

GUIAS DE ACTIVIDADE EMPRESARIAL

# Despacho de pan e bollería artesanal

87

<http://guias.bicgalicia.es>

# Índice:

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. Obxectivos do estudo</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. Metodoloxía</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Características da guía de actividade empresarial</b> .....	<b>5</b>
<b>2. DESCRICIÓN DA ACTIVIDADE E PERFIL DA EMPRESA-TIPO</b> .....	<b>6</b>
<b>3. PRINCIPAIS CONCLUSIÓNS</b> .....	<b>8</b>
<b>4. CONTEXTO SECTORIAL</b> .....	<b>9</b>
<b>4.1. O sector da panadería</b> .....	<b>10</b>
<b>5. MERCADO DOS DESPACHOS DE PAN E BOLERÍA ARTESANAL</b> .....	<b>14</b>
<b>5.1. Análise da demanda</b> .....	<b>14</b>
5.1.1. Tamaño do mercado .....	15
5.1.2. Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado	17
5.1.3. Tipos e características dos clientes.....	19
<b>5.2. Análise da oferta</b> .....	<b>21</b>
5.2.1. Análise das empresas competidoras .....	22
5.2.2. Análise dos competidores potenciais.....	29
5.2.3. Produtos substitutos .....	29
5.2.4. Provedores e o seu poder de negociación.....	30
5.2.5. Poder de negociación dos clientes .....	30
5.2.6. Franquía .....	31
<b>5.3. Situación actual e previsións para o futuro</b> .....	<b>33</b>
<b>6. ÁREAS DA EMPRESA</b> .....	<b>37</b>
<b>6.1. Marketing</b> .....	<b>37</b>
6.1.1. Produto.....	38
6.1.2. Prezo.....	40
6.1.3. Distribución / Forza de vendas .....	41
6.1.4. Promoción .....	43
<b>6.2. Análise económico-financeira</b> .....	<b>44</b>
6.2.1. Investimentos .....	45
6.2.2. Gastos .....	46
6.2.3. Previsión de ingresos .....	49
6.2.4. Estrutura da conta de resultados .....	51
6.2.5. Financiamento .....	52
<b>6.3. Recursos humanos</b> .....	<b>54</b>
6.3.1. Perfil profesional .....	55
6.3.2. Estrutura organizativa .....	55
6.3.3. Servizos exteriores .....	56
6.3.4. Convenios colectivos aplicables .....	56

<b>7. VARIOS.....</b>	<b>57</b>
7.1. Normas sectoriais de aplicación.....	57
7.2. Axudas.....	58
7.3. Organismos.....	59
7.3.1. Organismos oficiais e institucións.....	59
7.3.2. Asociacións.....	60
7.3.3. Centros de estudos.....	61
7.4. Páxinas útiles de Internet.....	63
7.5. Bibliografía.....	64
7.6. Glosario.....	65
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>67</b>
8.1. Anexo de información estatística de interese.....	67
8.2. Anexo de provedores.....	69
8.3. Anexo de feiras.....	71
8.4. Anexo de formación.....	72
8.5. Reflexións para facer o estudo de mercado.....	74
8.6. Factores que inflúen no tamaño do mercado.....	76
<b>9. NOTA DOS AUTORES.....</b>	<b>78</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## Como utilizar esta Guía

O seguinte esquema mostra o percorrido que seguirás ao longo da lectura desta Guía e ten por finalidade facilitarche a comprensión da mesma. A información agrúpase en oito bloques na seguinte orde:

### 1. Introducción

*Cales son os obxectivos desta Guía, o método que seguimos para a súa elaboración e o enfoque que se elixiu á hora de realizala.*

### 2. Descrición da actividade e perfil da empresa-tipo

*En que consiste a actividade e cales son as características da empresa-tipo elixida para a análise.*

### 3. Principais conclusións

*Resumo da Guía coas principais conclusións que se tiran da lectura da mesma.*

### 4. Análise do contexto sectorial

*Análise do sector marco no que se desenvolve a actividade.*

### 5. Análise do mercado

*Análise da demanda e análise da competencia.*

### 6. Áreas da empresa

*Análise das tres áreas seguintes: marketing, económico-financeira e recursos humanos.*

### 7. Varios

*Información sobre distintos aspectos da actividade: directorio de organismos, páxinas web, bibliografía, glosario, etc.*

### 8. Anexos

*Inclúe información estatística de interese, referencias para a procura de provedores, feiras, cursos, etc.*

## 1.1. Obxectivos do estudo

Os datos que o emprendedor necesita para facer unha primeira análise de viabilidade do seu proxecto empresarial, xeralmente, son estimados de forma intuitiva ou teñen natureza sectorial ou macroeconómica. Resulta evidente que, en ambos casos, a información da que se dispón é de pouca axuda para a elaboración do Plan de Empresa, ao non estar adaptada á realidade do contorno no que se vai desenvolver a actividade.

Por conseguinte, o obxectivo da presente Guía é o de proporcionar información relevante para facilitarche a análise sobre a viabilidade da túa idea e a propia elaboración do teu Plan de Empresa.

## 1.2. Metodoloxía

Durante o proceso de elaboración desta Guía utilizáronse dous tipos de fontes de información. Por un lado, efectuouse un estudio de gabinete baseado en fontes de información secundarias (estadísticas, informes publicados, etc.), mediante o que se pretende definir as condicións obxectivas nas que se atopa esta actividade empresarial en Galicia. Por outra banda, desenvolveuse un traballo de campo consistente na realización dunha serie de entrevistas a encargados de despachos de pan e bolería artesanal, co fin de profundizar no coñecemento da actividade e nas características específicas das empresas que nela operan.

## 1.3. Características da guía de actividade empresarial

A guía de Despacho de pan e bolería artesanal é unha guía de microactividade. Por tanto, nela analízase un concepto de negocio, é dicir, un modo de facer as cousas para un colectivo específico e unha necesidade concreta. O ámbito de competencia dun despacho de panadería e bolería artesanal é local. Para obter máis información sobre a clasificación xeral dos tipos de guías podes consultar a Guía de Recursos editada por BIC Galicia dentro desta colección "Guías de actividade empresarial" e dispoñible na web . Esta guía de recursos é un instrumento de apoio ás guías de actividade xa que contén información xeral aplicable a todos os sectores. Debes consultala simultaneamente á guía específica relacionada coa túa actividade.

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

Podemos definir un despacho de pan e bolería artesanal como unha actividade empresarial consistente na elaboración e venda polo miúdo de produtos de panadería e bolería. O rasgo diferencial deste tipo de produtos é a súa condición de produtos artesáns, o que indica que parte da súa elaboración realízase de forma manual. Ata hai uns anos, a maioría dos despachos de pan tradicionais identificábanse con negocios que ofrecían produtos de baixa calidade e prezo, mentres que as tahonas e boutiques do pan estaban claramente orientadas cara unha oferta de calidade, variada e de alto prezo. Actualmente, sen embargo, as cousas están cambiando e un número maior de establecementos están preocupados por ofrecer máis produtos e de mellor calidade. A

sí, é cada vez máis habitual que estes negocios complementen a súa carteira de produtos, tanto doces (pasteis, snacks, xelados, etc.), salgados (empanadas, bocadillos, fritos secos, etc.), refrescos e, incluso, servizo de cafetería. De acordo coa Clasificación Nacional de Actividades Económicas do ano 1993 (CNAE-93), a actividade inclúese no epígrafe 52.24 Comercio polo miúdo de pan e produtos de panadería, confeitaría e pastelería. De acordo co CNAE 2009, a actividade inclúese no epígrafe 47.24 Comercio polo miúdo de pan e produtos de panadería, confeitaría e pastelería en establecementos especializados. Existe outro sistema de clasificación menos utilizado chamado SIC (Standard Industrial Classification).

Segundo este sistema, a actividade inclúese dentro do epígrafe 54.62 Panaderías con forno.

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

O seguinte cadro recolle catro aspectos clave da empresa-tipo, identificados polos emprendedores entrevistados para a realización desta Guía, e que poden axudarche a reflexionar sobre as condicións que debe reunir a túa idea de negocio:

## A IDEA

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

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

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA EMPRESA-TIPO	
CNAE-93 / CNAE 2009 / SIC	52.24 / 74.24 / 54.62
IAE	644.2, 644.1
CONDICIÓN XURÍDICA	S.L.
FACTURACIÓN	221.865 euros.
LOCALIZACIÓN	Zona urbana, comercial ou residencial e núcleos rurais.
PERSOAL E ESTRUTURA ORGANIZATIVA	2 emprendedores e 2 dependentes.
INSTALACIÓNS	Local de 155 m <sup>2</sup> no que se inclúe un obrador, almacén, sala de vendas e oficina.
CLIENTES	Público en xeral. Clientes empresa (colexios, garderías, hostalería, etc.).
CARTEIRA DE PRODUTOS	Distintas variedades de pan e bolería. Produtos que complementan a oferta (snacks, doces, bombóns, etc.).
FERRAMENTAS DE PROMOCIÓN	Tarxetas, prensa, medios de transporte serigrafiados, Páxinas Amarelas, papelería comercial (bolsas, papel de envolver).
VALOR DO INMOBILIZADO / INVESTIMENTO	272.620 euros.
IMPORTE DOS GASTOS	196.138,24 euros.
RESULTADO BRUTO	11,6%.

### 3. PRINCIPAIS CONCLUSIÓNS

- Dentro do sector do pan conviven dous tipos de empresas. As empresas de panadería industrial, con procesos produtivos totalmente automatizados e volumes de produción elevados, e as panaderías artesanais, con procesos de produción manuais e menores volumes de produción.
- Á hora de realizar o cálculo do tamaño de mercado debes ter en conta o ámbito no que vas implantar a empresa, a súa localización, os tipos de clientes e a competencia.
- cálculo das distancias é un aspecto moi importante á hora de localizar unha panadería. Desta forma, nun ámbito urbano as distancias de compra son máis curtas fronte ao ámbito rural onde o cliente tende a desprazarse máis.
- Os clientes principais deste tipo de establecementos son os particulares, destacando as amas de casa como principal grupo de compra. Así mesmo, o cliente empresa (centros educativos, hostalería, centros de atención, etc.) está empezando a ter unha importancia significativa.
- Desde mediados dos anos 90, está desaparecendo un número significativo de empresas no sector, sobre todo aquelas con sistemas de xestión, produción e venda tradicionais. En contrapartida, cada vez teñen maior presenza outras formas de competencia, tanto as que proveñen do sector (tahonas ou boutiques do pan) como alleas ao sector (gasolineiras).
- As barreiras á entrada son altas, debido aos elevados investimentos, ás dificultades para atopar locais nos que desenvolver a actividade e á falta de persoal cualificado.
- Nesta actividade exercen gran presión os produtos industriais, pois os niveis de produción elevados que teñen as empresas con métodos industrializados, o menor prezo destes produtos e o gasto destinado ás campañas de comunicación realizado polas mesmas, orixinan desprazamentos dunha parte da clientela cara estes produtos.
- Un dos aspectos máis valorados á hora de elixir aos provedores é a calidade das materias primas.
- A oferta básica deste tipo de negocios está composta por produtos de panadería e bolería, tanto doces como salgados, elaborados de forma artesanal. Nalgúns casos, complementase esta oferta con produtos como snacks, froitos secos, bombóns e produtos de pastelería.
- prezo de venda ao público dos diferentes produtos adoita estar fixado polas asociacións profesionais e, na maioría dos casos, é respectado polas empresas.
- As ferramentas de promoción máis utilizadas son o boca a boca e a creación dunha imaxe corporativa que se utilizará en tarxetas, rótulo comercial, furgonetas, papel, bolsas, etc. Adicionalmente utilízanse outras formas de publicidade como son os anuncios en prensa, promocións, degustacións, etc.
- cadro de persoal deste tipo de negocios oscila entre os 2-5 empregados, repartidos en tarefas de produción e despacho.



## 4. CONTEXTO SECTORIAL

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

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

A análise do contexto sectorial permitirache extraer as seguintes conclusións:

- O sector da panadería agrupaba, segundo datos de Pan Cada Día (datos de 2008) a 15.000 empresas fabricantes e 160.000 puntos de venda, cun número de empregados superior a 336.000 persoas entre produción e venda, o que supón preto do 30% do emprego total da industria alimentaria española.
- A competencia é intensa, acrecentada sobre todo, a raíz da liberalización de prezos en xaneiro de 1988.
- Nos últimos anos, o sector experimentou un proceso de desconcentración, que provocou a redución do número de grandes panificadoras e o aumento do número dos despachos de produción e venda tradicional.
- Por termo medio, durante o 2008, cada español consumiu 40,94 kg de pan e 12,5 kg de bolería/pastelería.
- A tenda tradicional segue sendo o establecemento preferido polos españois para comprar o pan, sen embargo, as canles dinámicas adquiren máis importancia a través de hipermercados, supermercados e tendas desconto.

## 4.1. O sector da panadería

*Como evolucionou o sector nos últimos anos?  
Cales son os produtos máis demandados polos consumidores  
españóis?  
Cal é o gasto en pan e produtos de bolería da cesta da compra  
en España?  
Cal foi a evolución do consumo, gasto e prezos dos produtos de  
pan e bolería?*

Desde o punto de vista da produción, o sector da panadería pódese dividir en:

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

Este sector caracterízase polo cambio que experimentou nos últimos 10 anos, tanto nos procesos produtivos como na distribución, entre os que cabe destacar os seguintes:

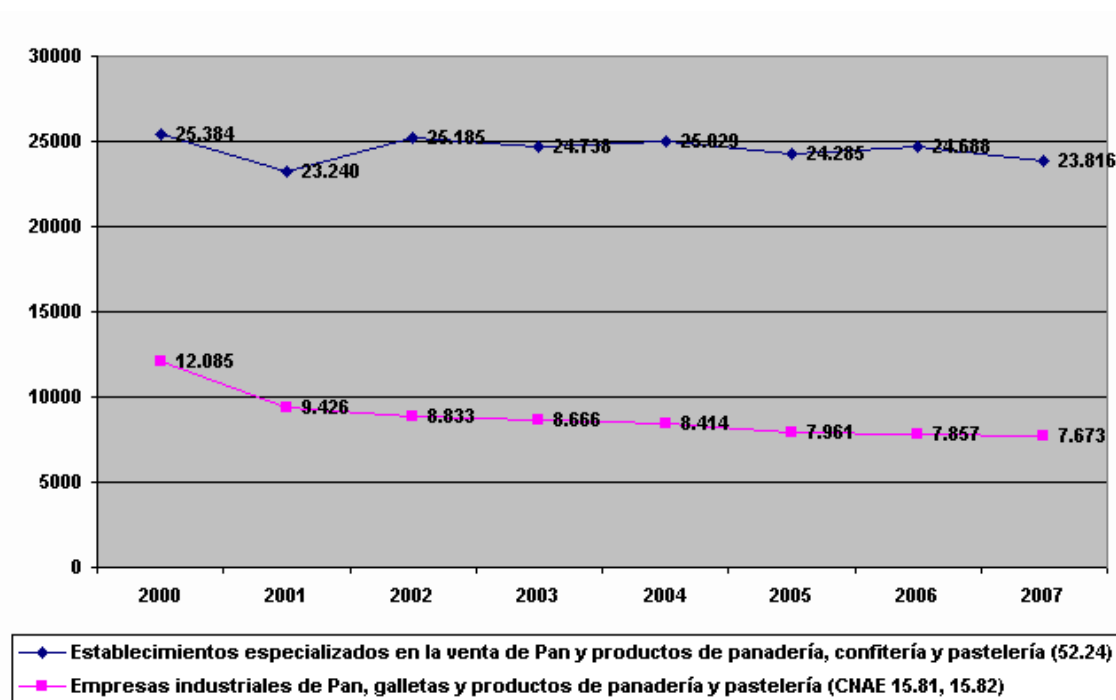
- O incremento no número de produtos e variedades ofrecidas
- A utilización de métodos de produción máis flexibles
- A aparición dos chamados "puntos quentes", grazas ao desenvolvemento de novas técnicas de conxelación

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

Segundo o Dossier de Prensa 2009 de Pan Cada Día, o sector español do pan está formado, fundamentalmente, por un gran número de pequenas e medianas empresas. Este estudio calcula que existen arredor de 15.000 empresas fabricantes e 160.000 puntos de venda. Esta cifra, sen embargo, non é exclusiva dos establecementos especializados na venda de pan e bolería, senón que inclúe todos os establecementos comerciais nos que se realiza venda de pan.

A continuación amosámosche a evolución do número de empresas fabricantes de pan a nivel industrial e dos establecementos de venda de pan especializados dende o ano 2000 ata o 2007 (último dispoñible):

**Cadro 1: Gráfica da evolución das empresas de fabricación e venda de pan, España, 2000-2007 (unidades)**



Fonte: Elaboración propia a partir dos datos da Enquisa Industrial de Empresas e da Enquisa Anual de Comercio, do INE

Como podes observar, o sector tende á concentración e tanto o número de empresas industriais coma o de puntos de venda diminúe ano a ano.

Polo que respecta ao emprego, o sector xenera un volume de emprego en España superior ás 336.000 persoas entre produción e venda, o que supón preto do 30% do emprego total da industria alimentaria española.

No que se refire ao consumo de pan, segundo a información achegada polo Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño, a través dos Paneis de Consumo Alimentario, en España consumíronse, no 2008, 1.841 millóns de kg de pan e 570 millóns de kg de produtos de bolería, panadería, galletas e cereais:

**Cadro 2: Datos de consumo e mercado do pan e bolería nos fogares, España, 2008 (unidades)**

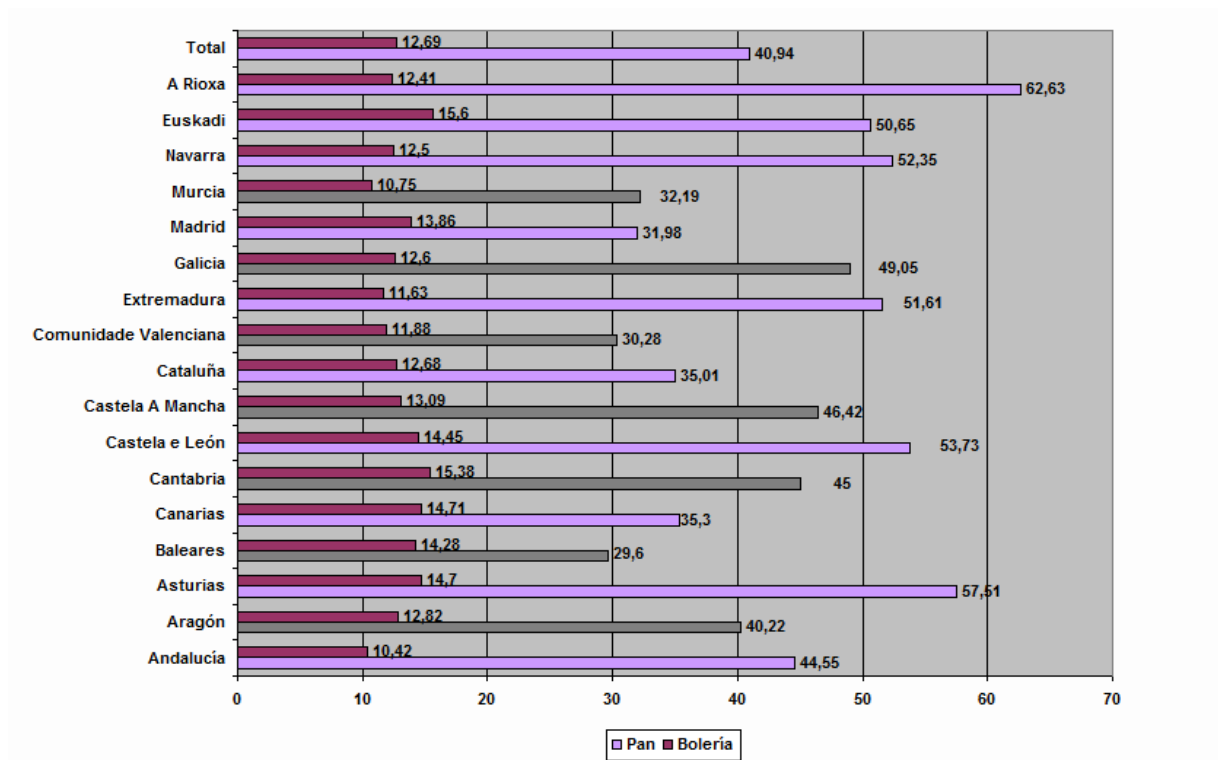
Produto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)	Prezo medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
Pan	1.841.373,04	4.559.769,09	2,48	40,95	101,39
Bolería/ pastelería/ galletas/ cereais	570.238,32	2.629.751,90	4,61	12,69	58,47

Fonte: Base de Datos de Consumo en Hogares. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Segundo os datos deste mesmo estudio, o gasto en total alimentación para consumo no fogar ascendeu, en 2008, a 66.189 millóns de euros (5,1% superior ao conseguido no ano 2007). Na cesta de alimentación dun fogar, o gasto en pan alcanza o 6,9% sobre o gasto total, e os produtos de bolería e pastelería supoñen o 4%.

Por termo medio, durante o 2008, cada español consumiu 40,94 kg de pan e 12,5 kg de bolería/pastelería:

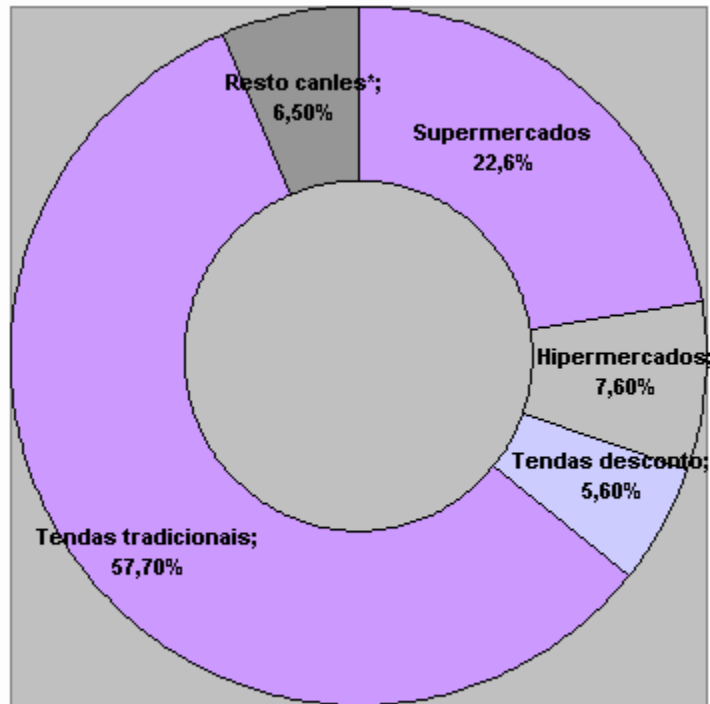
**Cadro 3: Datos de consumo de pan e bolería per cápita, España, 2008 (kg)**



Fonte: Estudio Monográfico do Pan. Estudios de Comercialización. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Polo que respecta á distribución do pan, a tenda tradicional segue sendo o establecemento preferido polos españois para comprar o pan, sen embargo, as canles dinámicas adquiren máis importancia a través de hipermercados, supermercados e tendas desconto:

**Cadro 4: Gráfica da distribución do consumo do pan en fogares por formas de comercialización, España, 2008 (%)**



\* Resto Canles = Autoconsumo, Mercadillos, Gasolineiras, Economato/Coop, Herboristería, Vda a Domicilio e Resto das canles.

Fonte: Estudio Monográfico do Pan. Estudios de Comercialización. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

No apartado 8.1 Anexo de Información Estadística de Interese podes completar a información sobre este apartado.

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

### 5.1. Análise da demanda

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

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

A análise da demanda permitirache deducir as seguintes conclusións:

- O mercado de consumo nos fogares galegos de produtos da panadería e bolería ascendeu no 2008 a 201.579.000 Kg e 563 millóns de euros.
- Á hora de realizar o cálculo do tamaño de mercado debes ter en conta o ámbito no que vas implantar a empresa, a súa localización, os tipos de clientes e a competencia.
- Os clientes principais deste tipo de establecementos son os particulares, destacando as amas de casa como principal grupo de compra. Así mesmo, o cliente empresa (centros educativos, hostalería, centros de atención, etc.) está empezando a ter unha importancia significativa.

### 5.1.1. Tamaño do mercado

*Cal é o tamaño do mercado dos produtos de pan e bolería artesanal en Galicia?*

*Existe algún criterio para segmentar o mercado?*

En primeiro lugar, hai que sinalar que non existen datos oficiais a nivel galego sobre o consumo de pan ou bolería artesanal, a diario ou anual, de fogares ou persoas. Tampouco existen datos sobre o gasto medio en produtos de panadería e bolería artesanal nos fogares galegos, polo que a análise do tamaño de mercado basearase nos datos de mercado de toda a industria do pan, tanto industrial coma artesanal.

Segundo os datos do Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño (Base de datos de Consumo nos Fogares) o consumo de pan en Galicia durante o ano 2008 foi de 160.373.000 kg, o que supuxo en termos de valor, case 387 millóns de euros:

**Cadro 5: Datos de consumo e mercado do pan nos fogares, Galicia, 2008 (unidades)**

Produto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)
<b>Pan</b>	<b>160.373,07</b>	<b>386.840,44</b>
<b>Pan fresco/ conxelado</b>	<b>147.530,90</b>	<b>351.232,69</b>
Integral	9.523,75	20.326,96
Normal	138.007,17	330.905,72
<b>Pan industrial</b>	<b>12.842,16</b>	<b>35.607,74</b>
Pan industrial fresco	9.401,08	24.372,76
Integral	1.928,85	4.605,92
Normal	6.350,18	14.626,56
Sin corteza	1.122,04	5.140,31
Pan industrial seco	3.441,08	11.235,00
Integral	1.363,22	4.850,56
Normal	2.077,89	6.384,42

*Fonte: Base de Datos de Consumo en Hogares. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino*

Polo que respecta á bolería, segundo os datos do Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño, o mercado da bolería nos fogares ascendeu no 2008 a 41.207.000 kg, o que deu lugar a un volumen de facturación de case 176 millóns de euros:

**Cadro 6: Datos de consumo e mercado da bolería nos fogares, Galicia, 2008 (unidades)**

<b>Produto</b>	<b>Volumen (miles de kg)</b>	<b>Valor (miles de €)</b>
<b>Bolería/ pastelería/ galletas/ cereais</b>	<b>41.206,98</b>	<b>175.985,27</b>
<b>Bolería/ pastelería envasados</b>	<b>11.514,66</b>	<b>53.906,17</b>
<i>Outros pasteis e tartas envasados</i>	<i>500,12</i>	<i>4.073,28</i>
<b>Galletas envasadas</b>	<b>17.792,16</b>	<b>51.357,18</b>
<i>Galletas salgadas</i>	<i>455,72</i>	<i>1.619,68</i>
<i>Galletas doces</i>	<i>17.336,46</i>	<i>49.737,51</i>
<i>Dietéticas</i>	<i>378,21</i>	<i>2.471,24</i>
<b>Cereais almorzo envasados</b>	<b>5.688,15</b>	<b>25.336,72</b>
<i>Con fibra</i>	<i>1.242,41</i>	<i>5.594,70</i>
<b>Bolería/ galletas/ cereais granel</b>	<b>4.121,89</b>	<b>27.093,46</b>
<i>Bolería/ pastelería granel</i>	<i>3.973,92</i>	<i>26.415,11</i>
<i>Outros pasteis e tartas a granel</i>	<i>1.535,05</i>	<i>13.086,09</i>
<i>Galletas granel</i>	<i>147,96</i>	<i>678,33</i>
<b>Produtos nadal</b>	<b>2.090,11</b>	<b>18.291,74</b>
<i>Mantecados/ polvoróns</i>	<i>412,86</i>	<i>2.140,47</i>
<i>Mazapans</i>	<i>46,83</i>	<i>497,36</i>
<i>Turrón</i>	<i>775,55</i>	<i>8.951,84</i>
<i>Outros produtos nadal</i>	<i>854,85</i>	<i>6.702,06</i>
<i>Bases pizzas e masas hojaldre</i>	<i>1.004,75</i>	<i>4.285,44</i>
<b>Fariñas e sémolas</b>	<b>7.799,65</b>	<b>7.059,53</b>

Fonte: Base de Datos de Consumo en Hogares. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

Segundo estes datos, pódese estimar que o mercado da panadería e bolería en Galicia no 2008 ascendeu, aproximadamente a 201 millóns de kg e 563 millóns de euros.

Debes ter en conta, sen embargo, que estes datos só se refiren ao consumo nos fogares, polo que deberás ter en conta tamén aos clientes de empresa, como restaurantes, colexios, etc., que poden aumentar considerablemente o tamaño do mercado.



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

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

En primeiro lugar, convén sinalar que calquera mercado está afectado por unha serie de factores ou variables. É necesario que os coñezas e valores, pois son determinantes para que exista ese mercado e teña un tamaño suficiente. Nesta actividade observouse, ademais, que a influencia destas variables é diferente en función do ámbito no que se sitúa a panadería. Identificáronse dous posibles ámbitos:

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

No apartado 8.6 Factores que Inflúen no Tamaño do Mercado inclúese unha táboa coas variables que se considera que poden ter unha incidencia sobre o tamaño do mercado dos Despachos de pan e bolería artesanal e unha valoración da súa influencia por ámbito. Así mesmo, proporciónase a fonte e/ou o método de recollida da información correspondente. A análise da información anterior axudarate a realizar unha estimación da dimensión do mercado dos Despachos de pan e bolería artesanal na túa área de influencia. Seguramente de forma intuitiva xa identificaches unha ou dúas zonas que consideras apropiadas para situar o teu negocio.

Debes ter en conta que a elección do local e do seu emprazamento determina sobre maneira a oferta que se vai ofrecer á futura clientela. Non é o mesmo abrir unha panadería nun barrio populoso dunha gran cidade que facelo nunha área de servizos desa mesma cidade, xa que a clientela será moi distinta e as súas necesidades tamén. Escollido o lugar no que pensas abrir a panadería, deberás intentar averiguar o tamaño da túa área de influencia. Así mesmo, é importante que analices os movementos de poboación que se rexistran na zona (poboación fixa e flotante) e estudar as súas características nun ou noutro caso (idades, poder adquisitivo, estilos de vida, estrutura dos fogares, etc.). Para iso, podes comezar por identificar os establecementos competidores máis próximos (panaderías, tahonas, boutiques, supermercados, tendas de ultramarinos, tendas de conveniencia, etc.) e realizar unha enquisa aos clientes que saian dos mesmos, para averiguar:

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

Para estimar o número de habitantes que viven na zona, podes consultar as estatísticas da poboación (por sexo e tramos de idade) para os diferentes distritos e/ou códigos postais en que se divide o municipio, que encontrarás no padrón do teu concello. O cálculo do número de persoas que compoñen a poboación flotante é moito máis complexo. Por tanto, en primeiro lugar, debes decidir se este é un aspecto crítico para a viabilidade do negocio en función da localización elixida (esto pódelo obter do resultado das entrevistas). Se é así, entón debes intentar calculala.

O cálculo é distinto segundo se trate de persoas que traballan no barrio ou, simplemente, son de paso. Se te encontras no primeiro caso, significa que na zona hai unha alta presenza de negocios. Deberás entón facer percorridos polo barrio para calcular o número de negocios e un número de persoas aproximado que traballan nesta área. A cifra obtida podes engadila ao número de persoas residentes resultado da consulta ao padrón. Se te encontras no segundo caso, significa que a maior parte da clientela é de paso e, por tanto, o que importa é calcular a porcentaxe de persoas que ao pasar polo establecemento, poden entrar a comprar. Nesta situación, tes que contar que número promedio de persoas pasan pola rúa.

A continuación, debes realizar observacións diante de negocios similares ao teu en zonas parecidas, contar cantas persoas pasan por diante e, destas, cantas compran. Con estes datos, poderás realizar un cálculo aproximado do volume de vendas que cres poder captar. A continuación, imos realizar un exemplo de como se pode estimar o tamaño do mercado dun negocio situado nun barrio que accede a unha poboación de 10.000 persoas. Segundo recolle o Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño na súa publicación "Panel de Hogares 2008", o consumo anual per cápita destes produtos en Galicia é de 49,07 Kg. para produtos de panadería e de 12,6 Kg. para produtos de bolería. A partir destes datos pódese calcular o tamaño de mercado do seguinte modo:

$10.000 \text{ habitantes} \times 49,07 \text{ Kg. de consumo per cápita} = 490.700 \text{ Kg. de produtos de panadería}$

$10.000 \text{ habitantes} \times 12,6 \text{ Kg. de consumo per cápita} = 126.000 \text{ Kg. de produtos de bolería}$

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

$616.700 \text{ Kg. de produtos de panadería e bolería} / 3 \text{ despachos} = 205.566,7 \text{ Kg.}$

Trala apertura da túa tenda a cota de mercado que lle correspondería a cada operador sería:

$616.700 \text{ Kg. de produtos de panadería e bolería} / 4 \text{ despachos} = 154.175 \text{ Kg.}$

Convén sinalar que neste tipo de negocios, os clientes empresa representan unha parte minoritaria das vendas. O acceso a estes clientes prodúcese, normalmente, por cuestións de proximidade e por tanto, non é un aspecto crítico que condicione a viabilidade do negocio. A partir dos resultados obtidos podes construír varios escenarios (pesimista-normal-optimista) e contrastalos co volume de vendas que necesitas para cubrir os gastos que esixe a posta en marcha do teu despacho de pan e bolería artesanal. Para obter máis información sobre os métodos de cálculo do tamaño do mercado podes consultar a Guía de Recursos editada por BIC Galicia dentro desta colección "Guías de actividade empresarial" e dispoñible na web <http://guias.bicgalicia.es>.

### 5.1.3. Tipos e características dos clientes

*A que tipos de clientes podo dirixirme?  
Que características presentan?  
Cales son os aspectos máis valorados pola clientela?*

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

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

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

Para coñecer e atender mellor aos diferentes tipos de clientes que poden acudir a un despacho de pan e bolería artesanal, é necesario coñecer os seus hábitos de compra. Neste sentido, segundo o estudo "Hábitos y actitudes de los españoles ante el consumo de pan" (xullo 2008) o 93% dos españois e o 94% dos galegos consumen pan de forma habitual. As razóns principais son: porque lles gusta, porque non lles gusta comer sen pan, porque o consideran saudable e porque ten fibra.

**Cadro 7: Razóns principais de consumo do pan, España, 2008 (%)**

Razóns de consumo	% españois
Porque lles gusta	69%
Non lles gusta comer sen pan	42%
Considéranlo saudable	18%
Porque ten fibra	10%

*Fonte: "Hábitos y actitudes de los españoles ante el consumo de pan". Campaña Pan cada día*

A pequena porcentaxe que di non comer pan achácao á falta de costume, por riba da creencia de que engorda.

En relación ás calidades do pan, os españois valoran en maior medida "que estea crocante", cunha maioría do 56%. Segue a códea cun 27%, o sabor cun 26%, a ternura e esponxosidade cun 18%, o miolo cun 16% e o olor cun 12%. É reseñable que case o 21% asegura que do pan lle gusta todo.

Polo que se refire ás cualidades do produto, os españois valoran, sobre todo, que o pan estea crocante, seguido de que teña codia ou do sabor que presente:

**Cadro 8: Cualidades máis valoradas no pan, España, 2008 (%)**

Cualidade	% españois
Que estea crocante	56%
A Codia	27%
O Sabor	26,30%
Todo	20,70%
A tenrura, esponxosidade	18,40%
Miolo	16,10%
O olor	12,30%

*Fonte: "Hábitos y actitudes de los españoles ante el consumo de pan". Campaña Pan cada día*

Por último, dentro da caracterización dos consumidores, o 80,7% manteñen que non compraría pan conxelado, fronte ao 16,4% que si o faría. Este dato indica a forte inclinación que existe nos consumidores españois polo pan fresco elaborado de forma tradicional, fronte ás novas formas de produción baseadas nas masas conxeladas.

## 5.2. Análise da oferta

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

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

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

FORZAS COMPETITIVAS	INTENSIDADE
INTENSIDADE DA COMPETENCIA	<b>Alto</b> Descenso no número de empresas desde mediados dos 90. Aparición de novas formas de produción e distribución. Guerra de prezos a partir da liberalización do sector. Mercado maduro.

FORZAS COMPETITIVAS	INTENSIDADE
<b>AMEAZA DE NOVOS COMPETIDORES</b>	<p><b>Barreiras á entrada: Alta</b></p> <p>Nivel de investimento alto para iniciar a actividade.</p> <p>Dificultades para encontrar locais adaptados ao desenvolvemento da actividade.</p> <p>Necesidade de dispor de persoal cualificado.</p> <p><b>Barreiras á saída: Alta.</b></p> <p>É difícil colocar a maquinaria no mercado de 2ª man.</p>
<b>PRESIÓN DE PRODUCTOS SUBSTITUTIVOS</b>	<p><b>Alta</b></p> <p>Incremento no consumo de produtos industriais.</p> <p>Consumo doutros produtos alimentarios.</p>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEDORES</b>	<p><b>Baixo</b></p> <p>Pagamento ao contado, aínda que se admiten fórmulas alternativas.</p> <p>Importancia da calidade dos seus produtos.</p> <p>Suficiente oferta de provedores, tanto específicos coma xeralistas</p>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>	<p><b>Baixa</b></p> <p>Posibilidade de fidelizar ao cliente.</p> <p>Clientes cada vez máis esixentes.</p> <p>Ampla oferta onde elixir.</p>

### 5.2.1. Análise das empresas competidoras

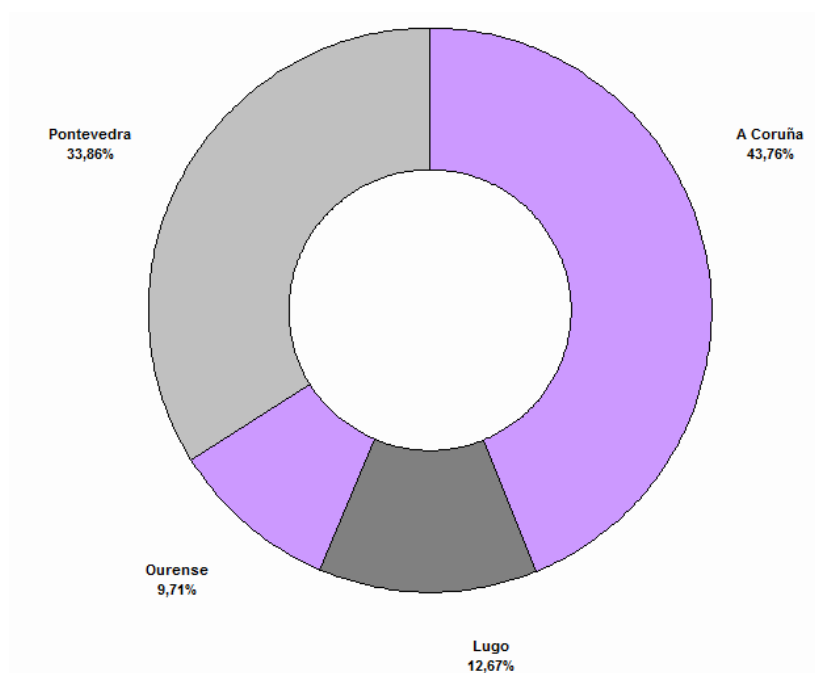
*Cantas empresas hai e onde están situadas?  
 Resulta atractivo o despacho de pan e bolería artesanal para decidirse a crear unha empresa destas características?  
 Que personalidade xurídica debe adoptar a miña empresa?  
 Que cifras de facturación e emprego se están conseguindo?  
 Cales son as instalacións adecuadas para a práctica da miña actividade?*

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

Na actualidade, segundo Camerdata (epígrafes 6441 e 6442), existen 1.081 empresas dedicadas á venda de pan e produtos de bolería que desenvolven a súa actividade no territorio galego, o que supón o 4,48% das empresas a nivel nacional.

No seguinte gráfico, podes observar como se distribúen as empresas de venda de pan e bolería nas provincias galegas.

**Cadro 9: Gráfico da distribución provincial dos despachos de pan e bolería, Galicia, 2009\* (%)**



*\*datos a abril de 2009 Fonte: Camerdata*

Case a metade dos despachos de pan e bolería galegos sitúanse na provincia da Coruña cun total de 473 establecementos, seguida a certa distancia por Pontevedra con 486 negocios, Lugo con 137 establecementos e, por último, Ourense con 105 despachos. Destes datos hai que destacar que o 77% das panaderías galegas se concentran nas provincias da Coruña e Pontevedra, ao ser estas as que teñen unha maior cantidade de poboación, dato moi importante á hora de iniciar un negocio destas características.

Non obstante, convén que interpretes estes datos con cautela, xa que esta base de datos non ten carácter de censo, senón de mostra.

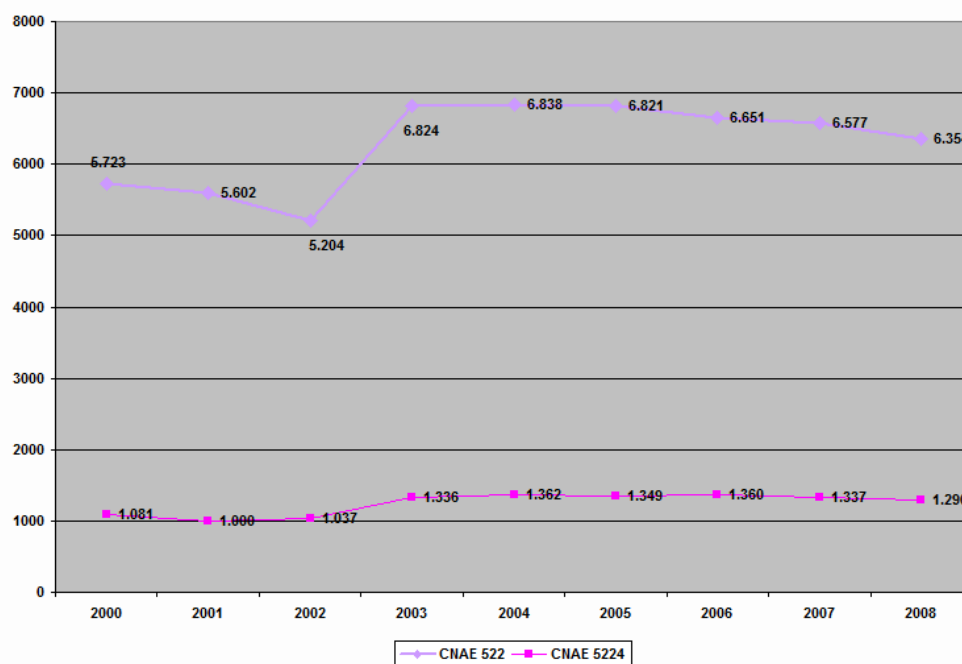
### 5.2.1.2. Evolución na creación de empresas

Un dos síntomas do dinamismo dun mercado é a aparición de novas empresas. Actualmente non atopamos publicados datos oficiais específicos sobre a evolución dos despachos de pan, polo que para coñecer a evolución destas empresas faremos unha estimación a partir dos datos a nivel nacional.

Segundo os datos da Enquisa Anual de Comercio, as empresas dedicadas ao comercio de pan e produtos de panadería, confeitaría e pastelería (CNAE 5224) englobábanse dentro do epígrafe Comercio polo miúdo de alimentos, bebidas e tabaco en establecementos especializados (CNAE 522), grupo do que si podemos obter unha evolución. Se calculamos a proporción que existe a nivel nacional entre os epígrafes CNAE 522 e 5224 e consideramos que esa proporción é similar a nivel galego, podemos obter unha estimación do número de empresas de pan e produtos de panadería, confeitaría e pastelería en Galicia ao longo dos últimos 8 anos. Podes comprobar estes cálculos no apartado 8.1 Anexo de Información Estatística de Interese.

Na seguinte gráfica ofrécese a evolución na creación de negocios de panadería e bolería artesanal en Galicia:

**Cadro 10: Evolución no número de empresas, Galicia, 2000-2008 (unidades)**



Fonte: Elaboración propia a partir de datos do DIRCE e da Enquisa Anual do Comercio 2007, do INE

Como podes observar na gráfica anterior, a evolución no número de empresas mantense máis ou menos estable, con pequenas variacións en canto ao número de empresas.

Debes ter en conta, sen embargo, que estes datos son unha estimación, polo que poden non amosar a realidade da actividade.

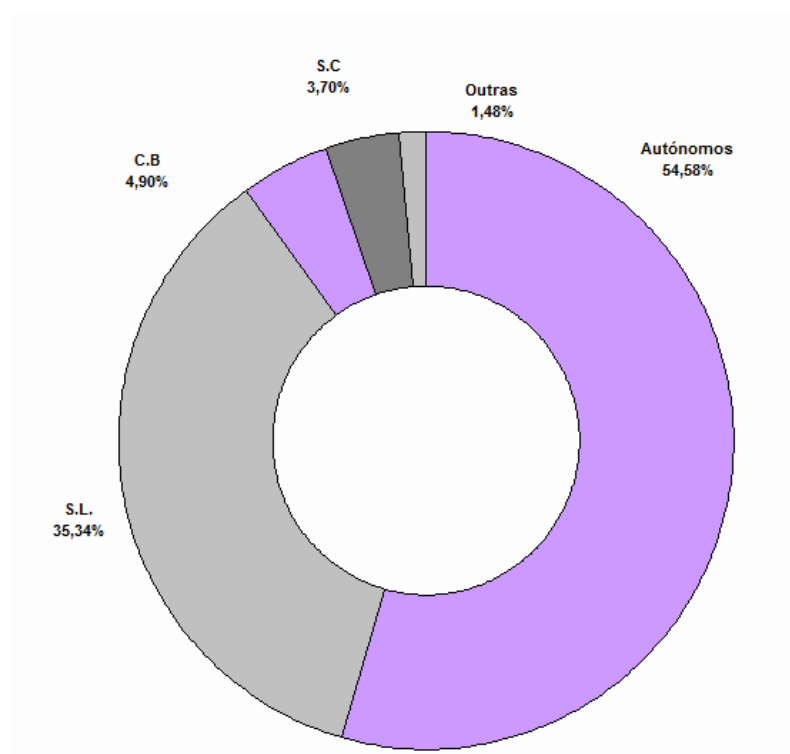


En opinión dos empresarios entrevistados e segundo se desprende dos estudos consultados, o sector viviu durante a última década unha profunda reestruturación motivada, principalmente, pola liberalización de prezos do ano 1988, que provocou a saída do mercado das empresas menos eficientes e unha redución do número de negocios creados.

### 5.2.1.3. Condición xurídica

Segundo os datos obtidos en Camerdata, a forma xurídica predominante nos despachos de panadería e bollería é a de Autónomo cun 62% do total, seguida polas Sociedades Limitadas cun 31%. O resto das formas xurídicas supoñen unicamente o 7% onde se inclúen Comunidades de Bens, Cooperativas e Asociacións.

**Cadro 11: Gráfico da distribución de panaderías segundo condición xurídica, Galicia, 2009\* (%)**

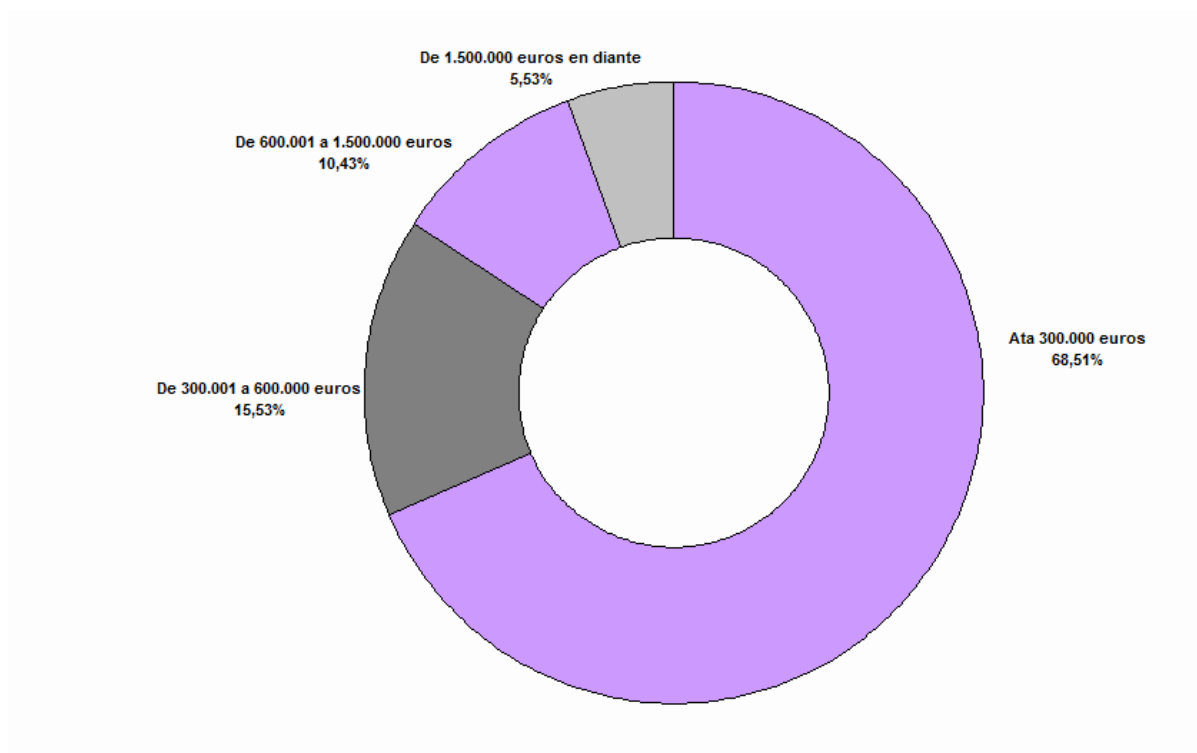


*\*datos a abril de 2009 Fonte: Camerdata*

#### 5.2.1.4. Volume de facturación

O seguinte gráfico mostra a distribución das panaderías segundo o seu volume de facturación:

**Cadro 12: Gráfico da distribución das panaderías por volume de facturación, Galicia, 2009\* (%)**



*\*datos a abril de 2009. Fonte: Camerdata*

Á vista do gráfico, obsérvase que case o 70% dos establecementos de venda de pan e produtos de bolería teñen un volume de negocio inferior a 300.000 euros, o que pon de manifesto o pequeno tamaño destes negocios. Isto confírmase co resultado do estudo de campo realizado, que indica que a facturación media dun despacho de panadería e bolería artesanal sitúase nun intervalo de facturación entre 180.000 a 210.000 euros.

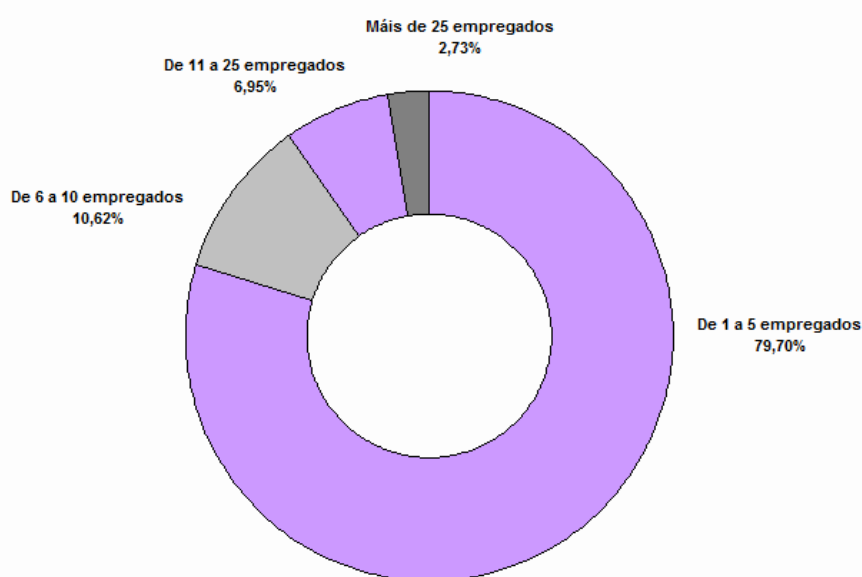
Por enriba dos 300.000 euros está o 30%, que corresponde a grandes empresas panificadoras e sociedades con máis dun punto de venda.

### 5.2.1.5. Emprego

Das entrevistas realizadas, resulta un número promedio de empregados neste tipo de negocios que oscila entre 2-5 persoas, repartidas en tarefas de elaboración e venda.

Hai que indicar que nesta actividade é habitual contar coa axuda dalgún membro da familia, tanto na elaboración dos produtos como na súa comercialización. O seguinte gráfico mostra a distribución do emprego nas panaderías galegas:

**Cadro 13: Gráfico da distribución das panaderías por volume de emprego, Galicia, 2009\* (%)**



*\*datos a abril de 2009. Fonte: Camerdata*

O 90% dos establecementos galegos de venda de pan e bolería non superan os 10 empregados, valor que confirma o reducido tamaño dos despachos de pan e bolería en Galicia.

Unicamente o 10% dos establecementos ten cadros de persoal por riba dos 10 traballadores.

#### 5.2.1.6. Instalacións

En función das entrevistas realizadas observouse que as instalacións nas que se desenvolve a actividade compóñense de obrador (zona de produción), almacén e zona de vendas, aínda que nalgúns casos contan cun pequeno espazo reservado para oficina. A superficie das mesmas adoita oscilar entre 150 m<sup>2</sup> e 300 m<sup>2</sup> cunha distribución interna que é a seguinte:

- Obrador: 75 m<sup>2</sup> - 150 m<sup>2</sup>
- Almacén: 20 m<sup>2</sup> - 40 m<sup>2</sup>
- Zona de vendas: 50 m<sup>2</sup> - 100 m<sup>2</sup>
- Oficinas: 5 m<sup>2</sup> - 10 m<sup>2</sup>

Polo que respecta á superficie destinada a almacén, esta destínase ao almacenado das materias primas (fariñas, azucre, fermentos, etc.), podendo contar esta zona con locais refrixerados para a almacenaxe de determinados produtos. En canto á localización, apréciase que a maioría das tendas están en zonas residenciais ou de abundante paso de xente. Igualmente, no ámbito rural, localízanse no propio núcleo ou nas proximidades do mesmo, atendendo aos clientes no propio establecemento ou mediante o reparto a domicilio. A empresa tipo analizada ten unha superficie de 155 m<sup>2</sup>, que se distribúe da seguinte maneira:

- Obrador: 80 m<sup>2</sup>.
- Superficie de vendas: 50 m<sup>2</sup>.
- Almacén: 20 m<sup>2</sup>.
- Oficina: 5 m<sup>2</sup>.

### 5.2.2. Análise dos competidores potenciais

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

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

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

As **barreiras á saída** teñen unha importancia alta, xa que segundo os profesionais entrevistados non existe un mercado de 2ª man desenvolvido, co que é moi difícil revender a maquinaria por abandono da actividade. Ademais, o investimento realizado no acondicionamento do local provoca que este sexa dificilmente destinable a outras actividades.

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

### 5.2.3. Produtos substitutos

*Que alternativas existen aos produtos de panadería e bolería artesanal?*

*Que vantaxes e inconvenientes teño fronte a eles?*

A identificación de produtos substitutos supón a busca doutros produtos que poidan cumprir a mesma función e, por tanto, satisfacer as mesmas necesidades que o produto que ofrecen os despachos de panadería e bolería artesanal. Os produtos substitutos inflúen sobre a competencia, xa que se teñen un prezo máis baixo e/ou un atractivo maior que o produto xerado polas empresas da actividade, parte da demanda desprazarase cara o substituto. Pódense considerar substitutos os seguintes produtos:

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

No primeiro caso, entre os factores que orixinan o desprazamento dunha parte da clientela cara estes produtos, cabe citar os elevados niveis de produción que alcanzan as empresas con métodos industrializados, o menor prezo destes produtos e o gasto que destinan a campañas de comunicación. Pola súa parte, produtos como snacks, doces en xeneral, froitos secos, etc. exercen unha gran presión sobre o produto artesanal, especialmente entre os clientes de menor idade, aínda que hai que destacar que unha parte dos despachos incluíron na súa oferta estes produtos, para que actúen de gancho na venda dos produtos tradicionais.

#### 5.2.4. Provedores e o seu poder de negociación

*Cales son as características principais dos provedores?  
Que aspectos debo valorar para elixir un ou outro provedor?  
Cales son os prazos de pagamento aos provedores no mercado?  
Cal é a capacidade dos provedores para exercer presión sobre a miña empresa*

Os principais provedores dos despachos de panadería e bolería artesanal son os subministradores de materias primas de panadería e pastelería. As formas que poden adoptar os provedores son diversas. Existen distribuidores que se caracterizan por subministrar un produto específico.

Este é o caso da fariña, xa que da súa calidade depende, en gran medida, o éxito do produto final. O resto das materias primas utilizadas polas empresas entrevistadas adóitanse mercar a provedores que, sendo específicos para o sector, operan cun maior número de produtos, como é o azucre, fermentos, materiais de pastelería, etc. O poder de negociación dos distribuidores é reducido, motivado pola existencia dun gran número de operadores, salvo no caso da fariña, que pola súa gran importancia no proceso de elaboración, a correcta elección do subministrador é un dos aspectos clave no éxito do produto final.

O factor clave á hora de elixir provedor é a calidade dos produtos e o prezo, outros aspectos que se teñen en conta son os prazos de entrega e a formalidade do provedor. Do estudio de campo realizado, sóubose que os prazos de pagamento a provedores varían entre o contado, fórmula máis habitual neste tipo de negocios, e as fórmulas a 30 e 60 días en función do maior trato e confianza co distribuidor.

#### 5.2.5. Poder de negociación dos clientes

*Cal é a capacidade dos clientes para exercer presión sobre a miña empresa?  
Cales son as formas e prazos de cobramento habituais?*

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

Das entrevistas realizadas observouse que a forma de cobramento aos clientes é principalmente ao contado, se ben en función do tipo de cliente pódense crear contas, especialmente entre os clientes empresa.

## 5.2.6. Franquía

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

*¿Que é unha franquía?*

*¿Que vantaxes e inconvenientes ofrece?*

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

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

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

As principais **vantaxes** que ofrecen as franquías son:

- Imaxe: Contarás coa imaxe dunha marca recoñecida no mercado, homoxénea para todos os centros. As franquías subministran o material corporativo e publicitario (rótulos, expositores, uniformes, etc.)
- Formación: Ó comezo do contrato, os franquiantes proporcionan formación práctica para dar a coñecer as súas técnicas, así como formación comercial e administrativa. Ademais imparten periodicamente cursos de reciclaxe. É común que ofrezan tamén manuais operativos de xestión.
- Publicidade: Apoio publicitario e campañas de marketing. É habitual que as empresas franquificadoras proporcionen a publicidade de lanzamento. Ademais, a maioría ofrecen campañas de promoción permanente e presentan a vantaxe de que o franquizado poida beneficiarse coa publicidade cooperativa.
- Decoración: En moitos casos o franquizador é quen se encarga do proxecto arquitectónico das obras e da decoración, e incluso, che pode facilitar a obtención de descontos na moblaxe, ou darche consellos e prestarche apoio técnico.
- Asesoría: Podes obter asesoramento empresarial e fiscal dos propios franquizadores. Normalmente, realizan un estudo de viabilidade económica e un plan comercial previos ó asinado do precontrato. Unha vez iniciada a actividade, asesoran en calquera momento ó franquizado sobre calquera problema que poida xurdir.
- Financeiras: Moitas cadeas de franquías establecen acordos con entidades bancarias, polo que che pode resultar máis fácil encontrar financiamento se formas parte dunha franquía ca se te estableces por conta propia. Algunhas incluso tramitan as subvencións.

- Software: Cada vez máis franquías inclúen no contrato o *software* necesario para a xestión do negocio.

Sen embargo, establecerte coma unha franquía pode ter os seus **inconvenientes**:

- Dereitos do franquizador: É habitual realizar uns pagamentos ó inicio da actividade (canon de entrada) e un pagamento periódico polos dereitos de vendas e publicidade (*royalty* de explotación) que representa un tanto por cento sobre o volume de vendas (normalmente, só da prestación de servizos). Estes pagamentos incrementan o investimento inicial e os gastos fixos anuais.

- Limitada capacidade de decisión: Os franquiantes acostuman establecer uns patróns estandarizados que deben seguir todas as franquías, polo que a posibilidade de utilizar as túas propias ideas vese reducida.

- Controis periódicos: É normal que o franquiante realice frecuentes visitas para asegurarse de que a calidade que proporcionas é a adecuada.

- Cancelación do convenio de concesión: Pódeche resultar difícil e caro se decides abandonar a actividade sen a colaboración do franquiante.

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

Ficha franquías Panaderías	
Investimento total necesario	75.000-250.000 euros
Canon de entrada	3.000-18.000 euros
Royalty	De 0% a 4,5%
Tamaño da poboación	Superior a 10.000 habitantes

No apartado 7.4 Páxinas Útiles de Interese encontrarás unha relación de portais onde poderás obter máis información sobre este tipo de negocios.



## 5.3. Situación actual e previsións para o futuro

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

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

A Análise DAFO é unha ferramenta analítica que che permite coñecer o ámbito do mercado actual e previsións futuras da evolución dun negocio. A través do DAFO obtemos unha visión interna e externa da nosa actividade respecto ao mercado no que imos operar. Ademais facilita a toma de decisións futuras de carácter estratéxico.

Baséase en catro puntos fundamentais: no nivel externo á empresa, é dicir, o ámbito socioeconómico no que opera, analízanse as posibilidades futuras da empresa (Oportunidades) e hándicaps actuais e futuros (Amezas).

Por outro lado, no nivel interno da empresa existen vantaxes competitivas (Fortalezas) e carencias esenciais (Debilidades).

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

AMEAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Elevada competencia desde as grandes panificadoras, os "puntos quentes", supermercados e grandes superficies.</li> <li>&gt; Redución do consumo nos últimos anos.</li> <li>&gt; Saturación de produtos por diferentes empresas.</li> <li>&gt; As novas xeracións prestan máis atención aos produtos industriais (bolería, pan de molde, etc.).</li> <li>&gt; Competencia desleal doutras panaderías ao fixar os prezos por debaixo dos mercados pola asociación do sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Imaxe do pan como produto artesán.</li> <li>&gt; Mellor valoración do produto fronte ao industrial.</li> <li>&gt; Ampliación da gama de produtos.</li> <li>&gt; Desenvolvemento do cliente empresarial.</li> </ul>
PUNTOS FORTES	PUNTOS FEBLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Boa imaxe do sector panadeiro galego.</li> <li>&gt; Tradición panificadora artesanal en Galicia.</li> <li>&gt; Coñecemento do seu mercado específico, adecuación da oferta de produtos.</li> <li>&gt; Atención personalizada e coñecemento do produto.</li> <li>&gt; Sensibilización cara as novas tecnoloxías.</li> <li>&gt; Variedade de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Estructuras empresariais pouco desenvolvidas.</li> <li>&gt; Baixa produtividade.</li> <li>&gt; Tamaño empresarial inadecuado.</li> <li>&gt; Sistemas de distribución tradicionais.</li> <li>&gt; Baixo nivel de cooperación entre as empresas do sector.</li> </ul>

Como primeira **ameaza**, convén sinalar a elevada competencia motivada pola existencia, en primeiro lugar, de panificadoras dedicadas á produción industrial de pan e produtos de bolería. Existe un gran número de puntos de distribución como supermercados, grandes superficies, franquías, "puntos quentes", etc. o que motiva o incremento de lugares de venda para estes produtos.

Como segunda ameaza, mencionamos a redución que experimentou o consumo de pan nos últimos anos, pasándose de taxas per cápita de 82 Kg. no ano 1976 aos 40,9 Kg. no 2008.

Outro dos factores que constitúen unha ameaza para as empresas da actividade é a saturación que existe no mercado para distintas categorías de produtos, provocada pola ampla oferta de grandes empresas panificadoras, especialmente no caso da bolería.

Destacamos, en cuarto lugar, o incremento no consumo de produtos industriais (bolería, pan de molde, etc.), que se ven producindo nos últimos anos e que afecta, sobre todo, á poboación de idades máis novas. Trátase de hábitos de consumo favorecidos, entre outros factores, polos novos estilos de vida (falta de tempo) das cidades e os cambios nas estruturas familiares (incorporación da muller ao traballo fóra do fogar). Non obstante, a publicidade realizada polas grandes empresas nos medios de comunicación masivos (TV, sobre todo) favoreceu de forma importante esta situación.

Por último, as entrevistas realizadas indicaron que existen empresas que realizan prácticas de competencia desleal ao baixar os prezos dos produtos por debaixo dos que marcan as asociacións provinciais do sector, co fin de atraer aos clientes máis sensibles a esta variable de compra.

Entre as **oportunidades** pódese citar en primeiro lugar, a imaxe de calidade que ten o produto artesán entre os consumidores, cunha mellor valoración fronte aos produtos industriais e as masas conxeladas.

En segundo lugar, a ampliación da gama de produtos a aqueles cun maior valor engadido para o cliente (integrais, dietéticos, sen sal, etc.) constitúe unha fonte de oportunidades na situación actual do mercado.

Por último, o desenvolvemento de clientes empresa, como hostalería, colexios ou garderías, previa adaptación do produto ás necesidades de cada un destes grupos de compra, constitúe unha oportunidade moi importante para este tipo de empresas.

No que se refire aos **puntos fortes** sinálase, en primeiro lugar, a tradición e imaxe do sector en Galicia, cunha gran consideración por parte dos consumidores.

En segundo lugar, destaca o elevado grao de coñecemento do mercado por parte das empresas, favorecido pola tradición familiar que existe nesta actividade, que permite a elaboración de produtos adaptados ao mercado local.

Como outra fortaleza hai que destacar tamén que os despachos de panadería e bolería tradicional proporcionan unha atención máis personalizada que outras formas de distribución (supermercados, hipermercados, gasolinerías, etc.). Neste sentido, nos últimos anos produciuse unha ampliación dos horarios comerciais para dar resposta á competencia e ás necesidades dos clientes (menos tempo para facer as compras). Así, o horario ininterrompido de 9 da mañá a 9 da noite empeza a ser habitual en moitos comercios.

Tamén cabe destacar como punto forte, o alto coñecemento que sobre o produto teñen as persoas que realizan funcións de venda nestes negocios, o que favorece a súa imaxe fronte a outras formas de distribución.

Por último, a competencia exercida desde as empresas industriais e os reducidos volumes de produción con sistemas de elaboración totalmente artesanais, obrigaron a moitas empresas a realizar investimentos en maquinaria posibilitando o incremento da produción e a diversificación da oferta.

En canto os **puntos febles**, o primeiro refírese á escaseza de estruturas empresariais avanzadas, xa que a tradición familiar existente nesta actividade favorece a presenza de unidades de produción e venda con sistemas de xestión pouco desenvolvidos. Estes sistemas de xestión dan lugar, tamén, a unha baixa produtividade, debido ao carácter artesanal da actividade e a un tamaño empresarial inadecuado.

En segundo lugar, destaca a utilización de sistemas de distribución tradicionais (despacho ou venda a través de mostrador) e cunha baixa presenza de novas tecnoloxías e formas de venda (unicamente o reparto a domicilio, sobre todo en ámbitos rurais).

Por último, consideramos como punto feble, o baixo nivel de cooperación entre as empresas do sector e o tamaño reducido das unidades produtivas, factores que impiden a estas empresas competir en mercados máis amplos.

## 6. ÁREAS DA EMPRESA

### 6.1. Marketing

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

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

A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:

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

### 6.1.1. Produto

#### *¿Que bens e servicios podó ofrecer ós meus clientes?*

Determinar os produtos e servicios que vas ofrecer constitúe unha decisión estratéxica de gran importancia, xa que en base á súa gama poderás diferenciarte da competencia e non entrar en guerras de prezos.

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

Debes ter en conta que, nun sector maduro como é a panadería e bollería, no que existe un elevado número de unidades productivas e distribuidoras, o cliente valora de forma positiva encontrar no establecemento produtos alternativos ós tradicionais. Por tanto, un aspecto que estes negocios deben coidar ó máximo é a rotación dos produtos. A través dunha oferta variada poderás, periodicamente, sorprender á túa clientela con novos produtos ou variacións sobre outros xa existentes.

A continuación, ofrécese unha ampla e exhaustiva listaxe dos distintos produtos que se poden elaborar nun forno de pan e bollería, non se excluíron certas variedades autóctonas:

#### **ELABORACIÓNS DE PANADERÍA**

Alcachofas	Pan de auga	Pan de Nöel
Baguette con crema de allos	Pan de anis	Pan de ousá
Baguette rústica	Pan de Broa	Pan de pasas
Barra polesana	Pan de campaña	Pan de pataca
Cañadas de azucre	Pan de centeo	Resecas
Minibocadiños	Pan de centeo con masa nai natural	Pan de peso e rosca
Candéalitos	Pan de cervexa	Pan de pistachos
Canoas	Pan de comunión	Pan de pita
Champiñón	Pan de froitos secos	Pan de queixo
Chapata	Pan de gluten	Pan de réxime para diabéticos
Colines e picos	Pan de hamburguesa	Pan de sémola
Crakens de fariña integral de xerme.	Pan de fariña integral e xerme	Pan de sobrasada
Grisins	Pan de figos	Pan de soxa
Mini baguette	Pan de fiuncho e azafrán	Pan de tigre
Mini payés	Pan da escola	Pan de trigo completo

## ELABORACIÓNS DE PANADERÍA (cont)

Molete precocido	Pan de lentellas	Pan de trigo e queixo
Paloma	Pan de millo	Pan decorado
Pan amendoado de Nadal	Pan de mazá	Pan do molí
Pan árabe	Pan de montello	Pan dorado
Pan campesiño	Pan de Nadal	Pan integral de trigo
Pan de aceitunas e allo	Pan trenzado de manteiga	Pan laxante
Pan persa	Paniños hoxaldrados	Regañas
Pan queimado	Paniños sementes	Rosca galega
Pan real	Paniños de Viena	Stöllen
Pan ruso		Tacos
Pan sen sal		
Pan sorpresa		

## ELABORACIÓNS DE BOLERÍA DOCE

Aro sueco	Croissant con poolish	Rolos de cereixa
Bandas de mazá	Ensaimada con poolish	Roscas fritidas
Berlinas fritidas	Fariñosas	Rosquiñas de xema
Blanquiñas	Fartons	Surcos
Bolas	Hoxaldre con Cabelo	Variedade de magdalenas
Brioques daneses	Magdalenas	Touciños de ceo
Caricaturas	Magdalenas recheas	Trenza galega
Coletas	Mini magdalenas	Trenzas
Coroas	Proyas	Troncos
Croissant	Nús	Xuixos

## ELABORACIÓNS DE BOLERÍA SALGADO

Bocaditos	Empanadas	Minipizzas
Bolo preñado	Empanadillas	Pastelóns
Croissant recheo	Medias lunas recheas	
Dedos salgados	Mini croissant recheo	

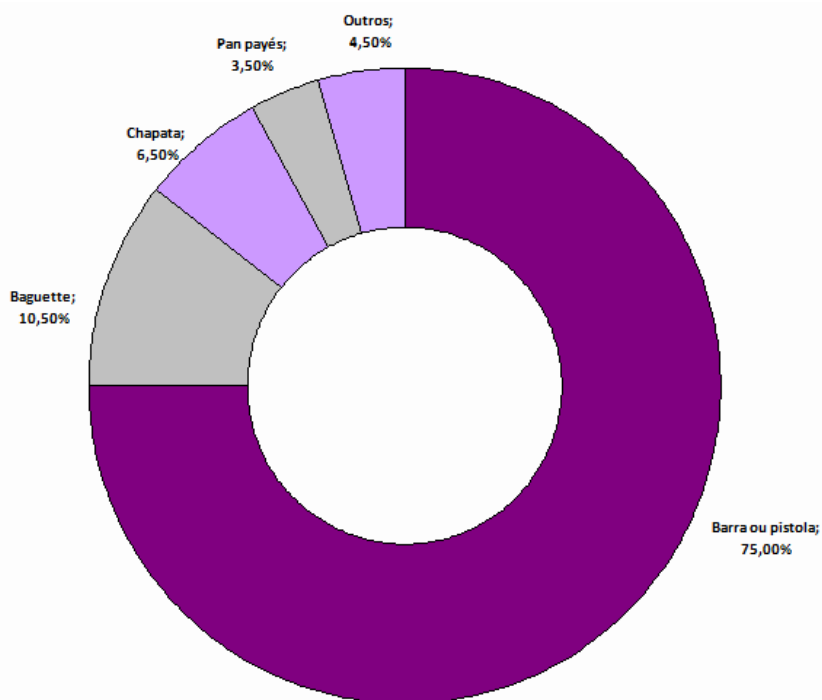
*Fonte: Elaboración propia a partir de [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com)*

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

A maioría das empresas ofrecen, tamén, reparto a domicilio para empresas e particulares, se ben este servizo cobra maior importancia no ámbito rural.

Polo que se refire aos produtos máis vendidos, a pesar da variedade de panes que existe no mercado, segundo a enquisa “Hábitos y actitudes de los españoles ante el consumo de pan”, da Campaña Pan cada día, os españois decántanse pola barra ou pistola:

**Cadro 14: Tipo de pan máis consumido, España, 2008 (%)**



Fonte: “Hábitos y actitudes de los españoles ante el consumo de pan”. Campaña Pan cada día

### 6.1.2. Prezo

*Que aspectos debo ter en conta para establecer un prezo?  
Cales son os prezos medios na actividade?  
Como fixo o prezo dos meus produtos?*

Á hora de establecer un prezo para os produtos que vendas, debes ter en conta que este debe cubrir os custos de explotación e permitirte obter unha marxe razoable. Ademais, non debe alonxarse demasiado dos prezos que ofrezan os competidores. Non obstante, no caso dos despachos de panadería e bolería artesanal, o habitual é formar parte da asociación de panadeiros da provincia, que fixa os prezos mínimos de cada un dos diferentes produtos.

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



PRODUTO	Prezo medio (euros)
Panadería por unidade.*	0,80
Panadería por Kg.**	1,95
Bolería doce e salgada por unidade***	1
Bolería doce por Kg.****	7
Bolería salgada por Kg.*****	9

\* Inclúense barras e baguettes nas súas diferentes variedades

\*\* Inclúense as variedades de pan vendidas ao peso roscas, bolos, etc.

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

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

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

### 6.1.3. Distribución / Forza de vendas

*De que alternativas dispoño para colocar o produto no mercado?  
Como se realiza a venda do produto?*

Na venda deste tipo de produtos cobra unha importancia significativa tanto o local e a súa situación, como as persoas que están atendendo ao público. Por este motivo, é imprescindible que a persoa de vendas teña un alto coñecemento do produto e, ademais, ofrezca aos clientes un trato correcto e axeitado.

Un aspecto moi valorado polos clientes é que o establecemento estea debidamente ordenado, cos produtos expostos. Isto tamén afecta ao persoal, que polo xeral viste de uniforme, o que lle ofrece ao cliente maior confianza no servizo.

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

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

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

### Exemplo: Valoración localización

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

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

### Exemplo: Valoración localización

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

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

### Exemplo: Valoración localización

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

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

### Exemplo: Valoración localización

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

5. O emprazamento máis adecuado neste caso sería a Zona C.

#### 6.1.4. Promoción

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

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

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

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

Algunhas das técnicas utilizadas polos xerentes dos despachos de pan e bolería entrevistados e que poden contribuír ao coñecemento do teu negocio son: a inserción de anuncios en medios de comunicación locais, o buzoneo, o mailing e o patrocinio.

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

## 6.2. Análise económico-financeira

A lectura deste capítulo permitirache coñecer:

> OS INVESTIMENTOS NECESARIOS PARA O ARRINQUE DA TÚA ACTIVIDADE.

> AS PARTIDAS DE GASTOS MÁIS IMPORTANTES PARA O DESENVOLVEMENTO DA TÚA ACTIVIDADE.

> UNHA PROPOSTA DE CONTA DE RESULTADOS.

> AS FONTES DE FINANCIAMENTO MÁIS UTILIZADAS POR ESTE TIPO DE EMPRESAS.

A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:

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

## 6.2.1. Investimentos

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

Este apartado recolle os elementos do patrimonio destinados a servir de forma duradeira na actividade da empresa. O seguinte cadro recolle as partidas máis importantes para iniciar esta actividade. O cálculo estimativo está baseado nun despacho de panadería e bolería artesanal das características descritas no apartado 2. Descripción da Actividade e Perfil da Empresa-tipo da presente Guía.

**Cadro 15: Investimentos estimados (euros)**

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

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

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

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

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

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

- Forno, normalmente é de gasoil, aínda que pode ser eléctrico ou de leña.
- Amasadora.

- Refrixerador de auga.
- Armarios de pan.
- Formadora.
- Estufa ou cámara de fermentación.
- Laminadora.
- Pesadora.
- Boleadora.
- Cámara de repouso.

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

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

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

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

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

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

### 6.2.2. Gastos

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

Neste apartado ímonos referir ós desembolsos necesarios ós que deberás facer fronte para o exercicio da actividade. É posible que o primeiro ano as vendas non sexan as esperadas e, por tanto, os ingresos sexan escasos e dificilmente compensen os gastos. Por iso, é conveniente que realices un exercicio de previsión sobre o número de meses durante os que pode producirse a situación exposta e, en consecuencia, contes con fontes de financiamento suficientes para afrontar o desfase económico temporal entre ingresos e gastos.

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

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

#### Cadro 16: Gastos variables anuais estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Materias primas / combustible	88.746
<b>Total</b>	<b>88.746</b>

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas

A continuación, móstrase unha estimación dos gastos fixos que soporta un despacho de panadería e bolería artesanal cun local de uns 155 m<sup>2</sup> e un cadro de persoal composto de catro persoas:

#### Cadro 17: Gastos fixos anuais estimados (euros)

CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de persoal (soldos + SS)	64.540
Subministracións*	7.200
Comunicacións**	960
Reparacións e conservación	3.500
Publicidade	1.500
Servizos de profesionais independentes	3.840
Uniformes	600
Primas de seguros	800
Gastos financeiros***	9.541,70
Amortizacións	14.910,5
<b>Total</b>	<b>107.392,24</b>

\*Inclúe: luz e auga

\*\*Inclúe: teléfono, fax e internet

\*\*\*O emprendedor financia o 50% do investimento cun préstamo de 136.310 euros ao 7%.

Fonte: Elaboración propia a partir de datos de entrevistas

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

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

Dous emprendedores: 1.125 euros ao mes cada un.

Dous empregados na tenda: 1.180 euros brutos ao mes cada un.

En subministracións recóllese o gasto en luz (500 euros ao mes) e auga (100 euros ao mes). Á súa vez, na partida de comunicacións recóllese un gasto de 80 euros ao mes por teléfono, fax e Internet.

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

O apartado de publicidade recolle o importe de accións de marketing directo e o gasto en publicidade en prensa e medios de comunicación.

Na partida servizos de profesionais independentes recóllese un gasto mensual de 120 euros polos servizos dunha xestoría encargada de levarlle ao despacho de pan e bolería os temas laborais, fiscais e contables. Ademais, inclúese o gasto de 100 euros ao mes por prevención de riscos e outros 100 euros polas analíticas sanitarias.

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

Para o cálculo da partida de amortizacións consideráronse os seguintes prazos:

#### Cadro 18: Táboa de amortización

CONCEPTO	COEFICIENTE LINEAL MÁXIMO (%)	PERÍODO MÁXIMO (ANOS)
Gastos de Constitución	20	5
Mobiliario	10	20
Acondicionamento do local	12	20
Equipos para procesos de información	25	8
Sistemas e programas informáticos	33	6
Maquinaria	12	18
Elementos de transporte	16	14

Fonte: AEAT

Debes considerar todas estas partidas de gasto como orientadoras, pois dependerán das características específicas do teu negocio.



### 6.2.3. Previsión de ingresos

#### *¿Como podo realizar unha previsión de vendas?*

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

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

Produto	Media de unidades vendidas por día de semana	Prezo medio (euros)	Importe venda diaria (euros)
Panadería por unidade	250	0,8	200
Panadería por Kg.	50	1,95	97,5
Bolería doce e salgada por unidade	25	1	25
Bolería doce por Kg.	10	7	70
Bolería salgada por Kg.	10	9	90
		<b>Total diario</b>	<b>482,5</b>

Produto	Media de unidades vendidas por fin de semana	Prezo medio (euros)	Importe venda diaria (euros)
Panadería por unidade	650	0,8	520
Panadería por Kg.	75	1,95	146,25
Bolería doce e salgada por unidade	75	1	75
Bolería dulce por Kg.	100	7	700
Bolería salgada por Kg.	50	9	450
		<b>Total fin de semana</b>	<b>1.891</b>

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

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

**Cadro 19: Ingresos anuais estimados (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
Venda de produtos	221.865
<b>Total</b>	<b>221.865</b>

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

#### 6.2.4. Estrutura da conta de resultados

##### *Como determino o beneficio da actividade?*

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

**Cadro 20: Conta de resultados estimada (euros)**

CONCEPTO	IMPORTE
<b>INGRESOS</b>	<b>221.865</b>
Venda de produtos	221.865
<b>TOTAL GASTOS VARIABLES</b>	<b>88.746</b>
Materia primas / combustible	88.746
<b>INGRESOS - GASTOS VARIABLES</b>	<b>133.119</b>
<b>TOTAL GASTOS FIXOS</b>	<b>107.392,24</b>
Gastos de persoal (soldos + SS)	64.540
Subministracións	7.200
Comunicacións	960
Reparacións e conservación	3.500
Publicidade	1.500
Servizos de profesionais independentes	3.840
Uniformes	600
Primas de seguros	800
Gastos financeiros	9.542
Amortizacións	14.911
<b>RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>25.726,76</b>
% sobre volume de vendas	11,60%

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

## 6.2.5. Financiamento

### *Que alternativas teño para obter os cartos que necesito?*

Unha vez determinados os investimentos necesarios para a posta en marcha, a estrutura financeira da empresa ampárase, inicialmente, nas cantidades achegadas polo propietario. No caso de que non fosen suficientes, recorrerase ao financiamento alleo ata completar as necesidades. Debes ter en conta que canto maior sexa o investimento inicial, maior será a contía dos recursos alleos aos que teñas que recorrer (xeralmente préstamos bancarios).

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

Por outra parte, na medida en que poidas negociar cos teus provedores un pago aprazado no tempo, este importe axudarache a financiar a túa empresa, o que che será de grande axuda sobre todo ao inicio da actividade. Ademais, debes ter tamén en conta que necesitas dispoñer de certa capacidade financeira para soportar as tensións de tesourería que poida xerar o atraso nos cobros, fundamentalmente en proxectos sustentados por orzamentos públicos.

Á hora de solicitar financiamento para iniciar a túa actividade empresarial, debes estudar as fontes de financiamento existentes, entre as que cómpre destacar as seguintes:

- Organismos públicos:
  - ICO (Instituto de Crédito Oficial).
  - IGAPE (Instituto Galego de Promoción Económica).
  - Consellerías.
- Sociedades de Capital-Risco:
  - Sociedades vinculadas á Universidade (como Unirisco Galicia).
  - Sociedades coparticipadas por capital público e privado (como Xesgalicia).
- Sociedades participadas por capital privado:
  - GesCaixa Galicia.
  - Vigo Activo S.A.
  - Ascri.
- Sociedades de Garantía Recíproca:

- Afigal.
- Sogarpo.
- Business Angel:
  - Business Angels Network Galicia.
  - UNIBAN.

Podes obter máis información sobre as distintas fontes de financiamento das que dispós no capítulo 7 da Guía de Recursos editada por BIC Galicia e dispoñible en formato electrónico en <http://guias.bicgalicia.es>.

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

## 6.3. Recursos humanos

A lectura do presente capítulo permitirache coñecer:

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

A lectura deste capítulo permitirache obter as seguintes conclusións:

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

### 6.3.1. Perfil profesional

*Que cualidades debe ter o responsable da actividade?  
Cal debe ser o perfil profesional dos meus empregados?*

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

A formación máis común entre os emprendedores que abren un despacho de pan e bolería artesanal é a tradición familiar e, en menor número de casos, a formación profesional nesta rama. Observouse que algúns deles constitúen o negocio tras adquirir experiencia profesional en empresas do sector da panadería.

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

Por último, hai que indicar que para a venda do pan adóitase contar, ademais do emprendedor, con un ou dous empregados, dependendo do horario de apertura ao público. Ao estar todos en contacto directo cos clientes, tanto o emprendedor como os seus empregados, ademais de coñecementos sobre o produto deben ter don de xentes e capacidade de servizo.

### 6.3.2. Estrutura organizativa

*Como debe estar organizada a empresa?  
Que funcións corresponden a cada un?*

O perfil de moitas empresas de panadería de pequeno tamaño responde a un organigrama no que de un a tres empregados se encargan de todo o proceso de elaboración (amasado, división, boleado, etc.) e un ou dous dependentes ocúpanse da venda. O cadro de persoal da empresa- tipo conta con dous emprendedores e dous empregados.

Un dos emprendedores asume funcións de xerente e realiza a xestión do almacén, contacto cos provedores, vendas, etc., e o outro dedícase á elaboración do produto. O resto dos empregados encárganse de labores de venda, recollida de pedidos e reparto a domicilio.

### 6.3.3. Servizos exteriores

#### *Que funcións se delegan en empresas externas?*

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

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

### 6.3.4. Convenios colectivos aplicables

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

Os despachos de pan e bolería artesanal poden rexerse por distintos convenios colectivos, en función da provincia na que se sitúen. A continuación móstranse os convenios vixentes na actualidade:

- Convenio do sector de panadería da provincia de A Coruña, publicado no BOP da provincia da Coruña do 14/01/2009. Corrección de erros no BOP do 06/02/2009.
- Convenio do sector de panaderías da provincia de Lugo, publicado no BOP da provincia de Lugo do 25/08/2008.
- Convenio do sector de panaderías da provincia de Ourense, publicado no BOP da provincia de Ourense do 09/06/2008.
- Convenio do sector de industrias e despachos de panificación, confeitelerías, pastelerías, repostarías e pratos cociñados da provincia de Pontevedra, publicado no BOP da provincia de Pontevedra do 06/06/2007. Revisión salarial publicada no BOP do 17/07/2008.



## 7. VARIOS

### 7.1. Normas sectoriais de aplicación

Un despacho de pan e bolería artesanal está obrigado a cumprir os trámites ordinarios de constitución de calquera negocio. Como comercio polo miúdo está suxeito á lexislación aplicable para este tipo de establecementos, a Lei 7/1996, de 15 de xaneiro, de Ordenación do comercio polo miúdo.

Esta lei recolle tanto os aspectos básicos do comercio polo miúdo como determinadas vendas especiais. Os horarios comerciais están regulados pola Lei 13/2006, de 27 de decembro, de horarios comerciais de Galicia. A normativa estatal, a Lei 1/2004, de 21 de decembro, de horarios comerciais, establece que corresponderá ás comunidades autónomas a regulación de horarios de apertura e peche dos locais comerciais nos seus respectivos ámbitos territoriais.

Un despacho de pan e bolería, ao igual que calquera outra empresa, están obrigadas a cumprir a lexislación existente en materia de Prevención de Riscos Laborais. Podes consultar a Lei de Prevención de Riscos Laborais e algunhas normas posteriores que a desenvolven, na Guía de Recursos desta mesma colección e dispoñible en formato web <http://guias.bicgalicia.es>. Por último, esta actividade está rexida por unha normativa específica no ámbito técnico-sanitario que a continuación se recolle:

- REAL DECRETO 1137/1984, de 28 de marzo, polo que se aproba a regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais.
- REAL DECRETO 2627/1985, DO 4 de decembro, polo que se modifica o artigo 12 do Real Decreto 1137/1984, do 28 de marzo, polo que se aproba a regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais.
- REAL DECRETO 285/1999, de 22 de febreiro, por o que se modifica o Real Decreto 1137/1984, do 28 de marzo, polo que se aproba a Regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais Por Real Decreto 1137/1984, de 28 de marzo.
- REAL DECRETO 1202/2002, do 20 de novembro, polo que se modifica a Regulamentación técnico-sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais, aprobada polo Real Decreto 1137/1984, do 28 de marzo.
- REAL DECRETO 1975/2004, de 1 de outubro, polo que se modifica a Regulamentación técnico- sanitaria para a fabricación, circulación e comercio do pan e pans especiais, aprobada polo Real Decreto 1137/1984, de 28 de marzo.

## 7.2. Axudas

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

## 7.3. Organismos

### 7.3.1. Organismos oficiais e institucións

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

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

Complexo Administrativo Barrio de San Lázaro, s/n  
15703 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 54 11 47  
Fax: 981 55 88 44  
Páxina web: [www.igape.es](http://www.igape.es)

#### **2. DIRECCIÓN XERAL DE COMERCIO**

Edificio Administrativo San Caetano, s/n  
15704 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 54 55 93  
Fax: 981 54 55 41  
Páxina web: <http://economiaeindustria.xunta.es/>

#### **3. DIRECCIÓN XERAL DE INDUSTRIA, ENERXÍA E MINAS**

Edificio Administrativo San Caetano, s/n  
15704 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 54 55 72  
Fax: 981 95 71 92  
Páxina web: <http://economiaeindustria.xunta.es/>

#### **4. DIRECCIÓN XERAL DE PROMOCIÓN INDUSTRIAL E SOCIEDADE DA INFORMACIÓN**

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

#### **5. DIRECCIÓN XERAL DE PROMOCIÓN DO EMPREGO**

Edificio Administrativo San Caetano, s/n  
15781 Santiago de Compostela  
Tel.: 981 54 46 91  
Fax: 981 54 46 78  
Páxina web: <http://traballoebeneficio.xunta.es/>

#### **6. CONSELLO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO**

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

## **7. ORGANIZACIÓN INTERPROFESIONAL AGROALIMENTARIA DE CEREALS PANIFICABLES E DERIVADOS (INCERHPAN)**

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

### **7.3.2. Asociacións**

Neste apartado, facilitámosche unha lista das distintas asociacións relacionadas coa túa actividade que hai na Comunidade Autónoma Galega e en España:

#### **1. FEDERACIÓN GALEGA DE COMERCIO**

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

#### **2. CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIÓNS DE PANADERÍA (CEOPAN)**

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

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

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

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

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

#### **5. ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE INDUSTRIALES DE PANIFICACIÓN (APROINPA)**

Baixada Príncipe, s/n. Porta do Sol  
36202 Vigo  
Tel.: 986 43 75 22  
Fax: 986 22 48 54

## **6. ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE FABRICANTES DE PAN DA PROVINCIA DE LUGO**

Río Mera 5 entrechán  
27004 Lugo  
Tel.: 982 21 60 61  
Fax: 982 21 60 61

## **7. ASOCIACIÓN PROVINCIAL DE FABRICANTES Y EXPENDEDORES DE PAN DE OURENSE**

Cardenal Quiroga, 4 entrechán  
32003 Ourense  
Tel.: 988 22 10 96  
Fax: 988 22 10 96

### **7.3.3. Centros de estudos**

A continuación ofrecémosche unha relación dos centros de Galicia onde se poden cursar os estudos relacionados coa túa actividade:

#### **1. ESCOLA DE PANADERÍA DA CORUÑA**

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

#### **2. ESCOLA DE PANADERÍA DE LUGO**

Río Mera 5  
27004 Lugo  
Tel.: 982 21 60 61  
Fax: 982 21 60 61

#### **3. ESCOLA DE PANADERÍA DE PONTEVEDRA**

Bajada Príncipe, s/n (Puerta del Sol)  
36202 Vigo  
Tel.: 986 43 75 22  
Fax: 986 22 48 54

#### **4. ESCOLA DE PANADERÍA DE OURENSE**

Cardenal Quiroga 4, Entrechán.  
32003 Ourense  
Tel.: 988 22 10 96

#### **5. ESCOLA DE PANADERÍA DE MADRID**

Raimundo Fernández Villaverde 61, 6º Esq.  
28003 Madrid  
Tel.: 91 534 39 82 / 91 534 69 96  
Fax: 91 532 72 67

## CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

En relación con esta actividade en Galicia impártense dous ciclos formativos:

- Panadería, repostería e confitería
- Industria alimentaria

Para obter máis información podes consultar as seguintes páxinas web:

Consellería de Educación e Ordenación Universitaria:

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

Ministerio de Educación, Política Social y Deporte:

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

## 7.4. Páxinas útiles de Internet

Na Guía de Recursos aparece unha relación de páxinas web que se vinculan de forma directa coa túa futura actividade. A continuación cítanse unha serie de páxinas web temáticas de interese:

- Portal de panadería profesional: [www.panaderia.com](http://www.panaderia.com)
- Revista dixital de panadería: [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com)
- Confederación Española de Organizacións de Panadería: [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es)
- Portal de contidos relacionado coa panadería: [www.deharina.com](http://www.deharina.com)
- Portal sobre o mundo da panadería e pastelería: [www.mundodulce.com](http://www.mundodulce.com)
- Portal específico de panadería: [www.muchoipan.com](http://www.muchoipan.com)
- Consellería de Economía e Industria: [www.conselleriaiei.org](http://www.conselleriaiei.org)
- Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE): [www.igape.es](http://www.igape.es)
- Consellería de Traballo e Benestar: <http://traballo.xunta.es/>

## 7.5. Bibliografía

- *El libro del pan, 2001, Treuillé, Eric.*
- *Estudio de opinión "Hábitos y actitudes de los españoles ante el consumo de pan". Campaña Pan cada día*
- *Estudio del pan, Grupo de investigación en informática gráfica, <http://giig.ugr.es/~grundtvig/documentos/respan1.html>.*
- *Panel de consumo alimentario 2008, Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño.*
- *El consumo de Pan en España, [www.panaderia.com](http://www.panaderia.com).*
- *Estudios e publicaciones, [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es).*
- *Estudios e publicaciones, [www.infopan.es](http://www.infopan.es).*
- *Notas de prensa de INTERSICOP, [www.ifema.es](http://www.ifema.es)*
- *Artigos de panadería, [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com).*
- *Encuesta continua de presupuestos familiares, [www.ine.es](http://www.ine.es).*
- *Directorio Instituto Galego de Estatística, [www.ige.eu](http://www.ige.eu).*
- *Base de datos Cámaras de Comercio de Galicia. [www.camerdata.es](http://www.camerdata.es).*
- *Base de datos de consumo en fogares. Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño.*
- *La alimentación en España, 2006. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.*
- *La alimentación en España, 2007. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.*
- *La alimentación es España, 2007. MERCASA; [www.mercasa.es](http://www.mercasa.es)*
- *La alimentación es España, 2008. MERCASA; [www.mercasa.es](http://www.mercasa.es)*



## 7.6. Glosario

**Amasadora:** Máquina que, en diversas industrias, realiza automáticamente o amasado, mesturando de forma homoxénea auga ou outro líquido con substancias pulverulentas ou granulares.

**Baguette:** Barra de pan alargada y estrecha, de unos 200 gramos de peso, de miga blanda y suave.

**Barra:** Pieza de pan de forma alargada.

**Cámara de fermentación tradicional:** Neste sistema de fermentar emprégase soamente calor e humidade, a temperatura que habitualmente se está aplicando é de entre 28-32° C, e a humidade de entre 70% e 85%.

**Cámara de reposo:** A súa función é a de dar o tempo de reposo axeitado ás porcións de masa recién divididas, para que perdan as tensións adquiridas nese proceso e facilitar o seu alongamento no seguinte paso do proceso produtivo: o formado.

**Cilindro:** Serve para darlle textura ás masas homoxeneizadas e darlle o punto de fusión.

**Fermentación controlada:** É un sistema de fabricación adaptado ás masas de pan e bolería, que permite regular o proceso fermentativo do produto, mediante a variación por vontade de temperatura e humidade. A fermentación controlada é dominar o proceso natural de fermentación, mediante frío primeiro, calor e humidade despois.

**Forno industrial:** Forno de cámara que pode ser de gas ou eléctrico, serve para fornecer o produto e darlle o punto final ao produto.

**Laminadora:** Equipo que se utiliza en pastelería ou repostería para amasar. Substitúe á operación manual de traballar unha masa coas mans. Estes equipos fabricanse en aceiro inoxidable, grao alimenticio, e fan máis rápida e eficiente a produción en serie dos devanditos produtos de repostería.

**Mesa:** Utilízase para repousar as masas e porcionalas. Hay diferentes tipos de mesa con diferentes formas e diferentes alturas. As máis utilizadas son as metálicas, por hixiene.

**Pan:** Pan, sen outro cualificativo, designa o produto resultante da cocción dunha masa obtida pola mestura de fariña de trigo e de auga potable, con ou sen adición de sal comestible, fermentada por especies de microorganismos propios da fermentación panaria.

**Panadería:** Establecimiento donde se elabora o vende pan.

**Panificadora:** Instalación industrial dedicada a la fabricación del pan.

**Rasqueta de panadeiro:** Utensilio para traballar a masa na elaboración do pan. Adoita ser de aceiro inoxidable e cun mango de madeira por onde agarrala, aínda que ultimamente tamén se están a ver moitas co mango tamén en aceiro. A folla está afiada dando a función de corte e o ideal á hora de escoller unha rasqueta de panadeiro, é que sexa un pouco flexible en lugar de completamente ríxida.

## 8. ANEXOS

### 8.1. Anexo de información estadística de interese

#### 0400 Contexto sectorial

A continuación, podes observar no seguinte cadro os datos de consumo de pan e bolería:

**Cadro 0400.1: Datos de consumo e mercado do pan e bolería nos fogares, España, 2008 (unidades)**

Produto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)	Prezo medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
<b>Pan</b>	<b>1.841.373,04</b>	<b>4.559.769,09</b>	<b>2,48</b>	<b>40,95</b>	<b>101,39</b>
<b>Pan fresco/ conxelado</b>	<b>1.618.896,94</b>	<b>3.910.865,28</b>	<b>2,42</b>	<b>35,98</b>	<b>86,95</b>
<i>Integral</i>	<i>135.460,33</i>	<i>322.908,50</i>	<i>2,38</i>	<i>3,01</i>	<i>7,17</i>
<i>Normal</i>	<i>1.483.436,61</i>	<i>3.587.956,78</i>	<i>2,42</i>	<i>32,98</i>	<i>79,78</i>
<b>Pan industrial</b>	<b>222.476,10</b>	<b>648.903,81</b>	<b>2,92</b>	<b>4,96</b>	<b>14,43</b>
Pan industrial fresco	156.242,20	405.800,17	2,60	3,48	9,02
<i>Integral</i>	<i>25.246,56</i>	<i>55.481,79</i>	<i>2,20</i>	<i>0,56</i>	<i>1,24</i>
<i>Normal</i>	<i>102.348,78</i>	<i>224.680,36</i>	<i>2,20</i>	<i>2,28</i>	<i>4,98</i>
<i>Sen codia</i>	<i>28.646,86</i>	<i>125.638,02</i>	<i>4,39</i>	<i>0,63</i>	<i>2,80</i>
Pan industrial seco	66.233,90	243.103,64	3,67	1,48	5,39
<i>Integral</i>	<i>17.804,34</i>	<i>66.868,88</i>	<i>3,76</i>	<i>0,40</i>	<i>1,47</i>
<i>Normal</i>	<i>48.429,56</i>	<i>176.234,76</i>	<i>3,64</i>	<i>1,09</i>	<i>3,90</i>

**Cadro 0400.1: Datos de consumo e mercado do pan e bolería nos fogares, España, 2008 (unidades) (cont)**

Produto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)	Prezo medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
<b>Bolería/ pastelería/ galletas/ cereais</b>	<b>570.238,32</b>	<b>2.629.751,90</b>	<b>4,61</b>	<b>12,69</b>	<b>58,47</b>
<b>Bolería/ pastelería envasados</b>	<b>183.503,19</b>	<b>875.126,86</b>	<b>4,77</b>	<b>4,08</b>	<b>19,46</b>
<i>Outros pasteis e tartas envasados</i>	<i>6.798,20</i>	<i>52.611,20</i>	<i>7,74</i>	<i>0,16</i>	<i>1,18</i>
<b>Galletas envasadas</b>	<b>211.466,53</b>	<b>671.468,33</b>	<b>3,18</b>	<b>4,70</b>	<b>14,94</b>
Galletas salgadas	7.808,71	31.640,40	4,05	0,16	0,69
Galletas doces	203.657,83	639.827,92	3,14	4,53	14,22
<i>Dietéticas</i>	<i>4.829,70</i>	<i>31.822,47</i>	<i>6,59</i>	<i>0,12</i>	<i>0,72</i>
<b>Cereais almorzo envasados</b>	<b>65.463,70</b>	<b>302.884,43</b>	<b>4,63</b>	<b>1,45</b>	<b>6,72</b>
<i>Con fibra</i>	<i>7.957,30</i>	<i>37.863,19</i>	<i>4,76</i>	<i>0,17</i>	<i>0,84</i>
<b>Bolería/ galletas/ cereais granel</b>	<b>74.445,27</b>	<b>478.028,01</b>	<b>6,42</b>	<b>1,65</b>	<b>10,63</b>
Bolería/ pastelería granel	71.200,77	463.797,68	6,51	1,60	10,31
<i>Outros pasteis e tartas a granel</i>	<i>14.926,39</i>	<i>137.968,98</i>	<i>9,24</i>	<i>0,34</i>	<i>3,07</i>
Galletas granel	3.244,54	14.230,33	4,39	0,10	0,31
<b>Produtos nadal</b>	<b>35.359,65</b>	<b>302.244,27</b>	<b>8,55</b>	<b>0,77</b>	<b>6,72</b>
Mantecados/ polvoróns	7.029,35	38.589,91	5,49	0,15	0,85
Mazapáns	2.227,33	19.027,71	8,54	0,05	0,42
Turrón	11.169,94	119.850,49	10,73	0,25	2,67
Outros produtos nadal	14.933,01	124.776,18	8,36	0,32	2,78
Bases pizzas e masas hojaldre	15.311,29	62.651,69	4,09	0,35	1,40
<b>Fariñas e sémolas</b>	<b>78.441,79</b>	<b>72.802,23</b>	<b>0,93</b>	<b>1,75</b>	<b>1,62</b>

Fonte: Base de Datos de Consumo en Hogares. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino

## 8.2. Anexo de provedores

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

1. Comprobamos que nos directorios comerciais tales como QDQ e Páxinas Amarelas, tanto en soporte electrónico coma en papel, podes atopar provedores/as situados na túa zona:
  - o Páxinas Amarelas: Os provedores aparecen nos epígrafes: Fariñas para alimentación (fabricantes e almacenistas), Maquinaria para a alimentación, Panificadoras: maquinarias e equipamentos, Hostalaría: equipamento e instalacións e frío industrial. Ademais podes acceder ao formato electrónico na páxina web [www.paginas-amarillas.es](http://www.paginas-amarillas.es), coa vantaxe de que podes seleccionar calquera provincia ou localidade.
  - o QDQ: Nos epígrafes: Panadería e pastelería (subministracións), Maquinaria alimentación e hostalaría, Maquinaria panificación, Fornos e maquinaria para panificación. Tamén podes consultar a versión electrónica [www.qdq.com](http://www.qdq.com).
  - o Europages: É un directorio comercial de negocios no que podes atopar empresas de provedores para todas as actividades e de case todos os países. A versión electrónica é [www.europages.com](http://www.europages.com).
  - o Outros: Páxinas Galegas, etc.
2. Publicacións especializadas:
  - o Revista Panorama panadero: revista da confradía do bo pan. Pódeste informar na páxina web: <http://www.cofradiabuenpan.org>
  - o Revista Alimarket: revista de alimentación profesional. Pódeste informar na páxina web: [www.alimarket.es](http://www.alimarket.es)
  - o Revista Molinería y panadería: revista do sector da panadería en España. Pódeste informar na páxina web: [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com)
  - o [www.ojd.es](http://www.ojd.es): Podes atopar outras revistas especializadas de interese na páxina web da Oficina de Xustificación da Difusión, dedicada ao control da difusión de medios de comunicación.
3. Asociacións (da propia actividade ou de profesionais): Nelas pódete informar sobre os provedores para o teu negocio. A páxina web do ICEX ([www.icex.es](http://www.icex.es)) conta cunha base de datos na que se clasifican por sectores as asociacións que existen en España (Asoc). Constatamos que a seguinte asociación che facilita información sobre os enderezos dos teus provedores potenciais:

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES DE PANADERÍA  
(CEOPAN)

Raimundo Fernández Villaverde 61, 6º Izq.

28003 MADRID

Tel: 91 534 69 96

Fax 91 533 72 67

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

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

4. Portais:
- [www.molineriaypanaderia.com](http://www.molineriaypanaderia.com): Edición dixital da revista Molinería e panadería, con gran cantidade de información do sector: asesoría técnica, provedores, ofertas e demandas, cursos, etc.
  - [www.ceopan.es](http://www.ceopan.es): Páxina web da Confederación Española de Organizaciones de Panadería, con información sobre: asociacións, centros de formación, provedores, etc.
  - [www.deharina.com](http://www.deharina.com): Portal de contidos relacionado coa panadería e pastelería no que atoparás: provedores, noticias de interese, recetas, asesoría, etc.
5. Bases de datos: Existen varias bases de datos de empresas clasificadas por sectores, como son as da Cámara de Comercio, Ardán (do Consorcio da Zona Franca de Vigo) e outras bases de datos privadas.

## 8.3. Anexo de feiras

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

NOME	LOCALIDADE	DESCRIPCIÓN
<b>INTERSICOP</b>	Madrid	Salón de Panadería, Confitería e Industrias afíns.
<b>TECNICOP</b>	Barcelona	Salón internacional da panadería, pastelería, confitería, chocolatería, xeladería e industrias afíns.
<b>INTERALIMED</b>	Valencia	Feira internacional da alimentación mediterránea, cun espazo dedicado á panificación.
<b>IBA</b>	Dusseldorf (Alemaña)	Salón mundial de panadería e pastelería.
<b>SIGEP</b>	Rimini (Italia)	Salón internacional de xeladería, pastelería e panificación artesanal.
<b>SIAB</b>	Verona (Italia)	Salón internacional de panificación, pastelería, doces, pasta fresca e pizzas.
<b>ANUGA</b>	Colonia (Alemaña)	Feira internacional da alimentación cun espazo dedicado á panadería.
<b>TECNOALIMENTARIA</b>	Barcelona	Alimentación e bebidas
<b>MAICOP</b>	Valencia	Panadería e pastelería
<b>EQUIPACIA</b>	Avilés	Salón equipamento hostelería, confitería e pastelería.

Para obter información sobre ferias, podes consultar, entre outros, el portal de Internet [www.afe.es](http://www.afe.es).

## 8.4. Anexo de formación

A continuación proporcionamos información sobre as accións formativas dirixidas prioritariamente para traballadores desempregados e accións de formación continua da Fundación Tripartita para a Formación no Emprego:

### Accións formativas para traballadores desempregados (AFD)

A Dirección Xeral de Formación e Colocación da Consellería de Traballo e Benestar é a responsable da xestión dos programas de formación ao desempregado. En relación con esta actividade, a familia profesional ofrece as seguintes especialidades:

CÓDIGO	NOME DO CURSO
INAP10	PANADEIRO/A
INAP20	PASTELEIRO/A
INAP40	OPERARIO INDUSTRIAL DE PANADERÍA, PASTELERÍA E GALLETERÍA

*Fonte: Dirección Xeral de Formación e Colocación*

### Fundación Tripartita para a Formación no Emprego

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

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

- Colaborar e asistir tecnicamente ao Servizo Público de Emprego Estatal.
- Contribuír ao impulso e difusión da formación profesional para o emprego entre empresas e traballadores.
- Prestar apoio técnico ás Administracións Públicas e ás organizacións empresariais e sindicais presentes nos órganos de participación do sistema.

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

O Fondo Social Europeo participa no cofinanciamento das iniciativas de formación mediante o Programa Operativo Plurirrexional Adaptabilidade e Emprego, de acordo coas actuacións previstas neste destinadas ao fomento do espírito empresarial e



mellora da adaptabilidade de traballadores, empresas e empresarios, no período de programación 2007-2013.

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

1. **FOREM (Fundación Formación y Empleo)**

Tel.: 981 555 052

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

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

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

Tel.: 902 102 181 (central de llamadas)

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

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

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

Tel.: 981 569 200

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

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

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

Tel.: 981 555 888

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

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

## 8.5. Reflexións para facer o estudio de mercado

A continuación, incluímos unha serie de puntos que debes considerar na análise do mercado, xa que poden condicionar a estratexia comercial que queiras desenvolver. Tendo en conta as características do teu produto e o público ao que tes pensado dirixirte:

- Cal é o tamaño do teu mercado?, como vas calculalo?, como vas facer a avaliación das vendas para o primeiro ano? (*Véxase o apartado 5.1.1 Tamaño do mercado, 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado e 6.2.3 Previsión de ingresos*).
- Existe algunha característica ou características que che permitan definir un cliente tipo?, como vas segmentar o teu mercado? (*Véxase o apartado 5.1.1 Tamaño do mercado e 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado*).
- Puxécheste en contacto con empresas como a túa que actúen noutra zona?, identificaches empresas competidoras para analizar a súa carteira de produtos, a calidade do seu servizo, a súa política de prezos, etc.?, cal é a cota de mercado dos teus competidores?, preguntácheslle aos provedores da actividade a súa opinión sobre a evolución e tendencias do mercado? (*Véxase o apartado 5.1.2 Definición dun método de cálculo do tamaño do mercado*).
- Que tipo de clientes (particulares, empresas, etc.) demandan os servizos/bens que vas ofrecer?, que perfil teñen?, cales son as súas necesidades?, cal é o proceso de compra que seguen?, cales son as razóns polas que van elixir a túa empresa fronte a outras alternativas?, vaste dirixir só aos particulares ou tamén a empresas? (*Véxase o apartado 5.1.3 Tipos e características dos clientes*).
- Sabes cuántas empresas están operando na actualidade?, onde están?, que servizos ofertan?, que características teñen? (*Véxase o apartado 5.2.1 a) Número de empresas e a súa distribución territorial*).
- Vas operar nun mercado cunha competencia intensa?, cales son os factores sobre os que se basea a competencia?, valoraches as dificultades que existen para introducirse neste mercado?, e qué opcións teñen as empresas para abandonalo?, que produtos substitutos identificas?, como é o poder de negociación dos provedores e dos clientes? (*Véxase o apartado 5.2 Análise competitiva*).
- Localizaches aos provedores adecuados? (*Véxase o apartado 5.2.4 Provedores e o seu poder de negociación e 8.2 Anexo de provedores*).
- Realizaches unha primeira aproximación aos produtos que deberá conter a túa carteira?, crees que o teu establecemento aporta algún elemento diferenciador en relación con outros xa existentes no mercado?, como vas diferenciarte da competencia?, por que cres que o cliente vai comprar o teu produto? (*Véxase o apartado 6.1.1 Produto*).
- Sabes o prezo deste tipo de produtos? localizaches na túa Asociación de panaderías a listaxe de prezos dos teus produtos? (*Véxase o apartado 6.1.2 Prezo*).

- Desenvolviches un método de venda eficaz?, contas con persoas que teñan o perfil necesario para poñer en marcha as túas ideas comerciais? (*Véxase o apartado 6.1.3 Distribución/ Forza de vendas*).
- Como vas promover e dar a coñecer a túa imaxe?, valoraches canto che vai custar en tempo e diñeiro?, cales cres que serán as ferramentas de promoción máis efectivas? (*Véxase o apartado 6.1.4 Promoción*).
- Sabes onde vas situar o teu negocio?, é a localización unha vantaxe competitiva?, que condicións deben reunir as instalacións?, atopaches unha zona ben comunicada?, (*Véxase o apartado 5.2.1 f) Instalacións e 6.1.3 Distribución/ Forza de vendas*).
- Realizaches unha previsión de ingresos?, que factores analizaches?, tes horas, días, meses ou épocas de maior volume de vendas? (*Véxase o apartado 6.2.3 Previsión de Ingresos*).
- Coñeces as características de funcionamento do teu negocio?, calculaches o tempo que transcorrerá entre a apertura do teu negocio e o seu funcionamento normal?, pensaches cómo facer fronte, mentres tanto, aos gastos fixos que vas ter? (*Véxase o apartado 6.2.2 Gastos e 6.2.5 Financiamento*).
- Analizaches cómo vas financiar os investimentos necesarios para comezar na actividade? (*Véxase o apartado 6.2.5 Financiamento*).
- Sabes qué perfil deben ter as persoas que vas incorporar á empresa?, que funcións e responsabilidades deben ter?, cal vai ser a estrutura organizativa da empresa? (Podes consultar as demandas de emprego nas oficinas locais do INEM e asociacións sectoriais). (*Véxase o apartado 6.3 Recursos humanos*).

## 8.6. Factores que inflúen no tamaño do mercado

FACTORES QUE INFLÚEN NO TAMAÑO DE MERCADO (E NA COTA DE MERCADO)			
FACTORES	IMPORTANCIA (1 POUCO IMPORTANTE, 2 BASTANTE IMPORTANTE, 3 MOI IMPORTANTE)		FONTES DE INFORMACIÓN
	ENT 1	ENT 2	
<b>Factores non controlables pola empresa</b>			
<b>Demográficos</b>			
Número de persoas que viven no área de influencia	3	3	Padrón do concello
Número de persoas que traballan no área de influencia	3	3	Camerdata ( <a href="http://www.camerdata.es">www.camerdata.es</a> )
Número de peóns que pasan por diante do establecemento	3	3	Observación
<b>Competidores</b>			
Número de panaderías da zona (e outros establecementos de bolería, boutique do pan, tahonas, supermercado etc.)	3	3	Directorios comerciais. Observación
Volume de facturación por venda de pan e bolería	3	3	Rexistro Mercantil. Entrevista a provedores
Tarifas de prezos	2	2	Cliente oculto.
Carteira de produtos	2	2	Cliente oculto.
<b>Cientes</b>			
Número medio de clientes dos establecementos competidores	3	3	Observación. Entrevistas a clientes.
Frecuencia de compra	3	3	Entrevistas a clientes.
Artigos adquiridos	3	3	Entrevistas a clientes.
Consumo anual de pan e bollería	3	3	Panel de consumo. Ministerio de Medio Ambiente e Medio Rural e Mariño. Entrevistas a clientes.
Importe medio gastado	3	3	Entrevistas a clientes.
Motivo de compra nese establecemento. Posibilidade de compra	3	2	Entrevistas a clientes.

FACTORES QUE INFLÚEN NO TAMAÑO DE MERCADO (E NA COTA DE MERCADO)			
FACTORES	IMPORTANCIA (1 POUCO IMPORTANTE, 2 BASTANTE IMPORTANTE, 3 MOI IMPORTANTE)		FONTES DE INFORMACIÓN
	ENT 1	ENT 2	
<b>Factores controlables pola empresa</b>			
Carteira de produtos	3	3	Análise das necesidades do barrio e da oferta existente.
Prezos	3	3	Entrevistas a provedores.
Ubicación	3	2	Entrevistas a provedores.

## 9. NOTA DOS AUTORES

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

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

Santiago de Compostela, xuño de 2009