

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Máster en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing para la empresa La Colegiala

Autores: Sara Arado y Rosana Sánchez Álvarez

Tutor: María Concepción Parra Meroño

Murcia, mayo de 2022

TRABAJO FIN DE MÁSTER



UCAM

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE MURCIA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA EMPRESA

Departamento de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Empresa

Máster en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing para la empresa La Colegiala

Autores: Sara Arado y Rosana Sánchez Álvarez

Tutor: María Concepción Parra Meroño

Murcia, mayo de 2022

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA	9
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	10
1.1 El concepto de Franquicia	10
1.1.1 Las Franquicias en el sector de la alimentación	12
1.2. Análisis del entorno general	13
1.2.1 Análisis del macroentorno	13
1.2.2 Análisis del microentorno	20
1.2.2.1 Análisis del sector	21
1.2.2.2 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter	22
1.2.2.3 Análisis del mercado	30
1.3.1 Misión, visión y valores	35
1.3.2 Productos y servicios	37
1.3.3 Precios	38
1.3.5 Distribución e infraestructuras	41
1.3.6 Estados contables	43
2. ANÁLISIS DAFO	46
2.1 MATRIZ DAFO	46
3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	47
4. PLANES DE ACCIÓN	48
PRODUCTO	48
PRECIO	50
COMUNICACIÓN	52
DISTRIBUCIÓN	54
4.1 CALENDARIZACIÓN DE LAS ACCIONES PLANTEADAS	56
4.2 PRESUPUESTO SOBRE LAS ACCIONES	57
5. PLAN DE CONTROL	58
CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre tipos de locales de La Colegiala	42
Tabla 2: Balance de situación año 2020, La Colegiala	43
Tabla 3: Cuenta de resultados año 2020, La Colegiala	44
Tabla 4: Matriz DAFO, La Colegiala	46
Tabla 5: Nuevos productos, La Colegiala	48
Tabla 6: Calendario de acciones para La Colegiala de Alicante	56
Tabla 7: Presupuesto sobre las acciones	57
Tabla 8: Cuenta de resultados años 2021 - 2022 La Colegiala	59

INTRODUCCIÓN

A día de hoy, España está compuesta por diferentes industrias, entre las que se encuentran la industria química, la industria de la ganadería y la pesca entre otras. Sin duda, la Industria de la Alimentación y Bebidas (FIAB) es una de las primeras del sector industrial del país debido al incremento económico de los últimos años. Dicha industria está formada por varios mercados o subsectores, entre los que destaca el mercado de las panaderías y pastelerías, un mercado en constante crecimiento.

Dentro del sector de las panaderías y pastelerías, se observa que la actividad está cada vez más demandada debido a las exigencias y al consumo del usuario y/o consumidor. Es importante mencionar que hay diferentes tipos de panaderías, forjando así su propia tipología de empresas, para diferenciar entre su tamaño, como grandes o pequeños establecimientos, o por su forma de trabajo, pertenecientes a una red de franquicias o empresas propias.

Centrando la atención en la tipología por forma de trabajo en relación a las panaderías pertenecientes a redes de franquicias, se observan grandes cadenas con marcas sólidas y paquetes grandes de facturación.

Así pues, y en relación a ello, el presente trabajo de investigación tiene como eje principal el diseño de un Plan de Marketing para la franquicia artesanal *La Colegiala*, empresa situada en la Región de Murcia. Con el objetivo primordial de crear una nueva franquicia de esta cadena en la ciudad de Alicante, para poder abrir fronteras a nivel nacional y darse a conocer fuera de la Región.

Por ende, con los datos obtenidos de la investigación y el estudio de caso, se elaborará un plan de marketing que se pueda adaptar y llevar a cabo en un corto plazo. Pero también, que servirá para conocer más a fondo los datos propios de la empresa de *La Colegiala*.

- OBJETIVOS

En síntesis, el objetivo que persigue el trabajo se remonta en abrir una franquicia de la panadería artesanal *La Colegiala*, presente actualmente en la Región de Murcia y en Orihuela, en la ciudad de Alicante, traspasando así el territorio murciano. Para ello, se han desarrollado una serie de objetivos, objetivo principal y objetivos específicos, que se espera cumplir en esta investigación.

Objetivo principal

El objeto de estudio del presente Trabajo Final de Máster gira en torno al desarrollo de un plan de marketing para la apertura de una nueva tienda destinada al comercio de productos panaderos y de cafetería asociada a la red de franquicias *La Colegiala* en la ciudad de Alicante.

Para desarrollar este proyecto, será necesario recordar y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo del máster, en todas las asignaturas cursadas.

Objetivos específicos

Respecto a los objetivos específicos del trabajo, es importante enfatizar la importancia de:

1. Realizar un análisis adecuado que nos de las informaciones necesarias a la hora de elaborar una estrategia.
2. Realizar un estudio del contexto, y un análisis externo del entorno y del sector más próximo a la empresa.
3. Realizar un análisis interno, es decir un análisis de *La Colegiala*.
4. Proponer acciones de marketing con el fin último de expandir la red de franquicias *La Colegiala* en una nueva área territorial.
5. Evaluar los posibles resultados y consecuencias.
6. Llevar a cabo una fase de control del plan de marketing.

- **METODOLOGÍA**

La adquisición de información es necesaria para la realización de cualquier trabajo, proporciona nuevos datos que pueden ejercer como punto de partida para el desarrollo de este. En relación, resulta importante identificar qué perspectiva se corresponde con el objeto de estudio, pero para ello, se diferenciará entre metodología cuantitativa y metodología cualitativa.

La metodología cuantitativa se centra en el estudio y/o análisis de variables cuantificables mediante la utilización de la estadística. Para su posterior desarrollo se formulan hipótesis que se intentan validar empíricamente y que se muestran mediante la explicación de resultados.

Por el contrario, la metodología cualitativa es aquella que se centra en el estudio de casos. Para ello, se enfoca principalmente en la recopilación de datos no numéricos, más interpretativos, mediante entrevistas o discursos, obviando la representación de resultados.

En este caso, para alcanzar el objeto de estudio y poder implementar el plan de marketing, se va a precisar de la metodología cualitativa, correspondiente al paradigma interpretativo. Según Alvira (1983), esta metodología se presenta como:

- Un esfuerzo preliminar exploratorio que antecede a la investigación cuantitativa proporcionándole ideas, hipótesis, conceptos.
- Una forma determinada de descubrir, generar y construir teoría (conceptos, clasificaciones), teoría hipótesis enraizada e imbricada en la realidad (grounded theory).
- Una forma más de verificar, contrastar o justificar teorías en hipótesis.

De modo que para el desarrollo del trabajo se ha hecho uso tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

Dado al caso de estudio, se ha utilizado principalmente información de fuentes primarias, en particular, a través de observación directa en las tiendas de la franquicia. Además, se ha hecho uso de fuentes secundarias, ya que se ha extraído información de documentos externos e internos de la propia

empresa y se ha consultado documentos, artículos o libros publicados por autores o editoriales.

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1 El concepto de Franquicia

Desde su aparición en España, entre la década de los 50 y los 60, cuando las primeras cadenas extranjeras llegaron al mercado del país, hasta los años 90 cuando alcanzó un gran desarrollo sobre todo, en el sector de la moda, restauración y alimentación, el sistema de franquicia ha crecido exponencialmente, y hoy en día se valora como uno de los canales más innovadores y de mayor evolución en el ámbito comercial.

Por su carácter dinámico y flexible, gracias a su capacidad de adaptación, descentralización y creación de valor, el sistema de franquicia ha contribuido a satisfacer la constante necesidad de modernizar y renovar estructuras comerciales que saturaban y descalificaban al mercado, presentándose de esta forma como un sistema de desarrollo empresarial y como posibilidad real de crecimiento (Reyero, 2017). La estructura de este sistema opta por una estrategia de reducción de costes, rapidez de expansión a través de la réplica del negocio, así como a la adaptación a la demanda y a las necesidades del cliente, con el objetivo último de ganar una ventaja sobre la competencia. Además, cabe destacar la oportunidad que ofrece a terceros de crear su propio negocio partiendo de una estructura económica /financiera sólida.

La definición del concepto de franquicia tal y como se indica en el Código Deontológico Europeo de la Franquicia, redactado por la European Franchise Federation (2016), puede ser útil para tener una visión más clara del tema esencial ya que menciona e incluye conceptos claves que se analizan a continuación en el presente trabajo.

”La Franquicia es un sistema de comercialización de bienes y/o servicios y/o tecnología, que se basa en una colaboración estrecha y continua entre empresas financieramente separadas e independientes - el Franquiciador y sus Franquiciados, mediante el cual el franquiciador concede al franquiciado el derecho, pero también le impone la obligación, de llevar a cabo un negocio conforme al concepto del franquiciador” (European Franchise Federation, 2016).

Ante todo cabe destacar la distinción entre las dos figuras principales que colaboran en un sistema de franquicia, franquiciador y franquiciado. El Franquiciador corresponde a quién aporta la marca comercial, la imagen, la denominación social, los conocimientos y las experiencias tanto técnicas como comerciales y administrativas para alcanzar el rendimiento de la franquicia en cuestión. El Franquiciado es aquella persona que se encarga de la venta del producto y de la prestación del servicio siguiendo las indicaciones marcadas por el franquiciador. La relación y la cooperación entre franquiciador y franquiciado encarnan la esencia de la filosofía del sistema de franquicia e incluyen valores cuales son confianza y compromiso a la base de una relación estable y duradera y de lo que en consecuencia será un negocio rentable y fructífero (Bermúdez, 2002; Fernández & Martín, 2006).

Además de la relación entre las dos partes involucradas en la colaboración, el éxito de una franquicia depende también de otros factores.

Uno de los determinantes en un sistema de franquicia es la notoriedad de marca. La notoriedad se compone de dos elementos claves: el nombre de marca que permite a los clientes identificar los productos y distinguirlos entre los de la competencia, y el logotipo que es la expresión visual y gráfica de la empresa (Díez de Castro, 2004). Con su imagen podremos diferenciarnos de la competencia y atraer a los clientes por su reconocimiento en el mercado.

Otro aspecto fundamental para el éxito de una franquicia es la calidad de la oferta: la cartera de productos debe mostrarse homogénea, completa y especializada con el fin último de aumentar su atractivo y satisfacer al mayor número de consumidores.

1.1.1 Las Franquicias en el sector de la alimentación

El sector de la Alimentación y Bebidas es actualmente uno de los más potentes, ya que reúne elevados niveles de facturación y creación de empleo (Álvarez, 2021). Junto con supermercados y tiendas especializadas, las franquicias de panaderías son uno de los negocios más difusos dentro de las franquicias del sector de la alimentación. De modo que estos sistemas han transformado de forma significativa un sector fuertemente relacionado con lo tradicional, modernizando con decisión y en un espacio de tiempo breve el formato de negocio, las líneas de productos e introduciendo nuevos servicios para adaptarse a la demanda de los clientes (Tormo Franchise Consulting, 2022).

Según declaró en 2019 Luisa Masuet, presidenta de la Asociación Española de Franquiciadores, “las franquicias de panaderías/pastelerías se han adaptado tanto a las demandas de los consumidores como a los nuevos tiempos. Esto incluye la creación de locales más modernos y más acogedores. Además, tienen una mayor oferta del producto. Todo ello crea un entorno y ecosistema propicio para el crecimiento” (Mendoza, 2019). De hecho, los datos de cierre del ejercicio 2018 mostraban 36 enseñas operativas de panadería/pastelería con un total de 1.225 establecimientos. En términos de facturación el sector se encontraba en un buen momento con un volumen de negocio de 266,3 millones de euros, mientras que por lo que concierne el empleo a finales de 2018 este sector daba trabajo a 4.397 personas (Asociación Española de Franquiciadores, 2019).

En general, se puede afirmar que las franquicias del sector de la Alimentación y Bebidas, tanto las de panadería como los supermercados y las tiendas especializadas, continúan y continuarán creciendo e incorporando nuevas unidades para hacer frente al rápido avance de las grandes cadenas de distribución para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes.

La empresa murciana *La Colegiala* - caso de estudio del presente trabajo - se expande en el territorio regional a través de un modelo de

franquicia. Este modelo y sus características intrínsecas se presentarán en detalle en la sección dedicada al análisis interno de la empresa (apartado 1.3).

1.2. Análisis del entorno general

La Industria de la Alimentación y Bebidas se ha posicionado en el primer sector industrial a nivel nacional, debido principalmente al desarrollo económico y social que ha experimentado en los últimos años (FIAB, 2016). En suma, esta industria se encuentra dividida en diferentes sectores, pero en este estudio de caso, nos centraremos en el sector de la panadería y pastelería, al cual pertenece la franquicia de *La Colegiala*.

Para mayor objeción, este apartado se centrará en el estudio de su entorno general y en el análisis externo, puesto que es una forma de evaluación que permite monitorizar y prever todos los factores y variables que la empresa no puede controlar, pero que le afectan de forma directa. En consecuencia, esta información influirá en la adaptación de la rentabilidad, en las características preeminentes del entorno, o en las oportunidades y amenazas con las que cuenta.

A modo resumen, se desarrolla un análisis del macroentorno con el fin de controlar los factores y las variables que pueden afectar a la empresa y monitorearlos para prever cambios, y un análisis del microentorno, es decir, del entorno específico de *La Colegiala*, centrado en el estudio del sector, de la competencia y del mercado.

1.2.1 Análisis del macroentorno

Para el análisis del macroentorno, es muy importante delimitar el área territorial de interés donde nos vamos a centrar, sobre todo, para indagar las industrias que se encuentran en el mismo entorno del sector que estamos analizando. En el caso de este trabajo, como ya se ha adelantado, el análisis

se focalizará en las industrias de la Región de Murcia y de la provincia de Alicante.

En virtud de ello, es fundamental realizar un análisis PEST, puesto que delimitará el perfil estratégico del entorno del sector que se está estudiando. Dicho análisis permitirá estudiar las variables cualitativas, en las que encontramos las dimensiones: Político-legal, Económica, Demográfica, Socio-cultural y Tecnológica.

Se analiza el sistema socioeconómico de la Región de Murcia, donde se concentran ahora mismo todos los establecimientos de *La Colegiala*, pero también de la zona de Alicante, donde se plantea la apertura de un nuevo establecimiento.

- **Dimensión político-legal**

Analizando la dimensión político legal, se puede observar que España no se encuentra en una situación política positiva. Actualmente, se encuentra influenciada principalmente por la crisis COVID-19, la guerra Ucrania-Rusia, la crisis energética y del transporte, que están afectando gravemente el ambiente político del país, pero también del mundo en general.

Es importante considerar las consecuencias de estos eventos que, desafortunadamente, afectan negativamente a España, el sector objeto de este análisis. De hecho, consecuentemente a la pandemia y más reciente guerra entre Ucrania y Rusia, el sector de la Alimentación y Bebidas está sufriendo un problema de desabastecimiento de productos primarios como aceite de girasol y sobre todo, cereales, que son claramente esenciales a la hora de llevar un negocio de panadería y pastelería como es el de la empresa *La Colegiala*.

Ucrania es el primer proveedor de aceite de girasol en España, que de hecho le compra el 62% de sus importaciones de girasol (Salas, 2022). A nivel mundial, Ucrania es el cuarto exportador de maíz y el quinto de trigo, ingredientes necesarios para la elaboración de productos como precisamente el pan o las galletas (Escobar, 2022). Por su lado, Rusia se sitúa en segunda posición en cuanto a producciones de girasol y exportaciones de trigo (Salas,

2022). Una crisis de suministros que afecta desde hace meses a varios sectores industriales y que, con la actual guerra, ha generado un desabastecimiento de alimentos que está frenando la actividad de todas las empresas del sector de Alimentación y Bebidas.

A estos problemas, se suman la crisis energética que afecta de manera directa al sector, ya que la electricidad es el principal recurso de funcionamiento de maquinarias como las cámaras de fermentación, los hornos o las amasadoras. Y la crisis general del transporte, tanto marítimo como por carretera, que con el aumento del coste del carburante debido a la guerra Ucrania-Rusia, terminan de afectar al sector y sus actividades (García y Fernández, 2022).

En cuanto a la Región de Murcia, en la primavera del 2021, sufrió una moción de censura entre los partidos políticos de Ciudadanos y PSOE contra el PP, partido que lleva gobernando la Región desde 1995. Pero tras esa inestabilidad, a día de hoy cuenta con un clima político equilibrado.

En el caso de la provincia de Alicante, cuenta con un escenario autonómico positivo en relación a los procesos de política. Incluso, es partidaria de los acuerdos políticos entre diferentes fuerzas en beneficios a sus ciudadanos. Además, Alicante es la única provincia de la Comunidad Valenciana en la que el color político de su gobierno, PP-Cs, es diferente al del Consell, PSPV-Compromís-Podemos.

En consecuencia a este clima político, se pone de manifiesto el concepto de la 'polarización', que alude a la diferenciación ideológica entre la alienación de los partidos políticos con posturas muy distantes entre sí. Pero también, se pone de manifiesto el concepto de 'polarización afectiva' que se observa principalmente en los sentimientos de los ciudadanos como secuelas de los hechos de los partidos.

En cuanto a los factores legales, desde el año 1983 en España existía una reglamentación destinada a establecer unas normas para la elaboración, fabricación y comercialización de productos de panadería. Y se conoce como "*Reglamentación Técnico-Sanitaria para la Fabricación, Circulación y Comercio*

del Pan y Panes Especiales". Aunque desde el 1 de julio de 2019 esta norma fue derogada por la disposición del "*Real Decreto 308/2019, de 26 de abril, por el que se aprueba la norma de calidad para el pan*" (Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática, 2022).

Otra ley relacionada con la industria alimentaria, y que se derogó en 2010, corresponde con la legislación relativa a las normas de manipulación de alimentos incluídas en el "*Real Decreto 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos*". Como dispone el objeto de la norma derogada, "el presente Real Decreto establece las normas generales de higiene de los manipuladores de alimentos, las responsabilidades de las empresas y las modalidades para la verificación de la observancia de dichas normas". De hecho, se aplicaba a los manipuladores y a las empresas del sector de la Alimentación y Bebidas en relación con todos los procesos de "preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, manipulación, venta, suministro y servicio de productos alimenticios al consumidor (Ministerio de Sanidad y Consumo, 2000)".

Finalmente, la panadería también deberá de llevar un seguimiento de la trazabilidad alimentaria, para monitorizar todas las fases desde la producción hasta la distribución del producto (AESAN, 2009).

- **Dimensión económica**

En relación al factor económico, España se ha visto gravemente afectada por la pandemia del coronavirus. Como hemos mencionado anteriormente, dicha crisis ha condicionado negativamente la situación económica del país, donde se destaca el impacto negativo que ha repercutido a nivel económico-financiero, de producción y en la cadena de suministro y distribución.

Si se habla sobre el PIB a nivel nacional, en 2020 fue de 1.121.948 millones de euros (Datosmacro, 2021). Y según Datosmacro (2022a), en el caso de la Región de Murcia, encontramos un PIB de 29.940 M€ euros, situando a la Región como la 11ª economía de España por volumen de PIB.

Cuenta con una deuda pública de 48,50% del PIB y con una tasa de desempleo del 15,4%.

Mientras, en la situación económica de la provincia de Alicante se observa que sus ciudadanos muestran desconfianza y preocupación en factores como el desempleo, la política, la economía y la sanidad.

Según Datosmacro (2022b), cuentan con un PIB de 104.724 M€ euros, que sitúa a la Comunidad Valenciana en la 4ª posición en el ranking de PIB de las comunidades autónomas. Su deuda es del 34% del PIB y la tasa de desempleo del 16,4%.

A priori, se nota que a diferencia de la Región de Murcia, Alicante tiene un PIB mayor y un porcentaje de deuda menor, pero tiene un uno por ciento más de desempleo.

- **Dimensión demográfica**

Respecto al factor demográfico, las principales diferencias entre la Región de Murcia y la Comunidad Valenciana, donde se ubica la provincia de Alicante, se deben a la superficie y, por consecuencia, a la población y su densidad.

La Región de Murcia cerró 2020 con una población de 1.513.076 personas (Datosmacro, 2022a) mientras que la Comunidad Valenciana con una población de 5.047.045 personas. De hecho, es la 4ª Comunidad de España por número de habitantes y también una de las más grandes por superficie (Datosmacro, 2022b).

De estos más de cinco millones de habitantes, 1.879.888 se localizan en la provincia de Alicante, es decir el 37,25% del total. A pesar de tratarse de una provincia, este valor es superior al número total de población de la Región de Murcia que claramente no destaca por amplitud de superficie.

Focalizando la atención en el territorio objetivo para la expansión de *La Colegiala*, según Datosmacro (2022b), aquí la tasa de natalidad corresponde a un 7,10% en 2020, es decir 7,10 nuevos nacidos cada mil habitantes (- 1,71%

con respecto al año 2015). En cuanto a mortalidad, esta tasa subió un 0,65% en cinco años y llegó a un 9,64% a finales de 2020, mientras que el índice de envejecimiento y de esperanza de vida de la población de la Comunidad Valenciana equivale a 82,36 años (Datosmacro, 2022b).

- **Dimensión socio-cultural**

En general, hoy en día la sociedad está en continuo cambio, caracterizada por acoger diferentes estilos, nuevas tendencias y adoptar diferentes tipos de comportamientos. Además, tras la pandemia, la sociedad vive en una situación de continua inestabilidad.

Se puede observar un nuevo tipo de consumidor, más activo y exigente, en busca de ofertas y novedades, atento a la tecnología y rapidez de servicios. Incluso, es evidente la gran necesidad de lealtad y fidelidad hacia las marcas.

También, observamos a un consumidor muy atento a lo saludable y al culto del cuerpo, claramente en contra con lo que son los productos del sector de panadería y pastelería, ricos en carbohidratos y azúcares. Para seguir el ritmo del mercado y sobre todo, mantenerse al día con las que son las tendencias y los gustos de los consumidores, las empresas empiezan a incluir en su cartera de productos opciones más saludables y con ingredientes como semillas o harinas integrales. Además, se comprometen a educar y concienciar a las personas sobre la importancia de una dieta equilibrada.

Desde *La Colegiala* afirman “[...] en la actualidad, la dieta española se ha empobrecido de esta fuente de energía (Hidratos de Carbono) y nos lleva a un desequilibrio del perfil calórico, con riesgos negativos en la salud y control de peso (La Colegiala, 2022a)”.

“Pues es el momento de sentirte bien al disfrutar de tu pan diario, de decirle al mundo que tu amor por el pan es tan grande que serías capaz de dejar un momento el whatsapp para disfrutarlo, que no sólo te encanta y te acompaña en tus comidas sino que, encima, aporta muchos elementos positivos a tu organismo gracias a todas sus cualidades organolépticas y

nutricionales que hacen que, como su nombre indica, en PAN sea el Primer Alimento Natural (La Colegiala, 2022a)”.

Otro aspecto que ha ganado importancia en los últimos años, es el tema de la sostenibilidad y la ecología. Es muy importante que las empresas trabajen para reducir tanto el consumo de materias primas, energía o agua, como para mejorar los materiales de los envases y de los embalajes, poniendo como objetivo final la reducción del impacto medioambiental.

Hablando de consumo, los hábitos y la cultura del pan han cambiado mucho con respecto al siglo anterior. En 1976 los kg de pan consumidos por persona eran 82, mientras apenas treinta años después, en 2006, los kilos habían disminuido hasta un 55,9 (Ceoppan, 2021). Los datos más recientes y disponibles remontan al año 2020 y denotan una situación aún más diferente: 32,78 kg de pan consumidos per cápita en un año (5,5% más que en el año anterior), y un gasto medio anual de 78,16 euros por persona (3,4% más de gasto que en 2019) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2021).

El consumo se puede diferenciar entre consumo en hogar y consumo extradoméstico. En el año 2019 fueron el 87,3% de los totales, los kg de productos de panadería consumidos en casa (Ceoppan, 2021). Al año siguiente, en 2020, los datos ofrecidos por el Ministerio muestran un crecimiento del consumo en hogar inédito (+5,7%); estas cifras reflejan el incremento de las comidas realizadas en casa en consecuencia al periodo de confinamiento sucesivo a la epidemia de Covid-19 (Alimarket, 2021).

- **Dimensión tecnológica**

En cuanto al factor tecnológico, no es sorprendente que actualmente la mayor parte de la sociedad está hiperconectada. Así mismo, hoy en día cada individuo tiene la posibilidad de estar conectado 24 horas al día los siete días de la semana, favoreciendo el desarrollo tecnológico y el crecimiento de la digitalización a nivel global. Incluso en el artículo de Los avances tecnológicos clave en el desarrollo industrial (2018) de La buena vida de ECD, El Confidencial Digital, confirma que:

“A día de hoy, la economía global está hoy más interconectada y los gustos del consumidor cambian compulsivamente. La demanda es más volátil, teniendo como consecuencia productos más diversos con ciclos de producción cortos y con la necesidad de ser expuestos en el mercado con mayor rapidez. A la par de estos cambios, se han dado algunos avances tecnológicos que ayudan en la actualidad a las industrias a estar a la altura de las circunstancias. Entre estos cambios, en los que se embarcan desde empresas de cuchillas industriales hasta cualquier otro negocio” (2018).

En la industria alimentaria, la tecnología juega un papel muy importante, ya que permite a las empresas adaptarse a los cambios tecnológicos y así, innovar y añadir valor al producto. De modo que atrae de manera indirecta a los consumidores y se diferencia de la competencia. Se trata por ejemplo de que la empresa disponga de la maquinaria más moderna con relativas ventajas en cuanto a seguridad, rapidez y productividad.

Además, cabe destacar que las instituciones a nivel nacional están ofreciendo oportunidades y ayudas a las empresas que forman parte en el ámbito del desarrollo tecnológico. Ofreciendo para ello, ayudas para el desarrollo de productos y la innovación en los procesos de fabricación.

1.2.2 Análisis del microentorno

En el análisis del microentorno se ha estudiado la estructura del sector al que pertenece *La Colegiala*, ya que la estructura influye en las decisiones y determina el éxito y el beneficio propio del negocio.

De esta manera, al realizar el análisis mediante el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Eugene Porter (1979) es posible identificar las oportunidades y amenazas del sector, determinando el atractivo del sector e identificando los factores de éxito de la empresa.

Además, mediante el modelo de Porter, se especifican las cinco fuerzas competitivas que determinan el atractivo del sector de la panadería estableciendo los competidores y el grado de rivalidad, las amenazas de

entrada, los productos sustitutos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores.

1.2.2.1 Análisis del sector

El sector de la panadería y pastelería que forma parte del gran sector de la Alimentación y Bebidas, ocupa en España una posición muy relevante en la economía del país (Redacción Qcom.es, 2022).

De hecho, el 46,54% de las empresas de la industria de la Alimentación y Bebidas se dedica a la producción de productos de panadería y pastas alimenticias, según el Informe económico de la Industria de Alimentación y Bebidas 2020, presentado por la Federación Española de la Industria de Alimentación y Bebidas (FIAB, 2020).

En 2020, resultan ser 11.778 mil los fabricantes de pan en España con presencia tanto nacional como local, y el empleo en el ámbito de la panadería corresponde al 23,25% del empleo total en la industria alimentaria (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2020).

La mayoría del pan se fabrica en España, de hecho la importación supone una cuota de mercado muy pequeña. Según los datos del último informe de Ceoppan, la Confederación Española de Panadería, Pastelería, Bollería y afines, la panadería tradicional mantiene más del 50% de la cuota de mercado, aunque la panadería industrial está avanzando y ganando terreno, y hoy en día representa ya un 40% del mercado (Ceoppan, 2021).

Por lo que es el producto, se puede diferenciar entre pan fresco, pan precocido y congelado, y pan industrial. El pan fresco, que resulta de la suma de los tres tipos (pan fresco integral, pan fresco normal y pan fresco sin sal) representa el 45% de la cuota de mercado mientras que el pan envasado de larga duración, por ejemplo, supone casi un 20%, y esto se debe principalmente a los cambios de hábitos en el día a día de los consumidores (Ceoppan, 2021).

La distribución del sector de la panadería se desarrolla en diferentes canales de comercialización, de los hipermercados a las tiendas descuento y las tiendas de panadería más tradicionales, pasando por los supermercados que representan el canal mayoritario con un 39,70% de los kilos de pan y su volumen de compra; las tiendas tradicionales se encuentran en segunda posición con un 34,80% (Ceoppan, 2021).

Todos los datos mencionados muestran que el sector de la panadería es un sector económicamente sostenible, un sector que cumple una función social y que genera activamente empleo. Es importante añadir que se trata además de una industria muy atenta al respeto del medio ambiente y que justo en esta óptica, la Asociación Española de la industria de panadería, bollería y pastelería ASEMAC, decidió adherirse al Pacto por una Economía Circular ideado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación junto con el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (Asociación Española de la industria de panadería, bollería y pastelería, 2019).

No solamente sostenibilidad, otro tema importante es el tema de la salud y de la seguridad alimentaria. El sector de la panadería debe de ser concienciado y de tener mucha atención en este ámbito, motivo por el que decidió implicarse en el Plan de Colaboración para la Mejora de la Composición de Alimentos y Bebidas y Otras Medidas (2020) promovido por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, 2020).

1.2.2.2 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El modelo desarrollado por Michael Porter en el año 1980 mide cinco fuerzas que demuestran cómo funciona el sector y su estudio resulta muy útil a la hora de realizar el análisis del microentorno. Tres de las cinco fuerzas de Porter son fuerzas de competencia horizontal: grado de rivalidad de la competencia, amenaza de nuevos competidores, y amenaza de productos entrantes. Las restantes dos fuerzas: poder negociador de los clientes y el de los proveedores, son de competencia vertical.

A continuación, se analizan las Cinco Fuerzas de Porter en relación al sector de la panadería y pastelería del que forma parte la empresa murciana *La Colegiala*.

- **Competencia y grado de rivalidad**

El pan es un alimento de primera necesidad, y su negocio remonta a tiempos muy antiguos: resulta que “en España existen gremios de panaderos desde hace más de 750 años” (Araceli Conty, 2022). Por este motivo, son numerosas las tiendas del sector de panadería y pastelería presentes en el país, y por supuesto en la zona de Murcia, así como en la de Alicante.

Se puede distinguir principalmente entre tres tipologías de competidores:

- los supermercados de la Gran Distribución,
- las tiendas tradicionales locales,
- las franquicias de panadería y cafetería.

Dentro de la Gran Distribución se pueden considerar competencia de *La Colegiala* tanto los supermercados nacionales como por ejemplo *Mercadona* y *Consum*, como cadenas multinacionales como *Carrefour* y *Lidl*, ya que todos tienen establecimientos en su área de negocio.

A pesar de tratarse de Gran Distribución, los clientes que eligen estos locales para la compra de productos de panadería y pastelería, gozan de una oferta muy variada y sobre todo una relación calidad-precio muy buena. Además, se evalúa muy positivamente la comodidad de comprar productos de diferentes sectores en el mismo lugar, optimizando así tiempo y evitando gastos de desplazamiento.

“En el mueble del Horno de *Mercadona* encontrarás la mejor calidad, sabor y un surtido que se renueva constantemente. [...] el cliente puede elegir cada día lo que más le gusta y llevárselo a casa recién hecho (Mercadona, 2016)”.

“*Lidl* ha incrementado las ventas de pan en sus tiendas de España un 70% en los últimos cinco años. [...] *Lidl* ha invertido más de 190 millones de euros para ser el primer supermercado en España en contar con un sistema de horneado continuo en tienda a la vista del cliente (Infoetail, 2020)”.

Hablando de tiendas tradicionales, se hace referencia a las que son tiendas locales como por ejemplo *Maite*, confitería y panadería artesanal situada en Murcia desde los años 50. Y tiendas pequeñas, típicamente de conducción familiar como *La Subirana*, *La Solera Pan Artesano* y *Panadería Confitería Otón*. Se mencionan estas tres ya que en 2019 fueron incluidas en el ránking de las mejores panaderías de España de aquel año (La Verdad, 2019).

Se opina que el consumidor opta por comprar en esta tipología de establecimientos por la atención y el trato personal que recibe, por la confianza y la fidelización tanto al producto como al personal de la tienda, y por un tema de calidad.

Por último, entre la competencia se incluyen las que son franquicias de panadería y cafetería con modelos de negocio muy similares a la estructura comercial de *La Colegiala*.

Entre ellas se encuentran, a nivel regional o nacional:

- *Bertiz*: nació hace más de 100 años y a día de hoy representa lo mejor de la panadería moderna. Ofrece productos de panadería, bollería, pastelería y café. Además, a día de hoy, cuenta con casi 200 establecimientos, y es la mayor cadena de Bakery Coffee en España (Bertiz, 2022).
- *Granier*: nació en 2010 y está presente en toda la geografía española con más de 350 panaderías. Incluso, en sus locales, cuentan con espacios de cafetería donde pueden degustar su bollería y tomar un café (Granier, 2022).
- *Panaria*: se focaliza en innovar en producto y abrir establecimientos donde los clientes pueden tanto almorzar, comer un bocadillo con una

cervecita o merendar. Es “el sitio donde quedar y quedarse” (Panaria, 2022).

- *Cool Bakery*: panadería low cost que rompe con el estilo tradicional e introduce el concepto de “Casual food and Bakery”. Pero de momento solo cuenta con unos pocos locales (Cool Bakery, 2022).

Lo que intenta *La Colegiala* es diferenciarse de todos los competidores por su oferta, variedad de productos y, en particular, por su calidad e innovación.

El grado de rivalidad entre los competidores del sector permite evaluar el nivel de competitividad entre las empresas pertenecientes a ese sector. Asimismo, a mayor grado de diferenciación, el sector será más atractivo y menor grado de rivalidad habrá.

Como hemos mencionado anteriormente, más del 45% de las empresas de la industria de la Alimentación y Bebidas en España se dedican a la producción de productos de panadería y pastelería (Redacción Qcom.es, 2022).

En cuanto a las que se conocen como barreras de salida, se opina que una de las principales barreras que encuentran las empresas que trabajan con un sistema de franquicia es precisamente el contrato entre franquiciador y franquiciado. Primero, es importante recordar que “[...] nadie está obligado a permanecer en una relación mercantil, ya sea una franquicia u otra de distinta naturaleza que le resulte excesivamente onerosa o donde el cumplimiento de sus obligaciones sea más gravoso de lo que razonablemente podría haberse previsto al inicio de la misma” (Navarro, 2022). Ante un incumplimiento contractual, ambas partes tienen derecho a reclamar una indemnización por daños y perjuicios.

De hecho, resolver un contrato de franquicia es posible pero comporta un proceso largo y arduo. Saliendo del negocio, el franquiciado podría tener repercusión en la inversión inicial que hizo para abrir su franquicia y, además, el franquiciador podría reclamar la penalización por resolución anticipada y sin justa causa del contrato (Navarro, 2022).

- **Amenazas de nuevos competidores**

En el apartado de las amenazas de nuevos competidores, se analizan los obstáculos con los que se encuentran las nuevas empresas, ya sea para montar un negocio o a la hora de manejarse dentro del sector.

Centrándose en las panaderías, se puede ver que una de las principales barreras con las que cuentan es el requerimiento de capital debido entre otros al coste de las infraestructuras, ya que son negocios que requieren de una importante inversión en maquinaria.

Además, en el caso de *La Colegiala*, al ser una franquicia enfocada en nuevas tendencias y con nuevos estilos de comercialización, dificulta la entrada de nuevos competidores, ya que lo van a tener más difícil para atraer al consumidor.

Otro aspecto a considerar son la experiencia y la formación. Puesto que los negocios de panadería son generalmente empresas que llevan más de 10 años de experiencia durante los cuales han mejorado sus procesos de producción y adaptado su oferta al público, estos elementos pueden representar una alta barrera de entrada para nuevos competidores.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

Además de considerarse alimento de primera necesidad, el pan es también un alimento base de la tradición y de la dieta mediterránea.

Son muchos los productos que pueden reemplazarlo y ser consumidos de igual modo como acompañantes de la comida, cumpliendo la misma función y satisfaciendo las mismas necesidades del consumidor. Pero sin embargo, estos sustitutos no son obstáculo para que las personas sigan comprando y consumiendo pan ya que, como hemos dicho, es uno de los primeros alimentos dentro del hogar.

Del más común pan de molde a opciones como el pan tostado, los crackers, las tortillas o las tortitas de arroz y maíz, el mercado sufre la

amenaza de una amplia variedad de productos sustitutivos del pan. Lo mismo ocurre con los productos de bollería y pastelería, hoy en día comúnmente reemplazados por productos secos como las galletas dulces, o brioches y donuts de larga duración.

Centrándose en lo que es la competencia de precio, hay diferencias bastante relevantes de precio entre el pan y sus sustitutivos.

Por ejemplo, una barra de pan de centeno en una tienda de *La Colegiala* vale 0,95€. Considerando el producto sustitutivo más de tendencia hoy en día - las tortitas de arroz - el precio varía mucho dependiendo de la marca o la tienda en la que se distribuyen. Por ejemplo:

- Tortitas de arroz Hacendado 124 g (4x4x8 g aprox.), Mercadona: 1,55€
- Tortitas de arroz integrales ecológicas Carrefour Bio 100 g.: 0,84€
- Tortitas de arroz integral Bicentury 130 g. 1,46€

Por eso, es fundamental que una empresa de panadería trate de hacer elaboraciones únicas, nuevas y de calidad, que satisfagan las exigencias reales de los consumidores y poseen una evidente ventaja competitiva con respecto a los otros protagonistas del mismo sector y a los grandes de la distribución.

- **Poder negociador de los clientes**

Los clientes son el principal objetivo de venta de cualquier empresa, pero en este caso el cliente es el consumidor final, ya que es el encargado de comprar el producto para poder consumirlo. En general, los clientes de este sector no poseen poder negociador, ya que no pueden elegir el precio o imponer sus propias condiciones en el mercado. De modo que el consumidor va a depender de la demanda y no representará una amenaza real para la empresa.

Hay una excepción, debido a que *La Colegiala* también podría distribuir sus productos entre una serie de empresas que incluye por ejemplo hoteles, restaurantes, empresas con comedor y colegios. En este caso, los clientes podrían representar una amenaza porque tenderían a pedir ajustes de precio a cambio de una colaboración con entregas diarias de pan recién hecho y de calidad.

A modo conclusión, al existir varios competidores que se dedican a la venta del mismo producto, las panaderías lo tienen más complicado a la hora de atraer al consumidor, a no ser que sea mediante estrategias que marquen la diferencia y cautiven al usuario consiguiendo fidelización entre marca y consumidor. El cliente a día de hoy, puede elegir dónde y cuándo comprar, y las empresas se van a encargar de facilitarle de la mejor manera los productos. Pero el cliente no tendrá poder sobre lo que corresponde con la determinación de los precios.

- **Poder negociador de los proveedores**

Los proveedores y mayoristas con los que cuenta *La Colegiala* y que, en general, proporcionan a la empresa las materias primas y productos necesarios para llevar a cabo su labor (Parra y Beltrán, 2011), son proveedores de: maquinarias y utensilios para las industrias alimentarias, materiales para exposición y packaging para la venta (bolsas de papel, cajas de cartón etc.) y, por supuesto, proveedores de ingredientes y materias primas para la elaboración de los productos cuales harinas, cereales, azúcar, aceite, semillas, frutos secos, cacao, productos lácteos, café etc.

De hecho, se trata de materias primas y utensilios fáciles de encontrar, ya que actualmente existen varios proveedores dedicados al abastecimiento y a la venta de los mismos.

Por este motivo, se puede afirmar que por lo que concierne al sector de la panadería y pastelería, el poder de negociación de los proveedores es normalmente bajo ya que existen varias posibilidades en el mercado. Por la misma razón, en caso de que los precios ofrecidos por el proveedor ya no

satisfagan la empresa panadera, esta podrá fácilmente encontrar nuevas ofertas y optar por colaborar con una nueva compañía.

- **Instituciones**

Aunque no pertenezcan a una de las Cinco Fuerzas de Porter, a la hora de analizar el microentorno, es importante mencionar también las instituciones que desarrollan un papel dentro del sector de la panadería y pastelería.

Las instituciones son los organismos que regulan la actividad comercial, los que defienden al consumidor y los que velan por el cumplimiento de las normativas (Parra y Beltrán, 2011).

Según Parra y Beltrán (2011), es posible distinguir entre en tres tipologías de instituciones que influyen de manera directa en la actividad de las empresas:

- Las instituciones que facilitan y promueven la actividad comercial.
- Las instituciones que informan y protegen a los consumidores, pueden ser públicas o privadas.
- Las instituciones que controlan por el cumplimiento de las normas de actuación comercial.

En el caso de *La Colegiala*, se encuentra primero en calidad de Organismo Oficial Nacional, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (Magrama, 2021).

Luego, entre las instituciones tanto nacionales como regionales se mencionan:

- Confederación Española de Panadería, Pastelería, Bollería y Afines (CEOPPAN) es la Asociación Nacional referente del sector, que desde 1977 defiende los intereses de sus asociados e informa sobre las últimas tendencias (Ceoppan, 2022).

- Incerhpan es “la Organización Interprofesional de Cereales Panificables y Derivados que integra a todas las Asociaciones y Organizaciones Profesionales, Empresariales y de Cooperativas, de ámbito estatal, con personalidad jurídica y sin ánimo de lucro, representativas de la actividad de la producción agrícola, la transformación, y la comercialización de cereales panificables y derivados (Incerhpan, 2022)”.
- Asociación Provincial de Fabricantes y Expendedores de Pan, en Murcia.
- Asociación Provincial de Panadería y Pastelería de Alicante (A.P.P.A) la cual ofrece servicios personalizados para el sector de panadería y pastelería (Apppa, 2022).
- Gremi Forner i pastisser de la Muntanya D'alacant (GREFPAMA) es una asociación empresarial del sector de la panadería y pastelería. Se propone asistir y gestionar las empresas y profesionales, en todos los asuntos relacionados con la industria panadera (Grefpama, 2022).
- Pan de Calidad “es una entidad independiente y sin ánimo de lucro que pretende la exaltación del pan en todas sus manifestaciones, haciéndose eco de las cualidades nutricionales y alimenticias del mismo” (Pan de Calidad, 2022).

1.2.2.3 Análisis del mercado

Con el fin de identificar el cliente y el consumidor ideal del sector de panadería y pastelería, hay varios tipos de factores que se pueden considerar.

En cuanto a la demanda, está en continuo crecimiento por parte de los consumidores que hoy se focalizan mayormente en lo que es la panadería artesanal.

Se puede hablar de distribución del consumo por edades y por núcleos familiares. En general, el perfil de hogar consumidor de pan corresponde con núcleos formados por parejas con hijos de edad media y con mayores, así como parejas adultas sin hijos y retirados (Magrama, 2021). De hecho, en 2019 fueron los jubilados la categoría de población que más consumió productos de panadería (Ceoppan, 2021). Al contrario, los que generalmente menos consumen esta tipología de alimentos resultan ser los jóvenes independientes o los que viven en parejas y que normalmente no tienen hijos (Magrama, 2021).

Son los adultos independientes aquellos que tienen un consumo per cápita superior a la media y el mayor de la categoría, con 52,23 kg por persona y año, y esto supone un 59% más que la media. Por el contrario, encontramos a las parejas con hijos pequeños, cuyo consumo es un 47,3% inferior a la media, con tan solo 17,28 kilos per cápita (Magrama, 2021).

Si se analiza el consumo por tipología de clase socioeconómica, se nota que son los individuos de clase alta y media alta, con respetivos 36,17 kg consumidos, los que realizan el mayor consumo per cápita de pan. Mientras, los individuos que forman parte de la clase baja de población son los únicos por los que se detecta una proporción de consumo por debajo a la media, con un 32,48% (Magrama, 2021).

Para resumir, es evidente que el perfil consumidor de pan es adulto, con una edad que supera los 50 años y una situación socioeconómica medio alta.

Además, cabe destacar que diferenciando entre productos de panadería frescos y pan industrial, los jóvenes independientes y las parejas sin hijos o con hijos pequeños tienden a consumir pan industrial, envasado o precocido y congelado, mientras los adultos (>50 años) y los retirados consiguen dedicarse a la compra y optar por el consumo de productos de panadería más frescos (Martín Cerdeño, 2011).

1.3 Análisis interno de la empresa

El análisis interno de una empresa corresponde a una serie de técnicas para conocer el estado de todos sus factores internos, tangibles e intangibles (Quiroa, 2022). Tales como las capacidades y los recursos que puedan ser utilizados para desarrollar o mantener su ventaja competitiva.

A continuación, se introduce la empresa *La Colegiala*, caso de estudio del presente Trabajo de Fin de Máster, con un análisis de todos los factores internos que la caracterizan y la diferencian de la competencia.

Franquicia *La Colegiala*

La panadería artesanal *La Colegiala (Últimos Panaderos S.L.)* es una franquicia familiar ubicada exclusivamente en la Región de Murcia, fundada por Manuel Baños en el año 1982.

A día de hoy, la empresa se dedica a la fabricación de pan y de productos frescos, pero se ha especializado a lo largo del tiempo en panadería, repostería, confitería y bollería, ofreciendo así, calidad y tradición. Cabe destacar que en la página web de la empresa, hace mención a:

“Hacer del pan un auténtico arte” es la esencia de su negocio y lo que la ha permitido ser reconocida como la panadería artesanal más grande de España (Emprendedores, 2016).

Después de cuarenta años de actividad, *La Colegiala* se ha convertido en un referente en el sector de la Panadería y Pastelería, que se hace cotidianamente portavoz de conceptos claves como natural, bienestar, dietética y responsabilidad. La marca apuesta desde siempre por lo tradicional, lo artesano y la calidad. Su lema a día de hoy, cuando el mercado está plagado de productos que no son lo que dicen ser, es:

“Somos panaderos, pero somos artesanos y podemos demostrarlo” (Economía 3, 2021).

“La Colegiala nació de una rosquilla integral, era fea, medía casi dos palmos, no cabía en ningún sitio, y por si esto fuera poco, estamos hablando de 1982” tal y como declara la empresa en su página web (La Colegiala, 2022a).

La idea de franquicia *La Colegiala* comenzó hace más de 20 años de la mano de Manuel Baños, quien tras años encargándose personalmente de producir rosquillas por la noche y distribuir las a tiendas y mercados durante el día, sufriendo además por la dureza del trabajo y las dificultades de organización, empezó a fantasear sobre una nueva forma de negocio para su empresa (La Colegiala, 2022b).

En sus productos, se reconocen y se reconocían que sus ingredientes son de calidad y pocos usados por la competencia en aquel tiempo. Su rosquilla era “la primera rosquilla integral, la primera con sésamo”, así que con constancia y una oferta diferenciada empezó a montar las primeras tiendas *La Colegiala*, que no tardaron en crecer de número (Triguero, 2016).

“Hoy no es la única, pero sigue siendo la mejor”, declaran en voz alta de *La Colegiala* donde siguen preparando sus productos a mano, respetando la tradición y con el mismo cariño de antes. Se definen “tradicionalmente innovadores” ya que cada día trabajan para mejorar sus recetas y adaptarlas a los tiempos y a las nuevas necesidades del mercado, sobre todo nutricionales, “porque una panadería con amor por la tradición y con la vista en el futuro es posible” (La Colegiala, 2022b).

No solamente innovación en las líneas de productos, en el último decenio *La Colegiala* empezó a evolucionar también su concepto de locales y abrió en la zona territorial de la Región de Murcia una nueva tipología de tienda de tendencia conocida con el nombre de “Bakery Coffee”. De hecho, la empresa se coloca en el mercado con dos tipologías de establecimientos: las panaderías y las panaderías con cafetería. “Los establecimientos con cafetería, a pesar de estar integrados, no están mezclados, cada uno ocupa su propio

lugar. A las características de la panadería, se le aúna esa cafetería donde el ambiente saludable, la tranquilidad son un valor añadido”, “Innovamos de forma continua, sin dejar atrás nuestro carácter artesano, el cuidado de la salud, la calidad, el compromiso social y la cercanía” (La Colegiala, 2022a).

De esta forma, *La Colegiala* ha entrado a un mercado muy activo compitiendo con una nueva categoría de empresas y posicionándose en el número 50 en el Ranking de las principales Cadenas de Cafeterías por número de establecimientos en 2021, detrás de multinacionales como McDonald’s y Starbucks (López, 2021).

Esta breve presentación de la evolución del negocio y de la actual oferta de *La Colegiala*, facilita la comprensión del sistema de franquicias de la empresa, que se ha presentado en los anteriores apartados.

La gran ventaja de unirse a una red de franquicias para la apertura de un nuevo local se basa esencialmente en los conocimientos previos que el franquiciador ha experimentado en sus años de recorrido, y se propone retransmitir a sus franquiciados.

Según se desprende de su web (La Colegiala, 2022a; La Colegiala, 2022b), la empresa promete ofrecer y aportar:

- **Know-how:** un saber-hace suficientemente diferenciado y poderoso típico de una estructura empresarial y de una marca fuertes y capaces de adaptarse a los cambios del mercado y las exigencias de los consumidores.
- **Expectativas de rentabilidad:** atractivas y generadoras de fidelidad de colaboradores.
- **Formación inicial y apoyo permanente:** en el caso de las franquicias es vital tanto una buena formación inicial como un seguimiento a lo largo del contrato de colaboración con los franquiciados. En *La Colegiala* se enseña “un oficio en el que la calidad debe ser compatible con la agilidad y la eficiencia”, por

eso utilizan clases presenciales junto con e-learning para la formación de todos los equipos y de los nuevos franquiciados.

- **Gestión de vanguardia:** una gran variedad de productos de alta calidad garantizada por la elaboración propia en una cocina central, y que se termina en el punto de venta. Junto con las instalaciones centrales que facilitan ampliamente el desarrollo y la gestión en el establecimiento y mejoran la calidad en el momento de venta, *La Colegiala* consta también de un Departamento de I+D que apoya la empresa en los procesos de creación de alimentos.
- **Memorias de estadísticas:** *La Colegiala* se compromete con la publicación de informes personalizados semanales, mensuales, trimestrales y anuales para mantener vivo un seguimiento con sus franquiciados.
- **Herramientas de promoción** que comprenden el desarrollo de estrategias de marketing y publicidad dirigidas al mercado y vueltas a atraer clientes para los franquiciados. *La Colegiala* suele utilizar las redes sociales e iniciativas de marketing local y marketing promocional, junto con estrategias sensoriales y de neuromarketing.
- **Alta fidelización:** *La Colegiala* cuenta con un club - *el club Muchamiga* - de más de 7.000 socios.

-

1.3.1 Misión, visión y valores

En este apartado, se analizan los principios y elementos identificativos de *La Colegiala*, dado que la misión (lo que es) y visión (lo que quiere ser) indican la razón de por qué y para qué existe la empresa, y los valores que representa los propósitos que tienen marcados.

A modo más explicativo, podemos aclarar que:

- **Misión.**

La misión representa la situación actual de la empresa, dónde se encuentra ahora y qué está haciendo. Además, cabe destacar que son acciones de medio o corto plazo.

En el caso de *La Colegiala*, la misión se centra en ofrecer productos de panadería, bollería y confitería, artesanales, naturales y saludables, respetando la tradición de la empresa (La Colegiala, 2022a).

- **Visión.**

La visión determina dónde la empresa quiere estar en un futuro, concretamente, dónde quiere posicionarse. Por ello, establece objetivos a largo plazo, que pueden modificarse con el paso del tiempo, pero que debe de tener presente los valores de la marca.

De manera que en el caso de *La Colegiala*, esta tiene marcado como visión el transmitir la esencia de la empresa y los valores, como lo artesanal y tradicional, para convertirse en el principal referente de las panaderías (La Colegiala, 2022a).

- **Valores.**

Los valores son los principios éticos y profesionales que reflejan la identidad de una empresa. En virtud de ello, representan aptitudes, virtudes, cualidades y capacidades que sustentan las acciones y conductas de sus trabajadores.

Entre los principales valores de *La Colegiala*, encontramos la calidad de sus productos, la pasión por su trabajo y la responsabilidad en su manera y forma de trabajar. Si nos centramos en los valores que transmiten hacia los clientes, hallamos el respeto, la generosidad, honestidad, responsabilidad y humildad, pero además, conceptos como lo tradicional, natural y artesanal (La Colegiala, 2022a).

1.3.2 Productos y servicios

Los productos de *La Colegiala*, y en general del sector de la panadería y pastelería, se clasifican como *productos de consumo* que los clientes adquieren para un uso personal. Se pueden considerar además *productos de conveniencia*, que se compran con frecuencia, de manera inmediata y con un esfuerzo mínimo.

Analizando la oferta de *La Colegiala* y, en particular, su cartera de productos, vemos que ésta incluye más de 230 referencias divididas en las siguientes categorías (La Colegiala, 2022a):

- Panadería: todo tipo de panes que también incluye panes con cereales, semillas y frutos secos.
- Pan tostado y rosquillas: canapés, rosquillas, pan tostado y picatostes normales, con semillas y cereales.
- Repostería: todo tipo de pasteles. Por ejemplo: monas, trenzas de chocolate, croissant, bizcochos, etc.
- Confitería: surtido de tartas, milhojas, brazos gitanos, mini piezas y tornillos de merengue.
- Productos sin gluten.
- Productos sin azúcar.
- Productos de selección: vinos, aceite, patés, mermeladas y tarros de alcachofa.

Es importante resaltar que el 70% de las ventas de *La Colegiala* hace referencia a productos de panadería y rosquillas, mientras las restantes tipologías de productos cubren 'solamente' el 30% (La Colegiala, 2022a).

La cartera de productos es evidentemente amplia y esto se debe a la longitud de la línea de productos que comercializan. Además, aplican una extensión de la línea tradicional añadiendo productos de selección dentro de los cuales se pueden encontrar vinos, aceites, patés y mermeladas. No solamente extensión de la línea, desde *La Colegiala* optan también por una

ampliación de una misma, incorporando más productos a la gama actual. Añaden por ejemplo a la línea de panadería opciones con frutos secos, cereales y semillas en un óptica de desarrollo, creación e innovación de productos que se adapten y respeten las nuevas tendencias y necesidades de los consumidores: opciones veganas, integrales, dietéticas, o productos específicos para personas diabéticas y celíacas (La Colegiala, 2022a). *La Colegiala* gana así no solo por su diferenciación sino también por su capacidad de adaptación y continua investigación y mejora en lo que son sus productos.

Como se ha presentado, la oferta de *La Colegiala* no se limita a la venta de productos. Al contrario, se compone también de unos servicios que enriquecen la experiencia de cada cliente como el servicio de cafetería que se realiza en todas las tiendas que consideramos de tipo Bakery Coffee. De hecho, como la empresa misma explica en su propia página web: “En nuestras tiendas con cafetería, podrá desayunar, comer, merendar o cenar, pero no podrá pedir un Gin Tonic, no tenemos alcohol, salvo cerveza y algún vino muy seleccionado, bueno y el del botiquín” (La Colegiala, 2022a).

1.3.3 Precios

En el sector de la panadería y la pastelería, los precios están sujetos a factores externos que no dependen de las propias empresas, como el desabastecimiento de materia prima, la crisis energética o del transporte.

En virtud de ello, analizando los precios de *La Colegiala*, se percibe que los precios más baratos son de los productos pertenecientes a la repostería, como es el caso de los saladitos o panochos. Por el contrario, los precios más elevados los encontramos en los postres y dulces, concretamente en las tartas.

En relación a la política de precios de *La Colegiala*, no es posible calcular el coste de producción de cada producto ni el margen que se les añade, ya que no es posible encontrar datos oficiales suficientes.

Es evidente que para la fijación del precio la empresa tendrá en cuenta el coste de producción que incluye tanto costes de materia prima, como gastos

de luz, agua y mano de obra. Además, consideran el precio establecido por la competencia, para evitar precios demasiados elevados que le alejen del mercado y de la mayoría de los clientes.

Los precios de *La Colegiala* se valoran por unidad o por kilo. Los productos más baratos se encuentran en la sección de repostería salada, con los saladitos a 0,32€/unid y los panochos a 0,48€/unid. Al contrario, los más caros son los postres y los dulces de gran tamaño como la tarta de mousse tres chocolates a 19,80€, y la tarta de queso a 14,50€. En el apartado Anexo 2 del trabajo podemos ver los precios estimados de los productos de *La Colegiala* (del gráfico 8 al gráfico 14).

Así pues, si se indaga en la estrategia de precio de *La Colegiala*, nos damos cuenta que se centran en ofrecer descuentos a sus clientes/consumidores. Principalmente encontramos descuentos en:

- Días Pantásticos: descuentos en productos de selección.
- Regalos por la compra de determinados productos.
- Promociones en fechas especiales, como Navidad o Semana Santa.
- Descuentos en festivales regionales, nacionales o internacionales, como por ejemplo el 30% de descuentos en panochos el Día de la Fuensanta.
- Promociones en bocadillos: puedes elegir cualquier bocadillo con una bebida por un precio razonable.
- Promociones de menús semanales para almorzar en sus propias tiendas. Se puede apreciar un ejemplo de menús en el apartado Anexo 3: Menús *La Colegiala* (Gráfico 15).

1.3.4 Comunicación

Si se analiza la comunicación de *La Colegiala* es posible observar acciones de marketing directo mediante el uso de redes sociales y de diferentes plataformas online que permiten dirigirse a sus clientes y consumidores, pudiendo interactuar directamente con ellos.

Así, se encuentra que tienen página web oficial y tienda online, donde está el catálogo completo de sus productos, pero además, cuentan con perfiles

en las redes sociales de Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Flickr, Pinterest y Foursquare. Dónde más presencia tienen es en Facebook con 13.700 seguidores, Twitter con 5.500 seguidores y en Instagram con 2.330 seguidores.

Además, también cuentan con Blog propio donde publican artículos de diferentes categorías como de actualidad, salud, real fooding, productos, pan y menús semanales. También, publican artículos interesantes sobre consejos, ideas, recetas, y presentación de nuevos productos o líneas.

Asimismo, invierten en relaciones públicas, concretamente en eventos y obras de caridad. Entre ellos destacan los siguientes eventos (La Colegiala, 2022a):

- Evento “Pan Solidario”, que tuvo lugar en 2014, mediante la venta ambulante de chuscos de pan a cambio de donaciones voluntarias que fueron recaudadas para tres familias de Cáritas.
- En marzo de 2020, como consecuencia de la pandemia, *La Colegiala* donó 3.000 chuscos de pan al Hospital Morales Meseguer (Murcia).
- En ocasión del Día Mundial del Autismo - el 2 de abril de 2022, *La Colegiala* colaboró con ASTEAMUR (Asociación para personas con trastorno del espectro autista de Murcia) donando el beneficio total de la venta de la barra de pan de 500 g de ese día de todos sus locales.

Si se sigue analizando las estrategias de comunicación de *La Colegiala* hay acciones relacionadas con las estrategias de precios, como los descuentos, pero se le añaden también otras acciones de promoción por la propia empresa. Y entre esas estrategias se encuentra el programa de fidelización *Club Muchamiga*, programa exclusivo de *La Colegiala*, que cuenta con 7.000 socios aproximadamente, y que se ha convertido en su principal estrategia de promoción de ventas (La Colegiala, 2022a), que cuenta con diferentes acciones exclusivamente para sus socios, como:

- Día del socio: descuento del 10% en compras.
- Día del cumpleaños: desayuno gratis y descuento del 50% en la compra de tartas, presentando el DNI y la tarjeta del club para validar la fecha.

- Descuentos exclusivos.
- Premios y regalos: mediante la obtención de puntos en las compras pueden beneficiarse de regalos como productos, accesorios personalizados y electrodomésticos. Incluso pueden participar en sorteos de viajes.

Por último, hay que mencionar que *La Colegiala* ha experimentado un proceso de rebranding al inicio del 2022. Creando una nueva estrategia de comunicación enfocada en actualizar su identidad corporativa, presentando una nueva imagen de marca con nuevos conceptos para adaptarse a los nuevos tiempos y a los nuevos medios. Además, esta estrategia ha permitido focalizarse en un nuevo público objetivo, concretamente, en generaciones más jóvenes. En el apartado Anexo 4: Evolución imagen corporativa *La Colegiala*, se incluye una tabla en la que se muestra la evolución de la imagen de la marca *La Colegiala* (Gráfico 16).

1.3.5 Distribución e infraestructuras

Cómo observamos anteriormente, *La Colegiala* desarrolla su negocio a través de un sistema y una red de franquicias. Es decir, el franquiciador tiene el derecho a explotar un modelo de negocio utilizando la marca de la empresa murciana para distribuir sus productos y sus servicios, respetando atentamente las indicaciones de la marca (Soler, 2022).

Por este motivo, por lo que se refiere a *La Colegiala* no se puede hablar de distribución directa; la empresa murciana emplea la distribución indirecta a través de su propia red de franquicias como canal de distribución de sus productos y servicios. Al mismo modo, se distribuyen entre una amplia cartera de clientes que incluye empresas de hostelería y de restauración.

También, es importante mencionar que concretamente, en el sector de las panaderías, los lugares de compra se centran lo más cerca posible a la vivienda o al lugar de trabajo. Y en el caso de *La Colegiala* se observa como hay varios establecimientos repartidos por toda la ciudad y además, en el centro se encuentran muy cercanas entre sí. En virtud de ello, la empresa

adapta su cadena de distribución y facilita el acceso a la compra de los productos, generando mayor oferta y demanda

La Colegiala cuenta con un total de 40 establecimientos en el territorio de la Región de Murcia, 32 tiendas propias y 8 en régimen de franquicias, diferenciándose así, en dos tipos de tiendas. La franquicia *Pantástica* hace referencia a los locales de panadería más tradicionales mientras que la franquicia *Muchamiga*, de más reciente introducción, corresponde a las tiendas con cafetería que respetan la idea de negocio Bakery Coffee (*La Colegiala*, 2022b). En el apartado Anexo 5: Tiendas de *La Colegiala*, se incluye el mapa de Google de la distribución actual de las tiendas *La Colegiala* (Gráfico 17).

Tabla 1: Diferencias entre tipos de locales de *La Colegiala*

	FRANQUICIA PANTÁSTICA	FRANQUICIA MUCHAMIGA
Tipología de tienda	Panadería, bollería, pastelería	Panadería, bollería, pastelería, cafetería
Inversión inicial	desde 78.000€	desde 104.000€
Canon de entrada	10.000€	10.000€
Royalties mensual	desde 5%	desde 5%
Royalties publicitario e informático	1%	1%
Duración del contrato	10 años	10 años

Fuente: Elaboración propia a partir de lacolectalia.com

Los dos modelos de franquicias diferencian principalmente en cuanto a inversión inicial, mientras según los datos publicados en la página web oficial de la empresa, lo que son la duración del contrato de franquicia, el canon de entrada y los royalties mensuales coinciden sin distinción alguna (*La Colegiala*, 2022b).

En referencia a la logística de *La Colegiala*, el sistema de distribución es bastante complicado, ya que la empresa quiere asegurar la calidad de sus productos, con una elaboración en su mayoría diaria, evitando el uso de aditivos ni grasa. Por estos motivos, los productos se reparten cada día en todas las tiendas y franquicias de la empresa eliminando totalmente cualquier proceso de conservación por congelación. De hecho, en 2021 *La Colegiala* se ha convertido en “la panadería artesanal española más alejada de los procesos

industrializados para fabricación de su producto más vendido“ (Economía 3, 2021).

Las oficinas centrales y el centro principal de elaboración de productos de *La Colegiala* se encuentran en Diseminado Carretera San Javier, 220. parcela PP ZI, RM-1, 30580 Los Ramos, Murcia (La Colegiala, 2022a).

Puesto que la empresa tiene como objetivo el mantenimiento de un mismo nivel de calidad en todos sus puntos de venta, esto supone un esfuerzo muy grande y condiciona también la apertura de nuevos locales que tendrán que organizarse y funcionar de la misma manera que las tiendas de anterior instalación, privilegiando como siempre procesos artesanales y un trato al cliente personalizado.

1.3.6 Estados contables

Resulta muy importante considerar y analizar la situación económica-financiera de una empresa en vista del desarrollo de un plan de marketing. Así pues, a partir de los balances y de las cuentas de resultados presentados en el año 2020 se han examinado los estados contables de la empresa *La Colegiala* y del sector de referencia. Los que hacen referencia a la empresa se presentan a continuación.

Tabla 2: Balance de situación año 2020, *La Colegiala*

BALANCE DE SITUACIÓN 2020			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Activo No Corriente	€ 824.539	Patrimonio Neto	€ 393.912
		Pasivo No Corriente	€ 494.110
Activo Corriente	€ 379.615	Pasivo Corriente	€ 316.132
*Existencias	€ 0		
*Realizable	€ 312.678		
*Disponible	€ 66.937		
TOTAL ACTIVO	€ 1.204.154	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	€ 1.204.154

Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

Tabla 3: Cuenta de resultados año 2020, La Colegiala

CUENTA DE RESULTADOS 2020	
Resultado de explotación	€ 8.819
Ingresos financieros	€ 1.871
Gastos financieros (no intereses)	€ 0
RES. ANTES INTERESES E IMPUESTOS (BAII)	€ 10.690
- Intereses	-€ 7.240
RES. ANTES IMPUESTOS (BAI)	€ 3.450
- Imp. s/beneficio (30%)	-€ 2.227
Resultado del ejercicio (B° NETO)	€ 1.223

Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

En cuanto al margen comercial, es decir el porcentaje sobre el precio de venta de un producto que gana una empresa (Ludeña, 2022), no es posible calcularlo ya que no se conoce por ejemplo el precio de las materias primas que utiliza la empresa para elaborar sus productos.

Al realizar un *análisis por masas*, se aprecia que los resultados del capital circulante y del fondo de maniobra reflejan una situación positiva para la empresa *La Colegiala*, puesto que presenta un activo corriente superior al pasivo corriente y un fondo de maniobra positivo (superior a 0). Con lo cual, cuenta con recursos económicos a corto plazo para hacer frente a deudas y gastos.

Por otro lado, el sector pan muestra una situación de estabilidad normal, con el activo corriente mayor que el pasivo corriente. Además, el activo no corriente es financiado con recursos propios y pasivo no corriente.

Por lo que concierne el *análisis por ratios*, en cuanto a liquidez *La Colegiala* cuenta con activo corriente suficiente para hacer frente a los pagos a corto plazo, por lo que tiene capacidad de convertir sus activos en liquidez a corto plazo.

En relación a la *solventía*, la situación de la empresa se caracteriza por alto grado de endeudamiento y bajo grado de autonomía. De modo que al tener menos recursos financieros propios que ajenos, tiene 1,11 veces para hacer frente con su activo total al pago de su pasivo, como garantía de sus

acreedores. Y en referencia al *ratio de garantía*, si tiene activo total para hacer frente a los pagos de su pasivo.

Los *ratios de cobertura* muestran que *La Colegiala* no financia su activo fijo con recursos financieros propios, además de que financia los activos fijos con recursos financieros de largo plazo. Y sí tiene su beneficio antes de intereses e impuestos para hacer frente al pago de intereses.

En referencia a la *rentabilidad*, la empresa no cuenta con suficiente capacidad en base a los activos con los que cuenta para generar beneficios. Por este motivo, como los ratios tanto de rentabilidad económica como de rentabilidad financiera se posicionan en torno al cero, se puede afirmar que la empresa es poco o nada rentable.

Todos los datos y las operaciones de cálculo relativos a estas dos análisis sobre mencionadas se reúnen en el apartado Anexo 1: Estados contables *La Colegiala* del presente trabajo.

2. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (que hace referencia a las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite analizar la situación actual de la empresas, marcas o productos para ver en qué estado se encuentran y ver qué decisiones pueden tomar para mejorar.

2.1 MATRIZ DAFO

A través de la herramienta de análisis DAFO se han analizado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de *La Colegiala*. Pudiendo diferenciar entre:

- Análisis interno: de origen interno de la empresa, donde se encuentran las debilidades y fortalezas.

- Análisis externo: de origen externo de la empresa, donde se encuentran las amenazas y oportunidades.

Tabla 4: Matriz DAFO, *La Colegiala*

DEBILIDADES	AMENAZAS
Productos perecederos	Situación económica del país
Situación financiera de la empresa	Competencia
Distribución de los productos	Nuevos hábitos saludables
	Desabastecimiento y encarecimiento de materia prima
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Rebranding	Tendencias del mercado
Atención personalizada en el punto venta	Nuevas líneas de productos
Fidelización de la clientela	Crecimiento de la demanda
Calidad de sus productos	Avance tecnológico
Variedad de productos	
Descuentos y promociones	

Fuente: Elaboración propia

La explicación de cada variable del análisis DAFO se reúne en el apartado Anexo 7: Explicación análisis DAFO, *La Colegiala* del presente trabajo.

3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

En este apartado se definen los objetivos, tanto el objetivo general como los objetivos específicos, y las estrategias del plan de marketing que se van a llevar a cabo en este estudio.

Objetivo principal

El objeto principal del Plan de Marketing es la apertura de una nueva tienda de *La Colegiala* en la ciudad de Alicante, centrándose principalmente en el apartado de distribución del marketing mix.

Objetivos específicos

Respecto a los objetivos específicos del Plan de Marketing se encuentran:

1. Crear posicionamiento de marca en Alicante
2. Crear nuevos productos y servicios para *La Colegiala* de Alicante.
3. Desarrollar estrategias de precios para la apertura del nuevo establecimiento.

4. PLANES DE ACCIÓN

Es importante mencionar que a pesar de que el Plan de Marketing que se plantea en este trabajo se centra en la apertura de una nueva franquicia artesanal de *La Colegiala* en Alicante, a continuación, se van a proponer una serie de acciones a desarrollar en cada una de las variables del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución.

- **PRODUCTO**

Para que el cliente de la zona de Alicante encuentre la mismas prestaciones y los mismos servicios que encuentran los clientes de Murcia en sus franquicias, y además consigan o mantengan el mismo éxito, la franquicia que se va a abrir en Alicante va a mantener la misma cartera de productos y servicios que ofrecen en la Región de Murcia.

Acción 1: Nuevos productos típicos alicantinos

Aunque como se mencionó anteriormente, la franquicia de Alicante va a mantener la misma cartera de productos de *La Colegiala* de Murcia, se van a añadir productos típicos de la provincia de Alicante, como por ejemplo los que se incluyen en la siguiente tabla (Gabriela's Desayunos, 2018):

Tabla 5: Nuevos productos, *La Colegiala*

PANES	PRODUCTOS SALADOS	PRODUCTOS DULCES
Pan corfat: pan con corteza dura y miga esponjosa	Coca salada alicantina	Pastel de boniato: pastel aromático con forma de empanadilla dulce
Pan de higo	Coca amb tonyina	Rollitos de anís: rosas dulces bañadas en anís
Pan de dátil	Coca de mollitas	Almojábanas: panecillos dulces
Pan mangraneta: pan con forma de granada	Tarta salada de carne	Orelletes: coca dulce con forma de oreja
Pan montera: pan con forma de montera de torero y con corteza dura	Tortas de sal	Coca boba: bizcocho dulce
Pan pataqueta: pan con forma de croissant		Turrón de jijona
Pan pirulí: barra de pan estrecha y corta		Turrón de Alicante
Pan rosado: barra de pan esponjosa con forma de trenza		

Fuente: Elaboración propia

Acción 2: Elaboración de menús para desayuno y merienda

Aparte de los menús de almuerzo que ofrece de manera semanal, para ampliar los servicios, se van a proponer menús para desayunos y meriendas. Y de manera general, y como se comenta en la siguiente acción, se van a sumar a los menús la opción para veganos y vegetarianos, para que puedan disfrutar de menús en los desayunos, comidas y meriendas adaptados a sus hábitos alimentarios.

Acción 3: Elaboración de productos veganos y vegetarianos

Dada la alta demanda de productos veganos y vegetarianos, como nuevos estilos de vida saludable, se plantea la elaboración de productos que se adapten a estas necesidades, sin utilizar huevos, levaduras y leche. Además, estos productos también se añadirán a la cartera de productos de *La Colegiala* de Murcia.

Los productos propuestos son: layer cake de chocolate y café, pastel de soja vegano, pastel de verduras vegano, pastel de almendras, budín de naranja vegano, cake de turrón de chía y lima, pan vegano de pasas y semillas, panecillos veganos, bagels veganos, rolls veganos.

Aparte, en los menús diarios, se van a añadir opciones para vegetarianos y veganos. De modo que podrán optar a menús de desayuno, comida y merienda adaptados a sus hábitos alimentarios.

Acción 4: Etiquetas con código QR

Según un estudio realizado por la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación, en 2020 el uso de códigos QR a través de dispositivos móviles o tabletas alcanzó un 73,9% con un incremento del 38,7% con respecto al año 2013 (AIMC, 2021). Por este motivo, como en *La Colegiala* solo cuentan con etiquetas normales los productos envasados, se van a crear etiquetas con códigos QR para los productos que se encuentran en las vitrinas de las tiendas y para los embalajes de sus productos. Se puede ver una simulación en el Gráfico 18 del apartado Anexo 6: Propuestas etiquetas QR y envases para *La*

Colegiala. De modo que los consumidores al escanear este código QR desde su móvil podrán consultar la fecha de lote o caducidad, los ingredientes y los valores nutritivos de ese producto. Pero para la creación de esas pegatinas, los dependientes de la tienda, en el momento de pago, podrán encontrar el código correspondiente al producto que están vendiendo dentro de un catálogo online y la podrán imprimir al instante para adherirse al packaging de ese producto.

Acción 5: Nuevos modelos de packaging

Para reducir el consumo de plásticos y ayudar a disminuir el impacto medioambiental, vamos a crear cajas de cartón para los productos de bollería y repostería (Gráfico 18 en el apartado Anexo 6), y bolsas de tela para los productos de selección y panadería. Ambos modelos de embalaje serán personalizados y seguirán el estilo de la imagen corporativa de la empresa.

En relación a los envases de cartón, que se utilizarán también para los productos de cafetería para llevar, es fundamental que sean de calidad. Por ello, el cartón tiene que ser grueso y resistente, sobre todo, para alimentos que contienen naturalmente aceite o mantequilla, como bollería y pasteles, y los que se usan para bebidas como café o chocolate caliente para llevar. Además, la calidad de un material es fundamental ya que puede también afectar la calidad del producto, sobre todo por lo que concierne a la frescura de los alimentos y su vida útil (Valderrama García, 2019).

- **PRECIO**

Aunque el franquiciado puede establecer libremente el precio de venta de los productos (Zamarro, 2019), para alcanzar el éxito y el mismo posicionamiento obtenido en la Región de Murcia, va a mantener la misma política de precios de La Colegiala de Murcia. Así, si algún cliente de Murcia visita el establecimiento de Alicante se va a encontrar

los mismos precios, y si ocurre al revés, si algún cliente de Alicante acude a alguna de las franquicias de Murcia se encontrará los mismo precios.

Acción 6: Promociones de menús

Para llamar la atención de nuevos clientes e invitarlos a entrar en la tienda de manera indirecta, se propone la promoción de menús, tanto para desayunos como para meriendas, que tiene relación a la vez con la parte de estrategias de producto.

Para la promoción del menú desayuno se va a ofrecer un servicio por el precio de 2€, disponible entre semana en el horario de 08:00 a 10:00h, que va a incluir bebida (café con leche/bebida vegetal o zumo de naranja natural) y la opción de elegir entre pan casero con huevos rotos o aguacate y salmón, o bizcocho casero con nueces y almendras. Y para la promoción del menú merienda se va a proponer un servicio especial por el precio de 3€, disponible entre semana en el horario de 16:30 a 18:30h, que va a incluir incluir bebida (café con leche/bebida vegetal o capuchino) y la opción a elegir entre bizcochos casero de nueces y almendras, manzana o el bizcocho especial de ese día.

Acción 7: Descuentos para universitarios

El principal público de *La Colegiala* son adultos con alrededor de unos cincuenta años de edad aproximadamente, por lo que para ampliar su target, se propone una serie de descuentos y promociones para universitarios, ya que dado su estilo de vida y rutina diaria, necesitan encontrar alternativas rápidas y baratas para satisfacer sus necesidades. Por ello, se crearán bonos que estarán disponibles entre semana y tendrán descuentos o promociones en servicios concretos, como menús de desayuno y merienda. Y para obtener estos descuentos y promociones, los universitarios tendrán que mostrar en el establecimiento la tarjeta universitaria de la universidad a la que pertenezcan.

- **COMUNICACIÓN**

En cuanto a la comunicación en red, se mantienen y utilizan los perfiles de *La Colegiala* de Murcia ya que la empresa cuenta con perfiles oficiales en las principales redes sociales, como es el caso de Facebook, Instagram y Twitter, donde actualiza contenido de manera habitual y además, anuncia eventos, novedades y promociones. Así, estas páginas se utilizarán también para anunciar la apertura del nuevo establecimiento en Alicante, ya que la empresa cuenta con más de 13.700 seguidores en Facebook, más de 2.330 en Instagram y más de 5.500 en Twitter, aunque también está presente en Foursquare, Youtube, Flickr, y Pinterest, y no tendrían que crear perfiles desde cero cuando el contenido va a ser prácticamente el mismo.

Acción 8: Campañas publicitarias en Facebook ADS e Instagram ADS

Con el objetivo de promocionar la apertura del nuevo local, se propone la creación de unas campañas publicitarias tanto en Facebook ADS como en Instagram ADS. El radio de actuación va a comprender la Región de Murcia y la provincia alicantina, con una duración de un mes. En Facebook, los anuncios publicitarios se ubicarán principalmente en la sección de noticias y en nativos, banners e intersticiales. Aunque es ubicando la campaña en el feed de Instagram, en la sección “Explorar” y en Instagram Stories que se prevé el mayor impacto en términos de visibilidad.

Acción 9: Colaboración con influencers de la zona de Alicante

Para darse a conocer de manera sutil en la zona de Alicante y acercarse a nuevos posibles consumidores, se utilizará la figura del influencer para promocionar el nuevo establecimiento y los productos con los que va a contar la tienda. Para ello, se utilizarán los perfiles de Instagram de Lalia Benchelef, creadora digital de Alicante con 61.7000 seguidores, y Saboreanda, creadora de vídeos de Alcoi con 203.000 seguidores.

Ambas creadoras de contenido digital utilizarán los post, stories, directos y reels para promocionar a *La Colegiala* de Alicante.

Acción 10: Nota de prensa en medios de comunicación de Alicante y Murcia

Para dar a conocer la apertura del nuevo establecimiento en Alicante, se va a publicar una nota de prensa en los medios de comunicación más reconocidos de la zona, como es el caso de los periódicos: Las Provincias, Alicante Plaza, Diario Alicante, Diario Información y Alicante Press. Además, en la Región de Murcia, también se publicará una nota de prensa para dar a conocer la expansión de la empresa regional en la provincia de Alicante. En este caso, se utilizarán los periódicos digitales La Verdad y La Opinión, dado su gran alcance comunicativo en Murcia.

Acción 11: Acciones de Marketing Directo a través de la página web

Aprovechando el alcance y el éxito de la página web de *La Colegiala*, para dar a conocer el lanzamiento de *La Colegiala* de Alicante en la página web se van a crear banners promocionales, donde se dará a conocer la ubicación de la nueva tienda, y que perdurará varias semanas después de la apertura para que cuando el usuario entre a la web sea conocedor de esta nueva franquicia.

Acción 12: Creación y lanzamiento de una aplicación para La Colegiala

Actualmente, *La Colegiala* en Murcia no cuenta con aplicación propia para smartphone, pero para generar éxito con la apertura del nuevo establecimiento, se va a crear una aplicación para iOS y Android que estará disponible para toda la franquicia de *La Colegiala*, es decir, estará disponible tanto en Murcia como en Alicante, y que tendrá el nombre de "LaColegialApp". Mediante esta aplicación los clientes y consumidores podrán acceder a información de los productos que comercializan, ya que cada franquicia tendrá su propia sección para que sus clientes puedan consultar su ubicación y horario, así como información de los productos, menús y servicios que ofrece. Además, podrán consultar los

eventos o talleres que la empresa realice. También, cabe destacar que los socios del Club Muchamiga y los estudiantes universitarios podrán acceder a su perfil personal en la aplicación para comprobar sus puntos, premios y descuentos. Y por último, en la app tendrán acceso a la plataforma de distribución para consultar el estado de sus pedidos, como el horario de recogida en tienda, o el acceso directo a un mapa para localizar el establecimiento.

Acción 13: Colaboración en relación de socio con APPPA

Como hemos comentado anteriormente, APPPA es la asociación de panadería y pastelería de Alicante y provincia, por lo que *La Colegiala* si se convirtiera en socia de esta asociación se beneficiaría de varias ventajas como organizar eventos conjuntos o talleres de elaboración de productos como panes o bizcochos, ya que sería una manera eficiente para darse a conocer por la zona. A la vez, podrían obtener información de primera de los consumidores de este sector como de los inconvenientes de este mercado, dada la gran trayectoria y experiencia con la que cuenta APPPA.

- **DISTRIBUCIÓN**

Para la apertura de la franquicia de *La Colegiala* en Alicante se va a seguir el modelo de la franquicia presente en la Región de Murcia. Se creará la franquicia siguiendo el esquema tradicional con la tienda que vende de modo directo.

Acción 14: Convenios

Además de la venta directa, se intentará crear convenios para servir a hoteles, empresas o colegios, como ya se realiza en Murcia.

Acción 15: Búsqueda del franquiciado

Como anteriormente se ha hablado, la empresa se caracteriza por una visión y unos valores sólidos, que claramente tienen que reflejarse también en la persona que quiere convertirse en franquiciado de *La*

Colegiala. De hecho, desde la empresa buscan a personas con experiencia, pero lo más importante es que sean “amantes de los productos artesanos y que crean en valores como la solidaridad, honestidad y humildad”. El franquiciado tendrá a disposición un plan de marketing local elaborado por la misma dirección de *La Colegiala* que le apoyará además con unos planes de formación completa y personalizada. (Emprendedores, 2022). Según las pautas proporcionadas por la misma empresa, el franquiciado deberá iniciar su negocio en un local cuya superficie mínima tiene que corresponder a 50 metros cuadrados para la franquicia Pantástica, y a 140 metros cuadrados para la franquicia Muchamiga (modelo Bakery Coffee). Además, en cuanto a la ubicación, tendrá que preferir zonas de exclusividad y edificios por el centro de la ciudad, cercanos a comercios, centros de salud, zonas de trabajo y colegios (Emprendedores, 2022).

Acción 16: Introducción de los pedidos en línea

Se utilizará la nueva aplicación “LaColegialApp” como plataforma en apoyo a la distribución introduciendo para el usuario la posibilidad de realizar pedidos en línea con opciones de entrega a domicilio, a través de Glovo, Just Eat o Deliveroo, y recogida en tienda. Además, la aplicación contará con un mapa para localizar los establecimientos más cercanos a la posición actual del usuario y facilitar así la visita a la tienda.

Acción 17: Franquiciar tiendas propias

Tras analizar la situación económico-financiera de *La Colegiala*, y con el objetivo de reducir eficazmente los gastos, se optará por transformar en franquicia todas las tiendas que actualmente son propias de la empresa (32 tiendas, es decir, el 80% del total). La distribución pasará de canal directo a canal corto y así, se reducirán entre otros: costes relativos al alquiler de los locales y costes del personal.

A diferencia de las otras acciones del presente plan de marketing, esta transición de tiendas propias a franquicias necesitará un periodo de tiempo superior a tres meses. Pero como el cambio depende

principalmente del franquiciado, esta acción podría conllevar la duración de 2 o 3 años. Por este motivo, esta acción no se encuentra incluida en el Calendario de acciones para *La Colegiala* de Alicante (Tabla 6).

4.1 CALENDARIZACIÓN DE LAS ACCIONES PLANTEADAS

Para llevar a cabo todas las acciones anteriormente propuestas se ha planteado el siguiente calendario mensual, que tendría comienzo en el mes de julio. El objetivo de apertura del nuevo local en la ciudad de Alicante está fijado para la segunda semana de septiembre, ya que a esas fechas le corresponde el comienzo de los colegios según calendario escolar regional.

Las acciones se encuentran agrupadas por meses, y programadas según las semanas correspondientes al año 2022.

Tabla 6: Calendario de acciones para *La Colegiala* de Alicante

Número	Acción	Julio	Agosto	Septiembre
Objetivo	Apertura local de La Colegiala en la ciudad de Alicante			S. 36
1	Nuevos productos típicos alicantinos	Desde S. 30		
2	Elaboración de menús para desayuno y merienda	Desde S. 30		
3	Elaboración de productos veganos y vegetarianos	Desde S. 30		
4	Etiquetas con código QR		Desde S. 31	
5	Nuevos modelos de packaging		Desde S. 31	
6	Promociones de menús			Desde S. 36
7	Descuentos para universitarios			Desde S. 36
8	Campañas publicitarias en Facebook ADS e Instagram ADS		Desde S. 35	Final en S. 39
9	Colaboración con influencers de la zona de Alicante		Desde S. 35	
10	Nota de prensa en medios de comunicación de Alicante y Murcia			S. 36
11	Acciones de Marketing Directo a través de la página web		Desde S. 34	
12	Creación y lanzamiento de una aplicación para La Colegiala de Alicante		Desde S. 31	Lanzamiento en S. 35
13	Colaboración en relación de socio con APPPA		Desde S. 32	
14	Convenios		Desde S. 34	
15	Búsqueda del franquiciado	S. 26 -27		
16	Introducción de los pedidos en línea			Desde S.38

Fuente: Elaboración propia

4.2 PRESUPUESTO SOBRE LAS ACCIONES

Elaborar un presupuesto es fundamental a la hora de tomar decisiones y poder realizar las acciones planeadas al interior de un plan de marketing.

A continuación, una tabla del presupuesto realizado para la apertura de la nueva franquicia en la ciudad de Alicante. El detalle del análisis y del presupuesto de cada una de las acciones del presente plan de marketing se encuentra en el apartado Anexo 8: *Presupuesto sobre las acciones* del presente trabajo.

Tabla 7: Presupuesto sobre las acciones

Número	Acción	Presupuesto
1	Nuevos productos típicos alicantinos	Sin coste
2	Elaboración de menús para desayuno y merienda	€ 200
3	Elaboración de productos veganos y vegetarianos	€ 600
4	Etiquetas con código QR	€ 591
5	Nuevos modelos de packaging	€ 3.800
6	Promociones de menús	€ 800
7	Descuentos para universitarios	€ 500
8	Campañas publicitarias en Facebook ADS e Instagram ADS	€ 120
9	Colaboración con influencers de la zona de Alicante	€ 6.525,00
10	Nota de prensa en medios de comunicación de Alicante y Murcia	€ 89,95
11	Acciones de Marketing Directo a través de la página web	€ 40
12	Creación y lanzamiento de una aplicación para La Colegiala de Alicante	€ 1.874
13	Colaboración en relación de socio con APPPA	€ 60
14	Convenios	Sin coste
15	Búsqueda del franquiciado	Sin coste
16	Introducción de los pedidos en línea	35%/pedido
TOTAL		€ 15.200

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, La Colegiala para asumir el gasto de las acciones del Plan de Marketing, 15.200€ aproximadamente, ampliará su capital para hacer frente al costo total. Gasto que recuperará de manera paulatina, ya que con todas las acciones propuestas aumentará sus ventas y así, amortizará el dinero invertido en la franquicia.

5. PLAN DE CONTROL

Para llevar a cabo el control de las acciones propuestas en Plan de Marketing para la apertura del nuevo establecimientos de *La Colegiala* en Alicante, se van a tener en cuenta los presupuestos anteriormente propuestos, para ver si las acciones se están cumpliendo y pueden seguir manteniendo el presupuesto inicial o, por lo contrario, al no cumplirse las acciones hay que eliminar partidas o pedir convenios a otros franquiciados.

- A partir de las ventas realizadas en la nueva tienda, se creará un control por productos vendidos para comprobar si los que se han añadido de forma exclusiva a la cartera de productos de Alicante, realmente se convierten en compras por parte del público de la zona.
- Para realizar una monitorización del sitio web, se usará la herramienta Google Analytics. Se controlará el tráfico en la web de la empresa, el número de usuarios y de nuevos accesos, además de su fuente de origen (buscadores, redes sociales, códigos QR, etc).
- Las campañas publicitarias en Facebook Ads e Instagram Ads, se monitorizarán con el Píxel de Facebook y la herramienta Metricool.
- Para comprobar el nivel de interés y satisfacción de los clientes que han visitado el nuevo local, se llevará a cabo una encuesta de satisfacción a través de “LaColegialApp”. Además, se les dejará la posibilidad a los usuarios de aportar ideas y sugerencias.
- Se evaluará el éxito y la funcionalidad de la nueva “LaColegialApp” monitorizando el número de descargas de la aplicación, el número de bonos y descuentos utilizados a través de la plataforma para finalizar una compra en la tienda, y el número de pedidos realizados en línea.

Además, de manera aproximada se ha estimado la cuenta de resultados del año 2022 si el plan de marketing para la apertura de la nueva tienda en

Alicante se llevase a cabo. Suponiendo un crecimiento del beneficio de un 11%, y una reducción de gastos del 7,5%, podemos ver como los resultados serían positivos y la empresa beneficiaría de todas las acciones llevadas a cabo.

Tabla 8: Cuenta de resultados años 2021 - 2022 La Colegiala

CUENTA DE RESULTADOS 2021		CUENTA DE RESULTADOS 2022	
Beneficios	€ 3.855.052,00	Beneficios	€ 4.240.557,20
Gastos	€ 3.846.233,00	Gastos	€ 2.900.000,00
		Plan de Marketing	€ 15.200,00
Resultado de explotación	€ 8.819	Resultado de explotación	€ 1.325.357
Ingresos financieros	€ 1.871	Ingresos financieros	€ 2.000
Gastos financieros (no intereses)	€ 0	Gastos financieros (no intereses)	€ 0
RES. ANTES INTERESES E IMPUESTOS (BAII)	€ 10.690	RES. ANTES INTERESES E IMPUESTOS (BAII)	€ 1.327.357
- Intereses	-€ 7.240	- Intereses	-€ 7.000
RES. ANTES IIMPUESTOS (BAI)	€ 3.450	RES. ANTES IIMPUESTOS (BAI)	€ 1.320.357
- Imp. s/beneficio (30%)	-€ 2.227	- Imp. s/beneficio (30%)	-€ 396.107
Resultado del ejercicio (B° NETO)	€ 1.223	Resultado del ejercicio (B° NETO)	€ 924.250

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La Colegiala es una franquicia familiar que ha evolucionado de manera paulatina a lo largo de los años, adaptándose a las necesidades de su público objetivo. Incluso, hemos visto cómo se está expandiendo por los municipios de la Región de Murcia, intentando llegar a casi todos sus habitantes. Debido a ello, se ha propuesto la apertura de esta panadería artesanal en Alicante, con el fin de expandir el negocio a otra ciudad. Aunque, cabe destacar que dada su gran dimensión, tiene la posibilidad de poder expandirse a nivel nacional y así, comercializar sus productos por todo el país.

En consecuencia, para la apertura de la franquicia en Alicante, se han propuesto y desarrollado varias acciones para cada una de las variables del marketing mix (producto, precio, comunicación y distribución). Más, si se ponen en práctica, podrían mejorar el actual estado financiero de la empresa, obteniendo beneficios y reduciendo gastos. Asimismo, la empresa podría focalizarse en generaciones más jóvenes y mejorar su posicionamiento, así como forjar enlaces de fidelización entre empresa y consumidor.

En cuanto a lo anteriormente mencionado, las estrategias han sido desarrolladas principalmente para llevarlas a cabo a partir del mes de julio, a pesar del presupuesto estimado tan ajustado. Aunque a modo de reflexión y/o consejo, la empresa debería de ejecutarlas en un medio y corto plazo, supuesto que se ha tenido en cuenta la situación actual del sector, la zona de mercado y el público objetivo al que se enfocaría.

BIBLIOGRAFÍA

- AESAN, Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (julio 2009). *Guía para la aplicación del sistema de trazabilidad en la empresa agroalimentaria* (pp. 9-18). Madrid.
- AESAN, Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (2020). *Plan de Colaboración para la Mejora de la Composición de Alimentos y Bebidas y Otras Medidas 2020*. En línea: https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/web/nutricion/seccion/plan_colaboracion.htm
- Álvarez, J.I. (noviembre 2021). *Alimentación y bebidas, un sector clave en la economía española*. *El Economista*. En línea: <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11696691/03/22/La-bolsa-europea-igual-a-la-inflacion-en-el-ultimo-ano-pero-con-dividendos.html>
- Alvira, F. (1983). *Perspectiva cualitativa – perspectiva cuantitativa en metodología sociológica*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Número 22 (pp. 70-75).
- Appa (2022). *Asociación de panadería y pastelería de Alicante y provincia*. En línea: <https://www.appa.es>
- Araceli Conty (2022). *Historia de la panadería. Origen del pan*. En línea: https://araceliconty.com/historia-de-la-panaderia/#El_pan_en_Espana
- ASEMAC, Asociación Española de la industria de panadería, bollería y pastelería (noviembre 2019). *ASEMAC se adhiere al pacto economía circular*. En línea: <https://www.asemac.es/component/k2/item/5-asemac-se-adhiere-al-pacto-economia-circular>
- AIMC, Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (marzo 2021). *Infografía Resumen 23º Navegantes en la Red*. En línea:

<https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/navegantes-la-red/infografia-resumen-23o-navegantes-la-red/>

Bermúdez, G.J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias* (pp. 115-130). Madrid: ESIC.

Bertiz (2022). *Bertiz. Franquicias de panaderías y cafeterías*. En línea: <https://www.bertiz.es>

Casal, M. (2020). *Comparamos las condiciones de las cuatro plataformas de delivery a los restaurantes. Las comisiones van desde el 20% al 40% según el perfil de negocio*. Blog Hostelería Madrid. En línea: <https://www.hosteleriamadrid.com/blog/comparativa-delivery-restaurantes-2019/>

Ceoppan (mayo 2021). *La panadería tradicional y artesana española*. Madrid. Recuperado de <https://www.ceoppan.es>

Ceoppan (2022). *La Confederación Española de Panadería, Pastelería, Bollería y Afines*. En línea: <https://www.ceoppan.es>

Cool Bakery (2022). *Franquicia Panadería Low Cost, Cool Bakery Café y Casual Food*. En línea: <https://coolbakery.es>

Corresponsables (2021). *ODS12. ¿Ha supuesto el nuevo movimiento healthy una amenaza o una oportunidad para las empresas del sector de las fast-food?*. Recuperado de: <https://www.corresponsables.com/opinion/quique-julia-castello-estudiante-grado-universidad-abat-oliba-ceu>

Datosmacro (2021). *PIB de España - Producto Interior Bruto*. Expansion/Datosmacro.com. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Datosmacro (2022a). *Murcia*. Expansion/Datosmacro.com. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/murcia>

- Datosmacro (2022b). *Comunidad Valenciana*. Expansion/Datosmacro.com. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/valencia>
- Díez de Castro, E.C. (2004). *Distribución comercial* (3a ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Diputación Provincial de Alicante (2022). *Demografía y Población*. En línea: http://documentacion.diputacionalicante.es/pr_pobl.asp
- Durán, E. (mayo 2021). *El canal foodservice como reto en la recuperación de la Distribución de Panadería* (pp. 242-249). Gran Consumo. Alimarket.
- El Confidencial Digital (2018). *La Buena Vida de ECD. Los avances tecnológicos clave en el desarrollo industrial*. Recuperado de: <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/gadgets/avances-tecnologicos-clave-desarrollo-industrial/20181212200625119249.html>
- Escobar, N.O. (marzo 2022). *Los productos que pueden escasear en los próximos meses en España*. Diario de Sevilla. En línea: https://www.diariodesevilla.es/sociedad/productos-Espana-escasez-gasolina-electricidad_0_1663934049.html
- European Franchise Federation (2016). *Código Deontológico Europeo de la Franquicia* (última revisión: 6 de diciembre de 2016). Recuperado de <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2017/08/Código-Deontológico-Europeo-de-la-Franquicia.-Edición-Oficial.pdf>
- Fernández, H. (26 noviembre 2021). *¿Qué piensan los alicantinos de la gestión de la crisis sanitaria y la situación política actual?*. El Español. En línea: https://www.elespanol.com/alicante/20211126/piensan-alicantinos-gestion-crisis-sanitaria-situacion-politica/630187429_0.amp.html
- Fernández, M. & Martín, J. (2006). *La confianza y el compromiso como factores clave de éxito en las relaciones comerciales. Una aplicación*

empírica en el sistema de franquicia. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 15(1), 77-100.

FIAB, Federación Española de la Industria de Alimentación y Bebidas (2020). *Informe Económico 2020. Madrid.*

FIAB, (marzo 2016). *La industria de Alimentación y Bebidas, primer sector industrial de España. Interempresas. En línea:*
<https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/150879-La-industria-de-alimentacion-y-bebidas-primer-sector-industrial-de-Espana.html>

Gabriela's Desayunos (octubre 2018). *Panes tradicionales alicantinos: toda la variedad que puedas llegar a imaginar. Blog de Gabriela's Desayunos. En línea:*
<https://gabrielasdesayunos.com/panes-tradicionales-alicantinos-toda-la-variedad-que-puedas-llegar-a-imaginar/>

Galindo, C (2022). *La alimentación urge al Gobierno a que ponga fin a la huelga: "Estamos peor que en la pandemia". El País. Recuperado de:*
<https://elpais.com/economia/2022-03-23/la-alimentacion-reclama-el-fin-de-la-huelga-de-transporte-estamos-peor-que-en-la-pandemia.html>

García, J.R. y Fernández J.M. (marzo 2022). *La crisis energética y en el transporte frena a la industria y tensa el abastecimiento. Cinco días, Economía, El País. En línea:*
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/18/companias/1647584731_511417.html

García, R. (enero 2021). *Comparativa de servicios para enviar notas de prensa a los medios. Redactor Freelance. En línea:*
<https://www.redactorfreelance.com/servicios-enviar-notas-prensa/>

Granier (2022). *El Pan de siempre, cerca de casa. Pans Granier. En línea:*
<https://pansgranier.com>

Grefpama (2022). *El Gremi Forner I Pastiser De La Muntanya D'Alacant. En línea:* <https://grefpama.wordpress.com>

- Incerhpan (2022). *Organización Interprofesional de Cereales Panificables y Derivados*. En línea: <http://www.incerhpan.com/interprofesional/>
- La Colegiala (2022a). *Un mundo de panadería artesana*. En línea: <https://www.lacolegiala.com>
- La Colegiala (2022b). *¿Buscas una franquicia rentable, innovadora y con tradición?*. En línea: <https://www.lacolegiala.com/franquicia-de-panaderia-artesana/>
- La Verdad (noviembre 2019). *Las tres panaderías de la Región de Murcia seleccionadas entre las mejores de España*. En línea: <https://www.laverdad.es/sociedad/tres-panaderias-murcianas-20191119120350-nt.html>
- López, P. (octubre 2021). *Cadenas de Cafeterías. Impulso del delivery, consolidación del take away y diversificación de la oferta* (pp. 58-83). *Hoteles y Restauración*. Alimarket.
- Ludeña, J.A. (2022). *Margen comercial*. *Economipedia*. En línea: <https://economipedia.com/definiciones/margen-comercial.html>
- Magrama, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2021). *Informe del Consumo de Alimentación en España 2020* (pp. 431-452). Madrid.
- Marco-Gardoqui, I. (2022). *España, un Estado en quiebra*. ABC. En línea: https://www.abc.es/economia/abci-espana-estado-quiebra-202204080033_noticia.html
- Martín Cerdeño, V. J. (enero-febrero 2011). *Alimentación en España. Consumo de pan en España* (pp.95-99). Madrid: Mercasa.
- Mendoza, R. (2019). *28 nuevas enseñanzas de panaderías y pastelerías el pasado año*. *Club del emprendimiento*. En línea: <https://www.clubdelemprendimiento.com/blog/franquicia/nuevas-franquicias-panaderia-pasteleria/>

- Mercadona (agosto 2016). *Pan y bollería recién hecha en el Horno de Mercadona*. En línea: <https://info.mercadona.es/es/consejos/alimentacion/pan-y-bolleria-recien-hecha-en-el-horno-de-mercadona/tip>
- M. Jimenez Noguera SL (2021). *Informe generado el 24.12.2021 por Carmen Conesa con InsightView. Cuentas La Colegiala (pp. 1-3). Insight view.*
- Ministerio de Sanidad y Consumo (2000, derogado). *Real Decreto 202/2000, de 25 de febrero de 2000 (pp. 8294-8297)*. Madrid. En línea: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2000-3761>
- Navarro García, M.J. (2022). *Cómo resolver un contrato de franquicia: Cosas a tener en cuenta*. Peña Ochoa & Granados Abogados. En línea: <https://penaochoagranados.com/franquicias/resolver-contrato-franquicia/>
- Quiroa, M. (2022). *Análisis interno de una empresa*. Economipedia. En línea: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-interno-de-una-empresa.html>
- Pan de Calidad (2022). *pan de calidad*. En línea: <https://pandecalidad.com>
- Panaria (2022). *Panaria Panaderías*. En línea: <https://panariapanaderias.es>
- Parra, M.C. y Beltrán, M.A. (2011). *Marketing y dirección comercial (pp. 95-96)*. Murcia: UCAM Ediciones.
- Presidencia del Gobierno (1984, derogado). *Real Decreto 1137/1984, de 28 de marzo*. Madrid. En línea: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1984-13859>
- Redacción Emprendedores (octubre 2016). *Somos la panadería artesanal más grande de España*. Revista Emprendedores. En línea: <https://www.emprendedores.es/franquicias/la-colegiala-somos-la-panaderia-artesanal-mas-grande-de-espana/>

- Redacción Emprendedores (2022). *Franquicia La Colegiala*. Revista *Emprendedores*. En línea: <https://www.emprendedores.es/franquicias/la-colegiala/>
- Redacción E3 (febrero 2021). *La Colegiala hace de la panadería un auténtico arte*. *Economía* 3. En línea: <https://economia3.com/la-colegiala-hace-de-la-panaderia-un-autentico-arte/>
- Redacción Qcom.es (abril 2022). *La industria panadera en cifras*. Revista *Qcom.es*. En línea: https://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-industria-panadera-en-cifras_26720_2_29159_0_1_in.html
- Retif España (2022). *Todo lo que necesitas para equipar tu tienda*. En línea: <https://www.retif.es>
- Reyero, L.A. (2017). *Análisis de la relación de franquicia: estructura de propiedad*. Trabajo de Fin de Grado. A Coruña: Universidad A Coruña. Recuperado de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19862/AyalaReyero_La_ura_TFG_2017.pdf?sequence=2
- Rivero, M.R. (septiembre 2015). *Alimentación y tiendas especializadas. El sector más potente en la franquicia*. Tormo Franquicias Consulting. Madrid. En línea: <https://www.tormofranquicias.es/wp-content/uploads/2015/09/las-franquicias-de-alimentacion-en-espana.pdf>
- Rodríguez, V. (junio 2021). *Precio De La Publicidad En Facebook Ads [Coste De Los Anuncios]*. Escuela Marketing and Web. En línea: <https://escuela.marketingandweb.es/precio-publicidad-facebook/>
- Ruiz, M.V. (septiembre 2018). *Plan de empresa para la creación de una panadería*. Trabajo de Fin de Grado. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia. Recuperado de

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/110585/V%C3%ADcente%20-%20Plan%20de%20empresa%20para%20la%20creaci3n%20de%20una%20panader%C3%ADa..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salas, M. (marzo 2022). *La guerra de Ucrania da un vuelco en un mes a la alimentación mundial*. *El Mundo*. Madrid. En línea: <https://www.elmundo.es/economia/2022/03/27/62402201e4d4d8c9528b459b.html>

Soler, A. (2022). *La Franquicia cómo estrategia de Distribución*. *InfoFranquicias.com*. En línea: <https://www.infofranquicias.com/cd-26927/La-Franquicia-como-estrategia-de-Distribucion.aspx>

Tormo Franquicias Consulting (2022). *Franquicias de alimentación. Uno de los sectores más potentes*. En línea: <https://www.tormofranquicias.es/tormo-franquicias-expertos-en-franquicia/experiencia-en-franquicia/franquicias-alimentacion/>

Triguero, S. (julio 2016). *La Colegiala, el espíritu de una firma que reivindica la panadería artesana y con valores*. *Diario La Verdad*. En línea: <https://www.laverdad.es/nuestra-economia/201606/02/colegiala-espiritu-firma-reivindica-20160602013058-v.html>

Valderrama García, E. (diciembre 2019). *Formulaciones mejoradas y nuevos envases en panadería y pastelería*. *Techpress*. En línea: <https://techpress.es/formulaciones-mejoradas-y-nuevos-envases-en-panaderia-y-pasteleria/>

Villalonga, A. (2020). *¿Cuál es el precio hora de un programador?*. *Consultora tecnológica Kaira*. En línea: <https://kaira.es/cual-es-el-precio-hora-de-un-programador/>

Yeeply, world class tech talent (2022). *¿Cuánto cuesta crear una app?*. *Blog de Yeeply*. En línea: <https://www.yeeply.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app/#españa>

Zamarro, J (2019). *Autónomos y Emprendedores. La imposición de los precios de venta por el franquiciador no es una práctica legal*. Recuperado de: <https://www.autonomosyemprendedor.es/opinion/jose-zamarro/imposicion-precios-venta-franquiciador/20190701200116019971.html#:~:text=La%20conclusi%C3%B3n%20es%20que%20las,venta%20que%20estime%20mas%20convenientes>

ANEXOS

Anexo 1: Estados contables *La Colegiala*

Gráfico 1: Capital circulante de *La Colegiala* y sector *Pan*

Capital circulante <i>La Colegiala</i>:
activo corriente – pasivo corriente
379.615 - 316.132 = 63.483
Capital circulante <i>Sector Pan</i>:
activo corriente – pasivo corriente
64.304.994 - 28.338.881 = 35.966.113

Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

Gráfico 2: Fondo de maniobra de *La Colegiala* y sector *Pan*

Fondo de maniobra <i>La Colegiala</i>:
(patrimonio neto + pasivo no corriente) – Activo no corriente
(393.912 + 494.110) - 824.539 = 63.483
Fondo de maniobra <i>Sector Pan</i>:
(patrimonio neto + pasivo no corriente) – Activo no corriente
(85.409.210 + 103.657.030) - 153.100.128 = 35.966.113

Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

Gráfico 3: Ratios de liquidez *La Colegiala*

Ratio de liquidez:

$$\frac{ACC}{PCC} = \frac{379.615}{316.132} = 1,20 \text{ veces}$$

Ratio de tesorería:

$$\frac{Realizable + Disponible}{PCC} = \frac{312.678 + 66.937}{316.132} = 1,20 \text{ veces}$$

Ratio de disponibilidad:

$$\frac{Disponible}{PCC} = \frac{66.937}{316.132} = 0,21 \text{ veces}$$

Ratio de disponibilidad inmediata:

$$\frac{IFcp + Disponible}{PCC} = \frac{0 + 66.937}{316.132} = 0,21 \text{ veces}$$

Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

Gráfico 4: Ratios de solvencia *La Colegiala*

Ratio de autonomía:

$$\frac{Patrimonio \text{ neto}}{Activo \text{ total}} \times 100 = \frac{393.912}{1.204.154} \times 100 = 32,71\%$$

Ratio de endeudamiento:

$$\frac{Pasivo \text{ total}}{Activo \text{ total}} \times 100 = \frac{810.242}{1.204.154} \times 100 = 67,29\%$$

Ratio de endeudamiento a corto plazo:

$$\frac{Pasivo \text{ cc}}{Activo \text{ total}} \times 100 = \frac{316.132}{1.204.154} \times 100 = 26,25\%$$

Ratio de endeudamiento a largo plazo:

$$\frac{Pasivo \text{ no cc}}{Activo \text{ total}} \times 100 = \frac{494.110}{1.204.154} \times 100 = 41,03\%$$

Ratio de endeudamiento:

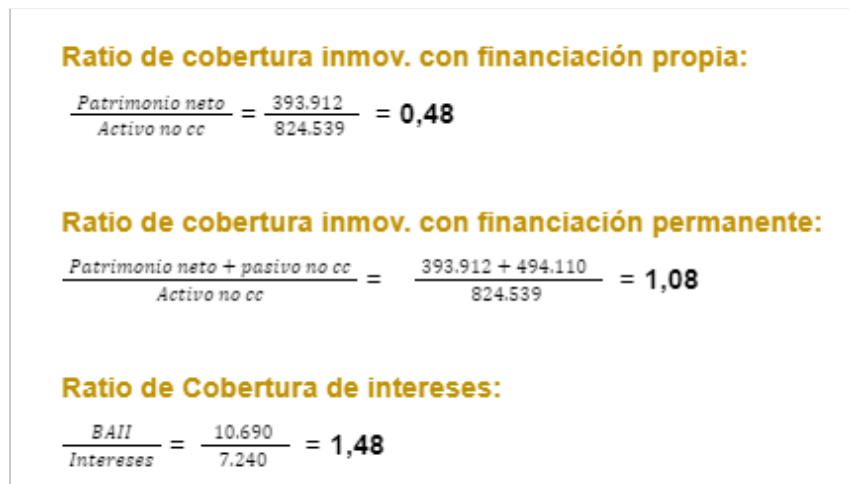
$$\frac{Pasivo \text{ total}}{Patrimonio \text{ neto}} = \frac{810.242}{393.912} = 2,06$$

Ratio de garantía:

$$\frac{Activo \text{ total}}{Pasivo \text{ total}} = \frac{1.204.154}{810.242} = 1,49$$

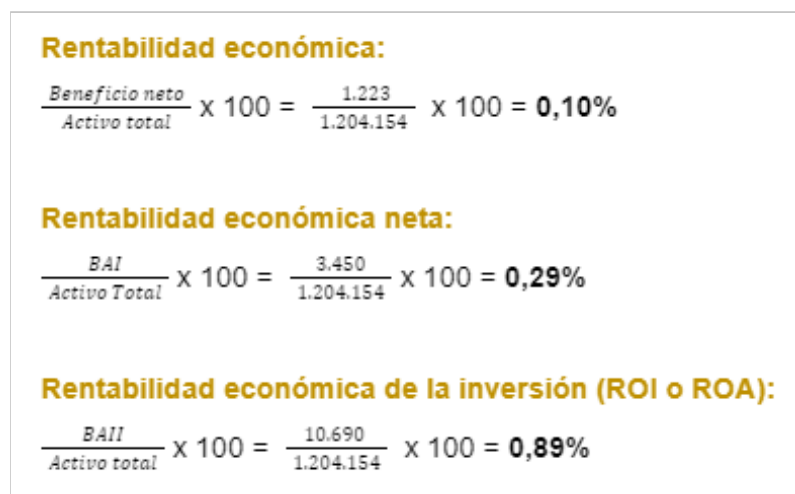
Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

Gráfico 5: Ratios de cobertura *La Colegiala*



Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

Gráfico 6: Ratios de rentabilidad económica *La Colegiala*



Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

Gráfico 7: Ratios de rentabilidad financiera *La Colegiala*

Rentabilidad financiera (ROE):	
$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{1.223}{393.912} \times 100 = 0,31\%$	
Rentabilidad financiera de los recursos permanentes:	
$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto} + \text{pasivo no cc}} \times 100 = \frac{1.223}{393.912 + 494.110} \times 100 = 0,14\%$	

Fuente: Elaboración propia a partir de M. Jimenez Noguera SL (2021)

Anexo 2: Precio de los productos de *La Colegiala*

Gráfico 8: Precios estimados productos salados *La Colegiala*

	PRECIOS
Agujas de york	2,20€
Crespillos	2,10€ (bolsa de 200gr)
Panochos de chorizo	0,48€
Panochos de salchicha	0,48€
Empanadilla vegana	1,80€
Empanadilla vegana con piñones	1,85€
Empanadilla casera mini	0,75€
Empanadilla casera	1,25€
Empanadilla de cebolla y atún	1,40€
Empanadilla de hojaldre	1,25€
Empanadilla de espinacas	1,30€
Empanadillade verdura variada	1,45€
Pastel de carne de ternera	2,40€
Pastel de carne mini	1,15€
Pastel de berenjena y jamon york mini	1,15€
Pizza de atún	2,10€
Pizza vegetal	2,05€
Pizza de jamón york y queso	2,05€
Saladito de atún	0,32€
Saladito de jamón york y queso	0,25€
Salteador	2€
Integral de atún	2,20€
Empanada redonda	2,00€
Croissant de jamón york y queso	2,81€

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Precios estimados productos de bollería y repostería *La Colegiala*

	PRECIOS
Bizcocho casero con manzana	2,25€ (trozo de 250gr)
Bizcocho casero con nueces y almendras	
Bizcocho casero	2,13€ (trozo de 250gr)
Bizcocho de chocolate	2,38€ (trozo de 250gr)
Magdalena casera	0,70€
Magdalena integral con cereales	0,83€
Mini magdalenas de chocolate	1,80€ (8 unids)
Cañita de crema	0,75€
Croissant	1,20€
Croissant de cereales	1,25€
Ensaimada de crema	0,95€
Flauta de chocolate	1,35€
Mona casera	0,80€
Mona mini	2,40€ (6 unids)
Napolitana de chocolate	1,25€
Rollo de chocolate	1,40€
Rollo de crema	1,40€
Trenza de chocolate	
Costilla casera	1,15€
Galleta de espelta y avena	2,14€ (6 o 7 unids)
Palmera	1,15€

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Precios estimados de postres y tartas *La Colegiala*

	PRECIOS
Tartaleta de manzana	1,90€
Mousse tres chocolates	22€
Tarta de queso	17,70€

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Precios estimados de pan y rosquillas *La Colegiala*

	PRECIOS
Colin casero	0,90€ (220gr aprox)
Barra casera	0,90€ (220gr aprox)
Barra de cereales	1,05€ (200 gr aprox)
Barra integral	0,99€ (200 gr aprox)
Barra natural	1,75 (500gr aprox)
Pan quemao	3,20€
Bollo de fibra	0,40€ (40gr aprox)
Chusco de centeno	0,85€ (100 gr aprox)
Pan de espelta ecológico	2,80€ (375gr aprox)
Rosquilla blanca	1,40 € (1 bolsa)%
Rosquilla integral	1,50€ (1 bolsa)
Lazo integral con sésamo	1,50€ (1 bolsa)
Pico de cereales	1,10€ (1 bolsa)
Regañá de aceite y ajo	1,40€ (1 bolsa)
Regaña con sésamo	1,45€ (1 bolsa)
Regaña integral con sésamo	1,20€ (1 bolsa)
Chusco casero 110g	0,55€
Chusco de nueces 100g	0,65€
Pan de molde Alium	2,15€ (500gr aprox)

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Precios estimados de productos sin azúcar *La Colegiala*

	PRECIOS
Bizcocho casero sin azúcar	1,90€ (150gr aprox)
Mini croissant de chocolate sin azúcar	2,90€ (5 unid)

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Precios estimados de productos sin gluten *La Colegiala*

	PRECIOS
Cookies sin azúcar	1,80€ (4 unid)
Galletas maría sin gluten	2,15€ (bolsa de 150gr aprox)
Rollo de anís sin azúcar	2,40€ (bolsa de 150 aprox)

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Precios estimados de bebidas *La Colegiala*

	PRECIOS
Bote de Coca-Cola	1,30€
Bote de Coca-Cola Zero	1,30€
Bote de Coca-Cola Light	1,30€
Bote de Fanta naranja	1,30€
Bote de Aquarius	1,30€
Botella de Agua Auara (500ml)	1,15€

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Menús *La Colegiala*

Gráfico 15: Ejemplo de menú de precios de comida casera *La Colegiala*

laColegiala  **COMIDA CASERA**
del 4 al 10 de abril

LUNES
Aletría con albóndigas de bacalao y alcachofas 3.95€
Muslos de pollo asados a la Murciana 4.70€

MARTES
Musaka 4.25€
Sopa de pollo 2.70€

MIÉRCOLES
Cocido con pelotas 4.40€
Lasaña de champiñon y queso de cabra 4.15€

JUEVES
Migas 4.20€
Ragout de ternera 4.60€













VIERNES
Spaguetti vegano 5.30€
Sopa de pescado y gambas 3.10€

SÁBADO
Conejo al ajo cabañil 4.85€

Fuente: <https://www.instagram.com/panlacolegiala/>

Anexo 4: Evolución imagen corporativa La Colegiala

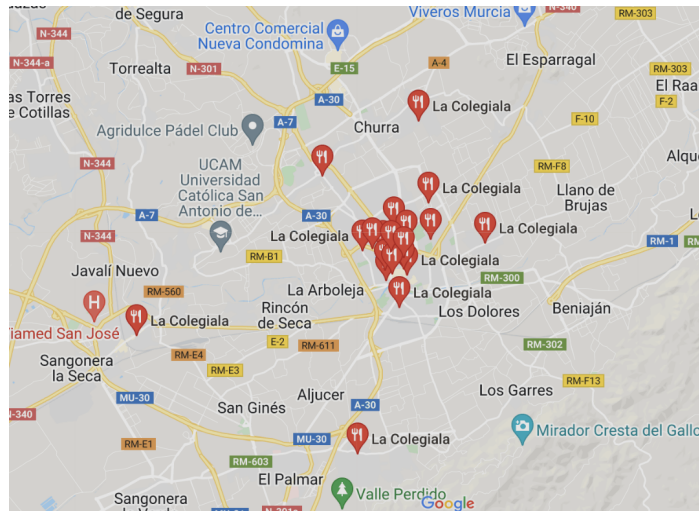
Gráfico 16: Evolución de la imagen de marca La Colegiala

AHORA	ANTES	COMIENZOS
		
		
		
		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Tiendas de *La Colegiala*

Gráfico 17: Mapa de la distribución actual de las tiendas *La Colegiala*



Fuente: <https://www.google.com/maps>

Anexo 6: Propuestas etiquetas QR y envases para *La Colegiala*

Gráfico 18: Etiquetas QR y nuevos envases



Info. Nutricional		
Tamaño de la Porción		100 g
Por porción % IR*		
Energía	1159 kJ	14%
	277 kcal	
Grasa	14,00g	20%
Grasa Saturada	0,400g	2%
Grasa Monounsaturada	3,700g	
Grasa Poliinsaturada	1,900g	
Carbohidratos	3,10g	1%
Azúcar	1,20g	1%
Fibra	15,0g	
Proteína	28,00g	56%
Sal	0,00g	0%

* Ingesta de referencia de un adulto medio (8400 kJ / 2000 kcal)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Explicación análisis DAFO, *La Colegiala*

Entre las principales amenazas de *La Colegiala* destacan:

- **Situación económica del país:** España actualmente cuenta con una situación económica negativa. Marco-Gardoqui, I (2022) afirma en el artículo publicado en el ABC, que es un país en quiebra debido principalmente a los presupuestos ofrecidos durante el año, a la pandemia y la guerra rusia-ucrania, pero que también se encuentra influenciada por la crisis del transporte, la crisis energética y la crisis de desabastecimiento de materia prima. Como consecuencia, los impuestos han subido y se han producido subidas fiscales y de cotizaciones a la Seguridad Social, produciéndose así, una escalada de precios para poder pagar las deudas del país. Por lo que las empresas se ven obligadas a subir los precios de sus productos para asumir esos gastos.
- **Competencia:** como existen bastantes franquicias del mismo sector, como por ejemplo Sirvent, varios supermercados, como Mercadona y Consum, que ofrecen los mismos productos, es más difícil diferenciarse, afianzarse y crear fidelización con el cliente/consumidor. De modo que la empresa debe de estar al tanto de los productos y servicios que ofrece la competencia para crear estrategias que ayuden a crear diferenciación y así llamar la atención, de manera directa, en los consumidores para crear fidelización con la marca.
- **Nuevos hábitos saludables:** en los últimos años se ha puntualizado cierto interés por los hábitos de vida más saludables, prestando mayor atención a la alimentación saludable y al deporte (Corresponsables, 2021). Por motivo de ello, el sector de la panadería y la pastelería se ha visto afectado y se ha tenido que adaptar, principalmente por los altos contenidos en azúcar y las calorías que aportan sus productos. Así, han tenido que crear líneas de productos adaptados a hábitos más saludables como es el caso del pan integral o semillas entre otros.

- **Desabastecimiento y encarecimiento de materia prima:** por motivo de la actual crisis de abastecimiento de materias primas encontramos en este sector la poca existencia de lácteos, cereales y aceites entre otros (Galindo, 2022). Por ende, observamos como el costo de las materias ha aumentado y el precio de los productos se ha incrementado, creando inestabilidad en la sociedad, ya que no hay recursos y las empresas se han visto obligadas a subir el precio de los productos de manera constante.

Las oportunidades con las que cuenta *La Colegiala* son:

- **Tendencias del mercado:** en los inicios solo se limitaban a la venta de productos de panadería, pastelería y confitería, pero tras la tendencia de unificar panaderías con cafeterías, empezaron a prestar ese servicio para enriquecer la experiencia del cliente. Incluso ahora, con la opción del menú diario, han ampliado los servicios de cafetería. Además, en tendencias añadimos los nuevos productos que han surgido también de tendencias, como es el caso del pan de semillas, pizzas vegetales entre otros.
- **Nuevas líneas de productos:** para seguir impactando en los consumidores, han tenido que crear nuevas líneas de productos, productos creativos y llamativos, para llamar la atención y ampliar la oferta que tenían. Además, anteriormente se mencionaba que los nuevos hábitos saludables eran una de las principales amenazas de *La Colegiala* dado que la gente ha reducido el consumo de pan sustituyéndolo por otros productos más saludables, y han aprovechado esa amenaza para convertirla en una de las principales oportunidades de la empresa. Por ejemplo, han surgido nuevas líneas de productos como los productos sin azúcar y sin gluten.
- **Crecimiento de la demanda:** aunque el consumo de pan y bollerías ha disminuido porque han sido reemplazados por productos más sanos, gracias a la elaboración de productos sin gluten y con semillas la demanda ha crecido, ya que los consumidores cada vez consumen productos más sanos que también se pueden conseguir en panaderías

como *La Colegiala*. Aunque en las reseñas de su web encontramos comentarios donde podemos observar el crecimiento de la demanda.

- **Avance tecnológico:** la tecnología es fundamental para el desarrollo y avance de las maquinarias de la industria del sector de la pastelería y panadería. De modo que los procesos de elaboración y producción son más rápidos y eficientes, consiguiendo productos de calidad en poco tiempo.

Entre las principales debilidades de *La Colegiala* encontramos:

- **Productos perecederos:** tanto los productos de panadería como de pastelería son productos que por su composición química y biológica pueden experimentar alteraciones, por lo que deben de ser consumidos en pocos días. Además, deben de estar conservados en sitios con buenas condiciones donde no se expongan a cambios bruscos de temperatura o de exposición al sol.
- **Situación financiera de la empresa:** como hemos podido ver en el apartado de estados contables de *La Colegiala*, la empresa se encuentra en una situación equívoca. Presenta un activo corriente inferior al pasivo corriente, fondos de maniobra negativos, alto grado de endeudamiento, bajo grado de autonomía, no es nada rentable y no tiene recursos financieros propios ni a corto ni a largo plazo.
- **Distribución de los productos:** los productos de la empresa actualmente se encuentran en tiendas físicas, no hacen reparto a domicilio. Solo distribuyen a hoteles y colegios de la zona, pero no cuentan con repartos a particulares. Además, son productos que no se encuentran en tiendas locales ni en grandes supermercados, por lo que los consumidores para consumir sus productos tienen que ir de manera física a la tienda para poder comprar sus productos.

Las fortalezas con las que cuenta actualmente *La Colegiala*:

- **Rebranding:** ha creado una nueva estrategia de comunicación enfocada principalmente en actualizar su identidad corporativa, presentando una nueva imagen con nuevos conceptos con el objetivo de adaptarse a los nuevos tiempos y a los nuevos medios sociales para focalizarse en generaciones más jóvenes.
- **Atención personalizada en el punto de venta:** los dependientes de sus establecimientos ofrecen un servicio especial, prestando atención y simpatía a cada usuario que entra a las tiendas para que estos se sientan en casa y deseen volver no solo por los productos, sino también por la atención con los que son recibidos.
- **Fidelización de la clientela:** parte de los clientes de *La Colegiala* son consumidores habituales de la marca, que acuden de manera frecuente a sus tiendas para comprar sus productos naturales, artesanales, saludables y de calidad, dejando de lado a los grandes supermercados o a otras tiendas específicas que ofrecen la misma línea de productos. Además, esta fidelización queda reflejada en las reseñas de su página web donde podemos ver que parte de los usuarios son consumidores que acuden de manera recurrente a *La Colegiala* desde hace años.
- **Calidad de sus productos:** todos los productos con los que cuenta la empresa son artesanales, naturales, saludables y de alta calidad. Incluso, hay que destacar que la calidad es uno de los principales motivos por lo que la empresa ha obtenido tanto éxito en la Región de Murcia y por lo que los usuarios acuden a sus tiendas de manera habitual para comprar sus productos.
- **Variedad de productos:** como hemos comentado en el apartado de productos y servicios, la empresa cuenta con más de 230 referencias (La Colegiala, 2022a) entre los que encontramos productos de panadería (panes normales, con cereales, semillas y frutos secos), pan

tostado y rosquillas (canapés, rosquillas, pan tostado y picatostes normales, con semillas y cereales), productos de repostería (pasteles, monas, trenzas de chocolate, croissant y bizcochos), productos de confitería (tartas, milhojas, brazos gitanos, mini piezas y tornillos de merengue) productos sin gluten, sin azúcar y de selección (vinos, aceites, patés, mermeladas y tarros de alcachofa. Por lo que los consumidores cuando entran a la tienda se exponen a un escaparate llamativo por toda la gama de productos con la que cuentan.

- **Descuentos y promociones:** *La Colegiala* sigue varias estrategias de precios, entre los que se encuentran descuentos y otras acciones de promoción por la propia empresa. Entre esas estrategias se encuentra el programa de fidelización *Club Muchamiga*, que como hemos comentado anteriormente, es el programa exclusivo de la empresa que cuenta con más 7.000 socios, y que se ha convertido en su principal estrategia de promoción de ventas (La Colegiala, 2022a). El programa *Club Muchamiga* cuenta con diferentes acciones, como el día del socio, día del cumpleaños, descuentos exclusivos, premios y regalos, y descuentos para jubilados, parados y familias numerosas. Además, encontramos otras estrategias como los Días Pantásticos donde ofrecen descuentos en productos seleccionados durante dos días, las promociones en Navidad, descuentos en festivales regionales, nacionales o internacionales, y promociones de menú completo para almorzar en sus tiendas.

Anexo 8: Presupuesto sobre las acciones

Acción 1: Nuevos productos típicos alicantinos

Los nuevos productos de la tradición alicantina sustituirán los productos típicos murcianos presentes en la cartera de las tiendas *La Colegiala* de la Región. Por este motivo, el cambio no supondrá un aumento de gastos que solamente se plantea en caso de que las ventas de estos nuevos productos

aumenten y, por consecuencia, haya que aumentar la adquisición de materia prima para su elaboración. Al mismo tiempo, a mayor ventas, mayores ingresos financieros.

Acción 2: Elaboración de menús para desayuno y merienda

Para la elaboración de los menús de desayuno y merienda, la empresa va a realizar una inversión de 200€ para asumir pérdidas iniciales, ya que la materia prima va a ser proporcionada por la misma. Es decir, todos los productos que se ofrecen en ambos menús se encuentran de manera habitual en la tienda y los consumidores los pueden comprar individualmente. Lo único que se va a ofrecer en pack con bebida a un precio menor para incrementar la demanda y el consumo, y así, obtener margen de beneficio para asumir los gastos y recuperar la inversión inicial en esta acción.

Además, cabe señalar que esta acción va a llamar la atención en los usuarios, puesto que van a encontrar menús con productos artesanales y de alta calidad, que contemplan la opción para veganos y vegetarianos, diferenciándose así del resto de competidores.

Acción 3: Elaboración de productos veganos y vegetarianos

Como los nuevos productos para veganos y vegetarianos van a ser añadidos a la línea de productos que ya tiene la empresa para estos hábitos alimentarios, esta acción va a suponer el coste adicional de 600€. Y esto se debe principalmente a que la empresa va a tener que comprar más cantidad de materia prima para su elaboración y no va a suponer gran gasto. Pero en el caso de que al principio tenga más pérdidas de lo que se ha supuesto, se podrá recuperar de manera progresiva dada la alta demanda de estos nuevos productos.

Acción 4: Etiquetas con código QR

Para imprimir las etiquetas de forma rápida y fácil se utilizará una impresora de etiquetas profesional con tecnología térmica y conexión a base de datos. En la tienda online Cartucho.es, la etiquetadora Brother QL-700 tiene un precio de 71€ al que se deberá sumar el coste de los cartuchos y toner

compatibles. Considerando que los cartuchos con tóner incluido tienen un coste de 25€ por un pack de 5, y suponiendo un consumo de 2 cartuchos a la semana, el gasto corresponderá a 40€ al mes - 520€ al año -.

Acción 5: Nuevos modelos de packaging

En el mercado actual, los precios de las cajas de cartón oscilan entre 0,18 y 0,27 céntimos de euros por unidad según las dimensiones del envase. Los vasos desechables en cartón para bebidas calientes se encuentran a unos 0,12 céntimos por unidad, mientras las bolsas de tela a unos 0,4 céntimos (Retif, 2022). El abastecimiento y la personalización de los envases de *La Colegiala* dependerán de Flexomed, innovadora empresa murciana fabricante de envases y embalajes. Esta acción implica un coste total de 3.800€ al año.

Acción 6: Promociones de menús

Para la promoción de menús la empresa invertirá 800€ con la finalidad de asumir los gastos iniciales, ya que al principio esta acción supondrá pérdidas. Y esto se debe principalmente a que se promocionarán menús a precios inferiores en relación a su coste real, pero a medida que la ventas se incrementen la empresa irá recuperando esos gastos.

Además, como hemos comentado anteriormente, los menús van a ser elaborados con productos propios de la empresa, diferenciándose principalmente por la calidad y su característica de 100% artesanal. De modo que se va a incentivar a los usuarios a consumir estas promociones de manera indirecta, ya que el precio será altamente atractivo.

Acción 7: Descuentos para universitarios

En cuanto a los descuentos para universitarios, para calcular su gasto tenemos que tener en cuenta que la finalidad de esta acción es atraer a este nuevo público al establecimiento. De modo que los descuentos supondrán gastos para la empresa, pero a medida que los universitarios acudan a la tienda a consumir sus productos o sus menús lo podrán recuperar de manera paulatina. Por lo que el gasto de esta acción tendrá el costo de 500€.

Acción 8: Campañas publicitarias en Facebook ADS e Instagram ADS

Durante el último año, en España el coste por mil impresiones oscilaba entre 2 y 5€ y el coste por click entre 0,5 y 3€ (Rodríguez, 2022). Con una inversión diaria mínima de 2€ - es decir un coste mensual de 60€ - por cada una de las redes sociales que maneja, la empresa obtendría unas 30.000 impresiones al mes aumentando por consecuencia en visibilidad y clicks.

Acción 9: Colaboración con influencers de la zona de Alicante

Para calcular el presupuesto que se va a destinar a la colaboración con las influencers Lalia Benchelef y Saboreanda, vamos a tener en cuenta el número de sus seguidores, así como el medio que va a utilizar para dar publicidad. De modo que hemos creado una tabla para la distribución de los precios en base al medio y el número de publicaciones/stories y reels.

Gráfica 19: Presupuesto para la colaboración en Instagram

	Lalia Benchelef	Saboreanda	
Seguidores	72.40.00	203.00.00	
2 Post	€ 1.000,00	€ 2.500,00	
2 Stories	€ 250,00	€ 625,00	
1 Reels	€ 700,00	€ 1.450,00	
TOTAL	€ 1.950,00	€ 4.575,00	€ 6.525,00

Fuente: Elaboración propia

Acción 10: Nota de prensa en medios de comunicación de Alicante y Murcia

Esta acción asciende a un importe de 89,95€ en concepto del envío de una nota de prensa a través de Comunicae.es, primer servicio en España de difusión de notas de prensa y con resultados garantizados (García, 2021).

Acción 11: Acciones de Marketing Directo a través de la página web

Los banners promocionales serán creados por el departamento de gráfica interno de *La Colegiala* junto con los otros materiales promocionales.

Para la actualización de la página web de la empresa, se colaborará con un programador informático junior externo, lo que supondrá un gasto total de 20€/hora (Villalonga, 2020), por un total de 40€.

Acción 12: Creación y lanzamiento de una aplicación para La Colegiala

Según una encuesta realizada por YeePLY, en España el desarrollo de una aplicación por parte de un profesional tiene un coste medio de 35€/hora (YeePLY, 2019). Además, hay que considerar la tipología y las funcionalidades de la aplicación, y las plataformas en las que estará disponible. En el caso de “LaColegialApp”, esta acción conllevará un coste de 1.874€.

Acción 13: Colaboración en relación de socio con APPPA

APPPA no tiene un precio fijo establecido para los nuevos socios, pero teniendo en cuenta la dimensión de la asociación, esta acción supondrá el gasto de 60€ cada año.

Acción 14: Convenios

Esta acción corresponde a la venta de grandes cantidades de productos a un precio menor del que se aplica generalmente a los clientes particulares en las tiendas. Esto podría suponer una pérdida pero los convenios representan en realidad una gran oportunidad sobre todo cuando, como en el caso de *La Colegiala*, el precio de los productos es en general muy reducido. La venta a un precio menor pero en grandes cantidades garantiza un ingreso a la empresa, ingreso que además se repite en la mayoría de los convenios de forma periódica.

Acción 15: Búsqueda del franquiciado

La búsqueda del franquiciado no va a suponer gastos para la empresa ya que el propio departamento de marketing de la empresa se encargará de realizar la búsqueda a través de portales online dedicados específicamente a eso.

Acción 16: Introducción de los pedidos en línea

En los últimos años, el servicio de envío a domicilio ha aumentado un 17% en España, lo que supone un aumento de facturación entre un 15% y un 20% dependiendo del negocio que ofrece el servicio (Casal, 2020).

Introduciendo los pedidos en línea y la entrega a domicilio a través de Glovo, Just Eat y Deliveroo, *La Colegiala* tendrá un nuevo gasto relativo a las comisiones de los repartidores, que se fijan alrededor del 35% (Casal, 2020). Aun así, la acción permitirá aumentar las ventas y, por consecuencia, los ingresos.

Por ejemplo, suponiendo una media de 100 pedidos en línea al mes, con un ticket medio de 4€ cada uno y unas comisiones a los repartidores del 35%, *La Colegiala* vendería por un total de 4.800€ en un año, de los que 1.680€ serían comisiones y 3.120€ ingresos.