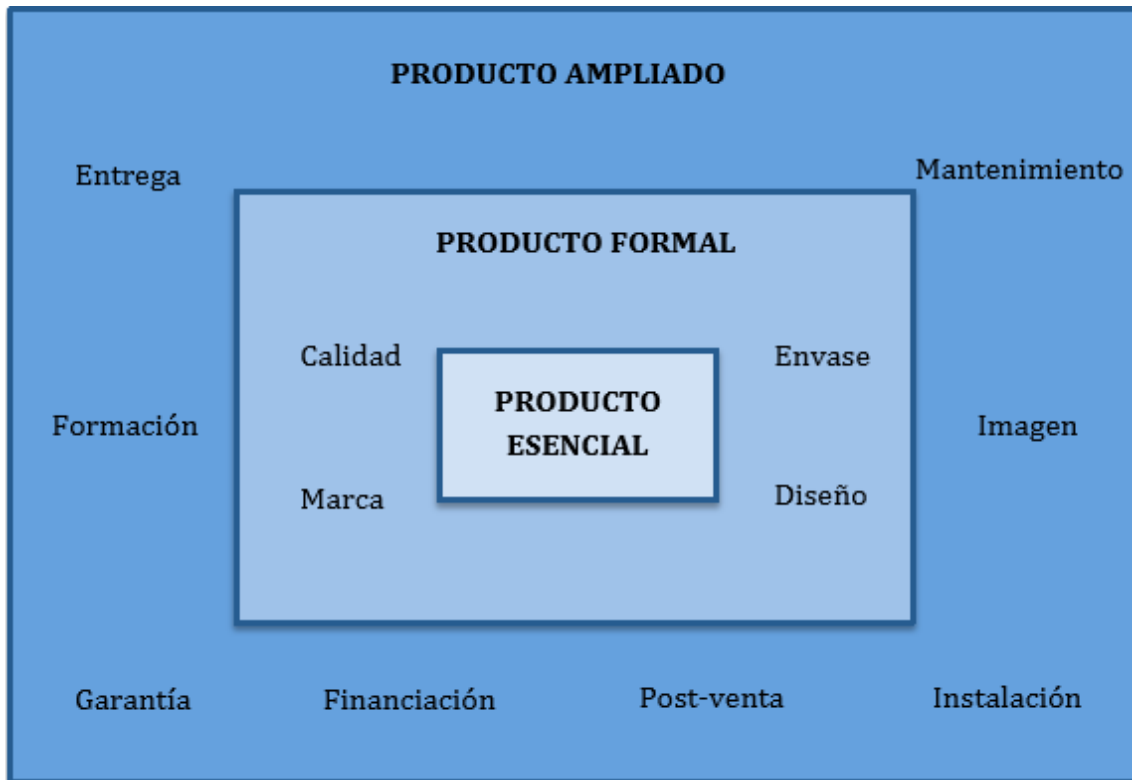
### **4.3.1. INTRODUCCIÓN**

La propuesta de mercado es aspecto principal en nuestro modelo de negocio, ya que es lo que crea valor para los clientes y hace que se decanten por nosotros y no por la competencia, supone el producto y el servicio que ofertamos. La finalidad prioritaria es solucionar un problema o satisfacer una necesidad. En nuestro caso tendremos en cuenta el producto o servicio

### 4.3.2. PRODUCTO O SERVICIO

En este punto definiremos las dimensiones del producto, para identificar estos elementos y describir nuestro servicio:

IMAGEN 21: Las dimensiones del producto



Fuente: Dirección Comercial

- El producto formal:

En este caso, incluimos el **producto esencial** que serían los panes y los productos de pastelería que cubren la necesidad de alimentarse y podría estar en cualquier otra panadería y el resto de aspectos que hacen llegar al **producto formal**. En primer lugar, la personalización del producto se logra adaptando en nuestro caso un producto diario y a priori simple como es el pan en algo que suponga tomar una decisión enfrente del mostrador, es decir, al disponer de **gran variedad** de panes podemos decidir nuestra compra teniendo en cuenta el tipo de necesidad que en ese momento surja. Desde la clásica barra pan de ¼ hasta la barra con maíz y pipas existen cinco clases donde podemos encontrar más de 60 variedades de pan. Del mismo modo la oferta de bollería y productos salados permiten desde acompañar el café de la mañana o de la media tarde con croissants, ensaimadas o napolitanas hasta ser el almuerzo, merienda o tentempié perfecto con pizzas, hojaldres o incluso bocadillos. Por

otra parte el precio, aprovechándonos de las economías de escala siendo una red de franquicias con fabricación central ha permitido crear un modelo de negocio rentable con productos de gran calidad a precios realmente competitivos, haciendo que el sector panadero tuviera que reaccionar e intentar igualar las condiciones. Con ofertas como la famosa “3 croissants por 1.5€” o más a nivel local “5 fartons 1€” se ha conseguido llegar a gran cantidad de público mediante el boca a boca.

A continuación haremos una breve descripción de los productos más característicos para nuestra empresa. Dentro de la variedad de panes, existen cinco clases, como hemos comentado anteriormente, desde los panes suaves hasta los de sabores o semillas podemos encontrar panecillos gourmet ideales para comidas en casa con invitados, noches de tapas o para el clásico bocadillo. También los panes más tradicionales, llamados rústicos que son ideales tanto para el día a día o como para grandes comidas familiares, destacando el “Pan Payés” o el “Tradición Granier”.

IMAGEN 22: Variedad de panes



Fuente: Página web Granier,2016

- Producto ampliado  
Teniendo como base esta materia prima de gran calidad, el producto ampliado recoge esos elementos que lo diferencian del resto y hace que sea una marca especial. Estos productos se acompañan de un **diseño** atractivo en las instalaciones que el franquiciador ofrece y de los valores de la marca basados en la calidad de la tradición .Respecto al servicio, el hecho de disponer de fabricación central permite que el acabado de los productos no sea un trabajo muy laborioso y permita ofrecer un servicio más personalizado y cercano a los clientes. El disponer de mobiliario y equipamiento de cafetería nos permite ofrecer a los clientes el producto más adecuado para acompañar su café o

cualquier bebida, de esta forma el gasto que se produce suele ser superior al que se daría en una compra para llevar. En el punto “Relación con el cliente”, analizaremos el servicio y el trato que se emplea para ofrecer nuestros productos.

### 4.3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

En este punto empezaremos comentando su frase emblemática, la que define a Granier “Un pan hecho con amor es una creación única”, con este eslogan se representa la fusión entre la tradición y la innovación, ya que como se ha comentado anteriormente la experiencia del fundador es de más de 20 años y a la vez han conseguido innovar en un mercado a priori estancado ofreciendo más de 50 variedades de pan entre otros productos a sus clientes.

Así podríamos definir su **misión** como la venta del pan y producto de bollería de gran calidad basados en la tradición de los más de 20 años que les avalan con precios muy competitivos gracias a la economía de escala que permite una fabricación central y una equidad en los alimentos elaborados para ser distribuidos a lo largo de toda España y cada vez más fuera de ella.

La **visión**, que se refiere a las metas que se proponen tanto en el corto y en el largo plazo, es la de seguir avanzando y creciendo manteniendo los **valores** que hasta ahora han sido tan beneficiosos para la compañía y le han permitido abrir casi 300 tiendas en todo el mundo desde sus inicios en 2010.

Respecto a los **valores**, tal y como se indica en su página web (Granier) en la que destacan como filosofía:

- Ser fieles a las recetas artesanales
- Elaborar nuestros productos con los métodos tradicionales los mejores ingredientes
- Recuperar la tradición

Estos son los aspectos que dirigen el modelo de negocio que ha servido para el increíble crecimiento sufrido en los últimos 5 años gracias a su focalización permanente en la innovación y en la excelente relación calidad-precio.

#### 4.3.4. EPÍLOGO

Tal y como se detalla en el libro (Osterwalder & Pigneur, 2011), que explica este método, en la propuesta de valor puedes solucionar un problema o cubrir una necesidad. En este caso, nuestra **propuesta de valor** trata de cubrir necesidades, lo que nos permite abarcar un mercado más amplio tanto en cantidad como en el tiempo, es decir nos encargamos de facilitar **productos de calidad** basados en la tradición a un precio razonable en un entorno agradable, lo que sirve de reclamo para poder descansar un rato de la rutina diaria o disfrutar de momentos después de la jornada con amigos o compañeros.

### 4.4. CANALES

#### 4.4.1. INTRODUCCIÓN

Las propuestas de valor llegan a nuestro público objetivo mediante herramientas de comunicación, distribución y venta. Puesto que somos un comercio al por menor de productos panaderos la venta se realiza físicamente, hemos incluido en este apartado del modelo la promoción dentro del marketing mix y la distribución.

#### 4.4.2. PROMOCIÓN

Dentro del marketing mix, la promoción o publicidad es uno de los factores más relevantes, en nuestro caso, el gran crecimiento en un tiempo limitado y la expansión que ha sufrido esta empresa tanto a nivel nacional como internacional ha impulsado a numerosos franquiciadores como nosotros a desarrollar un local de Granier. El principal reclamo para nuestros clientes es el producto de calidad a un precio muy competitivo, siendo éste principalmente el pan se precisa la originalidad sin dejar de lado el sabor tradicional.

Al tratarse de un comercio de pan relativamente nuevo tenemos algunas limitaciones a la hora de promocionarse, ya que en principio sería en los alrededores del comercio y la página web oficial de la franquicia. Estos aspectos tienen también elementos positivos ya que al llevar poco tiempo podemos innovar y acercarnos más a nuestro target de diversas formas. Concretamente en nuestro local situado en la zona

universitaria de Valencia, nos invita a crear más ofertas en bollería como la famosa oferta “Tres croissants por 1,5€”, tarjetas de fidelización relacionadas con las universidades, por ejemplo un % de descuento a los estudiantes, cupones canjeables con el décimo desayuno gratis... este tipo de promociones lograran hacer de nuestro comercio el local de confianza donde tomar un café, desayunar o hacer un descanso.

Uno de nuestros públicos objetivos son los viandantes de la zona, por lo que la cartelería y rotulación de Granier con los **escaparates** mostrando los apetecibles surtidos de bollería son para este tipo de producto uno de los más importantes reclamos, cabría destacar la compra por impulsos.

Por otro lado, la presencia en las **redes sociales** debe ser imprescindible, y ya no sólo la presencia sino la continua actividad en ellas. Todos sabemos la importancia hoy en día de participar en estos métodos de comunicación, tales como Facebook, Twitter o Instagram y en ellos dar a conocer las ofertas y las novedades que vayan surgiendo. Un ejemplo puede ser crear un hashtag para que los clientes compartan fotos con los productos consumidos en el local.

Una característica significativa de esta empresa son las ofertas y promociones para atraer o fidelizar a los clientes, un ejemplo puede ser este artículo (Pans Granier, 2015) donde se explica la puesta en marcha de una **estrategia de fidelización** repartiendo durante las navidades 6.000€ en premios.

Al formar parte de una franquicia, la publicidad que ha ido fomentando ésta a nivel nacional, nos permite beneficiarnos de ser conocidos y poder atraer a otros usuarios de localidades más lejanas que ya hayan consumido nuestros productos.

#### 4.4.3. DISTRIBUCIÓN

Tal y como se cita en Marketing Channels (Stern & El-Ansary, 1996), la distribución es “el conjunto de funciones y organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un bien o servicio a disposición de sus usuarios o consumidores”. Por lo que podemos diferenciar el proceso de distribución desde la fábrica central hasta nuestro establecimiento y en segundo lugar desde el punto de venta hasta el consumidor final.

En cuanto a la distribución desde el lugar de producción hasta nuestro local, la “**primera fase**”, como somos franquiciados y servimos un producto pre-elaborado para asegurar la homogeneidad de los alimentos vendidos, es nuestro franquiciador el que se encarga de elegir proveedores y crear los productos con la máxima calidad. Así el canal empleado consta de **tres participantes**:



- El fabricante que es el franquiciador desde la central, empleando los mejores productos y métodos de elaboración para conseguir un producto resistente y de calidad.
- El detallista, nuestros empleados cualificados terminarán de hornear y preparar los alimentos siguiendo los tiempos de cocción y directrices ofrecidos en la formación del franquiciador para ofrecer un producto recién elaborado.
- El consumidor, cómo último eslabón de la cadena es el receptor en la fase final de la distribución.

Respecto a la venta del producto, la “**fase final**” se trata de venta física directa ya que el intercambio se produce en el punto de venta, así el establecimiento y su localización vuelve a ser un aspecto clave, puesto que ya lo hemos descrito anteriormente, en este punto destacaremos los factores más relevantes que repercuten en la distribución. El hecho de cumplir las características que el franquiciador impone para los locales garantiza el diseño de la tienda, debido a la localización en la que estamos, en la zona universitaria de Valencia podemos plantearnos añadir mesas en la terraza para abarcar más público. Otra opción que podemos barajar es el catering o el servicio a domicilio, lo que podría ampliar nuestro canal de distribución a domicilio, pero en un primer momento y siguiendo el criterio de la prudencia asentaremos el negocio en la zona simplemente ofertando los productos in situ, es decir en el punto de venta.

#### 4.4.4. EPÍLOGO

Los canales que hemos empleado para ofrecer nuestra propuesta de valor, ha sido la promoción, desde el establecimiento, es decir físicamente a través de los elementos visuales como son los escaparates y cartelería para el público de los viandantes y desde las redes sociales, con alta presencia y participación en las mismas empleándonos de métodos de fidelización. En cuanto a la distribución, desde la fábrica central hasta el consumidor final, cuidamos cada uno de los detalles para que el producto elaborado cumpla los estándares y sirva de reclamo para futuros consumidores.

## 4.5. RELACIÓN CON EL CLIENTE

### 4.5.1. INTRODUCCIÓN

Mediante los canales de oferta la propuesta de valor a nuestros clientes y con ellos se crea la relación con el cliente que nos permitirá la fidelización en el tiempo de los mismos así como la captación de nuevos consumidores potenciales. Para ello definiremos ciertos aspectos del producto, el público objetivo y para unificar estos dos conceptos, la distribución en planta que nos ayudará a entender la relación que se crea.

### 4.5.2. RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES

Tal y como se indica en el método Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), “Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).”

IMAGEN 23: Relación con los consumidores



Fuente: (Granier), 2016

Teniendo definidos nuestros puntos fuertes en el comercio que son los productos de calidad a un precio competitivo durante todo el día y el público principalmente joven, los universitarios, el tipo de relación que debemos forjar con ellos para afianzarlos y convertirlos en usuarios asiduos al local debe ser cercana y adecuada a sus gustos y costumbres. En este punto unificaremos conceptos explicados previamente para entender los aspectos más relevantes de nuestros clientes.

Para la **captación de clientes** nos serviremos de los canales detallados anteriormente así poder atraer al mayor número de consumidores, siendo un local dirigido a los universitarios, deberemos estar atentos a sus respuestas y saber adaptarnos rápidamente a sus gustos y exigencias analizando las tendencias actuales y las ofertas de la competencia para ofrecerles promociones exclusivas y atractivas.

Respecto a la **fidelización y estimulación de la venta** deberemos tener en cuenta que la clásica relación de panadería tradicional se basa en la compra para llevar, en nuestro caso la opción de **degustación** consigue mantener al cliente más tiempo en el local y al ofrecerle servicio de cafetería poder consumir más productos y por tanto gastar más. En este sentido la relación y el vínculo que se crea con el cliente es más personal al pasar más tiempo en el establecimiento, el diseño del local, moderno y actual será también un buen reclamo para atraer a nuevos consumidores. Siendo el tipo de relación la **venta directa** del producto, tal y como se ha explicado en los “Canales”, es de gran importancia la exposición adecuada de los distintos tipos de alimentos para poder aconsejar e informar de la mejor opción dependiendo del horario o los productos del día. En los locales de Granier, son los clientes los que se acercan a la barra a pedir y no los camareros a las mesas a tomar nota, este tipo de transacción es muy utilizada en numerosos establecimientos dónde el cliente pide, paga y recoge el pedido en el mismo momento antes de ir a consumirlo a la mesa. Con esto se consigue que el consumidor pueda ver el producto y elegirlo en el momento de hacer el pedido.

#### 4.5.3. EPÍLOGO

La relación con los clientes que establezcamos creará las bases de nuestro “nombre” en la zona, con lo que deberemos fijar desde el principio el servicio personalizado y la atención al detalle para captar a los consumidores y así poder ofrecerles nuestros productos tradicionales a precios competitivos, aumentando las ventas y fidelizándolos cada día.

## 4.6. FUENTE DE INGRESOS

### 4.6.1. INTRODUCCIÓN

En cuanto a la fuente de ingresos, dependerá de los anteriores tramos del modelo, es decir, cómo hayamos planteado nuestra propuesta de valor hacia los clientes. En base al precio que el franquiciador ha estipulado para nuestros productos trataremos de ampliar las ventas al máximo y así optimizar nuestros recursos. Una vez analizadas las ventas crearemos una serie de informes previsionales y obtendremos ratios representativos para conocer la viabilidad tanto económica como financiera de este proyecto.

### 4.6.2. VENTAS

En la información aportada por Granier en su dossier, se detalla el desglose de la cuenta de explotación, según los cuales se esperan unas ventas anuales de unos 460.000€, lo que supondría unos ingresos mensuales de 38.000€, unas cifras elevadas teniendo en cuenta que el consumo promedio de cada cliente oscilaría entre los 3 o 4€, así deberían entrar al local más de 360 personas al día. Tal y como afirman en dicho dossier, los datos son estimaciones medias basadas en experiencias de locales anteriores pero siempre dependerá principalmente de la localización, la competencia en la zona y por supuesto y más importante el esfuerzo y la dedicación que se aplique siguiendo las pautas ofrecidas por el franquiciador.

Teniendo en cuenta que el contrato debe ser de 10 años podremos hacer un análisis de la evolución de ventas esperada para los próximos 4 años, ya que sería poco realista realizarlo con tantos años vista ya que se desvirtuaría la información y no nos sería de ayuda, a partir de la inauguración, que coincidiendo con el inicio del curso escolar sería en septiembre. Así podremos determinar la **estacionalidad** de las ventas, es decir, las épocas más fuertes como podrían ser temporadas de exámenes ya que la afluencia a las bibliotecas es mucho más abundante que en el resto de épocas, este periodo podría oscilar casi un mes y medio de diferencia entre las distintas carreras así como las convocatorias. Del mismo modo, épocas estivales como las vacaciones de verano, navidades o pascuas podrían bajar el ritmo del negocio de nuestro público objetivo, por lo que habrá que tratar de compensar estos dos extremos.

En la tabla se detallan los consumos medios distinguiendo, por una parte los días laborables que en nuestro caso serán de Lunes a Viernes de los fines de Semana, también hemos querido diferenciar las épocas de clases de las de vacaciones, para ellos se han separado los dos semestres con el fin de analizar más concretamente los meses más flojos, por ello distinguiremos las vacaciones del primer semestre que

coinciden con el mes de diciembre en el que se observará, bajará el consumo y por otro lado el mes de agosto para el segundo semestre:

**TABLA 9: Distribución del consumo según estacionalidad**

Tipo de consumo	Primer Semestre				Segundo Semestre			
	Clases		Diciembre		Clases		Agosto	
	Lunes-Viernes	Sábado-Domingo	Lunes-Viernes	Sábado-Domingo	Lunes-Viernes	Sábado-Domingo	Lunes-Viernes	Sábado-Domingo
Desayuno	60	50	60	50	60	50	40	50
Almuerzo	90	100	95	100	90	100	90	85
Merienda	175	75	100	75	175	75	70	70
Para llevar	100	150	120	150	100	150	150	120
Personas/día	425	375	375	375	400	375	350	325
Cosnumo diario	1.515 €	1.225 €	1.278 €	1.225 €	1.515 €	1.225 €	1.125 €	1.078 €
Consumo mensual	40.100 €		35.350 €		40.100 €		31.120 €	

Fuente: Elaboración propia, 2016

A continuación explicaremos como se han realizado los cálculos:

- En primer lugar hemos tomado como consumo medio unos 3,5€, aquí detallaremos cómo hemos obtenido el ticket medio de cada cliente:

Tipo de consumo	Precio medio	Descripción
Desayuno	3,50 €	Café+1 pieza bollería
Almuerzo	4,50 €	Bebida+ Bocado/Pizza+ Café
Merienda	4,00 €	Bebida+ Pieza bollería + Café
Para llevar	2,00 €	Pan + 1 pieza bollería

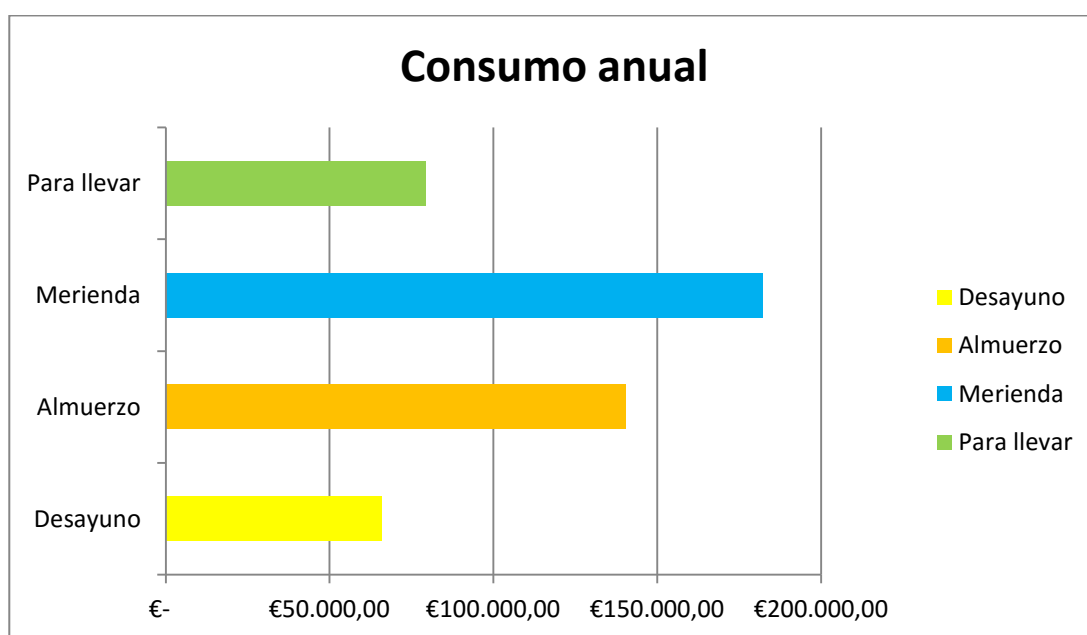
Nos hemos basado en los productos más típicos para los tipos de consumo, en el desayuno, un café o zumo con unas tostadas o un croissant o ensaimada sería lo más habitual y lo más demandado en los establecimientos de la zona. Teniendo en cuenta que el café con leche suele tener un precio de 1,20€ y el zumo entre 1,40€ y 1,80€ dependiendo si es natural o envasado, se puede optar a unos 2€ en piezas de bollería tanto dulces como saladas. El almuerzo y la merienda son los tipos de consumo que más gasto suponen, ya que pueden ser más distendidos en el tiempo, así observando las ofertas de los establecimientos cercanos hemos adecuado nuestros precios y productos a este servicio, pudiendo ofrecer una bebida con algo más consistente que en el desayuno y un café por los precios comentados. En último lugar, el consumo para llevar podría distinguirse por una sola barra de pan, que podría no llegar al 1€, pero teniendo en cuenta la gran variedad de panes que existen incluyendo los gourmet y la exposición de los productos en el escaparate no será un único producto el que se llevarán.

- Respecto a la afluencia de personas diarias, hemos hecho varias distinciones, por una parte las épocas de clase y vacaciones y por otra la jornada lectiva de lunes a viernes y los fines de semana.

Para los meses de clases, la afluencia es prácticamente la misma en ambos semestres, no ocurre lo mismo en las vacaciones, es decir, mientras en diciembre sigue habiendo gente en la zona el mes de agosto es bastante flojo para la mayoría de comercios de alrededor. La distinción entre la semana y los fines de semana, se basa mayoritariamente en los hábitos de consumo, con esto nos referimos por ejemplo a las meriendas, mientras de lunes a viernes son un punto fuerte de nuestros ingresos diarios ya que los estudiantes están durante todo el día, los fines de semana, nuestros consumidores prefieren irse a zonas más alejadas de valencia o actividades lúdicas diferentes a las de entre semana.

Hemos podido comprobar también cuál es el tipo de consumo que más ingresos nos genera, ya que el gasto medio que realizan los clientes para este momento suele ser superior al resto, la horquilla horaria también es superior.

**IMAGEN 24 Gráfico de consumo anual por tipos de consumo**



Fuente: Elaboración propia, 2016

Una vez explicados cómo se han obtenido estos datos para la previsión de consumo mensual y detectada la estacionalidad podremos adaptar nuestros recursos para ser lo más eficientes posibles y compensar los meses de menor afluencia. En el punto de Informes previsionales, concretamente PyG, desarrollaremos esta fuente de ingresos para calcular el EBITDA y así tener claro un balance previsional para los próximos 4 años, teniendo en cuenta distintos escenarios.

#### **4.6.5. EPÍLOGO**

En este punto se ha analizado la fuente de ingresos de nuestro establecimiento, es decir las ventas. Hemos detallado los tipos de consumo que se dan y sus horarios, así como el gasto medio que le supone al cliente. Tal y cómo se indica en el dossier de Granier, las ventas anuales esperadas son de en torno a los 460.000€, lo que supone una afluencia diaria de 380 consumidores, para ello deberemos tener buenos mecanismos de publicidad. Se ha observado también la estacionalidad del consumo, los meses de diciembre y sobretodo agosto serán de poca afluencia por lo que deberemos aprovechar los meses de exámenes en los que la zona estará más concurrida.

### **4.7. RECURSOS CLAVE**

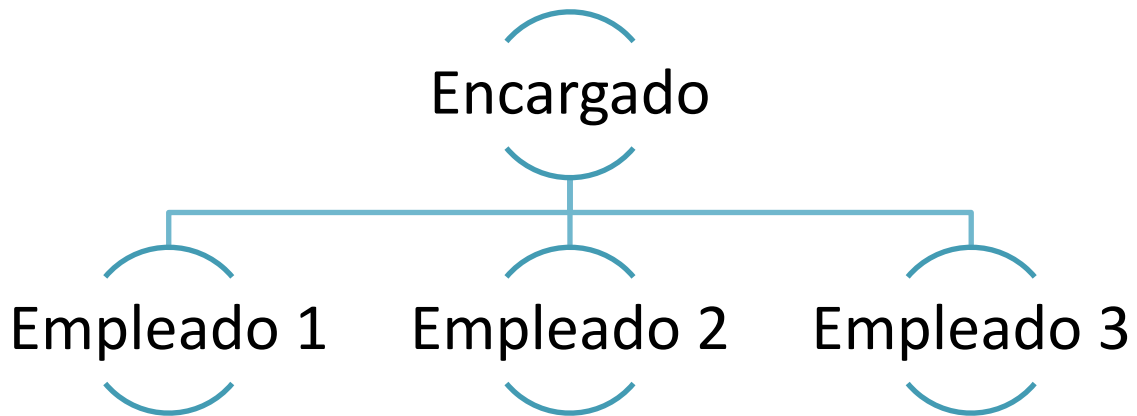
#### **4.7.1. INTRODUCCIÓN**

Para llevar a cabo este nuevo negocio necesitaremos definir los recursos claves, que son los activos necesarios para ofrecer los aspectos antes definidos. En nuestro caso como parte del organigrama tendremos la figura del franquiciador así como los empleados necesarios para el desarrollo de la actividad, en este aspecto, los equipos suministrados por Granier forman parte de nuestros recursos. Cabe destacar también la financiación obtenida tanto para la puesta en marcha como para el desarrollo de la actividad.

#### **4.7.2. ORGANIGRAMA**

Todo establecimiento dedicado a la venta directa al consumidor debe tener un buen equipo de personas para poder dirigirse a los consumidores y transmitir los valores que la empresa represente. En este apartado debemos analizar los horarios dónde la afluencia de clientes sea mayor para adaptar las jornadas laborales de los trabajadores. Puesto que en la franquicia Granier no hay un horario estipulado para todos los locales y puede depender de la zona en la que se ubique, hemos decidido tratar de aprovechar los horarios de la universidad para fijar nuestras horas de apertura y cierre, por lo que será de 8 de la mañana hasta las 9 de la noche, con lo que el horario de los trabajadores será de 7 a 22 para poder adecuar el local por la mañana y dejarlo listo por la noche en cuanto a arcos de caja y mercancías.

IMAGEN 25 : Organigrama del establecimiento



Fuente: Elaboración propia, 2016

- Encargado – el responsable de la tienda se encargará entre otras cosas del control de las tareas de los empleados, organizarlos y atender a las necesidades de los clientes. Será su responsabilidad la calidad de los productos ofertados y de que se sigan las pautas impartidas por el franquiciador en cuanto a tiempos de cocción de los panes y bollería así como de su presentación y exposición. Diariamente tras la jornada laboral, deberá introducir los datos de las cajas registradoras en el programa de gestión. Mensualmente, se encargará de que los inventarios se realicen correctamente y de que no se produzcan roturas de stock. A nivel general, el esfuerzo de su trabajo reflejará la dedicación de los empleados y por tanto será de vital importancia para el buen funcionamiento del negocio.



- Empleados – Como se verá más adelante, tendremos a 6 empleados que rotarán para cubrir el horario de apertura, todos ellos serán capaces de realizar las tareas necesarias. Desde la preparación de los productos en los hornos, el control de la mercancía y la organización de la misma en las cámaras frigoríficas hasta la exposición y trato de los clientes. Puesto que será una venta desde el mostrador, las tareas en sala serán las de recogida y adecuación del local tras cada servicio. La higienización y limpieza del local será algo muy relevante dado que nos dedicamos a servir alimentos.

Habiendo fijado el horario y analizado la estacionalidad, fijaremos los horarios de los empleados, que dependiendo de la intensidad del trabajo podrán ser desde dos hasta cuatro, siempre teniendo en cuenta que el encargado deberá estar en los momentos de más afluencias y que tendremos seis empleados para poder cubrir semanalmente los horarios estipulados sin sobrecargar al personal.

**TABLA 10: Plantilla de empleados**

Hr.	Encargado	Empleado1	Empleado2	Empleado3	Empleado4	Empleado5	Empleado6	Total empl.
7 - 8								2
8 - 9								4
9 - 10								
10 - 11								
11 - 12								
12 - 13								2
13 - 14								
14 - 15								
15 - 16								4
16 - 17								
17 - 18								
18 - 19								
19 - 20								3
20 - 21								
21 - 22								

Fuente: Elaboración propia, 2016

Una vez determinados los horarios y la necesidad de los empleado en cada una de las etapas, definiremos las distintas franjas horarias en las que hemos dividido la jornada laboral:

- Apertura – En el caso de la apertura, con dos empleados para adecuar el local que previamente se había dejado limpio y recogido y comenzar a hornear los productos que se sirvan en las primeras horas, será suficiente para que a las 8 cuando se abra el establecimiento al público, ya haya suficiente género en los expositores.
- Horas punta – En este caso el encargado debe estar siempre para los puntos álgidos de los desayunos, almuerzos y meriendas. En estas horas los 3 empleados seguirán dedicándose tanto a preparar los productos como a atender a los clientes y recoger el establecimiento, mientras el encargado organiza las tareas y está al tanto de posibles incidencias para solucionarlas antes de que nos lleguen a afectar.
- Horas débiles – Puesto que nuestros tipos de consumo se basan en el consumos en el local de desayuno, almuerzo y merienda, el resto del día nos enfocaremos en el producto para llevar, con lo que la necesidad de empleados se reduce notoriamente. Siendo su tarea principal atender en los expositores y alguna consumición en el local.

### 4.7.3. INVERSIÓN -FINANCIACIÓN

En este punto deberemos tener en cuenta las necesidades iniciales para la puesta en marcha del negocio, así como los requisitos de la franquiciadora para estimar la inversión necesaria y así determinar la financiación que requeriremos.

Uno de los principales aspectos de haber elegido la franquicia como negocio, son las facilidades que aportan a la hora de desarrollar la actividad, en este caso en su Dossier, aportan la información necesaria para la adecuación del local así como los elementos necesarios para la puesta en marcha del local. Los datos aportados son para un local de 100m<sup>2</sup>, por lo que deberemos extrapolarlo a la dimensión de nuestro local y añadir el coste que suponga la terraza, así los datos que aportaremos serán aproximaciones lo más realistas posible.

## IMAGEN 26: INVERSIÓN INICIAL

<b>ADECUACIÓN DEL LOCAL</b>		<b>74.900 €</b>
• Licencia obra + Licencia actividad	3.400 €	
• Obra civil (Paletas, electricidad, vitrina, Rotulación, Pintura)	71.500 €	
<b>EQUIPOS Y MOBILIARIO</b>		<b>68.600 €</b>
• Maquinaria (hornos, fermentadoras, cortadoras de pan ,etc)	32.000 €	
• Displays expositores, sillas y mesas, máquinas de frío, cámaras congelación	15.500 €	
• Mobiliario y decoración	12.400 €	
• Expositores Bebidas y Utensilios varios	8.700 €	
<b>EQUIPOS INFORMÁTICOS Y COMUNICACIÓN</b>		<b>6.000 €</b>
• Equipos informativos	6.000 €	
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>149.500 €</b>
<b>CANON DE ENTRADA</b>		<b>8.000 €</b>
<b>TOTAL RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>157.500 €</b>

Fuente: Dossier Granier, 2016

Con estos datos aportados por el franquiciador, deberemos adaptar ciertos elementos al tamaño de nuestro local, así las partidas de Adecuación del local y la del Equipo y Mobiliario aumentarán en un 15% suponiendo una inversión inicial de 172.000€, con el Canon de entrada que se mantiene invariable a los m2 o tipo de negocio, el total de recursos necesarios será de 180.000€.

Una vez estipulado el importe de la inversión inicial deberemos comprobar las alternativas que tenemos para la fuente de financiación, por una parte tenemos la **financiación externa** que tal y cómo aconseja el franquiciador no debe superar el 50% de la inversión inicial y por otra la **financiación interna** que supondrá el importe aportado por nosotros. Así el montante que deberemos solicitar a alguna entidad bancaria será de unos 80.000€.

En este punto analizaremos las distintas condiciones que ofrecen las entidades bancarias con las que Granier tiene convenios:

- En Banco Santander, cumpliendo uno de los requisitos que sería el de persona jurídica con una facturación menor a 2 millones de € y ciertos puntos de los siguientes:

## IMAGEN 27: Requisitos del banco Santander

... solo por tener **uno de los ocho** siguientes requisitos de productos y servicios y un **saldo de 1000€** en cuenta o productos de ahorro (5):

1. Seguros Sociales RETA/ mes > 250€+ Tarjeta (4) + 3 Recibos
2. TPV Facturación > 1.000 €/mes
3. Pago Nominas o Impuestos
4. Gestión Cobro de Efectos
5. Recursos > 20.000 € (5)
6. Seguros Protección > 500 €
7. PAC o Seguros Agro
8. Préstamo negocio/ICO > 20.000 o Hipoteca > 75.000 €

Fuente: Convenio facilitado por Granier

Cumpliendo con estos requisitos no ahorramos las comisiones de administración y mantenimiento, transferencias y pagos por banca online, ingresos de cheques o emisión y renovación de tarjetas de débito. En cuanto a las TPV's, ofrecen un descuento de un 0,48% de la facturación y ciertos seguros tanto para los empleados como para nosotros como persona jurídica.

- Banco Popular, en esta entidad se ofrecen ciertas características en las distintas etapas del funcionamiento del local, en primer lugar para el equipamiento del establecimiento hasta una cuenta de crédito:

## IMAGEN 28 : Características del Banco Popular

### Préstamo equipamiento Panadería y / o Pastelería

- ✓ Tipo de interés: **0,00%**
- ✓ T.A.E.: **5,80%** <sup>1</sup>
- ✓ T.A.E.: **6,35%** <sup>2</sup>
- ✓ Comisión de apertura: 3,00% para plazos hasta 12 meses y 4,00% para plazos hasta 15 meses
- ✓ Importe y Plazo: hasta 12.000 € para plazos de hasta 12 meses y hasta 15.000€ para plazos hasta 15 meses.



<sup>1</sup> TAE calculada para un préstamo de 8.000 € a plazo de 12 meses con amortizaciones mensuales.  
<sup>2</sup> TAE calculada para un préstamo de 8.000 € a plazo de 15 meses con amortizaciones mensuales.

Información adicional de este producto: financiación exclusiva para equipamiento de panadería y/o pastelería

### Cuenta de crédito

\* Financiación inmediata para su empresa

- ✓ Tipo de interés fijo 12 meses: **6,60%**
- ✓ T.A.E.: **7,85%** <sup>\*</sup>
- ✓ Liquidaciones: Trimestrales
- ✓ Comisión de apertura / renovación: 1,00%
- ✓ Comisión de disponibilidad: 0,25%
- ✓ Plazo: 12 meses

Condiciones válidas con la identificación de los s. sociales autónomos, s. socios de los trabajadores de la empresa y los impuestos fiscales.

<sup>\*</sup>TAE calculada para un crédito de 10.000 € a plazo de un año.

Fuente: Convenio facilitado por Granier

- Banco Sabadell, nos ofrece beneficios en cuanto a comisiones de estudio e todos los aspectos como leasing, renting y préstamos.

### IMAGEN 29 Características Banco Sabadell

Préstamo variable. EURIBOR	a Interés Variación	Financiación de la inversión inicial (acondicionamiento del local, mobiliario, decoración, equipos informáticos, etc.), así como las reformas necesarias para mantener el negocio actualizado.	
		Financiación del canon de entrada.	
		Interés nominal (variable)	Inicial: 4,90%
			Revisiones: Variación del precio EURIBOR (12m) entre fecha vigencia del contrato y fecha de revisión
		Revisión intereses	Anual
		Liquidación intereses	Mensual o Trimestral
		Amortización	Mensual o trimestral
		Plazo	Hasta 7 años
		Periodo máximo carencia	1 año
		Comisiones	Apertura: 1,50% (min. 90€)
			Estudio: Exento
			Cancelación anticipada: 1,50%

Fuente: Convenio facilitado por Granier

Tras analizar los datos aportados por el franquiciador Granier sobre las distintas características de los préstamos en las entidades financieras comentadas, las ventajas de las líneas ICO son las más beneficiosas y seguras. Habiendo estudiado las condiciones en líneas de préstamos de importes y períodos diferentes, las condiciones para nuestro préstamo serían las siguientes:

**TABLA 11 Características préstamo**

Cuadro de amortización			
Inversión	80.000	Meses	120
Nº de años	10	Interés mensual	0,0054
Interés anual	0,065	Cuota	908,38

Fuente: Elaboración propia, 2016

Ahora, detallaremos el primer año del préstamo con el método francés para tener en cuenta la cuota que aportaremos durante los 10 años de duración del préstamo que coincide con el contrato de franquicia:

**TABLA 12 Cuadro de amortización del préstamo**

Mensualidad	Cuota	Interés	Amort. capital	Capital vivo
0				80.000,00
1	908,38	433,33	475,05	79.524,95
2	908,38	430,76	477,62	79.047,33
3	908,38	428,17	480,21	78.567,12
4	908,38	425,57	482,81	78.084,30
5	908,38	422,96	485,43	77.598,88
6	908,38	420,33	488,06	77.110,82
7	908,38	417,68	490,70	76.620,12
8	908,38	415,03	493,36	76.126,76
9	908,38	412,35	496,03	75.630,73
10	908,38	409,67	498,72	75.132,01
11	908,38	406,97	501,42	74.630,59
12	908,38	404,25	504,13	74.126,46

Fuente: Elaboración propia, 2016

Una vez fijado el valor de la financiación externa, deberemos aportar como **financiación interna** un total de 100.000€ superando el 50% del capital necesario tal y como aconseja el franquiciador.

#### **4.7.4. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**

En este punto detallaremos la maquinaria y mobiliario necesario para llevar a cabo tanto la última etapa de producción del producto como el buen servicio de la venta al cliente. Siendo parte de un grupo franquiciador, el contrato estipula todos estos elementos que a continuación vamos a detallar y a situar en lo que será nuestro local.

### IMAGEN 30 : Local de Granier



Fuente : (Granier)

En la mayoría de locales Granier, se sigue un patrón a la hora de disponer el mobiliario , en el que predominan los expositores y escaparates para que se ven todos los productos, dependiendo del tipo de local, que como ya se comentó anteriormente existen también Granier Express y Granier sin degustación, la ubicación y colocación de las mesas y los demás elementos será distinta. En nuestro caso, un local pensado para consumir en él, debe crearse un ambiente agradable en el que poder pasar un buen rato.

Aquí tenemos las características del local que hemos alquilado, cumpliendo los requisitos del franquiciador y adecuado para el tipo de actividad que vamos a realizar

### IMAGEN 31: Características del local

#### Características básicas

175 m<sup>2</sup> construidos  
1 planta  
Segunda mano/buen estado  
Distribución 3-5 estancias  
2 aseos o baños  
Situado a pie de calle  
Hace esquina  
4 escaparates

#### Edificio

Bajo  
Fachada de 9 a 12 m.  
Certificación energética: en trámite

#### Equipamiento

Calefacción  
Aire acondicionado  
Almacén/archivo  
Sistema de alarma  
Salida de humos  
Cocina completamente equipada  
Puerta de seguridad

Fuente : (Idealista, 2016)

Una vez detalladas las características del local alquilado, deberemos planificar cómo y dónde situaremos los distintos elementos para que la relación con el cliente y el día a día del establecimiento, a su vez las normativas de sanidad e higiene en cuanto a distribución y manipulación de alimentos nos serán de gran ayuda para este paso.

### IMAGEN 32 : DISTRIBUCIÓN DEL LOCAL



Fuente: Elaboración propia, 2016



En este plano podemos observar la disposición del local, en primer lugar, en la zona de la izquierda tenemos la cocina, donde se dispondrán los hornos, las cámaras frigoríficas así como las mesas de trabajo, zona de reposo y demás maquinaria necesaria para el almacenaje y elaboración de nuestros productos. Más adelante tenemos el mostrador dónde se encontrarán las cajas registradoras así como la exposición de las bebidas y una selección de los productos para que los consumidores puedan verlos y elegirlos. Aprovechando el escaparate que da a la calle, alargaremos el mostrador y así podremos enseñar los productos y fomentar la compra impulsiva dado que es una calle de gran afluencia. En el espacio entre la cocina y el mostrador tendremos las máquinas de café, smoothies y demás elementos que irán variando según la época del año.

Deberemos tener en cuenta también la situación de la terraza, la cual nos proporcionará más clientela. Según la licencia que nos facilite el ayuntamiento, cuyos trámites llevan algo más de tiempo, dispondremos las mesas y sillas en el trozo de acera que nos corresponda.

#### 4.7.5. EPÍLOGO

En este apartado sobre los recursos clave, hemos podido desarrollar en primer lugar el **capital humano**, básico e imprescindible para el desarrollo y crecimiento del negocio, en el que se ha detallado el organigrama, con la jerarquía así como las funciones y responsabilidades adquirirán cada uno de los tres empleados más el encargado que compondrán el equipo en cada jornada laboral. Respecto la **inversión inicial**, es otro aspecto necesario para empezar la actividad, dependiendo de los elementos para producir nuestro producto final y entregárselo a los clientes con la mejor tecnología en maquinaria y diseño en mobiliario que el franquiciador nos dispone, todo esto bien expuesto en el local para crear armonía en cuanto a la **distribución**. Para poder llevar a cabo este proyecto es indispensable una **fuentes de financiación** como la que nos presta la línea de crédito ICO.

## **4.8. ACTIVIDADES CLAVE**

### **4.8.1. INTRODUCCIÓN**

En este apartado describiremos las actividades más importantes que debemos llevar a cabo para el desarrollo de la actividad. En nuestro caso no sería producción como tal ya que se realiza un acabado del producto, es decir mediante el producto pre elaborado que se recibe y con unos tratamientos definidos se vende al consumidor. Estos aspectos los determinaremos en el desarrollo de la actividad.

### **4.8.2. DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD**

Puesto que ahora formamos parte de la red de franquiciados de Granier, la cual tiene un prestigio y reconocimiento establecido, deberemos cumplir las expectativas siguiendo las pautas establecidas y tomando buenas decisiones.

Comenzando con las actividades relacionadas con el producto, deberemos hacer una buena selección de los productos que despacharemos en nuestro local. Como ya hemos comentado anteriormente, nos caracterizamos por la gran variedad de panes y productos que tenemos, por ello tendremos que analizar las necesidades del mercado en nuestra zona y el de nuestro público objetivo. Así un gran surtido de bollería tanto dulce como salada y una selección de los panes desde más tradicionales hasta los más gourmet al inicio de la actividad para analizar la evolución de los mismos será lo más acertado.

Una vez hecha la selección de los productos y recibidos en el local a mitad de semana, deberemos cumplir exhaustivamente los requisitos de conservación ya que es un producto pre-cocinado y debe almacenarse a la temperatura óptima para no perder la calidad ni las cualidades de los mismos. En este punto la organización de los empleados debe ser crucial en cuanto a tiempos de almacenaje y distribución en las cámaras frigoríficas.

A partir de aquí y para el buen funcionamiento del negocio deberemos pautar unas tareas diarias repartidas en la jornada laboral que deberán realizarse tal y cómo se detallaron en la formación impartida por el franquiciador. Una vez recibida y almacenada la mercancía, normalmente el reparto se realiza un par de veces por semana salvo alguna excepción, por lo que el inventario y la previsión deben estar siempre al día para no quedarnos sin género ni desperdiciarlo.

La principal actividad de nuestro negocio es la venta de productos de panadería pre elaborados, por lo que las tareas principales irán en torno a este acto. Desde la realización de pedidos semanales hasta el cierre diario de cajas deberemos tener en cuenta la adecuación y limpieza del local preparando las mesas con elementos como las servilletas, azúcares y demás. Una vez descargada la mercancía y adecuado el local, comenzará la elaboración de los hornos y los productos de bollería y pastelería, dependiendo de la afluencia esperada se realizarán más o menos unidades, aunque puesto que tenemos los tiempos exactos y la maquinaria necesaria si prevemos una subida de la clientela durante la jornada, podremos preparar más productos.

**TABLA 13 : Tareas a realizar**

Periodicidad	Diarias	Semanales	Quincenales
Tareas	Adecuación local	Descarga de mercancía	Análisis ofertas
	Horneado y finalizado de productos	Revisión cámaras frigoríficas	Productos estrella
	Comprobación cámaras	Limpieza a fondo Realización de pedidos	

Periodicidad	Mensuales	Semestrales	Anuales
Tareas	Inventarios	Reunión con el franquiciador	Análisis de Cuentas
	Reunión de personal	Rentabilidad esperada vs. Real	Proyección de futuro
	Sugerencias	Sugerencias	

Fuente: Elaboración propia, 2016

En la tabla de arriba se han detallado las tareas y su periodicidad, y con estas pautas queremos fomentar la comunicación con los empleados, con las tareas de control seremos capaces de fomentar los puntos fuertes que nos brinde el entorno o la clientela así como estar prevenidos ante posibles amenazas que puedan surgir:

- **Quincenalmente:** Con el análisis de las ofertas realizadas podremos ver la rentabilidad obtenida con cada una de ellas y comprobar si realmente son un punto atractivo para la atracción de clientes o si podemos cambiar algo para que sea más efectivo. Respecto a los productos estrella, habrán unos sitios en los expositores dedicados a estos productos que irán cambiando cada semana para así dar a conocer a todos ellos y comprobar su éxito.
- **Mensualmente:** los inventarios son herramienta necesaria para el control y gestión de las cuentas de la que podemos extraer mucha información, con el paso de los meses aprenderemos a ajustar las compras semanales y a no desperdiciar la mercancía. A su vez se dedicará un tiempo para tratar con el personal el desarrollo del mes, con las complicaciones que hayan podido surgir, aspectos a destacar y sugerencias para mejorar el funcionamiento del negocio, en principio se harían grupales, pero más adelante una reunión más personal con cada uno de ellos nos sería de gran ayuda para comprobar su percepción de la empresa.
- A nivel más general, **semestral y anualmente** reuniones con el franquiciador para analizar la rentabilidad esperada, los procesos de innovación que se esperen para los próximos meses, actuaciones por nuestra parte que hayan podido ser de ayuda y sugerencias por ambas partes para mejorar. También el análisis de las cuentas anuales será de gran importancia para comprobar las partidas más elevadas y más representativas para el negocio, después se informará al equipo de las conclusiones.

### 4.8.3. EPÍLOGO

En este apartado hemos podido comprobar la importancia de establecer una serie de tareas así como su periodicidad e instrucciones para asegurarnos el buen funcionamiento del negocio, por una parte para las labores del día a día como la relación con los clientes, la mejor forma de dirigirse a ellos o la realización de pedidos y con carácter menos repetitivo las reuniones de quipo para comentar aspectos positivos y negativos y así ser capaces de enfrentarnos a ellos con anticipación.

## **4.9. ASOCIACIONES CLAVE**

### **4.9.1. INTRODUCCIÓN**

Para este módulo veremos la red de proveedores y socios que contribuyen a nuestro modelo de negocio. En el aspecto de suministros, al ser parte de una red de franquicias con fabricación central somos dependientes directamente de Granier, pero tenemos que analizar aspectos como la financiación que nos aportan las entidades bancarias y estudiar la posibilidad de un socio capitalista que forme parte de la empresa.

### **4.9.2. SUMINISTRADORES**

Al pertenecer a una red de franquicias con fabricación central nuestro único y principal proveedor será Granier, quién nos abastecerá periódicamente de todo tipo de productos necesarios, desde las materias primas para terminar de elaborar los panes y bollería hasta los productos complementarios como café o refrescos.

En primer lugar deberemos distinguir dos niveles de suministradores, por una parte, nuestro proveedor directo es única y exclusivamente Granier, por lo que todos los productos que vayamos a ofrecer en el local habrán sido suministrados por ellos, desde los productos semi-elaborados que terminaremos en nuestros hornos hasta los productos complementarios como café, refrescos o zumos, así como las propuestas de otras bebidas que pueden ser frappés, horchata, chocolate caliente o granizados dependiendo de la época y la aceptación de los consumidores. Este aspecto nos facilita en gran medida la gestión del establecimiento a la hora de realizar pedidos, ya que podemos unificarlos, pero a su vez nos limita el poder de negociación. En segundo lugar los proveedores de nuestro suministrador que gracias a la economía de escala y su reputación conseguirán precios y promociones beneficiosas para todos los franquiciados.

### IMAGEN 33: Suministradores Granier

 EUROPASTRY



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Images, 2016

Podemos observar en esta imagen, tres ejemplos de proveedores a destacar para definir en primer lugar un suministrador de productos preelaborados de gran nombre en el mercado alimentario, proveedor de otros establecimientos de éxito como Mercadona hasta los otros dos de bebidas, queriendo destacar la versatilidad de poder ofrecer desde la bebida más conocida en el mundo hasta el batido de chocolate local que se consume solo en Valencia.

#### 4.9.3. FORMA JURÍDICA

Para determinar la mejor forma jurídica a la que podemos adherirnos, deberemos tener en cuenta el tipo de franquicia que vamos a llevar, el número de socios o el capital social que estamos dispuestos a aportar así como la burocracia necesaria para la puesta en marcha. La decisión que tomemos repercutirá en el futuro en cuanto a derechos y obligaciones. Habiendo consultado en la página de Emprendedores y Pymes (iPyme) y realizando el formulario que facilitan según las necesidades de cada caso nuestra mejor opción será Emprendedor de Responsabilidad Limitada. Las características principales de esta forma jurídica son:

- El sujeto responde personalmente de todas las obligaciones que se contraigan a excepción de la vivienda habitual exceptuando las deudas de derecho público siempre y cuando la vivienda no supere los 300.000€ según la valoración sobre la base del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados cuando se inscribe en el Registro Mercantil.
- Se deberá constar en toda la documentación la condición de “Emprendedor de Responsabilidad Limitada” y la personalidad jurídica de la empresa es la misma que la del titular, es decir, empresario.

Los aspectos más relevantes que nos han hecho decidimos por este tipo de forma jurídica son la simplificación en los trámites a la hora de constituir la sociedad y los beneficios que supone durante los primeros años de vida de la empresa.

**Tabla 14: Proceso de constitución de sociedades**

<b>Proceso de constitución</b>	
<b>Sociedad Limitada de Nueva Empresa</b>	
<b>Sociedad de Responsabilidad Limitada</b>	<b>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</b>
<b>Sociedad Anónima</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominación social</li> <li>• Número de identificación fiscal</li> <li>• Escritura pública en Notario</li> <li>• La escritura de constitución con los estatutos deberán presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.</li> <li>• Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados</li> <li>• Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta notarial</li> <li>• Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados</li> <li>• Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de (iPyme), 2016

Como se puede observar, los trámites para a constitución de la sociedad en el caso de Emprendedor de Responsabilidad Limitada son mucho menores que en el caso de los más comunes o los que podrían servirnos como son Nueva Empresa, Limitada o Anónima. Hemos basado la comparación en los puntos clave de nuestra sociedad:

- ✓ 1 socio
- ✓ El capital social debería ser por lo menos 75.000, ya que según el franquiciador la mitad de la inversión inicial debe aportarse por el socio.

Una vez decidida la forma jurídica que vamos a emplear para la creación de la sociedad, deberemos realizar los siguientes trámites:

- Para cumplir con las obligaciones de la **AEAT**, deberemos darnos de alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores.
- A haber elegido esta forma jurídica necesitaremos inscribirnos en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) en la **TGSS**
- Para estos y más trámites necesitaremos la obtención de un certificado digital.
- Referente a nuestra actividad en concreto, necesitaremos las licencias oportunas y los registros de sanidad para estar autorizados a manipular y servir alimentos. También tendremos en cuenta la licencia de terrazas.
- En cuanto a los procesos necesarios para la contratación del personal, deberemos darles de alta en la **SS**, así como los contratos de trabajo y la obtención del calendario laboral entre otros.

#### 4.9.5. EPÍLOGO

Las asociaciones son un punto importante en el desarrollo de un negocio, ya que a pesar de que nuestro trabajo y dedicación será primordial para llevar a cabo este proyecto, el apoyo de terceros será clave en su funcionamiento. En este caso, el franquiciador será nuestro máximo apoyo, tanto a nivel de experiencia y consulta o resolución de dudas, será nuestro único proveedor. Respecto a la forma jurídica, seremos sólo un socio, pero deberemos estar atentos a las facilidades que desde las entidades públicas se ofrezcan para poder beneficiarnos de ellas.

### 4.10. ESTRUCTURA DE COSTES

#### 4.10.1. INTRODUCCIÓN

Una vez definidos los aspectos necesarios para este modelo de negocio, deberemos tener en cuenta en todo momento los costes y gastos que van surgiendo en el tiempo para actualizar nuestras previsiones y poder actuar en consecuencia. Tendremos en cuenta desde el royalty necesario para ser parte de la franquicia como los gastos de creación de sociedades y los suministros. Relacionaremos estos datos con



los obtenidos en el punto 4.5. *Fuente de ingresos* ya que es aquí donde se desarrollará el análisis económico-financiero

### 4.10.3 GASTOS

A parte del análisis de la inversión necesaria para la puesta en marcha de nuestro negocio, deberemos atender a los gastos en los que incurriremos en el desarrollo de la actividad, así como los suministros, el personal o el coste de las ventas. Algunos de ellos estarán estrechamente vinculados al desarrollo y expansión del negocio, es decir a más ventas más gastos.

**TABLA 15 : Análisis de costes**

<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>230.672 €</b>	<b>50%</b>
• Coste ventas (cte. producto + mermas)	230.672 €	50%
• Royalti	-	0%
• Canon Publicidad	-	0%
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>	<b>230.672 €</b>	<b>50%</b>
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>160.330 €</b>	<b>35%</b>
• Salario Personal	105.000 €	23%
• Royalti	-	0%
• Alquiler	35.000 €	7,6%
• Suministros	13.210 €	2,9%
• Mantenimiento	2.400 €	0,5%
• Gestoría	2.520 €	0,5%
• Seguros	1.200 €	0,3%
• Otros	1.000 €	0,2%

Fuente: (Granier)

En primer lugar, dentro de los costes variables, encontramos los **costes de ventas**, lo que supone el total pagado por la materia prima a nuestros suministradores, es decir el coste del producto así como las mermas, que aun habiendo analizando la afluencia esperada y siguiendo los consejos de almacenaje de la mercancía se dará un porcentaje de producto perdido. En este coste de materia prima se incluyen tanto los productos semi-elaborados que desde la central nos suministras a los productos complementarios que serviremos en el local.

Como se observa en la cuenta de explotación desarrollada por Granier, estos costes suponen el 50% de los ingresos, es decir, el margen de contribución, que supone la diferencia entre el importe generado por las ventas menos los costes variables, es de la mitad, lo que debe de cubrir los costes fijos y el beneficio.

Respecto a los costes fijos, deberemos separar por una parte el coste del personal y por otro los costes generales:

#### ❖ Coste de personal

En cuanto al personal, deberemos tener en cuenta que para cubrir la jornada laboral diaria, necesitaremos hasta tres empleados más el encargado, pero habiendo hecho los cálculos precisos, con cuatro personas a jornada completa y dos de 30 horas semanales, que se ha detallado como 6 horas para simplificar.

**TABLA 16: Desglose salario personal**

<b>Salario personal</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Empleado 8h</b>	<b>Empleado 6h</b>	<b>Encargado</b>
Salario Mensual Bruto	1.400	800	1.600
Seguridad Social	322	184	368
Retenciones IRPF	168	96	192
Salario Mensual Neto	910	520	1.040
Total Salario Neto	43.680	12.480	12.480
Total Seguridad Social	15.456	4.416	4.416
Total IRPF	8.064	2.304	2.304
Importe Total Anual	67.200	19.200	19.200
	<b>Total</b>		<b>105.600</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Partiendo del salario bruto, que sería dependiendo de la categoría y del tipo de jornada de 800, 1400 o 1600€ los cuales hemos estipulado atendiendo a diversos convenios como el de panaderos, hostelería o comercio. En esta partida se incluyen los gastos de Seguridad Social a cargo de la empresa que supone un 24% del salario. Tendremos en cuenta también el IRPF, del 12% del salario, que aunque no suponga un coste para la empresa, ya que procede del importe recibido por el trabajador, conllevará pagos a la Administración Pública.

## ❖ Costes generales

En este punto detallaremos el resto de partidas que componen los gastos fijos, entre los que destacan:

- Alquiler, con un 8% aproximado de los ingresos totales, atendiendo a las características del local y la zona en la que nos hemos situado supondrá unos 2.9000€ al mes, un importe elevado que anualmente serán unos 35.000€, pero debemos tener en cuenta la gran afluencia de público objetivo que tenemos en la zona y las dimensiones tan beneficiosas para nuestro negocio que el espacio nos facilita.
- Suministros, en esta partida incluimos gastos como el agua, el gas o la luz, imprescindible para el desarrollo de la actividad. Teniendo en cuenta las dimensiones del local, los horarios en los que vamos a hacer uso de estos servicios y las tarifas para negocios, nos supondrá unos 1.100€/mes.
- Servicios externos, aquí incluiremos los servicios de gestoría, ya que a pesar que el franquiciador nos da un apoyo total en los primeros momentos, después será nuestra responsabilidad, por lo que preferimos contratar a un tercero para esta labor. Así como la asesoría en términos financieros.
- Mantenimiento, la maquinaria como ya hemos comentado es un punto clave en nuestro negocio, dado que al ser parte de una franquicia podemos disponer de la mejor tecnología para ofrecer productos de gran calidad, deberemos tener en cuenta el desgaste de los mismos y por tanto unos 200€/mes en concepto de sostenimiento del inmovilizado.
- Seguros, al tener un negocio deberemos ser precavidos y contar con ciertos seguros tanto de contenido como de continente, es decir, interior o exterior del local. Al ser un espacio alquilado, normalmente es obligación del arrendador el seguro del continente, por lo que nosotros nos encargaremos del interior, ya que como se ha comentado en numerosas ocasiones a lo largo del trabajo el inmovilizado del que disponemos es un recurso clave para nuestro desarrollo. Esta partida será de 1400€ anuales.

- En último lugar una partida llamada otros, para incluir gastos como el wifi dentro del establecimiento, ya que hoy en día es un aspecto muy valorable en los comercios y otorga cierta diferenciación a nuestro nombre. No hay que dejar de lado las costumbres de toda la vida por lo que la compra de periódicos no estará de más para los que aún prefieren la lectura tradicional. Así dispondremos de unos 75€ mensuales, lo que no nos supondrá un esfuerzo pero aportará valor añadido a nuestra empresa.

#### ❖ Amortizaciones

En este último apartado incluimos las amortizaciones que suponen un gasto aunque no un pago y las tendremos en cuenta más adelante en el informe sobre Pérdidas y Ganancias.

**TABLA 17: Amortizaciones**

Concepto	Importe	Coef. Máximo	Nº años	Amortización anual
Obra civil	71.500	0,18	6,00	12.870
Mobiliario	27.900	0,10	10,00	2.790
Maquinaria	32.000	0,15	7,00	4.800
Equipos informáticos	6.000	0,25	4,00	1.500
Canon de entrada	8.000	0,14	7,00	1.120
<b>Total</b>	<b>145.400</b>			<b>23.080</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### **4.10.7. EPÍLOGO**

En este apartado se han detallado los costes en los que tendremos que incurrir para el desarrollo de nuestro negocio, entre los que hemos distinguido los costes fijos incluyendo el personal y otros gastos generales así como los variables que se basan en los costes de la materia prima, es decir, los productos semi-elaborados que acabaremos de elaborar para venderlos y las mermas que puedan surgir. Estos costes suponen el 50% de los ingresos a los que hay que descontar también el resto de coste para llegar a un 15% de rentabilidad esperada.

### **4.11. INFORMES PREVISIONALES**

#### **4.11.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez explicados todos los aspectos del proyecto, es en este apartado en que se estudiará la viabilidad económica del trabajo. Debemos tener en cuenta que los datos obtenidos serán aproximaciones ya que hasta que la información aportada tiene límites, es decir, hemos tratado de aproximarnos al máximo a la realidad pero hasta que no se empieza de verdad a llevar a cabo un negocio y más importante emplear tu propio dinero, es complicado acertar al 100%.

#### **4.11.2. BALANCE DE SITUACIÓN**

El balance de situación es un documento contable perteneciente a las cuentas anuales en el que se refleja la situación de la empresa en el momento justo de la “foto” es decir el cierre del año fiscal, que en nuestro caso hemos decidido sea de septiembre a septiembre para hacerlo coincidir con el año escolar. En él se detallan debidamente separados tanto los activos (corrientes y no corrientes) como los pasivos (corrientes y no corrientes) de la empresa así como el patrimonio neto, es decir, los bienes que ha adquirido y las obligaciones que ha contraído.

A continuación vamos a desglosar por masas patrimoniales todos los elementos descritos a lo largo del trabajo:

❖ Activo

**TABLA 18 Balance de situación previsional**

<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
<b>I. Inmovilizado intangible</b>			
Canon de entrada	8.000	8.000	8.000
<b>II. Inmovilizado material</b>			
Obra civil	71.500	71.500	71.500
Mobiliario	27.900	27.900	27.900
Maquinaria	32.000	32.000	32.000
Equipos informáticos	6.000	6.000	6.000
Amort. Acumulada	-23.080	-46.160	-69.240
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>			
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>			
Bancos y Caja	54.548	111.024	163.680
<b>TOTAL</b>	<b>211.468</b>	<b>238.178</b>	<b>274.440</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

En el activo no corriente, el que se considera de duración superior al año, hemos incluido, por una parte en el inmovilizado intangible, es decir, el no material, el Canon de Entrada, que tal y como se detalla en el dossier de Granier, será de 8.000€. Respecto al Inmovilizado material, supondrá las partidas incluidas en la inversión inicial más a parte la amortización acumulada.

Para el activo corriente, incluiremos el epígrafe de bancos y cajas que coincidirá con los datos obtenidos en el informe sobre Flujo de Cajas más adelante detallado.

❖ Patrimonio Neto y Pasivo

**TABLA 19 Patrimonio Neto y Pasivo**

<b><u>PATRIMONIO NETO + PASIVO</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2018</u></b>	<b><u>2019</u></b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>			
A1.Fondos Propios			
I. Capital			
Capital Social	100.000	100.000	100.000
V. Resultado de Ejercicios Anteriores			
Reservas	-	37.342	77.005
VII. Resultado del Ejercicio			
Resultado del Ejercicio	37.342	39.663	36.262
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>			
II. Deudas a largo plazo			
Deudas con entidades de crédito	67.860	61.173	54.039
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>			
II. Deudas a corto plazo			
Deudas con entidades de crédito	6.267	6.687	7.134
<b>TOTAL</b>	<b>211.468</b>	<b>238.178</b>	<b>274.440</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Aquí distinguiremos por una parte en el Patrimonio Neto, que supone el capital aportado por el empresario ya comentado en el apartado de financiación para los fondos propios, tanto para el resultado de ejercicios anteriores como para el resultado del ejercicio necesitaremos los datos de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que se explica en el siguiente apartado.

Por otro lado tenemos el pasivo, que son las obligaciones que hemos adquirido para el funcionamiento de la empresa, en la que distinguimos a largo plazo, el pasivo no corriente con deudas con entidades de crédito que hemos obtenido del cuadro de amortización del préstamo ya detallado y por otra en el corto plazo, el mismo epígrafe pero en el pasivo corriente.

### 4.11.3. PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La cuenta de Pérdidas y Ganancias recoge el resultado del ejercicio formado por los ingresos y los gastos del mismo ejercicio con algunas excepciones. Así analizaremos una vez desarrollados la previsión de ingresos y de gastos para el primer año, para los siguientes ejercicios de nuestro establecimiento Granier.

**TABLA 20 Cuenta de Pérdidas y Ganancias**

Concepto	0	1	2	3	4
<b>Inversión inicial</b>	- 180.000				
Inversión posterior					
<b>Flujos de capital</b>	- 180.000				
Desayunos		65.800	66.458	67.787	69.143
Almuerzos		140.310	141.713	144.547	147.438
Meriendas		182.240	184.062	187.744	191.499
Para llevar		79.120	79.911	81.509	83.140
<b>Ingresos totales</b>		467.470	472.145	481.588	491.219
<b>Personal</b>		105.600	105.600	105.600	105.600
<b>Costes variables</b>					
Coste venta + Mermas		233.735	236.072	240.794	245.610
<b>Costes fijos</b>		56.096	56.096	56.096	56.096
Alquiler		35.528	35.528	35.528	35.528
Suministro		13.557	13.557	13.557	13.557
Servicios externos		2.337	2.337	2.337	2.337
Mantenimiento		2.337	2.337	2.337	2.337
Seguros		1.402	1.402	1.402	1.402
Otros		935	935	935	935
<b>Gastos totales</b>		395.431	397.769	402.490	407.306
<b>EBITDA</b>		72.039	74.376	79.097	83.913
Amortización		23.080	23.080	23.080	23.080
<b>BAII</b>		48.959	51.296	56.017	60.833
Intereses		5.027	4.634	4.214	3.766
<b>BAI</b>		43.932	46.662	51.803	57.067
Impuestos		6.590	6.999	15.541	17.120
<b>Resultado del ejercicio</b>		37.342	39.663	36.262	39.947

Fuente: Elaboración propia, 2016

En este apartado, la mayoría de partidas se han detallado a lo largo del proyecto, pero vamos a realizar un breve resumen a lo largo de cada uno de los elementos de esta cuenta.

- En primer lugar, la inversión supone, tal y como se indicó en el punto Inversión-Financiación de unos 180.000€ ya que hemos extrapolado los datos aportados en el dossier a la dimensión y necesidades de nuestro local. Aquí se incluye tanto la financiación interna como la externa, creando unos flujos de capital de 180.000€.



- Para los ingresos totales, hemos separado por tipos de consumo los importes de venta esperados que se indicaron marcados por la estacionalidad, lo que nos supone para el primer año unos ingresos de 460.000€ aproximados y con un crecimiento esperado de entre un 1% y un 3% para los siguientes años.
- Para los costes, distinguimos el de personal que permanecerá estático en los años, los variables, compuestos por el coste de venta más las mermas que supondrá un coste de 233.750€ con la consiguiente crecida anual basándonos en los ingresos. Para los fijos, incluimos distintos aspectos como el alquiler y los suministros. Con estas partidas tenemos un total de 395.000€ que de igual modo que los ingresos, irá aumentando.
- Una vez definidos los ingresos y los gastos, obtenemos el EBITDA, cuyas siglas significan Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization, en español, ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. Por lo que deberemos ir restando estos puntas para lograr el resultado del ejercicio.
- En este punto deberemos incluir la amortización, un gasto que se ha calculado anteriormente y permanecerá constante en los años. Así obtendremos el BAI, el beneficio antes de impuestos e intereses que será de unos 49.000€. Como podemos comprobar aminora su importe, a pesar de no ser ni un coste ni un gasto para la empresa supone el desgaste del inmovilizado.
- Ahora descontamos los intereses, para obtener los Beneficios Antes de Impuestos (BAI) que se han obtenido del cuadro de amortización del préstamo, teniendo en cuenta la suma de las 12 cuotas del período, que como se van calculando a partir del capital vivo cada año se van disminuyendo- Esta es la diferencia entre el BAI y el Resultado del Ejercicio
- Por último, para la obtención de impuestos hemos aplicado un 15% para los dos primeros años y después se incrementará a un 30% que restándole al BAI obtendremos el Resultado del Ejercicio.

## ❖ Flujos de Efectivo

Una vez definida la inversión inicial y los cobros y pagos, que para simplificar supondremos se han realizado al contado, veremos los Flujos de Efectivo generados en los 10 primeros años.

**TABLA 21 Flujos de Caja**

Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujos de Capital	-180.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Totales		467.470	472.145	481.588	491.219	501.044	516.075	531.557	547.504	563.929	580.847
Gastos Totales		-395.431	-397.769	-402.490	-407.306	-412.218	-419.734	-427.475	-435.448	-443.661	-452.120
Resultado Financiero		-5.027	-4.634	-4.214	-3.766	-3.288	-2.779	-2.235	-1.654	-1.035	-374
Impuesto Sociedades		-6.590	-6.999	-15.541	-17.120	-18.737	-21.145	-23.630	-26.196	-28.846	-31.582
Amortización Préstamos		-5.874	-6.267	-6.687	-7.134	-7.612	-8.122	-8.666	-9.246	-9.866	-10.526
Flujos de Caja		54.548	56.476	52.656	55.893	59.188	64.296	69.551	74.959	80.522	86.245

Fuente: Elaboración propia, 2016

Con estos últimos datos obtendremos los flujos de caja detallados en el Balance de Situación. Así se da por finalizado el detalle de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y pasamos a analizar todas cuentas mediante las herramientas que en el siguiente punto se detallan.

### 4.11.4. RATIOS Y ANÁLISIS

Para estudiar la posible rentabilidad de la puesta en marcha del negocio emplearemos una serie de herramientas, así como la liquidez y el nivel de endeudamiento al que podemos llegar.

## ❖ Rentabilidad

Para el estudio de la rentabilidad, aplicaremos una serie de herramientas y ratios que nos ayudarán a situarnos sobre la posible viabilidad de este proyecto y a comprobar si hay algo que debemos cambiar antes de empezar.

- Flujo Neto de Caja Total, para calcular los ratios más específicos sobre la rentabilidad obtendremos este dato, que supone los flujos de caja generados durante los diez años que dura el contrato de la franquicia con la inversión inicial que hemos realizado. Para que este dato sea positivo, el coeficiente obtenido deberá ser superior a 1, es decir, estos significará que se ha obtenido mayor importe que el aportado.

**TABLA 22 Total Flujos Netos de Caja**

Total Flujos Netos de Caja $\Sigma Fi \Sigma K_i$	
Suma Flujos de Caja ( $\Sigma fi$ )	654.332
Inversión inicial ( $\Sigma K_i$ )	180.000
<b>r</b>	<b>3,64</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como podemos observar el resultado obtenido es mayor a 1 por lo que nos indica que podríamos seguir adelante con el proyecto.

Una vez hecha esta primera comprobación vamos a obtener tanto la rentabilidad financiera como la económica:

- Rentabilidad Económica, este dato se basa en la capacidad de la empresa de generar beneficios teniendo en cuenta únicamente los activos disponibles, es decir, omitiendo el resultado financiero, para la cual emplearemos las siguientes fórmulas:

*Rentabilidad Económica = Rotación de activos x Margen de Ventas*

$$Rotación de Activos = \frac{Ventas}{Activos} \quad Margen de Ventas = \frac{BAII}{Ventas}$$

**TABLA 23 Ratios de Rentabilidad Económica**

Período	2017	2018	2019
Rotación de Activos	2,64	2,25	2,01
Margen de Ventas	0,10	0,11	0,12
<b>Rentabilidad económica</b>	0,28	0,24	0,23

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como podemos observar, este ratio es **superior a 0** en los tres primeros años para los que lo hemos obtenido, esto nos indica el beneficio obtenido desde el principio es positivo. Se observa también una disminución paulatina de ese indicador debida al descenso en la **rotación de activos**. Esta rotación relaciona las ventas obtenidas con los activos que dispone la empresa, es decir, el ingreso generado a partir de los recursos y su disminución en el tiempo se debe a la diferencia de fluctuaciones en las dos partidas, es decir, hemos comprobado que ambas van creciendo cada año pero a un ritmo distinto, mientras las ventas aumentan entre un 1% y un 2% los primeros años, los activos prácticamente permanecen estables excepto los flujos de caja que hacen que aumente pero en menor medida. Por el contrario, en el **margen de ventas** se ve un aumento con el paso del tiempo, principalmente por el mismo motivo que se comentaba con las ventas, ya que el BAI aumenta en mayor medida que las ventas, esto sucede porque mientras los ingresos y los gastos van aumentando, la partida que distingue el BAI del EBITDA, la amortización, permanece constante.

- Rentabilidad Financiera (ROE), este dato se basa en la capacidad de la empresa de generar beneficios teniendo en cuenta la inversión aportada por el empresario. A las fórmulas de la rentabilidad económica se le añaden:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{A}{PN} \times \frac{BAI}{BAII} \quad \text{Efecto Fiscal} = \frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{BAI}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} =$$

$$\text{Rentabilidad Económica} \times \text{Apalancamiento Financiero} \times \text{Efecto Fiscal}$$

**TABLA 24 Cálculo Rentabilidad Financiera**

Período	2017	2018	2019
Rotación de Activos	2,64	2,25	2,01
Margen de Ventas	0,10	0,11	0,12
<b>Rentabilidad económica</b>	0,28	0,24	0,23
Apalancamiento financiero	1,44	1,31	1,22
Efecto Fiscal	0,85	0,85	0,70
<b>Rentabilidad financiera</b>	0,34	0,27	0,20

Fuente: Elaboración propia, 2016

Puesto que en anterior apartado de rentabilidad económica se ha explicado la rotación de activos y el margen de ventas, explicaremos los dos otros elementos de la ecuación. En primer lugar el **apalancamiento financiero**, que relaciona por una parte aspectos del balance y por otra de la cuenta de pérdidas y ganancias, este término viene por la necesidad de endeudarse para financiar la inversión, puesto que este ratio es positivo durante los tres primeros años comprobamos que la deuda contraída es beneficiosa para nuestro negocio, vemos que con el paso de los años este dato va disminuyendo debido a que el activo no aumenta tanto como el patrimonio neto. Respecto al **efecto fiscal**, debemos tener en cuenta la ventaja fiscal de los dos primeros años y cómo permanece estable este ratio en ese período para después verse disminuida debido al aumento hasta el 30% en cuanto al Impuesto de Sociedades.

- VAN, el Valor Actual Neto, nos permite conocer el valor generado por la empresa en base a una inversión, que en nuestro caso sería el valor de la misma empresa creada. Así para saber si es factible realizar esta inversión el valor que nos proporcione deberá ser mayor a 0, esto querrá decir que el valor en el futuro habrá aumentado. Para calcularlo deberemos tener en cuenta el siguiente aspecto:

El coste de capital, supone la tasa mínima para la cual sería aceptable realizar la inversión, para obtenerlo debemos tener en cuenta valores como la rentabilidad de los activos libres de riesgo, que en este caso podrían ser los bonos a 10 años, la beta de la industria calculada con la ayuda de Damodaran (Damodaran, 2014) y la prima del mercado que es la diferencia entre la rentabilidad del mercado y la de los activos libres de riesgo (Luenberger, 1998)

**TABLA 25 Cálculo Coste de Capital**

<b>Coste de capital</b>	$ke=rl+Bx(rm-rl)$
RI	0,0286
B	0,622
rm-rl	0,0736
<b>Ke</b>	<b>0,0744</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Una vez indicado este valor, procederemos a obtener el VAN, para comprobar la viabilidad del proyecto, para lo que necesitaremos la suma total de los flujos de caja obtenidos en el período estipulado, que en nuestro caso será de 10 años

<b>Suma Flujos Caja</b>	654.332
-------------------------	---------

Para poder aplicar la fórmula, ya tenemos el sumatorio de los flujos de caja y el coste de capital calculado anteriormente, así como el período:

$$VAN = \frac{-k + \sum Fi}{(1 + k^e)}$$

<b>VAN</b>	231.431,62
------------	------------

Como podemos comprobar este importe es muy superior al 0, lo que nos indica que la inversión es adecuada y viable realizarla, ya que de hecho aún conseguiremos beneficios debidos al exceso de flujos de caja respecto a la inversión.

- TIR, la Tasa Interna de Retorno es un método de valoración de las inversiones para el cual se iguala a 0 el valor del Van, así obtendremos la tasa mínima para la cual la inversión realizada sea beneficiosa.

$$TIR = \frac{k = \Sigma Fi}{1 + \lambda^1}$$

<b>TIR</b>	0,304
------------	-------

Este valor del 30% aproximado es superior al coste de capital explicado anteriormente de un 7,5% aproximado, aspecto muy positivo, ya que nos indica que es aconsejable realizar la inversión.

#### ❖ **Liquidez**

Podríamos definir la liquidez como la capacidad de la empresa de afrontar sus pagos en el corto plazo o también la posibilidad de hacer efectiva la inversión realizada. Para estudiarla vamos a analizar dos tipos de herramientas según la naturaleza del resultado:

- Pay-Back, este método de análisis de liquidez en términos financieros se encarga de calcular los ejercicios que son necesarios para recuperar la inversión inicial aportada y así hacer una estimación de los años que se tardará.

**TABLA 26 Cálculos Pay-Back**

Período	Inversión inicial	Flujos de	
		Caja	Sumatorio
0	-180000		
1		54.548	-125.452
2		56.476	-68.976
3		52.656	-16.320
4		55.893	39.573
5		59.188	98.760
6		64.296	163.056
7		69.551	232.607
8		74.959	307.566
9		80.522	388.088
10		86.245	474.332

Fuente: Elaboración propia, 2016

Como se puede observar, en el **cuarto año** la cifra empieza a ser positiva, es decir, los flujos de caja que se han ido generando a lo largo de los ejercicios llegan a cubrir la inversión que se realizó en un inicio y empieza a generar beneficios. Este dato nos permite estimar o estudiar la posibilidad de hacer inversiones posteriores. En términos de liquidez es un aspecto importante teniendo en cuenta que el contrato en principio es de 10 años

- Ratios, como segunda herramienta tenemos una serie de ratios que nos ayudarán a estudiar la liquidez económica de la inversión para los que emplearemos las siguientes fórmulas:

$$Liquidez = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$Tesorería = \frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$Disponibilidad = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$Fondo de Maniobra = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$



$$FM \text{ Activo} = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Activo}}$$

$$FM \text{ Pasivo} = \frac{\text{Fondo de Maniobra}}{\text{Pasivo corriente}}$$

**TABLA 27 Ratios sobre la Liquidez**

Período	2017	2018	2019
<b>Liquidez</b>	8,70	16,60	22,94
Tesorería	8,70	16,60	22,94
Disponibilidad	8,70	16,60	22,94
Fondo de Maniobra	48.281,36	104.337,66	156.545,62
FM Activo	0,27	0,50	0,65
FM Pasivo Corriente	7,70	15,60	21,94

Fuente: Elaboración propia, 2016

En cuanto a la **liquidez en general** observamos más de un 8,5, muy superior a la cifra que se considera aceptable para hacer frente a los pago en el corto plazo que es de 2, puede ser por la simplificación de las partidas, pero en principio entendemos que no tendremos problemas de liquidez ni en el primero ni los siguientes años, ya que va creciendo con bastante rapidez. Debido a esta simplicidad de los epígrafes en las cuentas, podemos ver cómo tenemos el mismo ratio para la **tesorería** y la **disponibilidad** ya que en el Activo Corriente únicamente disponemos de la partida “Bancos y Caja”, así que quedan explicados con lo dicho en este apartado.

El **Fondo de Maniobra** es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, es decir, la parte de los activos a largo plazo que se financia con los pasivos del corto plazo, dando así un importe para atender a los pagos en el corto plazo. Como observamos es positivo, lo que es un buen indicador. Relacionándolo con las masas patrimoniales, el **Fondo de Maniobra sobre Activo y sobre el Pasivo**, va aumentando a través de los años, lo que nos indica por un lado que la diferencia entre las deudas y los recursos empleados para hacerles frente cada vez es mayor, lo mismo ocurre con el pasivo, que va aumentando la diferencia del peso del Fondo de Maniobra sobre las deudas contraídas.

## ❖ Endeudamiento

Por último vamos a analizar el endeudamiento de la franquicia de Granier que queremos llevar a cabo, para lo que de igual modo que en los anteriores apartados emplearemos herramientas como los ratios para los que emplearemos las siguientes fórmulas:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo}}$$

$$\text{Coste de la de la deuda} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo con coste}}$$

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{BAIL}}{\text{Gastos financieros}}$$

**TABLA 28 Ratios de Endeudamiento**

Período	2017	2018	2019
<b>Endeudamiento</b>	0,35	0,28	0,22
Autonomía	1,85	2,61	3,49
Solvencia	2,39	3,10	3,92
Calidad de la deuda	0,08	0,10	0,12
Gastos financieros sobre ventas	0,0108	0,0098	0,0088
Coste deuda	0,068	0,068	0,069
Cobertura GF	9,74	11,07	13,29

Fuente: Elaboración propia, 2016

- En primer lugar, el ratio de **endeudamiento**, indica la parte de los recursos que se han utilizado para financiar el activo proceden de fuentes externas, por lo que deberán de ser devueltos, así observamos que este es un importe bastante bajo y que va disminuyendo con los años, ya que como requisito del franquiciador, aportamos más de la mitad de la inversión de nuestro capital, lo que nos indica que no estamos excesivamente endeudados, buena señal.
- La **autonomía**, representa la relación entre la financiación ajena y la interna, los valores recomendables son entre 0,7 y 1,5, como vemos superamos este importe debido al elevado importe que aportamos en el inicio.
- La **solvencia**, en este punto analizamos la capacidad que tenemos como empresa de afrontar todas las deudas contraídas con nuestros recursos, es decir con el activo. Con un valor mínimo de 1,7 observamos que no tendremos problemas de solvencia en los primeros años del desarrollo del negocio.
- Se entiende como **calidad de la deuda** la relación entre la deuda contraída en el largo con el corto plazo, en principio es recomendable no tener demasiada deuda en el corto plazo con el fin de poder planificarla y dividirla con tiempo. Pese a que este valor va aumentando con los años representa en torno al 10% de la deuda, lo que nos indica que tenemos una buena calidad.
- Podemos relacionar los **gastos financieros sobre ventas** para comprobar el peso que tienen sobre nuestra fuente de ingresos que como se puede comprobar en la tabla es muy cercano al cero, por lo que estos gastos no son muy representativos.
- En cuanto al **coste de la deuda**, con un valor recomendable cercano al 0,05 vemos que es algo más elevado debido a los intereses del préstamo, pero teniendo en cuenta el importe que solicitamos y que no dista mucho del valor recomendado tampoco supone un problema para nuestro funcionamiento-
- Por último, la **cobertura de los gastos financieros**, vemos que es bastante amplia, ya que con el beneficio antes de intereses e impuestos se cubren perfectamente, no nos supondrá una amenaza.

#### 4.11.5. EPÍLOGO

Éste ha sido uno de los apartados con más contenido en cuanto a la situación de la empresa y la viabilidad o no de la puesta en marcha del proyecto, así hemos analizado la inversión realizada y sus posibilidades.

En primer lugar, hemos realizado un Balance de Situación previsional, que refleja la situación en el momento del cierre contable por masas patrimoniales observando un crecimiento en los tres primeros años de vida de la empresa debido principalmente a la partida de Patrimonio Neto, ya que es ahí donde se encuentra el resultado del ejercicio.

Para obtener este dato hemos detallado la cuenta de pérdidas y ganancias para los tres primeros años donde se distinguen por un lado los ingresos con las ventas diferenciadas por tipos de consumo y por otro lado los gastos teniendo en cuenta desde los costes fijos como el personal hasta los variables como el de la materia prima. Una vez obtenido este resultado se le han restado la amortización, los intereses y los impuestos al EBITDA para lograr el Resultado del Ejercicio, que como se observa es creciente los dos primeros años hasta que sufre un estancamiento en el tercero por la subida de los impuestos al 30%.

Respecto a los Flujos de Caja, teniendo en cuenta los cobros y pagos realizados se observa una evolución positiva que favorece a nuestra empresa.

Por último, hemos empleado una serie de ratios para analizar otros aspectos tanto económicos como financieros. Para la rentabilidad hemos utilizado tres tipos de herramientas, el Flujo Neto de Caja Total que es mayor a 1, lo que nos indica que recuperaremos la inversión realizada, ratios como la rentabilidad económica y la financiera, ambas positivas lo que nos indican un buen funcionamiento de la empresa y por último los cálculos del VAN, que son positivos dado que la TIR es superior al coste de capital, con esta información concluimos que la inversión será rentable realizarla por lo que podremos ponerla en marcha. Respecto a la liquidez, hemos analizado el Pay-Back, que son los años necesarios para recuperar la inversión realizada, en nuestro caso 4 años para compensar los 180.000€ iniciales, también una serie de ratios que nos indican que disponemos de liquidez, como el de liquidez general, muy superior al valor recomendable, de igual forma que el de tesorería y disponibilidad ya que la partida del Activo Corriente es la de "Bancos y Caja", por otra parte el indicador del Fondo de Maniobra es positivo lo que tenemos un "colchón" para cubrir las obligaciones. En cuanto al endeudamiento, una parte importante del análisis hemos visto que en un primer momento y gracias a los requisitos del franquiciador de aportar más del 50% de la inversión nuestro nivel de endeudamiento es aceptable, lo que nos permite también disponer de autonomía y solvencia, la tipología de la deuda es más a largo plazo, por lo

que la calidad es buena, respecto a los gastos financieros, aunque los intereses del préstamo son algo elevados, no representan una parte significativa.



## 5. CONCLUSIONES

Una vez detallados todos los aspectos relacionados con el desarrollo de una estrategia para la apertura de un local dedicado al comercio al por menor de productos panaderos, deberemos sintetizar y ordenar toda la información aportada y analizada para obtener un enfoque global en modo de conclusiones que nos ayuden a decidir sobre la **viabilidad de este proyecto**.

En primer lugar, el modelo de negocio escogido para emprender este proyecto ha sido la **franquicia**, que aunque tiene ciertas limitaciones en cuanto a la toma de decisiones en el desarrollo de la actividad hemos decidido que es la mejor opción debido a nuestra poca experiencia en el sector, ya que las facilidades tanto en el momento inicial de puesta en marcha como en el funcionamiento del negocio son de gran **apoyo**, también los beneficios de la **economía de escala** y el poder de negociación con los proveedores no será de gran utilidad y ayuda. Teniendo claro este modelo, y habiendo analizado numerosas opciones, Granier, ha sido sin duda la que más atractiva nos ha parecido, podría parecer que el **sector panadero** es un sector cerrado y muy tradicional como para poder meterse en él e innovar, pero ellos lo ha conseguido con sus más de 20 años de experiencia en ese ámbito. No son tantos los años que llevan como negocio, pero en su corta vida, ha sufrido un crecimiento exponencial tanto nacional como internacionalmente gracias a su **fusión** entre la panadería artesana y **tradicional y la innovación** en los productos gourmet, cabe destacar también el sobreesfuerzo realizado en cuanto a control de costes para poder ofrecer atractivas **ofertas** a los consumidores sin dejar de lado la **calidad** de los productos.

Tras decidir el modelo y el franquiciador más adecuado, la **zona** donde decidamos instalarnos marcará el futuro de nuestra actividad, ya que siendo un producto de un precio medio bastante bajo, la **afluencia de público** es algo imprescindible. Así habiendo hecho un pequeño estudio de las zonas de Valencia, su afluencia y la importancia de los comercios en ella, se decidió ubicar nuestro local en la zona universitaria de Ramón LLull, cerca de las dos **universidades** públicas más importantes de la ciudad. Esta localización nos permitirá atender a gran diversidad de **clientela** y poder ofrecer nuestros productos en diversas formas, es decir desde el consumo en el local hasta para llevar.

Para analizar el entorno, distinguiremos tres aspectos como son el **macroentorno**, para el que gracias a la herramienta PESTEL, podemos sintetizar que tenemos a nivel político una **Ley de Emprendedores** que nos facilita la contratación y burocracia, en la economía vamos creciendo y mejorando en índices de competitividad, socialmente, el desempleo es un punto muy relevante que sitúa a la población en una época complicada pero el **modo de vida saludable** que estamos llevando nos beneficia. Tecnológicamente hablando el formar parte de una red tan grande nos permite disfrutar de las **innovaciones** en el sector. Para el **microentorno**, definiremos nuestros **compradores** como jóvenes universitarios que compran productos de panadería en los descansos entre clases tanto para llevar como para consumir por su precio y calidad, siendo una zona muy transitada, existen numerosos locales que ofrecen productos **sustitutos** como los supermercados pero no con nuestras características. Hemos sido una amenaza para el sector debido a la guerra de precios del pan que se ha desencadenado que aumenta las **barreras de entrada**, siendo una red tan grande el poder de negociación con los **proveedores** es significativo y la **competencia** en la zona destaca como ya se ha comentado por la gran variedad de locales de restauración y venta de productos panaderos que aunque no tan específicos como nosotros deberemos tener en cuenta.

Sintetizando los aspectos más relevantes, la situación del mercado concentrado y la **elevada inversión** necesaria deberemos afrontarla **diferenciándonos** y analizando los productos financieros para a la inversión, puesto que los precios del sector tienen tendencia negativa y hay diversos tipos de locales que venden pan tendremos que ser muy **competitivos** y tratar de captar a la máxima clientela posible y fidelizarlos. Puesto que somos una franquicia en expansión y estamos en una zona de **gran afluencia** deberemos aprovecharnos de la experiencia y conocimientos para incidir en el público joven, también nos beneficiaremos de las ayudas a los emprendedores y del **factor tecnológico** de la empresa.

Para desarrollar este proyecto nos hemos apoyado en el método **CANVAS**, que cómo se ha explicado unifica los aspectos más importantes a la hora de llevar a cabo un negocio en **nueve sencillos puntos** que se relacionan entre sí para obtener un enfoque global del trabajo.

Nuestra propuesta de valor se basa en la implantación de un nuevo modelo de panaderías que permita adquirir productos de **gran calidad a un precio asequible** en un ambiente joven y tranquilo donde poder descansar entre clases y también relajarse tras la jornada. El público objetivo al que vamos a abarcar son principalmente **jóvenes estudiantes** que consuman nuestro producto en el local, sin dejar de lado la venta para llevar de pan de los vecinos de la zona.



Para acercarnos al público objetivo nuestro producto emplearemos la **venta directa**, ya que estamos físicamente en el local pero tenemos un primer nivel de distribución desde la central hasta el local y para la promoción de los mismos desde el interior del negocio y en **redes sociales** deberemos ser muy activos dando a conocer nuestras ofertas.

La forma jurídica elegida es la de **Emprendedor de Responsabilidad Limitada** para la que seremos sólo un socio y nos beneficiaremos de la ley de Emprendedores y demás ayudas que van impulsando distintas entidades públicas. El equipo formado por **un encargado y tres empleados** que permanezcan unidos y competentes deberá seguir las directrices marcadas en primer momento por el franquiciador y más adelante por nosotros para el buen funcionamiento del negocio. La **inversión inicial** necesaria y la ayuda de nuestros **suministradores** que son a su vez los franquiciadores contribuirán a realizar las tareas diarias que lograrán unos resultados anuales con previsión de **futuro**.

Para terminar, habiendo realizado los **informes previsionales** para distribuir las masas patrimoniales y analizar los ingresos y gastos que surgirán llegando a conocer un resultado de cada uno de los ejercicios estudiados nos ha permitido emplear una serie de herramientas en forma de **ratios** que nos ayudará a **tomar una decisión** sobre este proyecto. Así hemos podido comprobar en primer lugar que nuestra empresa resulta **rentable** tanto a nivel económico como financiero, sin tener en principio problemas de **liquidez**, podremos **recuperar la inversión** en unos cuatro años y seremos capaces de **hacer frente a las deudas** tanto a corto como a largo plazo con nuestro activo.

Con todos estos datos aportados se puede concluir que disponemos de los suficientes recursos necesarios y que no existe amenaza lo suficientemente relevante que impida la puesta en marcha de nuestro proyecto para **abrir un local Granier en la zona universitaria de Ramón Llull**.



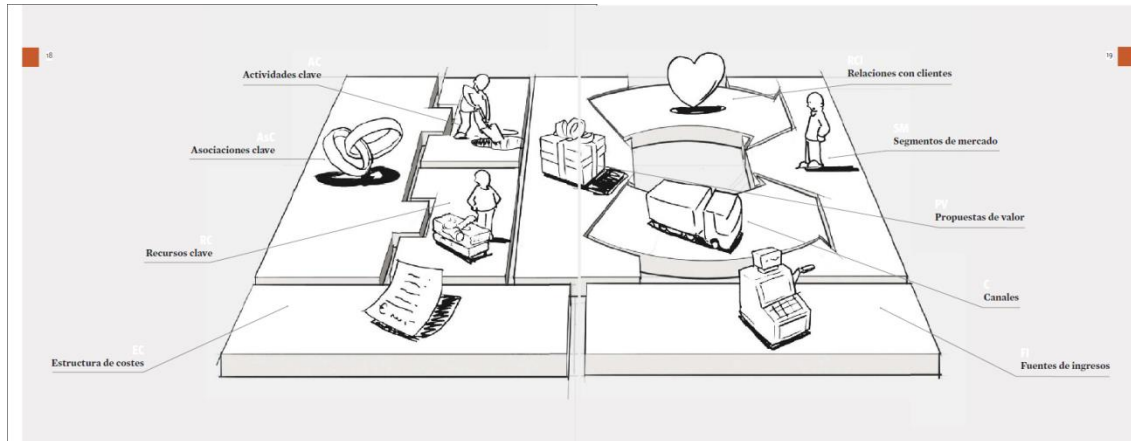
## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación española de la industria de panadería, bollería y pastelería. (s.f.). *ASEMAC*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de <http://www.asemac.es/docus/La%20industria%20panadera%20en%20cifras.pdf>
- Camara de comercio. (s.f.). *Creacion de empresas*. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de <http://www.creacionempresas.com/index.php/franquicia/aspectos-generales/inversiones-canonos-y-royalties>
- Datos macro. (s.f.). *www.datosmacro.com*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de <http://www.datosmacro.com/pib/espana>
- ECOEMBES. (s.f.). *ECOEMBES*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de <https://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/ecoembes-y-el-medio-ambiente/nuestro-legado>
- Economia48. (s.f.). *Enciclopedia Economía*. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de Enciclopedia Economía: <http://www.economia48.com/spa/d/distribucion/distribucion.htm>
- Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (s.f.). *FIAB*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de [http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu\\_20150512081546.pdf](http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20150512081546.pdf)
- FEDERACIÓN EUROPEA DE LA FRANQUICIA. (s.f.). Código Deontológico de la Franquicia. Recuperado el 22 de Septiembre de 2015
- Galtés, M. (22 de Marzo de 2015). La ambición del pan. *La Vanguardia*.
- Global Footprint network. (s.f.). *Footprintnetwork*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de [http://www.footprintnetwork.org/ecological\\_footprint\\_nations/ecological\\_per\\_capita.html](http://www.footprintnetwork.org/ecological_footprint_nations/ecological_per_capita.html)
- Granier. (s.f.). *Pans Granier*. Recuperado el 06 de Octubre de 2015, de [http://www.pansgranier.com/sites/default/files/general/granier\\_dossier\\_con\\_degustacion.pdf](http://www.pansgranier.com/sites/default/files/general/granier_dossier_con_degustacion.pdf)
- Idealista*. (31 de Agosto de 2016). Obtenido de Idealista: <https://www.idealista.com/>
- INE. (01 de Enero de 2015). *DIRCE*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de <http://www.ine.es/daco/daco42/dirce/dirce15.pdf>
- INE. (28 de Septiembre de 2015). *INE*. Obtenido de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0115.pdf>
- iPyme. (s.f.). <http://www.ipyme.org/>. Recuperado el 26 de Julio de 2016, de <http://www.ipyme.org/>: <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?>

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Estrategia*. Madrid: Pearson Educacion.
- Magrama. (14 de Agosto de 2013). *MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de [http://www.magrama.gob.es/es/prensa/13.08.14%20consumo%20pan%20en%20hogares%20espa%C3%B1oles\\_tcm7-291994\\_noticia.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/prensa/13.08.14%20consumo%20pan%20en%20hogares%20espa%C3%B1oles_tcm7-291994_noticia.pdf)
- Méndez, I. G. (18 de Agosto de 2009). El momento de los valientes. *Emprendedores*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: DEUSTO.
- Pan cada día. (s.f.). Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de <https://pancadadia.wordpress.com/noticias-2/lugar-de-compra/>
- Pans Granier. (22 de 01 de 2015). *Pans Granier*. Recuperado el 7 de Febrero de 2016, de <http://www.pansgranier.com/franquicias-panaderias/blog/los-reyes-de-granier-6000-euros-en-premios-para-nuestros-clientes>
- Proveedores.com. (s.f.). *Proveedores.com*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de <http://www.proveedores.com/articulos/punto-de-pan-caliente-un-negocio-que-puede-ser-muy-rentable>
- Rivera, L. M. (2010). *Decisiones en Marketing: Cliente y Empresa*. Valencia: UPV.
- Salón Internacional de Panadería, Confitería, Heladería y Café. (s.f.). *IFEMA*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de [http://www.ifema.es/PresentacionInet/groups/public/documents/formulario/if\\_089354.pdf](http://www.ifema.es/PresentacionInet/groups/public/documents/formulario/if_089354.pdf)
- Stern, L., & El-Ansary, A. (1996). *Marketing channels*. Pensilvania: Prentice Hall.
- Tormo Franchise Consulting. (s.f.). *ACOTEX*. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de <http://www.acotex.org/wp-content/uploads/Informe-Franquicia-2014.pdf>
- Universidad Politécnica Valencia. (Enero de 2012). Tríptico Grado ADE. *Tríptico Grado ADE*. Valencia.

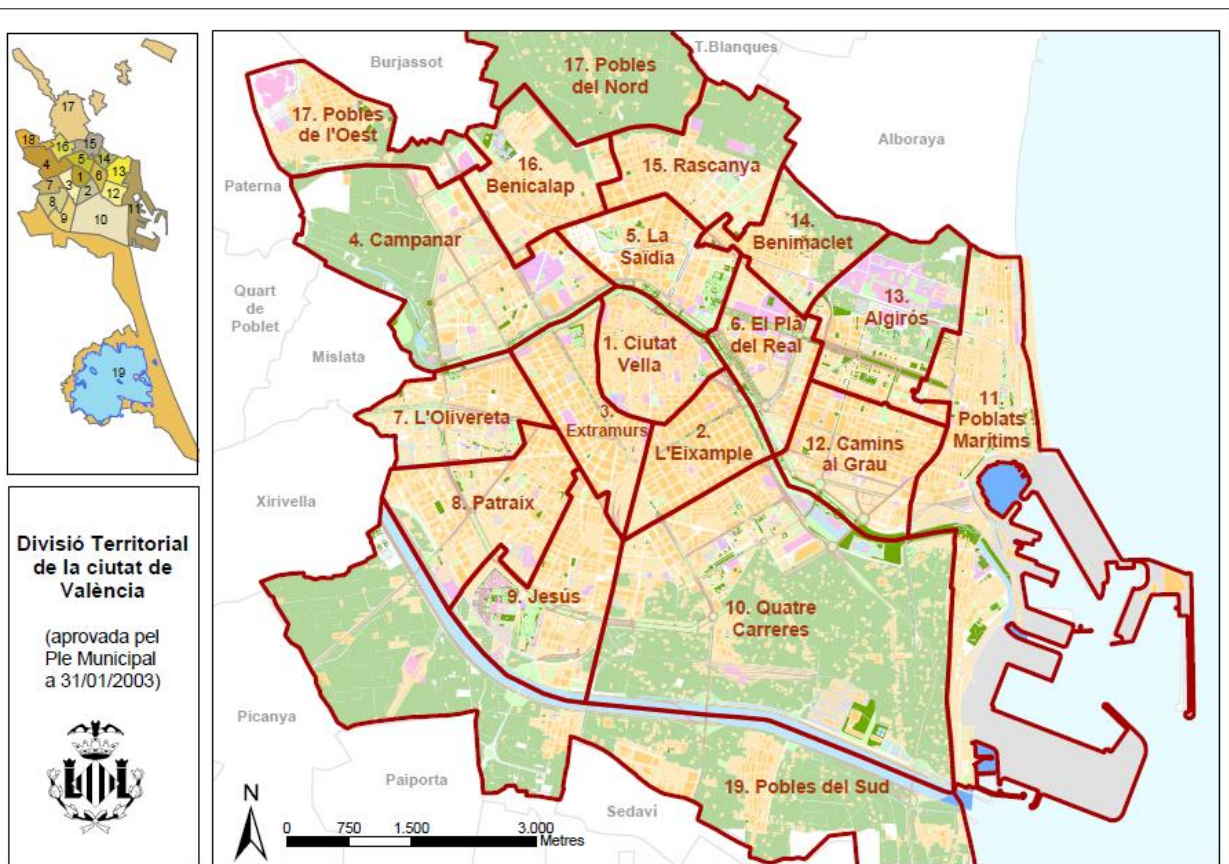
# ANEXOS

## ANEXO 1. Lienzo Método CANVAS



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

## ANEXO 2. Distritos de la ciudad de Valencia



Fuente: (INE, 2015)

### ANEXO 3. Balance de situación

<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>			
<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
I. Inmovilizado intangible			
Canon de entrada	8.000	8.000	8.000
II. Inmovilizado material			
Obra civil	71.500	71.500	71.500
Mobiliario	27.900	27.900	27.900
Maquinaria	32.000	32.000	32.000
Equipos informáticos	6.000	6.000	6.000
Amort. Acumulada	-23.080	-46.160	-69.240
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>			
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
Bancos y Caja	54.548	111.024	163.680
<b>TOTAL</b>	<b>211.468</b>	<b>238.178</b>	<b>274.440</b>
<b>PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>			
A1. Fondos Propios			
I. Capital			
Capital Social	100.000	100.000	100.000
V. Resultado de Ejercicios Anteriores			
Reservas	-	37.342	77.005
VII. Resultado del Ejercicio			
Resultado del Ejercicio	37.342	39.663	36.262
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>			
II. Deudas a largo plazo			
Deudas con entidades de crédito	67.860	61.173	54.039
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>			
II. Deudas a corto plazo			
Deudas con entidades de crédito	6.267	6.687	7.134
<b>TOTAL</b>	<b>211.468</b>	<b>238.178</b>	<b>274.440</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

## ANEXO 4. Cuenta de pérdidas y Ganancias

Concepto	Período											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Inversión inicial</b>	- 180.000											
Inversión posterior												
<b>Flujos de capital</b>	- 180.000											
Desayunos	65.800	66.458	67.787	69.143	70.526	72.642	74.821	77.065	79.377	81.759		
Almuerzos	140.310	141.713	144.547	147.438	150.387	154.899	159.546	164.332	169.262	174.340		
Miendadas	182.240	184.062	187.744	191.499	195.328	201.188	207.224	213.441	219.844	226.439		
Para llevar	79.120	79.911	81.509	83.140	84.802	87.346	89.967	92.666	95.446	98.309		
<b>Ingresos totales</b>	467.470	472.145	481.588	491.219	501.044	516.075	531.557	547.504	563.929	580.847		
Personal	105.600	105.600	105.600	105.600	105.600	105.600	105.600	105.600	105.600	105.600		
<b>Costes variables</b>												
Coste venta + Mermas	233.735	236.072	240.794	245.610	250.522	258.038	265.779	273.752	281.965	290.424		
<b>Costes fijos</b>	56.096	56.096	56.096	56.096	56.096	56.096	56.096	56.096	56.096	56.096		
Alquiler	35.528	35.528	35.528	35.528	35.528	35.528	35.528	35.528	35.528	35.528		
Suministro	13.557	13.557	13.557	13.557	13.557	13.557	13.557	13.557	13.557	13.557		
Servicios externos	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337		
Mantenimiento	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337	2.337		
Seguros	1.402	1.402	1.402	1.402	1.402	1.402	1.402	1.402	1.402	1.402		
Otros	935	935	935	935	935	935	935	935	935	935		
<b>Gastos totales</b>	395.431	397.769	402.490	407.306	412.218	419.734	427.475	435.448	443.661	452.120		
<b>EBITDA</b>	72.039	74.376	79.097	83.913	88.825	96.341	104.082	112.056	120.268	128.727		
Amortización	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080		
<b>BAII</b>	48.959	51.296	56.017	60.833	65.745	73.261	81.002	88.976	97.188	105.647		
Intereses	5.027	4.634	4.214	3.766	3.288	2.779	2.235	1.654	1.035	374		
<b>BAI</b>	43.932	46.662	51.803	57.067	62.457	70.483	78.768	87.321	96.153	105.273		
Impuestos	6.590	6.999	15.541	17.120	18.737	21.145	23.630	26.196	28.846	31.582		
<b>Resultado del ejercicio</b>	37.342	39.663	36.262	39.947	43.720	49.338	55.137	61.125	67.307	73.691		

Fuente: Elaboración propia, 2016







## ANEXO 6. Cuenta de pérdidas y Ganancias Pesimista

Concepto	Cuenta de Pérdidas y Ganancias Pesimista														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Inversión inicial	- 180.000														
Inversión posterior															
<b>Flujos de capital</b>	<b>- 180.000</b>														
Desayunos	64.500	64.984	65.634	66.290	67.616	68.968	70.347	72.458	74.632	76.871					
Almuerzos	130.000	130.975	132.285	133.608	136.280	139.005	141.785	146.039	150.420	154.933					
Meriendas	175.000	176.313	178.076	179.856	183.454	187.123	190.865	196.591	202.489	208.563					
Para llevar	75.000	75.563	76.318	77.081	78.623	80.195	81.799	84.253	86.781	89.384					
<b>Ingresos totales</b>	<b>444.500</b>	<b>447.834</b>	<b>452.312</b>	<b>456.835</b>	<b>465.972</b>	<b>475.291</b>	<b>484.797</b>	<b>499.341</b>	<b>514.321</b>	<b>529.751</b>					
Personal	102.235	107.518	107.518	107.518	107.518	107.518	107.518	107.518	107.518	107.518					
Costes variables															
Coste venta + Mermas	222.250	223.917	226.156	228.418	232.986	237.646	242.399	249.671	257.161	264.875					
Costes fijos	63.208	63.208	63.208	63.208	63.208	63.208	63.208	63.208	63.208	63.208					
Alquiler	37.783	37.783	37.783	37.783	37.783	37.783	37.783	37.783	37.783	37.783					
Suministro	15.869	15.869	15.869	15.869	15.869	15.869	15.869	15.869	15.869	15.869					
Servicios externos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000					
Mantenimiento	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000					
Seguros	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000					
Otros	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556	1.556					
<b>Gastos totales</b>	<b>387.693</b>	<b>394.643</b>	<b>396.882</b>	<b>399.144</b>	<b>403.712</b>	<b>408.372</b>	<b>413.125</b>	<b>420.397</b>	<b>427.887</b>	<b>435.601</b>					
EBITDA	56.807	53.191	55.430	57.692	62.260	66.920	71.673	78.945	86.435	94.149					
Amortización	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080	23.080					
BAII	33.727	30.111	32.350	34.612	39.180	43.840	48.593	55.865	63.355	71.069					
Intereses	5.027	4.634	4.214	3.766	3.288	2.779	2.235	1.654	1.035	374					
BAI	28.700	25.477	28.136	30.845	35.892	41.061	46.358	54.210	62.320	70.695					
Impuestos	4.116	3.648	3.125	2.591	2.052	1.510	967	423	-119	-618					
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>24.584</b>	<b>21.829</b>	<b>20.011</b>	<b>21.874</b>	<b>25.371</b>	<b>28.951</b>	<b>32.618</b>	<b>38.071</b>	<b>43.701</b>	<b>49.515</b>					

Fuente: Elaboración propia, 2016

## ANEXO 7. Cálculos cuadro de amortización del Préstamo

### CÁLCULOS PRÉSTAMO

Menusalidad	Cuota	Interés	Amort. capital	Capital vivo
0				80.000,00
1	908,38	433,33	475,05	79.524,95
2	908,38	430,76	477,62	79.047,33
3	908,38	428,17	480,21	78.567,12
4	908,38	425,57	482,81	78.084,30
5	908,38	422,96	485,43	77.598,88
6	908,38	420,33	488,06	77.110,82
7	908,38	417,68	490,70	76.620,12
8	908,38	415,03	493,36	76.126,76
9	908,38	412,35	496,03	75.630,73
10	908,38	409,67	498,72	75.132,01
11	908,38	406,97	501,42	74.630,59
12	908,38	404,25	504,13	74.126,46
13	908,38	401,52	506,87	73.619,59
14	908,38	398,77	509,61	73.109,98
15	908,38	396,01	512,37	72.597,61
16	908,38	393,24	515,15	72.082,46
17	908,38	390,45	517,94	71.564,53
18	908,38	387,64	520,74	71.043,79
19	908,38	384,82	523,56	70.520,22
20	908,38	381,98	526,40	69.993,82
21	908,38	379,13	529,25	69.464,57
22	908,38	376,27	532,12	68.932,45
23	908,38	373,38	535,00	68.397,45
24	908,38	370,49	537,90	67.859,56
25	908,38	367,57	540,81	67.318,75
26	908,38	364,64	543,74	66.775,01
27	908,38	361,70	546,69	66.228,32
28	908,38	358,74	549,65	65.678,67
29	908,38	355,76	552,62	65.126,05
30	908,38	352,77	555,62	64.570,43
31	908,38	349,76	558,63	64.011,80
32	908,38	346,73	561,65	63.450,15
33	908,38	343,69	564,70	62.885,45
34	908,38	340,63	567,75	62.317,70
35	908,38	337,55	570,83	61.746,87
36	908,38	334,46	573,92	61.172,95
37	908,38	331,35	577,03	60.595,92
38	908,38	328,23	580,16	60.015,76
39	908,38	325,09	583,30	59.432,46
40	908,38	321,93	586,46	58.846,01
41	908,38	318,75	589,63	58.256,37
42	908,38	315,56	592,83	57.663,54
43	908,38	312,34	596,04	57.067,50
44	908,38	309,12	599,27	56.468,24
45	908,38	305,87	602,51	55.865,72
46	908,38	302,61	605,78	55.259,94

47	908,38	299,32	609,06	54.650,88
48	908,38	296,03	612,36	54.038,53
49	908,38	292,71	615,68	53.422,85
50	908,38	289,37	619,01	52.803,84
51	908,38	286,02	622,36	52.181,48
52	908,38	282,65	625,73	51.555,74
53	908,38	279,26	629,12	50.926,62
54	908,38	275,85	632,53	50.294,09
55	908,38	272,43	635,96	49.658,13
56	908,38	268,98	639,40	49.018,73
57	908,38	265,52	642,87	48.375,86
58	908,38	262,04	646,35	47.729,52
59	908,38	258,53	649,85	47.079,67
60	908,38	255,01	653,37	46.426,30
61	908,38	251,48	656,91	45.769,39
62	908,38	247,92	660,47	45.108,92
63	908,38	244,34	664,04	44.444,88
64	908,38	240,74	667,64	43.777,24
65	908,38	237,13	671,26	43.105,98
66	908,38	233,49	674,89	42.431,09
67	908,38	229,84	678,55	41.752,54
68	908,38	226,16	682,22	41.070,32
69	908,38	222,46	685,92	40.384,40
70	908,38	218,75	689,64	39.694,76
71	908,38	215,01	693,37	39.001,39
72	908,38	211,26	697,13	38.304,26
73	908,38	207,48	700,90	37.603,36
74	908,38	203,68	704,70	36.898,66
75	908,38	199,87	708,52	36.190,15
76	908,38	196,03	712,35	35.477,79
77	908,38	192,17	716,21	34.761,58
78	908,38	188,29	720,09	34.041,49
79	908,38	184,39	723,99	33.317,50
80	908,38	180,47	727,91	32.589,58
81	908,38	176,53	731,86	31.857,73
82	908,38	172,56	735,82	31.121,90
83	908,38	168,58	739,81	30.382,10
84	908,38	164,57	743,81	29.638,28
85	908,38	160,54	747,84	28.890,44
86	908,38	156,49	751,89	28.138,55
87	908,38	152,42	755,97	27.382,58
88	908,38	148,32	760,06	26.622,52
89	908,38	144,21	764,18	25.858,34
90	908,38	140,07	768,32	25.090,02
91	908,38	135,90	772,48	24.317,54
92	908,38	131,72	776,66	23.540,88
93	908,38	127,51	780,87	22.760,01
94	908,38	123,28	785,10	21.974,91

95	908,38	119,03	789,35	21.185,55
96	908,38	114,76	793,63	20.391,92
97	908,38	110,46	797,93	19.594,00
98	908,38	106,13	802,25	18.791,75
99	908,38	101,79	806,60	17.985,15
100	908,38	97,42	810,96	17.174,19
101	908,38	93,03	815,36	16.358,83
102	908,38	88,61	819,77	15.539,06
103	908,38	84,17	824,21	14.714,84
104	908,38	79,71	828,68	13.886,17
105	908,38	75,22	833,17	13.053,00
106	908,38	70,70	837,68	12.215,32
107	908,38	66,17	842,22	11.373,10
108	908,38	61,60	846,78	10.526,32
109	908,38	57,02	851,37	9.674,96
110	908,38	52,41	855,98	8.818,98
111	908,38	47,77	860,61	7.958,36
112	908,38	43,11	865,28	7.093,09
113	908,38	38,42	869,96	6.223,12
114	908,38	33,71	874,68	5.348,45
115	908,38	28,97	879,41	4.469,04
116	908,38	24,21	884,18	3.584,86
117	908,38	19,42	888,97	2.695,89
118	908,38	14,60	893,78	1.802,11
119	908,38	9,76	898,62	903,49
120	908,38	4,89	903,49	- 0,00

Fuente: Elaboración propia, 2016

## ANEXO 8. FLUJOS DE CAJA

FLUJOS DE CAJA											
Concepto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flujos de Capital	-180.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos Totales	467.470	472.145	481.588	491.219	501.044	516.075	531.557	547.504	563.929	580.847	
Gastos Totales	-395.431	-397.769	-402.490	-407.306	-412.218	-419.734	-427.475	-435.448	-443.661	-452.120	
Resultado Financiero	-5.027	-4.634	-4.214	-3.766	-3.288	-2.779	-2.235	-1.654	-1.035	-374	
Impuesto Sociedades	-6.590	-6.999	-15.541	-17.120	-18.737	-21.145	-23.630	-26.196	-28.846	-31.582	
Amortización Préstamos	-5.874	-6.267	-6.687	-7.134	-7.612	-8.122	-8.666	-9.246	-9.866	-10.526	
<b>Flujos de Caja</b>	<b>54.548</b>	<b>56.476</b>	<b>52.656</b>	<b>55.893</b>	<b>59.188</b>	<b>64.296</b>	<b>69.551</b>	<b>74.959</b>	<b>80.522</b>	<b>86.245</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016

