

Natàlia Ruiz Janó

BUSINESS PLAN :
IBÉRICOSANDWICH

Trabajo Fin de Carrera
Dirigido por
Dr. Juan F. Corona

Universidad Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciada en ADE

2008

Resumen

El presente estudio es el desarrollo de un plan de viabilidad para saber si una idea de negocio puede ser rentable.

Consiste en un análisis sobre los diferentes factores que componen un plan de negocio. Tales como el plan de Marketing, el plan de operaciones, el plan de organización y el plan económico financiero. La empresa llamada Ibericosandwich se dedicará a producir y distribuir sándwiches envasados, en el mercado español. Con el plan de negocio se ha analizado el mercado y las oportunidades, y se ha visto que había un nicho de mercado que está sin explotar y que consiste, en ofrecer una gama alta de sándwiches.

Es un proyecto que incluye un análisis económico financiero, con el objetivo de reducir el riesgo y poder obtener la máxima rentabilidad, en esta oportunidad de negocio que hemos encontrado.

Resum

El present estudi és el desenvolupament d'un pla de viabilitat per saber si una idea de negoci pot ésser rendible.

Consisteix en una anàlisi sobre els diferents factors que componen un pla de negoci. Així com el pla de màrqueting, el pla d'operacions, el pla d'organització i el pla econòmic financer. L'empresa anomenada Ibericosandwich es dedicará a produir i distribuir sandvitxos envasats, en el mercat espanyol.

Amb el pla de negoci s'ha analitzat el mercat i les oportunitats, i s'ha pogut observar que hi ha un segment de mercat que està sense explotar, que consisteix a oferir-hi una gamma alta de sandvitxos.

És un projecte que inclou una anàlisi econòmica financera, amb l'objectiu de reduir el risc i poder obtenir la màxima rendibilitat amb aquesta oportunitat que se'ns presenta.

Abstract

The present study is the development of a viability plan, in order check if a business idea can be profitable.

It consists of an analysis of the different factors that constitute a business plan . Such as the marketing plan, the operational plan, the organization plan and the economic financial plan. The company named Ibericosandwich, will produce and distribute packeted sandwiches to the Spanish market.

In the business plan, the market and its opportunities have been analyzed, and it has been found that there is a niche that is unexploited. It consists in offering a range of high quality sandwiches.

This is a project that includes an economic financial analysis, with the goal to reduce risk and to be able to obtain the maximum profitability, for this opportunity that we have found.

Palabras claves

Palabras Claves:

Trabajo fin de carrera- Estudio de viabilidad- Oportunidad- Negocio- Éxito- Equipo Humano- Rentabilidad

Sumario

I. DATOS PREVIOS.....	7
1.- Justificación del objeto de estudio.....	7
2.- Presentación de los emprendedores	9
II.- DATOS BÁSICOS DEL SECTOR.....	10
1.- Introducción al mercado del Fast –food	10
2.- Mercado del Fast-food en España. Datos básicos	12
3.- Mercado del sándwich en España.	16
III.- DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	20
1.- Descripción del producto	20
2.- Clientes potenciales y principales usos que van a dar al producto	21
3.- Gama de productos	22
4.- Marca	23
5.- Descripción de la materia prima	24
5.1.- Detalle de la materia prima utilizada.....	24
5.2.- Listado de potenciales proveedores y costes asociados.....	25
➤ Pan de molde.....	25
➤ Relleno	25
➤ Salsas, Packaging, etiquetas y cajas.....	26
IV.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	27
V.- PLAN DE MARKETING	30
1.- Análisis del mercado.....	30
1.1.-Clientes	30
1.2.- Competencia: Proveedores de sándwiches	32
1.2.1.- Empresas fabricantes de sándwiches envasados.....	33
1.2.2.- Empresas fabricantes de sándwiches frescos del día.....	38
1.3.- A modo de conclusión: oportunidades de mercado.....	44
2.- Delimitación del negocio donde la empresa desea instalarse.....	46
3.- Política Comercial.....	47
3.1.- Objetivo comercial	47
3.2.- Política de precios.....	47
3.3.- Política de producto	48
3.4.- Política de distribución	48
3.5.- Política de comunicación.....	49

VI.- PLAN DE OPERACIONES.....	51
1.- Localización de la empresa.....	51
2.- Proceso de producción. Nivel tecnológico	52
VII.- PLAN DE ORGANIZACIÓN	55
1.- Organización de la empresa	55
VIII.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	56
1.- Plan de Inversiones	58
2.- Plan de Financiación	60
3.- Pérdidas y Ganancias Provisionales	61
4.- Cuentas Anuales Provisionales	63
5.- Análisis de los estados financieros	63
IX.- CONCLUSIÓN	67
Bibliografía.....	69
Anexos.....	73

I. DATOS PREVIOS

1.- Justificación del objeto de estudio

La elección de dicho tema queda explicada por los siguientes motivos:

- Analizar las oportunidades de negocio en un sector emergente y con posibilidades de gran crecimiento debido a un incremento de la demanda:

1. Modificación de los hábitos de consumo: entre semana, cada vez son más comunes las comidas fuera de casa, y existe una tendencia a disminuir el tiempo dedicado a la comida. Nuestros hábitos de consumo se asimilan cada vez más a los de otros países europeos.

Como explicación a lo anteriormente expuesto, cabe destacar que en Europa y en España se ha producido un incremento notable del número de personas que viven solas.

Adicionalmente, también ha ascendido la cantidad de familias donde el marido y la mujer trabajan y no coinciden en los horarios.

Además, se está produciendo una tendencia en la que se aprovecha la mayor flexibilidad en los horarios de empresa para comer en menos tiempo, y así, poder finalizar antes la jornada laboral.

Todo ello ha favorecido un desarrollo notable de los establecimientos y fórmulas basados en la comida rápida.

2. Necesidad de una alimentación sana: cada vez es mayor la sensibilidad del consumidor hacia una alimentación sana y equilibrada. Por ello, las propiedades del sándwich encajan mucho mejor dentro de este concepto que las de otros productos de comida rápida. El sándwich es un producto natural, sencillo y que siempre se ha ofertado en cafeterías tradicionales.

- Analizar las oportunidades de negocio en un sector en el que, y debido a su emergencia, la oferta de empresas fabricantes de sándwiches es escasa y se reduce a :

1. Tres empresas líderes que atienden las necesidades de las empresas más importantes de distribución a unos precios elevados.
 2. Pequeñas empresas familiares poco profesionalizadas, que ofrecen el producto a precios inferiores y en las que la mayor parte del proceso productivo, se lleva a cabo manualmente. Todo ello encarece de manera sustancial el producto, reduciendo márgenes.
- Analizar las oportunidades de negocio en un sector en el que, a priori, parece poder existir un buen margen por el bajo coste del producto. Dicho punto va a ser clave en el desarrollo de este trabajo.
 - Ligar dichas oportunidades con las necesidades concretas de una empresa de vending que, dentro del servicio integral de automatización de cafeterías, comercializa dicho producto.
 - Mejorar las características del producto ofertado por otras empresas del sector mediante la siguiente estrategia:
 1. Ofertar un producto de calidad: asegurando la calidad de los ingredientes, la máxima automatización del proceso productivo y la correcta manipulación de dicho alimento tanto en su fabricación como distribución.
 2. A un precio competitivo. En concreto, en un principio deberemos reducir el margen de beneficio, a fin de ser competitivos. A medida que crezca nuestra producción, podremos obtener economías de escala y reducir costes, y consecuentemente subiremos el margen a largo plazo.

En resumen, dicho estudio responde a la necesidad existente en el mercado de comer rápido y sano.

Existen unas posibilidades importantes de crecimiento, derivadas de la evolución de los hábitos de consumo.

La clave para tirar adelante el proyecto se centrará en ofertar un producto de calidad a un precio competitivo.

2.- Presentación de los emprendedores

Una empresa de Vending Española, que por motivos de confidencialidad no voy a nombrarla. Dicha se constituyó en el año 1957. Hoy en día, es la mayor empresa de servicios de vending en España. Tiene unas ventas anuales de 4 millones de € y tiene una plantilla de 260 trabajadores.

Tiene 4000 máquinas distribuidas en todo el territorio español, de las cuales un 20% son máquinas de alimentos sólidos. Dichas máquinas están en Hospitales, Universidades, estaciones de metro y tren, estaciones de servicios en carreteras y aeropuertos.

Tiene delegaciones en: Madrid, Barcelona, Alicante, Sevilla, Vigo, Valladolid y Bilbao. Sus almacenes reguladores están ubicados en Coruña, Burela (Lugo), Avilés, Zaragoza, Valencia y Málaga.

Natàlia Ruiz Janó es licenciada en Administración y Dirección de empresas por la Universidad Abat Oliba CEU. También es diplomada en Turismo por la Escuela Oficial de turismo de la Generalidad de Cataluña (Universidad de Girona).

A nivel profesional, ha estado de Directora en el Hotel Albons ****(grupo Mas de Torrent), y Directora de Food & Beverage en el Hotel Son Net *****G.L. (un Relais & Chateaux de Mallorca) y finalmente Directora en el hotel Prestige **** “ Passeig de Gràcia” (Grupo Prestige).

Las personas que lideran el proyecto son unos profesionales con un currículum, experiencia profesional y un espíritu emprendedor que en todo momento velarán para conseguir los objetivos marcados mediante la ayuda de un excelente equipo humano y colaboradores.

II.- DATOS BÁSICOS DEL SECTOR

En el presente apartado, tras delimitar qué abarca el mercado de la comida rápida, se procede a analizar cuáles son los datos básicos del sector en España, para finalmente, concentrarnos y profundizar en el mercado del sándwich.

Resulta muy importante llevar a cabo la delimitación de dicho mercado para ser conscientes de que el mismo, aparte de referirse a las cadenas de comida rápida, abarca otros conceptos como pueden ser la distribución de productos sólidos a través de máquinas de venta automática, o la distribución de platos preparados a través de tiendas especializadas o de supermercados.

1.- Introducción al mercado del Fast –food

Las variables utilizadas para delimitar el mercado de la comida rápida han sido las siguientes: Las necesidades que cubre, los clientes potenciales a los que se dirige, así como, los productos que cuadran con este concepto de comida rápida.

El mercado del fast-food cubre la necesidad de comer de una manera rápida.

Dicha necesidad puede estar motivada por distintas razones:

- La no disponibilidad de mucho tiempo para dedicar a la comida, por tener otros asuntos más importantes.

Generalmente, dichos clientes buscan que el lugar de compra y consumo del producto coincida y esté lo más cerca posible del lugar donde se produce la necesidad.

El lugar de compra suele ser máquinas vending o cafeterías ubicadas en el aeropuerto, autopista u hospital, y en el centro de trabajo o universitario, y en su defecto, cafeterías y restaurantes de fast-food cercanos a dichos lugares.

- Complementar un momento de ocio con un tentempié o aprovechar la ocasión para comer algo rápido y/o desconectar.

Dentro de esta categoría podríamos incluir los siguientes clientes potenciales: familias que van de compras a centro comerciales o grandes superficies, oficinistas y universitarios que se toman un respiro para comer algo rápido en un máximo de una hora.

El lugar de compra suele ser un restaurante de fast-food, o un “corner” de comida rápida ubicada en la misma tienda .

- Evitar la obligación de tener que cocinar algo, sustituyendo la comida cocinada por un producto listo para comer.

Dentro de esta categoría podríamos incluir los siguientes clientes potenciales: familias y personas que vuelven tarde a casa ya sea de fin de semana o de trabajar.

Los productos que encajan con el concepto de comida rápida, y que pueden ser consumidos en las ocasiones anteriormente comentadas, son los siguientes:

- Hamburguesa. Producto de origen americano.
- Frankfurt. Producto de origen alemán
- Pizza. Producto de origen italiano.
- Bocadillo. Producto de origen mediterráneo.
- Sándwich. Producto de origen inglés.
- Ensalada. Producto de origen mediterráneo.
- Otros. Platos preparados ya sean frescos o congelados (con un tiempo de preparación máximo de 15 minutos).

En definitiva, resulta muy importante remarcar que si el mercado del Fast- food pretende cubrir la necesidad de comer rápido, engloba tanto a las cadenas de comida rápida, como a la distribución de productos sólidos a través de máquinas de venta automática, o la distribución de platos preparados a través de tiendas especializadas o de supermercados.

2.- Mercado del Fast-food en España. Datos básicos

Las cifras que se presentan a continuación pretenden, ante todo, ilustrar el gran crecimiento que ha experimentado este sector en España en los últimos años.

En 2005 el gasto en alimentación en los hogares españoles fue de 56.176 millones de euros, lo que representa un gasto por persona y año de 1.307€, según datos del Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Agricultura¹.

Ello demuestra un progresivo crecimiento de la partida destinada a comer fuera de casa, lo cual está en consonancia con los cambios en los hábitos de vida de los consumidores que están desembocando en un favorable futuro para las soluciones de comida que combinan comodidad, conveniencia y calidad.

Por ello, parece que el mercado de las personas que comen fuera de casa, parece tener en el segmento de comida rápida su fórmula estrella.

Según los datos que figuran en Hostelmarket² podemos concluir:

- 1998 a 2002- Crecimiento muy importante de la facturación.

Entre 1998 y 2002, el Fast-food experimentó un crecimiento espectacular, duplicando ampliamente su facturación. Pasó de una cifra de 584,56 millones de euros en 1995, a los 1.303,59 millones de euros en 2002.

El crecimiento mayor se dio en el 2002, con un incremento superior al 25% con respecto al año anterior.

¹ Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Consumo Doméstico (hogares) [en línea]. Madrid: Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación, 2006 [consultado: 12 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.betelgeux.es/noticias/0306consumo.htm>

² Informe anual de hostelería en Hostelmarket. El mercado del Fast-food en España. Madrid, 2006. Código de referencia: 0810-3477

➤ A partir del 2003- Ralentización en el ritmo de crecimiento

En el 2003 se inicia una tendencia a la moderación en la línea de crecimiento del Fast- food.

Ello se debió principalmente, a la desaceleración en el segmento de pizzerías, por haber alcanzado un cierto grado de madurez del servicio en mostrador, así como, a la elevada cobertura geográfica del servicio “delivery”.

Dicha tendencia se agudizó en el 2005, con un crecimiento del 5,9%, debido a la sensible moderación de las ventas en el segmento de hamburgueserías, el primer segmento en términos de valor.

➤ Mayor potencial en el sector de bocadillos y otro especialidades.

El mayor dinamismo corresponde a dicho sector, que hasta 2005 venía creciendo a un ritmo superior al 20%, beneficiándose de su menor grado de penetración y de la buena aceptación de nuevas variedades propias de la cultura gastronómica española.

A pesar de mantener un comportamiento más dinámico que el resto de segmentos, experimentó también una moderación de su actividad durante el ejercicio del 2005. Así registró un crecimiento del 12%, hasta alcanzar una cifra de ventas de 318 millones de euros.

➤ 2.900 establecimientos y 65.000 personas empleadas.

El sector de comida rápida reunía en el 2005 a 2.900 establecimientos, dando empleo a 65.000 personas.

En cuanto a la distribución geográfica de los locales, Madrid y Cataluña siguen concentrando la mayor parte de los establecimientos.

➤ Servicio a domicilio frente a comida en mostrador

Del total del negocio del Fast-food en España en el 2005, un 20% correspondió al servicio a domicilio, quedando el 80% restante al servicio de comida en mostrador que alcanzó los 1.268 millones de euros.

➤ Locales en régimen de franquicia.

Según Barbadillo asociados³, en el año 2005 casi 64.000 comercios funcionaban en régimen de franquicia en España. Configurándose la fórmula como la principal vía de crecimiento de las cadenas debido a sus bajos requerimientos de inversión.

Adicionalmente, respecto a las cadenas de Fast-food cabe resaltar:

- Los centros comerciales se han constituido como el principal soporte para sus planes de crecimiento.
- La franquicia se ha potenciado como la fórmula estrella para su expansión.
- Madrid y Barcelona concentran el 65% del total de establecimientos de Fast-food.
- Las tendencias apuntan hacia un progresivo aumento del negocio en este sector. En esta línea la apertura de nuevos establecimientos se configura como la principal línea de actuación de las cadenas para incrementar su facturación.
- Cabe destacar el notable crecimiento de la restauración en ruta, sobre todo en lo que a establecimientos de comida rápida se refiere.

Ello se ha debido, principalmente, al aumento de establecimientos en áreas de servicio, estaciones de ferrocarril y aeropuertos, así como, al incremento del gasto en viajes tanto turísticos como de negocios.

³ Barbadillo Asociados. Franquicias en España [en línea]. Madrid: Bya, 2006 [Consultado : 17 de Mayo 2007]. Disponible en:
http://www.noticias.info/Archivo/2005/200501/20050112/20050112_44687.shtm

- Áreas de servicio: En el 2005 se abrieron 300 nuevas gasolineras, frente a las 250 aberturas producidas en el año anterior. En torno al 25% de las gasolineras tienen servicio de restauración. El número de establecimientos ubicados en las áreas de servicio ascendía a 2.000.

Los principales operadores en esta area son “Areas” y “Autogrill”, acaparando más de un cuarta parte de la facturación global de dicho mercado.

- Aeropuerto: el crecimiento registrado en el número de pasajeros durante los años 2005 y 2006, que se situó en el 17% y 19% respectivamente, ha sido un factor determinante del aumento de la facturación de los establecimientos de restauración localizados en los mismos.

Aquí los principales operadores son “Elior”, “Select Service Partner” y “Areas” concentrado el 90% del mercado de la restauración aeroportuaria.

De lo expuesto hasta el momento, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- La restauración rápida, ya sea en su fórmula tradicional, como a través de los nuevos canales, gana terreno en el gasto de los hogares.
- La industria y la distribución alimentaria deberán afrontar dos grandes retos: adaptarse a los nuevos hábitos de los consumidores, cada vez más alejados de los canales conocidos como clásicos, así como, superar la fuerte competencia surgida de los restauradores.
- Según todos los estudios, los restaurantes con comida preparada, los supermercados con servicios de entrega a domicilio y los formatos alternativos, se asociarán a empresas de servicios para atender mejor las necesidades de los clientes.
- El sector bocadillos y otras especialidades concentra el mayor potencial de crecimiento: en los últimos años el mayor dinamismo corresponde a dicho sector, que se beneficia de su menor grado de penetración y de la buena aceptación de nuevas variedades propias de la cultura gastronómica española.

Por todo ello, cabe destacar el hecho de que la creación de una empresa de sándwiches para abastecer el mercado a través de una empresa de vending cuadra con el concepto apuntado en dicho estudio de atender una necesidad, la de comer rápido, a través del producto que muestra mayor potencial de crecimiento (bocadillos y otras especialidades), a través de los nuevos canales de distribución (canal vending).

3.- Mercado del sándwich en España.

El bocadillo y el sándwich suponen una adaptación del concepto de comida rápida a los gustos y hábitos de nuestra cultura.

“El universo del bocadillo y del sándwich es un sector en plena expansión en España, que todavía no ha alcanzado su fase de madurez, que vive una transición del producto artesanal hacia un mercado más dinámico y modernizado”.⁴

El éxito del bocadillo en España, tal y como lo demuestran las cifras de crecimiento del sector de bocadillerías y sandwicherías, se puede deber a los siguientes factores:

- Es típico del país.
- Permite infinidad de combinaciones y con ello variedad de gustos.
- Es un producto multigeneracional y universal.
- Tiene baja estacionalidad: se puede consumir a cualquier hora del día
- Producto con mayor capacidad de repetición de consumo en un breve período de tiempo que otros productos.

Sobre dicho sector, cabe destacar lo siguiente:

- Gran dinamismo del sector: el segmento de las bocadillerías mantiene su pujanza, sin perder posiciones en el mercado de la restauración rápida, con crecimientos anuales cercanos al 15%.

⁴ Blesa, A. El producto del sándwich en el mercado español [en línea]. Madrid: panaderia.com, 2007 [Consultado : 20 de Mayo de 2007]. Disponible en: http://www.panaderia.com/exposandwich_resumen1.html

- Las cadenas existentes continúan con sus planes de expansión: contemplan seguir expandiéndose en España y algunas de ellas, continuar con la implantación en otros países receptivos a las cualidades del bocadillo y del sándwich.
- Posibilidad de aparición de nuevas empresas: debido a la existencia de un mercado suficientemente amplio, existe la posibilidad de que aparezcan nuevas empresas que suministren dicho producto. Para ello será necesario que las mismas se posicionen en los segmentos que todavía ofrezcan mercado.
- Centrándonos exclusivamente en el mercado del sándwich (dejando a parte el bocadillo tipo baguette), cabe destacar que se trata de un mercado muy joven, en el que todavía se puede hacer muchas cosas.

Esta afirmación queda respaldada por los siguientes hechos:

1. Desconocimiento de marca: existe un gran desconocimiento de la marca entre el público en general.
2. Limitada gama de variedad: en los puntos de venta hay entre 10 y 30 referencias como máximo.
3. La mayoría de la oferta se centra en productos de ámbito local.
4. Los productos se caracterizan básicamente por una calidad baja, que se concentra básicamente, en ofertar un producto barato.

Las principales empresas que operan en el sector de las bocadillerías son las siguientes:

- Pans & Company: su producto estrella es el bocadillo.
- Bocatta: al igual que la anterior, ofrece el bocadillo como principal producto.
- Rodilla: cadena implantada básicamente en Madrid y que ofrece el sándwich como producto estrella.
- Fresh & Ready: ofrece el sandwich como principal producto de su oferta.
- Subway: combina el bocadillo y el sándwich como productos estrella.

Todas estas empresas complementan la degustación del bocadillo o del sándwich con la posibilidad de adquirir ensaladas, patatas fritas, además de bollería, tarta, helados, café y todo tipo de bebidas.

Muy pocas cadenas tienen establecido el servicio “delivery”, ya que no acaba de introducirse el concepto de pedir desde casa o la oficina, el bocadillo.

A parte de estas cadenas, no hay que olvidar que los bocadillos y sándwiches se distribuyen a través de otros canales distintos a los de cadenas de restauración rápida, tales como:

- Cafeterías.
- Máquinas vending.
- Supermercados.

Cabe destacar una diferencia importante en el tipo de producto que ofertan las bocadillerías y cafeterías, y los sándwich distribuidos a través de máquinas vending y supermercados:

- Producto ofertado por los primeros: Producto fresco del día, con caducidad de un día. Presentados con un envoltorio que no está termo sellado.
- Producto ofertado por los segundos: productos envasados con máquinas de termo sellado, con caducidad entre 7 y 14 días.

Los clientes potenciales son:

- Jóvenes que buscan comer de una manera rápida y económica.
- Oficinistas.
- Familias.

En lo que respecta al consumo de sándwiches en nuestro país, cabe destacar lo siguiente:

- Concentración de un mayor consumo de sándwiches en las zonas de mayor desarrollo económico: en concreto, Madrid, Barcelona y sus cinturones industriales.
- Mayor consumo de sándwiches en Madrid que en Barcelona:
 1. Según fuentes consultadas del sector, mientras que el consumo diario de sándwiches en Madrid se sitúa en 180.000 unidades, en Cataluña tan sólo alcanza las 10.000 piezas.

2. Potenciales causas: no parece responder a que el mercado catalán sea más conservador; sí, a diferentes hábitos de consumo, por diferentes tradiciones:

- En Cataluña el “pà amb tomàquet” es una tradición muy arraigada, lo que ha dado lugar a la creación de cadenas de comida rápida tipo “ Pans & Company”, cuyo producto estrella se basa en dicha especialidad.
- En Madrid no existe dicho hábito y dispone de la cadena Rodilla, con 60 años de tradición y cuyo producto estrella es el sándwich.

Una clave importante de cara a conseguir una fórmula novedosa y exitosa en dicho mercado, será la de ofrecer un producto “diferente” al de la competencia. Para ello las siguientes variables resultan fundamentales:

- Diferenciarse en cuanto a calidad y forma de preparación. Para ello resulta básico mejorar los sistemas de producción, los controles de calidad.
- Buena relación calidad/ precio.
- La atención al público.
- Los canales de distribución utilizados.

III.- DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

1.- Descripción del producto

El sándwich se puede definir como:

- Producto fresco alimenticio que consta de dos o tres rebanadas de pan inglés, rellenas de los ingredientes seleccionados.
- Tipos de ingredientes de relleno: lonchas de queso, carne, embutidos varios, ensaladas, ensaladillas, patés, ahumados y huevo.
- El pan suele untarse con mantequilla (productos en loncha) o mezclarse con salsas varias.
- Suele presentarse en forma triangular.

Sus principales características son:

- Producto fresco de corta caducidad.
- Cómodo de consumir.
- Muy accesible económicamente.
- Muy flexible: a partir de una gama de ingredientes básicos, y en función de cómo se combinen los mismos, se puede llevar a cabo una variedad muy importante de sándwiches.

El objetivo es producir dichos sándwiches, con la variedad suficiente de sabores para que sean distribuidos, en un principio, a través de máquinas vending ubicadas en Madrid, Barcelona y sus cinturones industriales correspondientes.

2.- Clientes potenciales y principales usos que van a dar al producto

Tal y como ya se ha comentado anteriormente, el sándwich cubre la necesidad de comer de una manera rápida y económica.

Dicha necesidad puede estar motivada por diferentes causas y ser cubierta en diferentes ocasiones, y lo importante es delimitar, cuándo y en qué ocasiones vamos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes potenciales.

Para ello hay que tener en cuenta, que el sándwich que vamos a producir se va a distribuir a través de máquinas de venta automática ubicadas básicamente en centros de trabajo, centros universitarios y hospitales, por lo que los principales usos que nuestros clientes van a dar a nuestro producto serán:

- Incrementar la eficiencia en el trabajo, invirtiendo el mínimo tiempo en comer: oficinistas, operarios y universitarios que aprovecharán la proximidad de la máquina vending, así como, la variedad de los productos que oferta, para comer en el mismo lugar de trabajo o estudio.
- Hacer una pausa rápida en el trabajo, aprovechando para tomar un tentempié.
- Atender otros asuntos más importantes que la comida. Tal es el caso de familiares y amigos de personas hospitalizadas que deben permanecer durante un determinado período en el hospital.

Generalmente, dichos clientes buscan que el lugar de compra y consumo del producto coincida y esté lo más cerca posible del lugar donde se produce la necesidad.

3.- Gama de productos

Tal y como ya se ha comentado, las posibilidades del sándwich en cuanto a variedad de combinaciones y sabores es muy amplia.

Ibérico del sándwich, S.L. va a fabricar y comercializar una gama de productos suficientemente amplia como para cubrir y satisfacer las necesidades de sus clientes potenciales.

Recuérdese una vez más que dichos productos se comercializarán a través de máquinas de vending, El propietario de dichas máquinas, es socio-fundador del proyecto, con lo cual, las ventas están garantizadas.

En dichos puntos de venta la decisión de consumo y compra están muy próximos. Siempre y cuando la calidad del producto y el precio que se oferta sea razonable, la posibilidad de consumo alternativo es relativamente baja. Por ello, la gama de productos que se va a ofertar va a ser variada pero limitada, en un principio, a los sabores de mayor consumo.

Es por ello que la decisión sobre la gama de sándwiches que se van a producir y comercializar, se ha tomado en base a los productos que, en la actualidad hay más demanda. (Véase anexo1)

La gama de productos serán:

- Cangrejo y piña
- Bonito con rucula
- Jamón y queso
- Mixto especial
- Pollo Thai
- Ensaladilla rusa
- Jamón de jabugo
- Vegetal Italiano
- Tres quesos
- Salmón ahumado
- Paté

4.- Marca

Ibérico del Sándwich, S.L. distribuirá su producto a través de la marca Ibericosandwich.

Para ello, se ha verificado que dicho nombre no consta como registrado en el registro de patentes y marcas.

La elección de esta marca es el resultado del brainstorming al que se ha procedido con algunos de los miembros de la empresa vending que va a comercializar dicho producto.

Se ha considerado que no sería rentable invertir recursos en la contratación de una empresa especializada en elecciones de marca para llevar a cabo dicho proceso.

Tras considerar diferentes opciones, se ha optado por la marca "Ibericosandwich" valorando el siguiente aspecto:

- Nombre sencillo de recordar por parte de los consumidores, tanto españoles, como de otros países de la unión Europea.

Es decir, en el caso de que a largo plazo, y a través de alguna de las fórmulas existentes, se decidiera ampliar el mercado al cual se dirige dicho producto, a otros países de la Unión Europea, la marca "Ibericosandwich" no presentará dificultad de pronunciación en otros idiomas de la Unión Europea.

En la etiqueta se hará constar la siguiente información:

- Marca
- Nombre del fabricante y su dirección
- Fecha de elaboración y de caducidad
- Número de teléfono de atención al cliente
- Temperatura de conservación: 0-4°C
- Número de registro sanitario
- Ingredientes: enumeración de los mismos por orden decreciente, según su peso.

5.- Descripción de la materia prima

5.1.- Detalle de la materia prima utilizada

- Pan de molde: existiendo diferentes variedades: pan blanco, integral y otros de calidad superior (sin corteza, pan de miga, nutricional, etc.).
- Ingredientes del relleno del sándwich:
 1. Queso: Cheddar, emmenthal y port- salut.
 2. Embutido: jamón dulce, chorizo, jamón de jabugo y salmón ahumado.
 3. Carne: pavo, bacon, pollo, ternera asada y paté.
 4. Conservas varias: ensaladilla rusa, atún, pimiento, zanahorias y maíz.
 5. Verduras: Ruccula, lechuga y tomate.
 6. Congelados: huevo cocido, gambas y cangrejo.

- Salsas:
 1. Mantequilla
 2. Mayonesa
 3. Ketchup
 4. Mostaza
 5. Soja

Adicionalmente, una vez fabricado el sándwich, se deberán emplear los siguientes elementos:

- Packaging
- Etiqueta
- Cajas

En Inglaterra, país donde el consumo del sándwich está muy arraigado, hay una gran variedad de proveedores que comercializan rellenos de sándwich para empresas fabricantes (rellenos que incluyen mezclas cuyos ingredientes básicos van desde el queso, hasta diferentes tipos de carne, pescado y ensaladas). A modo de ejemplo se nombran los siguientes: Go Foods, Hills Coged Metas y Nila.

No es este el caso de España, ya que se ha hecho el esfuerzo por encontrar proveedores de relleno sin obtener éxito.

Por ello será necesario comprar los ingredientes del sándwich, manipularlos y mezclarlos con las salsas necesarias de cara a obtener el sabor que se quiera producir.

Se recuerda que Ibérico del Sándwich, S.L. tiene como uno de sus principales objetivos asegurar una buena calidad del producto, por lo que se seleccionarán como ingredientes básicos del producto, marcas de reconocido prestigio.

5.2.- Listado de potenciales proveedores y costes asociados

Teniendo en cuenta los productos que Ibérico del Sándwich, S.L. va a comercializar, el detalle de proveedores seleccionados para su suministro es el siguiente:

➤ Pan de molde

Se selecciona como proveedor de pan de molde a la empresa Bimbo.
En concreto se comprará el formato de pan blanco dirigido a hostelería de 36 rebanadas, 11* 11.

➤ Relleno:

1. Quesos, embutidos y carne

Los quesos se comprarán de la marca El Caserío
Como proveedor de embutidos y carne, básicamente jamón dulce, jamón de jabugo, salmón ahumado, paté, pollo y ternera, se selecciona a la empresa El Pozo.

2. Conservas

Las conservas, bonito y ensaladilla rusa, se comprarán a Isabel.

3. Verduras

Las verduras, rucula, lechuga, tomate y preparados varios, se comprarán a la empresa especializada en verduras de cuarta generación, Vega Mayor.

4. Cangrejo

El cangrejo se comprará congelado a Pescanova.

➤ Salsas

Las salsas, mantequilla mayonesa, soja y ketchup se comprarán a granel a la empresa belga Colona.

➤ Packaging, etiquetas y cajas

El material de embalaje se comprará a la empresa Cart Service.

IV.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard se desea focalizar la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico, para evitar el foco solo en mediciones financieras a corto plazo. El cuadro de mando integral visualiza las métricas desde las perspectivas tales como clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

1.- La perspectiva financiera

Como veremos en el apartado del análisis económico –financiero, los objetivos están definidos en orden de animar a los accionistas en creer en el proyecto, para asegurar fondos continuos en la organización. Dichos objetivos son:

- Incrementa el valor al accionista
- Incrementar las ventas en un 5,6% anual de media en 5 años
- Aumentar la confianza del accionista
- Entregar un ROE del 20,46% anual de media en 5 años
- En un futuro incrementar la utilización de los activos

2.- La perspectiva del cliente

Miraremos la organización utilizando la perspectiva del cliente, es decir ver cómo los clientes perciben el valor añadido. Ya que los clientes sólo compran bienes y servicios cuando el valor percibido de lo que se les ofrece excede al precio que se le ha fijado.

- Percibidos como un proveedor de sándwiches alta calidad
- Percibido como flexible y ajustable a las necesidades
- Que nuestra marca transmita calidad y confianza
- Ofreceremos una variedad
- Ofrecer productos nuevos y eliminar los que no gusten

3.- La perspectiva de los procesos internos

En la perspectiva de los procesos internos nos centraremos en las entregas que la organización debe realizar, para ser percibidos por los clientes de acuerdo a los objetivos que hayamos establecido.

- Los precios más competitivos de la zona
- Solamente una marca de alta calidad
- Excelente comunicación con el mercado
- Procesos que mejoren el valor del cliente
- Procesos para crear nuevos productos y servicios
- Procesos que sean sostenibles con el medio ambiente

4.- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento nos centraremos en las competencias y recursos necesarios para conseguir las entregas definidas en la perspectiva de los procesos internos.

- El sistema de administración más flexible
- Alianza estratégica con nuestros proveedores (ya que los productos deben ser de una calidad extrema y la entrega debe ser diaria)
- Formación a nuestros empleados
- Sistema de gestión de las bases de datos
- Potenciar el trabajo en equipo

A continuación adjuntamos el cuadro de mando con su plan de acción.

Mapa estratégico	Cuadro de Mando	Plan de Acción
<p>FINANZAS</p> <p>Conseguir un buen ROE y ROA</p> <p>Incremento de los ingresos</p>	<p>Incrementa el valor al accionista</p> <p>Aumentar la confianza del accionista</p> <p>Entregar un ROE del 20,46% anual de media en 5 años</p> <p>En un futuro incrementar la utilización de los activos</p> <p>Incrementar las ventas en un 5,6% anual de media en 5 años</p>	<p>Llevar una buena gestión de la empresa</p> <p>Optimizar los procesos</p> <p>Incrementar la producción con los mismos recursos</p> <p>Base de Datos con la rentabilidad de los clientes</p>
<p>CLIENTE</p> <p>Atraer y retener a más clientes</p>	<p>Percibidos como un proveedor de sándwiches alta calidad</p> <p>Conocido como flexible y ajustable a las necesidades del cliente</p> <p>Que nuestra marca transmita calidad y confianza</p> <p>Ofreceremos una variedad de sandwich</p> <p>Ofrecer productos nuevos y eliminar los que no gusten</p>	<p>Comprar la materia prima de alta calidad</p> <p>Escuchar el cliente y adaptarnos a sus necesidades.</p> <p>Mantenerse en el posicionamiento de empresa de sándwiches de calidad</p> <p>Estar innovando continuamente</p>
<p>PROCESO INTERNO</p> <p>Hacer un producto de calidad a un precio competitivo</p>	<p>Los precios más competitivos de la zona</p> <p>Solamente una marca de alta calidad</p> <p>Excelente comunicación con el mercado</p> <p>Procesos que mejoren el valor del cliente</p> <p>Procesos que sean sostenibles con el medio ambiente</p>	<p>Optimizar la automatización de los procesos</p> <p>Enfocar el marketing Mix con dicho objetivo</p> <p>Estar permanentemente en contacto con el mercado</p> <p>Saber sus necesidades y si es posible, anticiparse a ellas</p> <p>Utilizar materiales reciclables.</p>
<p>APRENDIZAJE</p> <p>Crear cultura de Equipo</p>	<p>El sistema de administración más flexible</p> <p>Alianza Estratégica con nuestros proveedores (ya que los productos deben ser de una calidad extrema y la entrega debe ser diaria).</p> <p>Formación a nuestros empleados</p> <p>Sistema de gestión de las bases de datos</p> <p>Potenciar el trabajo en equipo.</p>	<p>Personal polivalente</p> <p>Ofrecerles un contrato a largo plazo y tener un porcentaje de los beneficios</p> <p>Cursos de formación, cuando sea necesarios hacerlos</p> <p>Aplicar el sistema CRM</p> <p>Reuniones semanales con personal</p>

V.- PLAN DE MARKETING

1.- Análisis del mercado

1.1.-Clientes

El perfil básico del consumidor de sándwiches corresponde a:

- Hombres y mujeres que disponen de poco tiempo para dedicar a la comida, por tener otros asuntos más importantes que atender. Dentro de dicha categoría se podrían incluir los siguientes clientes potenciales:
 1. Oficinistas y universitarios que comen en el mismo lugar de trabajo/ estudio.
 2. Ejecutivos y turistas que comen en aeropuertos o áreas de descanso en autopistas o carreteras.
 3. Visitantes a hospitales que no desean perder tiempo en comer.

Generalmente, dichos clientes buscan que el lugar de compra y consumo del producto coincida y esté lo más cerca posible del lugar donde se produce la necesidad.

El lugar de compra suele ser:

1. Máquinas vending: máquinas de distribución automática que, como complemento a los productos tradicionales que venden (bebidas frías, calientes y snacks), ofrecen sándwiches de gustos varios, para facilitar una comida rápida, sana y completa a las personas que trabajan en oficinas o están de viaje o en un hospital.
2. Cafeterías que están lo más cerca posible al lugar donde se encuentra el consumidor. Cafeterías de comida rápida cuyo producto estrella suele ser el sándwich. Adicionalmente se ofrecen otros productos complementarios para facilitar una comida completa a cualquier hora: bebidas frías, bebidas calientes, snacks varios, ensaladas y bollería.

- Familias que, aprovechan una pausa en su actividad lúdica o profesional, para tomar un tentempié.

Dichos consumidores suelen tomar el producto en:

1. Restaurantes de “fast-food”: el ejemplo más claro se plasma en las sandwicherías Rodilla de Madrid o en la cadena “Fresh & Ready” de origen barcelonés.
2. “Corner” de comida rápida ubicada en la misma tienda: últimamente, se están abriendo cafeterías en grandes superficies que ofrecen la posibilidad de tomar un tentempié a cualquier hora. Un ejemplo podría ser las cafeterías del Fnac.

El lugar de comprar suele ser:

1. Tiendas de conveniencia: Espacios abiertos las 24 horas (ya sea en gasolineras o en tiendas urbanas) a la venta de productos de necesidad de última hora. En dichos espacios, se distribuyen entre otros, sándwiches, con el objeto de facilitar la improvisación de una comida rápida, sana y completa.
2. Supermercados: Cada vez más, y teniendo en cuenta los hábitos de consumo, las cadenas de supermercados están destinando un mayor espacio de sus neveras a dichos productos para distribuir las marcas existentes en el mercado, así como, su propia marca de sándwich. Entre dichas superficies con marca propia cabe destacar: El Corte Inglés y Carrefour.
3. Tiendas Delicatessen: Las pastelerías y tiendas de delicatessen también ofrecen entre sus productos el sándwich, siendo éste de una calidad y un precio muy superior a los sándwiches distribuidos a través de los otros canales.

Resulta importante destacar que en España existe una percepción generalizada bastante arraigada sobre el sándwich:

- Se percibe como un producto de baja calidad.
- A pesar de que, desde el sector se están haciendo esfuerzos por incrementar la calidad del producto, los consumidores se muestran muy sensibles al precio del producto.
- Ello es una muestra más de que se trata de un mercado muy joven.
- A pesar de ello, y teniendo en cuenta los cambios de hábitos que se han producido y que se siguen produciendo en nuestra sociedad, parece que dicha percepción puede irse suavizando con el tiempo.

1.2.- Competencia: Proveedores de sándwiches

Teniendo en cuenta los diferentes perfiles de consumidor, y en consecuencia, sus diversos canales de distribución, cabe distinguir dos categorías diferentes de empresas fabricantes de sándwiches:

- Fabricantes de sándwiches envasados con caducidad entre una y dos semanas: el formato de sus productos, envasados con máquinas de termo sellado, alarga la vida útil de los mismos, lo que permite que puedan ser distribuidos a través de máquinas vending, cafeterías, córners de comida rápida en tiendas y supermercados.
- Fabricantes de sándwiches frescos del día: el tipo de producto que tiene caducidad 24 horas, obliga a distribuirlo a través de cadenas de fast-food, tiendas delicatessen o cafeterías tradicionales.

Resulta importante llevar a cabo dicha distinción, ya que el concepto de distribución entre los dos tipos de fabricantes difiere de tal modo, que hace que sus modelos de negocio sean muy diferentes.

1.2.1.- Empresas fabricantes de sándwiches envasados

Los principales fabricantes de sándwiches con caducidad entre una y dos semanas, así como, las marcas que comercializan son los siguientes:

Nombre	Marcas comercializadas
Andros Food, S.A.	Goody's Snack Options Sándwiches English Style Marcas distribuidor: <ul style="list-style-type: none">• El Corte Inglés• Carrefour
Discatering, S.L.	Discatering
Lord Sandwiches, S.L.	Tentebien
Rodilla Sánchez	Artesanía
Anoray, S.L. (distrib. España)	Sodebo
Grupo Hostel, S.L.	Sándwich Pany
Sándwich LM, S.L.	Sándwich LM
Semcal, S.A.	El mundo de valentina
D'Avui	D'avui
Luna & Catering	Maco

A continuación se procede a describir su actividad a través de los siguientes parámetros:

- Información básica de la empresa
- Volúmenes de producción
- Gama de productos
- Canales de distribución utilizados
- Área geográfica
- Precio
- Otros aspectos de interés

➤ Andros Food, S.A.

Empresa propiedad de la holandesa Terranova Fresh Foods, B.V que se dedica a la fabricación de ensaladas y sándwiches frescos refrigerados.

Comercializa tres marcas distintas de sándwich: English style (gama alta a un precio que puede oscilar entre los 2,70 €, pasando por los 2,90€ y pudiendo llegar hasta los 3,20€ el sándwich de gambas); Snack Options (gama media a un precio medio aproximado de: entre 2,50€ y 2,70€); Goody's (gama baja a un precio medio aproximado de: 1,70€). Fabrica una variedad importante de sándwiches, con más de veinte sabores distintos.

Adicionalmente, fabrica sándwiches con marca distribuidora para El Corte Inglés y Carrefour entre otros.

Complementa su gama de productos con la comercialización de las ensaladas MCSalad y los rollitos de sabores diversos "Wraps".

Básicamente distribuye sus productos a través de supermercados e hipermercados, y tiendas de conveniencia (del estilo "7eleven") dando cobertura a todo el territorio español.

➤ Discatering, S.L.

Empresa española de propiedad familiar que se dedica a la fabricación de sándwiches, empanadas, bocadillos y croissants y que comercializa mediante distribuidores y venta directa a sus clientes.

Cuenta con una planta de fabricación en Torrejón de Ardoz (Madrid).

Comercializa tres gamas distintas de sándwich con la marca Discatering: Discatering Línea Club (gama alta a un precio medio aproximado de: 2,10€ y con sabores tales como: Philadelphia, beicon y atún, etc.). Discatering línea VIP (gama media a un precio aproximado de 1,95€ y ofrece variedades como: Salmón y philadelphia, pollo braseado, vegetal, etc.). Discatering (gama baja a un precio medio aproximado de: 1,50€ y con los sabores tradicionales de atún, cangrejo, paté mixto, queso con nueces, etc.). (Véase Anexo 3)

Básicamente distribuye sus productos a través de tiendas de conveniencia (ubicadas en el centro de la ciudad o en gasolineras), bares y máquinas vending ubicadas en aeropuertos, hospitales, colegios y facultades.

De cobertura a todo el territorio español.

➤ Lord Sandwiches, S.L.

Empresa española de propiedad familiar que se dedica a la fabricación de sándwiches, bocadillos y empanadas refrigeradas.

Según datos facilitados por la propia empresa, fabrica aproximadamente 35.000 sándwiches al día.

Cuenta con una planta de fabricación, ubicada en Arganda del Rey (Madrid).

Comercializa dos gamas distintas de sándwich: Una se llama Lord Sándwich, gama alta a un precio medio aproximado de 2,40€, y con sabores tales como: cangrejo, atún con tomate, vegetal, pavo, etc. Todos ellos con una especialidad de pan superior. Y la otra se llama Sándwich Tente Bien, gama baja a un precio medio aproximado de: 1,90€, y ofrecen de pollo, salmón, bacon y huevo, etc.

Complementa su línea de productos con ensaladas, pizzas y vikingos (sándwiches hechos con una modalidad de pan nórdico).

Básicamente distribuye sus productos a través de tiendas de conveniencia (ubicadas en gasolineras), y máquinas vending ubicadas en aeropuertos, hospitales, colegios y facultades.

Entre sus principales clientes se encuentran: Cepsa, y tres empresas operadoras de máquinas de vending como son, Daba, Autobar y Serventa.

Da cobertura prácticamente a toda la península.

➤ Rodilla Sánchez, S.L.

Empresa española de propiedad familiar que cuenta con una cadena integrada por 56 sandwicherías ubicadas básicamente en Madrid y alrededores.

En el próximo apartado se procederá a hacer una descripción exhaustiva de dicha empresa.

A pesar de ello, se ha querido hacer mención de la misma ya que también distribuye sus sándwiches envasados con caducidad de ocho días, de marca Artesanía, a través de cafeterías ubicadas en aeropuertos.

➤ Anoray, S.L.

Empresa ubicada en Irún (Guipúzcoa) que distribuye, en exclusiva, los productos de la marca Sodebo.

Los sándwiches que distribuye en exclusiva en España son: jamón y ensalada, jamón del país, emmental con mantequilla, jamón con mantequilla, huevo con atún, salchichón y salmón ahumado.

➤ Grupo Hostel, S.L.

Empresa local ubicada en Zaragoza que distribuye sus sándwiches de marca Pany, en dicha ciudad y alrededores.

Los precios del producto ascienden a 1,35€, tienen una caducidad de 9 días, y se venden en tiendas y bares ubicados en estaciones de ferrocarril y lugares similares.

➤ Sanwich LM, S.L.

Empresa española de propiedad familiar que se dedica a la fabricación de sándwiches, bocadillos y empanadas refrigeradas.

Cuenta con una planta de fabricación ubicada en San Fernando de Henares (Madrid).

Comercializa una única gama de sándwiches con la marca Sándwich LM; con una variedad importante de ingredientes: mixto, cangrejo, ensaladilla rusa, vegetal, pavo, etc.

Se trata de una empresa familiar, no muy proactiva en cuanto a innovación, que dispone de un proceso de producción muy poco mecanizado, con mucha mano de obra y que distribuye sus productos, básicamente, en Madrid y alrededores.

➤ Semcal, S.A.

Empresa española, ubicada en Burgos, de propiedad familiar se dedica a la fabricación de sándwiches y bocadillos refrigerados.

Según datos facilitados por la propia empresa, fabrica 500 sándwiches industriales al día, exclusivamente dirigidos al canal vending.

Comercializa los sándwich con la marca El mundo de Valentina, a través de sus máquinas vending en Burgo, Valladolid y Logroño.

➤ D'avui 99, S.A.

Empresa ubicada a l'Hospitalet de Llobregat (Barcelona) que se dedica a la fabricación de sándwiches. Y su distribución la hacen en Cataluña a través de sus clientes con las máquinas de vending.

➤ Lunch & Catering S.A.

Empresa ubicada en Barcelona ciudad, de dimensión muy reducida, que se dedica a la fabricación de sándwiches de la marca Maco.

1.2.2.- Empresas fabricantes de sándwiches frescos del día

Los principales fabricantes de sándwiches frescos al día son los siguientes:

Nombre	Marcas comercializadas
Fresh & Ready	Fresh & Ready
Rodilla Sánchez	Artesanía
Fransistem, S.L.	Subway
Fast Good (Ferran Adrià & NH)	Fast Good
Otros:	
<ul style="list-style-type: none">- Sándwich Club- Sandwichon S.L.- Compañía General de Sándwiches- Cafeterías varias	

Cabe destacar el hecho de que, por tener el mismo concepto de negocio, las cadenas de comida rápida cuyo producto estrella es el sándwich: Fresco Express, Fresh & Ready, Rodilla y Subway son competencia directa entre sí.

➤ Fresh & Ready

Forma parte de la compañía Pansfood, S.A. que a su vez pertenece al grupo Agrolimen de propiedad española, y cuya actividad es la explotación y franquicia de bocadillerías.

Las marcas pertenecientes a dicho grupo son: Fresh & Ready (sandwicherías), Pans & company (bocadellerías), Pastafiore (restaurantes italianos) y Café di Fiori (Cafeterías).

Fresh & Ready adapta la idea del coffe-sándwich inglés a la cultura y alimentación mediterráneas, ofreciendo una amplia gama de productos frescos y nutritivos, caracterizados por su elaboración diaria, sin procesos industriales.

Junto con las ensaladas, los sándwich son elaborados a mano, y diariamente, en las cocinas de dicha cadena. De este modo, los productos que no se consumen en una jornada son retirados de la venta.

La amplia gama de sándwiches, ensaladas, bebidas y postres son accesibles a libre servicio y puede completarse con cualquier producto de cafetería, snacks o bollería recién horneada servida en el mostrador.

Sus locales ofrecen un entorno vanguardista, agradable y limpio.

Los sándwiches se ofrecen de maneras muy variadas: sándwiches normales (cangrejo, jamón York, salmón, tortilla de patatas, etc.), sándwiches exóticos (anchoas, aguacate, pollo thai), de sándwiches mediterráneos (vegetal italiano, manchego olivada), de calientes (bikini) y finalmente sándwiches pequeños (como los anteriores citados, pero de menor tamaño).

Los precios de los sándwiches de tamaño normal puede oscilar entre los 2,55€ y los 3,65€, dependiendo de los ingredientes de elaboración.

Los precios de los pequeños oscilan entre 1,35€ y 1,95€.

Cabe destacar el hecho de que cada día se oferta un sándwich del día, al precio de 1,80€.

En la actualidad, Fresh & Ready tiene la mayor parte de sus restaurantes ubicados en Barcelona. Sus planes de expansión han considerado otras ciudades españolas (como Zaragoza, Madrid y Las Palmas). La apertura de nuevos locales se realiza a través de inversión propia y también mediante el sistema de franquicias.

➤ Rodilla Sánchez, S.L.

Empresa española de propiedad familiar que, desde hace más de 68 años, se dedica a la hostelería y fabricación de sándwiches.

Y es que, a pesar de que en la década de los ochenta los gigantes de las hamburguesas y de la pizza aterrizaron y arrasaron en España, poniendo de

moda los establecimientos de comida rápida, no descubrían nada en el sector español de la restauración.

Cuarenta años antes, el madrileño establecimiento Rodilla había inventado los sándwiches a base de sobrantes de embutidos.

” La necesidad del público de consumir algo fuera de su hogar existe desde siempre y por lo tanto, siempre ha habido Fast-food en España. Cualquier bar que vendiera bocadillos de calamares ya estaba ofreciendo comida rápida⁵

En la actualidad, la empresa Rodilla, tiene en propiedad 86 tiendas y 55 franquicias. De las tiendas en propiedad están distribuidas por todo el estado español como sigue: 67 en la comunidad de Madrid, 5 en Castilla León, 2 en Castilla la Mancha, 3 en Cataluña, 6 en Valencia, 1 Murcia y 2 Santander. Además para finales de año tiene previsto desarrollar la marca en las islas Canarias, Islas Baleares, Murcia, Cataluña y Madrid a través de máster franquicia.

El hecho de que la expansión se iniciará en Madrid responde el hecho de que es la ciudad en la que mejor se conoce y más se demanda el producto.

Los establecimientos tienen una media de 200m² de superficie y su puesta en marcha requiere una inversión de unos 420.700€. Algunos de ellos cuentan con servicio a domicilio.

La producción de todas las materias primas empleadas en la elaboración del sándwich, se centraliza a través de su filial (99%) Artesanía de la Alimentación S.L., creada en 1992. Además elabora sándwiches envasados con termo selladoras con una caducidad de nueve días y que se distribuye en locales ajenos al grupo (como, por ejemplo, cafeterías ubicadas en los aeropuertos).

Adicionalmente disponen de una sala de montado del sándwich, aislada y climatizada, donde se elaboran de manera continuada, a lo largo de todo el

⁵Tormo. Perfil de empresas: “Rodilla el imperio del sándwich en España” [en línea]. Madrid: tormo 2007 [Consultado : 12 de junio de 2007]. Disponible en:
http://www.tormo.com/perfiles/103/Rodilla,_el_imperio_del_sandwich_en_Espana.htm

día, los sándwiches. Todos los profesionales están debidamente equipados, guantes, gorros y mascarilla, de cara a asegurar las condiciones óptimas de higiene. Incluso en algunas de sus tiendas, se puede comprobar, ya que la sala de montado se encuentra a la vista del público.

En el 2004, Rodilla vendió 42 millones de unidades de sándwiches. Curiosamente, uno de cada cuatro sándwiches que se consumen en las tiendas Rodilla está relleno de ensaladilla. El secreto de su éxito radica en una mezcla única de atún y cebolla en aceite, alcachofas, huevos cocido, pimiento rojo, guisantes y mayonesa.

En sus tiendas se pueden consumir veintiocho variedades de sándwiches, de pan blanco, integral y enriquecido con fibra, veintiuno fríos y siete de calientes que componen su variada carta.

Todo ello se puede complementar con el consumo de 200 productos más ya sea de bollería, fritos, ensaladas, helados, refrescos, cafés, desayunos, croissants rellenos, menús y meriendas.

Los precios de los sándwiches se sitúan en un promedio de 1,20€. Según los responsables de la empresa, el bajo precio es uno de los mayores atractivos de los sándwiches Rodilla. Les resulta muy difícil incrementar precios, ya que el consumidor muestra gran sensibilidad a las variaciones de esta variable.

➤ Fast Good

El Fast Good es una nueva cultura gastronómica creada por NH Hoteles con la colaboración de Ferran Adrià. Sus establecimientos representa la consolidación del proyecto que empezó con la apertura del primer "Fast Good" en marzo de 2004 en Madrid. Y luego han abierto uno en Santiago de Chile y más tarde abrieron otro en Madrid.

Fast Good nació con la idea de ofrecer un servicio de comida rápida de calidad para satisfacer la doble demanda del cliente de hoy, que dispone de poco tiempo y desea cuidar su salud.

Se apuesta por una decoración innovadora y vanguardista que diferencia cualquier local de Fast Good y por la prestación de unos servicios sofisticados. Dentro del local se ofrece el servicio de platos fríos en régimen de self service y servicio de platos calientes en mesa.

Tienen una carta de calidad donde se ofrece una variedad fría de bocatinis, el pan es especial, se ofrecen de medio pastel, medio chapata con unos productos frescos y de temporada. Los paninis de pan blando que se pueden tomar fríos o calientes. En relación a los sándwiches, son recién hechos con sabor a pan de harina, sus productos son seleccionados con esmero para poder ofrecer la mejor calidad (sólo hay tres variedades: de atún, de pavo con Naranja y roquefort con rucula, los precios de los sándwiches oscila entre 1,10€ y 1,40€).

Todo ello se puede complementar con el consumo de 100 productos más, ya sea de ensaladas, oferta caliente (producto estrella la hamburguesa, pero también hay sopas y plato del día), así como la repostería, postres y bebidas naturales.

El hecho de que la expansión se iniciará en Madrid responde el hecho de que es la ciudad en la que mejor se conoce y más se demanda el producto, pero hace poco se ha abierto un nuevo local en Barcelona y en breve abrirán en las Palmas de Gran Canaria y Valencia.

➤ Fransistem,S.L.: Subway

Se trata de una compañía Americana, cuyos inicios se remontan a 1965, y que cuenta con más de 24.000 restaurantes repartidos por todo el mundo.

Los productos que ofrece Subway contienen muchos de los ingredientes de la dieta mediterránea, según expertos en nutrición, la más sana, creando un auténtico fast-food mediterráneo.

En 1983 Subway empezó a hornear su pan en sus propias tiendas, de manera que fuese lo más fresco posible.

La base de su carta son unos sándwiches americanos, conocidos internacionalmente como “subs”, que se complementan con una variada selección de ensaladas.

La calidad y frescura de todos sus ingredientes, junto con una elaboración “a la carta” y a la vista del cliente, completan el sistema de trabajo de sus establecimientos. Los ingredientes de sus productos no son grasientos, no están fritos, ni preparados con anterioridad. El cliente los elige en el momento de su consumo y hasta entonces están envasados y conservados en frío. Además sus restaurantes no tienen almacén porque sus productos se reponen cada día y tampoco disponen de salida de humos por la inexistencia del trabajo en cocina.

En España dicha cadena está presente a través de Fransistem, S.L. formada por cuatro jóvenes socios con experiencia en el sector de la hostelería que consiguieron la master franquicia de Subway, tras numerosas negociaciones, estudios y controles por parte de la central americana, que se tomó ocho meses para analizar la rentabilidad del negocio en nuestro país.

En 1995 abrió sus puertas el primer establecimiento Subway en España. En 1998 contaba con 30 franquicias vendidas, con 27 establecimientos abiertos en España, ubicados en nueve provincias. De todos ellos, tres son propiedad de Subway España y el resto de los franquiciados.

Asimismo, siguiendo la estrategia adoptada en Estados Unidos, llegó a un acuerdo con BP, Shell y Total para instalar sus establecimientos en las gasolineras de estas firmas.

- Otros: Sándwich Club, Sandwichon S.L., Compañía General de Sándwiches y cafeterías varias.

En este apartado se podrían incluir infinidad de bares ubicados por toda la geografía española en los que es posible decidirse a tomar, entre otras opciones, una comida rápida a base de un sándwich y otros productos que lo complementen.

Ante la imposibilidad de mencionarlos todos, incluimos en este apartado una serie de restaurantes que centra su oferta culinaria en el sándwich: Sándwich Club, Sandwichon S.L., Maná Maná, compañía General Sándwiches.

1.3.- A modo de conclusión: oportunidades de mercado

A modos de conclusión, es muy importante destacar los siguientes aspectos:

- En los últimos años, se ha producido una variación en los hábitos de consumo: cada vez más, entre semana, las comidas se toman fuera de casa, y el tiempo dedicado a las mismas tienden a disminuir:

Ello ha favorecido, el desarrollo de los denominados negocios de Fast- food, establecimientos que ofrecen la posibilidad de tomar un producto base, ya sean hamburguesas, pizzas, bocadillos o sándwiches, complementado con otras clases de productos, tales como, bebidas frías, calientes, ensaladas y todo tipo de snacks (bollería, aperitivos varios, etc.).

Viendo las tendencias actuales de la sociedad, se puede afirmar que existe una oportunidad de mercado en el sector de la comida rápida.

Lo importante, y viendo la gran proliferación de empresas que operan en dicho sector, es llevar a cabo un exhaustivo análisis de la oferta, de cara a determinar en qué nicho del mercado puede resultar interesante operar, desde un punto de vista de rentabilidad.

Es muy importante tener en cuenta que la necesidad básica de comer rápido, puede producirse, y quedar cubierta en momentos muy diferentes. En resumen podrían destacarse tres:

- Cuando no se tiene tiempo para comer por tener otros asuntos más importantes que atender (en el trabajo, hospital, en lugares de paso como por ejemplo, aeropuertos, etc.).
- Complementando un momento de ocio.
- Evitando la obligación de tener que cocinar algo, sustituyendo la comida cocinada por un producto listo para comer.

- En los últimos años, dentro del sector del Fast-food, los crecimientos más importantes se han producido en el sector de bocadillos y sándwich.

Todo ello se ha debido a una menor penetración de dicho producto, y de la buena aceptación del mismo entre los consumidores españoles: se trata de un producto sencillo, natural y que siempre se ha ofertado en las cafeterías de nuestro país. Adicionalmente, admite una gran variedad de sabores, que pueden ser fácilmente adaptados a los gustos de la gastronomía española.

Es por ello, que el análisis de la oferta se ha centrado en las empresas que ofertan el sándwich como producto estrella.

- Teniendo en cuenta la oferta actual de empresas que operan en dicho sector, ofreciendo el sándwich como producto base, cabe resaltar lo siguiente:

Existen barreras importantes a la entrada de nuevas empresas que ofertan sándwiches del día. Ello se debe a la existencia de un número importante de empresas, con un peso muy importante en dicho sector, y que ofrecen un producto y servicio muy parecido. Entre ellas cabe destacar: Fresh & Ready y Rodilla Sánchez.

En cuanto a las empresas que fabrican sándwiches envasados con varios días de caducidad, cabe destacar lo siguiente:

Existe una gran empresa que es filial de una multinacional, Andros Food S.A., que es líder en la producción y venta de sándwiches envasados. Aparte de producir los suyos propios, fabrica sándwiches para otras empresas, tales como, El Corte Inglés y Carrefour.

La vía de distribución básica que utilizan son las grandes y medianas superficies, a pesar de estar presente también, en tiendas de conveniencia.

Hay otras tres importantes empresas españolas que fabrican sándwiches envasados: Rodilla Sánchez, S.L., Discatering, S.L. y Lord Sándwiches S.L.

Finalmente hay una serie de empresas familiares más a nivel local, con un menor grado de profesionalización, y de menor tamaño, que también

fabrican dicho producto y que lo distribuyen a través de los mismos medios que en el caso anterior.

Por todo ello, y ante el potencial de demanda del sándwich envasado, parece existir la oportunidad de crear un hueco en el mercado, fabricando este producto.

El valor añadido y diferencial que Ibérico del Sándwich, S.L. va a ofrecer al mercado será el de un producto saludable, creativo y de calidad, a un precio competitivo y que será distribuido a través de máquinas de vending.

2.- Delimitación del negocio donde la empresa desea instalarse

Ibérico del Sándwich, S.L. va a fabricar un sándwich envasado, con caducidad de ocho días, de buena calidad y a un precio competitivo.

Se va a distribuir a través de máquinas de vending, el canal ideal para este tipo de consumidores que tienen el mínimo tiempo para perder, y que, por ello buscan que el lugar de compra y consumo del producto coincida y esté lo más cerca posible del lugar donde se produce la necesidad.

A medio/ largo plazo, y teniendo en cuenta la adaptabilidad del producto para ser distribuido a través de otras vías, no se descarta la opción de distribuirlo a través de tiendas de conveniencia o bares ubicados en puntos estratégicos.

Ibérico del Sándwich, S.L. propuso a una empresa operadora de vending, ser socia-fundadora de dicho proyecto, a fin de asegurarse las ventas. Ya que estamos ante un mercado muy competitivo

En esta propuesta, resulta muy importante destacar dos hechos:

- Se dispone de un cliente que asegura un nivel de ventas, a corto plazo, determinadas y demostradas.
- A medio/ largo plazo cabe destacar, tal y como ya se ha comentado, que se trata de un mercado con unas perspectivas de crecimiento importante.

3.- Política Comercial

3.1.- Objetivo comercial

Cabe resaltar, una vez más, el hecho de que el consumo mayor de sándwiches se va a producir en Madrid y su cinturón industrial, con una diferencia sustancial respecto a Barcelona, siguiendo la tendencia apuntada por fuentes consultadas del sector.

Finalmente, destacar una cierta estacionalidad en las ventas, con una disminución de las mismas durante los meses de verano de julio y agosto.

Ello es debido, básicamente a las vacaciones llevadas a cabo por empresas que cierran durante un mes entero, así como, de aquellas otras en las que la mayoría del personal escoge estas fechas para disfrutar de las mismas.

3.2.- Política de precios

Para Ibérico del Sándwich, S.L. la política de precios va a ser la siguiente:

La exigencia del cliente potencial es que debemos ofrecer un precio competitivo. Ello provoca que se deba llevar a cabo un férreo control de costes que condicionará, en parte, el resto de políticas que se van a describir en apartados posteriores. Lo que en ningún caso se descuidará, es la calidad del producto.

El precio medio fijado para cada uno de los años es el siguiente:

Precio	Año 1	Año 2	Año 3
Precio Medio	0,60€	0,65€	0,70€

3.3.- Política de producto

Ibérico del Sándwich, S.L. tiene como objetivo fabricar y distribuir un sándwich envasado de 8 días de duración, utilizando unos productos de alta calidad, de original creación, que sea comestible, sano, seguro, y que en ningún caso ponga en peligro la salud de los consumidores.

Para ello, y de cara a salvaguardar las características óptimas de este producto fresco, de una caducidad máxima de ocho días, van a ser clave los siguientes procesos:

- La compra de materias primas: Los productos se van a comprar a proveedores que estén certificados con un sello que garantice la calidad de los productos que suministran (certificación ISO).
Y es que sólo las materias primas de calidad inicial óptima garantizan un envasado prolongado.
- El proceso de fabricación: dicho proceso hará hincapié en extremar las medidas de higiene de producción, tanto del personal, como de los equipos y materiales de envasado.

El personal irá debidamente equipado con vestuario, guantes y gorra.

La línea y unidad de envasado será debidamente limpiada al cambiarse el producto que se está fabricando, y al finalizar los turnos de producción.

Se mantendrá una temperatura óptima en todas las instalaciones, con termómetros para controlarlo, desde la sala de recepción de materias primas, hasta la sala de expedición del producto acabado, de cara a mantener la cadena de frío.

A través de un laboratorio externo, se analizarán, diariamente, muestras del producto, de cara a asegurar la calidad óptima del mismo.

3.4.- Política de distribución

Ibérico del Sándwich, S.L. va a distribuir sus productos a través del canal vending, que su propietario, es socio fundador de dicho proyecto. Así las ventas están aseguradas.

Perfecto ajuste del canal con el cliente al que nos queremos dirigir: nuestro público objetivo valora ante todo que el lugar de compra y consumo del producto coincida y esté lo más cerca posible del lugar donde se produce la necesidad.

Para ello, qué mejor ubicación que una máquina vending situada en la oficina o fábrica donde uno trabaja, o en la sala de espera de un hospital donde están operando a un familiar.

A medio/largo plazo, se pueden plantear nuevas alternativas de distribución, siempre y cuando, no se ponga en peligro la rentabilidad del negocio.

3.5.- Política de comunicación

Ibérico del Sándwich, S.L. se basa en la comunicación global que apunta hacia la conceptualización del conjunto de potencialidades de la empresa. Este enfoque se basa en que en una empresa todo comunica y por lo tanto debe ser gestionado, en base a unos objetivos concretos.

Públicos Objetivos:

- Público interno - son los que están en el interior de la empresa, y que directamente o indirectamente, colaboran con la creación del producto. Los trabajadores, los asesores, los colaboradores y los proveedores.
- Público externo – están ubicados al exterior de la empresa, por ejemplo, los usuarios, los medios de comunicación y las administraciones públicas.

Los soportes de comunicación

Dependiendo del público objetivo que nos dirijamos, utilizaremos un soporte u otro, para transmitir el mensaje.

- El departamento de relaciones públicas desarrollará las siguientes actividades: Relaciones con la prensa, publicidad del producto, comunicación corporativa, asesoramiento de la imagen pública.

- Las ferias, aparte de ser un lugar de encuentro y de intercambio, también sirven para poderse comunicar con el público externo, intermediarios, competidores, proveedores, consultores, administraciones, etc.
- La creación de una página web con toda la información necesaria sobre su producto (proceso de fabricación, ingredientes, objetivos, control de calidad...).
- Para dar a conocer el producto, también se utilizará como instrumento de comunicación revistas especializadas debido a su alta credibilidad, su nivel de penetración y el alto potencial para destacar positivamente la imagen de la empresa y su producto.
- Crear líderes de opinión, a través de críticos gastronómicos, que promuevan nuestro producto.
- Desarrollar las fuentes de referencia boca a boca para hacer negocio.
- Establecimiento de un foro, para saber satisfacción y compartir experiencias.

VI.- PLAN DE OPERACIONES

1.- Localización de la empresa

Ibérico del Sándwich, S.L. tendrá su fábrica de producción, junto con las oficinas administrativas, en un polígono industrial cercano a Madrid.

En concreto, se ha encontrado una nave en alquiler⁶ de 350 m² en el término municipal de San Sebastián de los Reyes, Madrid.

La decisión de ubicar la empresa en los alrededores de Madrid, teniendo en cuenta que su área de reparto se va a centrar en Madrid y Barcelona y sus respectivos cinturones industriales, ha tenido en consideración los siguientes hechos:

- La mayor parte de la producción va a ir destinada al área de Madrid y alrededores.

Tal y como ya se ha comentado anteriormente, y según fuentes consultadas del sector, se calcula que, mientras en Madrid el consumo diario de sándwiches se estima en 180.000 unidades, en Barcelona se sitúa en tan sólo 10.000 piezas.

Así también se ha considerado a la hora de estimar la producción en las dos áreas geográficas de reparto de Ibérico del Sándwich, S.L.: 3.328 unidades diarias en Madrid frente a 832 sándwiches diarios en Barcelona y alrededores.

- La mejor ubicación de Madrid desde un punto de vista geográfico.

El local se va a arrendar por un período de cinco años, con posibilidad de dos renovaciones por cinco años cada una de ellas.

⁶ Inmogeo. Alquiler de naves industriales en Madrid [en línea]. Madrid: Inmogeo, 2007 [consultado: 25 de Mayo 2007]. Disponible en: http://www.inmogeo.com/buscador/fichainmueble.aspx?IdInmueble=27702&O=b&Q=anuncios-ofertas-nave-industrial-madrid-__1-1-28-0-2-0-40-2-0-0-

Las condiciones económicas del contrato de alquiler firmado con la propiedad son las siguientes:

Variable	Características
Renta mensual:	2.000€
Revisión anual renta:	IPC
Fianza:	4.000€
Duración del contrato:	5 años
Prórrogas:	Hasta 10 años

2.- Proceso de producción. Nivel tecnológico

La filosofía que se ha seguido a la hora de diseñar el proceso productivo, que a continuación se describe, se ha basado en automatizar la mayor parte de los procesos, con el objetivo de reducir al mínimo la intervención manual en el proceso de fabricación del sándwich.

En concreto, la fábrica dispondrá de las siguientes zonas:

1. Almacén de recepción
2. Sala de preparación del relleno
3. Sala de loncheado
4. Línea de preparación de sándwiches
5. Almacén de expedición

1. Almacén de recepción

Constará de la zona de descarga de camiones, y de tres salas diferenciadas para almacenar los productos recibidos, en función de las necesidades de frío de los mismos:

- Zona a temperatura ambiente.
Para el almacén del pan inglés, salsas pasteurizadas (mayonesa, ketchup) y conservas varias (ensaladilla, zanahoria, bonito).
- Zona refrigerada
Para el almacén de embutidos, quesos, carnes y vegetales frescos.

2. Sala de preparación del relleno

Para preparar las pastas de relleno del sándwich, se dispondrá de los siguientes elementos:

- Máquina trituradora: para triturar carne o el ingrediente que sea necesario.
- Máquina mezcladora: para mezclar los ingredientes del relleno con las salsas correspondientes.

Una vez preparado el relleno, se almacenará en cubos de aproximadamente 10 litros.

3. Sala de lonchado

Para lonchar los ingredientes que así lo precisen, se dispondrá de:

- Máquina de lonchar: introduciendo la barra de los ingredientes correspondiente, se corta a lonchas.

Una vez hechas las lonchas, se almacenarán en bandejas de gran capacidad.

4. Línea de preparación de sándwiches

En resumen consta de una cinta transportadora de las rebanadas, y automatización de siete procesos básicos:

- Inyección de la rebanada de pan
- Relleno de salsas y/o pastas de ingredientes varios
- Superposición de dos sándwiches
- Cortado en diagonal
- Envasado
- Termosellado y etiquetado del packaging
- Control de calidad e introducción en cajas

5. Almacén de expedición

Una vez completado el proceso, y a través de la cinta transportadora, el producto pasa a la sala de expediciones y va introduciéndose en cajas que contienen el producto final.

Los sándwiches, son revisados visualmente por el operario de almacén, que se encarga de retirar el producto no conforme.

Las cajas se ordenan en dicho almacén por tipo de producto, y un operario de almacén es el encargado de preparar las cargas para servir a nuestro cliente.

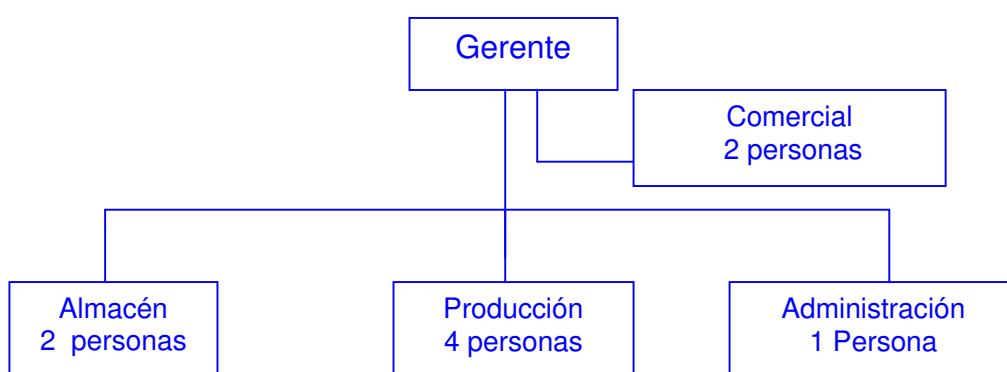
Cabe destacar el hecho de que se subcontratará a una empresa externa el control de calidad de la fabricación de nuestros sándwiches, así como el análisis de todas las variables relacionadas con la seguridad alimentaria: controles de cultivos y control del PH.

VII.- PLAN DE ORGANIZACIÓN

1.- Organización de la empresa

Ibérico del Sándwich, S.L. va a ser una pequeña empresa con tan sólo diez personas en nómina, por lo que su organigrama es muy sencillo.

Se presenta un esquema del mismo:



La figura clave dentro de la organización va a ser el gerente, quien va a ser el encargado de poner en marcha el proyecto, así como, de coordinar y supervisar a todo el personal de la empresa y de gestionar personalmente los problemas de servicio ofrecido al cliente.

Por ello, se ha pensado en un profesional licenciado en ADE y Economía en la Abat Oliba Ceu, debe tener un espíritu emprendedor, de entre 35 y 40 años, y con experiencia mínima de dos años como gerente de una pequeña o mediana empresa, preferiblemente en el sector de la alimentación.

VIII.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A continuación pasamos a desarrollar el plan económico financiero de Ibérico del Sándwich, S.L. El análisis tiene un horizonte de cálculo de 5 años. Para la simplificación del mismo, consideramos la inflación y el tipo de interés pasivo constante. Las amortizaciones son constantes. A continuación pasamos a detallar las hipótesis básicas del proyecto:

HIPÓTESIS BÁSICAS			1	2	3	4	5
			2008	2009	2010	2011	2012
FINANCIERAS							
Inflación			3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Cobro Clientes: días			30	30	60	60	60
Pago Proveedores: días			30	30	60	60	60
Tipo interés activo			3,0%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Tipo interés pasivo			6,5%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Tipo Impositivo Efectivo			32,5%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Pay-Out Dividendos			0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%
VENTAS							
Unidades Vendidas	Madrid		650.000	689.000	757.900	780.637	804.056
		Incr. año ant.	N/A	6,0%	10,0%	3,0%	3,0%
	Barcelona		200.000	220.000	231.000	242.550	254.678
		Incr. r/ año ant.	N/A	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
	Total		850.000	909.000	988.900	1.023.187	1.058.734
		Incr. r/ año ant.	N/A	6,9%	8,8%	3,5%	3,5%
Precio Venta a Vending	Madrid		0,60	0,650	0,700	0,750	0,800
		Incr. r/ año ant.	N/A	8,3%	7,80%	7,10%	6,60%
	Barcelona		0,60	0,650	0,700	0,750	0,800
		Incr. r/ año ant.	N/A	8,3%	7,80%	7,10%	6,60%
	Media Ponderada		0,60	0,65	0,70	0,75	0,80
		Incr. r/ año ant.		8,30%	7,80%	7,10%	6,60%

HIPÓTESIS BÁSICAS			1	2	3	4	5
PRODUCCIÓN			2008	2009	2010	2011	2012
% Mermas			10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Unidades Producidas	Madrid		715.000	757.900	833.690	858.701	884.462
		Incr. r/ año ant.	N/A	6,0%	10,0%	3,0%	3,0%
	Barcelona		220.000	242.000	254.100	266.805	280.145
		Incr. r/ año ant.	N/A	10,0%	5,0%	5,0%	5,0%
	Total		935.000	999.900	1.087.790	1.125.506	1.164.607
		Incr. r/ año ant.	N/A	6,9%	8,8%	3,5%	3,5%
Coste Materia Prima:	% s/ Ingresos		35%	35%	35%	35%	35%
	Unitaria: €		0,21	0,23	0,25	0,26	0,28
Coste Packaging:	% s/ Ingresos		5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
	Unitaria: €		0,03	0,03	0,04	0,04	0,04
Total Coste Distribución			36.061	37.143	38.257	39.405	40.587
		Incr. r/ año ant.	N/A	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Nº empleados	Gerente		1	1	1	1	1
	Administrativos		1	1	1	1	1
	Operarios		6	6	6	6	6
	Mozos Almacén		2	2	2	2	2
			2	2	2	2	2
Coste Unitario	Gerente/ Comercial	Salario	35.000	42.750	50.588	52.105	53.668
		SS.SS.Empresa	8.450	9.922	10.419	10.731	11.053
		Coste Empresa	43.450	52.672	61.006	62.836	64.721
	Admtvo. Comercial	Salario	12.000	12.480	12.979	13.369	13.770
		SS.SS.Empresa	3.600	3.744	3.894	4.011	4.131
		Coste Empresa	15.600	16.224	16.873	17.379	17.901
	Operario	Salario	9.000	10.920	14.602	15.040	15.491
		SS.SS.Empresa	2.700	3.276	4.380	4.512	4.647
		Coste Empresa	11.700	14.196	18.982	19.551	20.138
	Mz. Almacén	Salario	9.000	10.920	14.602	15.040	15.491
		SS.SS.Empresa	2.700	3.276	4.380	4.512	4.647
		Coste Empresa	11.700	14.196	18.982	19.551	20.138

HIPÓTESIS BÁSICAS		1	2	3	4	5
		2008	2009	2010	2011	2012
Días Laborables		250	250	250	250	250
Turnos		2	2	2	2	2
Horas por turno		6	7	9	9	9
Producción/r hora		312	286	242	250	259
ALQUILER						
Oficina y nave	Mensual: €	2.000	2.045	2.091	2.139	2.271
	Anual: €	24.000	24.540	25.097	25.669	27.259

1.- Plan de Inversiones

La empresa durante el primer año hará las grandes inversiones para poder desarrollar debidamente su actividad. Una de las mayores inversiones que deberá realizar la empresa será invertir en las máquinas especiales para poder llevar a cabo el proceso de fabricación de los sándwiches. (Véase anexo 2)

Otra inversión importante, son las instalaciones necesarias para adecuar la nave industrial a las necesidades de la empresa. Las reformas ascienden a 19.550€ y la instalación del sistema frío cuesta 36.000€.

INVERSIÓN								TOTAL	AÑOS VIDA ÚTIL
Gastos Constitución			1.200					1.200	5
ITP			350					350	5
Reformas			18.000					18.000	5
SUBTOTAL GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO			19.550					19.550	
SUBTOTAL INSTALACIÓN SISTEMA DE FRÍO			36.000					36.000	5
Mobiliario			3.000					3.000	5
Ordenadores			3.000	1.200				4.200	2,5
Sosftware SP			900	955				1.855	2,5
SUBTOTAL MOBILIARIO Y EQUIPOS OFICINA			6.900	0	2.155	0	0	9.055	

INVERSION								TOTAL	VIDA ÚTIL
Cargador de pan			10.302					10.302	5
Cinta transportadora			55.450					55.450	5
Panel eléctrico								0	5
Fotocelula								0	5
Dosificador								0	5
Hormas/Soporte Neumático/								0	5
Prensador/mesa 400*400								0	5
Untador mantequilla			9.138					9.138	5
Utensilios varios (máquina cortadora, mezcladora, etc...)			6.000					6.000	5
Etiquetadora			6.000					6.000	5
SUBTOTAL EQUIPO PRODUCTIVO			86.890	0	0	0	0	86.890	
TOTAL INVERSIONES			149.340	0	2.155	0	0	151.495	

A continuación pasamos a detallar las amortizaciones:

AMORTIZACIÓN	Precio / unidad							TOTAL
Gastos Constitución		240	240	240	240	240		1.200
ITP		70	70	70	70	70		350
Reformas		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600		18.000
SUBTOTAL GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO		3.910	3.910	3.910	3.910	3.910	0	19.550
SUBTOTAL INSTALACIÓN SISTEMA DE FRÍO		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	0	36.000
Mobiliario		600	600	600	600	600		3.000
Ordenadores		1.200	1.200	840	480	480		4.200
Sosftware SP		360	360	371	382	382		1.855
SUBTOTAL MOBILIARIO Y EQUIPOS OFICINA		2.160	2.160	1.811	1.462	1.462	0	9.055
Cargador de pan		2.060	2.060	2.060	2.060	2.060		10.302
Cinta transportadora		11.090	11.090	11.090	11.090	11.090		55.450
Panel eléctrico		0	0	0	0	0		0
Fotocelula		0	0	0	0	0		0
Dosificador		0	0	0	0	0		0
Hormas/Soporte Neumático/		0	0	0	0	0		0
Prensador/mesa 400*400		0	0	0	0	0		0
Untador mantequilla		1.828	1.828	1.828	1.828	1.828		9.138
Utensilios varios (máquina cortadora, mezcladora, etc...)		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200		6.000
Etiquetadora		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200		6.000
SUBTOTAL EQUIPO PRODUCTIVO		17.378	17.378	17.378	17.378	17.378	0	86.890
TOTAL AMORTIZACIONES		30.648	30.648	30.299	29.950	29.950	0	151.495

2.- Plan de Financiación

El capital mínimo social para una SL es de 30.000€, no obstante el capital suscrito asciende a 60.000€. El 49% será aportado por el cliente (propietario de la empresa de vending) y la cuantía restante, equivalente al 51%, será aportado por la emprendedora.

El resto de financiación será con una póliza de crédito bianual. El primer año necesitaremos 64.560€, el segundo 35.000 y el tercero 7.446€. A partir del cuarto año, ya tenemos excedente.

CASH-FLOW			1	2	3	4	5	6
Moneda:€			2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cash-Flow inicial período			0	0	0	0	52.150	117.157
B.A.I.			-3.461	-2.116	1.518	35.413	71.004	0
Amortizaciones			30.648	30.648	30.299	29.950	29.950	0
Aumento Saldo Clientes			-41.918	-6.630	-65.322	-12.313	-13.001	139.184
Aumento Saldo Proveedores			39.511	6.447	62.473	7.079	7.428	-122.937
Inversión Activos Materiales			149.340	0	2.155	0	0	0
Aportación (Retiro) de Capital			60.000	0	0	0	0	-60.000
Impuesto Sociedades			0	1.211	741	-531	-12.394	-24.851
Dividendos			0	0	0	0	-17.980	-43.938
Devolución Crédito			0	-64.560	-35.000	-7.446	0	0
Superávit/(Déficit)			-64.560	-35.000	-7.446	52.150	117.157	4.615
Excedente			0	0	0	52.150	117.157	4.615
Préstamo			64.560	35.000	7.446	0	0	0
Cash-Flow final período			0	0	0	52.150	117.157	4.615
Máximo Endeudamiento:	64.560	64.560						
			1	0	0	0	0	0
Año Máximo Endeudamiento:			1					

3.- Pérdidas y Ganancias Provisionales

PROFIT & LOSS			1	2	3	4	5
Moneda:€			2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS							
Madrid			390.000	447.712	530.897	585.649	643.030
		% Crecim		14,8%	18,6%	10,3%	9,8%
Barcelona			120.000	142.956	161.812	181.966	203.674
		% Crecim		19,1%	13,2%	12,5%	11,9%
TOTAL INGRESOS			510.000	590.668	692.709	767.614	846.704
		% Crecim		15,8%	17,3%	10,8%	10,3%
Costes Operativos							
	Materia Prima		-178.500	-206.734	-242.448	-268.665	-296.347
	Packaging		-25.500	-29.533	-34.635	-38.381	-42.335
	M.O.D.		-93.600	-113.568	-151.856	-156.411	-161.104
	Laboratorio		-9.000	-9.270	-9.548	-9.835	-10.130
	Transporte		-36.061	-37.143	-38.257	-39.405	-40.587
	Suministros		-9.425	-9.708	-9.999	-10.299	-10.608
	Alquiler		-14.700	-15.051	-15.413	-15.785	-17.168
TOTAL COSTES			-363.786	-418.007	-499.156	-535.780	-574.278
		% Crecim		14,9%	19,4%	7,3%	7,2%
MÁRGEN OPERATIVO			146.214	172.661	193.553	231.834	272.426
		% Crecim		18,1%	12,1%	19,8%	17,5%
		% r/ ingresos	28,7%	29,2%	27,9%	30,2%	32,2%
GASTOS ESTRUCTURA							
	Personal		-59.050	-68.896	-77.879	-80.215	-82.622
	Alquiler		-9.300	-9.489	-9.684	-9.884	-10.091
	Suministros		-5.075	-5.227	-5.384	-5.546	-5.712
	Material Oficina		-3.600	-3.708	-3.819	-3.934	-4.052
	Vestuario		-3.000	-3.090	-3.183	-3.278	-3.377
	Reparac y Conserv.		0	-12.000	-18.000	-18.540	-19.096
	Limpieza		-7.200	-7.416	-7.638	-7.868	-8.104
	Asesorías externas		-12.000	-12.360	-12.731	-13.113	-13.506
	Gastos bancarios		-4.204	-3.000	-3.090	-3.183	-3.278
	Marketing		-15.300	-17.720	-20.781	-23.028	-25.401
	Impuestos		-1.200	-1.236	-1.273	-1.311	-1.351
TOTAL GASTOS			-116.929	-141.142	-160.462	-166.900	-173.589
		% Crecim		20,7%	13,7%	4,0%	4,0%

PROFIT & LOSS			1	2	3	4	5
Moneda:€			2008	2009	2010	2011	2012
EBITDA			29.285	31.519	33.091	64.934	98.837
		% Crecim		7,6%	5,0%	96,2%	52,2%
		% r/ ingresos	5,7%	5,3%	4,8%	8,5%	11,7%
Amortización Inmovilizado Material			-30.648	-30.648	-30.299	-29.950	-29.950
EBIT			-1.363	871	2.792	34.984	68.887
		% Crecim		-163,9%	220,5%	1153,1%	96,9%
		% r/ ingresos	-0,3%	0,1%	0,4%	4,6%	8,1%
	Ingresos Financieros		0	0	0	652	2.116
	Gastos Financieros		-2.098	-2.987	-1.273	-223	0
RESULTADO FINANCIERO			-2.098	-2.987	-1.273	428	2.116
		% Crecim		42,4%	-57,4%	-133,7%	393,9%
BAI			-3.461	-2.116	1.518	35.413	71.004
		% Crecim		-38,9%	-171,8%	2232,3%	100,5%
Impuesto Sociedades			1.211	741	-531	-12.394	-24.851
Bº NETO			-2.250	-1.375	987	23.018	46.152
		% Crecim		-38,9%	-171,8%	2232,3%	100,5%
		ROS: Return On Sales	-0,4%	-0,2%	0,1%	3,0%	5,5%

Nuestro EBITDA, que nos indica la generación de caja de la empresa antes de financieros e impuestos, los tres primeros años está alrededor de 30.000€, el cuarto año de duplica y el quinto año se triplica.

En relación al beneficio neto, los dos primeros años hay pérdidas, pero a partir del tercer año, como podemos observar, tenemos beneficios. Podemos concluir que el negocio es rentable y en los años posteriores nuestra rentabilidad es muy elevada.

4.- Cuentas Anuales Provisionales

B/S		1	2	3	4	5	6
Moneda:€		2008	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVO							
Inmovilizado		149.340	149.340	151.495	151.495	151.495	151.495
Amort. Acum. Inmovilizado		-30.648	-61.296	-91.595	-121.545	151.495	151.495
Activos Fijos Netos (AFN)		118.692	88.044	59.900	29.950	0	0
Clientes		41.918	48.548	113.870	126.183	139.184	0
Tesorería		0	0	0	52.150	117.157	4.615
Total Act. Circulante (AC)		41.918	48.548	113.870	178.334	256.341	4.615
Total Assets / Activo		160.610	136.592	173.770	208.284	256.341	4.615
PASIVO							
Capital		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	0
Reservas			-2.250	-3.625	-2.638	2.401	4.615
Resultados		-2.250	-1.375	987	23.018	46.152	0
Total Patrimonio		57.750	56.375	57.362	80.380	108.553	4.615
Crédito		64.560	35.000	7.446	0	0	0
Proveedores		39.511	45.957	108.430	115.509	122.937	0
Impuesto Sdes.		-1.211	-741	531	12.394	24.851	0
Total Pasivo Circulante (PC)		38.299	45.217	108.962	127.903	147.788	0
Total Pasivo		160.610	136.592	173.770	208.284	256.341	4.615
Control		ok	ok	ok	ok	ok	ok
Activo Circulante Neto (=ACN=AC-PC)		3.618	3.331	4.908	50.430	108.553	4.615
Activo Total Neto: (ATN=AFN+ACN)		122.310	91.375	64.808	80.380	108.553	4.615

5.- Análisis de los estados financieros

RATIOS DE CONTROL					
RATIOS DE RENTABILIDAD:					
Return On Sales: ROS = B° Neto / Ventas	-0,4%	-0,2%	0,1%	3,0%	5,5%
Return on Equity ROE (= BAI / Fondos Propios)	-6,0%	-3,8%	2,6%	44,1%	65,4%
Return on Assets ROA (= EBIT / Activos Totales Netos)	-1,1%	1,0%	4,3%	43,5%	63,5%
RATIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA:					
AFN = Ventas / Activos Fijos Netos	4,3 x	6,7 x	11,6 x	25,6 x	
ATN = Ventas / Activos Totales Netos	4,2 x	6,5 x	10,7 x	9,5 x	7,8 x
Periodo de Cobro (días)= (Clientes / Ventas) x 365	30	30	60	60	60
RATIOS DE POSICIÓN FINANCIERA:					
Ratio de Deuda: Deuda Total / ATN	52,8%	38,3%	11,5%	0,0%	0,0%
Fondos Propios :	36,0%	41,3%	33,0%	38,6%	42,3%
Fondos Ajenos :	64,0%	58,7%	67,0%	61,4%	57,7%
Cobertura de Cargas Financieras a C/ Pl.: EBITDA / G.Financ.	14,0 x	10,6 x	26,0 x		290,7 x
Cobertura de Cargas Financieras a Largo Plazo: EBITDA / Total Deuda		0,5 x	0,9 x	8,7 x	
RATIOS DE LIQUIDEZ:					
Ratio de Liquidez: AC / PC	1,1 x	1,1 x	1,0 x	1,4 x	1,7 x

El punto muerto o umbral de rentabilidad es el volumen de ventas que se realiza a través del cual no se obtienen ni beneficios ni pérdidas y en este caso asciende a 860.135 unidades en el primer año.

La rentabilidad económica o de los activos (ROA) relaciona el resultado antes de impuestos con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.

A partir del cuarto año vemos que el ROA es positivo y elevado, lo que significa que la empresa tendrá un rendimiento de la inversión alto.

Por otra parte, la rentabilidad financiera o de los fondos propios (ROE) es una medida referida a un determinado periodo de tiempo del rendimiento obtenido por los capitales propios. Este ratio mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa, es decir, la capacidad de una empresa de remunerar a sus accionistas. En nuestro caso, los dos primeros años es negativo, pero a partir del cuarto y quinto es positivo y elevado, por tanto, el resultado es muy satisfactorio ya que supera los valores de los tipos de interés alcanzables en inversiones financieras o tasas de beneficios que se pueden obtener en otras inversiones.

El endeudamiento se liquida en 3 años. El ratio de deuda en los dos primeros años es muy elevado, pero al tercer se reduce hasta llegar al 11, 5%.

Para financiar el proyecto se utiliza un 64% de fondos ajenos, y un 36% de fondos propios. En los años posteriores se continua utilizando mucha financiación ajena, ya que los tipos de interés son bajos, y así obtenemos una rentabilidad mayor que utilizando los fondos propios.

El ratio de liquidez mide el grado de cobertura del activo circulante respecto del pasivo circulante y cuanto mayor sea el activo circulante sobre el pasivo circulante, tanto mayor será la seguridad de poder afrontar las deudas con dichos activos.

RENTABILIDAD PROYECTO						
Moneda: €	1	2	3	4	5	6
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	-1.363	871	2.792	34.984	68.887	0
Amortizaciones	30.648	30.648	30.299	29.950	29.950	0
Aumento Saldo Clientes	-41.918	-6.630	-65.322	-12.313	-13.001	139.184
Aumento Saldo Proveedores	39.511	6.447	62.473	7.079	7.428	-122.937
Inversiones Materiales e Inmateriales	-149.340	0	-2.155	0	0	0
Flujo Fondos proyecto	-122.462	31.335	28.087	59.699	93.264	16.247
Flujo fondos p. acumul.	-122.462	-91.127	-63.040	-3.340	89.924	106.171
Primer flujo positivo	0	0	0	0	89.924	0
Pay-Back Período	0	0	0	0	5	0
	TIR PROYECTO :			23,06%		
	PAY-BACK PROYECTO:			5,0		
	VAN	3,0%	83.445			

RENTABILIDAD ACCIONISTA

Moneda: €

	1	2	3	4	5	6
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cálculo de reservas:						
* Resultado Económico Neto	-2.250	-1.375	987	23.018	46.152	0
** Reserva Legal	0	0	99	2.302	4.615	0
** Pérdidas Acumuladas	-2.250	-1.375	0	0	0	0
** Reservas Voluntarias	0	0	888	2.737	0	0
* Total Reservas del año	-2.250	-1.375	987	5.039	4.615	0
* Total Reservas Voluntarias Netas Acumuladas	-2.250	-3.625	-2.737	0	0	0
* Total Reserva Legal Acumulada	0	0	99	2.401	7.016	7.016
* Total Reservas Acumuladas	-2.250	-3.625	-2.638	2.401	7.016	7.016
* Control de Encaje	0	0	0	0	0	0
Dividendo distribuido	0	0	0	0	17.980	41.537
Capital Invertido / Retirado	-60.000	0	0	0	0	60.000
Flujo neto accionista	-60.000	0	0	0	17.980	101.537
Flujo. neto acc. acumulado	-60.000	-60.000	60.000	-60.000	-42.020	59.517
Primer flujo positivo	0	0	0	0	0	59.517
Pay-Back período	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,4
	TIR ACCIONISTA :			15,30%		
	PAY-BACK ACCIONISTA:			7,4		
	VAN		3,0%	42.293		

IX.- CONCLUSIÓN

Una vez realizado dicho estudio, se puede concluir que hay una oportunidad de negocio, y que, la empresa Ibérico del Sándwich S.L., quiere dar respuesta a esta demanda creciente, de comer rápido y sano. Por esta razón, la empresa Ibérico del Sándwich S.L. va a producir unos sándwiches envasados, utilizando unos productos frescos y de calidad.

Al estar en un mercado globalizado, donde hay mucha competencia, era imprescindible asegurar las ventas, ya que la viabilidad de dicho plan, depende de ellas. Por dicho motivo se habló con una empresa de vending, que lleva muchos años en el mercado, que conoce muy bien la demanda, y dispone de una red de máquinas, capaces de dar salida a toda la producción de la empresa Ibérico del Sándwich S.L.

Cuando la empresa esté bien introducida en el sector, desea expandirse tanto a nivel nacional como a nivel internacional, a fin de lograr una mayor cuota de mercado, y consecuentemente obtener más beneficios.

La idea de negocio es económicamente y financieramente viable en todos los aspectos.

Por lo que creemos, que es una buena oportunidad de negocio y que es justamente ahora el momento de entrar en el mercado.

Bibliografía

Bibliografía básica

Documentos impresos

Amat Salas, Oriol. Contabilidad y finanzas de hoteles. Barcelona: Romanya- Valls, 1996. ISBN: 84-86.703-84-0

Harvard Business Review. La iniciativa emprendedora. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999.
ISBN: 84-234-1681-X

Jiménez Quintero. Dirección estratégica en la creación de empresas. Madrid: Ediciones Pirámide, 2002. ISBN: 84-368-1624-2

Kotler ,Philip .Dirección de Marketing.Madrid: Prentice Hall, 2000.ISBN: 84-8322-208-6

Massons, Joan. Finanzas para profesionales de Marketing y Ventas. Bilbao: Ediciones Deusto, 1996. ISBN: 84-234-1443-4

Norton, David P. Balanced Scorecard Collaborative, INC.. hscol.com (BSCol_Net_Conference_012003)

Ovejero Bernal, A. Técnicas de negociación: Cómo negociar eficaz y exitosamente. Madrid: McGrawHill, 2004. ISBN 84-481-4070-2

Pereira Soler, Fernando. Contabilidad para dirección. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra, 2005. ISBN: 84-313-2319-1

Revista de Restauración: Caternews. Publicación Bimestral Septiembre- Octubre 2007, N° 93. Depósito legal: B- 23.996-93. Imgesa, S.A.

Valls, Josep Francesc. Las claves del mercado turístico. Bilbao: Ediciones Deusto, 1996. ISBN: 84-234-1444-2

Varela, Rodrigo. Innovación empresarial. Bogotá: Pearson Educación de Colombia, 2001. ISBN: 958-699-023-0

Documentos electrónicos

Alimentaria. Barcelona tecnologías de la Alimentación [en línea]. Barcelona: Alimentaria 2007 [consultado: 20 de Mayo 2007]. Disponible en:
<http://www.alimentaria.com/newsletter/index.htm>

Artesanía de la alimentación. La gama Rodilla [en línea]. Madrid: 2007 [consultado: 1 de Junio 2007]. Disponible en:
<http://www.artelim.com/Bienvenido.asp?pagina=31>

Barbadillo Asociados. Franquicias en España [en línea]. Madrid: Bya, 2006 [Consultado : 17 de Mayo 2007]. Disponible en:
http://www.noticias.info/Archivo/2005/200501/20050112/20050112_44687.shtm

Blesa, A. El producto del sándwich en el mercado español [en línea]. Madrid: panaderia.com, 2007 [Consultado : 20 de Mayo de 2007]. Disponible en:
http://www.panaderia.com/exposandwich_resumen1.html

BSA Webmaster. Internacional Sándwich & Snack news. [en línea]. London: 2003 [consultado: 20 de Julio 2007]. Disponible en:
<http://www.sandwichforum.com/boletin.php>

Datasandwich. Resumen de las jornadas de sandwichforum 2007 [en línea]. Madrid: 2007 [consultado: 15 de Noviembre 2007]. Disponible en: <http://www.sandwichforum.com/boletin.php>

Discatering. Selección de productos. [en línea] Madrid. [consultado : 20 de Mayo 2007]. Disponible en: http://www.discatering.com/imagenes/catalogo_discatering.pdf

Einforma. Perfil de empresas: "Lord Sandwiches,S.L: [en línea]. Madrid: einforma 2007 [Consultado : 10 de junio de 2007]. Disponible en: http://www.einforma.com/servlet/app/portal/ENTP/prod/ALTA_NEW_USER_PROMOCION/prod_mostrar/ETIQUETA_EMPRESA/nif/B81466344

Ferran Adrià & NH hoteles. Qué es un fase good. [en línea]. Madrid, 2007. [consultado: 15 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.nh-hotels.com/site/fastgood/es/home.htm>

Inmogeo. Alquiler de naves industriales en Madrid [en línea]. Madrid: Inmogeo, 2007 [consultado: 25 de Mayo 2007]. Disponible en: http://www.inmogeo.com/buscador/fichainmueble.aspx?IdInmueble=27702&O=b&Q=anuncios-ofertas-nave-industrial-madrid-__1-1-28-0-2-0-40-2-0-0-

La Revista. ¿ El placer de comer bien? [en línea]. Madrid: 2007 [consultado: 1 de Junio 2007]. Disponible en: <http://el-mundo.es/larevista/num139/textos/fast1.html>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Consumo Doméstico (hogares) [en línea]. Madrid: Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación, 2006 [Consultado : 12de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.betelgeux.es/noticias/0306consumo.htm>

Nila. Products [en línea]. London: 2007 [consultado: 12 de Junio 2007]. Disponible en: <http://www.nila.co.uk/products/?cid=3>

Rodilla. Productos. [en línea]. Madrid: 2007 [consultado : 15 de Mayo 2007]. Disponible en: <http://www.rodilla.com/productos>

Sodebo. Les Produits Sándwiches [en línea]. France: 2007 [consultado: 5 de Junio 2007]. Disponible en: <http://www.sodebo.fr/tous-nos-produits/3-sandwiches.html>

Subway. Productos. [en línea]. Madrid: 2007 [consultado: 16 de Mayo 2007].

Disponible en:

<http://www.subwayspain.com/productos.htm>

Bibliografía complementaria

Documentos electrónicos

Inmogeo. Alquiler de naves industriales en Madrid: San Sebastián [en línea].

Madrid: Inmogeo, 2007 [consultado: 25 de Mayo 2007]. Disponible en:

http://www.inmogeo.com/buscador/Inmueble-nave-industrial-san-sebastian-de-los-reyes-madrid__13080.aspx?O=b&Q=anuncios-ofertas-nave-industrial-madrid__1-1-28-0-2-0-40-2-0-0-

Inmogeo. Alquiler de naves industriales en Madrid: algete [en línea]. Madrid:

Inmogeo, 2007 [consultado: 25 de Mayo 2007]. Disponible en:

http://www.inmogeo.com/buscador/Inmueble-nave-industrial-algete-madrid__15044.aspx?O=b&Q=anuncios-ofertas-nave-industrial-madrid__1-1-28-0-2-0-40-2-0-0-

Inmogeo. Alquiler de naves industriales en Madrid: Calle Americas [en línea].

Madrid: Inmogeo, 2007 [consultado: 25 de Mayo 2007]. Disponible en:

http://www.inmogeo.com/buscador/Inmueble-nave-industrial-coslada-madrid-c-de-las-americas__35326.aspx?O=b&Q=anuncios-ofertas-nave-industrial-madrid__1-1-28-0-2-0-40-2-0-0-

Tormo. Perfil de empresas: "Rodilla el imperio del sándwich en España" [en línea].

Madrid: tormo 2007 [Consultado : 12 de junio de 2007]. Disponible en:

http://www.tormo.com/perfiles/103/Rodilla,_el_imperio_del_sandwich_en_Espana.htm

Yaencontre. Nave en alquiler en Madrid [en línea]. Madrid: Yaencontre, 2007 [consultado: 25 de Mayo 2007]. Disponible en:

<http://www.yaencontre.com/buscador/results?o=2&t=3&view=&d=Madrid&p=&m=&ref=&orden=estrellas&orderby=desc&latso=&lonso=&latne=&lonne=&latini=39.9097362345&lonini=-3.01025390625&zini=6&dold=&idx=1&commit.x=36&commit.y=20>

Anexos

Anexo 1

Figura 1- El consumo semanal de sándwiches es como sigue:

Tipo	Unidades	% s/ Total	% Acumulado
Cangrejo	3.510	19%	19%
Ensalada Bonito	2.140	11%	30%
Jamón y queso	2.120	11%	42%
Mixto especial	1.678	9%	51%
Bonito tomate	1.566	8%	59%
Pollo	1.160	6%	65%
Ensaladilla Rusa	800	4%	70%
Salami	780	4%	74%
Cheddar	740	4%	78%
Tortilla-York	582	3%	81%
Tortilla Española	494	3%	84%
Frankfurt	414	2%	86%
Paté	372	2%	88%
Tropical	344	2%	90%
Salmón	320	2%	91%
Pavo	270	1%	93%
Tortilla	238	1%	94%
Roquefort	212	1%	95%
Integral	192	1%	96%
Anchoa	190	1%	97%
Americano	172	1%	98%
Beicon	140	1%	99%
Vegetal	128	1%	100%
<i>TOTAL</i>	18.630	100%	

* Hostelmarket, Número 41, Septiembre 2005

Anexo 2

Figura 2- Presupuesto para la línea de preparación de sandwiches



C/ Batista y Roca, 31-35
08302 Mataró (Barcelona)

Telef. 93. 757 34 62
Fax. 93. 757 39 00

C.I.F: B- 60918141

IBERICA DEL SÁNDWICH, S.L

Att. Sra. Natalia Ruiz

18 de octubre de 2007

Muy Sres. nuestros:

Seguendo sus indicaciones pasamos a detallar oferta de la línea referenciada como sigue:

OFERTA N°: 7828

LINEA PREPARACIÓN SÁNDWICHES DE DOS FILAS

Produccion: 700 piezas/hora (Sandwiches cuadrados enteros) dimensiones de las rebanadas de pan a definir
1400 piezas/ hora (Sandwiches trinagulares despues de cortarlos)

1 CARGADOR DE PAN CON CORTEZA POSICIONADO AL PRINCIPIO DE LA CINTA

- Funcionamiento neumático
- Idóneo solo para pan con corteza

..... € 10.302.-

1 CINTA TRANSPORTADORA DE 4000 X 400 X H. 900 APROX. COMPUESTA POR:

- Estructura en acero inox.
- Cadena con malla en polipropileno con movimiento paso – paso
- 2 Guías laterales inox. regulables para el posicionamiento del pan
- Instalación eléctrica centralizada
- Instalación neumática centralizada

1 PANEL ELECTRICO CON PLC CON:

- Programación de las varias fases de trabajo (Alterna o continua)

3 FOTOCELULAS DE PRESENCIA PAN (NO PAN – NO DOSIFICADO)

3 SOPORTES PARA FOTOCÉLULA PARA LA DOSIFICACION DE:

- Mayonesa

1 PROXIMITY PARA LA LECTURA DE MARCA CINTA PASO A PASO

1 DOSIFICADOR VOLUMETRICO NEUMATICO DE GR. 70 PARA LA DOSIFICACIÓN DE MAYONESA

- Montado sobre base en acero inox. con ruedas.
- Regulación de la dosificación de 5 cc hasta máximo 70 cc. mediante un volante a escala graduada.
- Tolla cónica standard en acero inox., abriantada interiormente como un espejo
- Funcionamiento: Manual a pedal y/o Automático
- Cilindro dosificador en acero inox. lapado
- Pistón dosificador inox.
- Guarniciones especiales en rulón alimentario
- Final de carrera de dosificación.
- Instalación neumática
- Electrovalvula 24 V para el funcionamiento en automático



C/ Batista y Roca, 31-35
08302 Mataró (Barcelona)

Telef. 93. 757 34 62
Fax. 93. 757 39 00

C.I.F: B- 60918141

1 HORMA A DOS IMPRESIONES 140 X 140 CON BOQUILLA EN ACERO INOX. , ALIMENTADA POR UN TUBO FLEXIBLE PARA EL DOSIFICADO DE LA MAYONESA A PUNTOS DE 5 A 7 GRs. POR REBANADA

1 SOPORTE NEUMATICO "ASCENDENTE / DESCENDENTE" MONTADO SOBRE EJE INOX. PARA HORMA DE DOSIFICADO DE LA MAYONESA A PUNTOS SOBRE DOS REBANADAS DE PAN COMPLETO CON PISTÓN NEUMÁTICO

1 DOSIFICADOR DE GR. 170 PARA LA DOSIFICACIÓN DE SALSAS (salsa a base de mayonesa tipo ensaladilla rusa, etc...)

- Montado sobre base en acero inox. con ruedas.
- Regulación de la dosificación de 10 cc hasta máximo 170 cc, mediante un volante a escala graduada.
- Tolva cónica standard en acero inox., abriantada interiormente como un espejo
- Funcionamiento: Manual a pedal y/o Automático
- Cilindro dosificador en acero inox. lapado
- Pistón dosificador inox.
- Guarniciones especiales en rulon alimentario
- Final de carrera de dosificación.
- Instalación neumática
- Electrovalvula 24 V para el funcionamiento en automático

1 BOQUILLA ANTIGOTEO

- Para dosificador de 170 grs. para dosificación central de salsa (salsa a base de mayonesa tipo ensaladilla rusa)

1 PRENSADOR NEUMATICO PARA SÁNDWICHES ACABADOS

- Para el prensado del sándwich acabado después de que el operador haya posicionado manualmente una rebanada de pan encima de la otra.

1 MESA DE 400 X 400 CON LENSER BLANCO PARA EL CORTE MANUAL DE LOS SÁNDWICHES

Total línea sándwiches a dos filas € 54.910.-

Transporte y embalaje € 540.-

IVA 16% EN SUPLEMENTO



C/ Batista y Roca, 31-35
08302 Mataró (Barcelona)

Telef. 93. 757 34 62
Fax. 93. 757 39 00

C.I.F: B- 60918141

1 EQUIPO UNTADOR PARA MANTEQUILLA MOD. COMERCIAL

Producción: 3.000 piezas/hora

Este modelo se adapta a la necesidad de empresas productoras de sándwich. La maquina puede untar una amplia gama de rebanadas de pan (pan sándwich, chapata, etc...).

Con una producción de hasta 3000 rebanadas / hora, el modelo "comercial" a 1 fila, es ideal para operaciones independientes, y esta preparada para conectarse a una cinta para obtener una línea de producción de sándwich.

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Largo: 780 mm.

Ancho: 310 mm.

Alto: 585 mm.

Peso: 35 kgs.

Alimentación eléctrica: 240 V 50/60 Hz

Potencia instalada: 40 W

Dimensión máxima del pan: Ancho 135 mm.

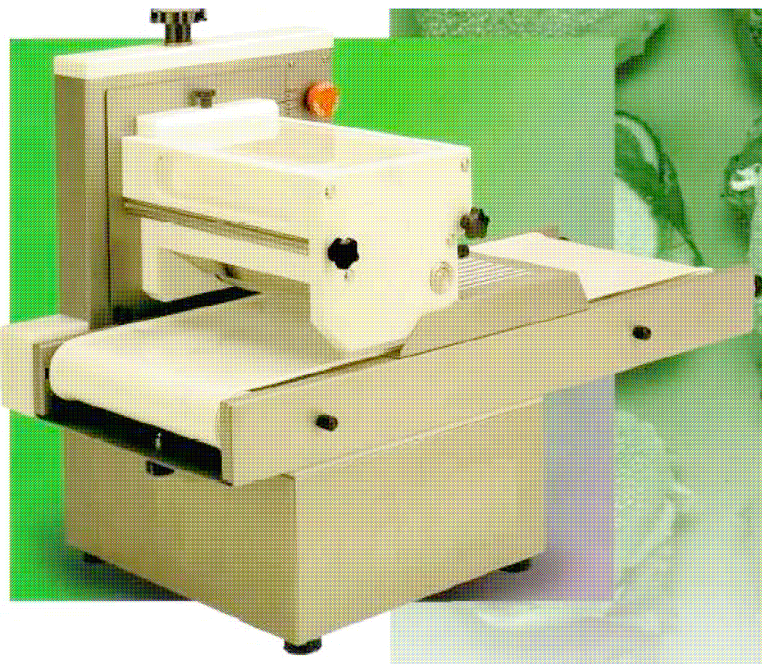
Regulación del espesor del pan: De 5 a 30 mm.

Posibilidad de untar: Máximo 8 gramos de producto.

..... € 8.598.-

Transporte y embalaje € 540.-

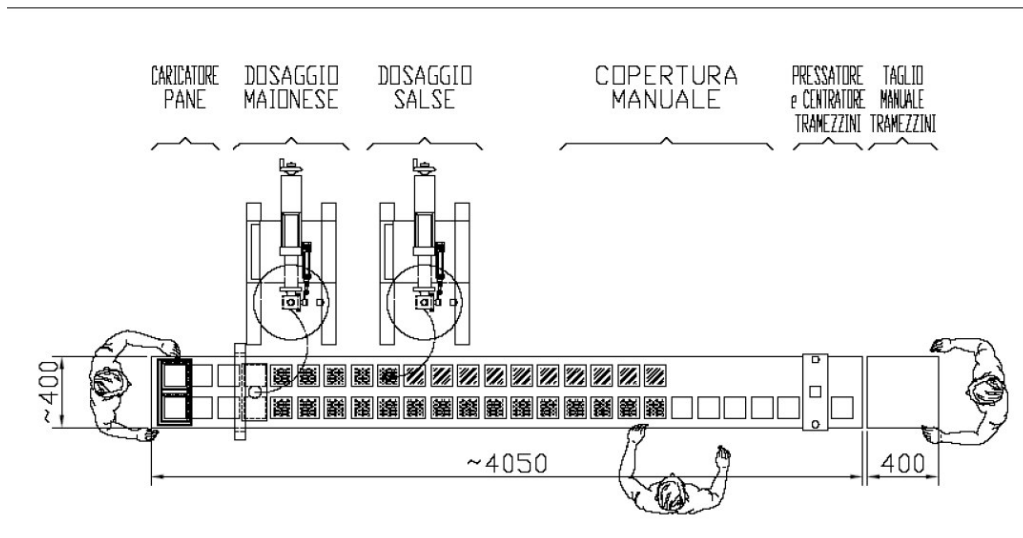
IVA 16% EN SUPLEMENTO



RELACIÓN TÉCNICA DE PRODUCCIÓN

Esta línea permite decorar automáticamente con mayonesa dos rebanadas de pan a la vez.

1. Mediante el cargador, se cargan automáticamente las dos rebanadas de pan con corteza sobre la cinta transportadora a (dimensiones del pan 110 x 110 a máximo 140 x 140 a definir en pedido).
2. Cuando las rebanadas de pan están próximas al dosificador, 2 fotocélulas leen la presencia del pan y dan la señal de dosificación, de esta forma el molde desciende, dosificando la mayonesa a puntos sobre las rebanadas, dejando aproximadamente ½ centímetro del borde. (De esta forma cuando se coloque una rebanada encima de la otra la mayonesa no caerá).
Es posible regular el peso de la mayonesa de 10 a 30 grs. por rebanada.
3. Las rebanadas de pan con mayonesa, siguen y cuando están próximas al segundo dosificador, otra fotocélula lee la presencia del pan y da la señal para la dosificación de la salsa (salsa a base de mayonesa tipo ensaladilla rusa, caprichosa, etc.... La boquilla dosificadora de esta manera la salsa/ensalada y las rebanadas seguirán en dirección al operador .
4. Puesta manual de los otros ingredientes (loncha de jamón y/o queso, hoja de lechuga, etc..). Al final de la cinta colocar manualmente las rebanadas decoradas con puntos de mayonesa con las rebanadas con el relleno.
5. Un prensador automático, prensara ligeramente los sándwiches para poder compactarse.
6. Corte manual de los sándwiches rellenos.





C/ Batista y Roca, 31-35
08302 Mataró (Barcelona)

Telef. 93. 757 34 62
Fax. 93. 757 39 00

C.I.F: B- 60918141

Precios indicados para mercancía puesta en nuestras instalaciones en Mataró (Barcelona).

PUESTA EN MARCHA

Por nuestros técnicos de ILPRA SYSTEMS ESPAÑA S.L.

PLAZO DE ENTREGA

A partir de la confirmación del pedido por escrito y recepción del pago a cuenta, 50-60 días laborables.

VALIDEZ DE LA OFERTA

Sesenta días.

CONDICIONES DE PAGO

30% al pedido.

Resto a la entrega de la máquina.

CONDICIONES VINCULADAS A LA OFERTA N°: 7828

GARANTÍA

La garantía será de 12 meses entendiéndose por tal la reposición de piezas defectuosas de fabricación o dañadas en el transporte, siendo imprescindible la devolución de la pieza defectuosa para gestionar la garantía con nuestra casa matriz.

No están incluidas las piezas con desgaste por el uso habitual o provocadas por dolo o negligencia.

Nuestros técnicos en la instalación, entrenarán en el correcto manejo de los equipos y en el plan de mantenimiento de los mismos, revisión de niveles, engrase, etc...

La garantía no incluye los desplazamientos de los técnicos.

RESERVA DE DOMINIO

La presente operación se efectúa bajo la condición de que el vendedor se reserva el dominio de las máquinas vendidas mientras el comprador no haya cumplido totalmente y en efectivo las condiciones de pago estipuladas, de manera que hasta que dicho pago no se haya realizado, el comprador solo tendrá el goce y disfrute de las máquinas a título de depositario para conservarlas pero perteneciendo el dominio al vendedor. Una vez se haya efectuado el último pago en efectivo quedará consolidado el dominio a favor del comprador.

La falta de pago de alguno de los plazos o el incumplimiento por parte del comprador de alguna de las condiciones de este contrato, así como la declaración de quiebra, suspensión de pagos, concursos de acreedores, embargo o intervención judicial en cualquier forma que fuere sobre las máquinas objeto de este contrato, conllevarán al vendedor el derecho de reclamar las máquinas vendidas. En este caso quedarán a beneficio del vendedor todas las cantidades recibidas a cuenta para que las aplique a indemnización por daños y perjuicios por incumplimiento del contrato y demérito de las máquinas, tasándose anticipadamente estos perjuicios y deméritos en el valor de los plazos pagados. La recuperación de las máquinas por el vendedor de los casos previstos, podrá hacerse sin necesidad de la acción judicial, ya que no habiéndose transferido el dominio de las máquinas la negativa del comprador a entregarlas equivaldría a la apropiación ajena en perjuicio de su legítimo propietario.

En el caso de su incumplimiento de uno de los plazos de pago se consideraran vencidos todos los demás, y el vendedor podrá optar entre los derechos que le confiere la cláusula anteriormente mencionada o bien reclamar judicialmente el pago de la totalidad desde la fecha en que se deje de satisfacer el importe de uno de ellos.

La resolución de todas las gestiones que puedan promoverse sobre la interpretación o incumplimiento de este contrato serán sometidos a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales de MATARÓ.

Todos los gastos que se originaren con motivo o a consecuencia de este contrato sean judiciales o extra judiciales, con inclusión de los abogados y procurador aún cuando por la naturaleza del juicio de la ley no exigiera su intervención serán de cuenta del comprador.

Los convenios verbales que no consten por escrito en este contrato se consideraran nulos.

ILPRA SYSTEMS ESPAÑA, S.L

Xavier Vilaseca
Delegado de la zona

Hipólito González
Key Account Manager

Anexo 3:

Figura 3: Catálogo Discatering



The image shows a catalog for 'Discatering Sandwich Classic' with a weight of 110 grams. It lists 13 different sandwich varieties, each with its ingredients and a corresponding small image of the sandwich. The background is light blue with a subtle geometric pattern.

Discatering **Sandwich Classic**
peso 110 grs

ATÚN
Ingredientes: pan de molde (42%), atún (33%), salsa fina y lechuga

ATÚN-TOMATE
Ingredientes: pan de molde (44%), atún (33%), salsa fina, lechuga, ketchup y azúcar

BACON-POLLO
Ingredientes: pan de molde (43%), salsa fina, pollo (22%), bacón y lechuga

CANGREJO
Ingredientes: pan de molde (39%), sucedáneo de cangrejo (18%), jamón cocido extra (18%), salsa fina, piña, lechuga, ketchup, azúcar y queso

CHORIZO
Ingredientes: pan de molde (47%), chorizo (29%), queso y margarina

MIXTO
Ingredientes: pan de molde (47%), fiambre de paleta (28%), queso y margarina

PATÉ
Ingredientes: pan de molde (43%), paté (38%), queso y margarina

PAVO
Ingredientes: pan de molde (53%), fiambre de pavo (42%), lechuga y salsa rosa

POLLO
Ingredientes: pan de molde (44%), pollo (29%), salsa fina y lechuga

QUESO-NUEZ
Ingredientes: pan de molde (45%), salsa fina, queso y nueces

SALAMI
Ingredientes: pan de molde (47%), salami (29%), queso y mahonesa

TORTILLA
Ingredientes: tortilla de patata (53%), pan de molde (34%), fiambre de paleta y salsa ali-oli

VEGETAL
Ingredientes: pan de molde (38%), salsa fina, lechuga (22%), tomate y huevo



Discatering

Sandwich Linea Vip peso 180 grs

BEICON FRITO

Ingredientes: pan de molde (45%), bacón frito (26%), lechuga (12%), huevo (4%), queso (2%), salsa barbacoa (2%)



MIXTO

Ingredientes: pan de molde (48%), jamón cocido (26,4%), queso emmental (23,5%), margarina (2,1%)



QUESO Y SALMÓN

Ingredientes: pan de molde (43%), queso philadelphia (40%), salmón ahumado (17%)



SALMÓN

Ingredientes: pan de molde (48%), salmón (17,8%), champiñón (14,7%), huevo (8,3%), lechuga (7,8%), salsa rosa (3,4%)



YORK-ENSALADA AMERICANA

Ingredientes: pan de molde (41%), jamón de york (24%), ensalada americana (10%), salsa fina (9%), huevo (8%), pepinillo (8%)



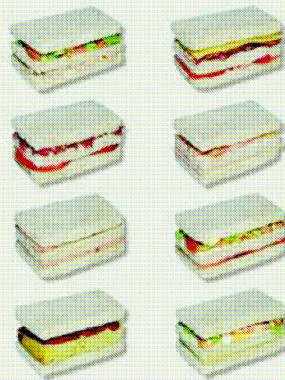


Discatering

SANDWICH SIN CORTEZA BLANCO FIBRA

peso 100 grs.

- Atún
- Beicon y queso
- Jamón serrano
- Jamón con queso y tomate
- Pavo con manzana
- Salmón
- Tortilla con pimientos
- Vegetal



EMPANADA

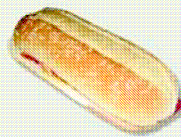
peso 130 grs.

- Atún



PEBETE

- Cangrejo
- Chorizo
- Serrano



CHAPATA

- Atún, Beicon, Lomo, Serrano

