



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



## **TRABAJO FINAL DE GRADO**

# **MODELOS DE NEGOCIO EN EL SECTOR DE LA PANADERÍA TRADICIONAL: EL CASO DE LAS FRANQUICIAS**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Autor: Karlo Elias Szabo Racean

Tutor: Alicia Mateos Ronco

Curso Académico 2018-2019

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	7
1.1 RESUMEN .....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.4 METODOLOGÍA .....	8
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	10
2.1 INTRODUCCIÓN .....	10
2.2 SECTOR AGROALIMENTARIO.....	10
2.3 SECTOR DE LA PANADERÍA.....	14
3. DEFINICIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO OBJETO DE ESTUDIO .....	18
3.1 INTRODUCCIÓN .....	18
3.2 EL OBRADOR DE NAVARRO .....	18
3.3 GRANIER Y LAS FRANQUICIAS .....	20
3.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	22
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	24
4.1 INTRODUCCIÓN .....	24
4.2 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO .....	24
4.3 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	27
4.4 ANÁLISIS DAFO.....	31
4.5 ANÁLISIS CAME .....	33
5. PÚBLICO OBJETIVO.....	36
5.1 INTRODUCCIÓN .....	36
5.2 TARGET DE REFERENCIA.....	36
5.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR .....	36
5.4 PÚBLICO POTENCIAL .....	37
6. MARKETING MIX.....	39
6.1 INTRODUCCIÓN .....	39
6.2 MARKETING MIX .....	39
6.2.1 PRODUCTO .....	39
6.2.2 DISTRIBUCIÓN .....	44
6.2.3 PROMOCIÓN.....	45
6.2.4 PRECIO .....	47

6.3 OBJETIVOS .....	50
7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....	53
7.1 INTRODUCCIÓN .....	53
7.2 ANÁLISIS DEL BALANCE.....	55
7.2.1 RATIOS DE LIQUIDEZ .....	59
7.2.2 RATIOS DE ENDEUDAMIENTO.....	62
7.2.3 RATIOS DE ROTACIÓN DE ACTIVOS.....	68
7.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	70
7.3.1 ESTRUCTURA DE P Y G .....	70
7.3.2 ANÁLISIS DE VENTAS A TRAVÉS DE RATIOS .....	73
7.4 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.....	77
7.4.1 RENTABILIDAD ECONÓMICA .....	77
7.4.2 RENTABILIDAD FINANCIERA .....	79
8. CONCLUSIONES .....	84
9. BIBLIOGRAFÍA .....	89
ANEXOS.....	92

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Ocupación por sectores .....	12
Imagen 2 Número de empresas exportadoras .....	12
Imagen 3 Relación entre tamaño empresarial y exportaciones.....	13
Imagen 4 Producción sector panadería.....	15
Imagen 5 Evolución del consumo de pan.....	17
Imagen 6 Punto de venta de Obrador Navarro .....	19
Imagen 7 Figura representativa del modelo PESTEL.....	24
Imagen 8 Pirámide poblacional .....	26
Imagen 9 Fuerzas de Porter .....	28
Imagen 10 Variedades de pan.....	29
Imagen 11 Datos de empresas panaderas .....	30
Imagen 12 Matriz DAFO .....	31
Imagen 13 Matriz CAME.....	33
Imagen 14 Fases del producto .....	40
Imagen 15 Características del Pan Blanco .....	41
Imagen 16 Pan Barrote.....	42
Imagen 17 Pan Tradición .....	42
Imagen 18 Interior de una tienda Granier .....	43
Imagen 19 Escaparate de una tienda Granier .....	46
Imagen 20 Cuenta de explotación de un negocio estándar de Granier .....	48
Imagen 21 Cuenta de explotación de Navarro.....	49
Imagen 22 Relación de empresas Granier en SABI.....	54
Imagen 23 Media de endeudamiento en el sector de Panadería .....	67
Imagen 24 Rentabilidad Financiera del sector de Panadería .....	80

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Producción detallada sector Panadería en 2016 .....	15
Tabla 2 Producción detallada sector Panadería en 2017 .....	16
Tabla 3 Comparativa entre Navarro y Granier .....	23
Tabla 4 DAFO Obrador Navarro .....	32
Tabla 5 DAFO Granier.....	33
Tabla 6 CAME Obrador Navarro .....	34
Tabla 7 CAME Granier .....	35
Tabla 8 Comparativa en función del Precio .....	50
Tabla 9 Comparativa en función de los Objetivos .....	52
Tabla 10 Balance de Granier 2014.....	55
Tabla 11 Balance de Granier 2013.....	56
Tabla 12 Balance de Granier 2012.....	56
Tabla 13 Fondo de maniobra de Granier .....	56
Tabla 14 Balance de Navarro 2013.....	57
Tabla 15 Balance de Navarro 2012.....	58
Tabla 16 Balance de Navarro 2011.....	58
Tabla 17 Fondo de maniobra de Navarro.....	58
Tabla 18 Ratios de liquidez de Granier .....	60
Tabla 19 Ratios de liquidez de Navarro .....	61
Tabla 20 Media de liquidez en el sector de Panadería .....	62
Tabla 21 Media de tesorería en el sector de Panadería .....	62
Tabla 22 Ratios de endeudamiento de Granier .....	63
Tabla 23 Tipo de interés medio ofrecido por entidades de crédito .....	64
Tabla 24 Ratios de endeudamiento de Navarro .....	65
Tabla 25 Ratios de rotación de Activos de Granier .....	68
Tabla 26 Ratios de rotación de Activos de Navarro .....	69
Tabla 27 Ratios de rotación de Activos en sector de Panadería .....	69
Tabla 28 Estructura de P y G de Granier.....	70
Tabla 29 Resultado del Ejercicio sobre Ventas en sector de Panadería .....	71
Tabla 30 Estructura de P y G de Navarro.....	72
Tabla 31 Ratio de expansión de ventas y resultado de Granier .....	73
Tabla 32 Expansión de Ventas en sector de Panadería .....	74
Tabla 33 Ratio de ventas por empleado de Granier .....	74
Tabla 34 Ratio de cuota de mercado de Granier .....	75
Tabla 35 Ventas en el sector de Panadería .....	75
Tabla 36 Ratio de expansión de ventas y resultado de Navarro .....	76
Tabla 37 Ratio de ventas por empleado de Navarro .....	76
Tabla 38 Ratio de cuota de mercado de Navarro .....	76
Tabla 39 Rentabilidad Económica en sector de Panadería.....	77
Tabla 40 Rentabilidad Económica de Granier .....	78
Tabla 41 Rentabilidad Económica de Navarro.....	79
Tabla 42 Rentabilidad Financiera de Granier .....	80
Tabla 43 Apalancamiento Financiero de Granier .....	81

Tabla 44 Rentabilidad Financiera de Navarro .....	82
Tabla 45 Apalancamiento Financiero de Navarro .....	82
Tabla 46 Comparativa general entre ambas empresas .....	83

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 RESUMEN

El sector de la panadería tradicional ha experimentado profundos cambios en los últimos años. Por una parte, el descenso continuado en el consumo de pan por parte de los hogares (como consecuencia de una mayor preocupación por la dieta) ha afectado sustancialmente a los negocios tradicionales, que han tenido que adaptarse a los mayores requerimientos de calidad por parte de los consumidores. Al mismo tiempo, nuevos modelos de negocio con diferentes estrategias están creciendo en nuestro país: desde las agresivas estrategias de precios bajos, pasando por las franquicias, hasta la proliferación de nuevos negocios de panadería artesanal y boutiques panadería-café. Ante estos nuevos escenarios, el presente Trabajo Final de Grado se centra en el análisis del sector de la panadería a nivel nacional y su evolución en los últimos años. Se identifican y analizan modelos de negocio radicalmente diferentes, como el caso de Navarro, también denominada Obrador Navarro, en la Comunidad Valenciana (precios muy bajos), o el de la empresa Granier, cuyo modelo se basa en ofrecer productos artesanales y de calidad a través de franquicias. Se analizan los aspectos estratégicos (tanto internos como externos), el público objetivo de cada uno de ellos, los objetivos, las estrategias y el plan de acción que se pretenden cumplir y su situación económico-financiera, entre otros aspectos. Todo ello con el fin de realizar un diagnóstico del sector y aportar propuestas a tener en cuenta para los posibles futuros emprendedores que quieran incorporarse al mismo.

### 1.2 JUSTIFICACIÓN

El análisis que realizaremos nos ofrece un valor comparativo entre las dos empresas que vamos a estudiar y, mediante este análisis, observaremos la trascendencia que han tenido en cada una de ellas las diferentes estrategias que han seguido. Asimismo, dicho estudio de investigación puede ayudar a aquellas personas que deseen abrir un negocio y adentrarse en el mundo de la panadería tradicional ofreciendo información valiosa de estas sociedades que, en su momento, fueron una referencia en dicho sector, gracias a la forma en la que dirigían su respectivo negocio.

### 1.3 OBJETIVOS

El objetivo que persigue este trabajo es el de conocer las diferentes estrategias de las que se han valido los modelos de negocio de Granier y Navarro para identificar, de esta manera, las distintas fortalezas y debilidades en las que han incurrido con el paso del tiempo. A su vez, pretendemos ayudar a aquellos que deseen abrir un negocio en el mundo de la panadería tradicional con la ayuda del análisis de estos comercios. Estos objetivos, a niveles generales, se irán cumpliendo por medio de diversos objetivos parciales que mencionaremos a continuación.

En primer lugar, se realiza un análisis del sector, tanto del agroalimentario, a niveles generales, como del sector de la panadería, más enfocado a nuestro estudio, para conocer la situación de ambos mediante magnitudes macroeconómicas como la contribución a la economía española o la balanza comercial, entre otras. Todo ello con el fin de conocer el sector en el que nos vamos a adentrar en el presente trabajo.

En segundo lugar, definiremos los modelos de negocio objeto de estudio, teniendo por una parte una sociedad que operaba bajo puntos de venta y otra que estaba regulada por franquicias. Veremos también la manera en la que éstas se regulan y detallaremos la misión, visión y valores de ambas empresas.

En tercer lugar, procederemos a realizar un análisis estratégico, conociendo los aspectos más importantes del macro y el micro entorno de las empresas dedicadas al sector y que afectarán de manera directa o indirecta a los negocios que estamos estudiando.

En cuarto lugar, se identifica el público objetivo al que van dirigidos tanto Granier como Navarro así como el público potencial al que desean llegar. Esto se hará para definir las estrategias que tienen que seguir cada uno de los negocios para abastecer al mencionado público objetivo.

En quinto lugar, nos valdremos del marketing mix, haciendo mención a las variables más importantes de esta, las conocidas como 4 P's, definiendo cada una de estas variables y aplicándolas a cada empresa en particular para evidenciar cuáles de ellas han supuesto un baluarte estratégico y cuáles han representado un cierto tropiezo.

Por último, nos serviremos del análisis económico-financiero para examinar, mediante una serie de ratios, cómo han afectado las diferentes variables estudiadas (balance, pérdidas y ganancias, rentabilidad...) a la situación económica y financiera de cada una de las empresas y, de esta manera, llegaremos a ver cómo ha acabado cada una de ellas.

### 1.4 METODOLOGÍA

Para el presente trabajo, además de las obras de consulta que vamos a mencionar a continuación, nos ha sido de gran utilidad el poder contar, de primera mano, con fuentes primarias que consideramos que han sido la *materia prima* de este estudio.

A la hora de elaborar un trabajo de investigación y comparación entre varias empresas como el que estamos realizando, es muy importante seguir un criterio en cuanto a fuentes de consulta y que estas sean fiables para poder llevar a cabo un análisis exhaustivo del sector en el que operan, así como de la organización que estas tienen. Para este caso nos hemos basado en distintas fuentes de información secundarias y terciarias.

Seguidamente, vamos a elaborar una lista con todo el material que nos ha servido de apoyo para realizar la memoria:



- **Fuentes de información primaria**

Al tratar con una empresa que en la actualidad se encuentra en situación de disolución (Obrador Navarro), y que no ha contado nunca con una página web ni información propia de la empresa en redes sociales, hemos obtenido la información relacionada a la misma gracias a la consulta a expertos que han tenido relación directa con el dueño y fundador de esta empresa (José Navarro) como es el caso de su ex socio y el caso de uno de sus trabajadores más veteranos que estuvo trabajando para él hasta el momento que decidió abrir un punto de venta bajo su marca, negocio que apenas llegó a durar medio año, coincidiendo con el momento en que se dio la quiebra del panadero emprendedor valenciano.

- **Fuentes de información secundarias y terciaria**

Estas fuentes que nos han ayudado proporcionándonos información muy útil y de las que hemos podido extraer datos cuantificables son:

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Banco de España (BDE).
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Asociación Española de Masas Congeladas (ASEMAC).
- Estudios sectoriales mediante empresas privadas (AcciónMK, DBK).
- Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB).
- Páginas web.
- Libros.

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 2.1 INTRODUCCIÓN

Antes de nada, es de vital importancia conocer el sector en el que nos vamos a adentrar, pues éste determinará el entorno en el que va a interactuar la industria panadera en el mercado. Iremos analizando los aspectos más genéricos, hablando del sector agroalimentario, y después detallaremos los más concretos, concernientes al sector de la panadería.

Para ello analizaremos varios aspectos del mismo entorno, como la coyuntura económica (a nivel nacional) y su evolución hasta el día de hoy, el contexto histórico que rodea nuestro modelo de negocio y una aproximación a la idea del negocio que queremos transmitir. Por una parte, veremos cómo ha ido afectando ésta evolución al amplio sector agroalimentario español, el cual abarca diferentes tipos de industrias relacionadas a la elaboración y preparación de alimentos para consumo humano y animal y por otra, a la industria panadera, en particular.

### 2.2 SECTOR AGROALIMENTARIO

- Contribución a la economía nacional

Comenzaremos considerando la evolución que ha tenido el sector agroalimentario en España. No cabe duda de que dicho sector constituye uno de los principales propulsores para la economía española (en términos generales) y para el desarrollo económico a nivel europeo. En los años precedentes y hasta ahora, se ha ido potenciando y consolidando hasta el punto de considerarse una de las primeras industrias a nivel nacional, gracias, en especial, al aumento continuo de las exportaciones y su significativa influencia en el PIB español. La realidad es que, mirando al pasado, en el año 2014, el consumo de alimentos en los hogares sufrió un decremento del 2,4% en volumen y una caída de los precios medios del 1,2%, lo que redujo el gasto en 3,5%, según diversos Estudios de Mercado del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA, 2014). No obstante, y teniendo en cuenta que el volumen de compra siguió descendiendo, en el año 2015 el gasto en el sector creció un 0,9% (MAPA, 2015).

- Balanza comercial

Como hemos comentado anteriormente, las exportaciones han sido vitales para que haya tenido lugar este crecimiento, y es que España exporta un 25% de lo que produce. Estas referencias, junto a otras que pasaremos a ver a continuación, son una buena señal de que los objetivos marcados por el marco estratégico de la IAB (Industria de Alimentación y Bebidas), emitidos en 2014, van por muy buen camino, pues están dirigidos a incrementar las exportaciones hasta llegar a los 46 millones de euros en 2020 y alcanzar, del mismo modo, un crecimiento de ventas del 4% anual.

Según los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (Diciembre, 2017), en 2015 el superávit comercial aumentó hasta los 10.721 millones de euros. En la misma línea, el valor de las exportaciones alimentarias alcanzó los 41.282 millones de euros. Dado este aumento, junto al incremento dos veces mayor en la facturación del año 2015 (superando los 94.000 millones de euros) respecto al inmediatamente anterior, cabe destacar una tendencia alcista, en cuanto a precios medios con los que España opera en el exterior.

Ya en el año 2016, la IAB pasaba a considerarse como el primer sector industrial de la economía española. Según el Informe Económico Anual, correspondiente a este año (2016) de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, el sector agroalimentario contó con una producción de más de 96 millones de euros y generó un total de 2,4 millones de puestos de trabajo.

Además de los trabajadores relacionados directamente con el sector, también se han visto requeridos técnicos de calidad y de laboratorio, para hacer frente a los controles de calidad y a las apuestas de las empresas por desarrollar proyectos de I+D+I. Asimismo, gracias al aumento constante de las exportaciones y a las campañas alimentarias puntuales, son muy demandados perfiles como mozos, carretilleros y operarios agrarios. Con todos estos datos, en 2017 el sector agroalimentario representó el 14,6% de las ventas manufactureras en España con un valor de 1.244.000 millones de euros, lo que supuso un 17,1% más respecto al 2014. En cuanto a las importaciones, éstas también han sido muy importantes, puesto que en el año 2017 se incrementaron un 7,5% respecto del año anterior. De esta manera, el saldo comercial de productos agroalimentarios experimentó una mejora del 4,5% frente al año anterior.

- Empleo activo y empresas del sector

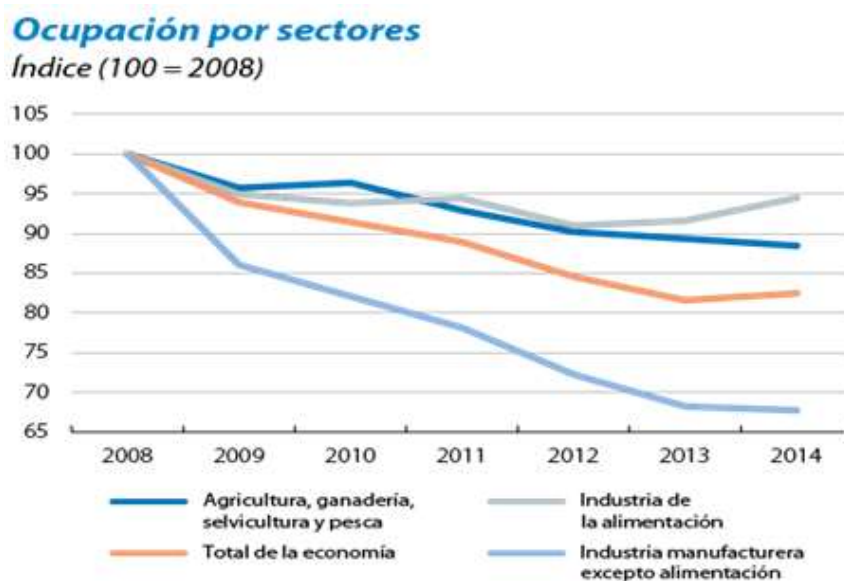
Tomando nota de estos datos y recalcando, una vez más, el gran aumento de las exportaciones y el peso, en conjunto, de éstas respecto al PIB nacional, destacamos que en este último año (2018), ha tenido una influencia clara y directa en el aumento del empleo en el sector agroalimentario. El empleo, en dicho sector, representa un 2,1% del empleo total en España, incrementándose en 1,5 puntos porcentuales con respecto al año inmediatamente anterior (2017). Si nos centramos a nivel de industria, el empleo en el sector agroalimentario, se ha llegado casi a doblar, colocándose en un 7,9%.

Con esta información, extraída del INE, es evidente el crecimiento positivo y adecuado que ha experimentado el sector agroalimentario debido, en gran parte, a la relevancia que ha adquirido la fase de producción en la industria.

Para darnos cuenta de la importancia que tiene el sector agroalimentario en el tejido productivo español, analizaremos una serie de gráficos de los años 2008 a 2014 y veremos la tendencia que tiene dicho sector.

Observando la Imagen 1, notamos como la industria alimentaria se ha consolidado como la primera rama industrial, llegando a ocupar en 2014 a 430.400 personas. La cifra de ocupados no ha soportado grandes bajadas, como en otros casos (el sector primario, por ejemplo).

Imagen 1 Ocupación por sectores



Fuente: CaixaBank, a partir de datos del INE (2016)

Como ya hemos comentado, el continuo aumento de las exportaciones ha sido un pilar esencial en la evolución del sector agroalimentario. En la Imagen 2 vemos como, a diferencia de la estabilización del total de empresas exportadoras en los últimos dos años analizados (2012 a 2014), la internacionalización de las empresas del sector agroalimentario ha sido muy elevado: 17.375 empresas españolas exportaron alimentos en todo el mundo en 2015, prácticamente el doble de las 10.000 que exportaron en el año 2000.

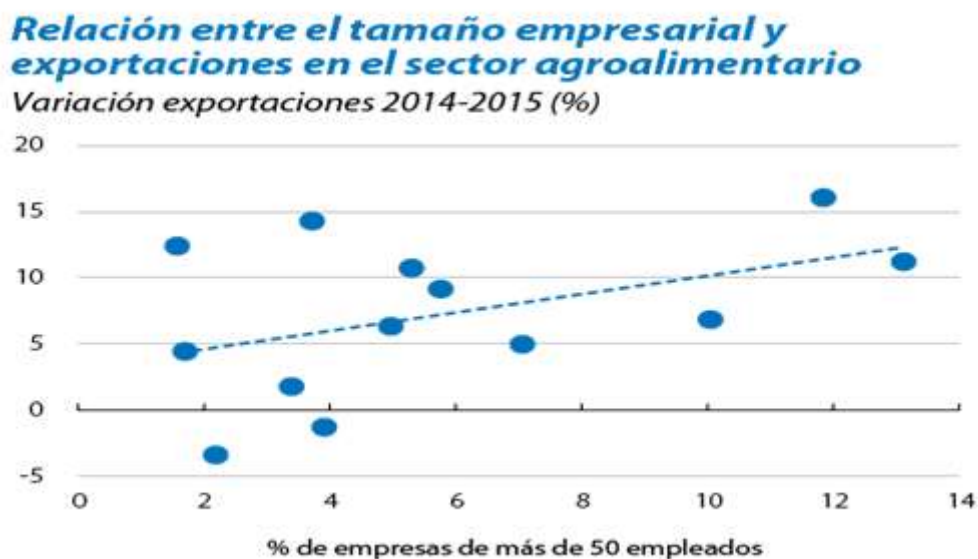
Imagen 2 Número de empresas exportadoras



Fuente: CaixaBank, a partir de datos del ICEX (2016)

Sin embargo, el sector aún presenta una gran escisión. Tan solo el 3,6% de las empresas de la industria alimentaria posee más de 50 empleados, según el informe mensual de CaixaBank (Julio, 2016). La Imagen 3, refleja el análisis de los subsectores de la industria alimentaria y nos desvela que las exportaciones crecieron más en aquellos donde la proporción de empresas grandes era mayor. Cada punto de la imagen representa un subsector de la industria alimentaria. Por consiguiente, y esto es válido a día de hoy, aumentar el tamaño empresarial es un medio que permite seguir mejorando la competitividad de las empresas del sector en un mercado que, poco a poco, va creciendo a nivel mundial.

Imagen 3 Relación entre tamaño empresarial y exportaciones



Fuente: CaixaBank, a partir de datos del MAPA (2016)

Otros factores que también han contribuido a la evolución de este sector, han sido: por una parte, los cambios tecnológicos, haciendo posible que en el sector agroalimentario se pueda dar un gran desarrollo y progreso respecto a las técnicas anteriores y por otra parte, los cambios legislativos a nivel europeo, pero sobre todo a nivel nacional, lo que ha permitido la extensión del empleo de calidad en el sector y se ha creado la necesidad de contratar a profesionales mejor cualificados y con experiencia. Esto favorece, en gran medida, a la calidad del sector, ya que un elevado número de trabajadores profesionales poseen una formación muy adecuada para que la calidad de los productos sea óptima y el cliente final resulte satisfecho.

## 2.3 SECTOR DE LA PANADERÍA

- Evolución del 2012-2014

A continuación, analizaremos la evolución que ha tenido lugar en el sector de la panadería, modelo de negocio que vamos a tratar a lo largo del presente trabajo, y la previsión para los años posteriores. Para los años 2012 a 2014, nos apoyaremos en los estudios realizados por la empresa consultora DBK, la cual recoge la actividad de 200 empresas del sector<sup>1</sup>. El mercado de la panadería y pastelería industrial incrementó su valor un 1,6% en 2012, alcanzando los 3.430 millones de euros y manteniendo un crecimiento moderado desde esa fecha (DBK, 2013). Las ventas en territorio nacional aumentaron año tras año hasta prever un incremento del 1% para 2013 y de un 2,5% para el 2014.

En cuanto a exportaciones, las mismas se incrementaron en un 11% en 2012, lo que anima a pensar que estas sigan en crecimiento.

Analizando los datos por segmentos, la panificación sufrió un estancamiento, mientras que las ventas de masas congeladas (en sustitución del pan fresco tradicional) crecieron un 4,5%.

En términos de cuota de mercado, los productos relacionados con la panificación están en torno al 23%, mientras que las masas congeladas poseen un 30% de dicha cuota.

- Evolución del 2015-2017

Para el análisis de este sector, desde el año 2015 en adelante, tomaremos en consideración la información que obtenemos de la página de ASEMAC, siglas que responden a “Asociación Española de Masas Congeladas”, pero que en 2012, y con el consecuente cambio de estatutos, pasó a denominarse “Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería”. La ASEMAC defiende los intereses de la industria española en panadería, bollería y pastelería, además de ser una de las asociaciones más rigurosas en cuanto a control de calidad y seguridad alimentaria. Además, cuenta con 32 empresas asociadas, lo que supone cerca el 80% de las empresas y alrededor del 90% de las ventas del sector español de masas congeladas para productos panaderos y pasteleros. Además de ello, ASEMAC es miembro a nivel nacional de la FIAB (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas), lo que nos da una garantía de veracidad a la hora de realizar el análisis teniendo en cuenta los datos extraídos de esta Asociación.

Observando la Imagen 4, vemos cómo la producción total de los productos considerados, se incrementó un 3,4% en el año 2017, alcanzando un total de casi 958 millones de kilogramos. En cuanto a la facturación, esta cifra también se elevó poco más de un 4%, llegando a 1.301 millones de euros.

---

<sup>1</sup> DBK es considerada por sus clientes una herramienta básica para el conocimiento del entorno y la toma de decisiones de las principales entidades financieras ibéricas, así como de los diferentes organismos públicos con competencias en política económica, por eso nos basaremos en dicha fuente.

**Imagen 4 Producción sector panadería**

<i>Producción</i>	Total 2016	Total 2017	<i>Variación (%)</i>
Pan	767.522	787.200	2,5
Bollería y Pastelería	158.256	1.700.482	7,9
<b>Total (miles de kg)</b>	<b>925.778</b>	<b>957.682</b>	<b>3,4</b>
<i>Facturación</i>	Total 2016	Total 2017	<i>Variación (%)</i>
Pan	815.037	846.785	3,9
Bollería y Pastelería	436.080	455.184	4,4
<b>Total (miles de €)</b>	<b>1.251.117</b>	<b>1.301.969</b>	<b>4,1</b>

Fuente: ASEMAM (2018)

Según los datos del MAPA las Tablas 1 y 2 nos muestran el total de consumo y gasto, en todo el sector, de los diferentes productos en cuestión. Tanto el consumo como el gasto de pan industrial se ha incrementado de un año a otro, sin embargo, esto no sucede en el caso del pan fresco y congelado, que a pesar de seguir siendo mayor que el industrial, su volumen y el valor gastado en estos productos se ha visto ligeramente disminuido.

**Tabla 1 Producción detallada sector Panadería en 2016**

<i>Año 2016</i>	<i>Consumo</i>		<i>Gasto</i>	
<b>Producto</b>	<b>Volumen (miles kg)</b>	<b>Per Cápita</b>	<b>Valor (miles de euros)</b>	<b>Per Cápita</b>
<b>Total Pan</b>	1.521.271,79	34,67	3.683.833,93	83,92
<b>Pan Fresco/Congelado</b>	1.249.358,26	11,97	2.947.679,62	67,15
Pan envasado	416.168,27	9,49	880.267,62	20,05
Pan granel	833.189,99	2,48	2.067.412,00	47,09
<b>Pan Industrial</b>	271.913,53	6,19	736.154,31	16,76
Pan fresco	192.688,84	4,37	434.990,79	9,90
Pan fresco integral	33.045,68	0,78	73.883,61	1,70
Pan fresco normal	126.579,06	2,88	260.470,13	5,93
Pan fresco sin corteza	33.064,13	0,75	100.637,04	2,28
Pan industrial seco	79.224,74	1,82	301.163,54	6,86

Fuente: ASEMAM (2018)

**Tabla 2 Producción detallada sector Panadería en 2017**

<i>Año 2017</i>	<i>Consumo</i>		<i>Gasto</i>	
<b>Producto</b>	<b>Volumen (miles kg)</b>	<b>Per Cápita</b>	<b>Valor (miles de euros)</b>	<b>Per Cápita</b>
<b>Total Pan</b>	1.483.862,53	32,54	3.562.957,62	78,12
<b>Pan Fresco/Congelado</b>	1.207.929,15	26,48	2.815.860,02	61,74
Pan envasado	407.905,30	8,94	867.729,72	19,03
Pan granel	800.023,85	17,54	1.948.130,30	42,71
<b>Pan Industrial</b>	275.933,38	6,05	747.097,60	16,38
Pan fresco	195.784,81	4,29	436.981,12	9,58
Pan fresco integral	34.279,39	0,75	73.454,50	1,61
Pan fresco normal	127.293,07	2,79	263.084,27	5,77
Pan fresco sin corteza	34.212,35	0,75	100.442,36	2,20
Pan industrial seco	80.148,57	1,76	310.116,48	6,80

Fuente: ASEM MAC (2018)

- Evolución del 2017 en adelante

Realizando una comparativa respecto al consumo del pan, tomando en cuenta dos periodos: uno que va de enero a octubre de 2017 y el otro que va de enero a octubre de 2018, notamos una disminución de consumo del pan entre ambos periodos de 26.045,09 kg (ASEMAC, 2019).

Asimismo se ha registrado una caída del dinero que se destina en los hogares al pan. Comparando el mismo periodo mencionado con anterioridad se observa una disminución de 77.106,09 € en dicho gasto.

Estos datos que observamos en la Imagen 5 y que han sido extraídos del Dossier de Prensa de ASEM MAC son muy relevantes ya que, considerando los ya analizados hasta el momento, vemos una ligera reducción continuada en el consumo del pan y en el correspondiente gasto en el mismo. Para intentar dar un vuelco a esta situación, vamos a mencionar algunos de los compromisos que esta organización profesional de carácter sectorial pretende implantar en un momento corto de tiempo.



**Imagen 5 Evolución del consumo de pan**

<i>PAN</i>	<i>Miles de KG</i>	<i>Miles de €</i>
<b>Acumulado Enero - Octubre 2017</b>	1.236.500,86 €	2.971.474,18 €
<b>Acumulado Enero - Octubre 2018</b>	1.210.455,77 €	2.894.368,09 €

Fuente: ASEM MAC (2019)

ASEMAC se ha ratificado en el compromiso con el **Plan de Colaboración para la Mejora de la Composición de los Alimentos y Bebidas y otras medidas (2017-2020)** junto al Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social.

Dicho plan considera la reducción de azúcares añadidos, sal y grasas saturadas (en un 5%) en una gran variedad de productos, entre los cuales se incluyen (los que son de interés para nuestro análisis): Bollos, Croissants, Magdalenas, Pastelitos y Rosquillas, incluidos en el grupo de alimentos de “Bollería y Pastelería” y, además, Pan de molde blanco, Pan de molde integral, Pan tostado y Pan tostado integral, en lo que respecta al grupo de “Pan envasado”.

El objetivo es que el sector se siga caracterizando por el respeto al medio ambiente y tratar de optimizar todos los procesos para consumir lo mínimo en cuanto a energía y generar la mayor cantidad de subproductos posibles.

En el futuro (2019-2021) ASEM MAC ha sido seleccionada para desarrollar una campaña de información y promoción del consumo de pan en España, por lo que se tendrá constancia de si estas medidas que se adoptarán darán el resultado previsto, es decir, incrementar el consumo de los productos panaderos y pasteleros a nivel nacional haciendo que la calidad de dichos productos sea mucho mejor y más saludable, ya que esto es un tema que cada día preocupa más a los consumidores, por eso cada vez son más personas que siguen prefiriendo llevar una dieta sana y saludable, aunque esto les suponga más dinero que aferrarse a los productos más económicos pero insalubres.

Una vez analizado el sector de interés para nuestro trabajo, pasaremos a definir y ver en profundidad lo que realmente abarca el mundo de las franquicias, así como aquellos detalles que tenemos que tener muy en cuenta a la hora de abrir cualquier negocio, especialmente en el mundo de la panadería.

### 3. DEFINICIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO OBJETO DE ESTUDIO

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo vamos a analizar dos modelos de negocio diferentes. En primer lugar, hablaremos del caso de “Forn I Patisseries Navarro”<sup>2</sup> y, seguidamente, continuaremos con el caso de “Granier”. Para el primero, se utilizan distintos puntos de venta como canal principal del comercio, así que veremos cuál ha sido la idea inicial del fundador (José Navarro). De otro modo, Granier tiene un modelo de negocio basado en franquicias, las cuales tienen una regulación distinta y más detallada que también analizaremos. A pesar de ello, ambos modelos de negocio se dedican a la *fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería* (Código 1071, CNAE 2009).

Hemos escogido estos dos modelos de negocio ya que consideramos que de alguna manera representan los dos ideales, en cuanto a estrategia, en los que podríamos agrupar el resto de empresas del sector; Navarro siendo aquella que se centra en vender sus productos a unos precios más competitivos más que en la calidad de los mismos y Granier aquella que ofrece una mayor calidad a unos precios algo más elevados. Como por extensión no podemos analizar todas las empresas del sector, para el objetivo del presente TFG nos centraremos en estas dos tomándolas como referencia en cuanto a las distintas estrategias que se han seguido, sin olvidarnos del periodo de tiempo en el que han actuado las mismas.

Para concluir con esta parte del trabajo, mencionaremos la misión, visión y valores de ambos modelos de negocio.

#### 3.2 EL OBRADOR DE NAVARRO

La historia se remonta a 1957, cuando el padre de José Navarro Rodrigo fundó su primer obrador familiar. Aquí comienza la experiencia de esta persona en el sector de la panadería. Con el paso del tiempo, los conocimientos de Navarro (hijo) hicieron que él mismo abriera su propio Obrador en 2007 bajo el nombre ya mencionado anteriormente y que aparece de la misma manera en el SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos).

Sus inicios fueron como los de cualquier otra empresa del sector, manteniéndose en un nivel medio en cuanto a ingresos y gastos, sin embargo a la hora de realizar el Análisis Económico-Financiero nos centraremos en los tres últimos ejercicios de los que tenemos constancia, según el SABI.

La idea que tenía Navarro era valerse de puntos de venta como el medio principal para la distribución de sus productos de panadería y pastelería. En este caso no se trataba de un modelo de franquicia, propiamente dicho, sino que era una empresa controlada por una persona, José Navarro, la cual poseía el 51%, al menos, de la participación de la Sociedad.

---

<sup>2</sup> De ahora en adelante nos referiremos a esta empresa como “Navarro” u “Obrador Navarro” para simplificar.

Al ir creciendo, Obrador Navarro fue abriendo varios locales, o puntos de venta, reservándose él mismo, en cada uno de ellos, la mayoría de la participación, para tenerlas en propiedad. Uno de estos puntos de venta se abrió en la localidad de Benetússer (Comunidad Valenciana) como vemos en la Imagen 6. También ofrecía sus productos del Obrador principal a los supermercados que vendiesen productos panaderos y pasteleros.

Su mayor hazaña llegó en 2012, año en el que desencadenó lo que en diversos periódicos llegó a conocerse como “La Guerra del Pan” (El Mundo y Levante, 2016).

Mientras el precio del pan en cualquier otra panadería tradicional se situaba en torno a 0,59€, José Navarro estableció el precio de venta de la barra de pan en 0,20€. Esto fue posible ya que eliminaba el gasto de utilizar el sistema del pre cocido, con el que trabajaban el resto de sus competidores, y se centraba en la fabricación masiva de pan para poder vender grandes cantidades con un margen de beneficios escaso e intentando reducir al máximo las mermas. Tal fue su éxito que en tres meses llegó a vender 50.000 barras de pan al día con tan solo tres locales, que fueron creciendo hasta alcanzar los 50.

Sobre el papel esta idea parece muy buena, más aun teniendo en cuenta que España, a nivel nacional, estaba sumida en una gran crisis desde el 2008, lo que llevó a que el consumidor se preocupara más por el valor económico de un producto básico que por su calidad. No obstante, con la salida de la crisis, la situación daría un vuelco de 180º y es que en el año 2013 la empresa de Navarro depositó por última vez sus cuentas anuales y actualmente aparece como Disuelta desde el 14/06/2018 (SABI, 2019) y la fase actual es la de Liquidación Concursal. Más adelante iremos viendo cuáles han podido ser los motivos para que la situación de esta empresa haya cambiado de una manera tan significativa.

Al no continuar operativa esta empresa, cuando tengamos que hacer alusión a ella lo haremos en tiempo pasado. Asimismo, para todo lo relacionado con los objetivos y las metas a largo plazo, tenemos que tener en cuenta que ya sabemos cuál ha sido el resultado de la empresa por lo que trataremos de ser lo más objetivos que podamos sin olvidarnos de lo que ésta ha sido: un modelo disruptivo de negocio en el mundo de la panadería tradicional.

**Imagen 6 Punto de venta de Obrador Navarro**



Fuente: Diario digital de Benetússer (2014)

Para este caso, la información que hemos ido averiguando ha sido extraída de la base de datos de SABI y de la consulta y entrevistas en profundidad a trabajadores y ex socios que han tenido un trato directo con el fundador de la empresa, don José Navarro, y que conocen, de primera mano, cómo ha sido la evolución de esta Sociedad.

### 3.3 GRANIER Y LAS FRANQUICIAS

Para empezar, debemos conocer a lo que nos referimos cuando hablamos de las franquicias y dónde nacen las mismas. Por ello, es importante saber lo que realmente son y las principales características de éstas, sin olvidarnos de cómo están reguladas y de los beneficios y posibles inconvenientes que tienen. Seguido a estos conceptos básicos, haremos hincapié en la manera en que afectan al negocio de la panadería que estamos tratando.

El origen de las franquicias se remonta al año 1851, cuando *The IM Singer Company*, fundado por Isaac Merritt Singer, concedió franquicias para la venta de sus máquinas de coser. Las petroleras y compañías automovilísticas también han trabajado por medio de franquicias desde principios del siglo XX. Pero, sin lugar a dudas, una pionera en este aspecto ha sido la cadena de hoteles y restaurantes *Howard Johnson's*, la cual empezó a franquiciar en la costa atlántica de Estados Unidos, ofreciendo un concepto sólido con productos de mucha calidad y de forma consistente. El resultado es que, a día de hoy, es la franquicia de hoteles más grande del mundo (en número de unidades).

La Real Academia Española define este modelo de negocio como una “concesión de derechos de explotación de un producto, o nombre comercial, otorgada por una empresa a una persona en una zona determinada”. En términos más elocuentes, podemos puntualizar que una franquicia es un acuerdo entre un franquiciador (dueño de la marca) y un franquiciado (destinatario), mediante el cual el primero otorga la cesión del uso de la marca, así como los sistemas de producción y mercado del producto, al segundo.

El contrato de las franquicias en España está regulado por el Real Decreto 201/2010 del 26 de Febrero, que regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores, y en el artículo 62 de la Ley de Comercio Minorista 7/1996. Es de vital importancia que la franquicia que vamos a analizar, el caso de Granier, tenga en cuenta dichos aspectos a la hora de constituir sus respectivos negocios.

A continuación, detallaremos cinco elementos básicos que se deben incluir en todo tipo de contratos de franquicia y cómo se adaptan estos al modelo de negocio que estamos estudiando:

En primer lugar tenemos las **condiciones de la franquicia**. Es de suma importancia detallar y dejar constancia la manera en la que el franquiciado va a hacer uso de la marca en cuestión. Ciertas actuaciones deberán llevarse a cabo por petición expresa del franquiciado, al igual que habrá otras que resulten terminantemente prohibidas, como el revelar información confidencial que haya sido reflejada en la cláusula de confidencialidad. El objetivo es que todas las franquicias de la cadena representen una imagen fiel y unificada presentando, a su vez, un funcionamiento similar. Asimismo, se tiene que detallar toda causa que pueda llevar a la resolución del contrato de franquicia, como un incumplimiento reiterado de las condiciones o la declaración de insolvencia por cualquier parte.

En segundo lugar se encuentra el **Know How**. Éste término anglosajón quiere decir “saber hacer”, y es de suma importancia que el franquiciador, en base a su experiencia en el negocio, transmita la sabiduría necesaria que va a conducir al éxito empresarial y explique las razones de por qué actuar de una manera y no de otra, al franquiciado. En el contrato de franquicia se debe plasmar la intención, en firme, de la transmisión de estos conocimientos.

En tercer lugar destacamos la **asistencia comercial y técnica**. Para cada franquicia se necesita una serie de máquinas e instrumentos especializados con los cuales se procederá a trabajar para llevar a cabo la actividad empresarial. En el contrato se debe estipular, de manera clara, sobre qué parte recae la obligación de hacerse cargo del mantenimiento y reparación de los equipos y si estos pueden explotarse mediante un *leasing* o una cesión temporal. También hay que tener en cuenta si la central de trabajo será la que proporcione dicha maquinaria o si deberá de ser el franquiciado el encargado de buscar, por su cuenta, a los que llegarán a ser sus proveedores.

En cuarto lugar se estipulan las **condiciones de pago**. Dentro de este punto hay que destacar dos conceptos clave. Por una parte, el canon de entrada, que es la cantidad inicial que el franquiciado ha de satisfacer al franquiciador para reservar la franquicia y el cual incluye la formación inicial, que le proporciona la central, y el asesoramiento continuo, entre otros aspectos. Por otra parte, los *royalties*, que son un porcentaje fijo que el franquiciado paga al franquiciados, en función de los beneficios que resulten de la explotación del producto o marca. Estos conceptos deben de estar muy bien detallados y quedar registrado cualquier punto adicional a los ya mencionados.

Por último, recalamos la **duración del contrato**. No hay una duración mínima ni máxima que se establezca por Ley para estos contratos, pero habitualmente suelen durar cinco años. Sin embargo, muchas franquicias tienen periodos concretos de tiempo. Una vez finalizado el contrato existen dos opciones: finalizar la relación entre franquiciado y franquiciador, o bien, renovar el contrato de franquicia y prorrogar este contrato de licencia hasta que se considere oportuno. En todo caso, en las condiciones iniciales se debe concretar la duración mínima del contrato, si se desea reflejar por alguna de las dos partes.

No cabe duda que, analizando esta serie de elementos, el modelo de franquicia presenta ciertas ventajas respecto al modelo tradicional de apertura de un negocio. Entre ellas remarcamos algunas como el **respaldo** y **know how**, que nos proporciona la central, y la **reducción de riesgos**, puesto que tomamos como referencia el éxito que han tenido el resto de comercios de la cadena.

En conclusión a este aspecto, tenemos que tener claro que el hecho de llevar a cabo una franquicia pasa por una serie de fases o actuaciones que deben considerarse detenidamente para que la franquicia misma crezca y llegue a un punto de madurez en el que pueda mantenerse de forma optimizada a lo largo del tiempo.

En cuanto a Granier, como ya hemos comentado en la Introducción del TFG, esta empresa aparece en el SABI como extinguida, sin embargo y a diferencia del otro negocio ya mencionado, ésta sigue operando en la actualidad bajo un número elevado de franquicias a través de una sociedad de nueva creación. Por tanto, las menciones hacia este modelo de negocio se continuarán haciendo en tiempo presente aunque, a la hora de realizar el análisis económico y financiero, tomaremos en cuenta la primera empresa fundadora y los años de los que tenemos constancia. Ya que el negocio cuenta con su propia página web, encontramos la mayor parte de la información que necesitamos en la misma.

### 3.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para finalizar con este apartado haremos mención a la misión, visión y valores de las dos empresas ya mencionadas. En primer lugar, explicaremos brevemente a qué hace referencia cada uno de estos términos y después cómo han sido establecidos por parte de las Sociedades.

La **misión** de un negocio determina su actividad en el mercado y también se puede completar refiriéndose al público al que se quiere dirigir y la particularidad mediante la cual se va a llevar a cabo la actividad.

Para el caso de Obrador Navarro la misión era hacer productos de panificación a bajo coste, empezando desde un pueblo pequeño, y de esta manera ir viendo el progreso que se fuese teniendo para irrumpir en el mercado nacional con unos precios muy competitivos y que fuesen asequibles para todo tipo de consumidor.

Por el contrario, el caso de Granier es diferente, ya que su misión consta en dar prioridad a la calidad y a la vocación de servicio, es decir, ofrecer productos de calidad superior a la de sus competidores sin perder de vista el confort de sus clientes.

La **visión** define las metas que se esperan conseguir en el futuro. Dichas metas tienen que ser realistas y alcanzables, ya que el carácter de la visión es uno inspirador y motivador.

Obrador Navarro pretendía seguir con la idea del negocio de vender a precios bajos aumentando así las ventas para alcanzar la meta de hacerse conocidos a nivel nacional por su actuación. En un futuro no muy lejano la idea era ser el principal distribuidor de los supermercados donde se consumiesen productos de panadería y pastelería y así aumentar su prestigio.

La empresa Granier quiere seguir con su crecimiento y expansión a nivel mundial e incrementar el número de panaderías y trabajadores, siguiendo con los mismos valores, los cuales les ha permitido contar con cerca de 2.000 trabajadores en más de 350 panaderías.

Los **valores** son los principios éticos y morales sobre los que se fundamenta la empresa, y sirven para crear pautas de comportamiento dentro de la misma. Responde a cuestiones sobre cómo es el negocio y en qué creen dentro de la misma.

En este caso los valores son muy parecidos, ya que ambos negocios, Obrador Navarro y Granier, son y han sido empresas honestas, profesionales y comprometidas con su trabajo. Destacar además que Granier aporta confianza, cercanía y flexibilidad.

**Tabla 3 Comparativa entre Navarro y Granier**

	<i>Navarro</i>	<i>Granier</i>
<i>Misión</i>	Precio bajo Público diverso	Calidad del producto Comodidad del cliente
<i>Visión</i>	Mantener precio asequible Distribuir supermercados	Expansión mundial Crear más trabajo
<i>Valores</i>	Honestidad Profesionalidad	Confianza y cercanía Flexibilidad

Fuente: Elaboración propia, 2019

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1 INTRODUCCIÓN

El entorno de una empresa o franquicia es un aspecto relevante a tener en cuenta a la hora de realizar un análisis de la misma. Dicho entorno se puede definir como un conjunto de factores ajenos a la empresa que influyen en esta y condicionan su actividad. De esta manera, la empresa se considera un *sistema abierto* mediante el cual recibe una serie de **entradas**, como el capital, trabajo o recursos, que pasan a ser, una vez transformadas, **salidas** en forma de productos y servicios que la compañía vende al mercado.

Realizaremos, por tanto, un análisis estratégico del entorno que compondrá aspectos del macro-entorno de ambas empresas analizadas y también del micro-entorno, en este caso se realizará un análisis interno de cada una de ellas. Seguidamente, elaboraremos un análisis DAFO y CAME que nos permitirán distinguir concretamente aquellos aspectos de la empresa que podemos explotar al máximo para obtener beneficios y, por otra parte, aquellos en los que debemos mejorar o, simplemente, afrontar de la mejor manera para el negocio.

### 4.2 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Para llevar a cabo una observación adecuada del macro-entorno, realizaremos un análisis PESTEL, como el de la Imagen 7. Con esta herramienta estratégica comprenderemos los ciclos del mercado estudiado y la posición que tienen las empresas Granier y Obrador Navarro. (Como es un análisis ajeno a las empresas, sirve para ambas en conjunto).

El análisis PESTEL considera una serie de factores que inciden en el éxito o fracaso de la estrategia que realizaremos y delimita el marco en el que actúan las empresas que hemos mencionado. Estos son (en orden de siglas): factor político, económico, social, tecnológico, entorno ambiental y legal.

Imagen 7 Figura representativa del modelo PESTEL



Fuente: Oxford College of Marketing (2016)



**Factor político** → El entorno político hace referencia a los factores relacionados con la regulación legislativa del Gobierno del país (España en este caso), así como también aquellas medidas políticas que forman parte del marco jurídico de todas las empresas y que influyen en el desarrollo de la actividad económica de las franquicias. No se va a realizar un análisis exhaustivo de la política interna que rige en la actualidad, pero sí que mencionaremos los aspectos más importantes y trascendentes en lo concerniente al tema de las empresas y franquicias.

La situación política en España, en el año 2018, ha seguido con la tendencia de los últimos años, estando marcada por más altibajos y crispación. Sin duda hay que tener en cuenta la crisis política catalana y la moción de censura que sufrió el, por entonces, gobierno vigente.

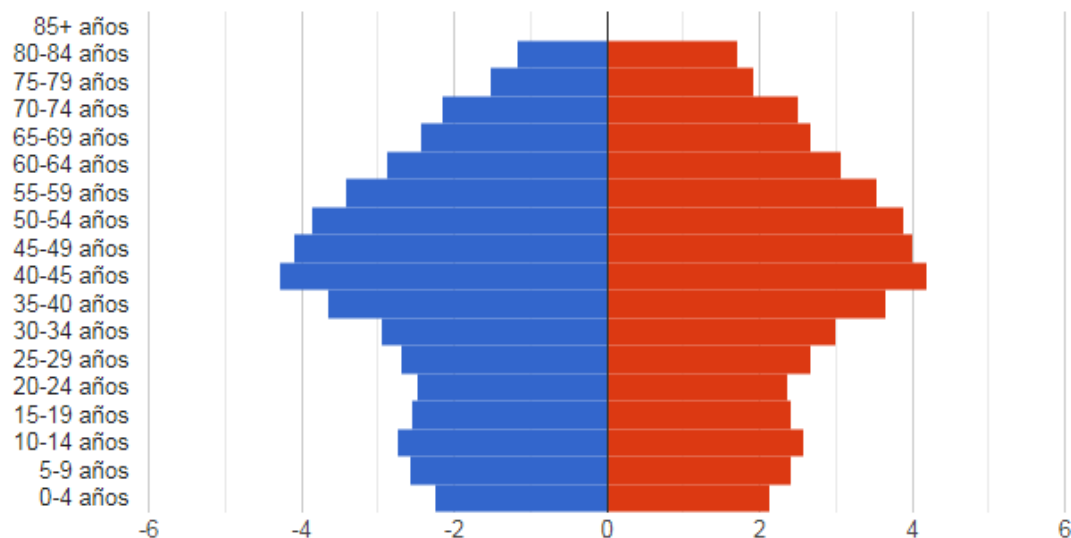
Una modalidad de la que se puede beneficiar el franquiciado es la de darse de alta como autónomo y cumplir con su obligación tributaria mediante su propio régimen (RETA) siglas que corresponden con “Régimen Especial de Trabajadores Autónomos”. En relación a este régimen cabe destacar, en cuanto a política fiscal, la Ley de Emprendedores (Ley 14/2013 de 27 de Septiembre, revisión vigente desde 30 de Diciembre de 2018) en materia de deducción por inversión de beneficios, el 10% de la cuota íntegra a tributar y la bonificación durante 18 meses por darse de alta como autónomo en la Seguridad Social.

**Factor económico** → El entorno económico hace referencia a aquellos aspectos que tienen que ver con la economía y el desarrollo de la empresa. Algunos de estos tienen un carácter temporal, como la crisis o la evolución de tipos de interés, y otros son de carácter permanente, como el desarrollo económico de nuestro país y las infraestructuras disponibles.

Según la Oficina de Estadísticas Laborales, la tasa de desempleo sigue siendo más elevada que la Unión Europea en conjunto (14,1 frente a 6,6% a finales del año 2018). Sin embargo, esta tasa va decreciendo con el tiempo a nivel nacional. El consumo, en general, también ha aumentado un 1% respecto al año anterior, según el IPC. La variación del PIB también ha sido positiva en este último año, aumentando un 0,7% en el primer trimestre del año 2019, respecto al trimestre anterior. Estos datos nos hacen ver que, a pesar de que no se han recuperado los valores previos a la crisis, en tema de desempleo y PIB, sí que está habiendo un reflote positivo a tener en cuenta para los negocios en general y las franquicias panaderas en particular. Esto significa que tenemos que tener unos precios muy competitivos y asegurar un personal cualificado cuanto antes, puesto que el paro cada vez es menor y los trabajadores serán cada vez más exigentes en sus remuneraciones.

**Factor social** → El entorno social comprende la configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Hay aspectos pasajeros a considerar, como las tendencias de la moda, y otros destacables, como los hábitos de consumo. Para hacer un mejor análisis de este factor consideraremos la Imagen 8.

Imagen 8 Pirámide poblacional



Fuente: Expansión (2018)

En azul está marcada la población masculina y en rojo la femenina. Los datos están en porcentaje de edad sobre la población total en España. Observamos que se trata de una población envejecida, con alto porcentaje de personas mayores, y una baja tasa de natalidad, tan solo del 7,86%. Los españoles que viven de media 83,4 años, tienen una alta esperanza de vida comparada con la del resto de ciudadanos a nivel mundial. Estos datos nos interesan para conocer al público que tenemos en nuestro país. La mayoría de la población está entre los 40 y 45 años, y la preocupación por llevar un estilo de vida saludable es cada vez mayor. Si a esto le sumamos que la principal preocupación del ciudadano español es comprar productos alimentarios de calidad y a un precio bajo, debemos conseguir trabajar con productos de carácter óptimo y no perder de vista que sea asequible para el consumidor.

**Factor tecnológico** → El entorno tecnológico se refiere a las innovaciones y avances en los métodos de elaboración, información, comunicación, etc. Está en un cambio progresivo constante. El descubrimiento de mejoras técnicas hace que las empresas estén obligadas a incorporarlas si quieren mantener su posición en el mercado. Del mismo modo, la aceleración de las innovaciones está disminuyendo el ciclo de vida de los productos y si no se está al tanto de ello el propio producto acabaría desfasado.

En el sector que estamos considerando, según ASEMAC (2018), se dedica entre el 1,5 y el 3% de los beneficios en la compra de maquinaria nueva y en implantaciones de nuevas plantas de I+D+I para publicidad y productos nuevos. Tanto Granier como Obrador Navarro se han ido beneficiando de los avances que se han dado en cuanto al proceso y elaboración de los alimentos. Granier, de una parte, basa sus productos en la variedad, calidad y un cambio continuo para adaptarse a la moda y en Obrador de Navarro habían descubierto el modelo de negocio que les ha permitido elaborar el producto básico a un precio extremadamente competitivo, aprovechando el avance tecnológico.

**Factor ambiental o ecológico** → Los factores ambientales incluyen tanto aspectos ecológicos como del medio ambiente. En este se estudia el impacto que una franquicia o empresa tiene en el clima. La creciente preocupación por el cambio climático hace que éstas sean más conscientes de la importancia que supone el contaminar, de alguna manera, al entorno. Por tanto, se pretende velar por el cumplimiento de los estándares de seguridad para conservar el ambiente.

Para conocer el grado de responsabilidad que tiene España con el medio ambiente nos valemos de la huella ecológica, la cual trata de medir el impacto que nuestra vida tiene sobre el entorno. Según el Observatorio de Sostenibilidad en España, cada español necesita, de media, 6,4 hectáreas de territorio para satisfacer sus demandas de consumo y eliminación de residuos, lo que supone más de 5 veces la superficie que ocupa nuestro país. Para tratar de revertir esta situación, las empresas tienen que aumentar su compromiso elaborando productos naturales, fabricando productos a granel (para así evitar el exceso de envases) y tratando de reciclar el máximo número de envasados posible.

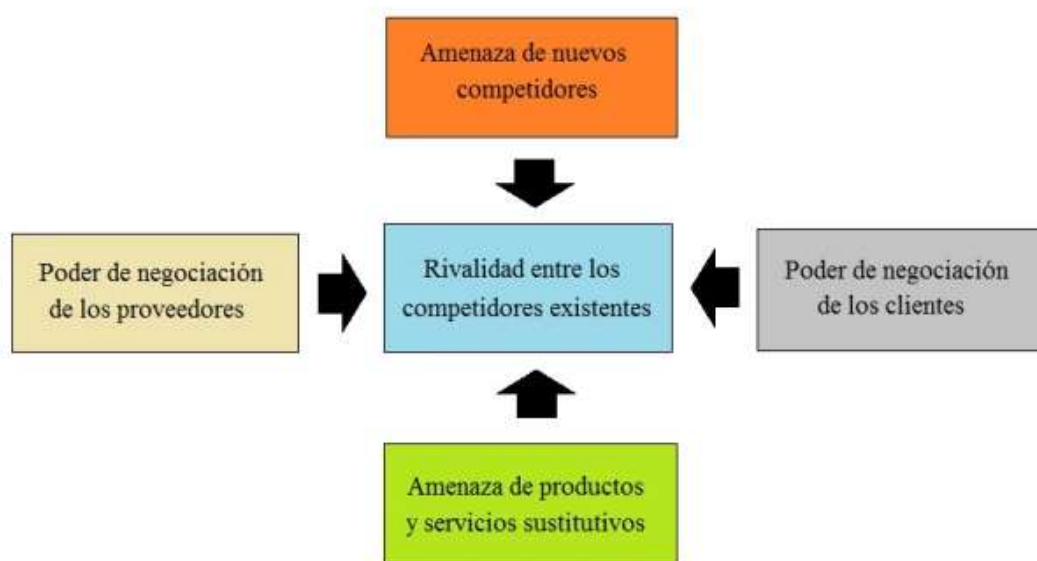
**Factor legal** → Los factores legales hacen referencia al marco regulatorio que afecta a la empresa, lo cual lleva aparejada una serie de leyes que afectan directamente a la misma, como por ejemplo: ley de sanidad, ley antimonopolio, ley de seguridad laboral...

Para el caso de las franquicias y empresas panaderas que estamos analizando, algunas de las leyes más importantes son la *Ley de Emprendedores*, que ya ha sido mencionada en el apartado de Factor Político, la *Ley de Legislación Laboral*, por la que se establece el fomento de empleo así como la remuneración y la jornada de trabajo, la *Ley de Sanidad y Prevención de Riesgos Laborales*, fundamentales, puesto que en las empresas del sector se manipula alimentos y se trabaja con maquinaria específica y los operarios deben ser cualificados y se tiene que cuidar su seguridad.

### 4.3 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Una vez analizado el entorno más amplio, ahora pasaremos a incidir en el micro-entorno, que está formado por las fuerzas cercanas a la empresa y que influyen en la capacidad que estas tienen de satisfacer a sus compradores. Según Johnson, (2010) dicho análisis nos ayudará a sacar conclusiones básicas sobre la franquicia y el atractivo que tiene ésta a la hora de reportar beneficios. Para el estudio vamos a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Imagen 9). Con este modelo, que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la empresa, determinaremos la intensidad de la competencia y rivalidad que tenemos para cada empresa y, también, cuán atractiva resulta en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Después de definir a qué hace referencia cada una de las fuerzas, las aplicaremos de manera concreta a cada una de las dos empresas que estamos analizando, para apreciar el contraste entre ellas.

Imagen 9 Fuerzas de Porter



Fuente: Economía (2019)

**Poder de negociación de los clientes** → Estos son los compradores de la empresa, aquellos que, por así decirlo “nos van a dar de comer”. Es muy importante conocer a estos clientes para saber los precios que están dispuestos a pagar. Para ello utilizaremos el método de las 7 O’s y por medio de una serie de preguntas (quiénes y quién compra, qué y por qué compra, cómo compra, cuándo y dónde compra) identificaremos a los clientes.

Obrador Navarro ha ido dirigido a todo tipo de personas, especialmente a aquellas con pocos recursos económicos que tienen la costumbre de comprar un producto básico (pan) a un precio más que razonable, en cantidades generalmente pequeñas en cualquier momento del día y en las zonas más transitadas de los pueblos.

Por otra parte, Granier se enfoca en personas de mediana y avanzada edad que pretenden pasar un momento de esparcimiento, dando prioridad a la calidad del producto, reuniéndose dentro del local, en su tiempo libre, que se puede encontrar en cualquier parte de la ciudad donde se haya abierto este modelo de franquicia.

**Poder de negociación de los proveedores** → Estos son los vendedores que nos suministran la materia que necesitamos para hacer el producto final. Hay varios factores que tenemos que tener en cuenta: cantidad de proveedores del sector panadero, poder de decisión que tienen en el precio, nivel de organización de proveedores, etc.

En el caso del Obrador Navarro, el bajo poder de negociación del proveedor de la materia prima sobre la empresa le ha favorecido a la hora de establecer un precio más que razonable en sus productos de panadería, sobretodo el pan, por lo que por su parte, seguiría manteniendo la fidelidad con su proveedor principal.

El caso de Granier es algo diferente. Las franquicias de esta empresa obtienen los productos a través de los proveedores de la fábrica central, para que pueda lograrse un producto homogéneo en todos sus puestos. Aun así, los proveedores no poseen gran poder de negociación, puesto que

tienen que pasar por rigurosos procedimientos y requisitos de calidad, ya que la empresa Granier le da mucha importancia.

**Amenaza de los nuevos competidores** → La amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada. Se trata de una proporción inversa: cuanto mayor, o más importante, sean estas barreras menor será la amenaza de nuevos competidores en el sector. Algunas de estas barreras pueden ser: economías de escala, diferenciación del producto, inversión de capital, etc. Esta amenaza afecta a las dos empresas, prácticamente, por igual, ya que los productos que venden son del mismo estilo. En cuanto a barreras se refiere, la mayoría de estas no supondría un problema para nuevos competidores. De hecho, tanto Granier como Obrador Navarro, han sido empresas con una trayectoria mucho menor que la de sus competidores y, a pesar de ello, han conseguido hacerse un hueco en el sector de la panadería, unas por un tiempo más longevo que otras. Esto es debido a que el producto principal con el que comercializan (el pan) no es extremadamente complejo. La inversión tampoco es tan elevada para un local de negocio y, como ya se ha visto en el apartado del *Poder de negociación de los proveedores*, hay muchos proveedores de materias primas necesarias, por lo que habría también variedad a la hora de elegir suministrador.

**Amenaza de productos sustitutos** → Cuando hablamos de productos o servicios sustitutivos nos referimos a aquellos que pueden ser consumidos en lugar de los que fabricamos nosotros. Estos productos cumplen la misma función dentro del mercado y satisfacen la misma necesidad en el consumidor.

Para el caso de nuestras empresas habrían dos clases de sustitutivos: perfectos e imperfectos. Los *sustitutivos perfectos* que podrían utilizarse de la misma forma y con el mismo resultado podrían ser: la avena, las tortitas de arroz o las barritas de cereales. Estos productos se encuentran sobre todo en los supermercados, los cuales no son una competencia tan directa para las franquicias panaderas, al poseer estos una gran y amplia variedad de productos. Los sustitutivos imperfectos son los que pueden emplearse para el mismo fin, pero cuyos resultados no son justamente iguales. Con estos nos referimos a tostadas de boniato, pudding de chía, crepes de trigo o galletas. En Granier podemos encontrar alguno de estos productos, pero en los puntos de venta de Obrador Navarro no. Una manera de combatir estos sustitutivos sería la de ofrecer una amplia gama de variedades en cuanto al pan, como el pan de centeno, integral, de cereales, de maíz... como observamos en la Imagen 10.

**Imagen 10 Variedades de pan**



Fuente: Sportlife (2018)

**Rivalidad entre los competidores** → Esta rivalidad es el punto céntrico de las cinco fuerzas analizadas. El resto de aspectos influyen directamente en esta rivalidad, que es la que va a definir la rentabilidad de adentrarse en el sector de la panadería. Tomamos nota del poder que tienen tanto clientes como proveedores en la empresa, el primero siendo ligeramente superior al segundo. También de la amenaza de competidores y productos sustitutivos, que como ya hemos visto, y teniendo en cuenta las pocas barreras de entrada y la manera de combatir los productos sustitutivos imperfectos, no sería un gran problema a la hora de introducirse en el sector.

Imagen 11 Datos de empresas panaderas



(1) Diferencia en puntos porcentuales sobre la media del sector de Alimentos y Bebidas. (2) Diferencia con relación a la media del sector de Alimentos y Bebidas. Fuente: Encuesta Industrial de Empresas, DRICE (INE) y estimación propia.

Fuente: FIAB (2018)

Según los datos que apreciamos en la Imagen 11 y que aparecen en el FIAB consultados en el año 2018, el número de empresas en el sector ha vuelto a presentar un comportamiento creciente y notablemente intenso, haciendo que cerca del 45,8% de las empresas del sector de la alimentación se ubiquen en este segmento y alcanzando la cifra de 11.788 empresas. Podemos decir que el mercado está concentrado y que la diferenciación principal de las empresas es el precio.

Dado que en Obrador Navarro consiguieron sacar a la venta la barra tradicional de pan a 20 céntimos la unidad, el resto de panaderías y pequeños artesanos han tenido que ir acomodando los precios de tal manera que pudiesen competir con ese precio y, a la vez, sacar provecho en cuanto a beneficio y rentabilidad productiva.

No podemos olvidar que la zona de actuación para la empresa de Obrador Navarro se redujo a la Comunidad Valenciana, y más concretamente a la provincia de Valencia. En cuanto a los competidores directos no podemos mencionarlos uno a uno, ya que han sido muchos, pero podemos decir que los principales han sido los hornos tradicionales de barrio, aquellos que durante décadas se han ido convirtiendo en las panaderías habituales de los clientes pero que

han visto peligrar sus ventas debido al bajo precio de venta con el que la empresa de José Navarro comercializaba la barra de pan.

Como la expansión de Granier ha sido (y sigue siendo) mayor, la zona de actuación de la que hablamos también es más amplia. También tendremos en cuenta que al hablar de rivalidad directa, los competidores principales son aquellos que están en **igualdad de condiciones** que Granier, con esto nos referimos a aquellos negocios que también son franquicias y que actúan a nivel nacional siendo populares y conocidos en toda la región española. En este caso y centrándonos en el territorio mencionado, que es el que nos concierne, podemos identificar a sus principales competidores siendo estos: Panaria, 100 Montaditos, La Colegiala y, en cierto sentido, el mismo Obrador Navarro<sup>3</sup>.

#### 4.4 ANÁLISIS DAFO

Esta herramienta de estudio es muy conocida, ya que nos permite conocer la situación real en la que se encuentra la empresa y la orienta hacia una estrategia adecuada para la misma. Por un lado, tenemos dos aspectos del entorno interno: Debilidades y Fortalezas y, por el otro, dos del entorno externo: Amenazas y Oportunidades. Esto lo vemos mejor esquematizado en la Imagen 12.

Imagen 12 Matriz DAFO



Fuente: Ipyme (2019)

En primer lugar, analizaremos la matriz desde el punto de vista del Obrador de Navarro y, seguidamente, de la empresa Granier.

Para Obrador Navarro, una **debilidad** ha sido la falta de diferenciación del producto, ya que el principal producto en el que destaca es uno muy básico, el pan. Por otro lado, y siendo éste uno de los principales motivos de su estancamiento, el hecho de no diversificar y centrarse principalmente en la venta de pan a bajo coste puede dar, y de hecho dio lugar, a que la caída de ventas del producto estrella haya derivado en un proceso de declive de la empresa. Otra

<sup>3</sup> En este caso hacemos mención a Obrador Navarro ya que siendo el principal desencadenante de la “guerra de precios” las principales panaderías-pastelerías, incluido Granier, han tenido que ir acomodando sus precios para poder hacer frente a lo que ha supuesto esta rivalidad.

debilidad ha sido que al ser una empresa tan reciente sea poco conocida entre los consumidores. Como **fortaleza** destacamos la mayor de estas, la venta de la barra de pan a 20 céntimos y también la cercanía al público objetivo (el cual mencionaremos más adelante).

En cuanto a **amenazas**, podríamos destacar las múltiples demandas que han tenido por parte de la competencia, al dudar de la calidad de sus materias primas, o la implantación de empresas con mayor diversidad de productos. Otra amenaza ha sido la salida de la crisis y el aumento de la preocupación de los consumidores por cuidar su salud y buscar productos de mayor calidad, aunque fuesen a un precio algo más elevado. Considerando las **oportunidades**, cabría destacar el desempleo y la posible reaparición de la crisis. Lo que estos aspectos serían negativos para cualquier otra empresa, en el caso de Obrador Navarro se intentaría aprovechar para dar más salida a su producto estrella (la barra de cuarto) al tener la población una mayor preocupación por el aspecto económico que por la variedad. Ahora bien, en este sentido tan solo podemos especular lo que podría considerarse como una de las oportunidades para el negocio ya que, fueren las que fueren, la empresa no las ha conseguido aprovechar en vista de su liquidación.

En el caso de Granier, la **debilidad** principal es la concentración del mercado, lo que provoca alta competencia. Respecto a las **fortalezas**, está la de tener una buena imagen reconocida a nivel nacional, una clientela cada vez más fija y ser una franquicia en expansión, cada vez ampliando más sus horizontes. Como **amenaza** está la creación de empresas con mayor número de recursos e instalaciones de diseño. Por otro lado, existen **oportunidades** de ofrecer una atención personalizada, y el cambio de tendencia del mercado, el cual cada vez se fija más en la calidad de los productos.

En las Tablas 4 y 5 observamos las principales diferencias en el DAFO entre ambas empresas analizadas.

Tabla 4 DAFO Obrador Navarro

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de diferenciación</li> <li>• Poca diversificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandas</li> <li>• Salida de la crisis</li> <li>• Preocupación por salud</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pan muy barato</li> <li>• Cercanía al público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo</li> <li>• Reparación crisis</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 5 DAFO Granier**

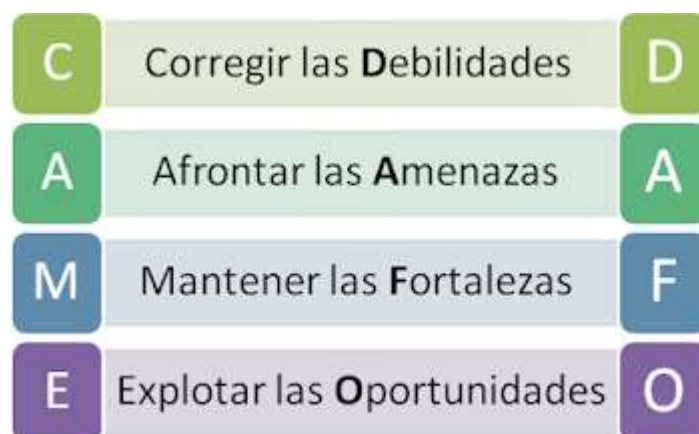
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración del mercado</li> <li>• Alta competencia</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas nuevas</li> <li>• Diseño anticuado</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena imagen</li> <li>• Clientela fija</li> <li>• Ampliar horizontes</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención personalizada</li> <li>• Cambio de tendencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 4.5 ANÁLISIS CAME

Una vez analizada la matriz DAFO y dándonos cuenta de los aspectos más fuertes y más débiles por parte de ambas empresas, diseñaremos una matriz con tal de combatir las amenazas e intentar paliar las debilidades a base de apoyarse en las fortalezas y aprovechando al máximo las oportunidades. Dicha matriz se llama CAME, y sus siglas hacen referencia a: corregir, afrontar, mantener y explotar. Igual que en el caso DAFO, representaremos esta figura en una imagen más visual.

**Imagen 13 Matriz CAME**



Fuente: Calidad Total (2016)

Tal y como observamos en la Imagen 13, cada una de las siglas de la matriz CAME va aparejada a cada uno de los puntos de la matriz DAFO. Podemos decir, por tanto, que estas dos matrices están estrechamente relacionadas. Siguiendo las pautas anteriores, empezaremos utilizando esta matriz para Obrador Navarro y después para Granier.

Para **corregir** las debilidades, en el caso de Obrador Navarro, pasaría por haber diversificado el producto y valerse de campañas publicitarias para darse a conocer. En cuanto **afrontar** amenazas, podría haberse valido de certificados de calidad para aplacar las demandas relacionadas a esta y, junto a ello, invertir más en I+D para ampliar la gama de sus productos incrementando sustancialmente, a su vez, el precio. **Mantener** las fortalezas pasaría por haber continuado con una política de precios inferiores que los de la competencia, a pesar de considerar el incremento mencionado anteriormente, y además mejorar la formación de los trabajadores para seguir teniendo un trato cercano con el público y mejorar la atención al cliente. **Explotando** las oportunidades se ofrecerían más puestos de trabajo aprovechando las ventajas de políticas de apoyo al emprendimiento, sirviéndose de que la tasa de desempleo seguía siendo alta en el momento de expansión del negocio, y estar al tanto de los avances en el sector para llegar a conseguir el producto óptimo.

En Granier, se **corregirá** las debilidades consiguiendo una clara diferenciación en el mercado y aprovechándose de las redes sociales para promocionarse. Para **afrontar** las amenazas, se necesitará ser competitivos en cuanto a precio y seguir innovando para tratar de enfrentar a la competencia, que cada vez va en aumento. De otro modo, **mantener** las fortalezas es también muy importante; al tener una buena imagen se aprovecharía esta para un acercamiento al público adolescente (que son los más activos en las redes) y también se tratará de conocer los gustos del resto del público, para así continuar cambiando y adaptarse mejor al entorno. **Explotar** las oportunidades podría hacerse valiéndose de la tecnología de los alimentos para mejorar la calidad de los productos y observando la sensibilidad del mercado a los cambios en cuanto a tendencias saludables, exigencias de los clientes, etc.

Tabla 6 CAME Obrador Navarro

<b>CORREGIR</b>	<b>AFRONTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar producto</li> <li>• Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados de calidad</li> <li>• Inversión en I+D</li> </ul>
<b>MANTENER</b>	<b>EXPLOTAR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios bajos</li> <li>• Formar trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación empleo</li> <li>• Analizar el sector</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7 CAME Granier**

<b>CORREGIR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diferenciación en mercado</li><li>• Redes sociales</li></ul>	<b>AFRONTAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Precios competitivos</li><li>• Innovación constante</li></ul>
<b>MANTENER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Público adolescente</li><li>• Adaptación al entorno</li></ul>	<b>EXPLOTAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la calidad</li><li>• Tendencia del mercado</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

En las Tablas 6 y 7 tenemos la comparativa gráfica del modelo CAME entre las empresas Navarro y Granier.

## 5. PÚBLICO OBJETIVO

### 5.1 INTRODUCCIÓN

Cuando se crea un modelo de negocio, bien sea una franquicia o cualquier otro tipo de empresa, es fundamental conocer y distinguir muy bien, entre otras cosas, el público objetivo. ¿A qué nos referimos cuando hacemos mención a dicho público o “*target*”?

Simplificando la respuesta, podríamos decir que el público objetivo es el conjunto de personas a las que se quiere dirigir una empresa y que serán más propensos a consumir sus productos y a contratar sus servicios, en el caso que se requiera.

Hay muchas cuestiones sobre el *target* que debemos analizar, como por ejemplo los gustos y preferencias, las costumbres, las alternativas que tienen a nuestro producto, el precio que estarían dispuestos a pagar por el mismo, etc.

Por eso seguiremos un orden y, en primer lugar, mencionaremos el *target* concreto al que nos dirigimos, después analizaremos al consumidor y finalmente haremos hincapié en el público potencial.

### 5.2 TARGET DE REFERENCIA

Una vez que se identifica al público objetivo y se trabaja pensando siempre en él, es mucho más fácil que el negocio resulte rentable y se acierte más a menudo. Identificar al público objetivo resulta, a veces, tan sencillo como abrir los ojos y prestar atención a los clientes que entran en nuestro negocio.

Por un lado, en el caso de Granier, al ser una panadería que cuenta también con servicios de cafetería, el principal centro de atención será aquellos clientes que, además de comprar su necesaria barra de pan, degusten algún producto pastelero junto a su café. No hay una edad establecida para éste público, ya que tanto jóvenes, como adolescentes o personas mayores pueden disfrutar de estos momentos. Para este caso, la ubicación donde esté situado el negocio, determinará si el mayor número de clientes son de edad joven o más avanzada.

Por otro lado, en el caso de Obrador Navarro, al no haber contado con prestaciones de cafetería y no excederse tampoco en variedades pasteleras, el *target* principal lo formaron aquellos clientes que deseaban adquirir la barra de pan tradicional, o de cualquier otro tipo que se produzca, y disfrutar de ella en su hogar u otro establecimiento que mejor les convenga.

Como hemos visto, los intereses de una y otra empresa han sido un tanto diferentes.

### 5.3 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Para realizar éste análisis, nos basamos en la observación directa y, de esta manera, también conseguiremos segmentar a los clientes y analizar aquellos consumidores que vienen a cierta hora del día u otra.

Los consumidores de los puntos de venta del Obrador Navarro han llegado a considerar este negocio como su panadería habitual. Los productos que ésta ha ido ofreciendo han sido más básicos que su competencia, pero a la vez más económicos. Por tanto, los consumidores los han percibido como productos estándar de un coste barato. No solían degustar el producto en el local, en gran parte porque estos no estaban tan acondicionados ni preparados para acoger a un gran número de clientes dentro. Por otra parte, también contaban con algunos clientes que a su vez tenían sus respectivos negocios donde comercializaban con productos de panadería y pastelería, como es el caso de la Pastelería Selvi SL (actualmente extinguida) o de los supermercados Blat Market. Ambas tiendas se han localizado únicamente en la Comunidad Valenciana.

Los compradores de Granier sí que siguen unas tendencias más particulares en función de la hora a la que visitan el negocio.

Los consumidores “madrugadores” son aquellos que acuden a **desayunar** dentro del local. Generalmente, su desayuno consta de un café más una pieza de bollería o una tostada. Hay que estar al tanto de tener suficiente provisión de café y suficiente bollería y pan para que estos clientes queden satisfechos.

A mediodía llega la hora del **almuerzo**, que no puede fallar en nuestros clientes trabajadores de la zona. Esta particular comida, entre horas, es típica en nuestro país y suele satisfacerse con un bocadillo y un refresco más café. Teniendo en cuenta lo considerado hasta el momento de la coyuntura económica y el aparejado auge de los puestos de trabajo, cada vez hay más gente que trabaja, por lo que hay que tener provistas estas necesidades de los clientes que se toman un descanso en su jornada laboral y lo pasan en uno de los establecimientos de Granier.

No podemos pasar por alto otra hora importante del día, y en este caso, nos referimos a aquella en la que se sirve la **merienda**. A estas horas, que es cuando los niños salen del colegio, muchos son aquellos que necesitan su *cola cao* o su *nesquik* y un complemento que los acompañe, como bien podría ser una pieza de bollería, un trozo de pastel o una simple tostada... para saciar el apetito de los más pequeños. Sin perder de vista que los padres quieren siempre lo mejor para sus hijos, los productos que se sirvan, especialmente a esta hora, tienen que ser frescos y de muy buena calidad.

### 5.4 PÚBLICO POTENCIAL

La diferencia entre el público objetivo, analizado hasta el momento, y el público potencial, radica en que éste último lo forman aquellos clientes que no consumen el producto, o los productos en este caso, que deseamos vender. Las razones pueden ser muy diversas, bien sea porque consumen los mismos productos pero de la competencia, porque compran un producto sustitutivo que les produce una satisfacción mayor o simplemente por el hecho de que vean en peligro su salud si consumen algunos de los productos que ofrecemos.

Sea cual fuere el motivo por el que este público no opta por adquirir los productos ofrecidos por las empresas que hemos mencionado, hay ciertos aspectos que debemos de tomar en consideración si el objetivo es llegar a esta clase de clientes.

- La manera de adaptar los productos a las necesidades de los clientes es, en primer lugar garantizándoles la **calidad** en todos nuestros servicios, de acuerdo a la normativa ISO correspondiente.
- Otra forma de llegar al cliente potencial es mediante la **ubicación** en la que se encuentran los establecimientos, siendo las zonas más transitadas aquellas que están cerca de los medios de transporte públicos.
- El **horario comercial** es otra variable a tener muy en cuenta. Si estamos operativos más horas al día que los competidores, será más fácil captar la atención de los clientes.
- No podemos olvidarnos del dinero. El hecho de hacer un producto de calidad y a la par **económico** potenciaría en gran cantidad nuestras ventas.

## 6. MARKETING MIX

### 6.1 INTRODUCCIÓN

Antes de realizar el análisis del marketing mix, debemos de saber lo que es un plan de acción, ya que estos conceptos están estrechamente relacionados. Podemos definir un plan de acción, o actuación, como un conjunto de información estructurada de tal manera que priorice las iniciativas más importantes a la hora de cumplir con ciertos objetivos. Dicho *plan* marca un esquema detallado a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de cada negocio el mismo plan puede implicar a distintos departamentos. A su vez, se establecerá aquellas personas responsables del cumplimiento en forma y tiempo del mismo.

Para organizar de una manera coherente el plan de acción, seguiremos un orden definido. En primer lugar, utilizaremos la herramienta del marketing mix, en base a las 4 P's (siglas que más adelante definiremos), seguidamente nos marcaremos una serie de objetivos para cada una de las empresas objeto de estudio y, finalmente determinaremos unas pautas de seguimiento para poder llevar a cabo estas metas.

### 6.2 MARKETING MIX

El marketing mix, del que tanto se habla en el mundo de los negocios, es tan importante o más de lo que se pueda llegar a pensar. La estructura más sencilla tan solo se compone de cuatro elementos. Eso sí, todos y cada uno de ellos representan la base de lo que trata cada negocio. Estos son: Precio, Distribución o plaza, Promoción o comunicación y Producto. (Las siglas provienen del inglés: Price, Place, Promotion and Product)

#### 6.2.1 PRODUCTO

El **producto** va a ser el primer elemento que distinguiremos. Cuando hacemos mención al producto, nos referimos al artículo que se elabora para satisfacer las necesidades de un grupo de individuos. En este apartado, partimos del mismo producto esencial por parte de las dos empresas que hemos visto (Obrador Navarro y Granier).

Como vemos en la Imagen 14, hay que contrastar entre lo que podemos llamar como distintas "fases" del producto. En primer lugar tenemos el producto esencial, después seguimos con el producto formal (algo más ampliado) y, finalmente, tenemos el producto aumentado, dándole ya un toque extra al mismo con distintos servicios y diseños.

Imagen 14 Fases del producto



Fuente: SlideShare (2012)

**Producto esencial** → El producto esencial de una panadería, es decir el producto básico que en ella se ofrece, son los panes. Todos conocemos la clásica barra de pan que se consume en los hogares y, en cualquier parte del mundo, se escucha la famosa frase “el pan nuestro de cada día”. Pero, ¿es tan simple este producto como pensamos o tiene su complejidad?

Entre los diferentes ingredientes del pan encontramos: harina de trigo, agua, levadura, sal, azúcares, grasas, leche y huevo. Por hacer referencia a un tipo de pan, analizaremos el más común: el pan blanco.

El pan blanco se define como un producto perecedero que resulta de la cocción de una masa mezclada con harina de trigo, agua y sal y fermentada por microorganismos. Es una fuente importante en carbohidratos, en forma de almidón. Aporta proteínas que provienen del trigo como gluten, por lo que no es apto para celíacos. Las principales vitaminas que aporta son del grupo B (B1, B2 y B6). En el siguiente recuadro se describe la composición comestible de pan por cada 100 gramos. Este producto debe constituir un alimento vital en la ingesta diaria de nutrientes de cada persona, para así mantener unas proporciones óptimas.

En la Imagen 15 vemos de una manera más detallada la composición comestible del Pan Blanco.



**Imagen 15 Características del Pan Blanco**

COMPOSICION COMESTIBLE	x 100 gramos
Energía (kcal)	236
Proteínas (g)	8,3
Lípidos totales (g)	1,6
Hidratos de Carbono (g)	47,0
Fibra (g)	3,5
Agua (g)	34,6
Calcio (mg)	56
Hierro (mg)	1,6
Magnesio (mg)	25
Sodio (mg)	650
Potasio (mg)	120
Fosforo (mg)	90

Fuente: Nutrigame (2016)

**Producto formal** → Una vez analizado el producto esencial, a este le sigue el producto formal. Como bien apreciamos en el dibujo anterior, el salto al producto formal engloba aspectos más específicos como la calidad, el estilo, las características o la apariencia, todo ello referido al pan. Esto puede representarse en forma de dilema para el consumidor a la hora de hallarse frente al mostrador en uno de nuestros establecimientos. A continuación vamos a ver algunos de los diferentes productos que se elaboran en las franquicias Granier, consultadas en su página web, y que los clientes tienen a su disposición.<sup>4</sup>

En cuanto a **panadería**, existen 6 tipos de panes entre los que puede elegir el cliente, y dentro de estos una gran cantidad de variedades.

*Panes regionales* → Los panes más tradicionales de la región española: Tetilla, Mollete, Pan Gallego, Pan Granada, Pan de pueblo. Las características de cada uno de estos panes son diferentes; mientras que el Mollete destaca por su miga blanda y de poca cocción, el Pan Gallego resalta por su miga densa y elástica y corteza crujiente.

<sup>4</sup> Como Obrador Navarro no ha tenido nunca página web, no podemos hacer una valoración objetiva de todos sus productos ya que, aun con la información extraída en este aspecto, la comparativa entre ambas empresas sería muy escasa.

*Panes del mundo* → En esta sección encontramos aquellos panes de los países más exóticos del mundo. Destacamos el Pan Árabe, de corteza fina y miga densa, la Focaccia con Olivas, de origen italiano y recubierto con aceite de oliva, y el Campeline, de origen francés resaltando el toque tostado en aroma y sabor.

*Masa madre* → La forma más antigua y tradicional de elaboración del pan. Mencionamos las dos masas que tienen inscritas las siglas del negocio en ellas: El Barrote y el Pan Tradición, ambas de pan rústico y horneado en horno de suela refractaria. Observamos la diferente forma de cada una de ellas en las Imágenes 16 y 17.

**Imagen 16 Pan Barrote**



Fuente: Página web de Granier (2019)

**Imagen 17 Pan Tradición**



Fuente: Página web de Granier (2019)

*Panes Bienestar* → Elaborados con ingredientes más naturales. En este apartado destaca la Barra sin Sal, recomendada para los que sigan una dieta baja en sodio, y el Pan con Quinoa, elaborado en un 17% de este cereal de los Andes.

*Barras* → Las más tradicionales, dentro de las cuales existen también distintas variedades como la Barra Multicereales, la Barra Integral o la Barra Castellana, característica por sus cortes en forma de rombos en su parte superior.

Sabores y Semillas → Combinados estos dos factores dan a luz distintos panes como la Flauta con Olivas, el Chusco con Pasas y Nueces o el Chusco con Maíz y Pipas.<sup>5</sup>

También existe una gran variedad de **bollería**. Para este caso tenemos de dos tipos.

*Bollería dulce* → En esta sección hay desde Magdalenas clásicas, con chocolate e integrales hasta Croissants, Ensaimadas o Fartons.

*Bollería salada* → Para aquellos que prefieren cuidar su dieta del dulce o evitar la bollería más empalagosa. Destacamos las Empanadillas (de queso, carne, atún y pisto) y la Quiche (una pequeña tarta salada) de jamón, espárragos y queso.

Y como colofón tenemos una serie de productos de **pastelería** que no podemos olvidar.

Entre ellos tenemos la Coca de Crema, hecha con hojaldre de mantequilla y crema cubierta con almendras, las Milhojas y las Bandas de hojaldre, de manzana o de fruta.

**Producto aumentado** → Este es el último nivel del producto y en el que más se cuida el trato particular con el cliente. Engloba una serie de aspectos que se tienen que respetar si lo que se quiere es fidelizar al consumidor y provocar, de alguna manera, que este cliente vuelva a consumir en uno de nuestros establecimientos.

Hemos visto una gran variedad de productos, tanto de pastelería, bollería y panadería, que son característicos de las franquicias de Granier. Estos productos, valga la redundancia, están bien acompañados de un diseño atractivo de sus instalaciones, cuidando la higiene y la imagen de cada uno de los locales, como se aprecia en la Imagen 18.

**Imagen 18 Interior de una tienda Granier**



Fuente: Página web de Granier (2019)

<sup>5</sup> El chusco hace referencia a un pedazo de pan pequeño (entre 100g y 125g) que tradicionalmente se repartía a soldados, pobres e indigentes.

En cuanto a la garantía que se ofrece, esta radica principalmente en la calidad de sus productos. Todos ellos están sujetos a controles de calidad estrictos y rigurosos que respetan las medidas higiénico-sanitarias exigidas por la Ley.

El servicio también está cuidado de tal manera que el trato al cliente sea muy cercano. Una de las maneras de atraerlo es haciendo pequeños adornos, en forma de corazón o de flor, en el café (aprovechando la maquinaria de cafetería) para hacer el producto más atractivo. También se aprovechan los envoltorios especiales de la marca Granier para que el empaquetado sea con un estilo sugerente. Todo esto forma parte del trato directo con el público, al que se le atiende en caso de cualquier problema o malestar que haya tenido debido a cualquier producto consumido y se le da un correcto servicio de apoyo y postventa.

### 6.2.2 DISTRIBUCIÓN

La **distribución** consiste en un conjunto de tareas que son necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta y además que juega un papel fundamental en la gestión comercial (Espinosa, 2014).

Lo primero que tenemos que conocer del caso de las franquicias y negocios panaderos, es que estos siguen un sistema de distribución complejo, es decir, utilizan una red de distribución en el que hay varios intermediarios.

La manifestación de los intermediarios da lugar a **canales de distribución**. Tanto para Granier como para Navarro, se trata de un canal largo, ya que existe más de un intermediario, los cuales pasaremos a analizar.

En primer lugar, el proceso de distribución comienza desde la fábrica central de producción, que es el lugar donde se elaboran los productos. En el caso de Granier, al tratarse de una franquicia, según el contrato regulado por las mismas en el Artículo 2, apartado 1 c), será el franquiciador el que proporcione asistencia comercial a la franquicia. Por tanto, la responsabilidad de elegir los proveedores y mayoristas que se encargarán de suministrar los mejores productos para el negocio recae en el propio fabricante. Es importante que se estipule detalladamente en la cláusula las funciones a realizar por estos intermediarios; si son responsables, tan solo, del transporte y el almacenamiento o, si además de ello, también se encuentra en su cometido las reparaciones, en caso de daños, la financiación o la formación de empleados. Todo esto a fin de tener en cuenta otra de las variables que mencionaremos del marketing mix, el precio. El caso de Navarro es muy parecido ya que sigue el mismo proceso de distribución; la diferencia principal radica en que, al tratarse de puntos de venta, estos no cuentan con un contrato regulado para franquicias sino que estos apartados se estipulan en el contrato que proporciona el dueño del negocio a cada uno afiliados.

En segundo lugar, los detallistas se encargarán de hacer llegar los productos del proveedor al consumidor final. Dicho de otra manera, los detallistas son cada uno de los empleados que se hallan en los establecimientos donde se realizan las ventas. Sus funciones difieren según el puesto que ocupen en el negocio. De esta manera, tanto en Granier como en los puntos de venta de Obrador Navarro (mientras estos seguían funcionando), se encuentra personal en la zona de horneado, que prepara los alimentos garantizando la calidad y el buen hacer de los mismos, y el resto de personal frente al mostrador, haciendo llegar el producto final al cliente.

Por último, para llegar al cliente o consumidor final, es importante que la franquicia o el punto de venta siga las directrices que marca el franquiciado o el dueño, dependiendo del caso que tratemos. El objetivo de las mismas es que el establecimiento tenga un diseño apropiado para que el cliente se sienta a gusto consumiendo dentro del local. Otra manera de abarcar más clientes sería la apertura de una terraza o un espacio habilitado para el consumo del producto en las inmediaciones del local, si el espacio lo permite y si el estudio de mercado, en este aspecto, resulta favorable.

### 6.2.3 PROMOCIÓN

Mediante la **promoción**, o comunicación, se pretende dar a conocer los productos que se quieren transmitir y hacer llegar a todo tipo de público. Para ello se suelen emplear diversos métodos en función de lo que se pretenda gastar cada negocio y la amplitud de clientes potenciales a los que se quiera llegar.

A continuación, analizaremos una serie de *promociones* propiamente dichas y otras que derivan precisamente del resultado de estas:

**Página web** → Internet ha sido uno de los mayores avances en el mundo moderno. Gracias a esta red de comunicación, gente de todo el planeta tiene acceso a una multitud de servicios en línea que le permiten satisfacer sus necesidades y curiosidades. Es, por ello, un medio muy común que tienen todas las empresas para promocionarse. Si bien es cierto que hemos hecho mención a la página web de Granier, también hemos remarcado que Obrador Navarro no ha contado con dicho medio de promoción (lo cual ha dificultado, en cierta manera, la obtención de algunos datos) y la mayoría de las fuentes en las que nos hemos basado han sido expertos que han tenido relación directa con la empresa hasta su posterior disolución.

Es importante mantener actualizada la página web del negocio y hacer una revisión constante de los productos que en ella aparecen. Con esto conseguiremos que los consumidores estén al tanto de las últimas novedades y se les proporcione información exacta y verídica, en todo momento, del negocio en cuestión. Consideramos, por ello, que una página web sería un pilar fundamental a la hora de promocionar cualquier franquicia.

**Redes sociales** → A día de hoy un 45% de la población mundial está activa en al menos una red social y los internautas tienen, de promedio, más de 5 cuentas en distintas redes sociales.<sup>6</sup> Por nombrar algunas de las redes sociales más famosas, se encuentran Facebook, Instagram y Twitter (por orden en número de usuarios). 1 de cada 4 personas, en todo el mundo, tiene cuenta en Facebook, 1 de cada 10 en Instagram y 4 de cada 100 en Twitter. Youtube también posee múltiples funcionalidades sociales y muchos usuarios activos, pero no la englobamos en este apartado, ya que los vídeos que se viralizan se hacen a través de las otras redes sociales ya mencionadas.

El objetivo de estos datos es darse cuenta de que usar las redes sociales para fomentar una marca, atraerá a los clientes potenciales. Sin embargo, no hay que perder de vista que el objetivo principal de estas es el de encandilar al cliente al sitio web, o página web, de nuestro negocio.

---

<sup>6</sup> Los datos de este apartado han sido extraídos de la plataforma web Hootsuite y de las estadísticas de Social Media (2019).

Así pues, una combinación efectiva de un sitio web apropiado y la actuación en las redes sociales nombradas, potenciará el éxito en este modelo de promoción.

**Cristalera** → El medio visual también es un tipo de promoción de producto. Allá por donde vayan las personas encuentran a su paso escaparates, vidrieras, cristaleras o como las queramos llamar. Incluso el negocio más básico cuenta con un escaparate en la que algunos, o la mayoría, de sus productos están expuestos al público.

Imagen 19 Escaparate de una tienda Granier



Fuente: Página web de Granier (2019)

Dejando a un lado los adornos y el diseño atractivo que pueda tener el escaparates, si nos fijamos la Imagen 19 nos damos cuenta que la franquicia Granier ha sabido valerse muy bien de éste método de promoción. Detrás de un cristal transparente se hallan todo tipo de productos pasteleros, de panificación o de bollería a los cuales cada transeúnte de la zona tiene acceso entrando al pequeño negocio.

**Flyers y folletos promocionales** → El flyer es la octavilla moderna (según el diario El País, 2002). Basta con una hojita pequeña controlando el espacio, los márgenes y la composición tipográfica para ofrecer la información y las ofertas más apetecibles de nuestro negocio. Por medio de estos *flyers*<sup>7</sup> se ha hecho publicidad en cuanto a ofertas como la barra de pan a 20 céntimos, por parte del Obrador Navarro, o 5 fartons por 1€, por parte de Granier. Asimismo, estos flyers resultan una manera muy eficiente para dar a conocer la inauguración de una franquicia o un punto de venta, como es el caso del Obrador, ya que al ser pequeños y compactos se pueden colocar en los buzones y repartir a los viandantes de la zona.

**Contratos de colaboración** → Un refrán español dice que “si no puedes con el enemigo, lo mejor es unirte a él”. Pues bien, en este caso no es necesariamente una relación de enemistad la que se desea enlazar, pero sí hay algo de apropiado en esa frase que nos sirve para este apartado.

<sup>7</sup> Como curiosidad, el origen de esta palabra se remonta a principios del siglo XX. El “Flyer” fue el nombre que los hermanos Wright dieron a su famoso invento: el primer aeroplano del mundo. Por medio de este invento se promocionaban acontecimientos masivos en los diferentes poblados.

Lo que todo negocio quiere es darse a conocer a cuantas más personas posibles mejor y, precisamente por ello, una buena manera de hacerlo es estableciendo convenios de colaboración con las empresas ya asentadas en el espacio donde se va a ocupar el negocio.

Tanto Granier como Obrador Navarro, tendrían que buscar, y haber buscado, la manera de aliarse con diferentes servicios culturales o deportivos, según les conviniese para tratar de promocionarse por medio de ellos y fomentando a su vez estos negocios, resultando así una colaboración mutuamente beneficiosa.

En conclusión a este punto, si se quiere una empresa acorde a la época en la que vivimos y que se utilice el *boca a boca* a nuestro favor, por imagen, reputación y cercanía a los clientes, hay que saber combinar el buen uso de los medios de comunicación con los internautas (página web y redes sociales), con el diseño de un escaparate estimulante para los clientes, haciéndose valer de pequeños panfletos sugerentes y asociándose con las compañías más potentes del territorio.

### 6.2.4 PRECIO

Según el Centro de Estudios Financieros (CEF, 2018) el **precio** es la variable del marketing mix que viene a sintetizar [...] la política comercial de la empresa. Este elemento determinará, en gran parte, el beneficio que tenga la franquicia y puede garantizar la supervivencia de la misma. Asimismo, si la política de precios no es eficaz, también puede llevar a la quiebra, por lo que ajustar el precio del producto tiene un fuerte impacto en toda la estrategia que estamos analizando y si esto no se hace de manera adecuada, ninguna de las variables estudiadas hasta el momento tendría sentido.

No hay que olvidar que estamos tratando con franquicias y puntos de venta que no tienen el control sobre los precios del producto final, sino que los mismos vienen marcados desde la central de producción. Sin embargo, sí que podemos analizar la estrategia que siguen, en cuanto a fijación de precios, Granier y Obrador Navarro en base a los diferentes costes que soportan y la rentabilidad que esperan tener.

Una política de precios racional tiene que adaptarse a las distintas circunstancias del momento, considerando ciertas áreas específicas que llamaremos “*áreas de beneficio*”. Para cada área, tendremos en cuenta la estrategia de ambas empresas y en la Tabla 8 resumimos los aspectos que vamos a considerar a continuación.

**Estrategias de la empresa** → A la hora de establecer el precio, todo dueño de la empresa tiene que considerar el valor percibido que su producto ofrece.

En el caso de Granier, se sigue una estrategia de precios del mercado. La franquicia analiza con cuidado el precio de sus competidores y trata de ajustar el precio de cada uno de sus productos de manera que los clientes sigan percibiendo el valor que se quiere transmitir a un precio competitivo. Este es el enfoque que se da actualmente, ya que Granier (como marca) nació en 2010 y ya está prácticamente asentada en el sector y expandiéndose a nivel internacional.

En el caso de Obrador Navarro la estrategia ha sido, más bien, de penetración de mercado. Ha sido un modelo de negocio más reciente, y los precios a los que se han ofertado sus productos han sido mucho más bajos que los de sus competidores, generando de esta manera una guerra de precios. Lo que se pretendió con esta estrategia era una penetración rápida en el mercado de la panadería tradicional y frenar así a posibles competidores. También se deseaba dar prioridad a un producto concreto: la barra de pan tradicional (barra de cuarto) y venderla a un precio muy por debajo de la competencia, tan sólo a 20 céntimos. Otro de los objetivos era mantener a toda costa el precio de venta, a pesar de que esto supusiese un margen de beneficio muy escaso y lo que una pequeña variación en las ventas para cualquier otra empresa equivaldría a una reducción en los beneficios, para la empresa del Obrador una desviación pequeña de estas ventas equivaldría a la quiebra (que fue precisamente lo que sucedió y más adelante, en el análisis de rentabilidad económico-financiero explicaremos).

**Costes** → Los costes fijos y variables de la empresa determinarán los límites inferiores que no se pueden descender a la hora de fijar los precios.

En Granier tenemos los siguientes datos que aparecen en la Imagen 20, extraídos del Dossier Informativo de Franquicias (2017) y que hace referencia a la cuenta de pérdidas y ganancias de una panadería estándar de la franquicia.

**Imagen 20 Cuenta de explotación de un negocio estándar de Granier**

<b>INGRESOS</b>	<b>461.344 €</b>	<b>100%</b>
• Ventas	461.344 €	100%
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>230.672 €</b>	<b>50%</b>
• Coste ventas (cte. producto + mermas)	230.672 €	50%
• Royalty	-	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%
• 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%
<b>RESULTADO ORDINARIO (EBITDA)</b>	<b>70.342 €</b>	<b>15%</b>

Fuente: Página web de Granier (2019)

Observamos que los costes totales suponen el 85% de lo que se genera con los ingresos, dejando un margen bruto de beneficios (EBITDA) del 15%. Estos datos nos dan un indicio del precio que se debe de poner a los productos para llegar a obtener un margen aproximado al de la tabla. Si bien es cierto que en algunos productos se puede obtener más margen, en función de la gama y prestigio, no debemos pasar por alto esta información, ya que es el modelo *tipo* de esta franquicia.

Para Obrador Navarro hemos consultado los datos del SABI en relación a sus cuentas de PyG del año 2013 (Imagen 21), que es el último del que se tienen evidencias.



Imagen 21 Cuenta de explotación de Navarro

<b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b>	
Ingresos de explotación	5.009.280
Importe neto Cifra de Ventas	5.009.280
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.
Resultado bruto	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.
Resultado Explotación	190.931
Ingresos financieros	42
Gastos financieros	59.459
Resultado financiero	-59.417
Result. ordinarios antes Impuestos	131.514
Impuestos sobre sociedades	32.879
Resultado Actividades Ordinarias	98.636
Ingresos extraordinarios	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.
Resultado del Ejercicio	98.636
Materiales	2.780.738
Gastos de personal	1.419.666
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	66.664
Other operating items	-610.989
Gastos financieros y gastos asimilados	59.459
Cash flow	165.300
Valor agregado	1.677.303
EBIT	190.931
EBITDA	257.595

Fuente: SABI (Forn I Patisseries Navarro SL, 2019)

Observamos que en este caso el total de costes representa alrededor del 95% de los ingresos por ventas, dejando así un 5% de margen bruto. Estos datos concuerdan con la estrategia que ha seguido este modelo de negocio, la de un beneficio inferior al de la competencia pero con un resultado ordinario ligeramente superior.

**Elasticidad de la demanda** → La elasticidad de la demanda mide la alteración de venta que sufre el producto cuando varía el precio<sup>8</sup>. Aquí entra en juego el prestigio y la calidad de la marca.

Granier ofrece productos artesanales, los cuales están muy valorados por sus clientes, de hecho es uno de los motivos principales por los que tiene tanto éxito cada franquicia de este negocio. Por tanto, la reacción de los consumidores ante una alteración en el precio no es tan significativa, presentando de esta manera una demanda inelástica. Es decir, que un aumento del precio apenas afectaría a la cantidad demandada, demostrando así la rigidez de la misma. La elasticidad de la demanda, en términos porcentuales, sería inferior a la unidad (menos de 1).

<sup>8</sup> Para medir la elasticidad precio-demanda, se divide el porcentaje de variación de la demanda entre el porcentaje de variación del precio. Cuanto más se acerque a 0 este resultado, más inelástica será la demanda, y cuanto más supere la unidad, más elástica será la misma.

No podemos decir lo mismo del caso de Obrador Navarro, los cuales han presentado su producto estrella como el más básico de todos sus productos. Si un modelo de negocio, que acaba de entrar en el mundo de la panadería, trata de vender su producto básico a un precio y, posteriormente, incrementa ese precio de venta, la reacción de los consumidores sería significativa, presentando una demanda elástica, es decir, siendo más sensible ante una alteración en el precio. Por tanto, ante un aumento del mismo, la elasticidad variaría por encima de la unidad (más de 1), en términos porcentuales.

**Tabla 8 Comparativa en función del Precio**

	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>COSTES</i>	<i>ELASTICIDAD</i>
<b>GRANIER</b>	Precios de mercado Seguir asentada en sector	Margen bruto del 15%	<1 → Inelástico
<b>NAVARRO</b>	Penetración de mercado Irrupción rápida en sector	Margen bruto del 5%	>1 → Elástico

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, la decisión que se debe de tomar a la hora de fijar los precios tiene que ser considerando, como punto de referencia, el análisis conjunto de cada área mencionada. Hay que tener claro la estrategia principal del negocio, para así establecer un precio adecuado teniendo en cuenta: la magnitud de los costes totales (fijos y variables), la reacción de los clientes a la variación del precio y las medidas que toma la competencia en este aspecto.

### 6.3 OBJETIVOS

Cuando hablamos de objetivos nos referimos a la determinación de aquellas metas, o propósitos, que se esperan cumplir en un plazo de tiempo (menor o mayor a un año) y que ayudará al posicionamiento de la organización empresarial en el mercado específico. En este caso, nos referimos al mercado de la panadería tradicional.

Los objetivos que definiremos, en base a las estrategias, representan los resultados que se esperan del seguimiento de las mismas y el marco de tiempo debe ser congruente (Fred, 2003). Dichos objetivos tienen que ser concretos, medibles y alcanzables.

A la hora de establecer objetivos, hay que tener en cuenta la historia de cada negocio y el contexto económico en el que se encuentra inmerso la industria panadera y pastelera (explicado con más detalle en el apartado “Análisis del Sector” del presente trabajo). Tan solo haremos hincapié en que el sector de la panadería mantiene su tendencia al alza, a pesar de la crisis reciente, y que no muestra síntomas de agotamiento, según el informe anual de 2018 “*La Franquicia en España*”, de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF).

**Granier** → La primera tienda Granier nace en 2010, en una pequeña ciudad de Barcelona. Cerca de cumplir la década desde su nacimiento, ya cuenta con más de 350 panaderías, cerca de 2.000 trabajadores y presencia internacional en ciudades como Londres, Miami y Roma. Su expansión no tiene fin, y su facturación en 2017 de 47 millones de euros, superó un 3% la facturación del año anterior. Actualmente, alrededor del 15% de esa facturación anual (7,3 millones de euros) corresponde al negocio a nivel internacional.

De aquí surge el primer objetivo: **reforzar la presencia internacional** creciendo en los países donde ya están implantados: Reino Unido, Estados Unidos, Italia y Portugal. El objetivo concreto es la apertura de seis establecimientos en el extranjero, a lo largo del año 2018, e incrementar las ventas internacionales cerca de un 90%, alcanzando unos ingresos de 14 millones de euros. El seguimiento de esta estrategia, a corto y medio plazo, será realizado por el director comercial de la cadena, Pedro Ramos. Se tendrá que analizar la rentabilidad que tendría la apertura otro negocio de la cadena en cada uno de los países.

Otro objetivo es el de **alcanzar los 1.000 establecimientos** en todo el mundo. Este es un objetivo estratégico que se puso en marcha en el año 2016, por medio del director general, Juan Vicente Bonastre. Dicho ejecutivo es el encargado de realizar un plan estratégico que pasa por lanzar establecimientos “premium” y de pequeño formato centrándose en el elemento que considera diferencial en su oferta: la calidad del pan. A día de hoy, la cadena Granier no llega a los 500 establecimientos. sin embargo, año tras año el número de negocios y franquicias bajo esta marca es cada vez mayor, por lo que el seguimiento de este objetivo tiene que continuar y evaluarse periódicamente a final de cada año.

**Obrador Navarro** → Con su irrupción en el mercado del pan tradicional en 2012 y su política de ventas revolucionaria, vendiendo la barra de cuarto a 20 céntimos, la idea inicial era darse a conocer a nivel nacional de tal manera que la competencia en el sector fuese menguando por sí misma.

El objetivo estratégico que se pretendía era llegar a **vender 250.000 panes diarios** en todos sus establecimientos. Para conseguir llegar a ese nivel de ventas, hace falta una buena gestión y organización por parte de la dirección de la empresa. Además de ser un objetivo a alcanzar, también tiene que ser vital llegar a mantener dicha cantidad de venta. Esto es así ya que, al ser un margen de beneficio escaso, si las ventas sufren una desviación, por mínima que fuere, resultaría una gran pérdida que afectaría a toda la cadena de producción y distribución de la empresa. Se especula que este objetivo se llegó a alcanzar durante las ventas que obtuvo en el año 2014, sin embargo, al no llegar a depositarse dichas cuentas anuales ni tener acceso a ellas mediante el SABI, no podemos afirmar que esto fuese cierto al cien por cien aunque podría considerarse como un objetivo realizado parcialmente, ya que de haberse cumplido no se pudo mantener con el paso del tiempo.

Otro objetivo determinado era el de la **expansión nacional**. Dado el auge que tuvo en la región de la Comunidad Valenciana, lugar donde se inició el proyecto, se puso como meta que los establecimientos bajo el nombre de *Obrador Navarro* llegasen a traspasar las fronteras valencianas y se ubicasen a lo largo de la Península Española. En este caso, el propietario de la empresa se encargaría del seguimiento de esta meta y se pretendía que, en el plazo máximo de un año, se hubiese abierto al menos un negocio fuera de la Comunidad Valenciana, objetivo que nunca se llegó a cumplir debido al quiebre inesperado de la Sociedad.

En la Tabla 9 observamos una comparación en cuanto a los objetivos que se han propuesto ambas empresas. De una parte tenemos aquellos que han sido a corto plazo y de otra a un plazo más largo, superior al año.

**Tabla 9 Comparativa en función de los Objetivos**

	<i><b>OBJETIVO C/P</b></i>	<i><b>OBJETIVO L/P</b></i>
<b>GRANIER</b>	Reforzar presencia internacional	Llegar a 1.000 establecimientos
<b>NAVARRO</b>	Vender 250.000 panes al día	Expandirse a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia

Como hemos visto a lo largo de este apartado, un plan de acción constituye una estructura compleja a la hora de llevar a cabo un negocio. Dicho plan implica el compromiso de los distintos departamentos que actúan a favor de la proliferación del comercio. A su vez, cada plan tiene que adherirse a los diferentes componentes del marketing mix (las 4 P's) y los distintos objetivos estratégicos que cada empresa se haya marcado. Por tanto, la responsabilidad y el control de dichas metas pueden recaer, como hemos visto en el caso de las dos empresas analizadas, en distintos miembros de la dirección de la empresa. Con un seguimiento continuo del marketing mix de la empresa, se podrá evaluar con criterio si el modelo de negocio se está adaptando de manera adecuada a las necesidades de los clientes y a la evolución del entorno económico y social del día a día.

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

### 7.1 INTRODUCCIÓN

Con el análisis económico-financiero interpretaremos en términos económicos aquellos aspectos analizados hasta el momento y que han sido plasmados en las cuentas anuales de ambas empresas. El objetivo del mismo es visualizar y examinar la evolución, tanto de la empresa Granier como la empresa Navarro, durante los 3 últimos años de los que se tiene constancia en el SABI y realizar una comparación entre ellas.

Para la empresa de Navarro ha sido fácil su identificación en el SABI, ya que esta se encuentra bajo el nombre de Forn I Patisseries Navarro y tan sólo aparece una empresa con ese nombre en la base de datos mencionada. El último año del que se tiene constancia de las cuentas anuales de la empresa es el 2013, por ello, se toman los tres últimos ejercicios disponibles para esa empresa, que son los ejercicios de los años 2011, 2012 y 2013, concordando con los ejercicios en los que la empresa experimentó su mayor crecimiento debido a su agresiva política de precios.

A efectos de comparar con el otro modelo de negocio se hace una búsqueda de empresas en SABI de Granier y se encuentran varias empresas bajo ese nombre como podemos apreciar en la Imagen 22. No obstante, a la hora de elegir la que más se adecúe a nuestro análisis hemos tenido en cuenta varios factores, eligiendo finalmente la primera (marcada en rojo), que pasaremos a analizar a continuación.

Por una parte, el CNAE de esta es el 1071 que coincide directamente con el mismo al que corresponde Navarro.

Asimismo, en el horizonte temporal en el que actuaba la Sociedad Navarro (2007-2013), la empresa escogida de Granier era la que coexistía con ella en el mercado.

De igual modo, en la página web de Granier se hace mención al lugar donde nació la primera empresa bajo ese nombre y éste es Vilanova I La Geltrú.

Y otro factor a considerar es que, siendo una empresa de gran tamaño, los ingresos de explotación más coherentes son aquellos que aparecen en la empresa elegida.

Por todo ello, hemos decidido escoger Tiendas Granier SLU como objeto de estudio y comparación con Navarro, sin olvidar que, a pesar de la extinción de esta empresa, no quiere decir que Granier se haya extinguido, sino que la empresa Granier sigue funcionando en la actualidad bajo otro nombre, previsiblemente el de Consupan SL.

Imagen 22 Relación de empresas Granier en SABI

	Nombre	Código NIF	Localidad	País	Código consolidado	Último año disponible (últ. año diso.)	Ingresos de explotación mil EUR (últ. año diso.)
1.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">TIENDAS GRANIER SLU (EXTINGUIDA)</a>	865716375	VILANOVA I LA GELTRU	ESPAÑA	U1	31/12/2014	12.434
2.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">GRANIER MADRID SLU (EXTINGUIDA)</a>	886733672	ALGETE	ESPAÑA	U1	31/12/2015	5.206
3.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">GRANIER CANARIAS SLU (EXTINGUIDA)</a>	876145291	LAS PALMAS DE GRAN CANARIA	ESPAÑA	U1	31/12/2015	2.362
4.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">PANS GRANIER BARCELONA SL (EXTINGUIDA)</a>	865716367	VILANOVA I LA GELTRU	ESPAÑA	U1	31/12/2012	1.247
5.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">GRANIER MURCIA PANES ARTESANOS SL</a>	873759219	MURCIA	ESPAÑA	U1	31/12/2015	767
6.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">GRANIER PANS SL</a>	865662132	BARCELONA	ESPAÑA	U1	31/12/2017	391
7.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">NAVARRO GRANIERI PAU S.L.</a>	835523430	ARJUCAS	ESPAÑA	U1	31/12/2008	186
8.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">GRANIER MARBELLA SL</a>	893453983	MARBELLA	ESPAÑA	U1	31/12/2016	127
9.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">GRANIERE SL</a>	837238375	SALAMANCA	ESPAÑA	U1	31/12/2015	90
10.	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <a href="#">OBRADORES GRANIER SL</a>	865728742	VILANOVA I LA GELTRU	ESPAÑA	U1	31/12/2017	n.d.

Fuente: SABI (2019)

Un correcto análisis de la situación de las empresas pasa siempre por un exhaustivo estudio y observación de sus principales masas patrimoniales. En nuestro caso, es de vital importancia el análisis de los estados financieros correspondientes, ya que así podremos observar más en detalle qué es lo que ha sucedido con las empresas objeto de estudio (Granier y Obrador Navarro) y por qué se encuentran en estado de extinción y disolución, respectivamente. No olvidemos que los horizontes temporales son distintos para ambas empresas: para Navarro tomamos en cuenta los años 2011, 2012 y 2013 y para Granier los años 2012, 2013 y 2014. En el caso de Navarro, como ya hemos mencionado, estos son los últimos años de vida de la empresa y para el caso de Granier, estos son los años disponibles de la Sociedad que hemos elegido entre todas las que aparecen. Si bien es cierto que lo más adecuado sería coger el mismo periodo de tiempo, dado que esto no ha sido posible, nos centraremos más bien en la evolución de estos últimos tres años mencionados, comparando el desarrollo entre una y otra empresa.

Puede llamar la atención que el horizonte temporal de una y otra empresa esté tan alejado de la actualidad pero, correspondiendo a uno de los principales objetivos del TFG, nos interesa conocer el periodo de tiempo en el que estas empresas del sector de la panadería y pastelería obtuvieron su mayor nivel de ventas y cuáles fueron las causas de su posterior disolución y extinción, respectivamente.

El análisis que realizaremos se compone de un conjunto de técnicas que utilizaremos para diagnosticar, a través de la información contable, la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas respecto a las mismas.

En primer lugar, analizaremos el balance de ambas empresas, lo que supone el estudio del fondo de maniobra, de los distintos ratios de liquidez y endeudamiento y del rendimiento que se obtiene de los activos mediante la rotación de los mismos.

Seguidamente, vamos a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias para determinar cómo se han generado resultados en cada una de las empresas. Para ello, haremos una descomposición de las partes más importantes de la cuenta de P y G, calcularemos el porcentaje que representan los gastos y beneficios sobre las ventas y, también, analizaremos las ventas a través de distintos ratios (expansión de ventas, ventas por empleado, cuota de mercado...)

Por último, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera nos ayudarán a realizar un diagnóstico del rendimiento que han tenido las empresas, así como los factores que más han influido en su rentabilidad, mediante la descomposición de ésta por el Método de Parés.

Los datos de las Cuentas Anuales de ambas Sociedades son aquellos que aparecen en el SABI, por lo que, si de algún dato no se tiene constancia se omitirá el cálculo que incluya esa magnitud. Se tomará, en cada uno de los casos, la evolución de los tres últimos años de los que se tiene constancia, como hemos explicado al inicio de este capítulo.

## 7.2 ANÁLISIS DEL BALANCE

Dicho estudio constituye el primer paso en el análisis de los estados financieros y nos permite evaluar la situación patrimonial y financiera de cada una de las empresas. Para ello, calcularemos el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación al total del activo, lo que corresponde con el análisis **vertical**, y también veremos la evolución del balance en el tiempo (a lo largo de los tres últimos años de vida de la empresa), lo que corresponde a un análisis **horizontal** o dinámico.

De esta manera, compararemos las partidas del balance en términos absolutos y relativos y así obtendremos mayor relatividad y objetividad.

Comenzaremos realizando cada análisis con la empresa Granier y comentando las ideas más importantes y, seguidamente, efectuaremos lo propio con la empresa Navarro.

En las Tablas 10, 11 y 12 tenemos los datos absolutos y relativos del balance de Granier en los tres últimos años que se tiene constancia y sus respectivos fondos de maniobra, para cada año:

**Tabla 10 Balance de Granier 2014**

2014					
	ACTIVO			PATRIMONIO NETO + PASIVO	
	€	%		€	%
ANC	2.345.290,00 €	25%	PN	6.552.413,00 €	69%
EXIST	391.265,00 €	4%	PNC	185.624,00 €	2%
REALIZ	1.678.388,00 €	18%	PC	2.786.672,00 €	29%
EFFECTIVO	5.109.766,00 €	54%			
TOTAL	9.524.709,00 €	100%	TOTAL	9.524.709,00 €	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

**Tabla 11 Balance de Granier 2013**

2013					
	ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO		
	€	%		€	%
ANC	1.253.708,00 €	19%	PN	3.794.331,00 €	58%
EXIST	n.d	n.d	PNC	125.161,00 €	2%
REALIZ	2.856.575,00 €	43%	PC	2.651.235,00 €	40%
EFFECTIVO	2.460.445,00 €	37%			
TOTAL	6.570.728,00 €	100%	TOTAL	6.570.727,00 €	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

**Tabla 12 Balance de Granier 2012**

2012					
	ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO		
	€	%		€	%
ANC	411.055,00 €	12%	PN	1.367.170,00 €	40%
EXIST	n.d	n.d	PNC	n.d	n.d
REALIZ	1.123.087,00 €	32%	PC	2.088.745,00 €	60%
EFFECTIVO	1.921.773,00 €	56%			
TOTAL	3.455.915,00 €	100%	TOTAL	3.455.915,00 €	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

**Tabla 13 Fondo de maniobra de Granier**

GRANIER	
	FM(=AC-PC)
2014	4.392.747,00 €
2013	2.665.785,00 €
2012	956.115,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

En primer lugar veremos las conclusiones que podemos extraer analizando el **Fondo de Maniobra** que aparece en la Tabla 13, que es la diferencia entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente. Comenzando con el 2012, observamos que existe equilibrio económico-financiero, siendo el Activo Corriente mayor que el Pasivo Corriente (sin contar la partida del realizable, al no tener constancia de los datos del mismo y suponiendo que esta partida podría haber resultado insignificante para la empresa). Con el transcurso de los años la partida del Activo Corriente se ha ido incrementando en mayor proporción que el Pasivo Corriente, lo que ha supuesto una situación de posible **ociosidad** durante los años 2013 y 2014. En estos años el Fondo de Maniobra era mayor que el Pasivo Corriente, lo que supondría una posible falta de eficiencia en la empresa.



Para argumentar esa posible situación de ociosidad tenemos que fijarnos en la composición del Activo Corriente. Respecto a ello, cabe destacar el gran impacto del **Efectivo** en lo que supone el Activo Total de la empresa. Observamos como cada año esta partida va creciendo en términos absolutos y, salvo en el año 2013, es la parte del Activo que más porcentaje representa sobre el total. Todo apunta a que esta cantidad de efectivo se ha ido volviendo cada vez más inactivo en la empresa Granier. Cabría evaluar la conveniencia de reducir de dicho efectivo para rentabilizar la inversión de la empresa.

Siguiendo con el resto de la estructura patrimonial, nos damos cuenta que a pesar de que el Pasivo Corriente aumenta en cantidad cada año, la proporción que representa el mismo sobre el total de masa patrimonial es cada vez menor. Por el contrario, los Fondos Propios destacan cada vez en mayor porcentaje y esto puede ser debido a que sus deudas a corto plazo se hayan incrementado en menor medida que el aumento que se ha producido en la misma partida de Otros Fondos Propios, sin verse alterado el capital suscrito. Por tanto, tendría lógica pensar que el incremento en la partida mencionada sería fruto de un aumento de las Reservas, como consecuencia del proceso de capitalización de la empresa.

Por parte del Activo, la partida del Activo No Corriente se ha ido incrementando, debido al crecimiento del Inmovilizado Material. Esto es lógico ya que, en los comienzos de la empresa, la firma no dispone de tanta maquinaria, sin embargo, con el paso del tiempo y para cubrir sus necesidades se han ido adquiriendo más máquinas y perfeccionando las que ya se tienen. Y a su vez, el Activo Corriente se ha vuelto cada vez más líquido, con la reducción en la partida de Deudores en provecho del Efectivo.

Para el Obrador de Navarro hemos obtenido esta estructura que aparece en las Tablas 14, 15 y 16:

**Tabla 14 Balance de Navarro 2013**

2013					
	ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO		
	€	%		€	%
ANC	696.458,00 €	41%	PN	326.889,00 €	19%
EXIST	107.998,00 €	6%	PNC	431.140,00 €	26%
REALIZ	592.689,00 €	35%	PC	931.263,00 €	55%
EFFECTIVO	292.147,00 €	17%			
TOTAL	1.689.292,00 €	100%	TOTAL	1.689.292,00 €	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

**Tabla 15 Balance de Navarro 2012**

2012					
	ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO		
	€	%		€	%
ANC	384.823,00 €	61%	PN	224.104,00 €	36%
EXIST	48.291,00 €	8%	PNC	64.439,00 €	10%
REALIZ	150.772,00 €	24%	PC	339.337,00 €	54%
EFFECTIVO	43.994,00 €	7%			
TOTAL	627.880,00 €	100%	TOTAL	627.880,00 €	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

**Tabla 16 Balance de Navarro 2011**

2011					
	ACTIVO		PATRIMONIO NETO + PASIVO		
	€	%		€	%
ANC	347.792,00 €	82%	PN	211.654,00 €	50%
EXIST	12.367,00 €	3%	PNC	17.218,00 €	4%
REALIZ	49.947,00 €	12%	PC	196.246,00 €	46%
EFFECTIVO	15.011,00 €	4%			
TOTAL	425.117,00 €	100%	TOTAL	425.118,00 €	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

**Tabla 17 Fondo de maniobra de Navarro**

NAVARRO	
	FM(=AC-PC)
2013	61.571,00 €
2012	- 96.280,00 €
2011	- 118.921,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

Igual que en el caso anterior, lo primero que haremos será fijarnos en el Fondo de Maniobra que hay en la Tabla 17. En los dos primeros años de estudio del negocio el Fondo de maniobra es claramente negativo, por lo que podríamos estar hablando de una **suspensión de pagos técnica**. Sin embargo, no podemos apresurarnos a declarar esta situación ya que hay que tener en cuenta varios factores: el difícil comienzo de cualquier negocio, cuál ha sido la partida causante de este desequilibrio económico, si éste se ha podido revertir más adelante y sobre todo el análisis dinámico del FM que observamos ha ido evolucionando positivamente.

En el año 2011 el **Pasivo Corriente** ha representado prácticamente la mitad del conjunto de patrimonio neto y pasivo y, en vista de ello, ha habido problemas para hacer frente a estas obligaciones a corto plazo, debido a la falta de liquidez por parte de la Sociedad.

En el segundo año, este desequilibrio económico-financiero se ha seguido manteniendo pero en menor medida. Esto se debe al aumento en la cantidad de **Realizable**, partida que corresponde a los deudores, con lo que la empresa Navarro, a pesar de seguir con un fondo de maniobra negativo, ha ido mitigando el exceso de deuda.

Ya en el último año, la situación se revierte con un fondo de maniobra positivo, pero sin excederse, lo que supone un equilibrio **económico-financiero**. La partida del Activo Corriente que, en mayor medida, ha hecho posible este equilibrio ha sido el realizable. No es el activo más líquido para la empresa, pero tratándose de un negocio dedicado a la panadería y pastelería podría darse el caso de que, al contar cada vez con más clientes, esta partida sea la que más fuerza coja, aunque no parece que la empresa opere con muchos créditos comerciales. A priori, dicha situación resultaría beneficiosa para la empresa, sin embargo, iremos viendo más detalles de la misma que dejarán entrever el flanco por donde ésta ha sido más vulnerable.

En cuanto a la masa patrimonial en conjunto, al igual que en el caso de su competidor, ha ido creciendo con el paso del tiempo. Ha aumentado el Activo No Corriente, como es lógico pensar de las empresas que siguen un progreso y necesitan mejorar en cuanto a maquinaria, instalaciones y otros elementos para transportar sus productos. En cuanto a las partidas del Pasivo, la que más ha ido creciendo ha sido la deuda a corto plazo, la cual se ha llegado casi a triplicar en el último año respecto del anterior. Esto será objeto de estudio con los siguientes ratios que analizaremos ya que, si bien es cierto que la partida del realizable se ha incrementado en gran cantidad, el hecho de tener una deuda tan elevada y que, en gran parte, corresponde con **acreedores comerciales** es una señal de *alerta* para la empresa.

### 7.2.1 RATIOS DE LIQUIDEZ

Un ratio es el cociente entre magnitudes que guardan cierta relación y que, por ese motivo, se comparan. Su valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado y nos aporta información complementaria para ayudar a hacer el diagnóstico de la empresa, evaluar la gestión de la misma y contribuir y potencia la toma de decisiones y el proceso de planificación.

En primer lugar, analizaremos los ratios de liquidez de la empresa Granier y, seguidamente, los de la empresa Navarro. Explicaremos también lo que representan cada uno de ellos y cómo se han calculado. Posteriormente, veremos también cuál ha sido la evolución de los ratios de liquidez y tesorería del sector para así sacar una conclusión más acertada sobre este aspecto.

**Tabla 18 Ratios de liquidez de Granier**

GRANIER	RATIOS LIQUIDEZ		
	LIQUIDEZ	TESORERIA	DISPONIBILIDAD
2014	2,58	2,44	1,83
2013	2,01	2,01	0,93
2012	1,46	1,46	0,92

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

El ratio de liquidez que aparece en la Tabla 18 hace referencia a la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

La fórmula es la siguiente → **Liquidez** = Activo Corriente / Pasivo Corriente

La situación óptima para una empresa es que su ratio de liquidez esté en torno a 1,5.

Observamos que en el primer año este ratio es prácticamente 1,5 por lo que estaría en una situación correcta al poder hacer frente a sus pagos con los activos más líquidos. Sin embargo, este ratio sigue creciendo con el paso de los dos años siguientes y supera el doble de la unidad. Esto concuerda con lo analizado hasta ahora del fondo de maniobra, no obstante, si nos fijamos en los datos que nos proporciona el SABI, nos damos cuenta que el plazo de cobro a cliente es de 76 y 106 días, en los años 2012 y 2013, respectivamente. Esto quiere decir que la empresa ha podido tener dificultades a la hora de cobrar sus créditos a clientes y por eso se ha podido dar ese exceso aparente de liquidez. En el año 2014 el periodo de cobro se reduce a 49 días y este hecho afectará directamente al ratio de disponibilidad.

El ratio de tesorería pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias, obviando esta partida menos líquida del Activo Corriente.

La fórmula es → **Tesorería** = (Realizable + Efectivo) / Pasivo Corriente

La situación más adecuada para una empresa es que este ratio se encuentre en torno a la unidad, habiendo siempre una coherencia entre realizable y efectivo.

La partida de existencias para los años 2012 y 2013 no está disponible en el SABI, pudiendo significar que la empresa no haya tenido existencias en esos años, lo que hace que el ratio de tesorería para estos dos años sea igual que el de liquidez. En el último año sí que tenemos evidencia de este dato del Activo Corriente y observamos que el mismo resulta insignificante ya que el ratio de tesorería es prácticamente el mismo que el de liquidez, lo que significa que el valor de existencias no es relativo comparado con el resto de partidas del Activo.

Por último, el ratio de disponibilidad mide el efecto de los activos más líquidos de la empresa (representados por el efectivo) respecto al Pasivo Corriente.

La fórmula que utilizamos es → **Disponibilidad** = Efectivo / Pasivo Corriente

El valor medio más apropiado para la empresa, teniendo siempre en cuenta el presupuesto de caja, estaría entre 0,2 y 0,3.

Los ratios de disponibilidad se disparan en cada uno de los años. Ya hemos visto que esta partida ha tenido mucha importancia cada año, y este ratio da prueba evidente de ello. Este ratio alcanza unos valores que rozan la unidad e incluso la doblan en el último año. Esto es debido a que el periodo de cobro a clientes se vio reducido en más de la mitad de días del plazo en que se cobraba hasta entonces y provocó este sobredimensionamiento por parte de la empresa que debe de afrontar.

Vamos a ver los mismos ratios para el caso de Navarro:

**Tabla 19 Ratios de liquidez de Navarro**

NAVARRO	RATIOS LIQUIDEZ		
	LIQUIDEZ	TESORERÍA	DISPONIBILIDAD
2013	1,07	0,95	0,31
2012	0,72	0,57	0,13
2011	0,39	0,33	0,08

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

Cabe apreciar que los ratios de **liquidez** que aparecen en la Tabla 19 para esta empresa son distintos a los de Granier. En los dos primeros años, este ratio está muy por debajo de la unidad, sobretodo en el primero. Esto concuerda con lo ya visto en el análisis del fondo de maniobra y es que a la empresa le ha resultado complicado hacer frente a sus deudas a corto plazo debido al elevado valor que han supuesto las deudas financieras, los acreedores comerciales y el resto de pasivos líquidos en comparación con su activo circulante. Sin embargo, en el último año este ratio se encuentra alrededor de la unidad, por lo que la capacidad para hacer frente a sus pagos más inmediatos quedaría en entredicho. Nos damos cuenta que la empresa Navarro ha aumentado el periodo de cobro a los clientes, según los datos del SABI, pasando de 16 días en 2011, a 32 días en 2012 y, finalmente, a 43 días en 2013. Aunque el periodo de pago también ha aumentado ligeramente, llegando a 39 días en 2013, este sigue siendo menor que el plazo de cobro, por tanto, no es una situación favorable para la empresa ya que paga a proveedores antes de recibir el crédito de sus clientes. Esto refleja un problema de liquidez.

En cuanto al ratio de **tesorería**, éste se aproxima bastante al de liquidez, lo que significa que el valor de las existencias tampoco ha sido tan relevante. No obstante, en términos absolutos esta partida ha ido cogiendo más fuerza y en el año 2013 apreciamos como el ratio se aproxima a 1, lo que nos da un indicio de que la empresa se encuentra en una situación correcta, a falta de ver el siguiente ratio y continuar con el análisis.

El ratio de **disponibilidad**, que hace referencia al efectivo, se encuentra por debajo de 0,2 en los años 2011 y 2012, lo que representa, al igual que en el caso del ratio de liquidez, un posible problema para atender a los pagos a corto plazo. Pese a ello, en el año 2013 esta partida ha crecido de tal manera que el ratio está en el punto óptimo y la empresa ha parecido afrontar de una manera adecuada ese problema de liquidez de los dos primeros años analizados. Podemos afirmar por tanto que la partida del realizable ha sido el factor condicionante para el consecuente aumento de la liquidez.

**Tabla 20 Media de liquidez en el sector de Panadería**

Media de ratio de liquidez			
2014	2013	2012	2011
0,17	0,22	0,19	0,19

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

**Tabla 21 Media de tesorería en el sector de Panadería**

Media de ratio de tesorería			
2014	2013	2012	2011
0,13	0,20	0,17	0,17

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

En las Tablas 20 y 21 observamos el crecimiento que ha habido de 2011 a 2013 en cuanto a liquidez y tesorería en las empresas dedicadas al sector de la panadería. En el 2014 ambos ratios se han visto claramente disminuidos, al contrario que las empresas que estamos estudiando, las cuales hemos observado como sus ratios han ido incrementándose hasta llegar al punto más alto en los últimos años analizados de las mismas.

Si nos centramos en los valores globales, vemos que las empresas del sector presentan un valor muy por debajo de la unidad, tanto para la liquidez como para la tesorería, lo que supone un Fondo de Maniobra visiblemente negativo. Esto no sucede en el caso de Granier, obteniendo unos valores que son muy elevados respecto a los del sector. En el caso de Navarro sí que es cierto que posee unos ratios con indicios de problemas de liquidez, sin embargo, no son tan exagerados como los del sector. Estos datos tan desfavorables del sector pueden ser debido a la situación complicada por la que atravesaban las empresas dedicadas a la panificación, hecho que junto a la crisis hizo que la liquidez de la mayoría de estas empresas quedase en entredicho.

Otro aspecto a destacar es que el ratio de tesorería se aproxima mucho al ratio de liquidez en cada año, lo cual parece lógico tratándose de productos perecederos como lo son el pan y los productos de panadería y pastelería a los que se dedican las empresas del sector. Por tanto, reafirmamos el hecho de que las existencias no son un dato destacado para este tipo de negocio.

### 7.2.2 RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Con estos ratios de endeudamiento extraeremos información sobre la cantidad de deuda de la empresa, así como del tipo de la misma y lo que supone la carga financiera que asume cada una de las Sociedades.

En el caso de Granier obtenemos los siguientes ratios:

**Tabla 22 Ratios de endeudamiento de Granier**

GRANIER	RATIOS ENDEUDAMIENTO						
	ENDEUDAMIENTO	AUTONOMIA	SOLVENCIA	CALIDAD DEUDA	G.FIN s/venta	COSTE DEUDA	COBERTURA G.FIN
2014	0,31	2,20	3,20	0,94	0,001	0,04	285,81
2013	0,42	1,37	2,37	0,95	0,001	n.d	575,36
2012	0,60	0,65	1,65	1,00	0,000	n.d	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

El ratio de endeudamiento informa sobre la cuantía de la deuda y de dónde proviene la mayor parte de la financiación.

La fórmula es → **Endeudamiento** = Pasivo / (Patrimonio Neto + Pasivo)

Los valores óptimos para este caso estarían en el intervalo entre 0,4 y 0,6.

Como se aprecia en la Tabla 22, en los dos primeros años este ratio se encuentra dentro de la situación adecuada, pero se va apreciando el cambio al pasar de una financiación ajena a una financiación más propia. Esto acaba de hacerse evidente en el último año, donde el endeudamiento está por debajo de 0,4 lo que supondría un exceso de capitales propios. Los fondos propios alcanzan casi un 70% sobre el total de la masa patrimonial en el año 2014 haciendo evidente este excedente de patrimonio neto.

El ratio de autonomía nos indica la misma información que el ratio de endeudamiento pero vista desde otra perspectiva.

La fórmula para este ratio sería → **Autonomía** = Patrimonio Neto / Pasivo

Los valores óptimos oscilarían entre 0,7 y 1,5.

Al igual que en el ratio anterior, observamos como la deuda poco a poco va disminuyendo, lo que hace que la autonomía aumente, siendo esta cantidad inversamente proporcional. Esto quiere decir que a medida que la deuda se contrae, la autonomía crece. No obstante un exceso de autonomía no siempre significa una mejor optimización de los recursos, ya que estos pueden convertirse en ociosos. Esto es lo que sucede en el año 2014, cuando el patrimonio neto ha llegado a ser más del doble del pasivo, provocando una posible pérdida de rentabilidad.

El ratio de solvencia, o garantía, también se denomina como “distancia de la quiebra”: Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas.

La fórmula de la que nos valemos es → **Solvencia** = Activo / Pasivo

No hay un valor ideal estipulado, pero en todo caso, el resultado tendría que ser mayor que 1.

En este apartado podemos decir que la empresa es solvente y con el transcurso del tiempo va siendo cada vez más solvente, debido a que el activo es cada vez mayor que el pasivo y, según los datos, nunca hay una proximidad a la quiebra técnica sino que, más bien, por cada unidad monetaria que hay que pagar la empresa tiene cada vez más activos por ese valor contable (1,5; 2,37 y 3,20 respectivamente para cada año). Esto resulta paradójico, no olvidemos que estamos hablando de una empresa actualmente extinguida, por lo que, a pesar de mostrar unos datos a priori favorables, no podemos quedarnos sólo con estos sino que tenemos que seguir viendo el conjunto de todo el análisis realizado hasta ahora y pendiente por realizar.

Con estos tres ratios hemos visto la cantidad de la deuda y, hasta el momento, hay indicios de una posible pérdida de eficiencia por parte de la empresa.

El ratio de calidad de la deuda nos señala si la mayoría de la deuda es a corto o a largo plazo y, por tanto, si es de menor o mayor calidad desde el punto de vista de la exigibilidad.

La fórmula que utilizamos es → **Calidad Deuda** = Pasivo Corriente / Pasivo Total

Para este dato no hay un baremo concertado, tan sólo remarcamos que a menor ratio, mejor será la calidad de la deuda (en lo que a plazo se refiere)

Al tratarse de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de todo tipo de pan, bollería y pastelería, sería lógico pensar que la mayoría de deuda fuese a corto plazo. Esto es lo que realmente nos indica este ratio: al estar tan cercano a la unidad significa que prácticamente la totalidad de la deuda es inferior a un año. De hecho, en el año 2012 ni siquiera hay evidencias del pasivo no corriente, y en los dos años siguientes esta cantidad es ínfima y corresponde únicamente a la partida de acreedores a largo plazo.

Este ratio nos sugiere que el tipo de deuda no es de buena calidad, desde la perspectiva de su exigibilidad, porque la composición de la misma es mayoritariamente a corto plazo, y a continuación veremos si la mayoría del pasivo es con o sin coste.

Siguiendo con el ratio de gastos financieros sobre ventas, analizamos el impacto que la carga financiera tiene sobre el importe neto de la cifra de negocios (ventas).

La fórmula es → **Gastos financieros sobre ventas** = Gastos Financieros / Ventas

Un ratio adecuado estaría en torno a 0,04 y 0,05.

Este ratio obtenido de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, es muy favorable para la empresa, ya que observamos la poca cantidad de gasto financiero en relación a sus ventas. De hecho en 2012 no tuvo gastos financieros (estos fueron 0) y en los años siguientes esta cantidad tan solo ha representado menos del 0,1% sobre el total de ventas, lo que significa que el gasto financiero no ha sido nada excesivo.

El siguiente ratio es el coste de la deuda, que es el tipo de interés medio que paga la empresa por su deuda con coste. En este caso, para calcular el *Pasivo con Coste* hemos tenido en cuenta sólo las deudas financieras del Pasivo Líquido porque el resto de Pasivo Corriente y todo el Pasivo No Corriente hacen referencia a deuda sin coste.

La fórmula utilizada es → **Coste Deuda** = Gastos Financieros / Pasivo con Coste

Para este ratio tomaremos como referencia los tipos de interés, que nos proporciona el Banco de España, aplicados por las entidades financieras en créditos al consumo (operaciones a plazo entre 1 y 5 años) del último mes de 2011 a 2014. Hay que remarcar que a menor ratio, la deuda es más barata. Observamos estos tipos de interés en la Tabla 23.

**Tabla 23 Tipo de interés medio ofrecido por entidades de crédito**

Tipo de interés medio	
2011	0,10
2012	0,09
2013	0,09
2014	0,09

Fuente: Banco de España (2019)



En el caso de Granier tenemos que destacar el hecho de que en los dos primeros años no hay registro de las deudas con entidades de crédito del Pasivo Corriente, por lo que este ratio aparece como n.d (no disponible). En el año 2014 obtenemos que el valor del ratio es de 0,04 lo que supone un 4% de tipo de interés que, comparado con el tipo de interés medio de las entidades de crédito correspondiente a ese año, hace indicar que el coste de deuda de la empresa no sea elevado.

El último ratio para este apartado es el de cobertura de gastos financieros, el cual mide la capacidad de la empresa para asumir los gastos financieros de la financiación ajena.

La fórmula es → **Cobertura de gastos financieros** = BAI / Gastos financieros

Para que este ratio sea conveniente, a priori, debería de ser mayor a 1.

Recordemos que el BAI hace referencia al resultado de explotación de la empresa. En el año 2012 la empresa no tuvo gastos financieros (como ya hemos aclarado) por lo que no tiene lugar este ratio. Ya en los años 2013 y 2014 este ratio sí que aparece representado pero, al tener unos gastos financieros tan escasos en comparación con el resultado de explotación, el ratio es muy grande. También es verdad que en 2014 el ratio es menor que en el año anterior, aun así, hay financiación más que suficiente para cubrir los gastos financieros de la financiación ajena.

Mediante estos tres últimos ratios observamos que la carga financiera no parece suponer un problema para la empresa, ya que la misma no tiene unos gastos financieros excesivos, la deuda parece barata y además tendría cobertura suficiente para hacer frente a dicha carga. Todo ello viene justificado por el escaso peso que tiene la deuda y, aunque esta es mayoritariamente a corto plazo, no supone coste.

Para Navarro se nos presenta esta situación:

**Tabla 24 Ratios de endeudamiento de Navarro**

NAVARRO	RATIOS ENDEUDAMIENTO						
	ENDEUDAMIENTO	AUTONOMIA	SOLVENCIA	CALIDAD DEUDA	G.FIN s/venta	COSTE DEUDA	COBERTURA G.FIN
2013	0,81	0,24	1,24	0,68	0,012	1,88	3,21
2012	0,64	0,56	1,56	0,84	0,002	0,10	5,48
2011	0,50	0,99	1,99	0,92	0,003	0,06	5,95

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

Teniendo en cuenta el ratio de **endeudamiento**, en el año 2011 observamos una proporción adecuada de la deuda, encontrándose este ratio entre 0,4 y 0,6 lo que representa una estructura financiera equilibrada entre deuda y capitales propios. Con el transcurso de los años se aprecia una ligera pérdida de autonomía financiera y un aumento de la financiación ajena, lo que lleva a considerar que la deuda en el año 2013 pueda resultar excesiva, tomando un valor de 0,81.

El ratio de **autonomía** nos deja entrever la misma situación. Al comienzo la empresa goza de una autonomía adecuada y, poco a poco, ese ratio va menguando hasta quedar por debajo de lo que se consideraría un valor óptimo para dicho ratio, debido al aumento desproporcionado del pasivo en relación al patrimonio neto.

Con el ratio de **solvencia** obtenido, la empresa podría ser capaz de hacer frente a sus deudas con su activo, *de momento*. Destacamos esto último ya que, en el 2011 el Activo doblaba en cantidad al Pasivo, pero la empresa ha ido aumentando sus deudas de tal manera que en el año 2013 ya estaba cerca de llegar a la quiebra técnica, algo que resultaría muy peligroso y difícil de solventar para cualquier empresa.

Estos tres ratios, de la Tabla 24, nos indican que la cantidad de deuda de la empresa empezaría a ser preocupante, y la garantía para hacer frente a su pasivo con la totalidad del activo podría ser alarmante si se considera el aumento que ha habido durante los tres últimos años en el pasivo.

En cuanto a la **calidad de la deuda** vemos como este ratio ha ido decreciendo, lo que supondría una mayor calidad de la deuda de la empresa. Esto se ha visto reflejado en las cuentas del pasivo y los números nos indican que, si bien es cierto que el pasivo ha aumentado en gran manera, la mayor parte de este pasivo es a largo plazo, es decir, el pasivo no corriente. Cada año la deuda ha sido de mejor calidad en relación a su exigibilidad.

Con este ratio apreciamos que la composición de la deuda es de mejor calidad con el paso del tiempo ya que es menos exigible, al ir tomando más fuerza la partida del activo fijo.

El ratio de **gastos financieros sobre ventas** señala que estos gastos no son excesivos en relación a las ventas de la empresa. Sí que es cierto que en el año 2013 los gastos financieros se multiplicaron casi por 20 respecto del año anterior, pero las ventas también aumentaron, lo que mitigó el impacto que la carga financiera podría haber supuesto dejándola en un valor aceptable para la empresa, a priori.

Para el pasivo con coste hemos tenido en cuenta tan solo las deudas financieras del pasivo corriente, igual que en el caso de Granier, porque son las únicas deudas con coste de las que disponemos. En el año 2011 el ratio de **coste de la deuda** presenta un valor aceptable, teniendo en cuenta que el tipo de interés medio para ese año se situaba en 0,1. En el año 2012, el coste de deuda para Navarro se incrementó a 0,1 pero el coste de deuda con entidades de crédito disminuyó a 0,09 por lo que ya estaba empeorando levemente la situación al respecto. Ya en el año 2013, al dispararse los gastos financieros, este ratio también aumenta en gran cantidad. Tanto es así que no podríamos hacer una valoración de lo que este impacto supondría en la empresa puesto que el cambio de un año a otro en este sentido es abismal. Por tanto, no consideramos que el valor que hemos obtenido para este ratio en 2013 de 1,88 sea un valor real, y ya que la información en SABI a la que tenemos acceso es limitada, no tomaremos en cuenta ese dato para hacer una evaluación porque, como ya hemos dicho, lo juzgamos como un valor anómalo.

La **cobertura de gastos financieros** sería adecuada para la empresa puesto que el resultado de explotación es más elevado que los gastos financieros, así que la Sociedad tendría la capacidad de cubrir los gastos financieros de la financiación ajena con su BAI (Beneficios Antes de Intereses e Impuestos). También hay que destacar que la cobertura para hacer frente a estos gastos es cada vez menor debido al aumento que ha supuesto la carga financiera.

Con estos tres últimos ratios hemos visto que la carga financiera no sería excesiva para la empresa, a pesar de haber aumentado en gran cantidad sobretodo en el último año, pero sí sería una señal de alerta que deberíamos tener en cuenta para la continuación del análisis de la empresa. Al no tener evidencias de más pasivos con coste de los que ya hemos analizado, el ratio de coste de la deuda parece elevado, sin embargo, habría cobertura suficiente, momentáneamente, para hacer frente a la carga financiera. Quedaría pendiente por ver la evolución que habría tenido la misma (no obstante no lo vamos a ver porque estos tres años analizados han sido los tres últimos de la vida de la empresa).

Con la ayuda de estos ratios de endeudamiento y viendo el conjunto de los mismos, observamos que en estos años que van del 2011 al 2013 la empresa ha dado un giro de 180° en cuanto a cantidad de la deuda (que ha pasado de menos a más), la calidad de la misma (empeorando de manera sustancial) y la carga financiera (aumentando exageradamente los gastos financieros en el último año).

**Imagen 23 Media de endeudamiento en el sector de Panadería**

	Endeudamie...
Grupos de empresas	Media
<b>2011</b>	
<a href="#">Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería (...)</a>	86,79
<b>2012</b>	
<a href="#">Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería (...)</a>	688,71
<b>2013</b>	
<a href="#">Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería (...)</a>	359,93
<b>2014</b>	
<a href="#">Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería (...)</a>	106,28

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

En la Imagen 23 observamos la media de endeudamiento de las empresas en el sector de la Panadería. Esta referencia nos sirve para darnos cuenta de que la mayoría de empresas en el sector presentan un patrimonio neto negativo (entre los años 2012 a 2014) y, por esa causa, el ratio de endeudamiento es tan elevado. Nos encontramos frente a un proceso de descapitalización exagerada, en el que las empresas han perdido autonomía financiera y la deuda de las mismas es excesiva. Teniendo en cuenta que el caso de Granier es justo al contrario, podemos afirmar que dicha empresa tiene unos valores que no concuerdan para nada con la media del sector. Incluso la empresa de Navarro, aunque también tiene síntomas de descapitalización, las cifras de este ratio no llegan a ser tan exageradas como lo son en el sector.

### 7.2.3 RATIOS DE ROTACIÓN DE ACTIVOS

Los ratios que analizaremos sobre la rotación de activos hacen referencia al rendimiento que se obtiene de los mismos.

El valor ideal es el más alto posible y conviene analizar su evolución durante varios años seguidos para ver el progreso, o retroceso, que han tenido así como la comparación con los datos del sector.

La situación ideal es que los ratios aumenten con el transcurso del tiempo y que el aumento que se produzca en las Ventas sea mayor, en proporción, a la inversión que se realice en el Activo.

En la Tabla 25 se muestra la rotación del activo y sus partes más importantes para la empresa Granier:

**Tabla 25 Ratios de rotación de Activos de Granier**

GRANIER	ROTACION ACTIVOS		
	ROT ACTIVO	ROT ANC	ROT AC
2014	1,31	5,30	1,73
2013	1,48	7,77	1,83
2012	1,53	12,87	1,74

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

La fórmula para el cálculo de la rotación de Activo es → **Rotación Activo** = Ventas / Activo

La rotación del Activo Total vemos que ha ido menguando con el paso de los años. Este ratio comenzaba siendo 1,53 pero en 2014 descendía a 1,31. Esta pérdida de rotación del activo es debida a que el Activo ha aumentado más que las ventas en los dos últimos años. Por tanto, podemos decir que la productividad del Activo Total en términos de cifra de negocios ha ido bajando.

La fórmula para la rotación del ANC es → **Rotación ANC** = Ventas / ANC

El elevado aumento del Activo No Corriente ha provocado, en gran parte, esa pérdida de rotación por parte del Activo. Apreciamos como cada año, el porcentaje del ANC es mayor respecto a la masa del Activo y aunque el INCN (Importe Neto de la Cifra de Negocios) también ha crecido, este crecimiento ha sido en mucha menor medida que el aumento del ANC.

La fórmula para la rotación del AC es → **Rotación AC** = Ventas / AC

En este caso los ratios se han mantenido durante los tres años analizados, estando en torno a 1,73 y 1,83. Esto significa que la inversión en el activo corriente ha sido prácticamente proporcional a las ventas que ha tenido la empresa. Las ventas han subido y el activo corriente también lo ha hecho, por lo que la productividad en términos de ventas podemos decir que se ha mantenido en el caso del Activo Corriente.

Ahora veremos en la Tabla 26 la rotación del activo para Navarro:

**Tabla 26 Ratios de rotación de Activos de Navarro**

NAVARRO	ROTACION ACTIVOS		
	ROT ACTIVO	ROT ANC	ROT AC
2013	2,97	7,19	5,05
2012	2,71	4,43	7,01
2011	2,67	3,26	14,68

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

Apreciamos como la **rotación del Activo Total** ha ido aumentando pasando de 2,67 en el año 2011 a 2,97 en el año 2013. El rendimiento obtenido del activo ha ido mejorando, a priori, con el paso del tiempo y este aumento en los ratios ha supuesto una mejor rentabilidad del activo. Esto concuerda con la filosofía de la empresa, la cual es la de mantener una rotación alta del activo y consecuente a ello, sacar provecho del mismo para aumentar al máximo posible las ventas de la empresa.

En este caso, el Activo No Corriente ha sido el causante de este aumento en la rotación del activo total. Observamos que con el paso del tiempo, el ANC ha ido aumentando en cantidad pero disminuyendo en proporción respecto a la masa del Activo, lo que ha supuesto una mayor rotación de este grupo patrimonial. Destacamos, por tanto, que la **rotación del Activo No Corriente** ha sido la clave para aumentar la productividad del activo en términos de ventas.

En cuanto a la **rotación del Activo Corriente**, ésta ha sufrido un descenso muy abultado, ya que el activo corriente ha ido aumentando en gran cantidad, sobre todo en el año 2013, y esto ha hecho que la productividad del mismo haya bajado coherentemente. En gran medida ha sido la partida de deudores la que ha provocado dicho aumento del activo más líquido, y es que esta partida, que pertenece al realizable, ha cogido cada vez más fuerza llegando a ser la partida más importante, en cuanto a Activo Corriente se refiere. Como conclusión a este apartado, podemos afirmar que el aumento de créditos concedidos a clientes ha frenado, en gran medida, el incremento en la rotación del Activo Total aunque este se haya visto mejorado generalmente.

Estos son los datos que presenta el sector, en cuanto a rotación del Activo Total:

**Tabla 27 Ratios de rotación de Activos en sector de Panadería**

Media de ratio de rotación A			
2014	2013	2012	2011
1,08	1,12	1,07	1,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

Como observamos en la Tabla 27, desde el año 2011 a 2013 ha habido un aumento en la rotación de Activo Total en el sector, no obstante, en el último año de estudio dicha rotación disminuye hasta colocarse en 1,08. Teniendo en cuenta los ratios analizados para las empresas Granier y Navarro, ambas se encuentran por encima de la media de cada año analizado y aunque su evolución sea diferente, una a la baja y la otra al alza, respectivamente, en todos los años se han conseguido posicionar con un rendimiento por encima de la media.

### 7.3 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El objetivo de este análisis es determinar la forma en la que la empresa genera los resultados y cómo estos se pueden mejorar. Para ambos casos nos valdremos de las cuentas históricas que aparecen en el SABI y realizaremos el **análisis dinámico** para ver la evolución de los últimos tres años en cada una de las empresas.

Si bien es cierto que el análisis de los resultados ordinarios nos permite evaluar una gran cantidad de evoluciones, en cuanto a partidas patrimoniales se refiere, a lo largo del tiempo, muchas de ellas como el coste de ventas, el margen bruto y el valor añadido bruto nos resulta imposible de calcular ya que ninguno de estos datos está disponible para las empresas que estamos investigando. No obstante, examinaremos aquellos datos que sí hemos podido obtener, atendiendo a sus porcentajes respecto al nivel de ventas, y algunos ratios a través de los cuales analizaremos la evolución de ventas.

#### 7.3.1 ESTRUCTURA DE P Y G

En primer lugar, vamos a observar la estructura de P y G de ambas empresas. Las ventas que la empresa ha obtenido cada año representan un 100% sobre el resto de partidas de ese mismo año.

**Tabla 28 Estructura de P y G de Granier**

GRANIER		2014		2013		2012	
		€	%	€	%	€	%
<b>VENTAS</b>		12.434.349,00 €	100,00%	9.737.573,00 €	100,00%	5.289.460,00 €	100,00%
COSTE VENTAS	-	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
MARGEN BRUTO	=	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
OTROS GAS. EXPLOT.	-	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
OTROS ING. EXPLOT.	+	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
VAB	=	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
GASTO PERSONAL	-	1.304.542,00 €	10,49%	882.564,00 €	9,06%	472.320,00 €	8,93%
<b>EBITDA</b>	=	3.870.201,00 €	31,13%	3.338.676,00 €	34,29%	1.952.553,00 €	36,91%
AMORT Y DET	-	146.049,00 €	1,17%	63.744,00 €	0,65%	15.167,00 €	0,29%
<b>BAII</b>	=	3.724.151,00 €	29,95%	3.274.932,00 €	33,63%	1.937.386,00 €	36,63%
ING.FIN	+	18.167,00 €	0,15%	47.218,00 €	0,48%	11.414,00 €	0,22%
GAS.FIN	-	13.030,00 €	0,10%	5.692,00 €	0,06%	- €	0,00%
OTROS ING. Y GAS. FIN.	(+/-)	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>BAI</b>	=	3.729.288,00 €	29,99%	3.316.458,00 €	34,06%	1.948.800,00 €	36,84%
IS	-	971.206,00 €	7,81%	889.298,00 €	9,13%	584.640,00 €	11,05%
<b>RDO ACTIVID. ORDINARIAS</b>	=	2.758.082,00 €	22,18%	2.427.160,00 €	24,93%	1.364.160,00 €	25,79%
Nº empleados		56		41		22	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

A simple vista, en la Tabla 28 apreciamos un aumento de las **ventas** a medida que pasa el tiempo. No es de extrañar puesto que, como ya hemos visto, la estructura patrimonial de la empresa crece año tras año y la empresa parece estar cada vez más consolidada en el sector.

El **EBITDA** es la capacidad potencial que tiene la empresa para generar tesorería en sus actividades de explotación. En el año 2012 el porcentaje sobre las ventas es casi un 37%, sin embargo, en el año 2014 dicho porcentaje representa poco más del 31%, sobre las ventas de ese año<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> El EBITDA analizado en este apartado es diferente al que hemos considerado para el marketing mix, ya que en ese caso se hacía referencia a un modelo de franquicia estándar y en este se estudia la Sociedad principal de Granier.

Un hecho a tener en cuenta es que a medida que ha pasado el tiempo el gasto del personal se ha ido incrementado porcentualmente, a consecuencia de un aumento en el número de trabajadores, pasando de 22 a 56 empleados en los tres últimos años. No conocemos a ciencia exacta qué ha podido suceder con el coste variable de ventas ni los ingresos y gastos de explotación pero es probable que estos también hayan aumentado y junto al gasto de personal hayan provocado una disminución del *resultado ordinario* obtenido, respecto al total que representa dicho resultado sobre las ventas.

El conjunto de amortizaciones y deterioro también han ido aumentando y han llegado a ser casi 10 veces más en el año 2014 que en el 2012 (en términos absolutos). Esto puede ser debido a la obsolescencia de las máquinas que han quedado anticuadas o a que no se ha hecho una buena gestión de las mismas, lo que ha provocado que el resultado neto de explotación (**BAII**) haya ido disminuyendo en términos porcentuales sobre las ventas.

En el apartado financiero la empresa ha conseguido llevar una buena gestión, como también se ha mencionado en algunos ratios de endeudamiento, y es que los gastos financieros no han sido excesivos en ninguno de los años (estando siempre por debajo del 1%) pero estos sí que han ido aumentando con el paso del tiempo, aunque en pequeña medida. Además de ello, los ingresos financieros han contribuido a que el resultado ordinario antes de impuestos (**BAI**) haya sido incluso mayor que el resultado neto de explotación. Aun así, del mismo modo que el resto de partidas analizadas hasta el momento, el incremento del BAI en términos absolutos, no se corresponde al mismo incremento en términos porcentuales.

El **resultado de actividades ordinarias**, también conocido como el *beneficio neto*, ha comenzado siendo poco más de un cuarto de las ventas en el año 2012 (25,79%), pero en el año 2014 ha supuesto tan solo un 22,18%. Igual que en el resto de partidas, el beneficio neto, en cifras, ha aumentado pero, en porcentaje respecto a las ventas, ha disminuido. Parece que el resultado sobre el nivel de ventas es muy alto, por lo que veremos la referencia que nos marca el sector en la Tabla 29.

**Tabla 29 Resultado del Ejercicio sobre Ventas en sector de Panadería**

Resultado sobre Ventas			
2014	2013	2012	2011
0,01	-0,01	-0,03	-0,08

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

Los datos del sector en cuanto al resultado de actividades ordinarias sobre el total de ingresos en los años comprendido entre 2011 y 2013 son negativos, a causa de un resultado negativo en cuanto a nivel de ventas. En el año 2014 este ratio está en torno al 1%, el cual dista mucho del 22% que obtenemos para Granier y deja entrever un abultado margen de la empresa, el cual no es común entre las empresas del sector de la Panadería.

Teniendo en cuenta que el EBITDA es del 31%, esto quiere decir que todos los gastos anteriores son prácticamente del 70%, de los cuales poco más del 10% corresponden a gasto de personal (todo ello siendo gastos fijos), ergo, los gastos variables supondrían cerca del 60% sobre el total de ventas. La estructura de la empresa parece flexible debido a la menor incidencia de los costes fijos en su cuenta. También podemos decir que el aumento de ventas que ha tenido la empresa no ha sabido transformarlo en beneficio neto, y esto concuerda con los ratios ya vistos en el balance, lo que nos reafirma (aún más) el posible problema de liquidez por parte de la empresa y la falta de gestión en cuanto a rentabilizar ese aumento del nivel de ventas.

**Tabla 30 Estructura de P y G de Navarro**

NAVARRO		2013		2012		2011	
		€	%	€	%	€	%
<b>VENTAS</b>		5.009.280,00 €	100,00%	1.703.095,00 €	100,00%	1.135.511,00 €	100,00%
COSTE VENTAS	-	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
MARGEN BRUTO	=	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
OTROS GAS. EXPLOT.	-	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
OTROS ING. EXPLOT.	+	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
VAB	=	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
GASTO PERSONAL	-	1.419.666,00 €	28,34%	772.950,00 €	45,39%	520.440,00 €	45,83%
<b>EBITDA</b>	=	257.595,00 €	5,14%	68.799,00 €	4,04%	58.869,00 €	5,18%
AMORT Y DET	-	66.664,00 €	1,33%	48.496,00 €	2,85%	39.247,00 €	3,46%
<b>BAII</b>	=	190.931,00 €	3,81%	20.303,00 €	1,19%	19.622,00 €	1,73%
ING.FIN	+	42,00 €	0,00%	8,00 €	0,00%	10,00 €	0,00%
GAS.FIN	-	59.459,00 €	1,19%	3.704,00 €	0,22%	3.299,00 €	0,29%
OTROS ING. Y GAS. FIN.	(+/-)	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
<b>BAI</b>	=	131.514,00 €	2,63%	16.591,00 €	0,97%	16.333,00 €	1,44%
IS	-	32.879,00 €	0,66%	4.150,00 €	0,24%	4.083,00 €	0,36%
<b>RDO ACTIVID. ORDINARIAS</b>	=	98.635,00 €	1,97%	12.441,00 €	0,73%	12.250,00 €	1,08%
Nº empleados		36		39		22	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

En la Tabla 30 observamos la estructura de Pérdidas y Ganancias de la empresa Navarro. El aumento que se ha dado en sus **ventas** ha sido considerable, sobre todo en el último año, lo que nos hace pensar que la idea del fundador de irrumpir en el mercado, o al menos de darse a conocer, se ha llevado a cabo.

Igual que para la empresa Granier, tanto el margen bruto como el valor añadido bruto no están disponibles al no tener evidencia de los costes de ventas ni de los ingresos y gastos de explotación.

Los gastos fijos del personal se han ido incrementado en cantidad (de 22 a 36) pero, al contrario que en el caso de su competidor, estas cifras han disminuido en términos proporcionales a las ventas. En el primer año del análisis (2011), dichos gastos suponían casi la mitad del valor de ventas y ya en el año 2013 este gasto se ha reducido a menos de un tercio de las ventas. Con estos datos que tenemos el resultado del **EBITDA** es de alrededor del 5% para cada año, variando un 1% de un año a otro. Es curioso que a pesar de que los gastos del personal hayan disminuido porcentualmente de 2011 a 2013, el número de empleados haya aumentado y también que el *resultado ordinario* de 2013 sea inferior (en proporción a las ventas) que en el año 2011. Sin embargo, como no sabemos qué ha sucedido con el resto de gastos fijos y variables que hay entre medias no podemos dogmatizar nada sobre el asunto.



En cuanto al resultado neto de explotación, o **BAII**, notamos el crecimiento que ha ido teniendo con el transcurso de los años, pasando de un 1,73% sobre las ventas del 2011 al 3,81% sobre las ventas del 2013. Este beneficio antes de intereses e impuestos debe su crecimiento a la consecuente disminución porcentual de las amortizaciones y el deterioro.

En el conjunto financiero apreciamos que este ha sido claramente negativo. A pesar de que los gastos financieros no parecen excesivos (al ser inferiores al 4%) lo que puede preocupar es que apenas se hayan tenido ingresos financieros e incluso que en uno de los años este haya sido negativo. Otro aspecto a destacar es que, en el último año, los gastos financieros se han elevado hasta un 30% de lo que ha supuesto el resultado de explotación lo que ha supuesto que el resultado ordinario (**BAI**) sea de 131.514€, es decir, un 2,63% de lo que representan las ventas. Aun teniendo en cuenta la evolución que ha tenido el BAI, a pesar de incrementarse, no hay que desconsiderar el aspecto financiero y el hecho de que estos gastos se hayan incrementado tan abultadamente; esto nos reafirma en cuanto a la señal de alarma, como ya vimos en el apartado de los ratios de endeudamiento.

El **resultado de** operaciones continuadas, o **actividades ordinarias**, ha comenzado siendo de un 1% sobre las ventas en 2011 y ha acabado doblándose a casi un 2% en 2013. Si observamos la Tabla 30, para cada año que la empresa Navarro continuó activa en el mercado, ésta consiguió mantener unas ventas positivas haciendo que el resultado sobre el total de ventas también sea positivo, cosa que no se ha dado con la mayoría de empresas en el sector. Parece que la empresa ha sabido rentabilizar sus beneficios con el paso del tiempo, sin embargo, hay que continuar con el análisis ya que no podemos pasar por alto el estado de liquidación concursal de la empresa y que, en algún momento de este último año o el inmediatamente posterior comenzaría el momento del declive.

A pesar de las dudas que pueda suponer la estructura de la empresa en cuanto a flexibilidad o rigidez, en este caso, ciñéndonos tan sólo en los datos parecen coherentes en cuanto a crecimiento. Un crecimiento en las ventas ha supuesto un crecimiento en el resultado del ejercicio, tanto a nivel absoluto como a nivel porcentual sobre la misma cifra de negocios. No obstante, y volvemos a remarcar una vez más, el aumento de los gastos financieros de la Sociedad es un dato, cuando menos, alarmante.

### 7.3.2 ANÁLISIS DE VENTAS A TRAVÉS DE RATIOS

A continuación, estudiaremos las variaciones de algunas magnitudes en función de la evolución que han tenido estas sobre las ventas. Estas alteraciones (que bien pueden ser positivas o negativas) son una variable clave a la hora de realizar el diagnóstico económico de cada empresa. Los datos serán representados en forma de ratios.

Comenzamos con los ratios para el caso de Granier:

**Tabla 31 Ratio de expansión de ventas y resultado de Granier**

Expansión de ventas		Expansión de resultado	
2014	1,28	2014	1,14
2013	1,84	2013	1,78

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

En la Tabla 31 observamos el ratio de evolución o expansión de ventas y del resultado. Se realiza una comparativa entre las ventas que ha habido en un año con las ventas del año anterior así como el resultado de un año frente al año previo.

La fórmula es → **Expansión de ventas** = Ventas año N / Ventas año (N-1)

El otra fórmula sería → **Expansión de rdo** = Resultado año N / Resultado año (N-1)

El valor ideal sería el mayor posible y teniendo una evolución positiva.

En nuestro caso tenemos dos datos: la expansión de ventas y de resultado para el año 2013 respecto del 2012 y la expansión correspondiente al 2014 frente al 2013. En ambos casos la expansión ha sido evidente, ya que ambos valores de ratios son superiores a la unidad. Sin embargo, las ventas del último año se han expandido menos que las del año anterior, esto quiere decir que no se ha seguido expandiendo al mismo ritmo, igual que en el caso del resultado del ejercicio.

Vemos a continuación en la Tabla 32 la expansión de ventas que ha tenido lugar en el sector de la Panadería (la expansión del resultado no la veremos ya que ha sido negativa en los años 2011 a 2013 y tan sólo ha sido positiva en el año 2014).

**Tabla 32 Expansión de Ventas en sector de Panadería**

Expansión de ventas		
2014	2013	2012
1,01	1,00	1,06

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

Cabe destacar que en el sector no se ha producido una gran expansión, de hecho el nivel de ventas podemos decir que se ha ido incrementando ligeramente a lo largo de los años y la mayor expansión se produjo en el año 2012 frente al 2011. Por tanto, para la empresa Granier la evolución puede concluirse como positiva y por encima de la media del sector de la Panadería.

**Tabla 33 Ratio de ventas por empleado de Granier**

Ratio vtas por empleado	
Año	Ratio
2014	222.041,95 €
2013	237.501,78 €
2012	240.430,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

La evolución del ratio de ventas por empleado que apreciamos en la Tabla 33, está representada en unidades monetarias y hace referencia al ingreso que se ha obtenido en cuanto a ventas por cada empleado.

La fórmula es la siguiente → **Ventas por empleado** = Ventas / N° de empleados

El valor deseado sería el más alto y, en la medida de lo posible, que los valores sean crecientes.

Observamos un ratio de ventas por empleado de 240.430€ por cada uno de los 22 trabajadores en el año 2012. A medida que transcurre el tiempo, la empresa va creciendo por lo que aumentan tanto el número de empleados como el valor de las ventas. No obstante, el rendimiento de ventas por empleado es menor, ya que en el 2014 este ratio alcanza los 222.042€, aproximadamente. Esto nos da un indicio de que no se ha conseguido mantener el máximo rendimiento por trabajador, si consideramos que con el paso del tiempo dicho rendimiento ha empeorado y, además de ellos, como también hemos observado en la Tabla 30 los gastos de personal son cada vez mayores, cosa que si no se traducen en rendimiento por empleado no sería algo adecuado para la empresa.

**Tabla 34 Ratio de cuota de mercado de Granier**

Ratio cuota mercado (=vta)	
2014	0,0032
2013	0,0025
2012	0,0014

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

**Tabla 35 Ventas en el sector de Panadería**

Ventas en el sector			
2014	2013	2012	2011
3.933.461.000,00 €	3.894.040.000,00 €	3.880.528.000,00 €	3.676.861.000,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

El ratio de cuota de mercado es un indicador del crecimiento de la empresa en relación con el sector en el que opera. En este caso, para la referencia del sector hemos optado por escoger el sector que corresponde con la (CNAE 1071) que es la “Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería”. Los datos de la media de ventas de este sector durante los años 2011 al 2014 aparecen en la Tabla 35 y observamos que estas ventas se han ido incrementando levemente a consecuencia del buen hacer en el sector y de la consolidación de varias empresas en el mismo, como ha sido el caso de ambas empresas que mencionamos en el presente trabajo hasta su posterior disolución.

El ratio obtenido se calcula → **Cuota de mercado** = Ventas empresa / Ventas sector

El cálculo se realiza sobre las ventas totales y se espera que el valor obtenido esté situado por encima de la media del sector de referencia, como mínimo.

Según este ratio, podemos apreciar en vista de la Tabla 34, que la empresa Granier ha ido dándose a conocer dentro del sector, puesto que ha ido ganando cuota de mercado con el paso del tiempo. Año tras año, este ratio aumenta, lo que significa que, a pesar del aumento de la media del sector, el incremento de las ventas de Granier es mayor que la mayoría de las empresas activas en el sector, llegando a doblar su cuota de mercado en apenas dos años.

Para el caso de Navarro tenemos la siguiente serie de ratios:

**Tabla 36 Ratio de expansión de ventas y resultado de Navarro**

Expansión de ventas		Expansión de resultado	
2013	2,94	2013	7,93
2012	1,50	2012	1,02

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

La **expansión de ventas** se ha ido incrementando con el paso del tiempo, como vemos en la Tabla 36, al ser la empresa cada vez más conocida entre los clientes y aumentando así sus ventas, año tras año. Esto también ha implicado una **expansión** consecuente en cuando al **resultado del ejercicio**. Cabe destacar que del año 2011 al 2012 el incremento de ventas ha sido de un 50% y en el año 2013 este incremento ha supuesto casi el triple de lo que representaban las ventas en el año 2012, aunque más evidente ha sido el crecimiento del resultado en el último año siendo casi 8 veces mayor que en el año anterior. Si tenemos en cuenta la referencia del sector vista en la Tabla 35, la expansión de ventas ha sido mucho mayor que la media de empresas del sector al que pertenece. Esto nos confirma que la empresa ha conseguido uno de sus objetivos en cuanto a expansión de ventas y es que ha conseguido incrementar cada vez más el nivel de estas, sin embargo, al tener un margen tan pequeño no ha conseguido traducir todas esas ventas en beneficio neto.

**Tabla 37 Ratio de ventas por empleado de Navarro**

Ratio vtas por empleado	
2013	139.146,67 €
2012	43.669,10 €
2011	51.614,14 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

Si nos fijamos en el **ratio de ventas por empleado** de la Tabla 37, cabe mencionar el gran aumento que ha tenido este en el último año frente a los dos años anteriores. En el año 2013 el número de ventas por empleado ha sido de casi 140.000€. Esto contrasta con el ratio obtenido en el año 2011 que ha sido de poco más de 50.000€ lo que ha supuesto un gran aumento proporcional del rendimiento en cuanto a ventas por trabajador. Este apartado es positivo ya que al aumentar los trabajadores se ha conseguido aumentar también el rendimiento de cada uno de ellos, por lo que no se ha perdido eficacia en este aspecto, incluso a pesar de incrementarse el gasto en personal, como ya hemos visto en la estructura de Pérdidas y Ganancias de la empresa.

**Tabla 38 Ratio de cuota de mercado de Navarro**

Ratio cuota mercado (=vta)	
2013	0,0013
2012	0,0004
2011	0,0003

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

En cuanto a la **cuota del mercado** de Navarro, precisamos en vista de la 38 que le ha costado en cierta medida llegar al nivel de ventas medio del sector, ya que en el año 2011 ya llevaba varios años constituida la empresa y no ha sido hasta el 2012 el momento en el que su cifra de negocios ha superado a la media del sector. En el año 2013, gracias al aumento en masivo de las ventas, se ha llegado casi a cuadruplicar la cifra de los ingresos de explotación respecto al sector al que pertenece.

## 7.4 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

El análisis que realizaremos sobre la rentabilidad relaciona los resultados generados (cuenta de pérdidas y ganancias) con lo que se ha precisado (activo y capitales propios) para desarrollar la actividad de cada una de las empresas.

Los principales ratios que estudiaremos dependen de cuatro variables, que son: Activo, Ventas, Capitales Propios y Resultado (beneficio).

En primer lugar compararemos la rentabilidad económica de ambas empresas y seguidamente haremos lo propio con la rentabilidad financiera, donde incluiremos también el apalancamiento financiero.

### 7.4.1 RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica, o rendimiento, nos permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

La fórmula para calcular dicha rentabilidad es  $\rightarrow \text{Rendimiento} = \text{BAII} / \text{Activo Total}$

El BAI (resultado de explotación) se toma para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, es decir, no toma en cuenta si la financiación es propia o ajena. Un mayor valor del ratio significa una mayor productividad del Activo.

Como valor de referencia podríamos tomar la referencia sectorial, sin embargo, como vemos en la Tabla 39 este dato no es muy fiable para los años 2011 y 2012 ya que los ratios son negativos a consecuencia de un resultado de explotación negativo, tomando el conjunto de empresas que operan en el sector. Asimismo, también compararemos el resultado obtenido con el valor del coste medio del pasivo, visto en las Tablas 22 y 24, debiendo de ser mayor el ratio de *Rendimiento* que el ratio del *Coste de la Deuda* para asegurarnos un correcto funcionamiento de la empresa.

**Tabla 39 Rentabilidad Económica en sector de Panadería**

Rentabilidad Económica del Sector			
2014	2013	2012	2011
0,03	0,005	-0,02	-0,07

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

Seguido a esto y en la misma tabla, detallaremos la descomposición del rendimiento, para así averiguar la estrategia que sigue cada empresa y determinaremos la manera en la que ésta genera sus ventas y cómo podría incrementar su rentabilidad económica.

Comenzaremos con el rendimiento descompuesto de la empresa Granier:

**Tabla 40 Rentabilidad Económica de Granier**

GRANIER			
	Vtas/Act	BaII/Vtas	Rent.econ
2014	1,305	0,300	0,391
2013	1,482	0,336	0,498
2012	1,531	0,366	0,561

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

En primer lugar, nos fijamos en el valor total que alcanza la rentabilidad económica para cada año que aparece en la Tabla 40. Si comparamos estos datos con los obtenidos para el ratio de Coste de Deuda, nos fijamos que tan sólo podemos relacionar el del año 2014, ya que en el resto de años no tenemos evidencia de los pasivos con coste de la empresa. Pues bien, el rendimiento del activo para ese año es superior al coste medio del pasivo, por lo que el beneficio de la empresa generado por el Activo debería de ser suficiente para atender el coste de la financiación, concluyendo que la rentabilidad económica parece suficiente en ese año.

No obstante, la rentabilidad económica de la empresa decrece a medida que pasa el tiempo, lo que se traduce en una menor productividad por año transcurrido. Aunque si nos fijamos en la Tabla 38, la rentabilidad económica de Granier es muy superior que la de la media del sector, ya que este presenta un rendimiento muy pequeño en los años 2013 y 2014, incluso un rendimiento negativo en 2012, lo que hace que Granier tome ventaja al respecto.

Atendiendo a la descomposición del rendimiento, observamos que tanto la rotación del activo (Ventas / Activo) como el margen de ventas (BAII / Ventas) han ido disminuyendo con el paso del tiempo, pero lo que más se ha reducido ha sido la rotación, debido a un aumento en mayor proporción del Activo frente a las Ventas y de las Ventas frente al BAII.

Por tanto, podríamos decir que un margen aceptable junto a una rotación mejorable sería una estrategia correspondiente a una buena calidad de los productos con un precio de venta ligeramente elevado y con una demanda focalizada.

Para incrementar la rotación habría que aumentar las ventas o bien reducir el activo. Para el caso de Granier y en vista del estudio que hemos realizado hasta ahora convendría reducir el Activo que tiene, ya que la productividad de este cada vez es menor y no se le saca tanto rendimiento como se podría esperar de una empresa con semejante magnitud de ventas.

Ahora seguiremos con el análisis del rendimiento de Navarro:

**Tabla 41 Rentabilidad Económica de Navarro**

NAVARRO			
	Vtas/Act	BAll/Vtas	Rent.econ
2013	2,965	0,038	0,113
2012	2,712	0,012	0,032
2011	2,671	0,017	0,046

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

Si tenemos en cuenta los valores de la Tabla 41 y los comparamos con el ratio de coste de deuda, observamos que el beneficio de la empresa parece insuficiente para cubrir el coste del Activo y aunque la rentabilidad económica está en crecimiento, produciendo una mayor productividad en cuanto al Activo, el coste de deuda es cada vez más elevado, siendo esta superior en cada año a la rentabilidad económica, haciendo que el rendimiento no sea adecuado. Sin embargo, si tomamos en cuenta la referencia del sector, la empresa Navarro estaría bien posicionada tan solo viendo que en los años 2011 y 2012 presenta un rendimiento positivo frente al rendimiento negativo del sector de la panadería. Ya en el último año esta rentabilidad es aún mayor que la rentabilidad de los años anteriores.

En vista a la descomposición del rendimiento, observamos una clara estrategia de rotación masiva del activo con un margen de ventas mucho más pequeño que el de su competidor. Se pretende ajustar el precio y vender el máximo número de productos que se fabrican en la empresa (especialmente la barra de pan).

Observamos una evolución positiva de la Rentabilidad Económica: en primer lugar en cuanto a rotación de Activo (debido al gran incremento proporcional en cuanto a Ventas respecto al Activo) y, en segundo lugar, en cuanto a margen de ventas (creciendo en mayor medida el resultado de explotación frente a las Ventas en el año 2013).

Para incrementar el rendimiento de la empresa, cosa que es muy necesaria visto el coste de deuda que esta tiene, sería necesaria incrementar el margen de ventas. Cabría la posibilidad de *reducir los costes* de la empresa, disminuyendo el gasto financiero tan elevado que esta tiene o, de otra manera, *aumentar el precio de venta*. Esto último consideramos que sería lo más apropiado para esta empresa en particular, ya que con unas ventas tan elevadas en el último año debería de aprovechar ese auge en la cifra de negocios e incrementar el precio de sus productos para conseguir un beneficio unitario superior.

#### 7.4.2 RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios.

La fórmula utilizada es → **Rentabilidad Financiera** = Resultado / Fondos Propios

Los fondos propios hacen referencia al conjunto del Patrimonio Neto, que está integrado por el capital suscrito y por *otros fondos propios*. A esta tipo de rentabilidad también se le denomina “rentabilidad del capital propio”.

Para obtener la descomposición hemos utilizado el Método de Parés, mediante el cual obtenemos la rentabilidad financiera total a través de la rotación del activo, el margen de ventas, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal.

En este caso, el resultado global debería ser positivo e igual o superior a las expectativas de los accionistas, es decir, no tendría que existir coste de oportunidad. Para ello, compararemos el resultado de la rentabilidad financiera de cada empresa con el del sector al que pertenecen y así evaluaremos si la rentabilidad financiera proporcionada por cada una de las empresas sería interesante para aquellos inversores que desearan ser socios de la empresa.

Para tener una idea de los valores de referencia del sector, hemos creado una tabla en base a los datos y estadísticas que nos ha proporcionado el SABI:

**Imagen 24 Rentabilidad Financiera del sector de Panadería**

Grupos de empresas	Rentabilidad financiera (%)		Resultado del Ejercicio (mil ...)		Fondos propios (mil EUR)	
	Media	Número de empresas	Media	Número de empresas	Media	Número de empresas
<b>2011</b>						
Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería (...)	-29,98	3.252	-92	3.217	364	3.252
<b>2012</b>						
Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería (...)	-19,80	3.242	-38	3.203	357	3.242
<b>2013</b>						
Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería (...)	-2,32	3.183	-17	3.145	393	3.183
<b>2014</b>						
Fabricación de pan y de productos frescos de panadería y pastelería (...)	22,96	3.191	15	3.140	427	3.191

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI, CNAE 1071 (2019)

Observamos en la Imagen 24 que la Rentabilidad Financiera media para las empresas del Sector en los años 2011 a 2013 es negativa, consecuencia de un resultado del ejercicio negativo continuado, aunque va mejorando año tras año, sin llegar a ser positivo hasta el año 2014. El número de empresas vemos que varía escasamente, disminuyendo en los tres primeros años del análisis y aumentando ligeramente en el 2014 respecto al 2013. El hecho de que la rentabilidad sea negativa es un hecho a tener muy en cuenta, ya que si las empresas mencionadas cuentan con una rentabilidad positiva, sería conveniente invertir en ellas más que en otras del sector, dado que la media de este hemos visto que es negativa. Sin embargo en el último año analizado (2014), y esto afecta únicamente a la empresa Granier al tener las cuentas de ese año, tendremos que ver cuál ha sido la diferencia entre rentabilidades, en caso de que la de Granier también haya sido positiva.

Daremos comienzo al análisis descomponiendo la rentabilidad de la empresa Granier:

**Tabla 42 Rentabilidad Financiera de Granier**

GRANIER						
	Vtas/Act	BAII/Vtas	Activo/FFPP	BAI/BAII	Resultado/BAI	Rent.finan
<b>2014</b>	1,305	0,300	1,454	1,001	0,740	<b>0,421</b>
<b>2013</b>	1,482	0,336	1,732	1,013	0,732	<b>0,640</b>
<b>2012</b>	1,531	0,366	2,528	1,006	0,700	<b>0,998</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)



**Tabla 43 Apalancamiento Financiero de Granier**

GRANIER	
	Apalancamiento financiero
2014	1,456
2013	1,754
2012	2,543

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

Las dos primeras partidas de la Tabla 42 [(Ventas/Activo) y (BAII/Ventas)] hacen referencia a la Rotación del Activo y al Margen de Ventas, conceptos ya analizados en la Rentabilidad Económica, por lo que no incidiremos mucho en ellas. Las siguientes dos partidas [(Activo/Fondos Propios y (BAI/BAII)] aluden al **Apalancamiento Financiero**, resultado que aparece en la Tabla 43. El último apartado (Resultado/BAI) corresponde al **Efecto Fiscal** sufrido por la empresa.

En primer lugar, cabe apreciar que la rentabilidad financiera para cada año es positiva, por lo que la empresa seguiría siendo productiva, a priori. Observamos que la rentabilidad financiera decrece por año que pasa, aunque parte de valores muy exagerados, igual que en el caso de la rentabilidad económica, a consecuencia, en gran medida de la rotación del activo y del apalancamiento financiero. Nos llama la atención que, en el año 2012, la rentabilidad financiera es casi del 100% y resulta que en ese año el Resultado del Ejercicio es prácticamente el mismo que el del Patrimonio Neto, no obstante, al ser datos extraídos directamente de la base de datos del SABI tendremos en cuenta dicho resultado, aunque nos parezca excesivo.

El apalancamiento financiero, que relaciona la deuda con los gastos financieros que ocasiona, es superior a 1 para cada año, lo que supone que la deuda favorece la Rentabilidad Financiera siendo esta favorable. A pesar de eso, el ratio de apalancamiento cada vez es más pequeño, y eso es a consecuencia de un incremento mayor del Patrimonio Neto que de Activo, lo que ha supuesto que el nivel de deuda comience a ser preocupante para la empresa porque la parte del Activo que está financiada por los Fondos Propios cada vez es menor.

De otro modo, la carga financiera resulta positiva y no se ve muy alterada ya que los Ingresos Financieros de la empresa hacen que los Gastos de la misma naturaleza resulten ínfimos en comparación.

En cuanto a la presión fiscal que soporta la empresa, esta resulta cada vez más favorable y adecuada, porque al aproximarse el ratio a 1 significa que el efecto fiscal que mide el Impuesto de Sociedades es cada vez menor para la empresa, resultando un dato positivo para la empresa, sabiendo que la presión fiscal en ese año para las empresas del sector de media ha sido de 0,67.

Observamos, en vista de lo mencionado, como la rentabilidad financiera decrece debido a una disminución en la rotación del activo y en el margen de ventas (ya comentados para el ROA) y a un descenso del apalancamiento financiero, que ya venía siendo muy elevado en el año 2012. De hecho, el único factor en el que ha mejorado la empresa Granier ha sido en la presión fiscal soportando un Impuesto de Sociedades cada vez más pequeño pero sin evitar revertir el descenso continuado de la Rentabilidad Financiera.

Comparando la Rentabilidad Financiera de Granier con la del sector, resulta más positiva la de la Sociedad analizada, ya que la rentabilidad es positiva para cada año e incluso en el último año que se tiene constancia (2014) supone un 42% frente al 23% de rentabilidad financiera media que se obtiene en el sector. Esto nos indica que aún sería conveniente invertir en la empresa Granier pero en vista de los resultados analizados y la evolución que ha ido teniendo la empresa en cuanto a ambas rentabilidades, la sería duda sobre el correcto funcionamiento de la empresa es evidente.

En cuanto a la valoración del coste de oportunidad, este aspecto lo analizaremos después de analizar la rentabilidad financiera de la empresa Navarro.

Pasamos a analizar ahora la rentabilidad financiera de Navarro:

**Tabla 44 Rentabilidad Financiera de Navarro**

NAVARRO						
	Vtas/Act	BAII/Vtas	Activo/FFPP	BAI/BAII	Resultado/BAI	Rent.finan
2013	2,965	0,038	5,168	0,689	0,750	0,302
2012	2,712	0,012	2,802	0,817	0,750	0,056
2011	2,671	0,017	2,009	0,832	0,750	0,058

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

**Tabla 45 Apalancamiento Financiero de Navarro**

NAVARRO	
	Apalancamiento financiero
2013	3,560
2012	2,289
2011	1,672

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SABI (2019)

En este caso, al contrario que la empresa Granier, la rentabilidad financiera va en aumento cada año que pasa, como se aprecia en la Tabla 44. Gran parte de ese aumento es debido al incremento del **Apalancamiento Financiero**. Este ratio analizado está en un aumento constante y es que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa, a pesar de ello cabría la posibilidad de que ese apalancamiento no fuese real.

Desglosando el nivel de apalancamiento que vemos en la Tabla 45, nos damos cuenta que el efecto de la carga financiera es cada vez más deficiente, sobre todo en el último año donde los Gastos Financieros cogen más fuerza que en el resto de años. Por otra parte, el nivel de deuda es cada vez más positivo y eso es a causa del aumento que ha resultado del mismo con el transcurso del tiempo.

La **presión fiscal** que soporta la empresa es la misma para cada año, lo que significa que el efecto fiscal es proporcional a cada año y corresponde con un Impuesto de Sociedades del 25% sobre el Beneficio Antes de Impuestos, lo que resultaría adecuado para la empresa. No podemos comparar esta presión con el efecto fiscal que han sufrido las empresas del sector ya que, en los años comprendido de 2011 a 2013 la suma del resultado del ejercicio de las empresas ha sido negativo.

Analizando el conjunto de la situación financiera, observamos como dicha rentabilidad decrece ínfimamente en el año 2012 frente al 2011, pudiendo decir que esta se mantiene prácticamente constante, pero aumenta en gran proporción en el año 2013 gracias al incremento en la rotación del activo, el margen de ventas y el conjunto del apalancamiento financiero. No obstante, si analizamos el global financiero de la empresa, observamos a una empresa endeudada, con problemas de liquidez y con un coste de deuda elevado, por tanto, no podríamos decir que el apalancamiento financiero, aparentemente favorable, fuese real ya que los gastos financieros son demasiado elevados como para que se dé una situación beneficiosa en este aspecto.

La presión fiscal, de otra parte, ha resultado inalterada, por lo que no ha tenido incidencia en la evolución de la rentabilidad financiera.

Comparando esta rentabilidad financiera con la misma rentabilidad media por parte del sector en los años 2011 a 2013, podemos decir que la gran diferencia que más contrasta es que la del sector tiene signo negativo, debido al resultado medio negativo de las empresas, mientras que en Navarro el signo es positivo. A pesar de esto, no tenemos que perder de vista el impacto de la carga financiera, que se ha incrementado en gran cantidad en un tiempo muy corto, lo que nos hubiese alertado en caso de plantearnos invertir en dicha empresa, y este hecho ha podido ser el causante del actual estado de liquidación concursal de la misma.

Ahora bien, teniendo en cuenta el aspecto financiero de ambas empresas ya analizadas, podemos observar que sería más conveniente invertir en la empresa de Granier, ya que obtendríamos una mayor rentabilidad en los años que coinciden con el análisis de las dos empresas. Por tanto, de tener cierto capital e invertirlo en la empresa Navarro, en los años 2012 y 2013, tendríamos un coste de oportunidad claramente evidenciado en relación a si este dinero hubiese sido invertido en la empresa Granier. La diferencia entre ambas rentabilidades se puede visualizar notoriamente en las Tablas 42 y 44.

Para que la comparativa entre ambas empresas se refleje de una forma más visual, se han resumido los aspectos más relevantes de esta es una única tabla (Tabla 46) que nos permite observar los diferentes aspectos de una empresa y de otra, durante los años 2012 y 2013, que es cuando coincide el análisis entre ambas dos.

**Tabla 46 Comparativa general entre ambas empresas**

	GRANIER		NAVARRO	
	2012	2013	2012	2013
<b>Situación patrimonial</b>	Equilibrio		Suspensión pagos técnica	Equilibrio
<b>Liquidez</b>	Correcto	Ociosidad	Posible problema	
<b>Tesorería</b>	Correcto	Exceso liquidez	Suspensión pagos técnica	Correcto
<b>Disponibilidad</b>	Pérdida rentabilidad efectivo		Problemas atención pagos	Valor óptimo
<b>Endeudamiento</b>	Adecuado		Adecuado	Financiación ajena
<b>Autonomía</b>	Adecuado		Adecuado	Financiación ajena
<b>Solvencia</b>	Correcto	Cierto exceso	Correcto	
<b>Calidad de la deuda</b>	Corto plazo		Corto plazo	
<b>Gastos financieros sobre ventas</b>	No excesivo		No excesivo	
<b>Coste de la deuda</b>	-----	-----	Deuda barata	Deuda excesiva
<b>Cobertura de gastos financieros</b>	-----	Adecuado	Adecuado	Adecuado
<b>Rotación de activo</b>	Disminuye		Aumenta	
<b>Expansión de ventas</b>	Decrecen		Crecen	
<b>Rentabilidad económica</b>	Buen rendimiento		Mal rendimiento	
<b>Rentabilidad financiera</b>	Buena pero decreciente		Creciente pero existe coste de oportunidad	

Fuente: Elaboración propia (2019)

## 8. CONCLUSIONES

Una vez vistos y analizados los aspectos más relevantes de los dos modelos de negocio que han sido objeto de estudio en el presente trabajo de final de grado, así como su evolución a lo largo del tiempo, procederemos a extraer las consecuentes conclusiones de manera ordenada. Asimismo, sintetizaremos aquellos aspectos más relevantes de todos los capítulos en los que hemos indagado, a lo largo del trabajo de final de grado, para realizar un diagnóstico detallado del sector y ofrecer información que sea de utilidad a todos aquellos emprendedores que deseen introducirse en el mercado de la panadería tradicional y en el mundo de las franquicias.

- Análisis del Sector

En este primer apartado observamos las diferentes particularidades del sector agroalimentario y del sector de la panadería.

Por una parte, el **sector agroalimentario** ha ido adquiriendo cada vez más importancia a nivel nacional, aumentando su facturación con el paso del tiempo y contando con una balanza comercial positiva gracias al incremento de exportaciones. Todo ello ha dado lugar a que esta industria se consolide como la primera rama industrial, en cuanto a ocupación de trabajadores por sector. A su vez, los avances tecnológicos han requerido de personal cualificado y con experiencia para que el sector continúe con su auge y el cliente final resulte satisfecho.

De otro modo, para el **sector de la panadería** nos hemos centrado más en la manera en la que este ha ido desarrollándose. Mientras que la panificación soportó un ligero estancamiento entre los años 2012 a 2014, la venta de masas congeladas siguió en aumento. Continuando con la evolución, en los años posteriores hasta 2017, ha habido una diferencia entre los miembros de ASEMAC y el conjunto del sector al que hacemos mención. Mientras que los socios de la asociación han visto incrementarse la facturación de pan, bollería y pastelería alrededor de un 4%, la facturación del conjunto del sector descendió un 3%. Desde el año 2017 en adelante se ha registrado una ligera reducción continuada en el consumo del pan y el gasto en el mismo, por eso, la organización ASEMAC será la encargada de mejorar la calidad y el buen hacer de los productos panaderos tratando de incentivar el consumo de estos productos a nivel nacional.

- Modelos de negocio objeto de estudio

La primera toma de contacto con los dos modelos de negocio a los que hacemos mención en este trabajo se encuentra en este punto. Hemos visto el origen que ha tenido la empresa **Navarro** así como el modelo que ha seguido desde un principio la empresa de **Granier**: modelo de **franquicias**. La particular ventaja de éste frente a los puntos de venta que tenía Navarro, es que las franquicias cuentan con la ayuda y el soporte del franquiciador y una serie de *know how* proporcionados por la central de ventas que siempre vienen bien a la hora de iniciar un negocio.

En cuanto a la misión, visión y valores hemos visto la diferencia entre el enfoque que da cada una de las empresas. Por una parte, Navarro se centra en ofrecer precios bajos a un público diverso con idea de mantener un precio asequible y haciendo valer su honestidad y profesionalidad en el sector. De otra parte, Granier se centra en la calidad de sus productos así como en la comodidad de sus clientes con la visión de expandirse mundialmente ofreciendo siempre confianza y cercanía a su público.

- Análisis estratégico

Con las distintas herramientas de las que nos hemos valido para realizar el análisis estratégico, tales como el **Pestel**, las cinco fueras de **Porter**, el **DAFO** y el **CAME**, hemos distinguido aquellos aspectos en los que la empresa es más fuerte y aquellos otros que representan una debilidad para cada una.

Hemos observado cómo afectan a día de hoy algunos factores importantes como la **política nacional**, la cual está marcada por un clima de crispación destacando la ausencia de un gobierno estable, la **economía**, factor que se encuentra en crecimiento, y la **tecnología**, que está en un progreso constante y se han dado muchos avances en materia de proceso y elaboración de alimentos.

Con el modelo de Porter, hemos destacado que la tanto la amenaza de nuevos competidores en el mercado como la amenaza productos sustitutivos suponen un serio problema para ambas empresas, no obstante, la gran variedad de productos de Granier hace que esta empresa tenga cierta ventaja en el aspecto de diversificación frente a la de Navarro.

En cuanto a aspectos positivos de Granier, podemos decir que la empresa tiene buena imagen y una clientela fija, aprovechándose de la atención personalizada que manifiesta, mientras que Navarro ofrece pan muy barato y se aprovecha de aquellas personas que tienen pocos recursos debido al desempleo o a la crisis de aquella época.

Como debilidades cabe mencionar la alta competencia que tiene Granier, al ser una empresa que quiere expandirse a nivel mundial, y la falta de diferenciación de Navarro además de que al centrarse en un producto básico, con la salida de la crisis y la constante preocupación por la salud por parte de los consumidores, este hecho afectó súbitamente a la Sociedad.

- Público objetivo

Si no tenemos claro a nuestro cliente es muy difícil llevar a cabo un negocio. Hemos examinado el **target de referencia** y los consumidores de cada una de las empresas analizadas, llegando a la conclusión de que Navarro se ha centrado en un público sencillo y que los consumidores han percibido sus productos como estándar y baratos, y Granier ha ido un poco más allá, siguiendo unas tendencias más características en función de la hora a la que se visitaba el negocio.

Tanto de una manera como de otra, si se pretende llegar a un público más amplio se requiere calidad, un precio económico, un horario accesible y una buena ubicación del establecimiento.

- Marketing Mix

Mediante el mecanismo de las 4 P's hemos podido distinguir las diferentes etapas del marketing mix aplicadas a cada una de las dos empresas.

Relacionado al **producto** hemos visto como Navarro se centra en el producto esencial, es decir, el producto básico que es la barra de pan, mientras que Granier se adapta al producto formal, dando un salto de calidad al producto en cuanto a diferentes características junto a una apariencia superior.

El proceso de **distribución** es semejante para las dos empresas, ya que siguen un canal largo (habitual en este tipo de negocios): se comienza el curso en la fábrica central, donde se prepara el producto para ser recogido por los transportistas, pasando por los detallistas, encargados de hacer llegar los productos al consumidor final y, en caso de contar con ello, empleados que realicen un servicio de entrega del producto en el local o terraza, si se dispone de ella.

En cuanto a los medios de **promoción**, a día de hoy debemos destacar el avance tecnológico y la importancia de tener una presencia en las redes sociales y contar con una página web propia. Este aspecto está muy cuidado por la empresa Granier, la cual cuenta estos aspectos y además con una cristalera vistosa en cada uno de sus negocios. No es el caso de Navarro, el cual nunca se ha valido de algún medio de promoción en Internet y tan solo se ha dado a conocer del boca a boca y mediante flyers promocionales del negocio.

El **precio** establecido por cada una de las empresas difiere en función de la estrategia que se pretende llevar. De un lado, la estrategia de Granier es el de continuar vendiendo a precios de mercado y seguir siendo una empresa asentada en el sector. De otro modo, Navarro pretende una penetración en el mercado e irrumpir rápidamente en el sector de la panadería. La estrategia diferenciada de precios se observa claramente en el margen bruto que refleja la cuenta de explotación estándar de ambos modelos, mientras que el margen bruto de Granier es del 15%, el de Navarro apenas alcanza un 5%.

Otro paso importante es establecerse **objetivos** de manera que estos resulten concretos, medibles y alcanzables. Estos pueden ser a corto o largo plazo. Algunos objetivos que se pueden considerar a corto plazo sería el de un refuerzo de la marca internacionalmente, como lo ha tenido Granier, o el de llegar a vender una cantidad concreta de su producto, como ha sido el caso de Navarro. Otros objetivos, más rigurosos y a largo plazo, podrían ser llegar a alcanzar un número de establecimientos por todo el mundo o la mera expansión a nivel nacional, también marcados por Granier y Navarro, respectivamente. Para el caso concreto de estas dos empresas, tan solo el refuerzo internacional por parte de Granier ha sido el único objetivo del que hay evidencias que se ha llegado a realizar.

- Análisis Económico-Financiero

Visto el correspondiente análisis de cada una de las empresas junto a la evolución que han tenido en cuando al balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias y las rentabilidades económicas y financieras hemos extraído la siguiente conclusión para una y otra sociedad:

El caso de **Granier**, dada su situación patrimonial y con las consecuentes investigaciones, hemos visto que el problema que tiene de liquidez no se debe a la ociosidad, sino a que la empresa tardaba más de lo debido en cobrar a sus clientes. Esto es algo normal que ha podido afectar a varias empresas del sector debido a la crisis que ha habido entre los años 2012 a 2014. Hemos concluido que el nivel de endeudamiento, autonomía y solvencia es el adecuado. La calidad de la deuda es mayoritariamente a corto plazo y los gastos financieros no son excesivos, habiendo cobertura suficiente para cubrirlos. En cuanto a rentabilidades, la rentabilidad económica presenta un buen rendimiento mientras que la financiera también presenta un dato positivo pero cada vez menor.

Por otra parte, la empresa de **Navarro** u **Obrador Navarro**, según los datos expuestos, parecía que iba bien encaminada, no obstante, con la salida de la crisis y la preocupación de los consumidores en temas de salud y calidad de los productos, esta empresa ha llegado al estado de disolución, en Junio de 2018. El motivo principal, ha sido la cifra exagerada de gasto financiero y el coste de deuda excesivo. Al llegar a estar tan endeudada con el banco, además de ser esta deuda mayoritariamente a corto plazo, y acabar denegándole un crédito de más de un millón de euros, el empresario José Navarro perdió todo lo relacionado al negocio y la mayoría de los puntos de venta que poseía cerraron. Se desconoce si a día de hoy hay algún punto de venta que continúe trabajando bajo el nombre original del negocio, sin embargo, de haberlo no pertenece ninguno al fundador al que nos hemos referido a lo largo del presente trabajo.

- Dificultades y limitaciones

No queremos pasar por alto aquellas dificultades y limitaciones en las que hemos incurrido a medida que se realizaba el trabajo. Por mencionar algunas de ellas, la primera y más evidente es que las empresas que hemos analizado a pesar de coexistir por un tiempo en el mercado, han tenido horizontes temporales distintos, de ahí que para el análisis económico hayamos cogido periodos de tiempo diferentes. También ha resultado complicado encontrar información de una empresa que jamás ha tenido página web y de la que desconocemos algunos de sus productos, sin embargo, gracias a la consulta de trabajadores y expertos relacionados con la empresa hemos conseguido aportar más objetividad y una visión interna de la empresa en sí (a la de Navarro nos referimos).

De igual manera para la obtención de los datos no hemos tenido acceso a los informes anuales detallados de las empresas y nos hemos apoyado en la información que nos ha proporcionado la base de datos del SABI, reconociendo que esto nos limita gran parte de la investigación y no da acceso a toda la información en profundidad como hubiésemos deseado.

- Conclusión final

Finalmente, con toda la información expuesta hasta el momento y viendo el diferente resultado entre una y otra empresa analizada, a la hora de entrar en el sector de la panadería tradicional es muy importante conocer todo el proceso que se va a llevar a cabo, más aun tratándose del caso de las franquicias y sus peculiaridades, y considerando que la economía actual está en un periodo de auge, un negocio bien llevado por un buen emprendedor puede resultar de provecho, tanto para él como para el consumidor final. Hemos visto, por otra parte, que un negocio puede salir bien o puede salir mal, sin embargo, tomando el caso de Granier, que sigue operando en la actualidad bajo otra forma estatutaria, apreciamos la manera en la que ha sido respaldada cada franquicia poseedora de esta marca y es que para los nuevos emprendedores es muy importante consolidarse en el mercado y reducir el riesgo, por eso, el modelo de la franquicia es el que mejor les convendría a la hora de iniciarse en el sector de la panadería tradicional.



## 9. BIBLIOGRAFÍA

ACCIONMK (2017). *Estudio de mercado del sector agroalimentario*.

<<https://www.accionmk.com/es/caracteristicas-evolucion-del-sector-agroalimentario/>>

[Consulta 26/02/2019]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA INDUSTRIA DE PANADERÍA, BOLLERÍA Y PASTELERÍA (2018). *Dossier de prensa*.

<<http://www.asemac.es/uploads/Datos%20del%20sector%202017.pdf>>

[Consulta 26/02/2019]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA INDUSTRIA DE PANADERÍA, BOLLERÍA Y PASTELERÍA (2019). *Dossier de prensa*.

<<http://asemac.es/uploads/DOSSIER%20PRESENTACI%3%93N%20DATOS%202018.pdf>>

[Consulta 24/07/2019]

BANCO DE ESPAÑA (2019). *Tabla de tipos de interés, activos y pasivos, aplicados por las entidades de crédito*.

<[https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productoservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresprac/Tabla\\_de\\_tipos\\_\\_a0b053c69a40f51.html?anyo=1cf83a0e0d90f510VgnVCM1000005cde14acRCRD#comboAnios](https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/productoservici/relacionados/tiposinteres/guia-textual/tiposinteresprac/Tabla_de_tipos__a0b053c69a40f51.html?anyo=1cf83a0e0d90f510VgnVCM1000005cde14acRCRD#comboAnios)>

[Consulta 14/08/2019]

CAIXABANK (2016). *El sector agroalimentario español*.

<<http://www.caixabankresearch.com/el-sector-agroalimentario-espanol-la-huerta-de-europa-y-mucho-mas-f9>>

[Consulta: 29/04/2019]

EL ECONOMISTA (2013). *El sector de la panadería y pastelería industriales crece un 1,6%, según DBK*.

<<https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/5112118/09/13/El-sector-de-la-panaderia-y-pasteleria-industriales-crece-un-16-segun-DBK.html>>

[Consulta 26/02/2019]

EL ECONOMISTA (2017). *Sectores que generan más empleo en España*.

<<https://www.economista.es/economia/noticias/8817515/12/17/Sectores-que-generaran-mas-empleo-en-Espana.html>>

[Consulta 26/02/2019]

EL MUNDO (2016). *El rey del pan: de vender millones con barras a 20 céntimos, a la ruina*.

<<https://www.elmundo.es/cronica/2016/03/05/56d09b47ca474194028b46a8.html>>

[Consulta 19/05/2019]

EMPRENEDORES (2018). *Las panaderías-cafeterías hacen que suba el pan*

<<https://www.emprendedores.es/franquicias/a79385/franquicias-panaderias-pastelerias-crecimiento/>>

[Consulta 17/06/2019]

- ESPINOSA, R. (2013). *Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa*.  
<<https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>>  
[Consulta 11/04/2019]
- EXPORT ORANGE (2018). *La evolución del sector agroalimentario y el empleo*  
<<https://exportorange.es/2018/07/20/la-evolucion-del-sector-agricola-y-el-empleo>>  
[Consulta 26/02/2019]
- FARRÉS, C. (2016). *Granier, el imperio del pan que quiere llegar a los 1.000 establecimientos en cinco años*.  
<[https://cronicaglobal.espanol.com/business/granier-imperio-pan-1000-establecimientos-cinco-anos\\_31848\\_102.html](https://cronicaglobal.espanol.com/business/granier-imperio-pan-1000-establecimientos-cinco-anos_31848_102.html)>  
[Consulta 17/06/2019]
- FRED, D (2003). *Conceptos de Administración Estratégica, 9ª Edición*. México: Pearson Education
- GALEANO, S. (2019). *Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo en 2019*.  
<<https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-2019-top/>>  
[Consulta 14/06/2019]
- JOHNSON, G. (2010). *Fundamentos de estrategia, 7ª Edición*. España: Prentice Hall
- LA VANGUARDIA (2018). *La cadena Granier factura 47 millones, un 3 % más, y crece en el extranjero*.  
<<https://www.lavanguardia.com/vida/20180416/442618491637/la-cadena-granier-factura-47-millones-un-3-mas-y-crece-en-el-extranjero.html>>  
[Consulta 17/06/2019]
- LEVANTE (2016). *La guerra del pan acaba en ruina*.  
<<https://www.levante-emv.com/economia/2016/02/23/guerra-pan-acaba-ruina/1382838.html>>  
[Consulta 19/05/2019]
- MEJÍA, J.C. (2019). *Estadísticas de redes sociales 2019: Usuarios de facebook, twitter, instagram, youtube, linkedin, whatsapp y otros*.  
<<https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/>>  
[Consulta 14/06/2019]
- MUÑIZ, R., MUÑIZ, V. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2014). *Informe de consumo en alimentación*.  
<[https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014\\_tcm30-104149.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm30-104149.pdf)>  
[Consulta: 26/02/2019]

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2015). *Informe de consumo en alimentación*.

<[https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015\\_tcm30-104147.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015_tcm30-104147.pdf)>

[Consulta: 26/02/2019]

PASTRY REVOLUTION (2017). *ASEMAC presenta los datos anuales del sector*.

<<https://www.pastryrevolution.es/noticias/asemac/>>

[Consulta 26/02/2019]

SMITH, K. (2019). *116 estadísticas interesantes de las redes sociales*.

<<https://www.brandwatch.com/es/blog/116-estadisticas-de-las-redes-sociales/>>

[Consulta 14/06/2019]

WIKIPEDIA (s.f.). *Entorno empresarial*.

<[https://es.wikipedia.org/wiki/Entorno\\_empresarial](https://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_empresarial)>

[Consulta 06/05/2019]

## ANEXOS

### Anexo 1 Balance de Granier

<b>Formato Global</b>			
Cuentas No Consolidadas	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	EUR	EUR	EUR
<b>Balance de situación</b>			
Inmovilizado	2.345.290	1.253.708	411.055
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	n.d.
Inmovilizado material	2.334.690	1.252.108	409.455
Otros activos fijos	10.600	1.600	1.600
Activo circulante	7.179.419	5.317.019	3.044.860
Existencias	391.265	n.d.	n.d.
Deudores	1.678.388	2.856.575	1.123.087
Otros activos líquidos	5.109.766	2.460.445	1.921.773
Tesorería	1.853.574	202.420	412.666
<b>Total activo</b>	<b>9.524.709</b>	<b>6.570.727</b>	<b>3.455.915</b>
Fondos propios	6.552.413	3.794.331	1.367.170
Capital suscrito	3.010	3.010	3.010
Otros fondos propios	6.549.403	3.791.321	1.364.160
Pasivo fijo	185.624	125.161	n.d.
Acreedores a L. P.	185.624	125.161	n.d.
Otros pasivos fijos	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	2.786.672	2.651.235	2.088.745
Deudas financieras	295.177	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	1.601.426	1.637.603	1.313.250
Otros pasivos líquidos	890.069	1.013.632	775.495
<b>Total pasivo y capital propio</b>	<b>9.524.709</b>	<b>6.570.727</b>	<b>3.455.915</b>

Fuente: SABI (2019)

**Anexo 2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Granier**

<b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b>			
Ingresos de explotación	12.434.349	9.737.573	5.289.460
Importe neto Cifra de Ventas	12.434.349	9.731.208	5.289.460
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	3.724.151	3.274.932	1.937.386
Ingresos financieros	18.167	47.218	11.414
Gastos financieros	13.030	5.692	0
Resultado financiero	5.136	41.527	11.414
Result. ordinarios antes Impuestos	3.729.288	3.316.459	1.948.800
Impuestos sobre sociedades	971.206	889.298	584.640
Resultado Actividades Ordinarias	2.758.081	2.427.161	1.364.160
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	2.758.081	2.427.161	1.364.160
<b>Materiales</b>			
Materiales	4.962.695	3.888.053	2.124.439
Gastos de personal	1.304.542	882.564	472.320
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	146.049	63.744	15.167
Other operating items	-2.555.776	-1.628.280	-740.149
Gastos financieros y gastos asimilados	13.030	5.692	n.d.
<b>Cash flow</b>			
Cash flow	2.904.131	2.490.905	1.379.327
Valor agregado	5.192.909	4.268.458	2.436.287
EBIT	3.724.151	3.274.932	1.937.386
EBITDA	3.870.201	3.338.676	1.952.553

Fuente: SABI (2019)

**Anexo 3 Balance de Navarro**

<b>Farmato Global</b>					
Cuentas No Consolidadas	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Balanza de situación</b>					
Inmovilizado	696.458	384.823	347.792	262.716	248.489
Inmovilizado inmaterial	135.607	27.996	28.202	27.831	29.197
Inmovilizado material	445.003	348.177	314.977	230.335	215.042
Otros activos fijos	115.848	8.650	4.613	4.551	4.250
Activo circulante	992.635	243.057	77.325	76.676	67.323
Existencias	107.998	48.291	12.367	6.309	6.338
Deudoras	592.689	150.772	49.947	19.048	58.041
Otros activos líquidos	292.147	43.994	15.011	51.519	2.945
Tesorería	47.119	43.994	15.011	50.734	2.945
<b>Total activo</b>	<b>1.689.293</b>	<b>627.880</b>	<b>425.117</b>	<b>339.591</b>	<b>315.812</b>
Fondos propios	326.889	224.104	211.654	182.505	165.397
Capital suscrito	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Otros fondos propios	201.889	99.104	86.654	67.505	40.397
Pasivo fijo	431.140	64.439	17.218	42.655	67.798
Acreedores a L. P.	431.140	64.439	17.218	42.655	67.798
Otros pasivos fijos	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	931.263	339.337	196.246	104.432	82.617
Deudas financieras	31.578	36.272	58.853	25.144	27.745
Acreedores comerciales	541.399	168.758	33.298	29.395	23.167
Otros pasivos líquidos	358.286	134.307	104.095	49.893	31.705
<b>Total pasivo y capital propio</b>	<b>1.689.293</b>	<b>627.880</b>	<b>425.117</b>	<b>339.591</b>	<b>315.812</b>

Fuente: SABI (2019)

Anexo 4 Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Navarro

Cuentas de pérdidas y ganancias					
Ingresos de explotación	5.009.280	1.703.095	1.135.511	999.698	951.363
Importe neto Cifra de Ventas	5.009.280	1.702.218	1.135.511	999.458	947.363
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	190.931	20.303	19.622	38.203	33.847
Ingresos financieros	42	-8	10	5	0
Gastos financieros	59.459	3.704	3.299	4.044	5.065
Resultado financiero	-59.417	-3.712	-3.289	-4.039	-5.065
Result. ordinarios antes Impuestos	131.514	16.600	16.333	34.164	28.782
Impuestos sobre sociedades	32.879	4.150	4.083	6.833	5.757
Resultado Actividades Ordinarias	98.636	12.450	12.250	27.331	23.026
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	98.636	12.450	12.250	27.331	23.026
Materiales	2.780.738	668.836	373.912	316.405	289.483
Gastos de personal	1.419.666	772.950	520.440	469.267	433.406
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	66.664	48.496	39.247	44.172	53.133
Other operating items	-610.989	-229.746	-187.036	-131.658	-141.413
Gastos financieros y gastos asimilados	59.459	3.694	3.299	4.044	5.065
Cash flow	165.300	60.946	51.497	71.503	76.159
Valor agregado	1.677.303	841.741	579.319	551.647	520.386
EBIT	190.931	20.303	19.622	38.203	33.847
EBITDA	257.595	68.799	58.869	82.374	88.980

Fuente: SABI (2019)