

## Despacho de pan e bolaría artesanal

\*Plan de Desenvolvemento Integral de Ferrol, Eume e Ortegal

87\*



# DESPACHO DE PAN E BOLARÍA ARTESANAL

---

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN FERROL, EUME E ORTEGAL

---





# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
1.1. Introducción e forma de uso.	7
<b>2. DESCRICIÓN DA ACTIVIDADE E PERFIL DA EMPRESA-TIPO</b>	<b>11</b>
<b>3. PRINCIPAIS CONCLUSIÓNS</b>	<b>15</b>
<b>4. CONTEXTO SECTORIAL</b>	<b>19</b>
4.1. O sector do pan e a bolaría	20
<b>5. MERCADO DOS DESPACHOS DE PAN E BOLARÍA ARTESANAL</b>	<b>25</b>
5.1. Análise da demanda	25
5.1.1. Tamaño do mercado	26
5.1.2. Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado	27
5.1.3. Tipos e características dos clientes	29
5.2. Análise competitiva	30
5.2.1. Análise das empresas competidoras	31
5.2.2. Análise dos competidores potenciais	33
5.2.3. Produtos substitutivos	34
5.2.4. Provedores e o seu poder de negociación	35
5.2.5. Poder de negociación dos clientes	35
5.2.6. Franquía	36
5.3. Situación actual e previsións para o futuro	38
5.4. Márketing	40
5.4.1. Produto	40
5.4.2. Prezo	42
5.4.3. Forza de vendas	42
5.4.4. Promoción	44
5.5. Análise económico-financeira	46
5.5.1. Investimentos	46
5.5.2. Gastos	48
5.5.3. Previsión de ingresos	50
5.5.4. Estrutura da conta de resultados	51
5.5.5. Financiamento	52
5.6. Recursos humanos	53
5.6.1. Perfil profesional	53
5.6.2. Estrutura organizativa	54
5.6.3. Servizos exteriores	54
5.6.4. Convenios colectivos aplicables	54
<b>6. VARIOS</b>	<b>57</b>
6.1. Normas sectoriais de aplicación	57
6.2. Axudas	58
6.3. Organismos	59
6.3.1. Organismos oficiais	59
6.3.2. Asociacións profesionais	60
6.3.3. Centros de estudo	60
6.4. Páxinas útiles na Internet	62
6.5. Bibliografía	63
6.6. Glosario	64
<b>7. ANEXOS</b>	<b>69</b>
7.1. Anexo de información estatística de interese	69
7.2. Anexo de provedores	70
7.3. Anexo de feiras	72
7.4. Anexo de formación	73
7.5. Anexo de sobre modalidades de contratación	75
7.6. Anexo de páxinas web de interese	76
7.7. Reflexións para a realización do estudo de mercado	77
7.8. Factores que inflúen no tamaño de mercado	79
<b>8. NOTA DOS AUTORES</b>	<b>81</b>



# 1. Introducción







# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Introducción e forma de uso

Bic Galicia e a UPD Coordina Local, no marco do **Plan de Desenvolvemento Integral de Ferrol, Eume e Ortegal**, desenvolveu un estudo sobre as oportunidades de negocio neste territorio no que se analizan 21 actividades empresariais.

As comarcas de Ferrol, Eume e Ortegal suman 20 concellos en total, distribuídos entre Ferrol (Ares, As Somozas, Cedeira, Fene, Ferrol, Mugar dos, Moeche, Narón, Neda, San Sadurniño e Valdoviño), Ortegal (Mañón, Cariño, Cerdido e Ortigueira) e Eume (Cabanas, A Capela, As Pontes de García Rodríguez, Pontedeume e Monfero).

A elección das actividades realizouse en colaboración cos/as axentes de emprego e desenvolvemento local, priorizando aqueles sectores vinculados cos novos viveiros de emprego que non se atopan suficientemente explotados na zona.

Para realizar o estudo, aplicouse o **Sistema de Detección de Oportunidades de Negocio** de Bic Galicia, actualizando e adaptando a información contida neste, ás bisbaras de Ferrol, Eume e Ortegal.

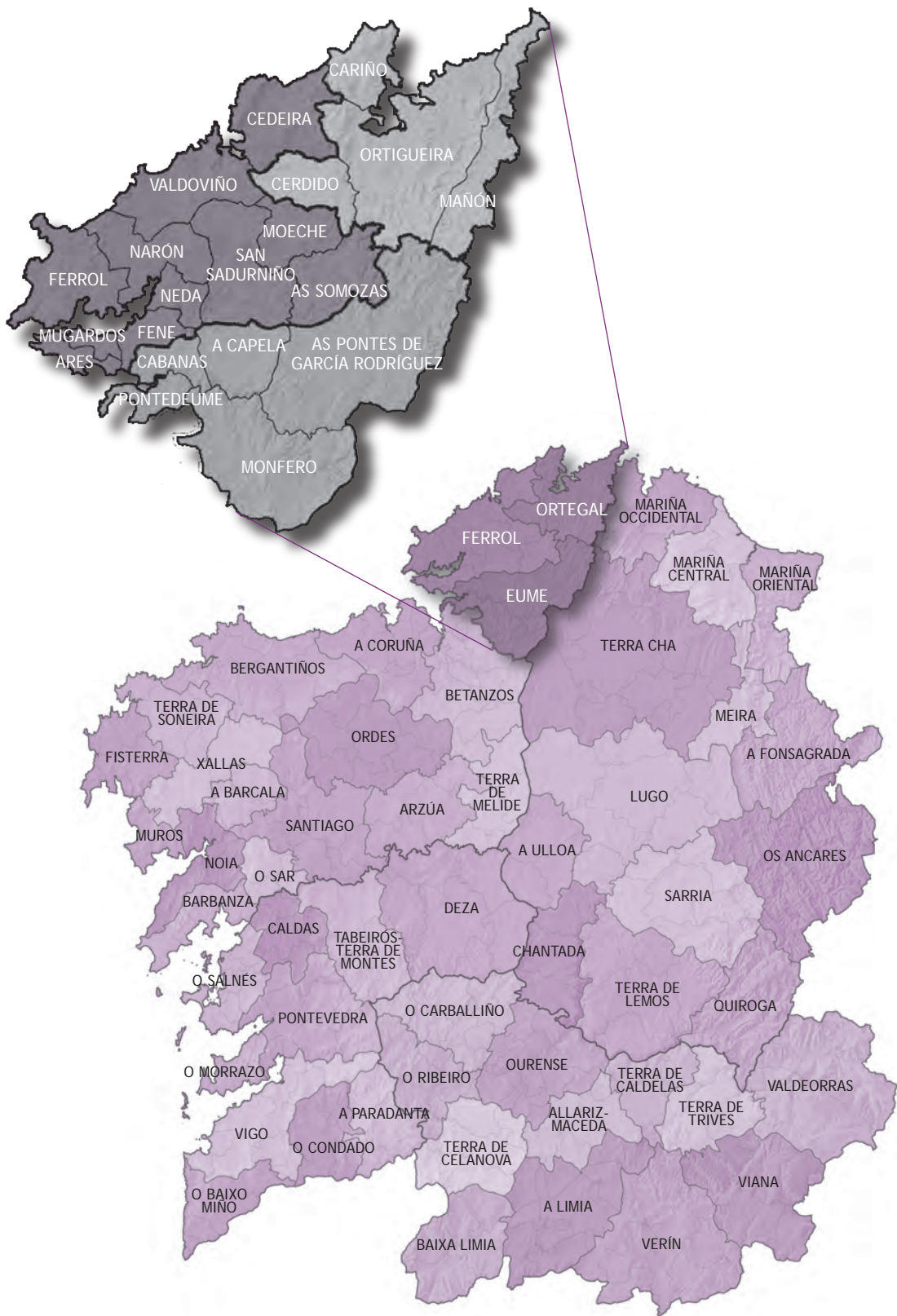
Un dos obxectivos prioritarios deste sistema é facilitar aos técnicos que traballan no apoio á creación e consolidación de empresas, -en distintos organismos e asociacións do territorio-, así como aos propios emprendedores, a metodoloxía necesaria para analizar o potencial dunha idea de negocio e estudar a súa viabilidade.

A selección das 21 oportunidades de negocio non significa, obviamente, que moitas outras das 142 actividades analizadas a través do Sistema de Detección de Oportunidades de Negocio non supoñan unha oportunidade empresarial para as persoas emprendedoras das comarcas de Ferrol, Eume e Ortegal.

Esta publicación é de ámbito comarcal. Para obter información a nivel galego e estatal sobre a actividade, debe consultarse a guía de referencia autonómica **Despacho de pan e bolaría artesanal**, dentro do propio Sistema de Detección de Oportunidades de Negocio. Desta forma rendibilizarase ao máximo o propio sistema e optimizarase o seu uso.

A colección completa de Oportunidades de Negocio pode consultarse e descargarse en formato electrónico no portal web: <http://guias.bicgalicia.es>





## **2. DESCRICIÓN DA ACTIVIDADE E PERFIL DA EMPRESA-TIPO**







## 2. DESCRICIÓN DA ACTIVIDADE E PERFIL DA EMPRESA-TIPO

Podemos definir un despacho de pan e bolaría artesanal como unha actividade empresarial consistente na elaboración e venda polo miúdo de produtos de panadería e bolaría. O trazo diferencial deste tipo de produtos é a súa condición de produtos artesanais, o que indica que parte da súa elaboración se realiza de forma manual.

Ata hai uns anos, a maioría dos despachos de pan tradicionais identificábanse con negocios que ofrecían produtos de baixa calidade e prezo, mentres que as tafonas e boutiques do pan estaban claramente orientadas cara a unha oferta de calidade, variada e de alto prezo. Non obstante, na actualidade as cousas están a cambiar e un número maior de establecementos están preocupados por ofrecer máis produtos e de mellor calidade. Así, cada vez é máis habitual que estes negocios complementen a súa oferta con produtos tanto doces (pasteis, snacks, xeados, etc.) como salgados (empanadas, bocadillos, froitos secos, etc.), e mesmo con refrescos e servizo de cafetería.

De acordo coa Clasificación Nacional de Actividades Económicas do ano 1993 (CNAE-93), a actividade inclúese na epígrafe 52.24 Comercio polo miúdo de pan e produtos de panadería, confeitaría e pastelería. De acordo co CNAE 2009, a actividade inclúese na epígrafe 47.24 Comercio polo miúdo de pan e produtos de panadería, confeitaría e pastelería en establecementos especializados.

Existe outro sistema de clasificación menos utilizado chamado SIC (Standard Industrial Classification). Segundo este sistema, a actividade inclúese dentro da epígrafe 54.62 Panadarías con forno.

Identificamos a actividade principal de venda polo miúdo en ambos os dous sistemas de clasificación:

CNAE-93	SIC
52 Comercio polo miúdo, agás o comercio dos vehículos de motor, motocicletas e ciclomotores; reparación de efectos persoais e utensilios domésticos.	54 Retallistas de alimentación.
52.24 Comercio polo miúdo de pan e produtos de panadería, confeitaría e pastelería.	54.62 Panadarías con forno.
CNAE-2009	
47.24 Comercio polo miúdo de pan e produtos de panadería, confeitaría e pastelería en establecementos especializados.	

O seguinte cadro recolle catro aspectos clave da empresa-tipo, identificados polas persoas emprendedoras entrevistadas para a realización desta guía, e que che poden axudar a reflexionar sobre as condicións que debe reunir a túa idea de negocio:



## A IDEA

1. Orixe da idea	Emprendedores/as con experiencia previa no sector e/ou lazos familiares que constitúen o negocio como unha saída profesional.
2. Concepto de negocio	Ofrecer produtos de panadería e bolaría.
3. Claves competitivas	A oferta dun produto de calidade, elaborado con materias primas de orixe natural e mediante un proceso que combine o artesanal co mecánico. A progresiva diversificación da oferta cara a produtos e servizos complementarios.
4. Aspectos críticos	A presión competitiva proveniente das empresas de produción industrial. Os elevados niveis de investimento necesarios para iniciar a actividade.

A continuación, preséntanse as características básicas da empresa dun despacho de pan e bolaría artesanal máis habitual:

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA EMPRESA-TIPO

CNAE/SIC	52.24/54.62
IAE	644.1/644.2
CONDICIÓN XURÍDICA	Empresario/a individual.
FACTURACIÓN	232.280 euros.
SITUACIÓN	Zona urbana, comercial ou residencial e núcleos rurais.
PERSOAL E ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	2 emprendedores/as e 2 empregados/as.
INSTALACIÓNS	Local entre 100 e 125 m <sup>2</sup> no que se inclúe un obradoiro, almacén, sala de vendas e oficina.
CLIENTELA	Público en xeral. Clientes empresa (colexios, gardarías, hostalaría, etc.).
CARTEIRA DE PRODUTOS	Distintas variedades de pan e bolaría. Nalgúns casos, outros produtos que complementan a oferta.
FERRAMENTAS PROMOCIONAIS	Tarxetas, prensa, medios de transporte serigrafados, páxinas amarelas, papelería comercial (bolsas, papel de envolver).
VALOR DO INMOBILIZADO/ INVESTIMENTO	272.620 euros
IMPORTE DOS GASTOS	208.780,20 euros
RESULTADO BRUTO	10,12%



### **3. PRINCIPAIS CONCLUSIÓNS**







### 3. PRINCIPAIS CONCLUSIÓNS

- Dentro do sector do pan conviven dous tipos de empresas: as empresas de panadaría industrial, con procesos produtivos totalmente automatizados e volumes de produción elevados, e as panadarías artesanais, con procesos de produción manuais e menores volumes de produción.
- En 2008 en Galicia existían 1.081 despachos de pan e bolaría, dos cales case o 80% se situaban nas provincias da Coruña e Pontevedra. Máis do 50% das empresas están constituídas como persoas físicas e o 93% non supera os 10 empregados. Nas bisbarras de Ferrol, Ortegal e Eume había 181 empresas dedicadas a esta actividade.
- Nos últimos anos, o sector experimentou un proceso de desconcentración que provocou a redución do número de grandes panificadoras e o aumento do número dos despachos de produción e venda tradicional.
- No ano 2007 o consumo de pan experimentou unha diminución do 9,5% con respecto a 2006, o que supón un consumo de cinco quilos menos ao ano.
- Á hora de realizar o cálculo do tamaño de mercado, debes ter en conta o ámbito no que vas implantar a empresa, a súa localización, os tipos de clientes e a competencia.
- O cálculo das distancias é un aspecto moi importante á hora de localizar unha panadaría. Desta forma, nun ámbito urbano as distancias de compra son máis curtas que no ámbito rural, onde a clientela tende a desprazarse máis.
- A clientela principal deste tipo de establecementos está formada pos particulares, destacando as amas de casa como principal grupo de compra. Así mesmo, o cliente empresa (centros educativos, hostalaría, centros de atención, etc.) está empezando a ter unha importancia significativa.
- Dende mediados dos anos noventa está a desaparecer un número significativo de empresas no sector, sobre todo aquelas con sistemas de xestión, produción e venda tradicionais. En contrapartida, cada vez teñen maior presenza outras formas de competencia, tanto provenientes do sector (tafonas ou boutiques do pan) como alleas ao sector (gasolineiras).
- As barreiras á entrada son altas, dados os elevados investimentos, as dificultades para atopar locais nos que desenvolver a actividade e a falta de persoal cualificado.
- Nesta actividade exercen gran presión os produtos industriais, pois os niveis de produción elevados que teñen as empresas con métodos industrializados, o menor prezo destes produtos e o gasto destinado ás campañas de comunicación realizado por estas orixinan desprazamentos dunha parte da clientela cara a estes produtos.
- Un dos aspectos máis valorados á hora de elixir os provedores é a calidade das materias primas.



- A oferta básica deste tipo de negocios está composta por produtos de panadería e bolaría, tanto doces como salgados, elaborados de forma artesanal. Nalgúns casos, complementábase esta oferta con produtos como snacks, froitos secos, bombóns e produtos de pastelería.
- As ferramentas de promoción máis utilizadas son o boca a boca e a creación dunha imaxe corporativa que se utilizará en tarxetas, rótulo comercial, furgonetas, papel, bolsas, etc. Adicionalmente empréganse outras formas de publicidade, como os anuncios en prensa, as promocións, as degustacións, etc.
- O persoal deste tipo de negocios adoita estar formado por entre 2 e 5 persoas empregadas, repartidas en tarefas de produción e despacho.



## **4. O CONTEXTO SECTORIAL**







## 4. O CONTEXTO SECTORIAL

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > *A DIMENSIÓN ECONÓMICA, EMPRESARIAL E LABORAL DO SECTOR DA PANADARÍA EN GALICIA.*
- > *OS CAMBIOS QUE SE PRODUCIRON NO SECTOR NOS ÚLTIMOS ANOS.*
- > *OS PRODUTOS DE PANADARÍA MÁIS DEMANDADOS.*
- > *A EVOLUCIÓN DO CONSUMO, GASTO E PREZOS DOS PRODUTOS DE PANADARÍA E BOLARÍA.*

A análise do contexto sectorial permitirache extraer as seguintes conclusións:

- En 2008 en Galicia existían 1.081 despachos de pan e bolaría, dos cales case o 80% se situaban nas provincias da Coruña e Pontevedra. Máis do 50% das empresas están constituídas como persoas físicas e o 93% non supera os 10 empregados/as.
- Nos últimos anos, o sector experimentou un proceso de desconcentración que orixinou a redución do número de grandes panificadoras e o aumento do número dos despachos de produción e venda tradicional.
- No ano 2007, o consumo de pan experimentou unha diminución do 9,5% con respecto a 2006, o que supón un consumo de cinco quilos menos ao ano.



## 4.1. O sector do pan e a bolaría

*¿Como evolucionou o sector nos últimos anos?*

*¿Cales son os produtos máis demandados polas persoas consumidoras galegas?*

*¿Cal é o gasto en pan e produtos de bolaría da cesta da compra?*

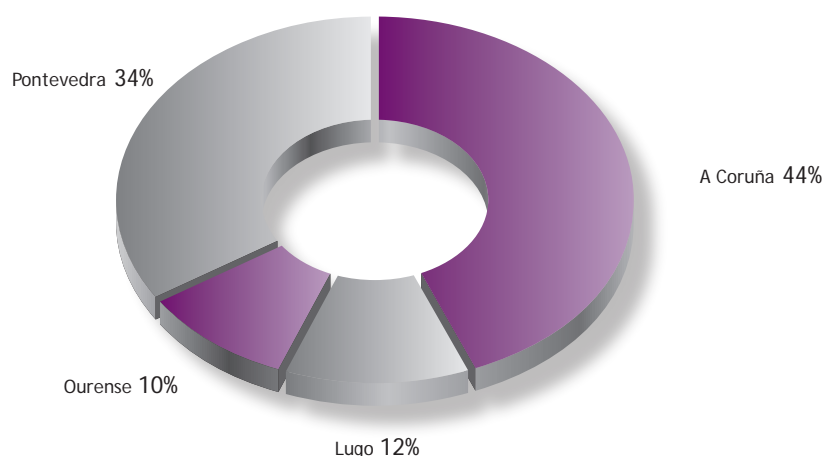
*¿Cal foi a evolución do consumo, gasto e prezos dos produtos de pan e bolaría?*

Segundo CEOPAN (Confederación Española de Organizaciones de Panadería), o sector da panadería en España agrupa (datos do ano 2000) 179.301 empresas (15.080 fabricantes e 164.221 distribuidoras). O sector da panadería e a pastelería deulles ocupación no ano 2006 a 84.704 persoas, o que supón o 22,16% das persoas ocupadas na industria alimentaria, segundo os datos do Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño. Os ingresos deste subsector alcanzaron os 6.044 millóns de euros en 2006, o que supón un 7,68% do total de ingresos da industria alimentaria. O gasto en materias primas alcanzou os 2.218 millóns de euros, mentres que o investimento en activos materiais superou os 295 millóns de euros.

En Galicia, en 2008, segundo Camerdata, existían 1.081 empresas inscritas nas epígrafes 644.1 (Comercio de pan, pastelería, bolaría, confeitaría e similares e leite e produtos lácteos) e 644.2 (Despachos de pan, pans especiais e bolaría), o que supón o 5,87% das empresas dese sector a nivel nacional. Case a metade dos despachos de pan e bolaría se situaban na provincia da Coruña, cun total de 473, seguida a certa distancia por Pontevedra, con 366 negocios; Lugo, con 137 despachos de pan; e, por último, por Ourense, con 105 establecementos.



**Cadro 1: Gráfico da distribución provincial dos despachos de pan e bolaría, Galicia, 2008 (%).**



Fonte: Fichero de Empresas. Camerdata.

Destes datos hai que destacar que practicamente o 75% de comercios de pan, pastelería, confeitaría e similares e dos despachos de pan, pans especiais e bolaría se concentran nas provincias da Coruña e Pontevedra, ao seren estas as que teñen unha maior cantidade de poboación, dato moi importante á hora de iniciar un negocio destas características.

Segundo os datos obtidos en Camerdata, a forma xurídica predominante nos despachos de panadaría e bolaría en Galicia é a de autónomo, cun 55% do total, seguida polas sociedades limitadas, cun 35%. O resto das formas xurídicas supoñen unicamente o 10%, onde se inclúen comunidades de bens, cooperativas, sociedades anónimas e sociedades civís. Ademais, o 93,65% dos despachos de pan de Galicia non superan os 10 empregados, valor que confirma o reducido tamaño das empresas de panificación galegas. Unicamente o 6,35% das empresas ten un persoal con máis de 10 traballadores/as.

Hai que indicar que nesta actividade é habitual contar coa axuda dalgún membro da familia, tanto na elaboración dos produtos como na súa comercialización.

Dende o punto de vista da produción, o sector da panadaría pódese dividir en:

- Panadaría industrial: caracterízase por procesos totalmente automatizados que permiten obter volumes de produción máis elevados que na panadaría artesanal grazas ao elevado investimento en máquinas.
- Panadaría artesanal: caracterízase pola presenza de pequenas unidades de negocio (normalmente de carácter familiar) que desenvolven unha gran parte do proceso de elaboración de forma manual.

Este sector caracterízase polo cambio que experimentou nos últimos dez anos, tanto nos procesos produtivos como na distribución, entre os que cabe destacar os seguintes:

- O incremento no número de produtos e variedades ofrecidas.
- A utilización de métodos de produción máis flexibles.
- A aparición dos chamados "puntos quentes" grazas ao desenvolvemento de novas técnicas de conxelación.

Todos estes cambios favoreceron a aparición de novas formas de venda (como as tafonas e boutiques do pan) e, igualmente, orixinou a diminución das grandes empresas panificadoras fronte aos fornos tradicionais. Así mesmo, o sector está a pasar por un proceso de diversificación na oferta de produtos e servizos, xa que non só se despacha o pan ou bolaría, senón que a súa venda se combina con outras actividades: cafetaría, snacks, produtos de delicatessen (bombóns, xeados tradicionais, etc.), pastelería, etc. Todo isto orixinou un incremento na competencia, acrecentada sobre todo por mor da liberalización de prezos en xaneiro de 1988.

O consumo medio de pan nos fogares galegos era de 49,7 kg de pan por habitante en 2007, cinco quilos menos que en 2006.



Nos seguintes cadros podes observar os datos de consumo de pan e bolaría en Galicia durante o ano 2007:

**Cadro 2: Datos sobre gasto e consumo de pan en Galicia, 2007 (unidades).**

Produto	Volume (miles de kg)	Valor (miles de €)	Prezo medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
Pan fresco/ conxelado	147.930,16	305.453,88	2,06	45,61	94,17
Integral	6.632,84	12.524,64	1,89	2,04	3,85
Normal	141.297,31	292.929,24	2,07	43,56	90,31
Pan industrial	13.304,84	34.725,87	2,61	4,12	10,7
Pan industrial fresco	9.615,97	24.300,47	2,53	2,96	7,5
Integral	2.120,57	4.574,13	2,16	0,67	1,41
Normal	6.063,09	13.371,82	2,21	1,87	4,13
Sen codia	1.432,27	6.354,54	4,44	0,44	1,95
Pan industrial seco	3.688,88	10.425,40	2,83	1,13	3,23
Integral	1.328,16	4.294,58	3,23	0,41	1,33
Normal	2.360,71	6.130,82	2,60	0,72	1,89
<b>TOTAL</b>	<b>161.235,00</b>	<b>340.179,74</b>	<b>2,11</b>	<b>49,7</b>	<b>104,9</b>

Fonte: Base de datos de consumo en fogares. Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño.

**Cadro 3: Datos sobre consumo de bolaría, pastelería, galletas e cereais en Galicia, 2007 (unidades).**

Produto	Volume (miles de kg)	Valor (miles de €)	Prezo medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
Bolaría/pastelería envasados	10.707,01	48.599,32	4,54	3,3	14,99
Outros pasteis e tortas envasados	627,47	3.342,92	5,33	0,19	1,02
Galletas envasadas	18.095,09	48.439,89	2,68	5,58	14,94
Galletas salgadas	462,24	1.477,14	3,20	0,13	0,45
Galletas doces	17.632,85	46.962,78	2,66	5,45	14,47
Dietéticas	408,91	2.066,69	5,05	0,13	0,63
Cereais almorzo envasados	6.253,29	28.508,60	4,56	1,93	8,8
Con fibra	1.850,07	8.888,78	4,80	0,57	2,73
Bolaría/galletas/cereais granel	3.938,50	21.399,42	5,43	1,22	6,6
Bolaría/pastelería granel	3.897,02	21.223,26	5,45	1,22	6,55
Outros pasteis e tortas a granel	1.864,86	10.465,38	5,61	0,56	3,23
Galletas granel	41,50	176,17	4,25	0	0,05
Produtos do Nadal	2.298,63	20.323,90	8,84	0,7	6,26
Manteigadas/polvoróns	377,03	1.994,27	5,29	0,11	0,61
Mazapáns	78,70	575,47	7,31	0,02	0,19
Turrón	863,22	9.711,91	11,25	0,26	3
Outros produtos do Nadal	979,70	8.042,26	8,21	0,3	2,47
Bases pizzas e masas follado	942,14	3.754,95	3,99	0,28	1,16
Fariñas e sémolos	7.390,25	5.670,83	0,77	2,28	1,75
<b>TOTAL</b>	<b>41.292,54</b>	<b>167.271,13</b>	<b>4,05</b>	<b>12,72</b>	<b>51,58</b>

Fonte: Base de datos de consumo en fogares. Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño.

## **5. MERCADO DOS DESPACHOS DE PAN E BOLARÍA ARTESANAL**







## 5. MERCADO DOS DESPACHOS DE PAN E BOLARÍA ARTESANAL

### 5.1. Análise da demanda

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > *O TEU MERCADO, A SÚA ESTRUCTURA E A SÚA EVOLUCIÓN.*
- > *UN MÉTODO PARA QUE POIDAS ESTIMAR O TAMAÑO DO MERCADO NA TÚA ÁREA DE INFLUENCIA E A PARTE DESE MERCADO QUE VAS PODER CAPTAR.*
- > *OS TIPOS DE CLIENTES/AS QUE INTEGRAN O TEU MERCADO E AS SÚAS CARACTERÍSTICAS MÁIS IMPORTANTES.*

A análise da demanda permitirache deducir as seguintes conclusións:

- O mercado potencial estimado da panadaría e bolaría ascende na zona a 12.824.563 kg.
- Á hora de realizar o cálculo do tamaño de mercado debes ter en conta o ámbito no que vas implantar a empresa, a súa localización, os tipos de clientela e a competencia.
- Os clientes/as principais deste tipo de establecementos son os particulares, destacando as amas de casa como principal grupo de compra. Así mesmo, o cliente empresa (centros educativos, hostalaría, centros de atención, etc.) está empezando a ter unha importancia significativa.



### 5.1.1. Tamaño do mercado

*¿Cal é o tamaño do mercado dos produtos de pan e bolaría artesanal na zona?*

*¿Existe algún criterio para segmentar o mercado?*

En primeiro lugar, hai que sinalar que non existen datos oficiais a nivel comarcal ou galego sobre o consumo de pan ou bolaría, a diario ou anual, de fogares ou persoas. Tampouco existen datos sobre o gasto medio en produtos de panadaría e bolaría nos fogares da zona, polo que a análise do tamaño de mercado se baseará nunha estimación sobre datos a nivel nacional.

Segundo o Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño, no ano 2007 o consumo de pan per capita a nivel de Galicia en termos anuais ascendeu a 49,70 kg, mentres que o consumo de produtos de bolaría ascendeu a 12,72 kg por persoa/ano, o que supón, con respecto ao ano anterior, un lixeiro descenso no consumo de pan (-0,07 quilos/ano/persoa) e un aumento no consumo de produtos de bolaría e pastelería (0,54 quilos/ano/persoa).

Aplicando estes datos de consumo á poboación das bisbarras de Ferrol, Eume e Ortegal (205.456 habitantes no ano 2007), obtéñense os seguintes datos:

#### **BISBARRA DE FERROL: 162.929 habitantes en 2007**

- Consumo de pan 49,70 kg/persoa/ano x 162.929 habitantes = 8.097.571,30 kg
- Consumo de bolaría: 12,72 kg/persoa/ano x 162.929 habitantes = 2.072.456,80 kg

#### **BISBARRA DE EUME: 27.309 habitantes en 2007**

- Consumo de pan: 49,70 kg/persoa/ano x 27.309 habitantes = 1.357.257,30 kg
- Consumo de bolaría: 12,72 kg/persoa/ano x 27.309 habitantes = 347.370,48 kg

#### **BISBARRA DE ORTEGAL: 15.218 habitantes en 2007**

- Consumo de pan: 49,70 kg/persoa/ano x 15.218 habitantes = 756.334,60 kg
- Consumo de bolaría: 12,72 kg/persoa/ano x 15.218 habitantes = 193.572,96 kg

#### **TOTAL: 205.456 habitantes en 2007**

- Consumo de pan: 49,70 kg/persoa/ano x 205.456 habitantes = 10.211.163 kg
- Consumo de bolaría: 12,72 kg/persoa/ano x 205.456 habitantes = 2.613.400,30 kg



## 5.1.2. Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado

### *¿Como podo calcular o tamaño do meu mercado?*

En primeiro lugar, convén sinalar que calquera mercado está afectado por unha serie de factores ou variables. É necesario que os coñezas e valores, pois son determinantes para que exista ese mercado e teña un tamaño suficiente. Nesta actividade observouse, ademais, que a influencia destas variables é diferente en función do ámbito en que se sitúa a panadaría.

Identificáronse dous posibles ámbitos:

- **Ámbito 1:** Despacho de pan e bolaría artesanal situado nunha poboación urbana. Debes ter presente que a área de influencia non é a mesma se te sitúas nun barrio ou nunha rúa comercial. A túa potencial clientela procederá das rúas de arredor no primeiro caso. No suposto de situarte nunha rúa comercial, a tenda adoita ter clientes/as doutras zonas que veñen atraídos/as pola atracción comercial que exerce a rúa.
- **Ámbito 2:** Despacho de pan e bolaría artesanal situado nun ámbito rural. A área de influencia, tanto para os particulares como para as empresas, inclúe tamén as poboacións próximas.

No punto 8.9 (factores que inflúen no tamaño do mercado) inclúese unha táboa coas variables que se considera que poden ter unha incidencia sobre o tamaño do mercado dos despachos de pan e bolaría artesanal e unha valoración da súa influencia por ámbito. Así mesmo, proporciónase a fonte e/ou o método de recollida da información correspondente. A análise da información anterior axudarache a realizar unha estimación da dimensión do mercado dos despachos de pan e bolaría artesanal na túa área de influencia.

Seguramente de forma intuitiva xa identificarás unha ou dúas zonas que consideras apropiadas para situar o teu negocio. Debes ter en conta que a elección do local e da súa situación determina moito a oferta que se lle vai ofrecer á futura clientela. Non é o mesmo abrir unha panadaría nun barrio populoso dunha gran cidade que facelo nunha área de servizos desa mesma cidade, xa que a clientela será moi distinta e as súas necesidades tamén.

Escollido o lugar en que pensas abrir a panadaría, deberás intentar descubrir o tamaño da túa área de influencia. Así mesmo, é importante que analices os movementos de poboación que se rexistran na zona (poboación fixa e flotante) e estudar as súas características nun ou outro caso (idades, poder adquisitivo, estilos de vida, estrutura dos fogares, etc.).

Para iso, podes comezar por identificar os establecementos competidores máis próximos (panadarías, tafonas, boutiques, supermercados, tendas de ultramarinos, tendas de conveniencia, etc.) e realizar unha enquisa aos clientes/as que saian destes para descubrir:

- se viven, traballan na zona ou son clientes de paso,
- dende onde se desprazan en cada caso,
- tipos de produtos consumidos (pans, bolos, pasteis, etc.),
- cantidades consumidas para cada tipo de produto,
- hábitos de compra: cando, como e onde compran os clientes/as estes produtos. Tamén deberás valorar se a clientela da zona está aberta a novas tendencias ou, pola contra, é moi inmovilista.



Para estimar o número de habitantes que viven na zona, podes consultar as estatísticas da poboación (por sexo e tramos de idade) para os diferentes distritos e/ou códigos postais en que se divide o municipio, que atoparás no padrón do teu concello.

O cálculo do número de persoas que compoñen a poboación flotante é moito máis complexo. Polo tanto, en primeiro lugar, debes decidir se este é un aspecto crítico para a viabilidade do negocio en función da situación elixida (isto pódelo obter do resultado das entrevistas). Se é así, entón debes intentar calculala.

O cálculo é distinto segundo se trate de persoas que traballan no barrio ou, simplemente, son de paso. Se te atopas no primeiro caso, significa que na zona hai unha alta presenza de negocios. Deberás entón facer percorridos polo barrio para calcular o número de negocios e un número de persoas aproximado que traballan nesta área. A cifra obtida podes engadila ao número de persoas residentes resultado da consulta ao padrón.

Se te atopas no segundo caso, significa que a maior parte da clientela é de paso e, polo tanto, o que importa é calcular a porcentaxe de persoas que ao pasar polo establecemento poden entrar a comprar. Nesta situación, tes que contar que número de persoas por termo medio pasan pola rúa. A continuación, debes realizar observacións diante de negocios similares ao teu en zonas parecidas, contar cantas persoas pasan por diante e, destas, cantas compran. Con estes datos, poderás realizar un cálculo aproximado do volume de vendas que cres poder captar.

A continuación, imos realizar un exemplo de como se pode estimar o tamaño do mercado dun negocio situado nun barrio que accede a unha poboación de 5.000 persoas.

Segundo o Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño, o consumo anual per capita destes produtos é de 49,70 kg para produtos de panadaría e de 12,27 kg para produtos de bolaría, tal e como se comentou no punto 5.1.1 (tamaño do mercado). Convén que teñas en conta que este é un dato a nivel autonómico e que se supón que o mercado das bisbarras de Ferrol, Eume e Ortegal se comporta de forma homoxénea ao total galego. Das entrevistas realizadas, seguramente poderás utilizar unha cifra máis aproximada ao consumo real da túa poboación obxectivo:

A partir destes datos pódese calcular o tamaño de mercado do seguinte modo:

- 5.000 habitantes x 49,70 kg de consumo per capita = 248.500 kg de produtos de panadaría
- 5.000 habitantes x 12,27 kg de consumo per capita = 61.350 kg de produtos de bolaría

O seguinte paso consiste en calcular a cota de mercado que lle corresponde a cada despacho. Para iso, podes consultar as contas anuais dos competidores/as no Rexistro Mercantil (se son sociedades) e/ou utilizar os datos resultantes da observación e as entrevistas para estimar un volume de negocio aproximado.

Entón, poderás facer unha aproximación dividindo o tamaño de mercado entre a competencia:

$$248.500 \text{ kg de produtos de panadaría e bolaría} / 3 \text{ despachos} = 82.833,33 \text{ kg}$$

Tras a apertura da túa tenda, a cota de mercado que lle correspondería a cada operador/a sería:

$$82.833,33 \text{ kg de produtos de panadaría e bolaría} / 4 \text{ despachos} = 20.708,33 \text{ kg}$$

Convén sinalar que neste tipo de negocios, os clientes/as empresa representan unha parte minoritaria das vendas. O acceso a esta clientela prodúcese, normalmente, por cuestións de proximidade e, polo tanto, non é un aspecto crítico que condicione a viabilidade do negocio.



### 5.1.3. Tipos e características da clientela

*¿A que tipo de clientela pode dirixirme?*

*¿Que características presenta?*

*¿Cales son os aspectos máis valorados pola clientela?*

O grupo principal de clientes/as dunha empresa como a descrita nesta guía son os particulares. Non obstante, algunhas empresas teñen tamén algúns clientes empresa.

Dentro do primeiro grupo de clientes, destacan as amas de casa, aínda que o resto de grupos (nenos/as, xente nova, persoas que viven soas, etc.) non poden ser descartados, xa que, segundo as enquisas realizadas, na actualidade demanda este tipo de produtos calquera persoa.

Segundo a publicación *La alimentación en España 2007*, de MERCASA, atendendo á tipoloxía de fogares, as vivendas sen nenos/as e aquelas que contan cunha ama de casa que non traballa fóra son as que consomen máis pan, mentres que as persoas novas que viven soas ou as parellas con fillos/as pequenas o fan menos. Os fogares cunha ama de casa maior de 65 anos consomen unha media de 30 quilos máis de pan por persoa e ano que as menores de 35 anos.

No segundo grupo de clientes/as, as enquisas realizadas indican que os principais grupos de compra o compoñen as empresas de hostalaría (restaurantes, hoteis, bares, etc.), os centros educativos con comedor (escolas, gardarías, etc.), residencias de estudantes e os centros de asistencia social (residencias da 3ª idade, centros de día, etc.).

Para coñecer e atender mellor os diferentes tipos de clientes/as que poden acudir a un despacho de pan e bolaría artesanal, é necesario coñecer os seus hábitos de compra. Neste sentido, segundo o estudo *Hábitos y actitudes de los españoles ante el consumo de pan*, o 92% dos consumidores/as consomen pan de forma habitual. Outros atributos valorados polas persoas consumidoras son:

- que estea crocante (57%)
- a codia (27,10%)
- o sabor (26,30%)

Cómpre destacar que o 78% das persoas consumidoras enquisadas neste estudo manifestaban que compran pan diariamente.

O mantemento destes hábitos na compra está relacionado co uso ao que se destina o pan. Segundo ese mesmo estudo, o 69% das persoas consumidoras enquisadas manifestan que o consomen porque lles gusta, o 42% porque lles resulta estraño comer sen pan e o 18% porque o consideran saudable.



## 5.2. Análise competitiva

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > *AS FORZAS BÁSICAS QUE DETERMINAN O GRAO DE COMPETENCIA DENTRO E FÓRA DA ACTIVIDADE.*
- > *COMO SON AS EMPRESAS, A SÚA ESTRUCTURA XURÍDICA E LABORAL, ASÍ COMO A SÚA DIMENSIÓN.*
- > *AS PRINCIPAIS BARREIRAS Á ENTRADA E SAÍDA QUE EXISTEN NA ACTIVIDADE.*
- > *OS PRODUTOS ALTERNATIVOS OU SUBSTITUTIVOS QUE COMPITEN COA PANADARÍA E BOLARÍA ARTESANAL.*
- > *O PODER DE NEGOCIACIÓN DA CLIENTELA E OS PROVEDORES.*

A lectura deste capítulo permitirache obter as conclusións que che mostramos no seguinte cadro:

FORZAS COMPETITIVAS	INTENSIDADE
INTENSIDADE DA COMPETENCIA	<b>Alta</b> Aparición de novas formas de produción e distribución. Mercado maduro.
AMEAZA DE NOVOS COMPETIDORES	<b>Barreiras á entrada: alta</b> Nivel de investimento alto para iniciar a actividade. Dificultades para atopar locais adaptados ao desenvolvemento da actividade. Necesidade de dispoñer de persoal cualificado. <b>Barreiras á saída: alta</b> É difícil colocar a maquinaria no mercado de segunda man.
PRESIÓN DE PRODUTOS SUBSTITUTIVOS	<b>Alta</b> Incremento no consumo de produtos industriais. Consumo doutros produtos alimentarios.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEDORES	<b>Baixo</b> Pagamento ao contado e a 90 días. Importancia da calidade dos produtos. Suficiente oferta de provedores, tanto específicos como xeneralistas.
PODER DE NEGOCIACIÓN DA CLIENTELA	<b>Baixo</b> Posibilidade de fidelizar o cliente. Clientes cada vez máis exixentes. Ampla oferta onde elixir.



## 5.2.1. Análise das empresas competidoras

*¿Cantas empresas hai e onde están situadas?*

*¿Resulta atractivo o despacho de pan e bolaría artesanal para decidirse a crear unha empresa destas características?*

*¿Que personalidade xurídica debe adoptar a miña empresa?*

*¿Que cifras de facturación e emprego se están a conseguir?*

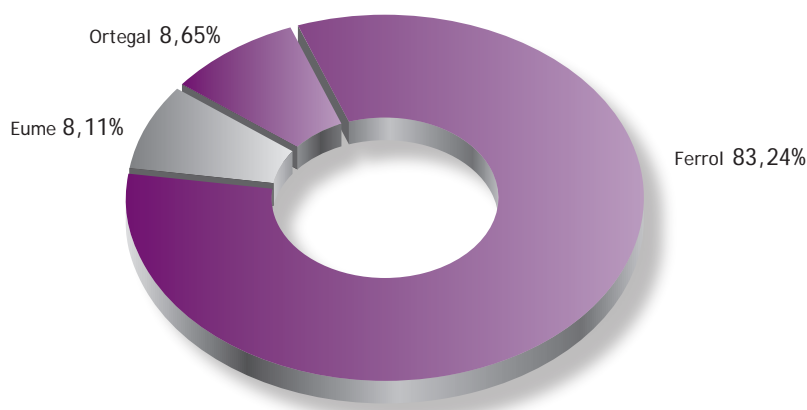
*¿Cales son as instalacións axeitadas para a práctica da miña actividade?*

### 5.2.1.1. Número de empresas e a súa distribución territorial

Na actualidade existen 189 empresas de panadaría (industria e comercio) que desenvolven a súa actividade nas comarcas de Ferrol, Eume e Ortegal.

No seguinte gráfico podes observar como se distribúen as empresas de panadaría nestas tres bisbarras galegas.

**Cadro 7: Gráfico da distribución comarcal das empresas de panadaría de Ferrol, Eume e Ortegal, 2008 (%).**



Fonte: Censo de Empresas da Cámara de Comercio de Ferrol.

Con 154 negocios, a bisbarra de Ferrol é a que aglutina a maioría dos negocios de pan e bolaría da zona. As bisbarras de Eume e Ortegal contan tan só con 15 e 16 establecementos respectivamente. Se analizamos a distribución por municipios, o maior número de empresas sitúase nos concellos de Ferrol, con 73 establecementos, e Narón, que conta con 31. Isto resulta lóxico por ser os municipios que teñen unha maior cantidade de poboación.

Debemos facer, ademais, unha mención especial o municipio de Neda, que reúne un total de 17 empresas e é un concello de gran tradición panadeira. Nesta localidade celébrase, anualmente, a Festa do Pan (primeiro domingo de setembro), para degustar e facer promoción deste produto típico. A orixe desta celebración sitúase no ano 1989 co propósito de impulsar unha actividade económica de grande importancia na zona.

### 5.2.1.2. Evolución na creación de empresas

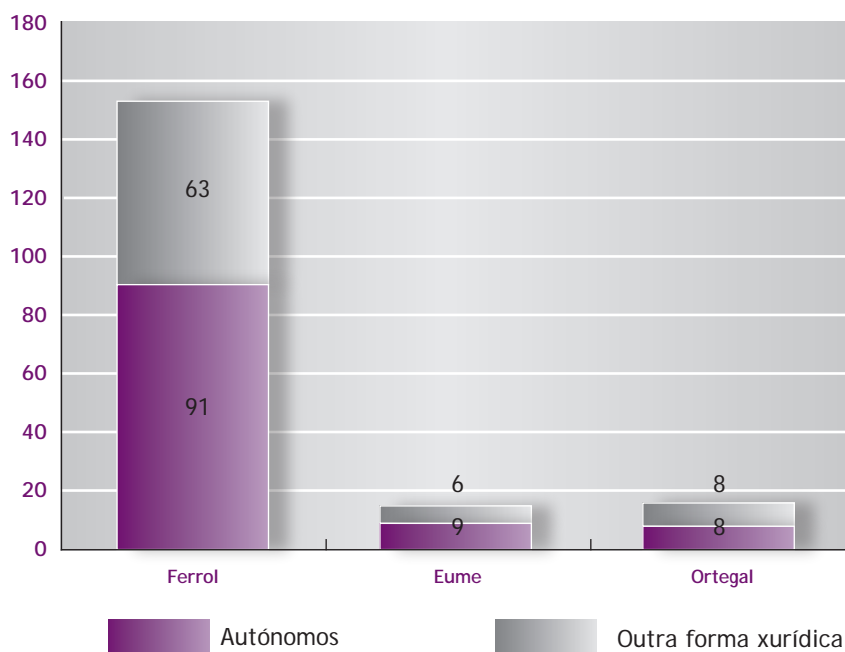
Non puidemos obter datos a nivel comarcal que nos indiquen a evolución na creación de empresas na zona. Non obstante, a percepción por parte do empresariado entrevistado é que nos últimos anos desapareceu un importante número de empresas como consecuencia, por unha parte, do cesamento na actividade a causa da xubilación do propio empresario/a e, por outra, debido a problemas estratéxicos dalgunhas empresas que foron incapaces de adaptarse aos novos requisitos do mercado e ao incremento da competencia.

### 5.2.1.3. Condición xurídica

Segundo os datos obtidos do Censo de Empresas da Cámara de Comercio de Ferrol, a forma xurídica predominante nos despachos de panadería e bolaría é a de autónomo, cun 58,38% do total.

Estes datos evidencian o reducido tamaño das empresas deste sector, no que moitas son de tradición familiar e posúen un grande arraigamento histórico.

**Cadro 8: Gráfico da distribución de panaderías segundo a condición xurídica de Ferrol, Eume e Ortegal, 2008 (%).**



Fonte: Censo de Empresas da Cámara de Comercio de Ferrol.

### 5.2.1.4. Volume de facturación

A través das entrevistas realizadas, comprobamos que máis do 60% dos despachos de pan e bolaría artesanal que desenvolven a súa actividade na zona teñen un volume de facturación inferior a 400.000 €.



### 5.2.1.5. Emprego

Segundo as entrevistas realizadas na zona, este tipo de negocio adoita ter un tramo de empregados/as que oscila entre 0 e 3 persoas, sen contar os promotores/as, repartidas en tarefas de elaboración venda e repartición a domicilio, moi afianzado nos núcleos rurais.

### 5.2.1.6. Instalacións

En función das entrevistas realizadas, observouse que as instalacións en que se desenvolve a actividade se compoñen de obradoiro (zona de produción), almacén e zona de vendas, aínda que nalgúns casos contan cun pequeno espazo reservado para oficina. A súa superficie adoita oscilar entre 200 m<sup>2</sup> e 300 m<sup>2</sup>, cuxa distribución interna é a seguinte:

- Obradoiro: 70 m<sup>2</sup> - 150 m<sup>2</sup>
- Almacén: 20 m<sup>2</sup> - 50 m<sup>2</sup>
- Zona de vendas: 50 m<sup>2</sup> - 100 m<sup>2</sup>
- Oficinas: 5 m<sup>2</sup> - 10 m<sup>2</sup>

Polo que respecta á superficie dirixida a almacén, esta destínase ao almacenamento das materias primas (fariñas, azucre, fermentos, etc.), podendo contar esta zona con locais refrixerados para almacenar determinados produtos.

En canto á situación, apréciase que a maioría das tendas se atopan en zonas residenciais ou de abundante paso de xente. Igualmente, no ámbito rural, localízanse no propio núcleo ou nas súas proximidades, atendendo a clientela no propio establecemento e mediante a repartición a domicilio.

A empresa-tipo analizada ten unha superficie de 155 m<sup>2</sup>, que se distribúe do seguinte xeito:

- Obradoiro: 60 m<sup>2</sup>
- Superficie de vendas: 25 m<sup>2</sup>
- Almacén: 12 m<sup>2</sup>
- Oficina: 5 m<sup>2</sup>



## 5.2.2. Análise dos competidores/as potenciais

*¿Que barreiras á entrada e saída existen na actividade?*

As **barreiras á entrada e saída** afectan ao nivel de competencia dun mercado porque, segundo a súa intensidade, aumentan ou diminúen o seu atractivo. Para ver o efecto das barreiras sobre o mercado, imos poñer un exemplo: se as barreiras á entrada son baixas, haberá moitas persoas emprendedoras dispostas a iniciarse na actividade. Se a isto lle engades un alto número de empresas xa existentes e unhas barreiras á saída altas, atoparás unha competencia intensa.

Nesta actividade as **barreiras á entrada** consideráronse de intensidade alta, xa que o investimento inicial para empezar a actividade é elevado, motivado pola necesidade de adquirir maquinaria específica (fornos, amasadoras, frigoríficos, etc.) e instalala nun local adaptado á produción do pan (saídas de fumes, insonorización, cámaras de conservación, etc.).

As barreiras á saída teñen unha importancia alta, pois segundo os profesionais entrevistadas non existe un mercado de segunda man desenvolvido, co que é moi difícil revender a maquinaria por abandono da actividade. Ademais, o investimento realizado no acondicionamento do local provoca que este sexa dificilmente destinado a outras actividades.

Se optaches por alugar o local e abandonas a actividade, perderás os investimentos que realizaras no acondicionamento do local.

### 5.2.3. Produtos substitutivos

*¿Que alternativas existen aos produtos de panadaría e bolaría artesanal?*

*¿Que vantaxes e inconvenientes teño fronte a eles?*

A identificación de produtos substitutivos supón a busca doutros produtos que poidan cumprir a mesma función e, polo tanto, satisfacer as mesmas necesidades que o produto que ofrecen os despachos de panadaría e bolaría artesanal. Os produtos substitutivos inflúen sobre a competencia, xa que, se teñen un prezo máis baixo e/ou un atractivo maior que o produto xerado polas empresas da actividade, parte da demanda desprazarase cara ao substitutivo.

Pódense considerar substitutivos os seguintes produtos:

- Os produtos de panadaría e bolaría industrial, en xeral.
- Snacks, doces e froitos secos, para a bolaría en particular.

No primeiro caso, entre os factores que orixinan o desprazamento dunha parte da clientela cara a estes produtos, cabe citar os elevados niveis de produción que alcanzan as empresas con métodos industrializados, o menor prezo destes produtos e o gasto que destinan a campañas de comunicación.

Pola súa parte, produtos como snacks, doces en xeral, froitos secos, etc., exercen unha grande presión sobre o produto artesanal, especialmente entre os clientes/as de menor idade, aínda que cómpre destacar que unha parte dos despachos incluíron na súa oferta estes produtos para que actúen de gancho na venda dos produtos tradicionais.



## 5.2.4. Entidades proveedoras e o seu poder de negociación

*¿Cales son as características principais dos provedores?*

*¿Que aspectos debo valorar para elixir unha ou outra entidade provedora?*

*¿Cales son os prazos de pagamento aos provedores no mercado?*

As principais entidades proveedoras dos despachos de panadaría e bolaría artesanal son os subministradores de materias primas de panadaría e pastalaría e os provedores de maquinaria.

As formas que poden adoptar os provedores son diversas. Existen distribuidores/as que se caracterizan por subministrar un produto específico. Este é o caso da fariña, xa que da súa calidade depende, en boa medida, o éxito do produto final. O resto das materias primas utilizadas polas empresas entrevistadas adoitan comprarse a provedores que, sendo específicos para o sector, operan cun maior número de produtos, como é o azucre, fermento, materiais de pastalaría, etc.

O poder de negociación dos distribuidores é reducido, motivado pola existencia dun grande número de operadores, salvo no caso da fariña, en que, debido á súa grande importancia no proceso de elaboración, a correcta elección do subministrador é un dos aspectos clave no éxito do produto final.

O factor clave á hora de elixir provedor é a calidade dos produtos e o prezo. Outros aspectos que se teñen en conta son os prazos de entrega e a formalidade da entidade provedora.

Do estudo de campo realizado, descubriuse que os prazos de pagamento a provedores varían entre ao contado, fórmula máis habitual neste tipo de negocios, e as fórmulas a 30 e 60 días, en función do maior trato e confianza co distribuidor.

## 5.2.5. Poder de negociación da clientela

*¿Cal é a capacidade dos clientes para exercer presión sobre a miña empresa?*

*¿Cales son as formas e prazos de cobramento habituais?*

O poder de negociación dos clientes/as é moi baixo, tanto no caso de particulares como no caso de empresas, motivado pola facilidade para fidelizar a clientela baseándose nos produtos ofertados. No traballo de campo realizado, os xerentes entrevistados/as manifestaban que a calidade e variedade dos produtos eran os aspectos máis valorados pola clientela, mesmo por riba do prezo, e que unha parte significativa dela acudía ao seu establecemento por estes motivos, mesmo desprazándose para adquirir o produto.

Das entrevistas realizadas observouse que a forma de cobramento á clientela é principalmente ao contado, aínda que en función do tipo de cliente/a se poden crear contas, especialmente entre os clientes empresa.



## 5.2.6. Franquía

*¿Emprégase a fórmula da franquía na miña actividade?*

*¿Qué é unha franquía?*

*¿Que vantaxes e inconvenientes ofrece?*

*¿Que aspectos valora o franqueador á hora de conceder a franquía?*

Na actualidade, unha das formas de empezar nesta actividade é mediante o aproveitamento do coñecemento adquirido e da fortaleza da marca dunha cadea de franquías.

Unha franquía é un sistema de colaboración entre dúas persoas xuridicamente independentes, a través da que o franqueador/a lle cede á persoa franqueada os dereitos de explotación das propiedades industriais ou intelectuais (entre as que destacan o nome e a marca) a cambio dunhas contraprestacións económicas.

As principais vantaxes que ofrecen as franquías son:

- **Imaxe:** Contarás coa imaxe dunha marca recoñecida no mercado, homoxénea para todos os centros. As franquías subministran o material corporativo e publicitario (rótulos, expositores, uniformes, etc.).
- **Formación:** Ao comezo do contrato, os franqueadores proporcionan formación práctica para dar a coñecer as súas técnicas, así como formación comercial e administrativa. Ademais imparten periodicamente cursos de reciclaxe. É común que ofrezan tamén manuais operativos de xestión.
- **Publicidade:** Apoio publicitario e campañas de márketing. É habitual que as empresas franqueadoras proporcionen a publicidade de lanzamento. Ademais, a maioría ofrecen campañas de promoción permanente e presentan a vantaxe de que o franqueado se poida beneficiar coa publicidade corporativa.
- **Decoración:** En moitos casos o franqueador/a é quen se encarga do proxecto arquitectónico das obras e da decoración, e mesmo che pode facilitar a obtención de descontos no mobiliario, ou darche consellos e prestarche apoio técnico.
- **Asesoría:** Podes obter asesoramento empresarial e fiscal dos propios franqueadores/as. Normalmente realizan un estudo de viabilidade económica e un plan comercial previos á sinatura do precontrato. Unha vez iniciada a actividade, asesoran en calquera momento o franqueado/a sobre calquera problema que poida xurdir.
- **Financeiras:** Moitas cadeas de franquías establecen acordos con entidades bancarias, polo que che pode resultar máis doado atopar financiamento se formas parte dunha franquía que se te estableces por conta propia. Algunhas mesmo tramitan as subvencións.
- **Software:** Cada vez máis franquías inclúen no contrato o software necesario para a xestión do negocio.



Non obstante, establecerte como unha franquía pode ter os seus **inconvenientes**:

- Dereitos do franqueador: É habitual realizar uns pagamentos ao inicio da actividade (canon de entrada) e un pagamento periódico polos dereitos de vendas e publicidade (royalty de explotación), que representa un tanto por cento sobre o volume de vendas (normalmente, só da prestación de servizos). Estes pagamentos incrementan o investimento inicial e os gastos fixos anuais.
- Limitada capacidade de decisión: os franqueadores adoitan establecer uns patróns estandarizados que deben seguir todas as franquías, polo que a posibilidade de utilizar as túas propias ideas se ve reducida.
- Controis periódicos: É normal que a persoa franqueada realice frecuentes visitas para asegurarse de que a calidade que proporcionas é a axeitada.
- Cancelación do convenio de concesión: Pode resultarche difícil e caro se decides abandonar a actividade sen a colaboración do franqueador.

A continuación móstrase unha ficha resumo dalgúns dos aspectos que debes analizar para a selección dunha franquía. Ofrécese valores medios ou intervalos estimados a partir da análise realizada sobre unha pequena mostra de marcas identificadas nesta actividade. As franquías consultadas para a elaboración da ficha dispoñen de obradoiro para a preparación de pan (a partir de produtos precocidos conxelados) e zona de vendas:

Ficha franquías panadarías	
Investimento total necesario	60.000-250.000 euros
Canon de entrada	3.000-18.000 euros
Royalty	De 0% a 4,5%
Tamaño da poboación	Superior a 10.000 habitantes

No punto 8.7 (anexo de páxinas web de interese) atoparás unha relación de portais onde poderás obter máis información sobre este tipo de negocios.



## 5.3. Situación actual e previsións para o futuro

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > OS PRINCIPAIS OBSTÁCULOS AO DESENVOLVEMENTO DO MERCADO.
- > AS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN PARA POTENCIAR O MERCADO.
- > AS CAPACIDADES E RECURSOS QUE CONSTITÚENAS PRINCIPAIS VANTAXES COMPETITIVAS DOS DESPACHOS DE PAN E BOLARÍA TRADICIONAL.
- > OS ASPECTOS INTERNOS DAS EMPRESAS QUE LIMITAN, REDUCEN OU FREAN O DESENVOLVEMENTO DAS SÚAS CAPACIDADES.

Se pensaches en crear un despacho de pan e bolaría tradicional, debes ter presente o seguinte cadro co fin de aumentar ou manter os puntos fortes, permanecer atento ás oportunidades que se che ofrecen e eliminar ou mellorar os puntos débiles para combater as ameazas que o mercado che presente.

AMEAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cambio nos hábitos de compra dos consumidores/as.</li> <li>&gt; Caída progresiva do consumo medio de pan por habitante.</li> <li>&gt; Introducción masiva no mercado de masas e pans conxelados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Elaboración artesanal de produtos de panadería e bolaría. Factor diferencial de calidade fronte aos produtos de elaboración industrial.</li> <li>&gt; Ampliación da gama de produtos.</li> <li>&gt; Desenvolvemento do cliente empresarial.</li> </ul>
PUNTOS FORTES	PUNTOS DÉBILES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tradición panificadora artesanal na zona.</li> <li>&gt; Boa imaxe do pan elaborado artesanalmente.</li> <li>&gt; Proximidade na venda.</li> <li>&gt; Trato personalizado e asesoramento na compra.</li> <li>&gt; Coñecemento do produto.</li> <li>&gt; Nivel de endebedamento baixo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Empresas familiares na súa maioría. Risco de continuidade a partir da terceira xeración.</li> <li>&gt; Falta de profesionais cualificados.</li> <li>&gt; Reducida gama de produtos.</li> <li>&gt; Ausencia dunha asociación específica de panadeiros/as que vele polos intereses do sector na zona de estudo.</li> </ul>

Unha das principais ameazas desta actividade é a elevada competencia que existe entre os diferentes negocios, motivada fundamentalmente polo establecemento de grandes superficies e polos cambios sociais producidos nos últimos anos (incorporación da muller ao mundo laboral, etc.), o que supuxo un importante cambio nos hábitos de compra dos consumidores/as.

Ademais, produciuse unha redución progresiva do consumo de pan nos últimos anos, pasándose de taxas per capita de 57 kg en 2004 aos 49,7 kg en 2007.



Outra das ameazas débese ás grandes panificadoras que se dedican á produción de tipo industrial e ao establecemento de empresas de ámbito nacional dedicadas á elaboración e distribución masiva de masas e pans conxelados. Estas empresas supoñen unha clara ameaza para as empresas de produción artesanal, que non teñen capacidade para competir en volume de produción nin en prezo.

En canto ás **oportunidades**, debemos sinalar fundamentalmente a percepción e valoración, por parte dos consumidores/as, da calidade do produto elaborado artesanalmente fronte aos produtos industriais.

Ademais, a ampliación da gama de produtos a aqueles cun maior valor engadido para o cliente (integrais, dietéticos, sen sal, etc.) constitúe unha fonte de oportunidades no ámbito actual do mercado.

Outra oportunidade moi importante para este tipo de empresas é o desenvolvemento de clientes/as empresa, como a hostalaría, colexios ou gardarías, logo de adaptar o produto ás necesidades de cada un destes grupos de compra.

En canto aos **puntos fortes**, debemos sinalar que existe un importante número de empresas con antigüidade e tradición histórica na fabricación artesanal de produtos de panadaría e bolaría na zona, que é causa e consecuencia da boa imaxe do sector artesanal.

A proximidade na venda, a atención personalizada á clientela, o asesoramento no punto de venda, o saber facer e o coñecemento do produto (dende a selección e compra das materias primas, pasando pola súa transformación, ata a obtención do produto final) supoñen un elemento diferencial positivo dos despachos de pan e bolaría artesanal fronte ás grandes superficies.

Por último, cómpre destacar que, malia que o custo dos investimentos en activo fixo é considerable, a través das entrevistas realizadas puidemos constatar que o nivel de endebedamento deste tipo de negocios é moi baixo. A cantidade investida nas empresas de nova creación é amortizada en poucos anos e, no caso daquelas empresas que levan funcionando máis tempo, a maioría dos gastos de investimento en adaptación de instalacións e/ou maquinaria son pagados ao contado, o que é síntoma inequívoco da solvencia e liquidez das empresas que desenvolven a súa actividade nesta zona.

Polo que se refire aos **puntos débiles** da actividade, ao tratarse de empresas familiares na súa maioría, existe risco de continuidade a partir da terceira ou cuarta xeración.

A falta de profesionais cualificados é outro dos puntos débiles deste tipo de negocios. As condicións de traballo (horarios, condicións económicas, etc.) non atraen xente nova a traballar neste sector.

Outro dos puntos débiles é a reducida gama de produtos que lle ofrecen á persoa consumidora, fronte á ampla gama de produtos de panadaría e bolaría industrial.

Por último, debemos mencionar que, a pesar de existiren asociacións de panadeiros/as de ámbito provincial na provincia da Coruña, non hai unha asociación específica do sector na zona, algo que, tendo en conta o importante número de empresas que desenvolven a súa actividade nela, sería de proveito para a defensa dos seus intereses.



## 5.4. Márketing

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > OS BENS E SERVIZOS XERALMENTE OFERTADOS.
- > A POLÍTICA DE PREZOS MÁIS HABITUAL NO MERCADO.
- > AS CANLES UTILIZADAS PARA A COLOCACIÓN DO PRODUTO NO MERCADO.
- > AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA FORZA DE VENDAS.
- > AS PRINCIPAIS ACCIÓNS DE PROMOCIÓN UTILIZADAS POLAS EMPRESAS.

A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:

- A oferta básica deste tipo de negocios está composta por produtos de panadaría e bolaría, tanto doces como salgados, elaborados de forma artesanal. Nalgúns casos, esta oferta complementábase con produtos como snacks, froitos secos, bombóns e produtos de pastelería.
- O prezo de venda ao público dos diferentes produtos adoita estar fixado polas asociacións profesionais e é respectado polas empresas, na maioría dos casos.
- A localización do despacho e o tipo de clientela que se vai ter son dous factores clave para o éxito do negocio, ao condicionar a oferta de produtos que o establecemento vai vender.
- As ferramentas de promoción máis utilizadas son o boca a boca e a creación dunha imaxe corporativa que se utilizará en tarxetas, rótulo comercial, furgonetas, papel, bolsas, etc. Adicionalmente, utilízanse outras formas de publicidade, como anuncios en prensa, promocións, degustacións, etc.



### 5.4.1. Produto

*¿Que bens e servizos lle podo ofrecer á clientela?*

Determinar os produtos e servizos que vas ofrecer constitúe unha decisión estratéxica de grande importancia, xa que, baseándose na súa gama, poderás diferenciarte da competencia e non entrar en guerras de prezos.

Segundo as entrevistas realizadas, a carteira de produtos de elaboración propia adoita estar formada por uns 20-25 tipos de pan e ao redor de 10 tipos de bolaría, sen contar as variedades que se incorporan en determinadas épocas do ano.

Debes ter en conta que, nun sector maduro como é o da panadaría e bolaría, no que existe un elevado número de unidades produtivas e distribuidoras, a clientela valora de forma positiva atopar no establecemento produtos alternativos aos tradicionais. Polo tanto, un aspecto que estes negocios deben coidar ao máximo é a rotación dos produtos. A través dunha oferta variada poderás, periodicamente, sorprender a túa clientela con novos produtos ou variacións sobre outros xa existentes.

A continuación, ofrécese unha ampla e exhaustiva listaxe dos distintos produtos que se poden elaborar nun forno de pan e bolaría; nel excluíronse certas variedades autóctonas:

<b>ELABORACIÓN DE PANADARÍA</b>		
Alcachofas	Pan de auga	Pan de Nöel
Baguette con crema de allo	Pan de anís	Pan de ousá
Baguette rústica	Pan de boroa	Pan de pasas
Barra polesana	Pan de campaña	Pan de pataca
Canas de azucre	Pan de centeo	Resecas
Mini bocadiños	Pan de centeo con masa madre natural	Pan de peso e rosca
Candealiños	Pan de cervexa	Pan de pistachos
Canoas	Pan de comuñón	Pan de pita
Champiñón	Pan de froitos secos	Pan de queixo
Chapata	Pan de glute	Pan de réxime para diabéticos
Colíns e picos	Pan de hamburguesa	Pan de sémola
Crackens de fariña integral de xerme	Pan de fariña integral e de xerme	Pan de sobrasada
Grisins	Pan de figos	Pan de soia
Mini baguette	Pan de fiúncho e azafrán	Pan de trigo
Mini payés	Pan de escola	Pan de trigo completo
Molete precocido	Pan de lentellas	Pan de trigo e queixo
Pomba	Pan de millo	Pan decorado
Pan amendoado de Nadal	Pan de mazá	Pan de molí
Pan árabe	Pan de Montello	Pan dourado
Pan campesiño	Pan de Nadal	Pan integral de trigo
Pan de olivas e allo	Pan trenzado de manteiga	Pan laxante
Pan persa	Panciños follados	Regañas
Pan queimado	Panciños de sementes	Rosca galega
Pan real	Panciños de Viena	Stölen
Pan ruso	Pan de sobrasada e queixo precocidos	Tacos
Pan sen sal		
Pan sorpresa		
<b>Elaboración de bolaría doce</b>		
Aro sueco	Croissant con poolish	Rolos de cereixa
Bandas de mazá	Ensaimada con poolish	Roscas fritas
Berlinas fritas	Fariñeiras	Rosquillas de xema
Branquiñas	Fartóns	Sucos
Bolas	Follado con cabelo	Variedade de madalenas
Bolos daneses	Madalenas	Tocinitos
Caricaturas	Madalenas recheas	Trenza galega
Coletas	Mini madalenas	Trenzas
Coroas	Proias	Troncos
Croissant	Nús	Xuixos
<b>Elaboración de bolaría salgada</b>		
Bocadiños	Empanadas	Mini pizzas
Bolo preñado	Empanadillas	Pastelóns
Croissant recheo	Medias lúas recheas	
Dedos salgados	Mini croissant recheo	

Fonte: Elaboración propia a partir de [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com).



Como se indicou noutros puntos desta guía, con frecuencia as empresas completan a súa oferta con outros produtos, como snacks, froitos secos, bombóns e pasteis.

A maioría das empresas ofrecen repartición a domicilio para empresas e particulares, aínda que este servizo cobra maior importancia no ámbito rural.

## 5.4.2. Prezo

*¿Que aspectos debo ter en conta para establecer un prezo?*

*¿Cales son os prezos medios na actividade?*

*¿Como fixo o prezo dos meus produtos?*

Á hora de establecer un prezo para os produtos que vendas, debes ter en conta que este debe cubrir os custos de explotación e permitírche obter unha marxe razoable. Ademais, non debe afastarse demasiado dos prezos que ofrezca a competencia. Non obstante, no caso dos despachos de panadaría e bolaría artesanal, o habitual é formar parte da asociación de panadeiros/as da provincia, que fixa os prezos mínimos de cada un dos diferentes produtos.

Das entrevistas realizadas obtivéronse estes prezos medios para diferentes categorías de produto:

Produto	Prezo medio (euros)
* Panadaría por unidade	0,80
* Panadaría por kg**	1,95
* Bolaría doce e salgada por unidade***	1,25
* Bolaría doce por kg****	6
* Bolaría salgada por kg	9

\* Inclúense barras e baguettes nas súas diferentes variedade.s

\*\* Inclúense as variedades de pan vendidas ao peso (rosas, bolos, etc.).

\*\*\* Inclúense variedades doces (croissant, ensaimadas, etc.) e salgadas (empanadillas, croissant salgado, bolos preñados, etc.).

\*\*\*\* Inclúense bolas doces, madalenas, etc.

\*\*\*\*\* Inclúense empanadas, pastelóns, etc.

## 5.4.3. Distribución/Forza de vendas

*¿De que alternativas dispoño para colocar o produto no mercado?*

*¿Como se realiza a venda do produto?*

Na venda neste tipo de produtos cobran unha importancia significativa tanto o local e a súa situación como as persoas que están a atender o público. Por este motivo, é imprescindible que o persoal de vendas teña un alto coñecemento do produto e, ademais, lle ofrezca á clientela un trato correcto e axeitado.

Un aspecto moi valorado pola clientela é que o establecemento estea debidamente ordenado (cos produtos expostos segundo unha orde lóxica e de forma atractiva) e que presente un aspecto impecable. Isto tamén afecta ao persoal, que polo xeral viste de uniforme, o que lle ofrece ao cliente maior confianza no servizo.

Hai que indicar que as persoas adoitan establecer as súas zonas de compra en función do tempo que empregan en chegar aos distintos establecementos, polo que para un produto de consumo diario, como é o pan, a tendencia é compralo o máis preto posible da vivenda ou do lugar de traballo.

Para seleccionar a localización máis axeitada, propoñémosche un sinxelo modelo co que poderás decidir entre varias zonas. A relación de variables propostas non pretende ser exclusiva nin exhaustiva, senón que debes decidir que factores consideras importantes en función da estratexia que adoptes para o teu negocio.

1. Identifica cales son as variables que determinan a idoneidade dunha situación.

Exemplo: valoración localización

Variables	Ponderación	Valor (1 a 10)		
		Zona A	Zona B	Zona C
Fluxo de persoas viandantes				
Comunicacións (autobús, taxi)				
Facilidade de aparcamento				
Número e proximidade da competencia				
Tamaño do local				
TOTAL				

2. Pondera entre 0 e 100 a importancia dos factores.

Exemplo: valoración localización

Variables	Ponderación	Valor (1 a 10)		
		Zona A	Zona B	Zona C
Fluxo de persoas viandantes	30			
Comunicacións (autobús, taxi)	25			
Facilidade de aparcamento	20			
Número e proximidade da competencia	15			
Tamaño do local	10			
TOTAL	100			



3. Puntúa entre 1 e 10 cada unha das variables para cada zona.

Exemplo: valoración localización

Variables	Ponderación	Valor (1 a 10)		
		Zona A	Zona B	Zona C
Fluxo de persoas viandantes	30	7	5	8
Comunicacións (autobús, taxi)	25	9	6	9
Facilidade de aparcamento	20	7	4	8
Número e proximidade da competencia	15	8	9	9
Tamaño do local	10	6	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>			

4. Multiplica o valor dado a cada variable polo factor de ponderación e suma os valores de cada zona. Ex.: zona B:  $30 \times 5 + 25 \times 6 + 20 \times 4 + 15 \times 9 + 10 \times 4 = 555$ .

Exemplo: valoración localización

Variables	Ponderación	Valor (1 a 10)		
		Zona A	Zona B	Zona C
Fluxo de persoas viandantes	30	7	5	8
Comunicacións (autobús, taxi)	25	9	6	9
Facilidade de aparcamento	20	7	4	8
Número e proximidade da competencia	15	8	9	9
Tamaño do local	10	6	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>755</b>	<b>555</b>	<b>840</b>

5. A localización máis axeitada neste caso sería a zona C.

#### 5.4.4. Promoción

*¿Como vou dar a coñecer a miña empresa?*

En primeiro lugar, a empresa debe definir a imaxe corporativa que se utilizará en tarxetas, papel de embalar, bolsas, tickets, uniformes, furgoneta, etc.

Así mesmo, nunha actividade comercial o escaparate e o rótulo son unha forma de publicidade moi efectiva. Por iso, é importante que o escaparate mostre os produtos, se manteña limpo e ben iluminado. Pola súa banda, o rótulo serve para identificar o establecemento, polo que debe ser ben visible e estar elaborado en materiais axeitados á imaxe do local e ao ámbito (ferro forxado, de neon, etc.).

Segundo as entrevistas realizadas a xerentes de despachos de pan e bolaría artesanal, a principal ferramenta de promoción é o boca a boca. Esta última forma de facerse promoción non ten custo ningún e sempre resulta efectiva, pero debe ser fomentada a través de produtos e servizos que vaian máis alá das expectativas da clientela, pois, doutro modo, pode xerar reaccións contrarias ás esperadas.

Algunhas das técnicas utilizadas polas xerencias dos despachos de pan e bolaría entrevistadas e que poden contribuír ao coñecemento do teu negocio son: a inserción de anuncios en medios de comunicación locais, a publicidade en caixas de correo, o mailing e o patrocinio.

Nesta actividade, non convén esquecer as técnicas de promoción que se levan a cabo no propio local e que servirán para dinamizalo e incrementar as vendas, como as promocións, as ofertas, as degustacións, etc.



## 5.5. Análise económico-financeira

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

- > OS INVESTIMENTOS NECESARIOS PARA O ARRANQUE DA TÚA ACTIVIDADE.
- > AS PARTIDAS DE GASTOS MÁIS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVEMENTO DA TÚA ACTIVIDADE.
- > UNHA PROPOSTA DE CONTA DE RESULTADOS.
- > AS FONTES DE FINANCIAMENTO MÁIS UTILIZADAS POR ESTE TIPO DE EMPRESAS.

A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:

- Neste suposto, as partidas de investimento máis importantes son a compra do local (habitual nesta actividade), o acondicionamento do local e a compra de maquinaria.
- Os gastos variables comprenden o aprovisionamento de materias primas e o gasto en combustible. Dos gastos fixos, a partida de persoal é a máis significativa.
- As formas de financiamento máis habituais son o autofinanciamento e o financiamento alleo.



### 5.5.1. Investimentos

*¿Que desembolso teño que facer para iniciar a actividade?*

Este apartado recolle os elementos do patrimonio destinados a servir de forma duradeira na actividade da empresa. O seguinte cadro recolle as partidas máis importantes para iniciar esta actividade. O cálculo estimativo está baseado nun despacho de panadaría e bolaría artesanal das características descritas no apartado 2 Descrición da actividade e perfil da empresa-tipo desta guía.

### Cadro 11: Investimentos estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Construcións	82.500
Acondicionamento do local	57.200
Maquinaria	99.000
Mobiliario	3.795
Ferramentas de man e utensilios	1.045
Elementos de transporte	19.800
Equipos para procesos de información	2.500
Stock de arranque	5.280
Gastos de constitución e primeiro establecemento	1.500
<b>Total</b>	<b>272.620</b>

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas.

A primeira partida considerada, construcións, reflicte o importe de adquisición do local que, segundo as entrevistas realizadas, adoita ser o habitual. A súa distribución debe permitir, polo menos, a situación dunha sala de vendas, un obradoiro (zona de produción), almacén e unha pequena oficina.

Como podes ver no cadro, a partida de acondicionamento do local supón un desembolso considerable, xa que terás que realizar como mínimo as seguintes reformas:

- Acondicionamento da sala de vendas: azulexado, pintura, escaparate, etc.
- Acondicionamento da sala de produción: insonorización, saídas de fumes, etc.

A partida de maquinaria é a que require un maior desembolso, xa que a maquinaria determina o tipo de produto e a cantidade que se pode producir. A continuación, mostramos a relación das distintas máquinas que compoñen esta partida:

- Forno, normalmente é de gasóleo, aínda que pode ser eléctrico ou de leña.
- Amasadora.
- Refrixerador de auga
- Armarios de pan.
- Formadora.
- Estufa ou cámara de fermentación.
- Laminadora.
- Pesadora.
- Boleadora.
- Cámara de repouso.



Na partida de mobiliario recóllese o importe necesario para a compra dos mobles dun pequeno despacho composto por unha mesa, unhas cadeiras e uns estantes, e o mostrador e estantes da zona de vendas.

A partida ferramentas de man e utensilios está composta por pas, pinzas e demais utensilios necesarios para elaborar o pan e a bolaría.

Dentro dos elementos de transporte recóllese a adquisición dunha furgoneta nova cun compartimento de almacenaxe isotérmica para a distribución dos produtos a domicilio ou para a distribución aos clientes empresa.

Na partida equipos procesos de información recóllese o custo de adquisición de dous ordenadores: un utilizarase para levar a facturación e xestión de pedidos e o outro como terminal punto de venda. Así mesmo, inclúense tamén dúas impresoras, unha delas de tickets.

No stock de arranque inclúese a adquisición das materias primas necesarias para iniciar a actividade (fariña, azucre, fermento, etc.), ademais do combustible e do material diverso necesario para vender (bolsas, papel, bandexas, etc.).

Os gastos de constitución e primeiro establecemento fan referencia aos desembolsos necesarios para a formalización da empresa (licenzas, notaría, rexistros, etc.), así como o desenvolvemento dunha imaxe corporativa.

## 5.5.2. Gastos

### *¿Cales son os gastos medios anuais da actividade?*



48

Neste apartado ímonos referir aos desembolsos necesarios aos que deberás facer fronte para o exercicio da actividade. É posible que no primeiro ano as vendas non sexan as esperadas e, polo tanto, os ingresos sexan escasos e dificilmente compensen os gastos. Por iso, é conveniente que realices un exercicio de previsión sobre o número de meses durante os que se pode producir a situación exposta e, en consecuencia, contes con fontes de financiamento suficientes para afrontar o desfase económico temporal entre ingresos e gastos.

Neste tipo de actividade imos diferenciar os gastos variables, é dicir aqueles que dependen directamente do volume de produción, dos fixos, aqueles que se manteñen máis ou menos constantes.

Os gastos variables considerados comprenden os aprovisionamentos de materias primas (fariña, azucre, fermento, etc.), e o combustible necesario para poñer en marcha o forno de gasóleo e realizar as reparticións. Por entrevistas realizadas sábese que nesta actividade adoitan roldar o 40% do importe facturado.

#### **Cadro 12: Gastos variables anuais estimados (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
Materias primas/combustible	92.912
Total	92.912

*Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas.*

A continuación, móstrase unha estimación dos gastos fixos que soporta un despacho de panadaría e bolaría artesanal cun local duns 102 m<sup>2</sup>:

Cadro 13: Gastos fixos anuais estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de persoal (soldos + SS)	58.488
Subministracións*	5.880
Comunicacións**	960
Reparacións e conservación	3.500
Publicidade	1.500
Materiais diversos	4.200
Servizos de profesionais independentes	1.440
Uniformes	600
Primas de seguros	800
Gastos financeiros***	9.541,70
Amortizacións	28.958,50
<b>Total</b>	<b>115.868,20</b>

\* Inclúe: luz e auga.

\*\* Inclúe: teléfono, fax e Internet.

\*\*\* A persoa emprendedora financia o 50% do investimento cun préstamo de 136.310 euros ao 7%.

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas.

Debes saber, que o volume destas partidas é orientativo e que se pode ver incrementado ou diminuído en función do tipo de empresa que vaías crear.

Dentro da partida gastos de persoal inclúense os salarios e a seguridade social de dous emprendedores/as e dous empregados/as. Consideráronse catorce pagas e o importe dos salarios é o seguinte:

- Dous emprendedores/as: 1.000 euros ao mes cada un.
- Dous empregados/as na tenda: 900 euros brutos ao mes cada un.

En subministracións recóllese o gasto en luz (400 euros ao mes) e auga (90 euros ao mes). Á súa vez, na partida de comunicacións recóllese un gasto de 80 euros ao mes por teléfono, fax e Internet.

Na partida reparacións e conservación (3.500 euros anuais) tívose en conta o gasto medio en reparacións, tanto da maquinaria do forno como da furgoneta de repartición.

O apartado de publicidade recolle o importe de accións de márketing directa e o gasto en publicidade en prensa e medios de comunicación. Así mesmo, incluíronse no apartado de materiais diversos os gastos que supón a adquisición das bandexas, o papel, as bolsas, as fitas, etc.

Na partida servizos de profesionais independentes recóllese un gasto mensual de 120 euros polos servizos dunha xestoría encargada de levarlle ao despacho de pan e bolaría os temas laborais, fiscais e contables.



En uniformes considerouse o importe de adquisición da roupa de traballo do panadeiro/a e os uniformes do persoal de tenda.

Para o cálculo da partida de amortizacións consideráronse os seguintes prazos: o acondicionamento do local, as ferramentas de man e utensilios e os gastos de constitución e primeiro establecemento amortízanse en cinco anos, a maquinaria, o mobiliario e os elementos de transporte amortízanse en dez anos, as construcións amortízanse en 20, mentres que os equipos para procesos de información teñen un prazo de amortización de catro anos.

### 5.5.3. Previsión de ingresos

*¿Como podo realizar unha previsión de vendas?*

Á hora de realizar unha previsión de ingresos para a empresa tipo consideráronse, por un lado, as vendas de produtos nos días de semana e, por outro, as fins de semana, durante as cales se incrementa considerablemente o número de produtos vendidos:

Debido á grande variedade existente de produtos e prezos, estes agrupáronse tal e como se describiu no apartado 6.1.2 Prezo.

Produto	Media de unidades vendidas por día de semana	Prezo medio (euros)	Importe venda diaria (euros)
Panadaría por unidade	250	0,80	200
Panadaría por kg	50	1,95	97,5
Bolaría doce e salgada por unidade	25	1,25	31,25
Bolaría doce por kg	10	6	60
Bolaría salgada por kg	10	9	90
Total diario			478,75

Produto	Media de unidades vendidas por fin de semana	Prezo medio (euros)	Importe venda diaria (euros)
Panadaría por unidade	650	0,80	520
Panadaría por kg	75	1,95	146,25
Bolaría doce e salgada por unidade	75	1,25	93,75
Bolaría doce por kg	150	6	900
Bolaría salgada por kg	50	9	450
Total fin de semana			2.110

As cantidades medias consideradas obtivéronse baseándose nas enquisas realizadas. Hai que indicar que as vendas poden experimentar variacións en función da época do ano (verán, Semana Santa, Nadal, etc.) e á localización da panadaría (rural ou cidade).



Na seguinte táboa podes ver os ingresos do despacho de pan e bolaría artesanal, considerando que se produce e vende 360 días ao ano (52 fins de semana e 256 días de semana) laborables.

#### Cadro 14: Ingresos anuais estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Venda de produtos	232.280
<b>Total</b>	<b>232.280</b>

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas.

### 5.5.4. Estructura da conta de resultados

*¿Como determino o beneficio da actividade?*

A continuación figura unha sinxela conta de resultados que rexistra os ingresos e os gastos da actividade estimados nos apartados anteriores.

#### Cadro 15: Conta de resultados estimada (euros).

CONCEPTO	IMPORTE
<b>INGRESOS</b>	<b>232.280</b>
Venda de produtos	232.280
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES</b>	<b>92.912</b>
Materia prima/combustible	92.912
<b>INGRESOS - GASTOS VARIABLES</b>	<b>139.368</b>
<b>TOTAL GASTOS FIXOS</b>	<b>115.868,20</b>
Gastos de persoal (soldos + SS)	58.488
Subministracións	5.880
Comunicacións	960
Reparacións e conservación	3.500
Publicidade	1.500
Materiais diversos	4.200
Servizos de profesionais independentes	1.440
Uniformes	600
Primas de seguros	800
Gastos financeiros	9.541,70
Amortizacións	28.958,20
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>23.499,80</b>
% sobre volume de vendas	10,12%

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas.



### 5.5.5. Financiamento

*¿Que alternativas teño para obter o diñeiro que necesito?*

Unha vez determinados os investimentos necesarios para a posta en marcha, a estrutura financeira da empresa ampárase, inicialmente, nas cantidades achegadas polo propietario/a. En caso de que non fosen suficientes, recorreríase ao financiamento alleo ata completar as necesidades.

Existen diversos produtos para o financiamento da actividade. En principio, pódese distinguir entre os bancarios (produtos ofertados polos bancos, como son os descontos, préstamos, pólizas de crédito, etc.) e os non bancarios (reúnen características especiais, como o crédito que outorgan os provedores á empresa a través dos pagamentos aprazados, o renting, o leasing, o factoring, etc.). É imprescindible que coñezas as súas características e a forma en que actúan para identificar o produto financeiro que máis che convén en cada situación.

Neste suposto, considerouse que os fondos propios e alleos se reparten ao 50%. O préstamo concédese coas seguintes condicións: a un tipo de xuro do 7% e cun prazo de amortización de 8 anos. En total, calculouse que a cantidade solicitada á entidade financeira é de 136.310 euros. Loxicamente, no caso de que se levase a cabo outra formulación, o importe podería variar significativamente.

Por último, debes recordar que, se tes acceso a algunha subvención esta non se percibe no momento da solicitude senón que o normal é que se demore no tempo. Por iso, debes prever ese desfase temporal entre o pagamento dos investimentos e o cobramento da subvención, durante o que é probable que teñas que facer fronte a xuros derivados dun posible crédito bancario.



## 5.6. Recursos humanos

A lectura do presente capítulo permitirache coñecer:

- > *O PERFIL PROFESIONAL REQUIRIDO PARA O DESENVOLVEMENTO DA ACTIVIDADE.*
- > *A ESTRUCTURA ORGANIZATIVA E OS SERVIZOS EXTERIORES MÁIS HABITUAIS.*
- > *O CONVENIO COLECTIVO APLICABLE Á ACTIVIDADE, QUE CONSTITÚE A NORMA BASE PARA A REGULACIÓN DA RELACIÓN EMPRESA-TRABALLADOR (SALARIO, XORNADA, VACACIÓNS, ETC.).*

A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:

- Na actualidade, a maior parte dos panadeiros/as ten unha formación baseada na tradición familiar ou na experiencia acumulada noutras panadarías artesanais ou industriais.
- Existe unha gran dificultade para atopar persoal cualificado no sector.
- As áreas referentes a temas laborais, contables, fiscais, etc., son xestionadas externamente, así como a limpeza do establecemento.

### 5.6.1. Perfil profesional

*¿Que calidades debe ter o ou a responsable da actividade?*

*¿Cal debe ser o perfil profesional dos meus empregados/as?*

O panadeiro/a é a persoa encargada de acondicionar o lugar de traballo en materia de seguridade e hixiene, así como de realizar a selección das materias primas. Encárgase, ademais, da fabricación do pan e da elaboración dos produtos de bolaría.

A formación máis común entre as persoas emprendedoras que abren un despacho de pan e bolaría artesanal é a tradición familiar e, en menor número de casos, a formación profesional nesta rama. Observouse que algunhas delas constitúen o negocio tras adquirir experiencia profesional en empresas do sector da panadaría.

Durante o traballo de campo realizado, todos os xerentes entrevistados destacaron a elevada dificultade para atopar panadeiros/as cualificados, polo que nalgúns casos, as empresas recorren a aprendices ou familiares sen experiencia, pero con ganas de aprender o oficio.

Por último, hai que indicar que para a venda do pan se adoita contar, ademais de coa persoa emprendedora, cunha ou dúas persoas empregadas, dependendo do horario de apertura ao público. Ao estar todos en contacto directo coa clientela, tanto o emprendedor como os seus empregados, ademais de coñecementos sobre o produto, deben ter don de xentes e capacidade de servizo.



## 5.6.2. Estrutura organizativa

*¿Como debe estar organizada a empresa?*

*¿Que funcións corresponden a cada un?*

O perfil de moitas empresas de panadaría de pequeno tamaño responde a un organigrama no que entre unha e tres persoas empregadas se encargan de todo o proceso de elaboración (amasado, división, boleado, etc.) e hai un ou dous dependentes que se ocupan da venda. O persoal da empresa-tipo conta coa persoa emprendedora e dúas persoas empregadas.

O emprendedor asume funcións de xerencia e desenvolve tarefas tales como, elaboración dos produtos, venda, contacto cos provedores, xestión da rendibilidade e xestión do almacén. O resto do persoal empregado encárganse de labores de venda, recollida de pedidos e repartición a domicilio.

## 5.6.3. Servizos exteriores

*¿Que funcións se delegan en empresas externas?*

É habitual que os despachos de pan e bolaría artesanal contraten os servizos dunha asesoría para que se encargue dos temas fiscais, laborais e contables.

Así mesmo, é normal que as empresas contraten os servizos dunha empresa de limpeza derivado das inspeccións que poden ter por parte de Sanidade.

## 5.6.4. Convenios colectivos aplicables

*¿Existe algún convenio colectivo específico que regule a actividade en materia laboral?*

Os despachos de pan e bolaría artesanal poden rexerse por distintos convenios colectivos, en función da provincia na que se sitúe. A continuación móstranse o convenio vixente:

-Convenio do sector de panadaría da provincia da Coruña, publicado no BOP do 14/01/2009, con vixencia dende o 01/01/2008 ao 31/12/2010.



## 6. VARIOS







## 6. VARIOS

### 6.1. Normas sectoriais de aplicación

Un despacho de pan e bolaría artesanal está obrigado a cumprir os trámites ordinarios de constitución de calquera negocio.

Como comercio polo miúdo está suxeito á lexislación aplicable para este tipo de establecementos, a Lei 7/1996, do 15 de xaneiro, de ordenación do comercio retalista. Esta lei recolle tanto os aspectos básicos do comercio retalista como determinadas vendas especiais.

En Galicia a Lei 13/2006, do 27 de decembro, de horarios comerciais de Galicia, regula os horarios comerciais.

Un despacho de pan e bolaría artesanal, igual que calquera outra empresa, está obrigado a cumprir a lexislación existente en materia de prevención de riscos laborais.

Por último, esta actividade está rexida por unha normativa específica no ámbito técnico-sanitario que a continuación se recolle:

Real decreto 1975/2004, do 1 de outubro, polo que se modifica a Regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais, aprobada polo Real decreto 1137/1984, do 28 de marzo.

Real decreto 1202/2002, do 20 de novembro, polo que se modifica a Regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais, aprobada polo Real decreto 1137/1984, do 28 de marzo.

Real decreto 285/1999, do 22 de febreiro, polo que se modifica o Real decreto 1137/1984, do 28 de marzo, polo que se aproba a Regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais por Real decreto 1137/1984, do 28 de marzo.

Real decreto 2627/1985, do 4 de decembro, polo que se modifica o artigo 12 do Real decreto 1137/1984, do 28 de marzo, polo que se aproba a regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais.

Real decreto 1137/1984, do 28 de marzo, polo que se aproba a regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais.



## 6.2. Axudas

Existen varias posibilidades de obter axudas para a posta en marcha do teu establecemento. As axudas de tipo xenérico poden ser consultadas na Guía de recursos que pertence a esta mesma colección e que está dispoñible en formato electrónico (<http://guias.bicgalicia.es>).

Especificamente para a zona de Ferrol, Eume e Ortegal existen axudas, tanto do IGAPE como do Ministerio de Industria, Turismo e Comercio:

- IGAPE: Apoio financeiro aos establecementos turísticos, hostalaría e comercio retalista nas bisbarras de Ferrol, Eume e Ortegal (DOG 05/10/2007, DOG 26/12/2007 e DOG 26/06/2008) (<http://app.igape.es/.axudas/>)
- Ministerio de Industria, Turismo e Comercio: axudas dirixidas a corrixir desequilibrios ligados á actividade industrial que especificamente se dan nas bisbarras de Ferrol, Eume e Ortegal. (BOE 03/11/2008) (<http://www.mityc.es/ReindusFerrol/>)



## 6.3. Organismos

### 6.3.1. Organismos oficiais e institucións

A continuación, facilitámosche unha listaxe de directorios dos organismos públicos e privados vinculados a esta actividade:

#### **INSTITUTO GALEGO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA (IGAPE)**

Complexo Administrativo Barrio de San Lázaro, s/n  
15703 Santiago de Compostela  
Tel.: 986 41 07 27 34 - 981 54 11 80  
Fax: 981 54 11 90  
E-mail: [igape@igape.es](mailto:igape@igape.es)  
Páxina web: [www.igape.es](http://www.igape.es)

#### **DIRECCIÓN XERAL DE COMERCIO**

Edificio Administrativo San Caetano, s/n  
15704 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 54 55 93  
Fax: 981 54 55 41  
Páxina web: [www.conselleriaiei.org](http://www.conselleriaiei.org)

#### **CONSELLERÍA DE ECONOMÍA E INDUSTRIA**

Edificio Administrativo San Caetano, s/n  
15704 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 54 55 65  
Fax: 981 54 47 06  
Páxina web: [www.conselleriaiei.org/](http://www.conselleriaiei.org/)

#### **CONSELLERÍA DE TRABALLO E BENESTAR**

Complexo Administrativo de San Lázaro, s/n  
15.781 Santiago de Compostela  
Tel.: 981.544.614  
Fax: 981.544.678  
Páxina web: <http://traballobenestar.xunta.es/>

#### **CONSELLO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO**

Ribera del Loira, 12  
28042 Madrid  
Tel.: 902 100 906  
E-mail: [info@cscamaras.es](mailto:info@cscamaras.es)  
Páxina web: [www.cameras.org](http://www.cameras.org)

#### **ORGANIZACIÓN INTERPROFESIONAL AGROALIMENTARIA DE CEREALES PANIFICABLES Y DERIVADOS (INCERHPAN)**

Raimundo Fernández Villaverde 61, 6º  
28003 Madrid  
Tel.: 91 534 69 96  
Fax: 91 533 72 67  
Páxina web: [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es)



### 6.3.2. Asociacións profesionais

Neste apartado, facilitámosche unha listaxe dalgunhas das asociacións relacionadas coa túa actividade que hai na Comunidade Galega e España:

#### **FEDERACIÓN GALEGA DE COMERCIO**

Ronda da Muralla, 52-54. Entresollado  
27002 Lugo  
Tel.: 982 25 51 20  
Fax: 982 25 13 00  
E-mail: [fgc@comerciogalicia.com](mailto:fgc@comerciogalicia.com)

#### **CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES DE PANADERÍA (CEOPAN)**

Raimundo Fernández Villaverde 61, 6º  
28003 Madrid  
Tel.: 91 534 69 96  
Fax: 91 533 72 67  
E-mail: [ceopan@ceopan.es](mailto:ceopan@ceopan.es)  
Paxina web: [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es)

#### **ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE EMPRESARIOS FABRICANTES DE PAN DE A CORUÑA**

Sofía Casanova 30, baixo  
15007 A Coruña  
Tel.: 981 15 36 45  
Fax: 981 15 36 12

#### **FEDERACIÓN GALEGA DE ASOCIACIÓNS DE FABRICANTES DE PAN (FEGAPAN)**

Pol. Industrial de Bergondo. Parroquia de Ouces, H 30-2  
15165 Bergondo  
Tel.: 981 79 56 27  
Fax: 981 79 56 27



### 6.3.3. Centros de estudos

Aquí, ofrecémosche unha relación dalgúns dos centros de Galicia nos que se poden cursar estudos relacionados coa túa actividade:

#### **ESCOLA DE PANADARÍA DA CORUÑA**

Sofía Casanova 30, baixo  
15007 A Coruña  
Tel.: 981 15 36 45  
Fax: 981 15 36 12

## CICLOS FORMATIVOS DE GRAO MEDIO E SUPERIOR DA XUNTA DE GALICIA

A continuación aparece unha relación dalgúns centros da provincia da Coruña onde se poden cursar os estudos relacionados coa túa actividade:

Panadaría, repostaría e confeitaría

### **IES Fraga do Eume**

Pontedeume  
Tel.: 981 432.004

### **EFAG O Piñeiral**

Arzúa  
Tel.: 981 500.580

### **CIFP Compostela**

Santiago de Compostela  
Tel.: 981 523 140

Para obter máis información podes consultar as seguintes páxinas web:

Consellería de Educación e Ordenación Universitaria:

- [www.edu.xunta.es/webcentros](http://www.edu.xunta.es/webcentros) (consulta de centros)
- [www.edu.xunta.es/fp](http://www.edu.xunta.es/fp) (información sobre formación profesional da Xunta de Galicia)

Ministerio de Educación, Política Social e Deporte:

- [www.mepsyd.es/educacion/formacion-profesional.html](http://www.mepsyd.es/educacion/formacion-profesional.html) (toda a información sobre a formación profesional na páxina do Ministerio)



## 6.4. Páxinas útiles na Internet

No punto 7.6 (Anexo de páxinas web de interese) relacionamos aquelas páxinas web que consideramos vinculadas de forma directa ou indirecta coa túa futura actividade.



## 6.6. Bibliografía

- *Hábitos e actitudes de los españoles ante el consumo de pan*. Campaña Pan Cada Día.
- Estudos e publicacións, [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es)
- Estudos e publicacións, [www.infopan.es](http://www.infopan.es)
- Artigos de panadaría, [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com)
- Enquisa continua de orzamentos familiares, [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Directorio Instituto Galego de Estatística, [www.ige.eu](http://www.ige.eu)
- Bases de datos das cámaras de comercio de Galicia, [www.camerdata.es](http://www.camerdata.es)
- Base de datos de consumo en fogares. Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño
- *La alimentación en España, 2006*. Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño
- *La alimentación en España, 2007*. Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño
- *La alimentación en España, 2007*. MERCASA; [www.mercasa.es](http://www.mercasa.es)



## 6.6. Glosario

**Ameazas:** Forzas do contorno que impiden a implantación dunha estratexia, reducen a súa efectividade, incrementan os riscos desta ou os recursos necesarios, ou reducen a rendibilidade ou os ingresos esperados.

**Amortización:** Tratamento contable que recolle a perda de valor dos activos fixos, é dicir, de bens da empresa tales como vehículos, maquinaria, mobiliario, etc.

**Barreiras á entrada:** Mecanismos que dificultan ou evitan por completo a entrada de nova competencia no mercado.

**Barreiras á saída:** Factores de tipo económico, estratéxico ou emocional que fan que unha empresa siga competindo nun negocio, aínda cando os seus resultados sexan insatisfactorios ou mesmo negativos.

**Beneficio sobre investimento:** Porcentaxe que resulta de dividir o beneficio entre o importe que representan os investimentos necesarios para o arranque.

**Beneficio sobre vendas:** Porcentaxe que resulta de dividir o beneficio entre os ingresos obtidos polas vendas.

**Condición xurídica:** Estrutura legal que pode adoptar unha empresa.

**Contexto sectorial ou sector industrial:** Conxunto de empresas que comparten unha mesma tecnoloxía.

**Forza de vendas:** Conxunto de persoas que se ocupan de todas as tarefas relacionadas directamente coa venda dos produtos fabricados ou distribuídos pola empresa.

**IAE (imposto de actividades económicas):** Tributo que grava o exercicio das actividades empresariais, profesionais ou artísticas, exérganse ou non en local determinado. É obrigatorio para toda sociedade, empresario/a ou profesional e fórmulase separadamente por cada actividade. O prazo é de dez días hábiles antes do inicio da actividade e a validez é dun ano natural. Renóvase automaticamente.

**Mailing:** Esta palabra de orixe inglesa define un sistema de comunicación por carta.

**Marxe bruta:** Diferenza entre os ingresos por vendas e os custos directos necesarios para a súa obtención.

**Marxe comercial:** Diferenza entre o prezo de venda e o prezo de custo do produto. Adóitase expresar en termos de porcentaxe respecto do prezo de venda.

**Mercado:** Conxunto de consumidores/as capaces de comprar o produto ou o servizo que se vai ofrecer a través da nova empresa.

**Oportunidades:** Todo aquilo que poida supor unha vantaxe competitiva para a empresa ou represente unha posibilidade para mellorar a cifra de negocios ou a rendibilidade.

**Plan de empresa:** Documento no que se analiza o contido do proxecto empresarial e no que se describen todos os elementos da empresa.



**Poboación fixa:** A poboación fixa corresponde aos habitantes con residencia nun raio de acción determinado.

**Poboación flotante:** É a poboación que se move nun raio de acción determinado por motivos laborais ou sociais (porque hai un colexio ou unha clínica, por exemplo).

**Póliza de crédito:** Contrato a través do cal a entidade financeira que actúa como prestamista pon a disposición da persoa beneficiaria fondos ata un límite e por un prazo determinado. A entidade financeira cobra unha comisión sobre o diñeiro disposto e outra sobre o non disposto.

**Préstamo:** A entidade financeira (prestamista) entrega ao cliente (prestameiro) unha cantidade de diñeiro, obrigándose este último, ao cabo dun prazo establecido por contrato, a restituír esa cantidade máis os xuros pactados.

**Produtos substitutivos:** Produtos que satisfán as mesmas necesidades.

**Público obxectivo:** Segmento ou segmentos de mercado aos que a empresa dirixe a súa oferta comercial.

**Puntos débiles:** Capacidades, recursos, posicións alcanzadas, etc., que constitúen vantaxes competitivas que poden servir para explotar oportunidades ou superar ameazas.

**Puntos fortes:** Aspectos que limitan ou reducen a capacidade de desenvolvemento da estratexia e constitúen unha ameaza para a organización.

**Segmentos do mercado:** Divisións dun mercado segundo características comúns.

**Vantaxe competitiva:** Característica ou atributo que posúe un produto ou unha marca que lle dá unha certa superioridade sobre os seus competidores/as inmediatos.

**Viabilidade económica:** Calidade dun proxecto, unha vez que alcanza a súa capacidade de produción plena e deducidos todos os seus custos, de obter un excedente (beneficio) suficiente para facer fronte ao custo da súa débeda, á remuneración dos seus/súas accionistas e o financiamento dunha parte do seu crecemento.





## 7. ANEXOS







## 7. ANEXOS

### 7.1. Anexo de información estadística de interese

#### 0400 - Contexto sectorial

Deseguido podes observar nos gráficos como se distribúen as empresas de comercio de pan e bolaría por condición xurídica e tramo de persoas empregadas.

**Cadro 0400.1: Despachos de pan e bolaría artesanal\* por condición xurídica en Galicia, 2008 (unidades, %).**

	Unidades	%
Autónomos	590	54,58
Sociedades limitadas	382	35,34
Comunidades de bens	53	4,90
Sociedades civís	48	4,44
Outras	8	0,74
<b>TOTAL</b>	<b>1.081</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Ficheiro de Empresas. Camerdata

\* Epígrafes IAE 644.1 e 644.2.



**Cadro 0400.2: Despachos de pan e bolaría artesanal\* por condición tramo de persoal en Galicia, 2008 (unidades, %).**

	Unidades	%
De 1 a 5	846	80,037843
De 6 a 10	107	10,1229896
De 11 a 25	75	7,09555345
Máis de 25	29	2,743614
<b>TOTAL</b>	<b>1.057</b>	<b>100</b>

\* Epígrafes IAE 644.1 e 644.2. Mostra de 1.057 empresas.

Fonte: Ficheiro de Empresas. Camerdata.

## 7.2. Anexo de provedores

Nesta actividade existen distintos tipos de provedores de materia prima e maquinaria. A continuación, proporcionámosche unha serie de referencias a título orientativo que identificamos nas entrevistas e nas fontes secundarias consultadas que poden ser un punto de partida na busca de provedores para o teu negocio.

1. Comprobamos que en directorios comerciais tales como QDQ e Páginas Amarillas, tanto en soporte electrónico como en papel, podes atopar provedores situados na túa zona:

- **Páginas Amarillas:** Os provedores aparecen nas epígrafes: Fariñas para alimentación (fabricantes e almacenistas), Maquinaria para a alimentación, Panificadoras: maquinarias e equipamentos, Hostalaría: equipamento e instalacións e frío industrial. Ademais podes acceder ao formato electrónico na páxina web [www.paginas-amarillas.es](http://www.paginas-amarillas.es), coa vantaxe de seleccionar calquera provincia ou localidade.
- **QDQ:** Nas epígrafes: Panadaría e pastelería (subministracións), Maquinaria alimentación e hostalaría, Maquinaria panificación, Fornos e maquinaria para panificación. Tamén podes consultar a versión electrónica: [www.qdq.com](http://www.qdq.com).
- **Europages:** É un directorio comercial de negocios no que podes atopar empresas de provedores de todas as actividades de case todos os países. A versión de electrónica é [www.europages.com](http://www.europages.com).
- **Outros:** Páxinas Galegas, etc.

2. Publicacións especializadas:

- **Revista Panorama panadero:** revista da Cofradía del Buen Pan. Pódeste informar na páxina web: <http://www.cofradiabuenpan.org>
- **Revista Alimarket:** revista de alimentación profesional. Pódeste informar na páxina web: [www.alimarket.es](http://www.alimarket.es)
- **Revista Molinería y panadería:** revista do sector da panadaría en España. Pódeste informar na páxina web: [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com)
- **www.ojd.es:** Portal de control da difusión das publicacións no que podes atopar revistas especializadas en case todos os sectores.

3. Asociacións: Nelas pódeste informar sobre provedores para o teu negocio. A páxina web do ICEX ([www.icex.es](http://www.icex.es)) conta cunha base de datos de asociacións existentes en España clasificadas por sectores (Asoc).

Constatamos que nas seguintes asociacións facilitan enderezos de provedores:

### CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES DE PANADERÍA (CEOPAN)

Raimundo Fernández Villaverde 61, 6º Esq.

28003 MADRID

Tel.: 91 534 69 96

Fax 91 533 72 67

E-mail: [ceopan@ceopan.es](mailto:ceopan@ceopan.es)

Páxina web: [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es)



4. Portais:

[www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com): Edición dixital da revista Molinería y panadería, con gran cantidade de información do sector: asesoría técnica, provedores, ofertas e demandas, cursos, etc.

[www.ceopan.es](http://www.ceopan.es): Páxina web da Confederación Española de Organizaciones de Panadería, con información sobre asociacións, centros de formación, provedores, etc.

[www.deharina.com](http://www.deharina.com): Portal de contidos relacionado coa panadería e pastelería no que atoparás provedores, noticias de interese, receitas, asesoría, etc.

5. Bases de datos: existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son as da Cámara de Comercio, Ardán (do Consorcio da Zona Franca de Vigo) e outras bases de datos privados.



## 7.3. Anexo de feiras

Neste apartado inclúese unha listaxe dos eventos máis significativos a nivel nacional e internacional relacionados coa actividade.

NOME	LOCALIDADE	DESCRIPCIÓN
INTERSICOP	Madrid	Salón de Panadaría, Confeitaría e Industrias Afíns
TECNICOP	Barcelona	Salón Internacional da Panadaría, Pastelería, Confeitaría, Chocolataría, Xeadaría e Industrias Afíns
INTERALIMED	Valencia	Feira Internacional da Alimentación Mediterránea, cun espazo dedicado á panificación
IBA	Dusseldorf (Alemaña)	Salón Mundial de Panadaría e Pastelería
SIGEP	Rimini (Italia)	Salón Internacional de Xeadaría, Pastelería e Panificación Artesanal
SIAB	Verona (Italia)	Salón Internacional de Panificación, Pastelería, Doces, Pasta Fresca e Pizzas
ANUGA	Colonia (Alemaña)	Feira Internacional da Alimentación cun espazo dedicado á panadaría
TECNOALIMENTARIA	Barcelona	Alimentación e Bebidas
MAICOP	Valencia	Panadaría e Pastelería
EQUIPACIA	Avilés	Salón de Equipamento para a Hostalaría, Confeitaría e Pastelería



72

Para obter máis información sobre estas e outras feiras nacionais, podes consultar, entre outros, o portal da Internet [www.afe.es](http://www.afe.es)

## 7.4. Anexo de formación

A continuación incorporamos unha relación de distintos organismos que se dedican á formación en materia de hostalaría.

### Plan FIP

A Subdirección Xeral de Formación Ocupacional e Continua, dentro da Dirección Xeral de Formación e Colocación dependente da Consellería de Traballo, é a responsable da xestión do Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional (Plan FIP). O obxectivo da formación profesional ocupacional, que vai dirixida a persoas desempregadas, é cualificalas para a súa integración no mercado laboral.

CÓDIGO	NOME DO CURSO
INAP10	PANADEIRO/A
INAP20	PASTELEIRO/A
INAP40	OPERARIO/A INDUSTRIAL DE PANADARÍA, PASTELARÍA E GALLETARÍA

Fonte: Dirección Xeral de Formación e Colocación.

Os centros homologados pola Xunta de Galicia na provincia da Coruña para impartir estas especialidades son os seguintes:

CÓDIGO	CENTRO
INAP10 PANADEIRO/A	Asoc. Provincial de Forneiros Artesáns (BERGONDO) Teléfono 981 795 627
INAP20 PASTELEIRO/A	Centro de Formación Gascón (FERROL) Teléfono 981 314 558 - 981 312 247 Centro Municipal de Formación Isaac Díaz Pardo (OLEIROS) Teléfono 981 610 319

Fonte: Dirección Xeral de Formación e Colocación.



### Fundación Tripartita para a Formación no Emprego

A Fundación Tripartita para a Formación no Emprego ([www.fundaciontripartita.org](http://www.fundaciontripartita.org)) é un dos órganos que compoñen a estrutura organizativa e de participación institucional do subsistema de formación profesional para o emprego. Ten carácter tripartito e o seu padroado está constituído pola Administración pública e polas organizacións empresariais e sindicais máis representativas.

As súas responsabilidades desenvólvense no marco do Real decreto 395/2007, do 23 de marzo, que regula o subsistema de formación profesional para o emprego. En resumo son:

- Asistir tecnicamente o Servizo Público de Emprego Estatal e colaborar con el.
- Contribuír ao impulso e difusión da formación profesional para o emprego entre empresas e traballadores.
- Prestar apoio técnico ás administracións públicas e ás organizacións empresariais e sindicais presentes nos órganos de participación do sistema.

Os recursos que financian o subsistema de formación profesional para o emprego proceden da recadación da cota de formación profesional que realiza a Seguridade Social, das axudas do Fondo Social Europeo e das achegas específicas establecidas no orzamento do Servizo Público de Emprego Estatal.

O Fondo Social Europeo participa no cofinanciamento das iniciativas de formación mediante o Programa Operativo Plurirrexional Adaptabilidade e Emprego de acordo coas actuacións previstas neste, destinadas ao fomento do espírito empresarial e mellora da adaptabilidade do cadro de persoal, empresas e empresarios ou empresarias, no período de programación 2007-2013.

A continuación presentamos a relación dos organismos que xestionan o programa en Galicia e nos que podes obter información sobre distintos cursos relacionados coa túa actividade:

### **1. FOREM (Fundación Formación e Emprego)**

Tel.: 981 555 052

Páxina web: [www.forem.es](http://www.forem.es)

Este é o centro de formación de sindicato Comisións Obreiras. No número de teléfono poderás conseguir a información necesaria sobre os cursos que imparten actualmente.

### **2. FORGA (Fundación para a Orientación Profesional, Emprego e Formación en Galicia)**

Tel.: 902 102 181 (central de chamadas)

Páxina web: [www.forga.es](http://www.forga.es)

Este é o centro de formación do sindicato CIG. A información necesaria sobre os cursos que organiza pódela conseguir no número de teléfono que che facilitamos.

### **3. IFES (Instituto de Formación e Estudos Sociais)**

Tel.: 981 569 200

Páxina web: [www.ifes.es](http://www.ifes.es)

O centro de formación de UXT denomínase IFES. Mediante unha consulta telefónica podes informarte dos cursos que imparte este sindicato a nivel de Galicia no teu ámbito de actividade.

### **4. CEG (Confederación de Empresarios de Galicia)**

Tel.: 981 555 888

Páxina web: [www.ceg.es](http://www.ceg.es)

Dispón dun Centro de Orientación, Formación e Emprego (COFE), que ofrece un amplo abano de cursos especializados nas áreas de formación continua, ocupacional e de autoemprego.



## 7.5. Anexo sobre modalidades de contratación

Na Guía de recursos, dispoñible en formato electrónico (<http://guias.bicgalicia.es>), podes consultar os tipos de contrato máis habituais. Tamén podes consultar a páxina web do INEM ([www.inem.es](http://www.inem.es)), onde atoparás un índice que recolle os distintos contratos e a través do que podes acceder a cada modelo de contrato, coñecer o seu contido, descargar o impreso correspondente en formato pdf e cubri-lo.



## 7.6. Anexo de páxinas web de interese

### Temáticas

- Portal de panadería profesional: [www.panaderia.com](http://www.panaderia.com)
- Revista dixital de panadería: [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com)
- Confederación Española de Organizacións de Panadería: [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es)

### Institucións públicas

- Consellería de Economía e Industria: [www.conselleriaiei.org](http://www.conselleriaiei.org)
- Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE): [www.igape.es](http://www.igape.es)
- Consellería de Traballo e benestar: <http://traballoebenestar.xunta.es/>
- Xunta de Galicia: [www.xunta.es](http://www.xunta.es)
- Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño: [www.marm.es](http://www.marm.es)

### Confederacións de empresariado e sindicatos

- Confederación de Empresarios de Galicia: [www.ceg.es](http://www.ceg.es)
- Confederación de Empresarios de A Coruña: [www.cec.es](http://www.cec.es)
- Unión General de Trabaxadores: [www.ugtgalicia.org](http://www.ugtgalicia.org)
- Comisiones Obreras: [www.galicia.ccoo.es](http://www.galicia.ccoo.es)
- Confederación Intersindical Galega: [www.galizacig.com](http://www.galizacig.com)
- Asociación de Jóvenes Empresarios Marineda: [www.amje.org](http://www.amje.org)



### Persoas emprendedoras

- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia (BIC Galicia): [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es)
- Portal para persoas emprendedoras: [www.emprenderengalicia.org](http://www.emprenderengalicia.org)
- Portal para persoas emprendedoras: [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)
- Portal para persoas emprendedoras: [www.soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com)
- Rexistro Mercantil Central: [www.rmc.es](http://www.rmc.es)
- Dirección Xeral de Política da Peme: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- Instituto de Crédito Oficial: [www.ico.es](http://www.ico.es)
- Axencia Galega de Desenvolvemento Rural: <http://agader.xunta.es>

### Institutos

- Instituto Galego de Estatística (IGE): [www.ige.eu](http://www.ige.eu)
- Instituto Nacional de Estadística (IGE): [www.ine.es](http://www.ine.es)

## 7.7. Reflexións para facer o estudo de mercado

A continuación incluímos unha serie de puntos que debes considerar na análise do mercado, xa que poden condicionar a estratexia comercial que queiras desenvolver.

Tendo en conta as características do teu produto e o público ao que pensaches dirixirte:

- ¿Cal é o tamaño do teu mercado?, ¿como o vas calcular?, ¿como vas facer a avaliación das vendas para o primeiro ano? (Véxanse os apartados 5.1.1 Tamaño do mercado, 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado e 6.2.3 Previsión de ingresos)
- ¿Existe algunha característica ou características que che permitan definir un cliente tipo?, ¿como vas segmentar o teu mercado? (Véxanse os apartados 5.1.1 Tamaño do mercado e 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado)
- ¿Puxécheste en contacto con empresas como a túa que actúen noutra zona?, ¿identificaches empresas competidoras para analizar a súa carteira de produtos, a calidade do seu servizo, a súa política de prezos, etc.?, ¿cal é a cota de mercado da túa competencia?, ¿preguntácheslles aos provedores da actividade a súa opinión sobre a evolución e tendencias do mercado? (Véxase o apartado 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado)
- ¿Que tipo de clientela (particulares, empresas, etc.) demanda os servizos/bens que vas ofrecer?, ¿que perfil teñen?, ¿cales son as súas necesidades?, ¿cal é o proceso de compra que seguen?, ¿cales son as razóns polas que van elixir a túa empresa fronte a outras alternativas?, ¿vaste dirixir só a particulares ou tamén a empresas? (Véxase o apartado 5.1.3 Tipos e características da clientela)
- ¿Sabes cantas empresas están a operar na actualidade?, ¿onde están?, ¿que servizos ofertan?, ¿que características teñen? (Véxase o apartado 5.2.1 a) Número de empresas e a súa distribución territorial)
- ¿Vas operar nun mercado cunha competencia intensa?, ¿cales son os factores sobre os que se basea a competencia?, ¿valoraches as dificultades que existen para introducirse neste mercado?, ¿e que opcións teñen as empresas para abandonalo?, ¿que produtos substitutivos identificas?, ¿como é o poder de negociación dos provedores e dos clientes? (Véxase o apartado 5.2 Análise competitiva)
- ¿Localizaches os provedores axeitados? (Véxanse o apartado 5.2.4 Provedores e o seu poder de negociación e 8.2 Anexo de entidades provedoras)
- ¿Realizaches unha primeira aproximación aos produtos que deberá conter a túa carteira?, ¿cres que o teu establecemento achega algún elemento diferenciador en relación con outros xa existentes no mercado?, ¿como te vas diferenciar da competencia?, ¿por que cres que a clientela vai comprar o teu produto? (Véxase o apartado 6.1.1 Produto)
- ¿Sabes o prezo deste tipo de produtos?, ¿localizaches na túa asociación de panadarías a lista de prezos dos teus produtos? (Véxase o apartado 6.1.2)
- ¿Desenvolviches un método de venda eficaz?, ¿contas con persoas que teñan o perfil necesario para poñer en marcha as túas ideas comerciais? (Véxase o apartado 6.1.3 Distribución/Forza de vendas)



- ¿Como vas ascender e dar a coñecer a túa imaxe?, ¿valoraches canto che vai custar en tempo e diñeiro?, ¿cales cres que serán as ferramentas de promocións máis efectivas? (Véxase o apartado 6.1.4 Promoción)
- ¿Sabes onde vas situar o teu negocio?, ¿é a situación unha vantaxe competitiva?, ¿que condicións deben reunir as instalacións?, ¿atopaches unha zona ben comunicada? (Véxanse os apartados 5.2.1 f) Instalacións e 6.1.3 Distribución/Forza de vendas)
- ¿Realizaches unha previsión de ingresos?, ¿que factores analizaches?, ¿tes horas, días, meses ou épocas de maior volume de vendas? (Véxase o apartado 6.2.3 Previsión de ingresos)
- ¿Coñeces as características de funcionamento do teu negocio?, ¿calculaches o tempo que transcorrerá entre a apertura do teu negocio e o seu funcionamento normal?, ¿pensaches como facer fronte, mentres tanto, aos gastos fixos que vas ter? (Véxanse os apartados 6.2.2 Gastos e 6.2.5 Financiamento)
- ¿Analizaches como vas financiar os investimentos necesarios para comezar na actividade? (Véxase o apartado 6.2.5 Financiamento)
- ¿Sabes que perfil deben ter as persoas que vas incorporar á empresa?, ¿que funcións e responsabilidades deben ter?, ¿cal vai ser a estrutura organizativa da empresa? (Podes consultar as demandas de emprego nas oficinas do Servizo Público de Emprego e asociacións sectoriais; véxase o apartado 6.3 Recursos humanos).



## 7.8. Factores que inflúen no tamaño de mercado

FACTORES QUE INFLÚEN NO TAMAÑO DO MERCADO (E NA COTA DE MERCADO)			
FACTORES	IMPORTANCIA (1 POUCO IMPORTANTE, 2 BASTANTE IMPORTANTE, 3 MOI IMPORTANTE)		FONTES DE INFORMACIÓN
	ENT 1	ENT 2	
Factores non controlables pola empresa			
Demográficos			
Número de persoas que viven na área de influencia	3	3	Padrón do Concello
Número de persoas que traballan na área de influencia	3	3	Camerdata (www.camerdata.es )
Número de persoas viandantes que pasan por diante do establecemento	3	3	Observación
Competidores			
Número de panadarías da zona (e outros establecementos de bolaría, boutique do pan, tafonas, supermercado, etc.).	3	3	Directorios comerciais Observación
Volume de facturación por venda de pan e bolaría	3	3	Rexistro Mercantil Entrevista a provedores
Tarifas de prezos	2	2	Cliente oculto
Carteira de produtos	2	2	Cliente oculto
Clientela			
Número medio de clientes dos establecementos competidores	3	3	Observación. Entrevistas a clientes
Frecuencia de compra	3	3	Entrevistas a clientes
Artigos adquiridos	3	3	Entrevistas a clientes
Consumo anual de pan e bolaría	3	3	Panel de consumo. Ministerio Medio Ambiente, Medio Rural e Mariño. Entrevistas a clientes
Importe medio gastado	3	3	Entrevistas a clientes
Motivo de compra nese establecemento. Posibilidade de compra	3	2	Entrevistas a clientes
Factores controlables pola empresa			
Carteira de produtos	3	3	Análise das necesidades do barrio e da oferta existente
Prezos	3	3	Entrevistas a provedores
Situación	3	2	Entrevistas a provedores





## 8. NOTA DOS AUTORES

As referencias nominais subministradas nesta guía, tales como centros de estudo, asociacións, institucións, feiras, páxinas web, etc., que o/a lector/a pode atopar ao longo da lectura deste documento non pretenden ser unha enumeración exhaustiva, senón unha mostra orientativa das entidades detectadas durante a elaboración deste estudo. É posible que existan outras referencias, similares ás citadas, que non foron incluídas por non constituíren tales relacións o obxectivo principal desta guía.

Todos os datos relacionados con estatísticas, lexislación, cursos, axudas e calquera outra información susceptible de ser actualizada foron obtidos durante a realización da guía.

Santiago de Compostela, xaneiro de 2009



