



Despacho de pan e bolaría artesanal

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

AUTORES	C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA) PROMOVE CONSULTORÍA, SLNE.
COORDINACIÓN	Roberto Vieites Rodríguez (C.E.E.I Galicia, S.A)
EDITA	C.E.E.I GALICIA, S,A
DESEÑO E MAQUETACIÓN	gifestudio.com Producciones khartum S.L.
(C) DA EDICIÓN	C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA)
DEPÓSITO LEGAL	
IMPRIME	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2009

Quedan rigorosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

ÍNDICE

0	INTRODUCCIÓN	5
1	MODELO DE PLAN DE NEGOCIO: DESPACHO DE PAN E BOLARÍA ARTESANAL	11
1.1	Definición das características xerais do proxecto	13
1.2	Presentación dos emprendedores	14
1.3	Datos básicos do proxecto	15
2	CONTORNA NA QUE SE REALIZARÁ A ACTIVIDADE DA EMPRESA	17
2.1	Contorna económica e sociocultural	19
2.2	Contorna normativa	21
2.3	Contorna tecnolóxica	23
3	ACTIVIDADE DA EMPRESA	25
3.1	Definición do servizo que realizará a empresa.	27
3.2	Factores chave de éxito	29
4	O PROCESO DE PRESTACIÓN DO SERVIZO	31
4.1	Determinación do proceso de prestación do servizo	33
4.2	Subcontratacións	35
4.3	Fornecementos e xestión de stocks	36
4.4	Procedementos e controis de calidade	37
4.5	Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos	40
5	O MERCADO	41
5.1	Definición do mercado	43
5.2	Estimación de vendas	45
5.3	Evolución e previsións do mercado	48
5.4	Identificación das empresas competidoras	49
5.5	Diferencia respecto aos produtos da competencia	50
5.6	Productos substitutivos	51
5.7	Análise DAFO	52
6	A COMERCIALIZACIÓN DO SERVIZO	53
6.1	Presentación da empresa	55
6.2	Prescriptores	56
6.3	Accións de promoción	57
6.4	Determinación do prezo de venda	58
7	A LOCALIZACIÓN DA EMPRESA	59
7.1	Asentamento previsto e criterios para a súa elección	61
7.2	Terreos, edificios, instalacións	62
7.3	Comunicacións e infraestruturas do asentamento	63
8	RECURSOS HUMANOS	65
8.1	Relación de postos de traballo que se van a crear	67
8.2	Organización de recursos e medios técnicos e humanos	68
8.3	Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	68
8.4	Selección de persoal	69
8.5	Formas de contratación	69

9 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	71
9.1 Investimento	73
9.2 Financiamento e fondo de manobra	76
9.3 Política de amortizacións	77
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais	78
9.5 Avaliación dos custos variables	80
9.6 Avaliación dos custos fixos	81
9.7 Política de circulante	82
9.8 Contas de resultados previsionais	83
9.9 Balances de situación previsionais	85
9.10 Previsións de tesouraría	88
9.11 Ratios do Proxecto	90
9.12 Fluxo de caixa	91
9.13 Rendibilidade do proxecto	92
10 OS ASPECTOS FORMAIS DO PROXECTO	93
10.1 Forma xurídica escollida para o proxecto	95
10.2 Protección xurídica	96
10.3 Autorizacións, permisos, etc	96
10.4 Medidas de prevención de riscos laborais	97
11 A INNOVACIÓN	99
11.1 Aspectos innovadores	102
12 PLANIFICACIÓN TEMPORAL DA POSTA EN MARCHA	103

0. Introducción





0. Introducción

BIC GALICIA presenta unha colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores e técnicos de apoio á creación de empresas. Estes documentos son o resultado da utilización de moitos dos recursos que BIC GALICIA desenvolveu para apoiar a creación e consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre unha idea empresarial concreta.

A redacción destes Modelos de Plan de Negocio configúrouse a partir da recreación dun/s promotor/es e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector no que están enmarcados.

Cada modelo desenvolve un proxecto empresarial de forma íntegra, mostrando unha análise da viabilidade técnica, comercial, financeira e económica da futura empresa, co obxectivo final de presentar un documento completo, que sen substituír o traballo específico do emprendedor ou dos técnicos, lle facilite información de interese e lle sirva como exemplo e referencia para o desenvolvemento do seu propio plan de negocio.

Ao longo do texto o lector encontrará notas alleas ao discorrer do mesmo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC GALICIA empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dun epígrafe concreto do proxecto.

A súa consulta facilitará a adaptación dos Modelos de Plan de Negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou ampliar información sobre conceptos fundamentais na creación, posta en marcha e consolidación dunha empresa.

Relación de Ferramentas e Recursos empregados para realizar os Modelos de Plan de Negocio

Na elaboración desta colección traballouse con varias das ferramentas e recursos que BIC GALICIA pon a disposición de emprendedores, técnicos e empresarios, para a elaboración do Plan de Negocio. Indicamos a relación das mesmas, a súa descripción e o xeito de aplicalas sobre o proxecto empresarial, coa finalidade de facilitar que calquera emprendedor poida adaptar os Plans de Negocio ás súas propias circunstancias.

Todas as ferramentas e recursos están a disposición dos usuarios no Portal Web de BIC GALICIA, no enderezo: www.bicgalicia.es

- **Guías de Oportunidades de negocio.**- Estas guías son unha colección de traballos de análises cualitativa e estatística sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente Modelo de Plan de Negocio empregáronse a seguinte Guía de Oportunidades de negocio:

- Guía nº 87.- Despacho de pan e bolaría artesanal



Como aplicalas.- O usuario deberá buscar no directorio de Guías de Oportunidades de Negocio aquelas que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas poderá consultalas e seleccionar a información que sexa do seu interese, como o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector...para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas guías para profundizar no estudo e desenvolvemento do seu propio proxecto.

- **Guía para a elaboración dun plan de negocio.-** Documento cun contido específico sobre os elementos fundamentais que debe recoller o plan de empresa. O seu índice, con lixeiras modificacións, é a referencia seguida neste plan.

Como aplicala.- A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa achegará ao usuario un coñecemento práctico sobre como se estrutura e como se elabora un plan de negocio.

- **Guía de recursos.-** Publicación na que se recolle información específica sobre os elementos necesarios na posta en marcha e consolidación dun proxecto.

Como aplicala.- Esta guía é un documento de consulta directa na que o usuario atopará respostas dentro do propio texto ou o enlace para obter máis información sobre a cuestión que lle interese. Destacamos pola súa utilidade a relación de organismos e recursos de apoio a emprendedores.

- **Procedementos de calidade para a mellora da xestión das micropemes.-** Documentos nos que se recollen unha serie de procedementos de xestión interna das pemes, tanto de tipo xeral como sectorial.

Como aplicalos.- O usuario localizará en listado de procedementos aqueles que teñan relación coa súa actividade. Unha vez seleccionados a súa lectura será de utilidade non só para a elaboración do plan de negocio, senón como referente para a súa aplicación práctica na futura xestión da empresa.

- **Bic Proxecta e Simula.-** Ferramenta informática para realizar o plan económico e financeiro do proxecto empresarial para os seus primeiros cinco anos de actividade.

Como aplicalo.- Tras executar o programa o máis recomendable é traballar coa opción do asistente activada ata familiarizarse coa aplicación. Seguindo as indicacións e introducindo os datos económicos do proxecto (investimento, financiamento, ingresos, custos variables e custos fixos) obterase o informe económico e financeiro do mesmo. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.

- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legais, laborais, financeiros, fiscais...etc. relacionados coa creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa.

Como aplicalas.- As Memofichas facilitan tanto que o usuario atope de forma rápida respostas a dúbidas específicas como que se achegue de forma xeral a un tema vinculado aos procesos de creación, xestión e consolidación da empresa.



A lectura dos numerosos exemplos e o uso da navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza os resultados desta ferramenta.

- **Tutoriais da peme.-** Documentos baseados nas Memofichas sobre temas de interese para a creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa. Complementan ás Memofichas xa que facilitan o acceso a estas dende unha óptica diferente, orientada a responder ás necesidades xenéricas de información por parte dos usuarios.

- **Como aplicalos.-** Despregando o índice dos Tutoriais o usuario poderá coñecer os temas nos que se estruturan e o contido dos mesmos. Tras seleccionar os que sexan do seu interese é posible realizar unha lectura guiada das Memofichas sen perder o acceso aos exemplos prácticos das mesmas.

- **Manuais prácticos da peme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentais na xestión e consolidación da empresa dende un enfoque o máis práctico posible.

Como aplicalos.- O usuario deberá seleccionar e consultar os Manuais que lle interesen en función da temática de cada un e das características do seu proxecto.

Recomendamos especialmente, polo seu interese, a consulta dos exemplos prácticos que conteñen algúns dos Manuais.

- **Guía básica do autónomo e cadernos do autónomo.-** Están formados por unha serie de documentos que explican elementos básicos para o desenvolvemento de actividades empresariais e profesionais baixo o Réxime Especial de Traballadores Autónomos.

Como aplicalos.- Na web autonomosgalicia.org poderá atopar a Guía Básica e a relación de cadernos, cuxa temática céntrase en áreas concretas do negocio.

- **Manual de autoavaliación da innovación.-** Ferramenta informática deseñada para axudar ás empresas na correcta implantación e desenvolvemento dun sistema de Xestión da Innovación.

Como aplicalo.- Tras instalar o programa o usuario deberá seguir as indicacións do mesmo para obter un informe personalizado do estado da innovación na empresa. Ademais o programa inclúe informes sectoriais, de benchmarking e módulos específicos.



Formación para emprendedores e empresarios

BIC GALICIA a través do seu Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta unha ampla relación de cursos e seminarios presenciais e on-line, orientados a emprendedores, empresarios e técnicos, nos que se imparten coñecementos necesarios para a creación, xestión e consolidación dunha empresa.



1. Modelo de plan de negocio: despacho de pan e bolaría artesanal





1. Modelo de plan de negocio: despacho de pan e bolaría artesanal

1.1 Definición das características xerais do proxecto

O proxecto empresarial *O Noso pan* supón a creación dun obradoiro e despacho de pan e bolaría en Vilaboa, concello de Culleredo, provincia de A Coruña, no que se ofrecerá a posibilidade de comprar pan e bolaría.

Na tenda está previsto vender ademáis pizzas de fabricación propia e complementar a oferta con outros produtos como lambetadas, bombonería etc.

Contémplase tamén a posibilidade de fornecer a panadarías da zona o noso surtido de produtos dependendo do grao de cumprimento de obxectivos de venda e capacidades de produción.

O promotor Juan José Luna traballou en panadarías de mediana dimensión e tamén en fábricas de bolaría industrial, nas que adquiriu uns grandes coñecementos sobre masas fermentadas e procesos produtivos, que agora pretende implantar no seu propio negocio.

As tendencias macroeconómicas do sector non presentan cifras favorables, sen embargo esta tendencia non é común para todas as empresas, xa que se ben nos últimos anos produciuse un proceso de desconcentración que provocou a redución do número de grandes panificadoras, por outra parte incrementouse o número de despachos de produción e venda tradicional.

Esto débese en parte, á tendencia dos clientes a valorar a calidade do produto final, a importancia crecente dada á alimentación sana, e á corrente cara a “especialización” ou segmentación cunha variada oferta de pan artesanal, con sementes, de distintas texturas, tipos de fariña...etc.

O cliente principal deste tipo de establecementos está formado por particulares, destacando as amas de casa como principal grupo de compra. Asemesmo, o cliente empresa (centros educativos, hostalería, centros de atención, etc.) está empezando a ter unha importancia significativa.

Esta característica ou tendencia cultural, unida ao crecemento da poboación e da densidade demográfica na área metropolitana de A Coruña nos últimos anos, son a orixe desta oportunidade de negocio, que combinado coa experiencia do promotor deron lugar a esta iniciativa empresarial.

Acompañarano no proxecto dous traballadores no obradoiro e un repartidor, esta é outra das dificultades, xa que o traballo en panadarías é duro e non é sinxelo atopar profesionais con experiencia.



1.2 Presentación dos emprendedores

O promotor, Juan José Luna¹, conta cunha ampla experiencia dentro do sector, ten 43 anos; dende os 14 está vinculado co mundo da panadaría, pastelería e bolaría, primeiro dun xeito artesanal nunha panadaría de propiedade familiar onde aprendeu a relacionarse coas masas e a fermentación, ensináronlle a importancia do mimo coas materias primas, a importancia da calidade, e a conseguir o estado óptimo das masas.

Os últimos 14 anos traballou nunha importante industria de pastelería e bolaría industrial, comezando como oficial de primeira no obradoiro, pasando posteriormente a xefe de obradoiro, encargado de turno e finalmente adxunto á dirección de produción, esta bagaxe profesional permitiulle obter importantísima información sobre materias primas, fornecedores, sistemas de control da produción, coñecemento de puntos críticos na produción, etc.

Cursou estudos de técnico en panadaría-pastelería, así como varios cursos sobre actividades vinculadas á produción, elaboración de masas, ademáis dos cursos deseñados pola propia empresa co obxectivo de manter ao día os coñecementos do personal vinculado á produción.

Esta formación vinculada coa actividade complementouna realizando un curso de planificación empresarial con Bic Galicia, onde adquiriu os coñecementos básicos sobre a xestión dunha empresa.



¹ Nota dos autores: O currículo do promotor debe adxuntarse coma un anexo ao plan de empresa, ampliando e detallando a información que se indica neste epígrafe.

1.3 Datos básicos do proxecto

O seguinte cadro presenta de forma resumida as principais características do proxecto.

Cadro 1.- Características da Empresa

Sector	Elaboración e venda de produtos alimentarios
Actividade	Elaboración e venda de produtos de panadaría e pastelería
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	4724 Comercio ao por menor de pan e produtos de panadaría, confitería e pastelería en establecementos especializados
Forma Xurídica	Autónomo
Localización	Vilaboa no concello de Culleredo que forma parte da área metropolitana da cidade de A Coruña
Instalacións	Baixo comercial de 200 m ² coa seguinte distribución: Zona de produción: 100 m ² Almacén: 30 m ² Zona de vendas: 40 m ² Oficinas: 30 m ²
Equipos e maquinaria	Forno Amasadora Refrixerador de auga Formadora e Laminadora Estufa ou cámara de fermentación Pesa Boleadora Cámara de repouso Armarios de pan Neveira industrial Mobiliario para zona de venda
Persoal e estrutura organizativa	Un promotor, dous empregados a tempo completo e un empregado a media xornada.
Carteira de Servizos	Produtos de panadaría e bolaría artesáns
Clientes	Particulares, pequenos comercios e empresas de hostalería
Ferramentas de Promoción	Rótulo, Escaparate, Merchandising, Boca a boca, Promocións, Degustacións, Festas locais
Investimento	160.300 €
Facturación	169.998,50 €



Os datos de investimento e os resultados económicos básicos detállanse na seguinte táboa.

Cadro 2.- Resumo dos datos económicos e financeiros

Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	160.300,00	0,00	800,00	1.500,00	0,00
Fondo de manobra inicial	39.700,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos propios	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos alleos	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Previsión de vendas	169.998,50	178.932,47	188.405,34	198.454,49	209.117,63
Resultados estimados despois de impostos	3.841,02	4.787,94	6.253,06	7.842,61	10.092,52
Tesourería acumulada	47.627,52	51.866,66	55.949,81	59.818,48	65.641,43

2. Contorna na que se realizará a actividade da empresa





2. Contorna na que se realizará a actividade da empresa

2.1 Contorna económica e sociocultural

Contexto económico nacional e internacional

O informe do Banco de España sobre os primeiros meses do 2009 reflicte a mala situación económica actual e a elevada inestabilidade financeira internacional.

O PIB interanual retrocedeu un 2,9 na súa taxa interanual resultado da redución da actividade económica no sector da construción e a industria e derivado destas o sector servizos. O crecemento do desemprego continúa durante este período alcanzando un 17%.

No panorama económico internacional, o deterioro da situación financeira desembocou nunha grave crise de confianza e comezou a extenderse cara as economías emerxentes, cuxos mercados financeiros permaneceran relativamente illados das turbulencias.

Respecto ao **contexto específico do sector**, segundo CEOPAN (Confederación Española de Organizacións de Panadaría), o sector da panadaría en España agrupa (datos do ano 2000) 179.301 empresas (15.080 fabricantes e 164.221 distribuidoras).

O sector da panadaría e a pastelería doulles ocupación no ano 2.006 a 84.704 persoas, o que supón o 22,16% das persoas ocupadas na industria alimentaria, segundo os datos do Ministerio de Medio 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 nos epígrafes 644.1 (Comercio de pan, pastelería, bolaría, confitería e semellantes 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 situábanse na provincia de A 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.

Nos últimos 10 anos o sector experimentou unha forte transformación, 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 redución do número das grandes empresas panificadoras fronte aos fornos tradicionais.

Asemesmo, o sector está pasando 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 combínase con outras actividades: cafetería, snacks, produtos de delicatessen (bombóns, xeados tradicionais, etc.), pastelería, pizzas etc. Todo isto orixinou un incremento na competencia, acrecentada sobre todo a causa da liberalización de prezos en xaneiro de 1988.

Os últimos datos publicados polo MARM fixeron saltar as alarmas no sector da panificación. En tempos de crise económica, onde todo apunta a que o consumo dun alimento tan básico e barato como o pan debería incrementarse, o seu consumo en fogares descendeu un 5% no período abril'08/marzo'09, sinalando ao pan como a categoría que máis descendeu en alimentación e bebidas, tan só precedida pola carne de ovino e caprino -15,1% - e as bebidas alcohólicas de alta graduación -6,5%.

O dato é especialmente preocupante xa que supón ademáis unha aceleración na degradación das cifras de venda de pan, que en 2008 caeu un 4,25%.



2.2 Contorna normativa

Un despacho de pan e bolaría artesanal é un negocio de comercio ao por menor, polo que está suxeito á lexislación aplicable para este tipo de establecementos, a Lei 7/1996, de 15 de xaneiro, de Ordenación do comercio retalista.

Esta lei recolle tanto os aspectos básicos do comercio retalista como determinadas vendas especiais.

- A lei orgánica complementaria de Ordenación do comercio retalista 2/1996, de 15 de xaneiro, establece que dentro duns mínimos, a regulamentación de horarios e festivos será competencia das Comunidades Autónomas. En Galicia é o Decreto 365/1996, de 26 de setembro o que regula os horarios comerciais.

Normas que afectan o sector:

- REAL DECRETO 1202/2002, de 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, de 28 de marzo.
- REAL DECRETO 604/2003, de 23 de maio, polo que se establecen os métodos de tomas de mostras e de análise para o control oficial das dioxinas e a determinación de policlorobifenilos (PCB) semellantes ás dioxinas nos produtos alimenticios.
- ORDE SCO/1512/2003, de 2 de xuño, pola que se modifica o anexo do REAL DECRETO 1917/1997, de 19 de decembro, polo que se establecen as normas de identidade e pureza dos aditivos alimentarios distintos de colorantes e edulcorantes utilizados nos produtos alimenticios.
- REAL DECRETO 140/2003, de 7 de febreiro, polo que se establecen os criterios sanitarios da calidade da auga de consumo humano.
- Corrección de erratas do Real Decreto 140/2003, de 7 de febreiro, polo que se establecen os criterios sanitarios da calidade da auga de consumo humano.
- REAL DECRETO 256/2003, de 28 de febreiro, polo que se fixan os métodos de toma de mostras e de análise para o control oficial do contido máximo de chumbo, cadmio, mercurio e 3-monocloropropano-1,2-diol nos produtos alimenticios.
- REAL DECRETO 293/2003, de 7 de marzo, relativo á utilización de determinados derivados epoxídicos en materiais e obxectos destinados a entrar en contacto con alimentos.
- ORDE SCO/388/2003, de 25 de febreiro, pola que se modifican os anexos I e II do Real Decreto 90/2001, de 2 de febreiro, polo que se establecen os métodos de toma de mostras e de análise para o control oficial do contido máximo de aflatoxi-



nas en cacahuetes, froitos de cáscara, froitos desecados, cereais, leite e os produtos derivados da súa transformación.

- REAL DECRETO 998/2002, de 27 de setembro, polo que se establecen normas internas de aplicación dos regulamentos comunitarios sobre certificación das características específicas dos produtos agrícolas e alimenticios.
- REAL DECRETO 142/2002, de 1 de febreiro, polo que se aproba a lista positiva de aditivos distintos de colorantes e edulcorantes para o seu uso na elaboración de produtos alimenticios, así como as súas condicións de utilización.



2.3 Contorna tecnolóxica

A tecnoloxía neste proxecto non ten un peso específico elevado, xa que polo menos o 50% das tarefas de produción deben facerse de forma artesanal, non obstante o seu carácter artesán non é óbice para que se utilicen todas aquelas ferramentas que estean ao noso alcance para contar, por exemplo, cun sistema de control da calidade ao máis alto nivel posible, por iso non debe desbotarse a idea de investir a medio prazo, nun pequeno laboratorio que nos permita controlar e verificar algúns parámetros chave das materias primas que determinarán a calidade final do produto.

Tamén é importante estar ao día no coñecemento da maquinaria necesaria para a produción, xa que inflúe na calidade, a capacidade produtiva e o aforro nos custos da produción.

Cabe destacar a posibilidade de usar equipos ou ferramentas informáticas axeitadas ao comercio retalista. Permitiranos analizar a rendibilidade do noso negocio, ver a evolución das nosas vendas por produtos, consumos de clientes principais, influencia da estacionalidade na demanda, etc. Tamén utilizar a nosa páxina Web para promocionar a empresa.



3. A actividade da empresa





3. A actividade da empresa

3.1 Definición do servizo que realizará a empresa

A empresa *O Noso Pan* ofrece aos seus clientes os seguintes produtos:

- **Pan artesanal e conxelado en distintos formatos e tipos**

A empresa está en disposición de fabricar os principais tipos de pan artesán máis habituais, pero aproveitando que a bolaría será de masa conxelada, tamén terá a oportunidade de ofrecer baguette de masa conxelada para quentar no momento que se precise, aproveitando o mesmo forno do que dispoñemos para quentar a bolaría

- **Bolaría**

A oferta de bolaría combinará a bolaría artesanal e a de masa conxelada para quentar no momento nun forno disposto a tal efecto. Decidimos que será de masa conxelada porque nos permite relaxar a carga de traballo –polo menos inicialmente- ou do contrario sería imposible atender a produción, ademáis permítenos establecer outras liñas de negocio complementarias ao pan artesán e bolaría, como son o pan conxelado tipo baguette e as pizzas, estas dúas gamas de produtos utilizarán o mesmo forno que a bolaría.

- **Outros produtos**

Podemos ofrecer aos nosos clientes outros produtos, algúns de fabricación propia como son as pizzas, que entendemos que é un interesante complemento ao noso negocio, que non supón unha importante carga de traballo en produción e si unha interesante liña de negocio.

Tamén produtos de bombonería, bebidas, lambetadas, produtos lácteos, etc, serán un bo complemento e aportarán valor á nosa conta de resultados.

- **Produto personalizado**

Entendemos que a idea de personalizar algún dos nosos produtos pode abrírnos interesantes portas na canle de hostalería, pensamos que marcar o produto chapata –moi utilizado nesas canles- con algún distintivo propio do hotel ou restaurante será un bo “cabalo de troia” dende un punto de vista comercial, que nos permitirá introducir o resto da gama en varios deses establecementos. Estamos convencidos que pode ser unha interesante e rendible liña de negocio.



Cadro 3.- Tarifas dos servizos o primeiro ano

Produto básicos	Tarifa
Panadaría por kilo	1-2 euros
Bolaría por kilo	8-10 euros
Panadaría por unidade	0,80 euros
Bolaría por unidade	1 euro



3.2 Factores chave de éxito

Os factores chave de éxito para a empresa están determinados polos seguintes elementos:

- **Ubicación da empresa.** A localidade de Vilaboa ten un núcleo de poboación o suficientemente importante para absorber a produción da nosa panadaría, ademáis como se indicou neste estudo, é nestas poboacións onde o consumo destes produtos segue crescendo e polo tanto entendemos que é un lugar óptimo.
- **Experiencia do promotor.** Estamos seguros que a experiencia do promotor, nos procesos produtivos, nas novas tecnoloxías aplicadas aos procesos artesanais, a implantación de protocolos que velen polo control da calidade, os coñecementos aplicados á elección dos fornecedores, etc serán factores determinantes no éxito do negocio.
- **Variedade de produtos ofertados.** A capacidade de desenvolvemento de novos produtos é outro dos valores que pretendemos potenciar na nosa empresa, os gustos son cada vez máis cambiantes e a labor de innovación será unha das nosas prioridades.
- **Calidade do produto final e da materia prima.** Dado que o boca-oido é a principal forma de promoción, a calidade e sabor dos produtos que se vendan son fundamentais para o éxito da empresa e esta calidade susténtase principalmente na correcta elección de fornecedores e materias primas.
- **Novas tecnoloxías e o uso da información** será outra ferramenta importante á hora de coñecer o noso negocio, a súa evolución e o que o cliente nos demanda, para iso o bo uso de ferramentas informáticas ao respecto, permitiranos que esa información flúa pola nosa empresa e nos vaia confirmando que as accións que imos tomando teñen os resultados agardados.
- **Limpeza e hixiene.** A limpeza integral da empresa e a hixiene son moi importantes xa que se fabrica e vende un produto de alimentación en contacto directo co público.



Cadro 4.- Factores chave de éxito e o seu posicionamento en relación á competencia

FACTOR DE ÉXITO (FCE)	POSICIÓN DO FCE	POSICIÓN DE PROXECTO	MELLOR COMPETIDOR
Ubicación	1	1	Panadaría Culleredo
Variedade de gama	4	2	La tahona
Calidade produto	2	2	Panadaría Culleredo
Novas tecnoloxías e uso información	5	1	Panadaría Ana
Limpeza instalacións	3	1	La tahona de Bea

Non incluímos nesta relación a experiencia do promotor ou promotores, xa que polo xeral todas as panadarías e obradoiros contan con este elemento.

Outro factor importante, inda que non é fácil de xestionar ou soste-lo no tempo por parte das empresas, é a calidade do persoal, tanto no apartado de produción como na comercialización dos produtos.



4. O proceso de prestación do servizo





4. O proceso de prestación do servizo

4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo

A prestación dos diferentes servizos seguirán os seguintes procedementos:

- **Proceso de elaboración do pan**

1. **AMASADO:** O amasado é chave e decisivo na calidade do pan. Nesta etapa influirá tanto o tipo de amasadora, a velocidade coa que se realiza o amasado, a duración, e a capacidade da cuba.
2. **DIVISIÓN E BOLEADO:** Esta operación consiste en dividir a masa, antes de boleala, conferíndolle un peso en masa, de xeito que se obteña o peso desexado no produto final. Procésase a través dunha pesadora divisora, que absorbe a cantidade de masa desexada.
3. **FORMADO:** Esta etapa é importantísima no proceso de elaboración xa que unha vez que se conseguiu a elasticidade e extensibilidade conveniente durante o repouso, a masa estará en condicións de ser estirada polos diferentes roletes de presión.
4. **FERMENTACIÓN E REPOUSO:** A fermentación do pan ocorre en diversas etapas. A denominada 'fermentación primaria' empeza a ocorrer xustamente tras o amasado e sóese deixar a masa en forma de bola metida nun recipiente para que 'repouse' a unha temperatura axeitada. Tralo repouso prodúcese unha segunda fermentación; antes de que esta ocorra sóeselle dar á masa a súa forma definitiva: barra, trenza, etcétera.
5. **FORNEADO:** Nesta fase do proceso de elaboración do pan sóese empregar unha fonte de calor, neste caso un forno.
6. **ENFRIAMENTO:** é un proceso de 'maduración', este proceso é máis necesario incluso para aqueles pans que necesitan de masas ácidas na súa elaboración.

- **Proceso de elaboración de Pizza**

Método de produción

A preparación da pizza *O Noso Pan* consta das seguintes fases:

Preparar a base que inclúe: a preparación da masa, fermentación da base, formación da base da pizza.

Preparar os ingredientes da pizza.



Cociñar a pizza: Este proceso, chave no resultado final, realízase introducindo a pizza dentro do forno mediante unha paleta de aluminio ou madeira á temperatura e tempo indicados para o tamaño de pizza que imos a fornear, debemos supervisar a pizza verificando que tempo e temperatura son os axeitados. É importante que a pizza se cociñe de xeito uniforme a través da súa circunferencia completa. Retiramos a pizza do forno coa paleta metálica e colocamos a pizza sobre unha superficie plana e seca. Despois de cociñar, a pizza debe ter as seguintes características:

- O tomate debe ter perdido todo o exceso de auga, e debe ser denso e consistente.
 - A mozzarella de búfala debe derreterse na superficie da pizza.
 - A albahaca, o allo e o ourego desenvolverán un aroma intenso, e aparecerán marróns, pero non queimados.
- **Proceso de venda:** Na área comercial atenderanse os pedidos dos clientes, informándolles das características dos mesmos e xestionando as reservas.



4.2 Subcontratacións

A empresa ten previsto subcontratar as labores de limpeza e desinfección, non as que se realizarán a diario, pero si aquelas de maior intensidade, a realizar cada certo tempo. Con iso garantímonos que os procedementos que utilizamos son correctos así como a vixilancia da non proliferación de pragas.

Outra das funcións que serán subcontratadas son as de mantemento da maquinaria, as revisións puntuais por parte de personal cualificado evitarán avarías e malos funcionamentos coa conseguinte afección á produción.

Tamén serán subcontratados os servizos de asesoría e presentación de documentos de carácter laboral e fiscal e o de lavandería dos uniformes de traballo.



4.3 Fornecementos e xestión de stocks

No apartado de factores chave de éxito indicouse, como un dos máis importantes, a calidade final do produto, e esta calidade está condicionada en gran medida pola calidade das materias primas empregadas na fabricación do pan, bolaría pizzas...etc. Por iso o proceso de selección de fornecedores ten unha gran importancia nunha empresa destas características.

- Existen unha gran cantidade de fornecedores das materias primas que imos a utilizar, seleccionaremos aqueles que distribúen as materias primas que máis se axustan á calidade do produto que queremos realizar. Non obstante, será imprescindible na nosa decisión a homologación de fornecedores baixo os seguintes parámetros:
- No momento de contactar cun novo fornecedor comprobaremos, en primeiro lugar que ten autorización sanitaria para realizar o subministro de ditos produtos (Nº.R.S.I).
- Visitar as instalacións dos fornecedores, comprobando as garantías sanitarias que ofrece, cumprimento do Sistema A.P.P.C.C. nas súas instalacións. Estableceremos con claridade todas as condicións que deberán cumprir.
- A materia prima deberá chegar acompañada da documentación e/ou certificación oportuna que garanta que pasou os correspondentes controis de calidade, esixidos polo cliente para asegurar a idoneidade para o consumo.
- Deberá cumprir especificacións microbiolóxicas segundo a lexislación vixente, para os diferentes produtos utilizados.
- Fixación da temperatura de recepción dos diferentes produtos refrixerados. Control de temperatura de chegada.
- Cumprimento das especificacións de transporte (temperatura con aportación de rexistros da temperatura durante o transporte, certificado de limpeza das cisternas).



Xestión de stocks

Calcularanse as materias primas necesarias para a produción coa suficiente antelación e tendo en conta o stock mínimo e máximo desexable, así como as capacidades de almacenaxe. Tamén teremos en conta os custos das materias primas e a súa fluctuación dependendo do volume de compras, por eso procuraremos concentrar a compra no menor número de fornecedores co obxectivo de obter un mellor prezo, non obstante, debemos de procurar ter un proveedor alternativo por se hai algún problema co principal.

A duración media das materias primas no almacén establecida no plan económico é dun mes.

4.4 Procedementos e controis de calidade

É importante distinguir entre produtos que non sofren ningún tipo de manipulación despois do forneado e aqueles aos que se lles engade algún tipo de ingrediente unha vez forneados, xa que os riscos van a ser moi diferentes.

En xeral, os aspectos que se supervisarán para garantir a calidade final en produtos de panadaría e pastelería son os seguintes:

- Físicos: restos de metais, plásticos, insectos, etc., procedentes das materias primas ou que son introducidos nas masas durante o proceso de elaboración.
- Químicos: contaminacións debidas a restos de produtos de limpeza, combustibles para os fornos, ou a causa de confusións cos aditivos ou outras materias primas, etc.
- Biolóxicos: os máis frecuentes son os debidos á Salmonella, Estafilococos, asociados xeralmente a produtos con cremas, natas ou derivados do ovo, Bacillus, Mohos e Levaduras, os cales desenvólvense moi ben en produtos de pastelería a temperatura ambiente.

As fases e/ou áreas onde se xestiona e vixía a calidade do proceso son as seguintes:

Recepción e almacenamento de materias primas

Debido á gran variedade de produtos elaborados en panadarías, pastelerías, as materias primas utilizadas son moitas e moi diversas, así como os riscos asociados a elas. En xeral, estes riscos poden resumirse nos seguintes:

a. Contaminación inicial

Para evitar a contaminación inicial do alimento que recibimos destacamos as seguintes accións:

- Non se admitirán aqueles produtos que non se presenten en óptimas condicións.
- Non deberán admitirse produtos de dubidosa procedencia ou sen garantía sanitaria recoñecida (ovos caseiros, mel sen etiquetar, leite cru, etc.).
- Que as etiquetas cumpran cos requisitos legais (identificación, datas de caducidade ou de consumo preferente, condicións de conservación, etc.).
- Que as condicións hixiénicas e de temperatura do transporte son as máis axeitadas para cada tipo de produto. En xeral, de 0 a 5°C para produtos refrixerados e -18°C para os conxelados, cunha tolerancia de +2 -3°C.
- Que os envases e embalaxes están intactos e limpos.

b. Contaminación ou infestación das materias primas no almacén

Deben vixiarse riscos producidos por almacenamento a temperaturas inadecuadas. Contami-



nación cruzada de materias primas xa tratadas ou pola propia natureza da materia prima.

c. **Correcto almacenamento dos produtos a temperatura ambiente e en frío segundo as súas necesidades.**

A mestura de ingredientes, o seu amasado e modelado

Os riscos sanitarios asociados a esta etapa do proceso, se supoñemos que se utilizan materias primas de boa calidade hixiénica, derívanse das condicións dos locais, as características dos materiais e utensilios, e das actitudes dos manipuladores.

Condicións dos locais

- Nos locais destinados á elaboración de pan e produtos de pastelería deben limitarse ao máximo a entrada de po e as circulacións de aire non controladas.
- As portas e fiestras han de poder pecharse hermeticamente e deben estar provistas de dispositivos que eviten a entrada de insectos e outros animais.
- Os chans, paredes e teitos han de ser lisos, duros, resistentes ao roce, impermeables, incombustibles e de fácil limpeza.
- Os servizos sanitarios estarán en cuartos separados e con acceso indirecto.
- As mesas, mostradores e estanterías han de ser de mármore, aceiro inoxidable, material vitrificado ou materias duras totalmente lisas, facilmente lavables.



38

Actitudes do personal de fabricación

O personal encargado da fabricación de pans e produtos de pastelería ha de posuír a formación necesaria en materia de hixiene alimentaria. Debe observar en todo momento un adecuado grao de hixiene persoal e vestir adecuadamente.

Fermentación e cocción

Durante esta fase han de terse en conta os seguintes aspectos:

- Aplicaranse en todo momento boas prácticas de hixiene.
- Deben respectarse as temperaturas recomendadas para cada produto para asegurar a súa esterilización.

Enfriamento

O enfriamento dos produtos forneados ou cocidos debe ser rápido e suficiente, especialmente cando o seguinte paso é a adición doutro ingrediente.

Envasado e distribución

Os elementos chave nesta fase son:

- Deberán utilizarse materiais de envasado axeitados e estes deben atoparse perfectamente limpos e desinfectados.
- A zona de envasado debe estar illada do resto.
- Cando se proceda á distribución ha de terse en conta se o produto necesita someterse a unha temperatura controlada (refrixeración ou conxelación).
- Para o transporte e distribución de produtos que requiran cadea de frío (produtos sensibles con nata, xema, trufa, etc.) utilizaranse vehículos isoterms para distancias cortas ou frigoríficos no caso de ter que efectuar desprazamentos máis longos.

Exposición e venda

- Os produtos expostos estarán protexidos e illados do público mediante mostradores ou vitrinas para evitar contaminacións, estes manteranse en perfectas condicións de hixiene e estarán incluídos no plan de limpeza e desinfección.
- Os produtos sensibles manteranse en expositores refrixerados a unha temperatura entre 4 e 8°C.
- Os expositores estarán provistos de termómetros e as temperaturas controlaranse periodicamente.
- Os produtos manipularanse con utensilios limpos (pinzas, paletas, etc.) e nunca directamente coas mans.



4.5 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

Ademáis da calidade das materias primas, é indubidable a importancia da maquinaria no resultado final do produto, por iso investimos dentro das nosas posibilidades naquela maquinaria que nos achegue a máxima regularidade e control da produción. Consideramos que a cámara de fermentación controlada así como o forno eran factores básicos do control da produción, por iso dedicamos unha parte importante do noso investimento á adquisición destes.

As demais instalacións e maquinaria correspóndense cos modelos habituais das panadarías artesás, se ben cabe destacar o noso investimento en elementos básicos de laboratorio –pouco habitual nestas empresas- pero que nós consideramos importante, achéganos seguridade e control, ambos os dous parámetros son considerados importantes para o noso negocio.



5. O mercado





5. O mercado

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse co **Manual Práctico da Peme: Cómo realizar un estudio de mercado.***

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

5.1 Definición do mercado

5.1.1 Perfil de cliente

O consumo de pan e bolaría aparece condicionado polas diferentes características que teñen os individuos que realizan a súa demanda.

Isto é, o tamaño da poboación de residencia, o número de persoas que compoñen o fogar, o nivel socioeconómico, a presenza ou non de nenos na familia, a situación no mercado laboral do encargado de realizar as compras ou a idade do mesmo, son variables que interveñen significativamente na decisión de compra de pan e de bolaría. Así pois, sobre cada un destes factores pódense prantexar as diverxencias existentes con respecto á media nacional.

Resulta posible delimitar cales son as características do consumidor que, por tanto, aumentan ou diminúen a demanda de pan e de bolaría.

As principais conclusións obtidas quedan sintetizadas nos seguintes puntos:

- **Gustos e actitudes dos clientes.** Segundo o estudo Hábitos e actitudes dos españois ante o consumo de pan, o 92% dos consumidores consomen pan de forma habitual.

Os atributos valorados polas personas consumidoras respecto ao pan son:

- Que estea crocante (57%)
- A corteza (27,10%)
- O sabor (26,30%)

Destacamos que o 78% das personas 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 estrano comer sen pan e o 18% porque o consideran saudable.

O **tamaño da poboación** repercute sobre o consumo tanto de pan como de bolaría, inda que en sentido oposto. Por un lado, os concellos pequenos (menores de 2.000 habitantes e de 2.000 a 10.000 habitantes) contan con desviacións positivas no consumo de pan (30% e 14%, respectivamente), mentres que no consumo de bolaría é notablemente inferior á media (11% e 7%, respectivamente).

O **tamaño da familia** convértese nunha variable importante para analizar o consumo per cápita de pan e de bolaría. Así, os fogares cunha e dúas persoas consomen, en termos per cápita, máis pan e bolaría que a media, mentres que sucede o contrario nos fogares compostos por tres ou máis persoas; en termos per cápita, un fogar cunha persoa consome un 32% máis de pan e un 53% de bolaría máis que a media, mentres que nun fogar con 5 ou máis persoas as desviacións negativas do consumo cífranse nun -15% e un -21%, respectivamente.

O **estrato económico** no que se encadra o fogar, e por tanto o nivel de ingresos, resulta significativo para o consumo de pan e bolaría. Así pois, os fogares de categoría baixa consomen unha cantidade notablemente inferior á media (-6% en pan e -22% en bolaría). Sen embargo, os fogares con maior nivel de renda teñen un patrón de consumo de pan e bolaría con desviacións positivas sobre a media (2,6% e 23,7%, respectivamente).

A existencia de **nenos no fogar** convértese nunha circunstancia negativa para o consumo per cápita de pan e bolaría –sobre todo se son menores de 6 anos (-37% e 17%, respectivamente)– posto que as desviacións positivas aparecen especialmente na categoría de fogares sen nenos (23% en pan e 7,8% en bolaría)

A repercusión da **idade** do responsable de comprar no fogar sobre o consumo per cápita de pan e bolaría ofrece unha conclusión interesante. Isto é, canto maior en idade é a persoa que realiza as compras máis elevado é o consumo destes produtos –en consecuencia, as desviacións máis negativas céntranse naqueles fogares onde as compras son efectuadas por unha persoa menor de 35 anos (-41% en pan e -13% en bolaría) e as desviacións máis positivas obsérvanse naquelas familias onde compra unha persoa maior de 65 anos (26% en pan e 5% en bolaría).

A **tipoloxía do fogar** ofrece unha clasificación dos fogares con desviacións positivas e dos fogares con desviacións negativas. No primeiro caso aparece un consumo por riba da media nos fogares onde hai mozos independentes, parellas adultas sen fillos, adultos independentes e xubilados. Por contra, hai un consumo per cápita inferior á media en parellas con fillos pequenos e en fogares monoparentais. Convén apuntar que as parellas novas sen fillos e as parellas con fillos maiores combinan as desviacións positivas e negativas na demanda, por un lado, de pan e, por outro, de bolaría.



5.2 Estimación de vendas

O concello de Culleredo (comarca de A Coruña) conta con 27.670 habitantes segundo datos do Instituto Galego de Estatística, na súa maioría viven na localidade de Vilaboa.

Segmentados por tramos de idade, o número de clientes potenciais, ascende a 19.605 persoas; non obstante, é importante recalcar que ademáis destes clientes potenciais directos debemos ter en conta a área de influencia da cidade de A Coruña.

Neste tipo de produtos é habitual o desprazamento dos consumidores a zonas relativamente alonxadas, de maneira especial as fins de semana,

É habitual tamén que este produto sexa adquirido durante o traxecto de paso cara ou dende as zonas de traballo e como indicamos o noso negocio atópase nunha importante zona de paso.

Ámbolos dous parámetros –zona de influencia de A Coruña e zona de paso- foron contemplados a efectos de cálculo de vendas neste estudo, e é importante telo en conta como unha variable positiva que consolida as posibilidades de éxito do proxecto.

Para o cálculo do mercado potencial tomamos como referencia a información de Guía de Oportunidade de Negocio de Bic Galicia: Despacho de pan e bolaría artesanal onde se indican os datos de consumo de pan e bolaría en Galicia durante o ano 2007.

Cadro 5.- Datos sobre gasto e consumo de pan en Galicia, 2007 (unidades).

Produto	Volume (miles de kg)	Valor (miles de €)	Prezo medio kg	Consumo per cápita	Gasto per cápita
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 corteza	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



Produto	Volume (miles de kg)	Valor (miles de €)	Prezo medio kg	Consumo per cápita	Gasto per cápita
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
TOTAL	161.235,00	340.179,74	2,11	49,7	104,9

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

As cifras totais permítennos obter unha media de consumo en kilos por persona e ano (case cincuenta) e gasto per cápita (casi 105 euros) de gran interese para as estimacións de mercado.

Cadro 6.- 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 cápita	Gasto per cápita
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 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 tor- tas 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 de Nadal	2.298,63	20.323,90	8,84	0,7	6,26
Manteigadas/Polvo- róns	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



Produto	Volume (miles de kg)	Valor (miles de €)	Prezo medio kg	Consumo per cápita	Gasto per cápita
Otros produtos de Nadal	979,70	8.042,26	8,21	0,3	2,47
Bases pizzas e masas	942,14	3.754,95	3,99	0,28	1,16
Fariñas e sémolas	7.390,25	5.670,83	0,77	2,28	1,75
TOTAL	41.292,54	167.271,13	4,05	12,72	51,58

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

O consumo medio de kilos por habitante é de 12,72 e o seu gasto en euros de 51,58 ao ano.

Volume de mercado

Con estes datos xa é posible acoutar o mercado para un concello como o de Culleredo.

- O gasto en pan será de (27.670 persoas X 105 euros) o que supón unha cifra de 2.905.350 euros
- O gasto en bolaría, pastelería...etc é de (27.670 persoas X 51,58 euros) o que supón un total de 1.427.218 euros

O gasto anual medio deste concello ascende en total a 4.332.568 euros, obviamente esta cifra está moi por riba das estimacións de vendas de *O Noso Pan* e incluso da cota de mercado que correspondería ao dividila entre as 15 panadarías do concello –288.000 euros sen contar cos incrementos de IPC dos últimos dous anos-

Isto débese en parte a que os consumidores acoden en moitas ocasións ás grandes superficies a realizar as súas compras.

As estimacións de venda para o primeiro ano indícanse na seguinte táboa.

Cadro 7.- Estimación de vendas por produtos

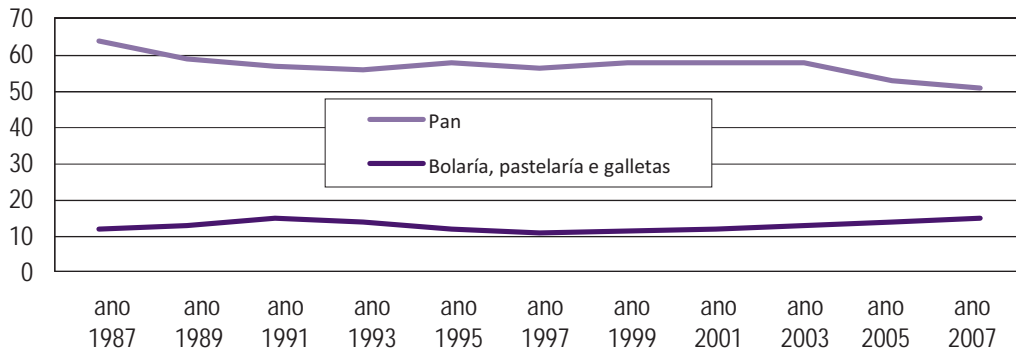
Servizo	Tarifa €	Kilogramos venda	Euros venda	% Venda
Pan	1,5	62.333	93.500	55%
Bolaría	9	6.611	59.500	35%
Outros (pizzas, lambetadas, etc)	2	8.500	17.000	10%
TOTAL			170.000	100%



5.3 Evolución e previsións do mercado

As expectativas do sector, de maneira principal para o pan, non son moi afagadoras, durante os últimos anos o consumo de pan foi caendo de xeito continuado e non se prevé ningunha circunstancia que permita albergar esperanzas de que cambie dita tendencia. Durante os últimos anos, realizáronse varios estudos que se puxeron en coñecemento dos consumidores, demostrando os beneficios do consumo de pan, así como a constatación de que o consumo do mesmo non se pode vincular ao incremento de peso –un dos principais factores que retraen o consumo de pan-, sen embargo por algunha razón ditos estudos non calan no consumidor e dita tendencia á baixa non se consegue investir, oito de cada 10 individuos consomen menos pan do recomendado pola OMS.

Evolución do consumo per cápita en pan e bolaría, pastelería e galletas, 1987-2007. Fogar+extradoméstico, kilos



Fonte: Elaboración propia con datos do MAPA

Sen embargo esta tendencia non é común para todas as empresas do sector, xa que nos últimos anos produciuse un proceso de desconcentración, que provocou a redución do número de grandes panificadoras, pero polo contrario incrementouse o número de despachos de produción e venda tradicional; resultado en parte da tendencia dos clientes a valorar a calidade do produto final, a preocupación por unha alimentación san, a crecente tendencia cara a segmentación ou especialización cunha variada oferta de pan artesanal, con sementes, de distintas texturas e fariñas....etc.

5.4 Identificación das empresas competidoras.

De seguido destacamos as principais características das panadarías semellantes a *O Noso Pan*, que traballan na súa área xeográfica máis próxima.

- **Panadaría Culleredo**

No rótulo de amplas dimensións destacan a lenda “Forno de leña”, pretenden posiblemente destacar as connotacións positivas polo seu concepto artesanal.

A tenda está algo separada da liña de visión da estrada, polo que o cliente ocasional que ve e para debe ser residual.

A súa oferta de produtos é de pan en formatos habituais e bolaría e pastelería.

- **Panadaría Ana**

Panadaría moi antiga, os seus donos deben de estar próximos á xubilación, o local ten un aspecto abandonado, sen renovar dende hai moitos aos. Ademais de pan de fabricación propia, ofrece bolaría e pastelería. Probablemente a súa clientela será de moitos anos e fiel, pero dificilmente captará novos clientes debido ao aspecto da tenda, principalmente o cliente de paso ocasional.

- **La tahona**

Non está exactamente en Vilaboa senón nunha localidade moi próxima, pero si na zona de influencia. Súrtese do pan fabricado por unha maiorista. O local ten moi bo aspecto, novo e moi luminoso, pero non é unha zona de paso. Ofrecen degustación e teñen unha pequena cafetería.



5.5 Diferencia respecto aos produtos da competencia

A competencia no concello de Culleredo non se diferencia doutras zonas de Galicia, podemos agrupar ás empresas competidoras en dous grandes grupos citados na Guía de Bic Galicia sobre Despachos de pan e bolaría artesanal:

- 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 gran parte do proceso de elaboración de xeito manual.

O noso proxecto atópase nesta segunda categoría, a principal diferenza coa nosa competencia directa, radica en que ofrecemos ademáis do pan tradicional e bolaría, que tamén eles ofrecen, -sen entrar a valorar as diferencias de calidade- o pan tipo baguette recién forneado que é un produto moi solicitado, de maneira principal polos máis novos. Tamén ao incorporar as pizzas á nosa gama, entendemos que será un importante reclamo e fonte de coñecemento do noso local.

Outra importante diferenza radica na personalización de produto para a hostalería –principalmente a chapata individual-, tamén o reparto a dita canle xa que polo menos dous dos competidores da zona non están realizando dito servizo.



5.6 Produtos substitutivos

Os principais produtos substitutivos son:

- Produtos de panadaría industrial como o pan de molde, pan tostado, pans especiais, picos, etc
- Bolaría industrial tanto en gama envasada como conxelada
- Bolaría tipo artesana que se vende en supermercados e grandes superficies
- Tamén os snacks, froitos secos, etc.
- A caducidade destes produtos é a súa principal ventaxa con respecto aos nosos.



5.7 Análise DAFO

Prantéxanse na seguinte táboa de xeito resumido as principais ameazas e oportunidades que se presentan para o desenvolvemento da actividade dun despacho de pan e bolaría artesanal, así como as vantaxes e desventaxas da empresa fronte á competencia.

Cadro 8.- DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Baixo nivel de asociacionismo	Boa imaxe do sector panadeiro galego
Baixa produtividade en comparación con panadarías industriais	Calidade do produto
Estruturas empresariais pouco desenvolvidas.	Atención personalizada e coñecemento do produto
Dificultades para atopar persoal cualificado	Experiencia do promotor
AMEAZAS	OPORTUNIDADES
Introdución masiva no mercado de produtos industriais ou conxelados	Boa imaxe dos produtos artesanais
Elevada competencia por parte doutros establecementos dedicados á venda de produtos de panadaría e bolaría	Interese na sociedade pola comida máis san. E Ampla gama de produtos
Redución no consumo nos últimos anos	Produto de fácil adaptabilidade

6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

*Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballouse con: **Manual Práctico da Peme: Como realizar un estudio de marketing, Como xestionar as vendas e Como construír unha marca***

6.1 Presentación da empresa

A empresa chamarase “O NosoPan²”, dita denominación achega dúas connotacións, unha a imaxe galega do produto que é un valor engadido indubidable pois o pan galego goza de prestixio, outra é a asociación co artesán, co feito por nós, co tradicional, que tamén aporta valor porque se asocia coa calidade.

Procuraremos que a nosa imaxe corporativa sexa un equilibrio entre artesán/tradicional e un toque moderno, non debemos esquecer que tanto a pizza como o pan forneado tipo baguette, están enfocados principalmente ao consumidor novo. Debemos pois coidar a nosa imaxe para facer coexistir clientes supostamente antagónicos, por exemplo remarcar que a pizza é de fabricación propia, con ingredientes naturais e de calidade, protexe do rechazo do consumidor máis tradicional.

Prestaremos unha especial atención ao escaparate, como indicamos é unha zona de moito tránsito, por iso tanto a exposición como a cartelería, plv, dispositivos, luminosos, etc, deben estar coidados, captar a atención e a ser posible renovados de xeito habitual.

Outro aspecto que se coidará especialmente será a limpeza e hixiene de todas as instalacións, especialmente a zona de venda onde non só deberá haber limpeza, senón aparentala, é dicir orde e hixiene nos produtos, os mostradores e a forma de servilos aos clientes.

O horario do local será o habitual das panadarías.



2. Nota dos autores: o deseño e a imaxe do establecemento, a forma de presentar os seus produtos, a decoración...etc. presentan unha amplísima gama de posibilidades. Neste epígrafe ofrecemos unhas propostas básicas, que non substitúen ao desenvolvemento específico que deberá ter este apartado no proxecto de cada emprendedor.

6.2 Prescriptores

Son os consumidores habituais os nosos principais prescriptores, neste tipo de negocios o boca-oído ten unha enorme influencia na evolución do noso negocio, por eso faise fundamental o coidado da calidade, pero inda máis se cabe, a colaboración dos nosos clientes, temos que tratalos como o que son imprescindibles, solicitar a súa axuda para mellorar, coñecer a súa opinión sobre os nosos produtos, a nosa gama, as nosas instalacións e o noso persoal, todo isto debe ser a nosa inquietude de cada día, esa complicidade entre empresa e cliente é sen dúbida chave do noso éxito.

Respecto aos clientes empresariais como colexios, institutos, hospitais... realizan concursos públicos para a contratación do produto, onde o prezo é o factor determinante. Respecto á hostalería, o boca a oído é novamente fundamental se ben cabe a posibilidade de realizar visitas comerciais para presentar e ofertar o noso produto.



6.3 Accións de promoción

A primeira das accións promocionais da nosa empresa debe ser a nosa imaxe, por eso debemos coidar especialmente que a decoración da empresa, a cartelería utilizada, e a rotulación do noso vehículo de reparto teña unha liña corporativa inconfundible. Tamén a imaxe do persoal da empresa é importante, por eso poremos á súa disposición un uniforme nese sentido.

As accións promocionais, os descontos, os regalos, etc, estarán correctamente orientadas ao obxectivo que perseguimos e será necesario estimar o seu custo.

Un dos nosos obxectivos principais é que o cliente sexa un cliente “integral” é dicir que consuma a maior parte posible de produtos da nosa gama, canto máis sexa isto así, maior vinculación terá coa nosa empresa e polo tanto maior grao de permanencia obteremos. Para conseguilo pensamos que unha estratexia comercial interesante é confeccionar pezas mini da nosa gama de produtos, deste xeito a opción de proba dos produtos por parte dos nosos clientes é máis factible. Tamén nos permitirá utilizar esas pezas mini como accións promocionais e de degustación cun custo máis sostido.

Utilizaremos bolsas de papel, con eso conseguiremos ademáis de reforzar a nosa imaxe artesanal, demostrar o noso compromiso co medio ambiente, ambas as dúas propostas teñen cada vez mellor acollida.

Poremos a disposición dos nosos clientes unha páxina web –práctica pouco extendida neste sector- nela os nosos clientes poderán ver como é o noso proceso produtivo, o noso compromiso coa calidade, como establecemos sistemas de control que garantan a salubridade do que facemos. Canto máis nos coñezan os nosos clientes maior será a nosa complicitade con eles, por iso non debemos escatimar información nin ter medo a que a copie a competencia.

É importante tamén xerar a motivación a entrar en dita páxina, por iso poremos á súa disposición receitas e ideas. Pretendemos que sexa fonte de retroalimentación, polo tanto tamén solicitaremos as súas suxerencias con afán de mellorar, ese feedback co cliente ademáis de axudarnos a mellorar e coñecer as necesidades dos nosos clientes, é moi beneficioso porque favorece a fidelización.



6.4 Determinación do prezo de venda

Para as empresas do noso sector, o prezo vén determinado pola asociación provincial (ou por Ceopan) é pola referencia de empresas semellantes, de maneira principal as da zona, por iso preocupámonos por coñecer os seus prezos de venda e establecelos como válidos unha vez comprobado que encaixan no noso plan económico financeiro.

A continuación amosamos os prezos que se estableceron para a elaboración do plan.

Cadro 9 .- Prezos de venda sen IVE

Servizo	Prezo €
Panadaría Kilo	1.5
Bolaría Kilo	9
Panadaría unidade	0.80
Bolaría peza	1
Outros produtos	2

Os custos variables oscilan entre o 30-40% do prezo final e derívanse da materia prima.

No apartado de outros produtos as marxes son maiores xa que o custo variable estimado é dun 15%



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección

A empresa situarase no entorno urbano de Vilaboa, que pertence ao concello de Culleredo. Para decidir esta ubicación tivemos en conta os seguintes criterios:

- Núcleo de poboación de medio tamaño con capacidade de absorber un negocio destas características.
- Lugar de paso cun tráfico elevado con bastantes retencións, que permiten observar as tendas da zona e polo tanto incrementan os clientes potenciais.
- Poucos negocios destas características na zona
- Non hai supermercados de tamaño medio na zona, polo que a compra realízase de maneira semanal e polo tanto a compra do pan farase nunha porcentaxe alta en panadarías, así pois non teremos a competencia dos supermercados.
- Existencia dun local axeitado a un prezo e condicións de aluguer que se axustan ao proxecto de negocio.

A ubicación concreta do local, o edificio onde se atopa é importante, sendo recomendable cingirse estrictamente ás normativas sobre saídas de fumes, insonorización e riscos laborais e seguridade, ademáis de buscar unha boa relación coa comunidade de veciños.

O local no que nos situaremos está situado nun pequeno edificio de catro plantas, un de cuxos veciños é o propietario do baixo.

O contrato de aluguer do mesmo asinarase por un período de 7 anos prorrogable automaticamente a 10. O importe do primeiro ano é de 15.000 € e os seus incrementos anuais dun 5%.



7.2 Terreos, edificios, instalacións

O local ten un tamaño de 210 m² e está composto por espazos amplos e de fácil acceso. Dispúxose de tal xeito que o fluxo da produción manteña unha lóxica de traslado dun espazo a outro, de tal xeito que estes sexan consecutivos e rápidos.

Os dous espazos principais de traballo, produción e venda, estarán claramente diferenciados

O local dispón dun almacén amplo, con fácil acceso á zona de produción para introducir as materias primas, e unha zona de retorno dende a tenda dos produtos terminados que nos faciliten a carga para o reparto.

Como xa indicamos, é un lugar de abundante circulación de vehículos con habituais paradas, polo que lle damos unha especial relevancia ao escaparate, pretendemos que sexa amplo e atractivo co obxectivo de ser un aliciente que invite a parar aos automobilistas.

Cadro 10.- Distribución do espazo

Uso	M ²
Zona de fabricación	86
Almacén	35
Vestuarios/baños	12
Oficina	7
Zona tenda	70



*Para ampliar información sobre este apartado do Plan de Negocio, pódense consultar as **Memofichas** de Bic Galicia, concretamente as do grupo **Contratos que se poden dar na Vida dunha Empresa**, que conteñen información sobre os Contratos de Arrendamento.*

[Máis información no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

7.3 Comunicaci3ns e infraestruturas do asentamento

A ubicaci3n no centro urbano permite o seu acceso camiñando, a zona de aparcamento est3 asphaltada e contacta coa estrada, polo que resulta c3modo. Tam3n se atopa suficientemente comunicada mediante liñas de bus, inda que a forma habitual de desprazarse a outras zonas 3 mediante o transporte no autom3vil propio. O centro de A Coruña at3pase a uns 15 minutos.

Obviamente ao estar situada en zona urbana c3ntase con todo tipo de infraestruturas como Internet, alcantarillado, iluminaci3n, recollida de lixos...etc-.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

Na elaboración deste apartado do Plan de Negocio, traballo-use coas **Memofichas** dos grupos de **Contratos de Traballo e Lexislación Laboral** que conteñen información sobre os tipos de contrato e as súas características, así como da lexislación que regula as relacións laborais.

8.1 Relación de postos de traballo que se van a crear

Crearanse tres postos de traballo ademais da alta do propio promotor, un deles –o de repartidor a domicilio, cun contrato a media xornada, xa que se realizará o reparto en horario de mañá.

Cadro 11.- Postos de traballo.

Categoría profesional	Xornada de traballo
Mestre panadeiro ou xefe de fabricación (Promotor)	Xornada completa
Vendedor de pan en despachos (dúas persoas)	Xornada completa
Repartidor a domicilio	Media xornada



É fundamental unha ampla experiencia no xefe de produción dado que a fabricación de pan require amplos coñecementos, é unha masa “viva” e o seu coñecemento inflúe directamente na calidade.

Os vendedores do despacho de pan deben de ir adquirindo paralelamente coñecementos do proceso de produción, de tal xeito que poidan nun momento dado substituír ao mestre panadeiro ante calquera incidencia, ou formar parte do apartado produtivo ante unha posible expansión do negocio.

Respecto ao vendedor a domicilio, é importante que teña unha boa presenza, de maneira principal no relativo á limpeza, tamén un trato amable e unha disposición absoluta cara o cliente, este é o centro do noso negocio e como tal debe ser tratado, esa cultura cara o cliente debe ser impregnada de arriba cara abaixo na estrutura da empresa.

8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos

O obradoiro de panadaría e pastalaría é o espazo onde se realizan os procesos e tarefas necesarios para a elaboración dos diferentes produtos. A distribución da maquinaria no proceso segue a ubicación habitual neste tipo de negocios, facilitando o traballo e os desprazamentos entre elas.

Na zona de venda ao público é onde se realiza a atención ao cliente e a venda directa dos produtos.

O almacén é a superficie onde se gardan as materias primas necesarias para a elaboración dos produtos.

O vehículo de reparto aparcarase nunha zona próxima ao local.

En canto aos recursos humanos, o promotor é o responsable da elaboración dos produtos de panadaría e bolaría, ademais de encargarse de determinados temas de xestión do negocio.

Os traballadores distribúense as tarefas de venda e de reparto da mercancía.

8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión



68

Dado o reducido tamaño da empresa, o promotor será quen asuma as tarefas de dirección, elaboración dos produtos de panadaría e bolaría, xestión de fornecedores, xestión de stocks, etc.

Os traballadores contratados encárganse de labores relacionadas coa venda de produtos, ademais de axudar e coñecer as distintas fases do proceso produtivo, recepción de pedidos e reparto a domicilio.

A empresa contará cun servizo externo para as cuestións de asesoría fiscal e laboral, así como para outras obrigacións contables e mercantís, para eso contratará os servizos dunha asesoría on-line que mediante unha cota mensual realizará ditos servizos, co conseguinte aforro en persoal e ferramentas específicas informáticas.

Tamén se contratarán os servizos dunha empresa de limpeza que cada tres ou catro meses realizará labores de desinfección en profundidade.

8.4 Selección de persoal

No sector non é fácil atopar profesionais con formación e/ou experiencia polo que habitualmente recórrese a aprendices ou a amigos e familiares.

O promotor será o encargado de seleccionar o personal, ademáis dun familiar que colaborará traballando no proxecto seleccionará a outros dous traballadores.

Porá un anuncio no xornal solicitando candidatos cos perfiles que se axusten ao posto a cubrir, sería interesante unha mínima experiencia en traballos semellantes. En caso de non obter traballadores mediante este sistema contactará coa escola de panadaría de A Coruña e cos centros que ofertan o módulo de Panadaría, Repostería e Confitería. Unha terceira vía é contactar con profesionais formados a través do módulo de Panadaría dos cursos FIP.

No posible procurárase que polo menos un dos empregados teña experiencia como axudante de produción.

8.5 Formas de contratación

O convenio que rixe os contratos é o do sector de panadaría da provincia de A Coruña, publicado en BOP do 14 de xaneiro de 2009, con vixencia dende o 01/01/2008 ata o 31/12/2010 regulará as relacións laborais.



Cadro 12.- Tipo de contrato e salarios

Categoría profesional	Tipo contrato	Salario Base anual
Mestre panadeiro ou xefe de fabricación	-	13.000 €
Vendedor de pan en despachos (dúas persoas)	C. indefinido	10.000 €
Repartidor a domicilio	C. indefinido	6.000 €

9. Plan económico - financiero





9. Plan económico-financiero

*Para a elaboración do Plan económico e financeiro do Plan de Negocio traballouse co programa informático **BIC Proxecta e Simula**.*

*Moitos dos termos empregados no desenvolvemento do Plan Económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Coa finalidade de solventar esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos –inversión, balance, tesouraría, VAN, TIR, Ratio...- recomendamos a lectura do **Manual Práctico da Peme: Como Valorar un Proxecto de Inversión***

[Máis información sobre estes recursos no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

9.1 Inversión

Preséntanse neste punto o total de investimentos previstos para os cinco primeiros anos de actividade así como a política de amortizacións.



Cadro 13.- Resumo dos investimentos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e primeiro establecemento					
Gastos de constitución	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de primeiro establecemento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de ampliación de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
[1] Total de Gastos de constitución	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais					
Gastos de Investigación e desenvolvemento	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Concesións administrativas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Propiedade industrial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dereitos de traspaso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicacións informáticas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dereitos sobre activos leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
[2] Total de Inmobilizacións Inmateriais	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizacións Materiais					
Terreos e bens naturais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Construcións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalacións técnicas	40.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	90.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utensilios	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	6.000,00	0,00	800,00	0,00	0,00
Outras instalacións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos para procesos de información	2.500,00	0,00	0,00	1.500,00	0,00
Elementos de transporte	18.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outro inmovilizado material	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
[3] Total de Inmovilizado Material	158.500,00	0,00	800,00	1.500,00	0,00
Total de partidas de Inversións	160.300,00	0,00	800,00	1.500,00	0,00
Importe de IVE das Inversións	25.648,00	0,00	128,00	240,00	0,00
Total do importe de Inversións	185.948,00	0,00	928,00	1.740,00	0,00



No apartado de instalacións técnicas incluíronse o acondicionamento da sala de traballo coa insonorización, saída de fumes, instalación eléctrica...etc.

No apartado de maquinaria inclúense o forno –o elemento máis caro 25.000 € a amasadora 2.500 €, refrixerador de auga 3.500 €, cámara de fermentación 6.500 €, pesa 800 €, laminadora 6.000, cámara de repouso 7.000, batidora 3.000...etc.

O vehículo é unha furgoneta de reparto con compartimento traseiro isotérmico para a distribución dos produtos a domicilio e ás empresas e centros educativos cos que se traballe.



9.2 Financiamento e fondo de manobra

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Fontes de Financiamento** que conteñen información sobre as alternativas públicas e privadas de acceso a recursos financeiros para a posta en marcha e consolidación do proxecto.*

O financiamento total do proxecto será de 200.000 euros.

Deles 50.000 mil aportados polo promotor e 150.000 mil conseguiranse a través dun préstamo do Instituto de Crédito Oficial (ICO) a sete anos e a un 5,5% de tipo de xuro.

Polo que respecta ao fondo de manobra, tomamos en consideración as seguintes cifras:

Cadro 14.- Fondo de Manobra

Fondo de manobra	Euros
IVE	25.648
Gastos fixos	8.000
Aprovisionamentos iniciais	6.000
Remanente	52
Total	39.700

O fondo de manobra é moi elevado co obxectivo de evitar problemas de tesouraría ante posibles desviacións nos primeiros meses de actividade.



9.3 Política de amortización

Os coeficientes de amortización aplicados son os seguintes

Cadro 15 .- Táboa coeficiente amortización

Gastos de constitución	% dotación
Gastos de primeiro establecemento	20,0%
Investimento en I+D	20,0%
Propiedade industrial	20,0%
Aplicacións informáticas (software)	20,0%
Terreos	33,0%
Construcións	0,0%
Maquinaria	3,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos informáticos (hardware)	10,0%
Elementos de transporte	10,0%
Outro inmovilizado	25,0%



9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuais

Preséntanse a continuación unhas táboas resumo dos produtos e servizos que vende a empresa agrupados por liñas de produtos .

Cadro 16.- Ingresos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Panadaría	93.500,00	98.175,00	103.083,75	108.237,94	113.649,83
Bolaría	59.500,00	62.475,00	65.598,75	68.878,69	72.322,62
Outros ingresos	17.000,00	17.850,00	18.742,50	19.679,63	20.663,61
Total de Ventas	170.000,00	178.500,00	187.425,00	196.796,25	206.636,06
Subvencións á explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Axustes por traballos da empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Ingresos	170.000,00	178.500,00	187.425,00	196.796,25	206.636,06

Os incrementos anuais establecidos para as vendas son dun 5% anual.



78

Cadro 17.- Tarifas e distribución porcentual dos ingresos

Produto	Tarifa €	Kilogramos venda	Euros venda	% Venda
Pan	1,5/kg	62.333	93.500	55%
Bolaría	9/kg	6.611	59.500	35%
Outros (pizzas, lambetadas, etc)	2	8.500	17.000	10%

A distribución porcentual dos ingresos amosa que as vendas de pan supoñen un 55% do total de ingresos seguido da bolaría cun 35%.

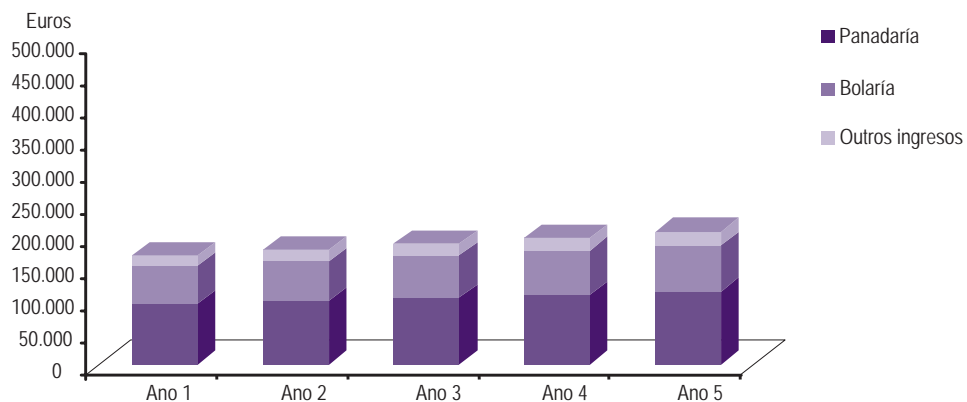
Distribución estacional prevista para os ingresos

Esta distribución é a estimada para o consumo de pan e bolaría para o conxunto do ano, as flutuacións do consumo son mínimas xa que o descenso do consumo, principalmente de pan, nos meses de verán é compensado parcialmente polo incremento de poboación nesas datas

Cadro 18.- Estacionalidade das vendas

Estacionalidade das vendas	
Xaneiro	9
Febreiro	8
Marzo	9
Abril	9
Maio	8
Xuño	8
Xullo	7
Agosto	7
Setembro	8
Outubro	9
Novembro	9
Decembro	9
TOTAL	100

Cadro 19.- Gráfica coa evolución dos ingresos



9.5 Avaliación dos custos variables

Preséntanse a continuación unhas táboas resumo dos custos variables asociados aos produtos e servizos que vende a empresa.

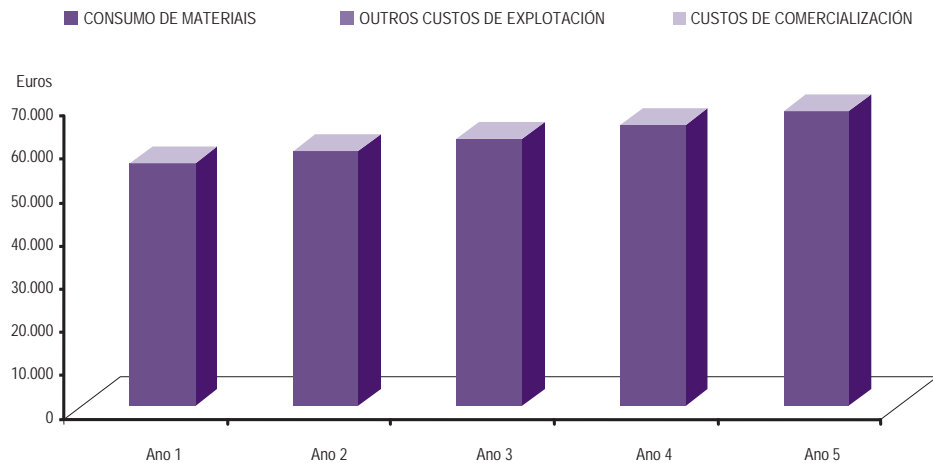
Cadro 20.- Custos variables asociados aos ingresos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Panadaría	32.725,00	34.361,25	36.079,31	37.883,28	39.777,44
Bolaría	20.825,00	21.866,25	22.959,56	24.107,54	25.312,92
Outros ingresos	2.550,00	2.677,50	2.811,38	2.951,94	3.099,54
Total	56.100,00	58.905,00	61.850,25	64.942,76	68.189,90

Os custos variables oscilan entre o 30-40% do prezo final e derívanse da materia prima.

No apartado de outros produtos as marxes son maiores xa que o custo variable estimado é dun 15%

Cadro 21.- Gráfico de Evolución dos Custos Variables



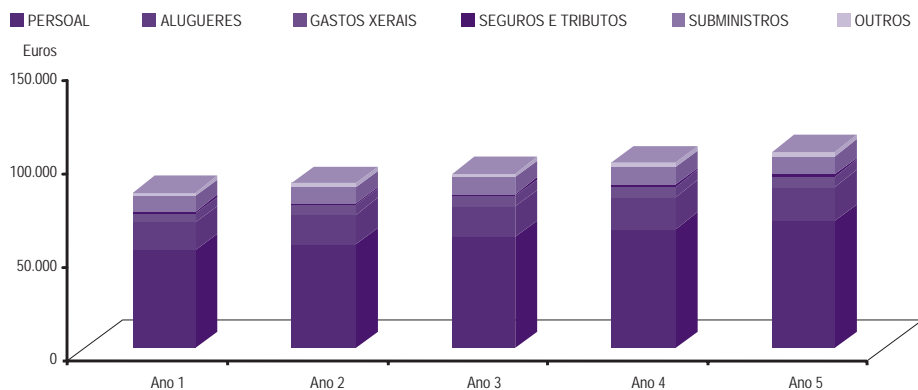
9.6 Avaliación dos custos fixos

Preséntase a continuación a táboa cos custos fixos da empresa.

Cadro 22.- Custos fixos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de Persoal	52.445,36	56.020,16	59.869,45	64.015,69	68.483,31
Alugueres	15.000,00	15.750,00	16.538,00	17.365,00	18.233,00
Gastos Xerais	4.800,00	4.944,00	5.092,00	5.245,00	5.402,00
Seguros e Tributos	1.200,00	1.236,00	1.273,00	1.311,00	1.350,00
Subministros	8.000,00	8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,00
Outros	2.080,00	2.142,00	2.207,00	2.273,00	2.342,00
Total de Custos Fixos	83.525,36	88.492,16	93.799,45	99.470,69	105.534,31
Amortizacións	18.065,00	18.065,00	18.138,33	18.120,00	17.295,00
Total de Custos Fixos	101.590,36	106.557,16	111.937,78	117.590,69	122.829,31

Cadro 23.- Gráfico de Evolución dos custos fixos



Os custos fixos principais, ademais dos gastos de persoal explicados no apartado 8 do plan de negocio son os seguintes:

- Alquiler. 15.000 €/ano
- Subministros. 8.000 €/ano
- Publicidad. 1.800 €/ano
- Mantemento do local 1.500 €/ano
- Seguridade e hixiene. 1.500 €/ano



- Limpeza e desinfección. 1.480 €/ano
- Seguros. 1.200 €/ano
- Roupa de traballo. 600 €

Os incrementos estimados no plan económico son dun 3% en todas as categorías agás no aluguer que é dun 5% anual.

9.7 Política de circulante

Os cobros dos artigos realízanse ao contado en tanto que os pagos realízanse a 30 días, dependendo da evolución das vendas nalgúns mercados, en concreto no canal Horeca, os períodos medios de cobro poderían sufrir variacións xa que en dito canal sóese cobrar a un prazo superior ao contado.

Os cobros de clientes empresariais ou institucionais (colexios por exemplo) son a 30 días polo xeral.



9.8 Contas de resultados previsionais

Preséntase a continuación a Conta de resultados.

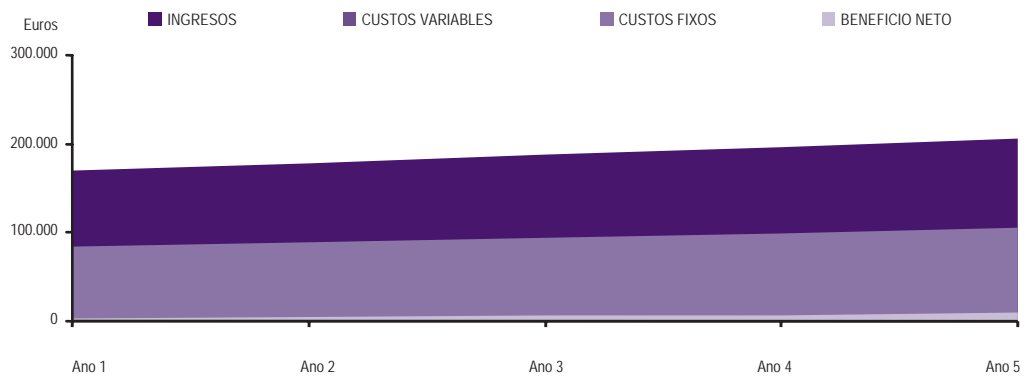
Cadro 24.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	170.000,00	178.500,00	187.425,00	196.796,25	206.636,06
Vendas	170.000,00	178.500,00	187.425,00	196.796,25	206.636,06
Outros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Traballos realizados pola empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencións de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos Variables	56.100,00	58.905,00	61.850,25	64.942,76	68.189,90
Materiais	56.100,00	58.905,00	61.850,25	64.942,76	68.189,90
Outros custos variables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos de comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marxe Bruta	113.900,00	119.595,00	125.574,75	131.853,49	138.446,16
Custos fixos	83.525,36	88.492,16	93.799,45	99.470,69	105.534,31
Custos fixos de Persoal	52.445,36	56.020,16	59.869,45	64.015,69	68.483,31
Alugueres	15.000,00	15.750,00	16.538,00	17.365,00	18.233,00
Gastos Xerais	4.800,00	4.944,00	5.092,00	5.245,00	5.402,00
Seguros e Tributos	1.200,00	1.236,00	1.273,00	1.311,00	1.350,00
Subministros	8.000,00	8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,00
Outros Custos Fixos	2.080,00	2.142,00	2.207,00	2.273,00	2.342,00
Amortizacións	18.065,00	18.065,00	18.138,33	18.120,00	17.295,00
Custos Fixos e Amortizacións	101.590,36	106.557,16	111.937,78	117.590,69	122.829,31
Resultado Bruto	12.309,64	13.037,84	13.636,97	14.262,79	15.616,85
Subvencións periodificadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Ingresos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financeiros Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financeiros	7.187,30	6.867,03	5.795,34	4.663,19	3.467,18
Total de Gastos Financeiros	7.187,30	6.867,03	5.795,34	4.663,19	3.467,18
Resultado Financeiro	-7.187,30	-6.867,03	-5.795,34	-4.663,19	-3.467,18
Beneficio antes de Impostos [BAIT]	5.122,34	6.170,81	7.841,63	9.599,61	12.149,67
Impostos sobre beneficios	1.280,58	1.542,70	1.960,41	2.399,90	3.037,42
Beneficio despóis de Impostos [BDT]	3.841,75	4.628,11	5.881,22	7.199,70	9.112,25



Cadro 25.- Gráfica de conta de resultados

A evolución amosa o crecemento lento pero continuo da empresa nos cinco primeiros anos.



9.9 Balances de situación previsionais

Preséntase a continuación o Balance previsional para os cinco primeiros anos de análise do proxecto.

Cadro 26.- Balance previsional: Activo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	960,00	720,00	480,00	240,00	0,00
Inmobilizacións Inmateriais	480,00	360,00	240,00	120,00	0,00
Inmobilizados Inmateriais	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Dereitos Leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Amortización Acumulada I.I.)	120,00	240,00	360,00	480,00	600,00
Inmobilizacións Materiais	140.795,00	123.090,00	106.111,67	89.851,67	72.916,67
Inmobilizados Material	158.500,00	158.500,00	159.300,00	160.800,00	160.800,00
(Amortización Acumulada I.M.)	17.705,00	35.410,00	53.188,33	70.948,33	87.883,33
Inmobilizacións Financeiras	52.325,65	56.582,55	60.464,84	63.852,85	68.847,07
Inmobilizados Financeiros	52.325,65	56.582,55	60.464,84	63.852,85	68.847,07
Fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos a distribuír en varios exercicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Inmobilizado	194.560,65	180.752,55	167.296,51	154.064,52	141.763,74
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de materia prima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Existencias de produto terminado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Debedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F.P. Debedora por IVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesouraría	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Circulante	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Activo	194.560,65	180.752,55	167.296,51	154.064,52	141.763,74

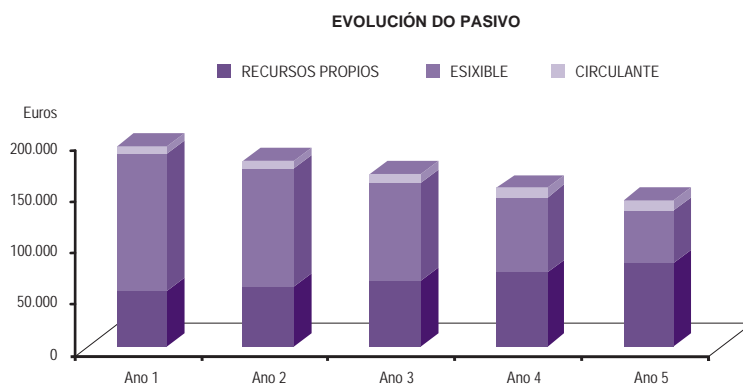
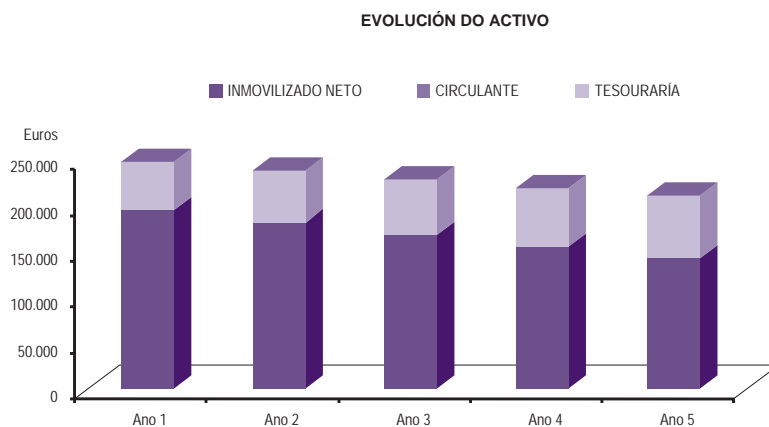


Cadro 27.- Balance previsional: Pasivo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Reservas e Perdas	0,00	3.841,75	8.469,86	14.351,08	21.550,79
Resultado do exercicio	3.841,75	4.628,11	5.881,22	7.199,70	9.112,25
Total Recursos Propios	53.841,75	58.469,86	64.351,08	71.550,79	80.663,04
Subvencións en capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débeda a longo prazo	133.476,73	114.477,69	94.406,95	73.204,06	50.805,16
Acredores por leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débeda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Esixible a longo prazo	133.476,73	114.477,69	94.406,95	73.204,06	50.805,16
Acredores comerciais	4.695,57	4.930,35	5.176,87	5.435,71	5.707,49
Outras débedas non comerciais	2.546,60	2.874,66	3.361,62	3.873,96	4.588,04
F.P. por Imposto sobre beneficios	1.280,58	1.542,70	1.960,41	2.399,90	3.037,42
F.P. por IVE	1.266,01	1.331,95	1.401,21	1.474,06	1.550,62
Outras débedas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Esixible a curto prazo	7.242,17	7.805,00	8.538,48	9.309,67	10.295,54
Total de Pasivo	194.560,65	180.752,55	167.296,51	154.064,52	141.763,74



Cadro 28.- Gráfico de evolución do Balance



9.10 Previsións de tesouraría

Preséntase a continuación a Tesouraría anualizada. Os cobros de alugueres son en efectivo, os cobros dos cursos son en efectivo e a mediados do curso; tan só o pago de albergue de equipos se efectúa a 30 días. No plan económico o Período Medio de Cobro establecido é de 30 días.

En canto ao Período Medio de Pago (PMP) dos equipos é a 30 días ou ao contado en función da relación de confianza co proveedor e/ou o volume de produtos adquiridos. No plan económico establécese o pago ao contado.

Cadro 29.- Tesouraría anualizada

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobros por Ventas	170.000,00	178.500,00	187.425,00	196.796,25	206.636,06
Total de Cobros	170.000,00	178.500,00	187.425,00	196.796,25	206.636,06
Subvencións á explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Cobros Operativos	170.000,00	178.500,00	187.425,00	196.796,25	206.636,06
Pago de materiais	51.404,43	58.670,22	61.603,73	64.683,92	67.918,12
Pagos totais por materiais	51.404,43	58.670,22	61.603,73	64.683,92	67.918,12
Pagos por outros custos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos totais por outros custos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por custos de comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos totais por custos de comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por custos fixos	83.525,36	88.492,16	93.799,45	99.470,69	105.534,31
Investimento en caixa operativa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Pagos Operativos	134.929,79	147.162,38	155.403,18	164.154,61	173.452,43
Cash Flow Operativo	35.070,21	31.337,62	32.021,82	32.641,64	33.183,63
Investimentos	160.300,00	0,00	800,00	1.500,00	0,00
Amortizacións de débeda	16.523,27	18.999,05	20.070,74	21.202,89	22.398,90
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos sobre beneficios	0,00	1.280,58	1.542,70	1.960,41	2.399,90
IVE soportado	32.171,11	7.167,40	7.643,14	8.119,71	8.262,27



	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Pagos por IVE	1.261,25	5.261,66	5.407,36	5.583,17	6.125,70
Fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolucións de fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financeiros leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de débeda	7.187,30	6.867,03	5.795,34	4.663,19	3.467,18
Pagos extraoperativos	217.442,93	39.575,72	41.259,28	43.029,37	42.653,94
Capital	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvención de Capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisión de débeda	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVE repercutido	11.900,00	12.495,00	13.119,75	13.775,74	14.464,52
Devolucións de IVE	22.798,38	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolucións de fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos Financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos extraoperativos	234.698,38	12.495,00	13.119,75	13.775,74	14.464,52
Cash Flow extraoperativo	17.255,44	-27.080,72	-28.139,53	-29.253,63	-28.189,42
Déficit / Superávit	52.325,65	4.256,90	3.882,29	3.388,01	4.994,22
Déficit / Superávit Acumulado	52.325,65	56.582,55	60.464,84	63.852,85	68.847,07

Neste sector, habitualmente, os cobros realízanse ao contado –agás os clientes empresariais como colexios, restaurantes, centros de saúde- e os pagos a 30 días o que facilita unha boa situación da tesouraría.



9.11 Ratios do Proxecto

Preséntanse a continuación os ratios máis significativos sobre os resultados obtidos.

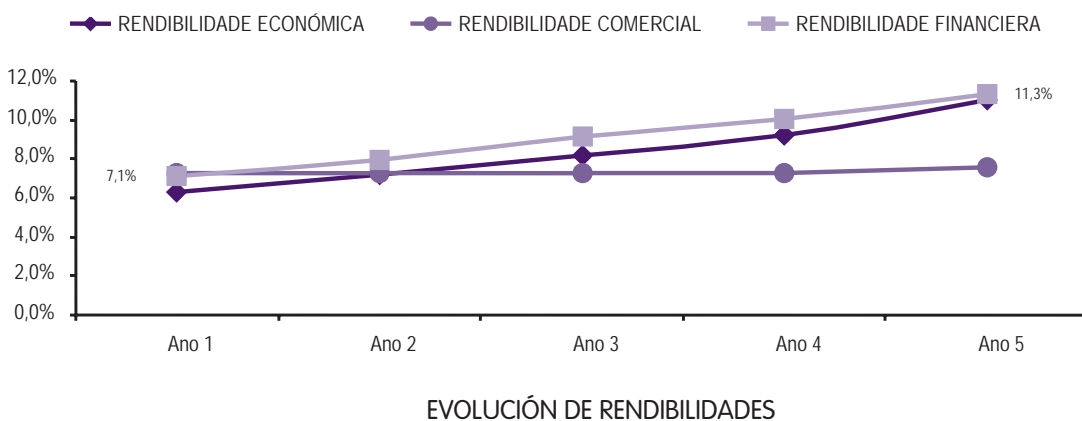
Cadro 30.- Ratios

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rendibilidade económica	BAIT/AT	6,33%	7,21%	8,15%	9,26%	11,02%
Rendibilidade comercial	BAIT/Ingresos	7,24%	7,30%	7,28%	7,25%	7,56%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	0,87	0,99	1,12	1,28	1,46
Rotación activos fixos	Ingresos/AF	0,87	0,99	1,12	1,28	1,46
Rotación activo circulante	Ingresos/AC	N D	N D	N D	N D	N D
Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D	N D
Rotación debedores	Ingresos/CLIENTES	N D	N D	N D	N D	N D
Punto de equilibrio	CF/(MARGEN)	89,19%	89,10%	89,14%	89,18%	88,72%
Apalancamento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	9,25	9,17	9,21	9,24	8,87
Rendibilidade financeira	BDT/RP	7,14%	7,92%	9,14%	10,06%	11,30%
Apalancamento financeiro	(RR. AA/ AT)	0,72	0,68	0,62	0,54	0,43



90

Cadro 31.- Gráfico de rendibilidades



9.12 Fluxo de caixa

Preséntase a continuación o cálculo dos datos do Fluxo de Caixa.

Cadro 32.- Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados despóis de impostos	3.841,75	4.628,11	5.881,22	7.199,70	9.112,25
+ Amortizacións	18.065,00	18.065,00	18.138,33	18.120,00	17.295,00
- Variacións do fondo de manobra	-5.961,58	-300,72	-315,77	-331,70	-348,35
+ Incrementos en impostos pendentes	1.280,58	262,12	417,71	439,49	637,52
+ Gastos financeiros tras impostos	5.390,48	5.150,27	4.346,50	3.497,39	2.600,38
- Adquisicións de activo fixo	160.300,00	0,00	800,00	1.500,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	157.931,31
Fluxo neto de caixa do proxecto	-125.760,60	28.406,22	28.299,54	28.088,29	187.924,81
Resultados despóis de impostos	3.841,75	4.628,11	5.881,22	7.199,70	9.112,25
+ Amortizacións	18.065,00	18.065,00	18.138,33	18.120,00	17.295,00
- Variacións do fondo de manobra	-5.961,58	-300,72	-315,77	-331,70	-348,35
+ Incrementos en impostos pendentes	1.280,58	262,12	417,71	439,49	637,52
- Devolución neta de débeda	-133.476,73	18.999,05	20.070,74	21.202,89	22.398,90
+/- Ingreso de subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	160.300,00	0,00	800,00	1.500,00	0,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	96.830,61
Fluxo neto de caixa do capital	2.325,65	4.256,90	3.882,29	3.388,01	101.824,83



9.13 Rendibilidade do proxecto

Preséntanse a continuación os parámetros máis significativos sobre os resultados obtidos.

Cadro 33.- Resultados

Custo de capital medio ponderado	6,87%	
VAN do proxecto	86.683	Euros
TIR do proxecto	27,03%	
Prazo de recuperación do proxecto	5°	Ano



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1 Forma xurídica escollida para o proxecto

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Formas Xurídicas e o Titorial Como Crear a miña Empresa** que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as ventaxas e inconvenientes de cada unha delas entre outras cuestións de interese.*

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio]

O promotor escolleu como forma xurídica a de empresario individual. Os criterios que determinaron esta decisión foron varios, principalmente a cuestión fiscal, a sinxeleza na xestión do negocio –ten menor complexidade que a xestión dunha sociedade- e a rapidez na súa constitución.

Outro elemento importante é o da fiscalidade, xa que dados as marxes de beneficio estimadas para os primeiros anos, a tributación como autónomo é máis atractiva que a tributación polo réxime de sociedades e o seu mínimo do 25%.

Un dato que reforza esta decisión é que máis do 55% das empresas do sector optaron por esta forma xurídica para o seu funcionamento.



10.2 Protección xurídica

Dada a actividade a realizar contratarase un seguro polas actividades, ademáis do seguro obrigatorio de responsabilidade civil.

Asegurarase a maquinaria para cubrir incidencias como roubos, incendios, destrozos etc. O vehículo tamén contará con cobertura a todo risco.

É interesante que un asesor de seguros visite a nosa empresa xa que ademáis de asesorarnos dos seguros obrigatorios, tamén é interesante valorar aqueles recomendables que nos aporten tranquilidade ou polo menos obteremos coñecemento das incidencias ás que estamos expostos.

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Contratos que se poden dar durante a vida da empresa** que conteñen información sobre seguros e protección xurídica.*

10.3 Autorizacións, permisos, etc



96

Unha cuestión moi importante a ter en conta fai referencia á elección do local, xa que, ao tratarse dunha actividade clasificada, é necesario cumprir unha serie de requisitos sobre instalación eléctrica, saídas de fumes, etc. O local elixido debe de permitir este tipo de uso, ademáis de contar con todas as autorizacións da comunidade de veciños.

As boas relacións coa comunidade de veciños onde está instalado o local é un intanxible de gran importancia para a viabilidade do proxecto a medio prazo, -como se indica no apartado 7 deste plan; isto é debido a que os olores que saen dos fornos, os horarios das panadarías son unha fonte potencial de conflitos cos veciños, por iso debe cumprirse estrictamente coa normativa sobre saídas de fumes, olores, ruídos e permisos municipais.

Os despachos de pan e bolaría artesanal precisan dispoñer obviamente de licenza de apertura.

Ao tratarse dun negocio no que se manipulan alimentos débese cumprir a regulamentación nos aspectos relativos a: almacenamento, manipulación, instalacións, uniformes, etcétera.

10.4 Medidas de prevención de riscos laborais

As instalacións e edificios contarán coas medidas de seguridade e hixiene contempladas no proxecto, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios.
- Aparatos a gas.
- Instalacións eléctricas.
- Evacuación do edificio
- Calefacción e aire acondicionado.
- Equipos mecánicos.
- Saída de fumes e insonorización

A normativa que regula os riscos laborais é a seguinte:

- Prevención de Riscos Laborais. Lei 31/1995, de 8 de Novembro e a súa modificación pola Lei 54/2003 de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de Riscos Laborais. BOE nº 298 de 13 de decembro.
- Real Decreto 1215/1997, de 18 de xullo (BOE 7-8-1997), polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde para a utilización polos traballadores dos equipos de traballo.
- Real Decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos Servizos de Prevención e Orde de 27 de xuño de 1997 onde se desenvolve.
- Real Decreto 485/1997, de 14 de abril (B.O.E. de 23.04.97, nº 97), sobre disposicións mínimas en materia de sinalización de seguridade e saúde no traballo.
- Real Decreto 486/1997, de 14 de abril, polo que se establecen as disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo (B.O.E. de 23.04.97).
- Real Decreto 487/1997, de 14 de abril (B.O.E. de 23.04.97, nº 97), sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde relativas á manipulación manual de cargas que entrañe riscos, en particular dorsolumbares, para os traballadores.
- Real Decreto 488/1997, de 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización.
- Real Decreto 773/1997 de 30 de maio sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.



- Regulamento Electrotécnico de Baixa Tensión. Decreto 2413/1973, de 20 de setembro (B.O.E. de 9.10.73), instrucións técnicas complementarias e modificacións posteriores.
- Norma Básica da Edificación —Condicións de Protección contra Incendios de 1991—. NBE-CPI/91. Real Decreto 279/1991 de 1 de marzo (B.O.E. de 8.03.91).
- Real Decreto 1942/1993 do M.I.E., de 5 de novembro (B.O.E. de 14.12.93 e de 7.05.94). Regulamento de Instalacións de Protección contra Incendios.
- Real Decreto 2177/1996, de 4 de outubro, polo que se aproba a Norma Básica da Edificación NBE-CPI/96 «Condicións de Protección contra Incendios nos Edificios» (B.O.E. de 29.10.96) e modificacións posteriores.
- Real Decreto 1/1995, de 24 de marzo (B.O.E. de 29.03.95), texto refundido da lei do Estatuto dos Traballadores.

*Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Obrigas do Empresario** que conteñen información sobre a prevención de riscos laborais*



11. A Innovación





11. A Innovación

*Para ampliar a información sobre este apartado do Plan de Negocio, pódense consultar as **Memofichas** do grupo **Funcionamento da Empresa**, que conteñen información sobre a xestión da innovación e dos programas e organismo de apoio á I+D.*

*Outra de información sobre a Innovación é o **Manual Práctico da Peme: Innovación Empresarial**. Este manual inclúe unha relación de técnicas e ferramentas orientadas a facilitar a xestión da innovación.*

*Para facilitar o proceso de implantación e avaliación da innovación pódese utilizar o programa informático **Manual de Autoavaliación da Innovación**.*

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].



11.1 Aspectos innovadores

A innovación no noso proxecto, compartida con outras empresas do sector, consistiu nunha combinación de recuperación do artesanal, ampliación da variedade de produtos e o uso de novas tecnoloxías na xestión do negocio.

Respecto ao primeiro, a recuperación de formas tradicionais de traballo combinado coa preocupación pola calidade das materias primas é a resposta á demanda do mercado do retorno de produtos saborosos, pans que non saben mal ao cabo dunhas horas senon que aguantan todo o día con bo sabor e tenros. Algo semellante ocorre coa pastelería. A maior preocupación pola calidade da alimentación e unha menor sensibilidade ao prezo fixeron posible esta situación.

A ampliación da gama de produtos con distintos tipos de pan confeccionados con diferentes fariñas, formas, combinados con sementes...etc enmárcase na tendencia xeral cara a personalización e a amplitude de oferta ao cliente.

O último sesgo innovador do proxecto *O Noso Pan* está no uso da tecnoloxía para a xestión do comercio, este aspecto vai máis alá do uso dunha Web para promocionarnos e refírese á xestión integral de custos no proceso de produción o que posibilita unha xestión integral do proceso de fabricación de produtos.

Esta información facilita a redución de custos en compra e almacenamento de materias primas, así como especializarse ou reorientarse rapidamente cara os produtos que deixan unha maior marxe de beneficio na venda.



12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

O listado de trámites que realizará o promotor serán os seguintes³

- Rexistro do dominio en Internet para a Web
- Constitución da Sociedade
- Declaración previa ao inicio de actividade
- Xestións ante o concello
- Solicitude de préstamo
- Acondicionamiento do local
- Selección de traballadores
- Adquisición de equipamiento
- Campaña promocional
- Trámites laborais
- Inicio da actividade



³ Nota dos autores: a planificación da actividade é un proceso importante, xa que moitas actuacións están interrelacionadas e dependen unhas de outras para poder realizarse. É necesario xerarquizalas en función da situación concreta de cada emprendedor e da súa empresa (forma xurídica, tipo de financiación, se se aluga ou se compra un local, se son necesarias reformas, se se solicitarán subvencións, o tipo e cantidade de aprovisionamentos iniciais necesarios ... etc)

Cadro 34.- Cronograma

MESES	1				2				3				4				5			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Rexistro de dominio Web	■																			
Declaración previa de inicio de actividade		■																		
Contactos con fornecedores		■	■	■	■	■	■													
Xestións ante o concello			■	■	■	■	■	■	■	■										
Solicitud de préstamo								■	■	■										
Acondicionamento de local									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Selección de traballadores											■	■	■	■	■					
Adquisición de equipamento																	■	■		
Campaña promocional																		■	■	■
Trámites laborais e contratación de persoal																	■	■	■	
Inicio da actividade																				■



Na elaboración deste epígrafe do Plan de Negocio, traballouse coas **Memofichas** do grupo **Trámites de Constitución dunha Empresa e o Titorial Como crear a miña empresa** que conteñen información sobre os organismos implicados e os trámites necesarios para a creación e posta en marcha dunha empresa

