



PANRA, S.L.




eoí escuela de negocios

**Proyecto Fin de master Executive MBA
Plan Estratégico**

**Transformación de subproductos
de la industria del pan**

Rosa – Sonia - Cesar - Nacho – Santiago – Luis Alberto

MEMORIA DE LA EMPRESA



ÍNDICE

1.- DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

2.- ANÁLISIS EXTERNO

2.1.- ANÁLISIS DE ENTORNO

3.- ANÁLISIS DAFO

4.- ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.- FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

5.1.- PLAN DE MARKETING

5.2.- PLAN DE OPERACIONES

5.3.- PLAN DE RRHH

5.4.- PLAN DE FINANCIACIÓN

ANEXOS



CAPÍTULO Nº1.- DEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA

IDEA DE NEGOCIO

Nuestra actividad se centra en la transformación de los subproductos procedentes de la industria de alimentación en general, y de los derivados de la industria del pan en particular en productos de valor añadido que sean útiles para nuestros clientes.

Nuestro negocio se basa pues en la captación de estos subproductos (nuestra materia prima) y transformarlos en productos de más valor añadido.

Nuestro foco inicial está en las industrias de fabricación de pan y en concreto en las grandes empresas productoras en España que como resultado de su proceso productivo generan subproductos que constituyen nuestra materia prima (en adelante, proveedores).

Visión. Ser una compañía líder en el sector de transformación de subproductos y derivados, en todos los mercados en los que opera, con productos diferenciados y una clara vocación de servicio.

Misión. Atender las necesidades de los proveedores, ofreciendo soluciones globales en la gestión de sus residuos alimentarios, transformándolos a través de la mejor tecnología disponible en productos que aporten valor sostenible para los clientes.

Valores. Se han definido los cinco valores que describen cómo realizamos nuestras acciones.

- Excelencia en la gestión
- Servicio y satisfacción del cliente y del proveedor
- Compromiso medioambiental
- Compromiso con las personas
- Mentalidad abierta a la mejora continua y al aprendizaje

CAPÍTULO Nº2.- ANÁLISIS EXTERNO

Mercados: hemos identificado dos tipos de mercado en los que podemos operar, cada uno de los cuales requiere una estrategia específica y un tipo de producto adaptado a las necesidades de cada cliente. Los mercados en los que sería posible operar son los siguientes:

- **Alimentación humana**
- **Alimentación animal**

En cada uno de ellos se han identificado los diferentes mercados y productos que pueden explorarse:



- **Alimentación humana:**

- Gran consumo: pan rallado para gran consumo
- Industria de alimentación. Pan rallado para industriales que lo utilicen como materia prima en sus productos: embutidos, rebozados,...

- **Alimentación animal:**

- Industria de alimentación animal: Como materia prima para fabricantes de productos de alimentación animal (mascotas)
- Ganadería: Utilización directa del producto transformado para la alimentación del ganado.

2.1.- ANÁLISIS DE ENTORNO. ANÁLISIS PEST

El entorno en el que se encuadra PANRA, S.L. es diferente en función del tipo de producto y mercado en el que se opera. Estos son los factores que influyen o pueden influir de manera general en nuestra actividad:

2.1.1.- Entorno económico

Precios

Nuestros productos están basados fundamentalmente en los cereales (trigo), por lo que el coste de la materia prima (el residuo de pan) está asociado al precio de mercado de los cereales.

Por la misma razón, el precio de venta de nuestros productos es sensible a las variaciones del precio del cereal.

Es básico conocer cuál es la situación del mercado de cereales, que se describe a continuación:

Nuestro entorno próximo en el que vamos a desarrollar nuestra actividad es el mercado español.

Sin embargo, nuestra materia prima procede del pan, que se fabrica con harina de trigo “de fuerza”, que no se cultiva en España. La Harina de trigo es el principal componente del pan y su precio es el que determina el precio del pan en el mercado, y por tanto el de la materia prima con la que fabricaremos nuestros productos.

Esta harina de trigo “de fuerza”, se fabrica con trigo procedente de USA y Canadá, por lo que es necesario conocer la evolución del mercado internacional, para intuir cómo se moverán los precios y adelantar nuestras estrategias, tanto de compra como de venta.



En el mercado de cereales internacional, los precios están influenciados por la cosecha anual mundial y el consumo. Esto determina el stock mundial disponible que tiene relación directa con el precio de compra.

En los cinco últimos años los precios se han mantenido relativamente estables. Sin embargo, en el último año los precios han subido espectacularmente, y los fabricantes de pan se han visto en dificultades para poder repercutir el incremento de precios de su materia prima al mercado. Sin embargo, tienen más fuerza para repercutir el incremento de coste al precio de sus subproductos, lo cual nos ha encarecido la materia prima aproximadamente en un 40% en un año.

No se espera para 2008-2009 un incremento similar, por lo que podremos establecer estrategias en entorno estable. A partir de 2009 no se conoce cuál será la evolución de precios, aunque se estima que la tendencia será ascendente, sin embargo sin grandes “picos” de crecida.

Proveedores

Los proveedores en el mercado en el que decidimos operar son fundamentalmente productores de pan que como resultado de su proceso productivo generan residuos que constituyen nuestra materia prima. La primera aproximación para identificar a los potenciales proveedores es la siguiente:

BIMBO: 8 plantas productoras en Península.

Panrico: 9 plantas en España

Grupo Siro: 11 plantas en España, de las cuales 2 de pan

Panificadora de Alcalá: 1 planta en España

La localización de las plantas de estos proveedores es de vital importancia para la localización de nuestra unidad productiva, ya que tendrá influencia sobre los costes de transporte. El estudio de localización se ha descrito en nuestro Plan de Operaciones.

Competidores

Para estudiar la competencia debemos contemplar a los actores desde dos puntos de vista: competidores en la compra de materia prima y competidores en la venta de productos. La razón de esta división se basa en que en los mercados en los que operamos la materia prima es limitada y existe competencia en la compra. Así será necesario establecer estrategias y planes de compra, tal y como se describe en nuestro Plan Comercial y Marketing y en nuestro Plan de Operaciones.



- Competidores en la compra de materia prima:

En nuestro mercado de operación se identifican en primera aproximación tres potenciales competidores:

PROMIC
OLISEFI
SUPRODUCTOS TUERO

Estos tres actores son competidores en el momento de la compra de la materia prima.

La estrategia a seguir para diferenciarnos de estos competidores se describe en el apartado correspondiente a la Estrategia de Compras.

El estudio de competidores se describe en el anexo 1.

(Ver anexo nº1.- Competidores)

- Competidores en la venta de los productos:

Si analizamos el grado de competencia que suponen en la venta de los productos, PROMIC es el principal competidor en el mercado de alimentación animal. También en ese mercado, más centrados en los productos para fabricación de piensos aparecen los otros dos OLISEFI y TUERO.

En el mercado de alimentación humana los competidores son a veces los propios proveedores. Es el caso de panificadora de Alcalá, que suministra pan rallado para gran consumo y también para clientes industriales.

Clientes

Alimentación humana

En primera aproximación, el mercado más complejo será el de pan rallado para gran consumo, aunque también es el más rentable. Los volúmenes de negocio son muy altos, pero requieren de acuerdos estables con clientes ya que de lo contrario nuestra inversión será de alto riesgo.

El mercado de clientes industriales es de menor margen pero donde existen menos barreras de entrada. Son muchos los clientes potenciales y existen clientes muy grandes (Gallina Blanca, Nestlé,...) conviviendo con otros más manejables (fabricantes regionales)

Existe otro mercado (HORECA) potencial, en el que la barrera de entrada es la red comercial, pero que es de alta rentabilidad y de muy alto volumen.



Alimentación animal

Al igual que en alimentación humana, existe un mercado muy grande en gran consumo, pero no es aquí donde está centrada nuestra actividad.

Nuestro cliente potencial son empresas fabricantes de productos para alimentación animal que utilizan nuestro producto como materia prima o parte de ella.

En primera aproximación, identificamos algunos como:

- IPES Ibérica
- MasterFoods

El mercado de alimentación de ganado es muy amplio y con mucho volumen, pero los márgenes son más bajos.

No existen a priori grandes barreras de entrada y será determinante en el éxito la distancia geográfica al punto de entrega, ya que el coste de transporte encarecerá el producto más que el propio proceso productivo.

En una primera aproximación, identificamos como clientes potenciales algunos como:

- HIBRAMER
- NANTA (con plantas en toda España)
- Explotaciones ganaderas regionales

2.1.2.- Entorno tecnológico

La tecnología para el tratamiento inicial de la materia prima es relativamente simple, teniendo en cuenta que independientemente del producto que abordemos el proceso básico es el mismo: Compactado, triturado, secado.

En el mercado existen soluciones standard para cada una de las necesidades e incluso existen empresas que ofrecen proyectos "llave en mano". En el entorno próximo, identificamos algunos potenciales proveedores: (SERTON)

Si analizamos la tecnología de los fabricantes de pan (nuestros proveedores), encontramos incluso en algún caso ellos mismos han diseñado y construido instalaciones para el tratamiento de sus residuos en niveles muy iniciales. El caso extremo es panificadora de Alcalá, que dispone de tecnología para fabricar pan rallado para gran consumo.

Sin embargo, en función del producto que abordemos, la complejidad del proceso puede aumentar, requiriendo mayor esfuerzo.



Puede concluirse que la tecnología necesaria, al menos para el proceso básico, está disponible en el mercado español, por lo que no es necesaria la importación de bienes de equipo.

Al tratarse de reaprovechamiento de subproductos, la creación de plantas y sistemas para el tratamiento puede llevarse con relativa facilidad a proyectos CDTI, Cenit o similares, subvencionados como proyectos de investigación.

Si lo enfocamos desde el punto de vista medioambiental, incluso debemos considerar que las inversiones en medio ambiente pueden suponer una deducción del 10% del valor de la inversión del Impuesto de Sociedades de la empresa.

2.1.3.- Entorno jurídico-político

Las dos posibles divisiones de nuestra empresa se enmarcan en dos entornos legales diferentes:

La división de alimentación humana está regulada por las disposiciones vigentes en materia de fabricación de productos alimenticios.

La división de alimentación animal está regulada por las disposiciones vigentes en materia de nutrición y alimentación animal.

Debe tenerse en cuenta que una de las actividades excluye a la otra. No es legal producir en las mismas instalaciones productos para alimentación humana y animal al mismo tiempo, lo que puede condicionar la inversión necesaria en aislamiento de instalaciones o incluso duplicidad

2.1.4.- Entorno socio-cultural

La localización de la unidad productiva debe tener en cuenta el entorno social en el que se integre:

El entorno condiciona la disponibilidad de la mano de obra: Nuestro proceso productivo no requiere un alto grado de especialización. Tampoco se estima que el consumo de mano de obra sea intenso, por lo que quizás podría ubicarse en zonas donde exista mano de obra disponible (inmigrantes).

Especial cuidado debemos tener al seleccionar la ubicación ya que pueden existir influencias de carácter social al tratarse de una empresa transformadora de residuos, lo que puede no entenderse correctamente y encontrarnos algún freno. Es clave previamente a su instalación, conocer y explicar a las autoridades locales en qué consiste la actividad previamente a su implantación



Las tendencias del consumo general pueden influir significativamente en nuestro negocio, actuando fundamentalmente sobre la disponibilidad de la materia prima y por lo tanto, sobre el precio.

Si tenemos en cuenta que nuestro negocio pretende la transformación de residuos del pan, parece claro que la disponibilidad de la materia prima será relativamente estable, ya que se no se observan cambios de tendencia históricos en los hábitos de consumo de los españoles.

Sin embargo, si analizamos que el mayor volumen de materia prima es el residuo de la corteza del pan, es necesario tener en cuenta que procede de la fabricación de un tipo de producto (el denominado pan "sin corteza"). Este producto presenta una tendencia ascendente en consumo en los últimos años y aunque inicialmente se pensó como objetivo el público infantil, se ha extendido su consumo a todos los segmentos de edad.

Por el contrario, este producto se sitúa en el mercado en la franja alta de precio (en torno a los 2€/unidad de 450 g de media) cuando su equivalente con corteza se sitúa en torno a los 0,8 €/unidad de 450 g de media, lo que en momentos de "crisis" como el actual en los que la renta disponible es menor, puede influir en la intención de compra, disminuyendo la demanda de los sin corteza, provocando una menor cantidad de residuo disponible y por tanto un posible encarecimiento.

CAPÍTULO Nº3.- ANÁLISIS DAFO

Este análisis se lleva a cabo para no perder de vista cuales son las ventajas y desventajas de nuestra empresa en el entorno en el que desarrolla su actividad.

- **Debilidades**

- Dependencia en la materia prima.

Nuestra materia prima son los residuos de otros productores, no la fabrican expresamente, por lo que dependemos de la buena marcha de esas empresas.

- Proveedor igual que cliente.

Los competidores, al igual que nosotros, intentará captar el mayor número de toneladas, por lo que habrá que pujar por ellas, realizando una importante labor comercial.

- **Amenazas**

- Modificación normativa sanitaria.



Lo que puede generar tener que cambiar sistemas de producción, cambio de clientes a la hora de recoger la materia prima, sobrecostes en control de calidad, etc.

- Nuevos competidores.

Es un sector poco explotado, por lo que debemos estar muy pendientes a la aparición de nuevos competidores.

- **Fortalezas**

- Situación geográfica.

Estamos instalados en el mayor núcleo de productores de materia prima del país, lo que nos permite dar un servicio rápido de recogida a nuestros clientes, con bajos costes de transportes.

- Nueva tecnología.

Se va a realizar una fuerte inversión en maquinaria de última generación, capaces de disponer una producción que actualmente no necesitamos, estando preparados para posibles picos de demanda.

- **Oportunidades**

- Apoyo de las instituciones.

Dado que nuestra actividad es favorable para el medio ambiente, debemos estar pendientes a posibles subvenciones u otras ayudas.

- Nuevas líneas de producción.

Debido a la maquinaria adquirida, es fácilmente instalable otra línea de producción, con otro tipo de producto como podría ser la fabricación de materia prima para productores de piensos animales.



CAPÍTULO Nº4.- ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1.- Introducción.

El análisis de la cadena de producción se plantea desde la fase agraria a la distribución. Se considera tanto la primera transformación, producción de harinas y sémolas, como la segunda, siempre que los derivados del trigo constituyan la materia prima fundamental: pastas, pan, masas congeladas, galletas y bollería.

Existen dos cadenas de producción claramente diferenciadas: la que tiene como punto de partida el trigo blando y la que se origina a partir del trigo duro, cuyo producto final es la pasta, que se tratan diferenciadamente.

Los productos finales considerados son: pan fresco, pan de molde, masas, pan congelado, bollería, pastelería y galletería.

Entre los elementos del entorno que condicionan el funcionamiento de la cadena de producción y la estrategia de las empresas que la integran, se consideran los siguientes:

- La demanda nacional de productos finales y la estrategia de la distribución.
- Las características de los mercados que condicionan la cadena de producción.
- Productos sustitutivos y complementarios.
- Comercio exterior.
- Los rasgos de la Organización Común de Mercado y de la normativa vigente con influencia en este sector.

- Producción agraria.

- El volumen total de cereales dedicado a la alimentación animal ha crecido en la última década cerca de un 20% situándose en torno a los 10 millones de toneladas.
- El sector de piensos absorbe el 80% de las tortas de oleaginosas, casi el total de maíz, por encima del 85% en cebada, entre el 20% y el 35% de trigos. En el 2002 se incorporó el 50% de forrajes deshidratados.

- Producción industrial.

- La producción total de piensos alcanza prácticamente los 20.000 millones de toneladas, de los que más del 40% corresponde al porcino, el 26% al



vacuno y el 23% a las aves.

- Las ventas netas de productos de piensos se ha incrementado un 28% entre 1998 y 2002. En ese mismo período el consumo de materias primas se ha incrementado un 21,6%.

Para acometer la puesta en marcha de la empresa es necesario definir cuál será la estrategia general sobre la que después se establecerán cada año los objetivos estratégicos del Plan de negocio.

Así pues, la estrategia de nuestra empresa consiste en ofrecer soluciones integrales a los proveedores en la gestión de sus subproductos alimentarios y a través de su transformación posterior convertirlos en productos de mayor valor añadido que cubran las necesidades de los clientes.

Es evidente que el éxito del negocio se basa en determinados factores que condicionan la capacidad de supervivencia:

- **Capacidad de compra de la materia prima:** Soportada en tres puntos principales:
 - Un excelente sistema de recogida de los subproductos de los proveedores.
 - La competitividad en el precio de compra.
 - La necesidad de diferenciación de nuestra competencia en la compra, con un modelo de alianza estable con nuestros proveedores.
- **Localización de la unidad productiva:** En este negocio es clave la ubicación de la planta de producción, ya que tanto los subproductos comprados como los productos vendidos tienen un coste de transporte elevado.
- **Coste de transformación:** Lógicamente los costes de la operación de transformación son claves a la hora de ser competitivos.
- **Estrategia de ventas:** nuestra diferenciación de los competidores en la venta de los productos es la base de nuestra supervivencia. Así, debemos optar por el establecimiento de un modelo de alianza estable con nuestros clientes, como garantía de continuidad.

4.2.- Materia prima: Origen, tipos y criterios de selección

Nuestro foco inicial está en las industrias de fabricación de pan y en concreto en las grandes empresas productoras en España que como resultado de su proceso productivo generan subproductos que constituyen nuestra materia prima (en adelante, proveedores).

De los subproductos generados por los potenciales proveedores identificamos como mayoritario es el derivado del proceso de fabricación de pan de molde "sin corteza". En



este proceso de fabricación, el subproducto es la corteza que se desprende del pan. Se trata de un subproducto limpio y con características técnicas susceptibles de transformarlo en productos para diferentes usos.

También podrían utilizarse otros tipos de materia prima de industrias de alimentación, como galletas, pasta,... de características similares pero con menor volumen de generación.

Nuestra decisión de focalizarnos en la industria del pan de molde está basada en un criterio de disponibilidad y de homogeneidad de la materia prima en origen. La disponibilidad nos da una mayor capacidad de acción en la compra y la homogeneidad un menor coste de transformación al simplificar la segregación y la clasificación posterior. Estos dos criterios se cumplen en el caso del subproducto del pan y por ello decidimos centrar nuestra iniciativa de compra en los productos más estables (más homogéneos) y con mayor disponibilidad: subproductos derivados de la industria del pan.

La cantidad de este tipo de materia prima disponible en el mercado está ligada a la producción de pan de molde de este tipo. Se estima que la generación media de subproducto en una planta de producción está en torno a las 1000 Tons/mes.

La localización de las plantas de estos proveedores es de vital importancia para la localización de nuestra unidad productiva, ya que tendrá influencia sobre los costes de transporte. El subproducto (cortezas) aunque se puede transportar compactado no es susceptible de una optimización logística, salvo por un adecuado diseño de rutas.

4.3.- Quiénes son nuestros potenciales proveedores

Las empresas que mayor cantidad de subproductos generan son las industrias dedicadas a la fabricación de pan de molde y similares. Hemos identificado los siguientes:

BIMBO: 8 plantas productoras en Península.

Panrico: 9 plantas en España

Grupo Siro: 11 plantas en España, de las cuales 2 de pan

Panificadora de Alcalá: 1 planta en España

4.4.- Qué necesitan nuestros proveedores

La extracción de este subproducto actualmente se está realizando por los proveedores, quienes extraen, compactan y venden el subproducto a un precio pactado. Los compradores de subproducto generalmente son empresas de tratamiento de residuos que lo emplean para alimentación animal. Es clave el sistema de recogida de los residuos, ya que un inadecuado funcionamiento podría causar serios problemas al fabricante de pan, llegando incluso a colapsar los sistemas de extracción de salida y paralizando toda su línea de producción.



Las variables fundamentales para el éxito en la compra de materia prima son tres:

- Proximidad al origen
- Un excelente sistema de recogida
- El precio de compra

Dado que la materia prima es limitada, el balance en estas tres variables hará que los fabricantes de pan se decidan a vender su subproducto a una empresa u otra. Por tanto, hemos identificado que no solamente son sensibles al precio.

4.5.- Quiénes son nuestros competidores en la compra

En nuestro mercado de operación se identifican en primera aproximación tres potenciales competidores:

PROMIC
OLISEFI
SUPRODUCTOS TUERO

Estos tres actores son competidores en el momento de la compra de la materia prima. Del estudio detallado de los mismos, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Promic basa su principal estrategia de compra en el sistema de recogida. Subcontrata este proceso y mantiene una relación estrecha con el proveedor en cuanto al seguimiento de incidencias con el sistema de recogida.
- Olisefi es agresivo en precios de compra, y ésta es su variable de entrada al proveedor. Centra su principal argumento en ser el que puede ofrecer el precio más competitivo al proveedor.
- Subproductos Tuero centra su actuación en la cercanía geográfica (Palencia, donde hay un importante foco de empresas de alimentación). Sin embargo, no está presente actualmente en el mercado de compra de derivados del pan, aunque sí en el de otros tipos de subproductos (galletas, pasta,...)

4.6.- Cómo nos diferenciamos respecto a los competidores en la compra

La diferenciación de nuestros competidores debe estar basada en actuaciones sobre las tres variables principales, con el objetivo de hacer que los proveedores decidan trabajar con nosotros en la recogida de su subproducto.

Para ello, diseñamos nuestra estrategia de compra sobre estas tres variables y la integramos en un modelo de alianza estable.



Las bases del modelo de compra se pueden resumir en:

Precio

Estado actual:

- Actualmente nuestros competidores trabajan con un sistema tradicional de negociación y es el proveedor el que debe provocar la negociación para conseguir bajar precios.

Estrategia: Seguir un criterio de máxima transparencia en la fijación de precios.

Acciones sobre esta estrategia:

- Ofrecer sistemas avanzados de gestión de precios, que permitan al proveedor centrarse en su negocio principal (la venta de pan), con la garantía de trabajar con la mejor opción. Existen varias posibilidades, que se pueden pactar y negociar con cada proveedor en cada caso:
 - o Sistemas de precios revisables periódicamente formulando el precio de compra a través de la selección de algunas variables.
 - o Sistemas de precios indexados al precio del cereal, que permitan un autoajuste del precio del subproducto en función del precio de cereales y derivados (harinas), perfectamente conocidos por el proveedor

Producto/Recogida

Estado actual

- Nuestros competidores adoptan dos modelos de funcionamiento, bien a través de subcontratas o bien a través de sistemas de transporte propios. El punto clave sobre el que trabajan es la logística de recogida.

Estrategia: Garantizar un sistema fiable de recogida

Acciones sobre estrategia

- Sistema de recogida adaptado al proveedor y estableciendo un seguimiento sobre la situación en cada momento, a través del conocimiento de los ritmos de producción del proveedor.
- Sistema de recogida de emergencia, facilitando al proveedor teléfonos de contacto de los transportistas (no sólo de la empresa gestora) para dar más agilidad ante cualquier eventualidad
- Sistema especial de vigilancia en festivos e identificación de situaciones especiales de riesgo (huelgas, cortes de tráfico,...)



Localización

Estado actual

Nuestros competidores sitúan sus plantas de tratamiento en la zona de Cataluña (Promic y Olisefi). Subproductos Tuero tiene su sede en Palencia. Detectamos que hay una gran cantidad de proveedores en la zona centro/norte.

Estrategia: Localización de la unidad de transformación en zonas próximas a la generación del subproducto.

Acciones para la estrategia

- En nuestro plan de operaciones se ha contemplado la necesidad de proximidad al origen y se ha concluido que la ubicación más adecuada es en las proximidades de Segovia.

La localización en esta ubicación nos permite ser más competitivos en las otras dos variables, precio (al reducir el coste de transporte) y recogida (al estar más cercanos podemos tener menor tiempo de reacción y nos permite poder optar con libertad a cualquiera de los modelos de recogida, subcontrata, transporte propio o sistema mixto)

4.7.- Cuáles son nuestros productos finales

Una vez recogidos los productos, la transformación es el paso para conseguir su transformación en productos de mayor valor añadido.

Dependiendo del grado de tratamiento del subproducto final obtendremos productos de diferente valor añadido.

Hemos identificado dos tipos de mercado en los que podemos operar, cada uno de los cuales requiere una estrategia específica y un tipo de producto adaptado a las necesidades de cada cliente. Los mercados en los que sería posible operar son los siguientes:

- **Alimentación humana**
- **Alimentación animal**

En cada uno de ellos se han identificado los diferentes mercados y productos que pueden explorarse:

- **Alimentación humana:**
 - o Gran consumo: pan rallado para gran consumo
 - o Industria de alimentación. Pan rallado para industriales que lo utilicen como materia prima en sus productos: embutidos, rebozados,...



- **Alimentación animal:**

- Industria de alimentación animal: Como materia prima para fabricantes de productos de alimentación animal (mascotas)
- Ganadería: Utilización directa del producto transformado para la alimentación del ganado.

4.8.- Por dónde empezamos

La disponibilidad de la materia prima es la misma en los cuatro casos. No es la variable que hace que un negocio sea más rentable que otro.

La transformación de la materia prima en pan rallado es independiente de su destino final. En cualquier caso el proceso productivo es el mismo y difiere únicamente el sistema de envasado

En cuanto a los mercados para el producto final, analicemos cada caso:

Pan rallado para gran consumo: Es el producto de mayor valor añadido. El margen por unidad es mucho mayor que en cualquiera de los otros casos. Sin embargo, la entrada en los clientes es mucho más compleja al tratarse de las cadenas de gran distribución. Esto actúa como barrera de entrada y puede ocurrir que en los primeros años de vida de la empresa sea extremadamente difícil conseguir y mantener contratos con grandes clientes.

Pan rallado para industriales en alimentación humana: Es el segundo producto en valor añadido tras el anterior. No existen grandes empresas en nuestro mercado de operación y sin embargo existe un gran tejido industrial de empresas que utilizan este tipo de productos y sus derivados. En un primer análisis parece el tipo de producto más claro para una empresa que nace, ya que el riesgo es limitado y las oportunidades de negocio son más elevadas.

Materia prima para industria de alimentación animal: De menos valor añadido, la ventaja que tendría este mercado es la gran diversidad de aplicaciones posibles del producto transformado. Sin embargo, el mercado de entrada requiere una fuerte inversión en I+D, ya que cada fabricante necesita unos requerimientos técnicos específicos en función de su producto final.

Productos para ganadería: Es el de menor valor añadido. Podría tratarse como una actividad secundaria de nuestra empresa. Sin embargo no parece razonable que sea la actividad principal, por su baja rentabilidad.

Adoptamos pues como actividad principal la fabricación de pan rallado para la industria de alimentación humana



4.9.- Quiénes son nuestros clientes

Al centrarnos en este producto, es posible identificar el tipo de clientes al que nos dirigimos. En la tabla siguiente se reflejan los clientes potenciales que pueden utilizar en sus procesos productos similares al nuestro:

Principales fabricantes y comercializadoras de asados, empanados, carpaccios y filetes cárnicos precocinados

Empresa	Ubicación	Principales productos	Marcas
AGROBÉRICOS DERAZA, S.L.	Talavera de la Reina (TO)	Roíf de cerdo ibérico	Asados Deraza
ARAGONESA DE PIENSOS, S.A. (ARPSA)	Utebo (Z)	Pollo entero y despieces	Norave
ARCADIE ESPAÑA, S.L.	Torrassa (R)	Carpaccio de ternera	Roler
AVICU, S.A.	Guadalajara	Pollo entero, despieces y empanados	Arice te lo da hecho
CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, S.A.	Alcobendas (M)	Filetes cocidos precocinados	Campofrío, Vuetta y Vuetta
CHARCUTERÍA Y COCINADOS, S.A.	Casa de la Selva (B)	Roíf de pollo, cordero y vacuno	Cuifre (+)
CARLOTERA DE ASADOS, S.L.	La Carlota (CO)	Roíf de Pollo y Pavo, Cordero (pierna y paleta) y cochinitillo	La Carlota
CARMA S. XXI, S.A.	Marratxi (B)	Carnes Variadas	Condimentia (+)
CARTA MAESTRA, S.L.	La Carlota (CO)	Pollo (despieces), cordero (pierna y paleta) y cerdo	Selección Gourmet, La Cocina del Alba (+)
CASADIMONT, S.A.	Biematzi (B)	Ternera (roast-beef), carpaccio y filetes cocidos precocinados	Listo de Casadimont
CATALANA DE COCINADOS, S.A.	Barcelona	Pollo (entero y despieces), pata y cerdo ibérico (churrasco)	Cooking, Cooking
CINCO TENDORES, S.L.	Torrel (V)	Roíf de pollo	Tradigust
COOP. AVIDES	Fuente Palmera (CO)	Pollo (entero)	Arides España
COOP. ORENSANAS (COREN)	Santa Cruz de Arrabaldo (DU)	Pollo (entero y despieces), pavo (despieces), cerdo (despieces), filetes cocidos precocinados	El Asador, Saludables +, Coren
COOP. OVINO DEL SUROESTE (OVISO)	Villanueva de la Serena (BA)	Cordero (pierna y pierna rellena)	Ovino, Cordra Central
COOP. PASTORES GRUPO COOPERATIVO	Zaragoza	Cordero (pierna, paletilla y jamón)	Pastores
COOP. ALIMENTARIA GUISSONA, S.A.	Guissona (LL)	Pollo (entero y despieces), pata, conejo y picanón	bonzaea
DERIVADOS CÁRNICOS MONEGROS, S.L.	Sarriena (H)	Cordero (pierna asada)	Suprema de Monegros
EL ASADOR EN CASA, S.L.	Hermanas (M)	Pollo (entero y despieces)	El Asador en Casa (+)
ELPOZO ALIMENTACIÓN, S.A.	Alhama de Murcia (MU)	Pollo (entero y despieces), codillo de cerdo, y roíf de pollo, pavo y jamón	ElPozo
EMBOTTIS ESPINA, S.A.	Yic (E)	Carpaccio de ternera	Esphra a Punto, Esphra
EMBUTIDOS LA PILA, S.A.	Loeches (M)	Pollo (despieces) y cerdo (cochinitas y lomo)	La Broche de la Pila
EUROAMBROSÍAS, S.L.	Leganés (M)	Carnes Variadas	Euroambrosías, La Torralba (+)
FAMILIA, S.A.	Gijón (AS)	Filetes cocidos precocinados	Familitio
GRUPO SADA P.A., S.A.	Tres Cantos (M)	Pollo (entero y despieces) y roíf de pollo	Fitcher
HERMANOS SÁIZ E.D.R., S.A.	Villavieja de Odón (M)	Pollo despieces	Hermanos Sáiz
INDUSTRIAS CÁRNICAS TELLO, S.A.	Tobares (TO)	Pollo, pavo (despieces) y cerdo (cochinitas, codillo y lomo)	Hoy Cocina Tello
INDUSTRIAS CÁRNICAS VALLE, S.A.	Leganés (M)	Hamburguesas y empanados	Al Mirón
JOAQUIM ALBERTI, S.A.	Campiling (GI)	Filetes cocidos precocinados	La Selva
LECHAZOS RIBERA DEL DUERO, S.L.	Gumiel de Izán (BU)	Lechazo y cochinitillo asado	Aguas Verus (+)
MARTÍNEZ BARRAGÁN, S.A.	Fuente Palmera (CO)	Pollo (entero y despieces) y filetes cocidos precocinados	Martínez Barragán
MORALEJO SELECCIÓN, S.L.	Zamora	Cochinitillo y lechazo asados	A pedir de boca (+), La cocina de Martín
NOEL ALIMENTARIA, S.A.	Saint Jean de les Pons (GI)	Pollo (entero y mitad) y filetes cocidos precocinados	Noel, Nesano
PALACIOS ALIMENTACIÓN, S.A.	Albelda de Iregua (R)	Pollo (despieces) y empanados	A fuego lento
PLATOS TRADICIONALES, S.A.	Buñol (V)	Pollo entero	Platos Tradicionales-Martínez Lorient
PRECOCINADOS ANGEL BOSCH, S.L.	Praga (HU)	Pollo (entero, despieces y empanados), cerdo (cochinitas y paleta), cordero (paletilla) y filetes cocidos precocinados	Angel Bosch, Steakimcho
SKARE SPAIN, S.L.	Taraján (MA)	Carpaccio de ternera	Skare
SUCESORES DE J. PONT, S.A.	Els Hostalets de Galanya (R)	Filetes cocidos precocinados	Pont
SUMINISTROS MEDINA, S.A.	Leganés (M)	Carpaccio de ternera	Suministros Medina

(+) Principalmente para hostelería. Fuente: ALMARKET

Fuente: Alimarket

El tipo de cliente al que nos dirigimos en primer lugar es un cliente industrial de tamaño medio y que utiliza productos similares al nuestro para el rebozado y la creación de platos preparados. En nuestro plan de marketing se describe la tipología de clientes existente y las razones por las que nos posicionamos en este tipo de cliente.



CAPÍTULO N°5.- FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

En coherencia con las decisiones reflejadas en el punto anterior, desarrollamos los ejes principales de nuestro plan de negocio, acotando las estrategias en cada caso. En el futuro, cuando se plantee el crecimiento abordando otros productos y/o mercados, se formularán de nuevo los planes de negocio correspondientes.

5.1.- PLAN DE MARKETING

5.1.1.- Introducción

El Plan de marketing de la empresa tiene dos ejes principales en su formulación.

El primero es la definición de la planificación de la compra de la materia prima, que por su complejidad y por la limitación de la disponibilidad en el mercado hace necesario establecer un plan concreto para acometer la compra. El segundo es el plan de marketing y comercial del producto final, que será diferente según el producto del que se trate. En esta memoria se refleja el plan comercial y marketing sobre el primer producto a abordar por la empresa, el pan rallado para uso industrial en alimentación humana.

El esquema que se sigue es un esquema clásico, en el que se analiza la situación de partida, se identifican los competidores principales y en función de los objetivos definidos se establece la estrategia para las cuatro variables principales: producto, precio, promoción y distribución. Una vez definida la estrategia y objetivos, se plantean las acciones con sus timings para cada una de ellas.

5.1.2.- Antecedentes

En el Plan de negocio de la empresa se identificaron cuatro posibles productos a abordar. Tal y como se ha establecido, el foco en la primera etapa de la empresa se centrará en la fabricación de pan rallado para uso industrial dentro de la alimentación humana.

El plan de marketing sobre el producto final se centra pues en este tipo de productos.

5.1.3.- Competidores

Si bien hemos analizado previamente quiénes son nuestros competidores en la transformación de subproductos de pan, analizaremos ahora específicamente qué empresas pueden actuar como tales en el mercado concreto de pan rallado para industria de alimentación humana.

Dentro del mercado geográfico en que hemos decidido operar, descartamos a OLISEFI, PROMIC y TUERO como competidores, al estar fundamentalmente centrados en la transformación de subproductos con destino alimentación animal.



5.1.4.- Objetivo

Introducción en el mercado español de los diferentes productos ofrecidos por la empresa y consolidación en el futuro a través de la innovación, la calidad y la garantía de servicio flexible.

5.1.5.- Análisis de variables.

Se establece ahora la estrategia para las cuatro variables principales: producto, precio, promoción y distribución. Una vez definida la estrategia y objetivos, se plantean las acciones con sus timings para cada una de ellas.

I - PRECIOS

Estado actual PRECIOS

- El precio de venta del producto en el mercado está relacionado con el nivel de calidad exigido.
- Los precios de compra de pan rallado en empresas industriales de alimentación humana fluctúan en una banda entre 350 €/Ton y 550 €/Ton.
- Los precios de venta de pan rallado para alimentación animal se sitúa en torno a 250 €/ton.
- Los precios de harina de trigo se han situado en precio medio (1er semestre 2008) en 420 €/ton.

Estrategia de PRECIOS

- Introducir el producto en el mercado en clientes que demanden calidad diferencial de producto para su proceso (alimentación humana, empresas de rebozados,...), en la gama media- alta dentro de la banda.

Acciones de PRECIOS

- Fijar precio objetivo en una posición media-alta dentro de la banda, en torno a los 460 €/ton.
- Estudio continuo de diferencias de precios con competidores: Sondeo y contacto periódico con potenciales clientes industriales para contraste.
- Diseño de un Plan de competitividad: reducción de costes de producto
- Objetivo: Reducción del 10% de coste.
- Revisión de escandallos y búsqueda de alternativas.
- Reducción de coste de proceso.
- Trasladar el ahorro de coste al Precio de venta para incrementar competitividad del producto.



II.- PRODUCTOS

Estado actual PRODUCTOS

El mercado demanda productos de diferentes calidades, en función del uso final.

Existen dos grandes divisiones de tipos de productos en el mercado:

- Productos en los que es clave la homogeneidad en color y granulometría fina para asegurar características organolépticas aceptables en el producto final: Ej.- Pan rallado para rebozados
- Productos de granulometría basta y donde la importancia del color es mínima: Ej: Pan rallado para embutidos.

El mercado de los productos para rebozados supone aproximadamente un 40% del mercado de este tipo de industrias. El resto se reparten entre embutidos (50%) y otros (10%)

El tipo de cliente de rebozados es muy sensible a la calidad y dispuesto a pagar más por la homogeneidad de productos (Fuente: clientes potenciales).

El producto de más valor añadido (homogeneidad en color) es susceptible de introducirse en canales alternativos (HORECA)

Estrategia de PRODUCTOS

Posicionar nuestro producto en la gama alta de homogeneidad y calidad, para conseguir entrar en los clientes de rebozados en packaging adecuado para este tipo de industria

Acciones de PRODUCTOS

- Estudio inicial de diferencias de calidad de producto con productos existentes en el mercado.
- Fijación del target a alcanzar y desarrollo del producto.
- Puesta en marcha de un plan de calidad para garantizar homogeneidad y mejora del producto.
- Identificación de necesidades del cliente en cuanto a envase.
- Estudio oportunidad otros formatos.



III.- DISTRIBUCION

Estado actual DISTRIBUCIÓN

Los clientes de este tipo de industria tienen capacidad para almacenar sus materias primas en un tiempo medio de stock de 6/7 días, que es el tiempo medio de pedido.

En cuanto al volumen, depende mucho de la capacidad productiva de cada cliente.

Es vital la continuidad de suministro. Cualquier interrupción de la cadena provoca la parada del proceso productivo del cliente, que repercutirá sus costes de proceso e incluso el margen de producto no vendido.

Estrategia de DISTRIBUCIÓN

- Garantizar la disponibilidad del producto, al mínimo coste.

Acciones de DISTRIBUCIÓN

Sobre la disponibilidad del producto:

- Diseño del sistema de planificación de rutas.
- Cuantificación del stock medio necesario del cliente.
- Cuantificación del stock de seguridad necesario:
 - Cubriendo nuestros posibles fallos de producción
 - Cubriendo la relación volumen/tiempo
 - Cubriendo eventuales puntas de demanda del cliente.
- Diseño y puesta en marcha de un plan de fiabilidad de la instalación.

Sobre el coste mínimo:

- Diseño inicial del plan de rutas adecuado en cada caso.
- Rentabilidad del transporte: Análisis de posibilidad de ocupación en el retorno del transporte con terceras empresas.

IV.- COMUNICACIÓN

Estado actual COMUNICACIÓN/PROMOCIÓN

Se trata de un mercado industrial en el que normalmente no se promociona el producto ni se ejecutan acciones específicas para su oferta al mercado.

La relación comercial se basa generalmente en precio y disponibilidad.



Nuestra empresa no es conocida en el mercado y los clientes potenciales pueden no detectar ninguna ventaja en nuestra oferta.

Estrategia de COMUNICACIÓN

Potenciar el conocimiento de la empresa y la prueba de producto, apoyándolo en elementos diferenciadores que aporten mayor valor.

Acciones de COMUNICACIÓN

Sobre el conocimiento de la empresa

- Identificación de receptores de la información
- Diseño de la estrategia de presentación de la empresa: Contactos industriales, Cámaras de Comercio, Foros Empresariales...
- Potenciar la idea de adaptación del producto a la necesidad. Apoyar en capacidad de I+d+i

Sobre la prueba del producto

- Argumentario sobre las características principales del producto: homogeneidad, calidad, granulometría,...
- Presentación del producto (muestras) mediante envío al Dept I+D de clientes potenciales.
- Facilitar primera prueba industrial mediante oferta gratuita de primer suministro



5.2.- PLAN DE OPERACIONES

5.2.1.- Introducción

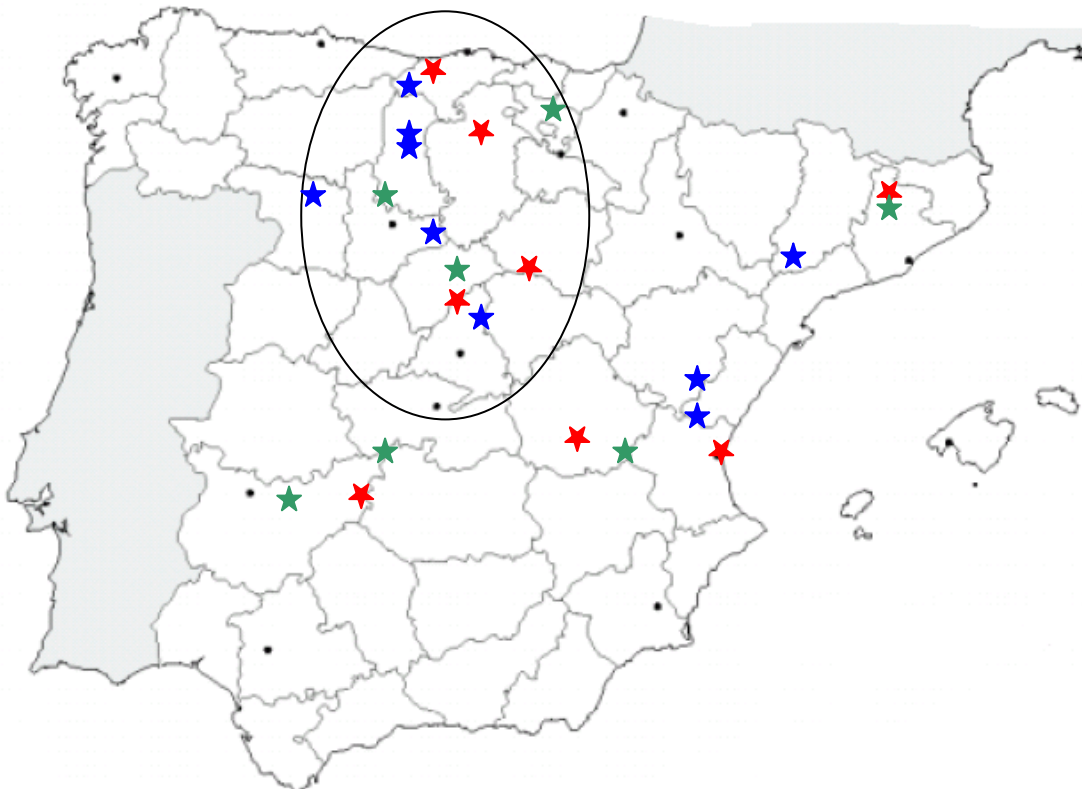
Con el plan de operaciones, también llamado plan de producción y compras, se pretende detallar cómo se van a fabricar o adquirir los productos que se van a vender. Trataremos de conocer los recursos humanos y materiales que son necesarios en la empresa para llevar adelante la nueva actividad.

5.2.2.- Localización

Para la localización de nuestra unidad de producción, debemos buscar un punto estratégico, en cual estemos cerca de los productores de residuos (materia prima), así como de nuestros futuros clientes.

Los principales productores de residuos, son los fabricantes de pan, pudiendo destacar las empresas BIMBO, PANRICO y GRUPO SIRO.

- ★ Localización de BIMBO:
- ★ Localización de PANRICO:
- ★ Localización GRUPO SIRO:



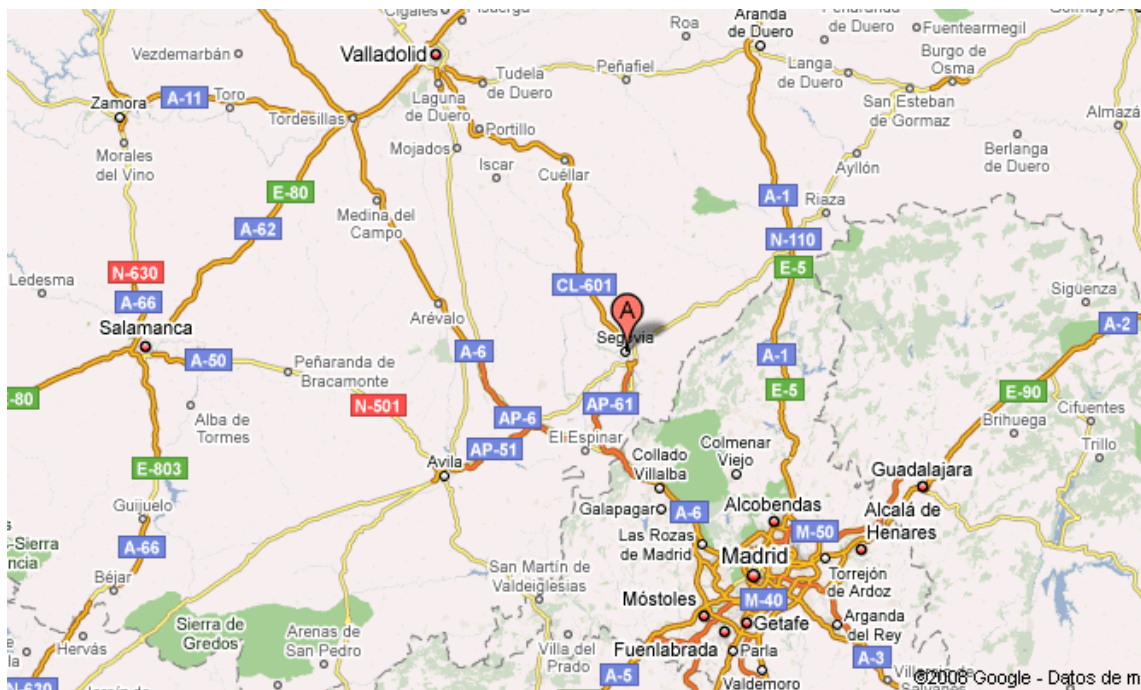


Parece lógico, que una buena ubicación de nuestra fábrica, sea en torno al centro de la elipse trazada. Por ello después de diferentes análisis económicos sobre terrenos, distancias de transporte, etc., se decide montar la fábrica en El Espinar (Segovia).

El Espinar es un municipio de la provincia de Segovia, Castilla y León (España), perteneciente a la comarca de Segovia con una población de 8.666 habitantes según los datos del padrón correspondientes al año 2007. La extensión del municipio es de 205,10 km² por lo que la densidad poblacional es de 40,12 hab./km².

El Espinar tiene unas excelentes comunicaciones, una de las vías radiales principales de la península, el conjunto de la carretera nacional N-VI y la autopista AP-6, que unen Madrid con La Coruña, es decir, conforma el eje de comunicaciones de la parte noroeste peninsular, pasan por su territorio, aunque quedan apartadas del núcleo urbano, y la capital de la provincia, Segovia que queda a 30 km de distancia, queda unida a esta principal vía de comunicación mediante la carretera nacional N-603 y la autopista AP-61.

El importante cruce de esta dos vías de comunicación dio origen al núcleo población de San Rafael, situado justo a los pies del puerto del León y a la salida de los túneles de Guadarrama. Ambas autopistas tienen enlace en este lugar. Madrid está a 68 km al sur con excelente comunicación, uno de los puntos fuertes de producción de residuos.





5.2.3.- Plan de compras En nuestra empresa es crucial la gestión de compras, caracterizándose fundamentalmente por depender de una materia prima limitada y dependiente de las estrategias de otra industria como es la panificadora.



Debido a la alta dependencia de la materia prima hace que ahora nuestro proveedor se convierta en cliente. Por ello debemos tener una política de compras muy definida con una logística de recogida y selección muy estricta y ajustada a las necesidades de nuestros proveedores-clientes.

5.2.3.1.- Selección de proveedores

Nuestros principales proveedores de materia son las empresas productoras de desechos provenientes de la industria panificadora a gran escala. Éstos son BIMBO, PANRICO y GRUPO SIRO.

Los residuos que generan estas empresas se producen en la propia cadena de fabricación y en base a su gama de productos. De modo genérico, podemos destacar las cortezas de pan, al elaborar pan de molde sin cortezas, recortes de masas para pizzas y galletas, mermas en la calidad (color, forma, roturas, etc), pero nunca producto caduco.

En total, se producen en torno a 18.000 tn al año de estos residuos, por lo que tendremos que estar pendientes de nuestros competidores, y no quedarnos atrás en el volumen de retirada de materia prima, hecho vital para nuestra supervivencia.

5.2.3.2.- Plazos de entrega-recogida

Debido a que la producción de la materia prima dependerá del nivel de producción de las panificadoras, la forma más lógica de llevar a cabo la recogida, será mediante la utilización de unos contenedores que se suministrarán de forma totalmente gratuita, para que vayan depositando allí sus residuos, y una vez que estén llenos, procederemos a su retirada y sustitución.

Ello nos obliga a disponer un mínimo de dos contenedores por proveedor, de modo que la prestación del servicio sea continua. Los camiones estarán especialmente diseñados para la carga y descarga de los contenedores, aumentando la eficiencia del proceso.

5.2.3.3.- Características técnicas de materias primas y materiales

Nuestras unidades de negocios consisten en la transformación de productos alimenticios para el consumo humano, en otros de consumo humano y también animal.

Por ello, las características y propiedades que deben tener las materias primas de nuestro producto, son principalmente nutricionales.

En un principio, es aceptable cualquier tipo de producto procedente de la industria panificadora, por poseer propiedades similares, con independencia del producto, forma, dureza, etc.



5.2.3.4.- Análisis de los costes de materias primas

Con carácter general, se pueden catalogar los subproductos derivados del proceso productivo en 4 categorías:

- a) Corteza del pan
- b) Producto terminado con embalaje
- c) Masas sin hornear
- d) Producto terminado sin embalaje

Los apartados a) y d) son residuos similares en cuanto a composición y serán los básicos de la línea de negocio de fabricación de pan rallado para consumo humano. Su coste oscila los **75 €/tn** generándose unas 1.400 tn/mes.

Los apartados b) y c) tratamiento posterior por el cliente. En el caso del subproducto b) es necesaria una operación de separación del embalaje para poder reutilizar el material. En el caso subproducto c) la cantidad de agua en el producto es demasiado alta para poder trabajarlo con normalidad y requiere un procesado o destinos alternativos.

Estos productos se destinarán principalmente en la otra unidad de negocio, que es la de fabricar materia prima para los fabricantes de piensos. Esta es la razón por la que los subproductos 2 y 3 no “cotizan” tan alto como el subproducto bueno a) y d). Su precio ronda los **25 €/tn** produciéndose unas 400 tn/mes de generación.

5.2.3.5.- Control de Calidad

La gestión de la calidad será unos de los puntos fuertes en los que se centrará nuestra empresa y en la que no es escatimarán recursos. Esto es

debido a las exigencias nacionales y europeas que a nivel legislativo y sanitario, rigen nuestra actividad.

Se implantará un Plan de Aseguramiento de la Calidad (PAC) en origen de la materia prima, en la que intervendrán simultáneamente los planes de calidad de las empresas generadoras de residuos.

La idea es que a cada recogida de contenedor, nos sea entregado por parte de la empresa generadora, la trazabilidad de los productos fabricados (desde fecha de suministro del contenedor hasta su retirada) de modo que en todo momento tengamos la información y controles a los que han sometido todas las materias primas que componen el residuo (harina, agua, levadura, conservantes, etc).

Una vez recogidos los residuos, se depositarán en una nave almacén en la que se mantendrán las condiciones mínimas de higiene (temperatura, humedad, protección de la intemperie, etc), hasta que entren en la línea productiva.



5.2.3.6.- Gestión de almacenes y existencias

Como explicaremos más adelante, dispondremos de una nave-almacén en el cual se irán depositando todas las entradas de residuos procedentes de la industria panificadora. Esta nave estará protegida y acondicionada para evitar la contaminación por inclemencias meteorológicas, roedores, aves, etc.

Una vez que la materia prima a pasado por todo el proceso de fabricación, el producto se deposita en un silo receptor, del cual se saca el **pan rallado**, para ir embolsándolo, en diferentes capacidades en función del cliente, y pasará a ser almacenado en estanterías. La gestión de este almacén será mediante el método **FIFO (First In, First Out)**, es decir, el primero que entra es el primero que sale. Es el método idóneo para la gestión de productos perecederos.

5.2.3.7.- Distribución

El modelo de distribución de nuestros productos será el **Directo**, es decir, aquel en el que los productos son suministrados directamente desde fábrica, ya que permite prescindir de recursos inmovilizados en almacenes.

Ello tampoco supondría un problema de flexibilidad ante nuestros clientes, dado que el transporte de distribución lo tenemos alquilado y dada nuestra localización, se podría realizar cualquier suministro en menos de 24 horas.

5.2.4.- Descripción proceso productivo

La empresa, como ya se ha descrito en su MISIÓN, tiene por objeto la transformación de subproductos procedentes de la fabricación del pan y/u otros similares.

En nuestro caso, el producto a obtener será pan rallado a gran escala, para el consumo industrial.

Para llevar a cabo este proceso, se deben definir cada una de las operaciones del mismo, para así poder diseñar y dimensionar la maquinaria a emplear, en función de nuestras necesidades.

Las fases serían:

1ª.- Recogida y/o recepción de materias primas, como son cortezas de pan, bollería, masas horneadas o no, etc.

2º.- Inspección y análisis de calidad, que verifiquen la adecuación de la materia prima al producto que queremos fabricar.



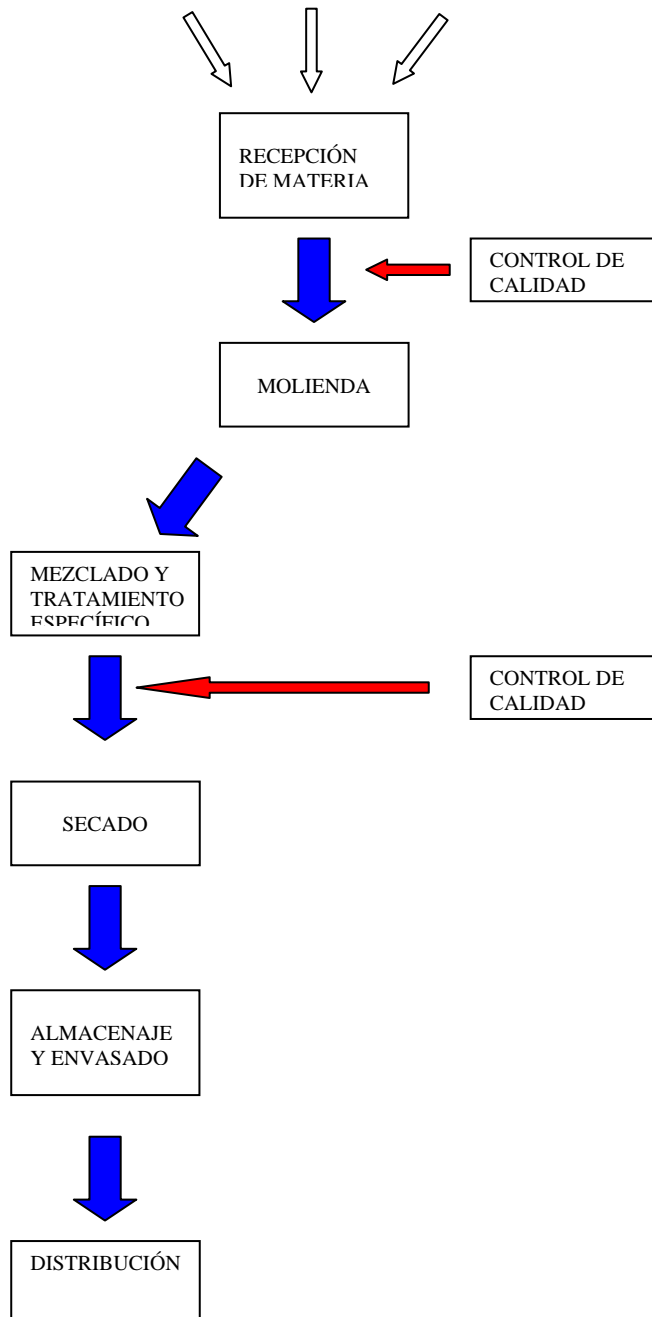
3ª.- Molienda, proceso por el cual se modifica el tamaño de toda la materia prima a otro más homogéneo, reducido y manejable. Hasta este proceso, la línea de fabricación sería la misma para los dos productos.

4ª.- Pasaríamos al tratamiento específico de cada producto mediante el mezclado con aditivos y estabilizadores.

5ª.- Esta fase consistiría en el secado del material, que los deshidrata para llegar a unos niveles de humedad que impidan la generación de microorganismos.

6ª.- Esta fase consistiría en el almacenamiento y envasado del producto para la línea de producción del pan rallado.

FICHA DESCRIPTIVA DEL PROCESO





5.2.4.1.- Diseño de cada proceso productivo

A continuación vamos a proceder al diseño, dimensionado y optimización de cada proceso productivo, para empezar a tener una visión económica de la fábrica y su funcionamiento.

1ª Fase: Recepción de materias primas

En esta primera fase es donde se produce toda la recepción de la materia prima. Ésta podrá provenir de la recogida selectiva realizada por nuestra empresa a los productores de residuos, así como de otras líneas de producción que les interese depositarlas por sí mismos en nuestra fábrica.

El dimensionado de esta fase, y por consiguiente, la de las fases posteriores, está condicionada fundamentalmente al volumen de materia prima que seamos capaces de captar.

El almacenaje se realizará en una nave techada, y cerrada para evitar las acciones meteorológicas así como las infecciones realizadas por roedores, aves, etc.

La alimentación al mezclador se realizará con una minicargadora de gomas de fácil movilidad.



Detalle de Nave de Recepción

Minicargadora de Alimentación

2ª Fase: Control de Calidad

La empresa contará con un equipo de calidad compuesto por un Jefe de Laboratorio además de un laborante, para asegurar en todo momento las propiedades biológicas y nutricionales de los productos recibidos y fabricados.





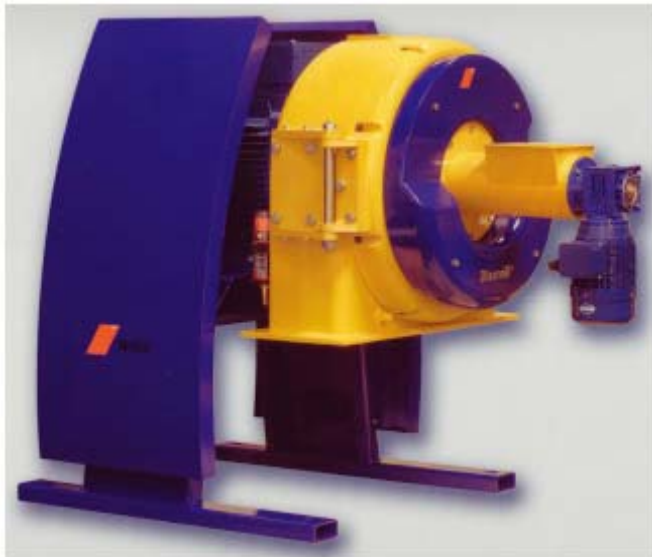
Todos nuestros procesos de trabajo serán sometidos a controles que aseguren a nuestros clientes la correcta calidad de los mismos.

Para asegurar y mantener la calidad de las materias primas desde el momento mismo de su adquisición, se implantará un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores.

Para garantizar tanto la **calidad de las materias primas** utilizadas en la fabricación de pan rallado y materia prima para piensos, así como la calidad del producto final, se dispondrá en las nuevas instalaciones de un **moderno laboratorio** en planta, que realiza in situ y de forma telemática, los análisis pertinentes que nos confirman la calidad de los productos analizados.

3ª Fase: Molienda del residuo

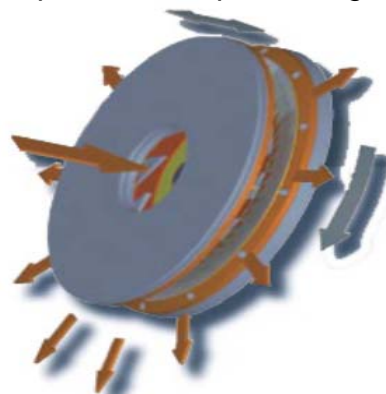
Se prevé la instalación de un molino de disco con una capacidad media de molienda de 12 tn/h.



El molino de disco representa la nueva tecnología. Los discos están hechos de wolframio y tienen una vida útil muy larga y muele todo lo que entra, pero con más desgaste cuando se muele alambre. Normalmente se puede calcular un consumo de energía de la mitad de un molino de martillo.

El material es tan fuerte que se puede calcular con un desgaste muy inferior al del desgaste en molinos convencionales a martillos. La dureza del material es de 1.700 HV comparado con la dureza de acero reforzado que a su vez puede llegar a 600 HV.

Con los molinos a disco se puede esperar una vida útil de 2.000 horas de producción o en peso 20.000 toneladas para SK10.





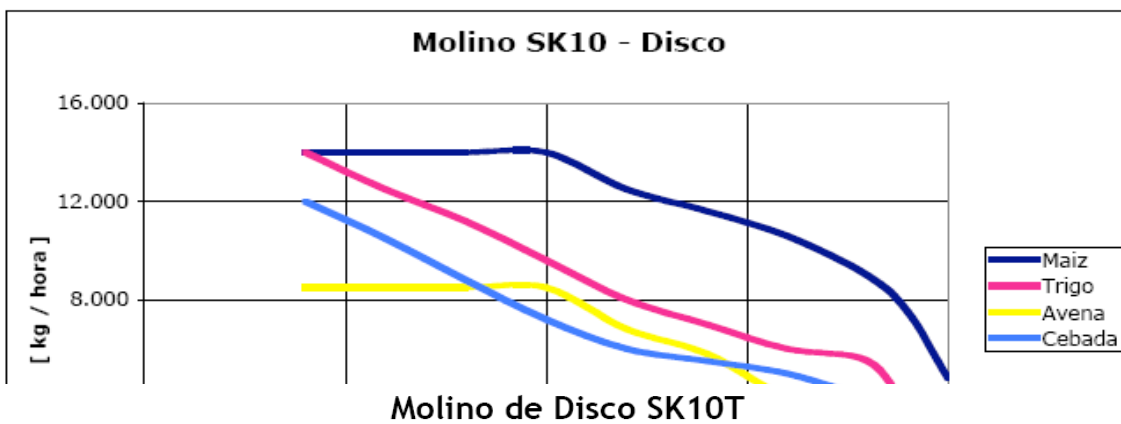
El grado de molienda se ajusta con una palanca sin abrir el molino. En plantas automatizadas el FlexMix cambia el grado de molienda en segundos según la receta sin la intervención del personal.

La molienda se hace en dos etapas. Primero entre los anillos de distribución. Después pasa por la parte principal donde se muele entre los discos de wolframio. El disco rotativo está colocado directamente sobre el eje del motor lo que implica que no hay pérdida en engranajes o poleas.

El molino ocupa poco lugar y entonces puede reemplazar a cualquier molino de martillo en una planta existente.

Aquí se presentan las curvas de capacidad según el grado de la molienda. Los kilos de material molido según el porcentaje menor de 1 mm. Los valores fueron medidos con material seco (13% - 14%) y limpio. Las curvas se han realizado tomando como patrón cuatro productos tipo, variando éstas en función de la dureza del material que realmente se muele.

El nivel de ruido es de solamente 80 dB que comparado con molinos tradicionales con un nivel de 85-90 dB se pueden considerar bajo. En lugares donde el consumo de energía eléctrica tiene un precio alto la inversión en un molino de disco se devuelve todavía más rápido.



Pos.	Molino de Disco	Automatico	
		Codigo	Precio EUR
	SK10T, 55 kW	260087	28,828.02
1	Imán de la entrada Q20, A=850 mm Abrazadera Q20	260097	476.15
		1800038	9.92
2	Sinfín de descarga, 2m, 1,5 kW	260094	964.34
3	Salida Ø 200	1920413	125.39
4	Rejilla de protección Q16 Cierra/válvula, Q16 man.	916632	3.71
		1800023	127.83
5	Sensor de vacío 230 V Bulón para el sensor Tuerca del sensor	2385026	53.04
		7004288	6.63
		7004306	1.80



LÍNEA DE PRODUCCIÓN: "PAN RALLADO"

4ª Fase: Mezclado y tratamiento específico.

Dado que la materia prima que entra en el molino no es siempre la misma, (diferentes orígenes, composición, etc), el material se irá almacenando en tres silos independientes, los cuales irán alimentando una mezcladora, de modo que el producto resultante vaya siendo lo más homogéneo posible.



En este mismo proceso de mezclado, se irán añadiendo los distintos aditivos para su conservación.

Una vez sale de la mezcladora, el material pasa al secador. El secador más utilizado para la fabricación de pan rallado suele ser el Tromel, gracias a su reducido tamaño y la fácil integración en otras líneas de producción.

Del secador, el material se almacena en otro silo, el cual alimentará a la máquina de envasado.

La foto muestra la mezcladora H-2000 con antetolva y tolva de salida. Es la mezcladora que se usa en plantas con flujo continuo. Este sistema puede mezclar 12 Tn/h.

Entre la mezcladora y las dos tolvas hay un piso que se abre con un sistema de aire comprimido, (solo dura algunos segundos pasar el material de una parte a otra)

Se pueden colocar sensores de pesaje en la ante- tolva para medir el flujo de material.

El proceso se cumple en 4-12 minutos según el material. Se pueden agregar materiales como grasa, aceite y otros. También viene para mezclar por lote. Es más simple y solamente tiene la tolva de la mezcladora. Para vaciar la máquina simple con el sinfín, hay que calcular alrededor de 5-10 minutos.

La mezcladora H-2000 tiene un motor de 11 kW.

	Mezcladora horizontal	Codigo	Precio Euro
Pos	Versión uno y dos pasos		
1	H-2000 mezcladora horizontal con motor de 11 kW motor, altura de salida 550 mm	590080	16,622.31
	Pies de otra altura a pedido		
	Manifold para agregar líquidos sin picos	590103	609.93
	Picos para manifold capacidad 1200 litros/hora 4 piezas	6803100	50.96
7	Rosca simple para vaciar 152 mm mot. De engr. 1.5 kW 280 rpm, L = 1.2 m - 24 m³/hr	590099	765.82
	Salida cierre manual Q20	590083	166.82
2	Antetolva con salida de actuación neumática	590090	8,341.80
3	Sistema de pesaje para antetolva con 4 "load cells"	590101	2,109.59
3	Guarnición para montaje de la antetolva	590088	611.92



5ª Fase: Secado.

La llama de un mechero mezclado con aire es el medio utilizado en este caso para secar el pan rallado. También se incorporará un novedoso sistema de lecho fluido y vibración de todo el conjunto con el objetivo de que la mezcla de gas y aire caliente fluyendo por la parte inferior del lecho suspenda y agite las partículas de pan rallado que se desplazan hacia la salida debido al movimiento vibratorio.

Esos procedimientos garantizan un perfecto secado y una homogeneización del producto para obtener una calidad constante en cuanto a tipo de grano, humedad y ausencia de bacterias aeróbicas al trabajar a más de 100° C.

El conjunto, tal y como aparece en la foto, funciona en circuito cerrado para controlar la humedad del aire y extraer por la chimenea la cantidad que permite mantener los niveles húmedos preestablecidos.

El aire fresco se renueva a través del quemador y como se trabaja con sobrepresión, la extracción del aire se produce simplemente mediante la regulación de una válvula de mariposa que controla la cantidad de aire húmedo que debe salir.

El equipo dispone de varios controles digitales de temperatura y humedad para regular automáticamente todo el sistema.



**Secador
TROMEL**



6ª Fase: Almacenaje y Envasado.



Esta es la última fase antes de la distribución. El producto saliente del secador se almacenará en un silo de gran capacidad, que a su vez alimentará a la planta envasadora. El envase se podrá realizar en diferentes tamaños.

El silo lo dimensionaremos de modo que tengamos cantidad suficiente de producto como para no parar la planta de envasado durante más de un día, (en pleno rendimiento del molino) ante un problema de cualquier tipo en los procesos anteriores. Por ello, debemos disponer 3 silos de 40 Tn.

Para el uso, en la fábrica de alimentos balanceados y harinas el silo cuadrado modular es el silo indicado. Es fácil de armar y posee sistema de eliminación de polvillo y es fácil de mantener limpio.

Silo

El silo cuadrado estándar viene galvanizado y se puede pedir en terminación acero inoxidable también.

Viene en dos terminaciones. Con ángulo de caída 45° o de 60°. La última también posee un sistema de vaciar que asegura que el material difícil de correr no se quede pegado dando lugar a focos donde se pueda pudrir el material dentro del silo. El silo viene en varios tamaños desde 2 hasta 60 toneladas.

La embolsadora tiene una tolva de entrada con una vibradora que elimina el riesgo para que el material no corra y llegue a la bolsa. En la salida de la tolva se encuentran dos sinfines dosificadores. La grande para el suministro en grueso del pan y la chica que dosifica el pan para llegar al peso exacto de cada bolsa. La bolsa se fija a la máquina con un sistema de cierre rápido.

El sistema de pesaje es de sensores electrónicos que comunica con la computadora que a su vez dirige todo el proceso.

Entre cada pesaje de bolsas la máquina hace la tara para cumplir con la exigencia máxima en la dosificación de pan en cada bolsa.

La computadora se programa para el peso de las bolsas y la computadora va registrando todos los pasos dando la posibilidad de revisar desde la pantalla como se ha desarrollado el proceso de embolsado. La tolva tiene sensores que aseguran de que



la tolva no se sobrellena con pan y también tiene un sensor que da señal cuando la tolva esta para vaciarse.

Embolsadora

Datos técnicos	
Potencia de motor kW	0,09 y 0,37
Motor rpm	1.380
Capacidad de la tolva	600
Tiempo de llenar bolsa 50 kg	27
Tiempo de manejo	10-30
Error de pesaje %	<1
Dimensiones	
Longitud mm	1.040
Anchura mm	940
Altura mm	3.125
Peso kg	460



Una vez realizado el embolsado, se procede a su almacenamiento en palets, para su posterior comercialización.

5.2.5.- Análisis de las Fases Productivas

En los siguientes apartados se describen y detallan todas las estimaciones y necesidades de producción, rendimientos, costes, etc, de las fases productivas.

5.2.5.1.- Recogida de material

La recogida de material es una de las fases fundamentales de todo el proceso, muy relacionada con la atención al cliente, ya que éste es nuestro proveedor de materia prima.

El primer objetivo de la empresa, con el cual ha realizado su plan económico, es el ser capaz de captar el 20% de toda la producción de residuos procedentes de las industrias panificadoras, lo que supone algo más de 3.000 toneladas por año.

La recogida de material se realizará mediante camiones propios lo que supone una inversión importante para tal fin.



5.2.5.2.- Fabricación de productos

En un principio, se estima una producción de molienda de 1,5 tn/h, que considerando una jornada de 8 h, suponen aproximadamente 12 tn/día. Este rendimiento se considera suficiente para cubrir el tratamiento de toda la materia prima.

Sin embargo, nuestra instalación tiene una capacidad de producción muchísimo mayor, pudiendo alcanzar hasta las 12 tn/h, dando un total de 100 tn/h aproximadamente.

Este hecho nos permite no sólo soportar picos en la producción, sino estar preparados para el aumento de recogida de material.

Por ello, se considera necesario tener una capacidad de almacenaje importante, de modo que siempre tengamos bien coordinados y dimensionados todos los procesos productivos.

La duración del proceso productivo es relativamente corto, pudiendo decirse, que una barra de pan tarda en convertirse en una bolsa de pan rallado en tan sólo 10 minutos.

Sin embargo, el cuello de botella del proceso se produce en el secador, el cual proporciona una capacidad máxima de 10 tn/h, puesto que el material tiene que estar sometido a las altas temperaturas un tiempo determinado, por ello, la línea de fabricación del pan rallado es discontinua.

5.2.5.3.- Personal

Todo el personal necesario tanto en el proceso productivo de las unidades de negocio como en el comercial, administración, calidad, etc, está especificado en el Plan Económico-Financiero.

En un principio, no se requiere una alta especialización del mismo, ya que el tratamiento es muy sencillo, con maquinaria automática y de alta calidad.

5.2.6.- Inversión

Toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo todo el proceso productivo, está especificada con detalle en el apartado anterior. En su conjunto se prevé una inversión total de unos 500.000 €

Parte de ella será aportada por los accionistas y parte a través de créditos bancarios.



5.3.- PLAN DE RRHH

5.3.1.- Período del plan

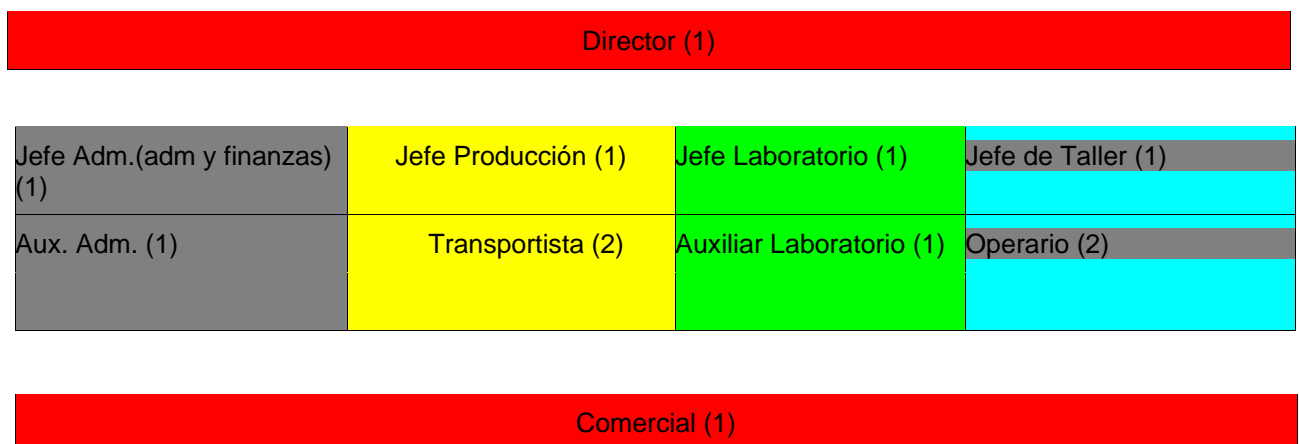
El plan de RRHH tiene como objetivo principal definir las necesidades del personal para la puesta en marcha de la empresa PANRA S.L. sita en el Polígono Industrial de El Espinar, Segovia.

El plan incluye un organigrama funcional, la descripción de los puestos de trabajo, el proceso de reclutamiento y selección, la contratación de los empleados, el plan retributivo y el plan de formación, cuya vigencia se estima a 5 años, hasta el año 2013.

El plan es de aplicación desde que se inicia el proceso productivo, es decir, después de las fases de ejecución del proyecto de construcción de la fábrica, obtención de permisos, licencias y equipamiento de las instalaciones.

El tipo de empresa será Sociedad Limitada, por lo que se establece como nombre social de la empresa PANRA, S.L.

5.3.2.- Organigrama



El organigrama representa gráficamente la estructura formal de nuestra empresa. En él se recoge la jerarquía entre los puestos de trabajo representada en los distintos niveles.



5.3.3.- Descripción de puestos: Perfiles, requisitos y cualificaciones.

A continuación se describen las condiciones que deben ser exigidas a cada perfil, en el proceso de selección, para configurar un equipo humano de la más alta cualificación.

Director

Funciones principales

- Definir y formular la política de la compañía.
- Coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás directores de Departamento.
- Evaluar las operaciones y los resultados obtenidos, y en su caso informar al Consejo Directivo.
- Representar a la empresa en su trato con terceros.
- Desarrollar las relaciones comerciales.
- Supervisar todas los departamentos y su ajuste a los objetivos estratégicos de la empresa.

Formación

- Titulación universitaria Superior.
- Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas y legislación.

Competencias

- Visión estratégica
- Flexibilidad mental
- Destrezas de negociación
- Capacidad de análisis de información
- Orientación al cliente interno/externo
- Liderazgo
- Firmeza personal
- Capacidad de organización

Experiencia

- De al menos 3 años como director general en empresas del sector de los subproductos alimenticios

Horario

- A tiempo completo
- Flexibilidad horaria
- Disponibilidad para viajar



Remuneración

- 70.000 € brutos anuales

Jefe de Producción

Funciones Principales

- En dependencia de la dirección llevará a cabo la planificación, control, supervisión y seguimiento de todos los trabajos de taller con el propósito de cumplir los objetivos previstos de calidad, cantidad y plazo de entrega, teniendo en cuenta las posibles mejoras y optimización de la producción.
- Supervisar y controlar los costes de fabricación y realizar su seguimiento.
- Supervisar y coordinar el trabajo a realizar por el Jefe de Taller.
- Será el responsable de la correcta aplicación y seguimiento por parte de los trabajadores en lo relativo a Prevención de Riesgos Laborales y temas medioambientales, seguridad e higiene.
- Asistirá al Director en el desarrollo del plan de compras y marketing.
- Desarrollará el plan logístico de recogida y distribución de rutas de los proveedores-clientes.
- Supervisión del proceso productivo.

Formación

- Formación en Ingeniería Técnica Industrial Mecánica o similar

Competencias

- Gestión de equipos de trabajo
- Capacidad de liderazgo
- Organizado y metódico

Experiencia



- De uno a tres años en posición similar en empresa del sector alimentaria.

Horario

- A tiempo completo

Remuneración

- 40.000 € brutos anuales

Jefe de Administración

Funciones Principales

- Siguiendo las directrices de la dirección, deberá implantar las medidas necesarias para la consecución de objetivos financieros y presupuestarios, así como las políticas, sistemas y procedimientos de funcionamiento interno.
- Definir las acciones necesarias, conjuntamente con la Gerencia, para optimizar los recursos disponibles a fin de cumplir con los objetivos fijados.
- Apoyar al Jefe de Producción y al área de ventas en el análisis, seguimiento y control de los resultados de cada departamento.
- Seguimiento y control de los servicios contratados en sus áreas de responsabilidad.
- Llevar a cabo, conjuntamente con su equipo y en apoyo a la Gerencia, las políticas de RRHH en cuanto a selección, integración, motivación, organización, planificación, formación y desarrollo del personal, en cumplimiento de los objetivos y visión de la empresa.

Formación

- Titulación universitaria Superior.
- Estudios de postgrado sobre economía, administración de empresas y legislación.

Competencias

- Iniciativa y autonomía
- Persona organizada, proactiva
- Capacidad para solucionar problemas.



- Actitud abierta y flexible.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para trabajar bajo presión y adaptarse a diferentes ritmos de trabajo
- Habilidad para negociar
- Capacidad de comunicación

Experiencia

- De al menos 3 años como director general en empresas del sector de los subproductos alimenticios.

Horario

- A tiempo completo
- Flexibilidad horaria

Remuneración

- 40.000 € brutos anuales

Jefe de laboratorio

Funciones principales

- En dependencia del Director de la empresa, sus responsabilidades se centrarán en la supervisión del análisis de materias primas, material de empaque, procesos y producto terminado en los aspectos físico-químicos, microbiológicos y organolépticos, cumpliendo con las especificaciones corporativas en materia de calidad y medio ambiente.
- Hacer cumplir todas las exigencias y normativa nacional y europea sanitaria en materia de calidad de los productos recibidos y fabricados.
- Desarrollo de un Plan de Aseguramiento de la Calidad teniendo los planes de calidad de nuestros suministradores.
- Recepción de los certificados de calidad de los productos recibidos de los suministradores.
- Control de medidas sanitarias e higiénicas en el almacén de los residuos del pan.

Competencias

- Sólida capacidad organizativa
- Metódico, analítico, colaborador, observador, con capacidad para el trabajo en equipo

Formación

- Licenciado en Química, Bioquímica o titulación específica en materias afines a la



Química Alimentaria.

Experiencia

- Experiencia laboral mínima de 2 años realizando funciones afines en análisis y control de calidad y medioambiente en industria alimentaria.

Horario

- A tiempo completo

Remuneración

- 21.000 € brutos anuales

Auxiliar de Laboratorio

Funciones principales

- En dependencia del Jefe de Laboratorio se encargará de realizar los ensayos de control para determinar la idoneidad del producto según las normas de calidad.
- Realización de tests
- Realización de controles ambientales

Competencias

- Metódico, analítico, organizado, colaborador, observador, con capacidad para el trabajo en equipo y motivación para aprender.

Formación

- Formación profesional de 2ª grado en C. Químicas, Ciclo Formativo de Grado Superior en Análisis y Control o titulación específica en materias afines a la Química Alimentaria.

Experiencia

- Experiencia laboral mínima de 2 años realizando funciones afines en análisis microbiológicos, principalmente, control aguas, contaminaciones microbianas, test de estabilidad,.. entre otros para la Industria Farmacéutica, Cosmética o Alimentaria.

Horario

- A tiempo completo



Remuneración

- 21.000 € brutos anuales

Auxiliar Administrativo

Funciones principales

- En dependencia del Jefe de Administración dará apoyo en todos los asuntos relacionados con la administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Facturación
- Contabilidad: archivo y gestión de facturas, contabilización de las mismas, mantenimiento de libros, gestión y seguimiento de cobros y pagos. Gestión de pedidos/albaranes, archivo y recepción
- Elaboración de presupuestos.
- Atención telefónica
- Apoyo a los distintos departamentos de la empresa

Formación

- FP II Rama Administración

Competencias

- Iniciativa y autonomía
- Persona organizada, preactiva
- Actitud abierta y flexible
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad de comunicación

Experiencia

- De al menos 1 año en empresas del sector

Horario

- A tiempo completo

Remuneración

- 21.000 € brutos anuales



Jefe de Taller

Funciones principales

- En dependencia del Jefe de Producción, se encargará de la gestión del taller y del desarrollo y motivación de los operarios.
- Desarrollará funciones de organización de trabajo, gestión de residuos, consumibles de maquinaria, control de herramientas y maquinaria.
- Gestión de almacenes y existencias.
- Control del proceso productivo (recepción de materias primas, molienda, mezclado, secado, almacenamiento y envasado).

Formación

- Ingeniero Técnico Industrial

Competencias

- Capacidad de liderazgo y dotes de mando.
- Organizado y metódico. Capacidad de trabajo en equipo.

Experiencia

- De 1 a 2 años en empresas alimentarias

Horario

- A tiempo completo

Remuneración

- 28.000 € brutos anuales

Operario

Funciones principales

- En dependencia del Jefe de Taller, se encargará de la manipulación de la maquinaria. Su labor es continua y está estructurada por áreas definidas (recepción de materias primas, molienda, mezclado, secado, almacenamiento y envasado) en las que no sólo debe manipular la maquinaria o equipos sino también llevar a cabo un mantenimiento de los mismos e informar de cualquier posible avería o mal funcionamiento.



- Alimentación de mezcladora.

Formación

- Ciclo Formativo Grado Medio de Fabricación de Productos Alimenticios y afines.

Competencias

- Persona diligente, atenta a los detalles, meticulosa. Organizado, capacidad de trabajo en equipo.

Experiencia

- De 1 a 2 años en empresas alimentarias

Horario

- Horarios intensivos de mañana o tarde

Remuneración

- 21.000 € brutos anuales

Transportista

Funciones principales

- En dependencia del Jefe de Producto, se encargará de la recogida de la materia prima de los suministradores.
- Almacenaje de producto.
- Control de contenedores (retirada y sustitución).

Formación

- Estudios mínimos Bachillerato

Competencias



- Persona diligente, atenta a los detalles, meticulosa. Organizado, capacidad de trabajo en equipo.

Experiencia

- De 1 a 2 años en empresas alimentarias

Horario

- Horarios intensivos de mañana o tarde

Remuneración

- 21.000 € brutos anuales

Comercial

Funciones principales

- Captación de nuevos clientes y desarrollo de los existentes.
- Ofrecer los servicios de la empresa.
- Gestión de ofertas, presentación de productos y análisis de propuestas comerciales.

Formación

- Estudios mínimos de Bachillerato. Conocimientos de informática y ofimática a nivel de usuario.

Competencias

- Experiencia en trato con clientes.
- Acostumbrado a trabajar por objetivos y en equipo.
- Habilidades de negociación.
- Persona dinámica, proactiva y resolutiva.
- Capacidad para trabajar de forma autónoma e independiente sin olvidar al equipo.



Experiencia

- De 1 a 2 años en empresas alimentarias.

Horario

- A tiempo completo.
- Flexibilidad horaria.
- Disponibilidad para viajar.

Remuneración

- 30.000 € brutos anuales

5.3.4.- Reclutamiento y selección.

Fuentes de reclutamiento

Se llevará a cabo un reclutamiento externo en la zona de ubicación de la empresa preferiblemente para ello se utilizarán:

- bolsas de trabajo en centros de formación profesional
- contactos personales
- anuncios en medios de prensa

Proceso de selección

Se llevará a cabo a través de la recepción de CV y entrevistas personales. Se otorgarán puntuaciones a cada candidato teniendo en cuenta su perfil, competencias, destrezas, habilidades, experiencia, conocimientos, formación. Siendo elegido el candidato que obtenga mayor puntuación.



Este proceso al igual que el reclutamiento será llevado a cabo por el Jefe de Administración.

5.3.5.- Contratación

Tipos de contratos

Se llevarán a cabo dos tipos de contrato para el personal propio de la empresa, en función de la categoría y el desempeño.

En el anexo nº3, aparecen todos los costes de personal.

- Contratos indefinidos:

Director

Jefe Administración

Jefe Producción

Jefe Taller

Jefe Laboratorio

El periodo de prueba: Salvo lo dispuesto en convenio colectivo no podrá ser superior a 6 meses para los técnicos titulados y para los demás trabajadores, de 3 meses en las empresas de menos de 25 trabajadores y de 2 meses para el resto de trabajadores.

La duración del contrato: Será por tiempo indefinido.

Extinción del contrato: Si la duración del contrato es superior al año, la parte que desee extinguirlo, deberá notificarlo a la otra parte con una antelación mínima de 15 días. Atendiendo a la causa de la extinción del contrato el trabajador tendrá derecho o no a indemnización.

Retribución: Se aplicará lo que pacten al respecto las partes o lo que disponga el convenio colectivo.



Cotización: Existen incentivos que consisten en bonificaciones de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes en los casos en los que el trabajador contratado pertenezca a alguno de los colectivos protegidos. En caso contrario, se aplicarán las normas generales.

- *El contrato por obra o servicio determinado:*

Transportista,

Operario

Comercial

Tiene por objeto la realización de obras o servicios determinados con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa cuya ejecución, aunque está limitada en el tiempo, es de duración incierta.

Los convenios colectivos determinarán cuáles son los trabajos o tareas con entidad propia dentro de la actividad normal de la empresa que podrán cubrirse con contratos de estas características.

Requisitos: No existen requisitos específicos ni para el trabajador y ni para la empresa.

Forma del contrato: El contrato deberá celebrarse por escrito indicando de forma específica en qué consiste la obra o servicio objeto del contrato.

Periodo de Prueba: Salvo que se disponga otra cosa en el convenio colectivo aplicable, no podrá ser superior a 6 meses para los técnicos titulados, de 3 meses para los trabajadores en empresas de menos de 25 trabajadores y de 2 meses para el resto de los trabajadores.

La duración del contrato: Será la del tiempo necesario para la realización de la obra o servicio determinado.

La extinción del contrato: Si la duración del contrato es superior al año, la parte que desee extinguirlo, deberá notificarlo a la otra parte con una antelación mínima de 15 días.



La extinción del contrato de trabajo dará lugar en estos casos a una indemnización por importe de 8 días de salario por cada año de servicio, salvo que se determine una indemnización mayor por convenio colectivo.

Retribución: Se hará de acuerdo con el convenio colectivo aplicable.

5.3.6.- Formación

Proceso de integración

Una vez seleccionados y contratados los trabajadores de la empresa se llevará a cabo un procedimiento para ayudarles a conocer la empresa, quienes la componen, qué se espera de él/ella, cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la misma.

El proceso incluye:

- calendario con fechas de firma de contrato e incorporación
- acuerdo contractual al que se ha llegado con el trabajador
- información sobre retribución, vacaciones, horarios etc
- usos y costumbres de la empresa
- presentarle al resto del personal, procedimientos internos, responsable inmediato
- plan de formación

A lo largo del proceso se llevará a cabo un seguimiento del trabajador y se hará una valoración del mismo a través de la:

- observación directa
- entrevista de seguimiento



Plan de Formación

El plan de Formación tiene como objetivo fundamental el garantizar la máxima eficacia y eficiencia en la realización del desempeño de los puestos de trabajo. Con él se pretende cumplir la doble misión de actualizar los conocimientos de los empleados para dar un servicio más eficaz y de calidad a través de la mejora de competencias y cualificaciones y facilitar la formación que permita la promoción profesional.

El plan pretende tener efectos a nivel individual, para promover el progreso de las capacidades individuales haciendo lo posible para aprovechar el talento y la motivación de los trabajadores. Tiene efectos económicos favoreciendo el desarrollo de una fuerza de trabajo valiosa y cualificada, imprescindible para la creación de riqueza y de valor añadido. Por último tiene efectos a nivel social considerando que una fuerza de trabajo formada aportará valores sobre la calidad y de servicio a nuestros clientes.

Objetivos

- Lograr un personal eficiente y eficaz que ofrezca unos servicios de calidad.
- Estar al día y responder a los retos modernizadores y a las nuevas demandas sociales.
- Obtener un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos.
- Formar en la cultura y organización de la empresa a las personas que trabajen en ella.
- Capacitar y dotar a mandos y directivos de métodos de trabajo, gestión y dirección eficaces y acordes a las necesidades empresariales y sociales.
- Perfeccionar e impartir conocimientos de gestión que dinamicen el proceso interno y mejoren la prestación de los servicios.
- Fomentar comportamientos y poner en práctica estilos y sistemas de comunicación internos y el contacto con los clientes.
- Desarrollar el conocimiento y uso de la informática y otros medios técnicos necesarios para el desarrollo de los puestos de trabajo.
- Capacitar técnicamente a todas aquellas personas cuyo puesto de trabajo y/o desempeño de tareas esté sometido a cambios y/o innovaciones tecnológicas.

Ejecución del Plan

Las acciones formativas de carácter obligatorio deberán realizarse, siempre que sea posible por no verse afectado el normal funcionamiento de los servicios, en horario de



trabajo. En cualquier caso, la asistencia a estas acciones se computará como de jornada efectiva.

El resto de acciones formativas se realizará prioritariamente fuera del horario laboral, no dando lugar a compensación horaria alguna la asistencia a las mismas.

Responsable del Plan

Corresponde al Jefe de Administración, el desarrollo de la gestión de los Programas de Formación y dará publicidad a las acciones formativas con suficiente antelación, indicando el tipo al que pertenezcan, fecha de realización, duración en horas, número de grupos y horario.

Financiación

Las acciones formativas que se organicen dentro del marco del presente Plan serán financiadas con cargo a los Presupuestos de la empresa o, con cargo a subvenciones u otras aportaciones del sector público.

La programación de las acciones tendrá en cuenta las consignaciones presupuestarias citadas, llevándose a cabo su gestión económica con arreglo a las normas establecidas con carácter general.

Evaluación

El profesor o responsable de cada acción formativa deberá presentar al finalizar la docencia correspondiente, un informe sobre la realización y desarrollo de la misma. Todos los participantes, en aquellas acciones formativas que se acuerden deberán ser evaluados sobre las materias impartidas, debiendo figurar la puntuación obtenida en el certificado de aprovechamiento que se emita, a los efectos de su consideración en los concursos de méritos que se convoquen.

Asimismo, se realizará una encuesta entre los alumnos de cada acción formativa en la que se solicitará su opinión sobre el profesorado, organización, contenidos, metodología docente, etc.

A los efectos de estudiar y extraer las conclusiones pertinentes de cara a futuras convocatorias del Plan de Formación, se llevará a cabo, periódicamente, una evaluación de eficiencia, contrastando los objetivos de cada acción formativa con los resultados obtenidos.

La asistencia a las acciones formativas, es una obligación de los trabajadores, que deberán asistir, como mínimo, al 80 por ciento de las horas lectivas para que les sea expedido el certificado de asistencia y aprovechamiento.



5.4.- PLAN DE FINANCIACIÓN

5.4.1.- Introducción

El objetivo corporativo de PANRA,S.L., una imagen de marca y replicar nuestro negocio rápidamente; para ello pretendemos constituir la empresa con un capital social amplio e ir reinvertiendo los fondos generados en nuevas tecnologías, maquinaria y ampliación de instalaciones.

De todas formas, y salvando las diferencias, estas cuentas reflejan las cuentas de resultados y el balance de nuestra primera fábrica.

El atractivo económico de nuestra empresa recae en la utilización como materia prima el residuo de otras, poca competencia y apoyo de las instituciones.

Estimamos un IPC para el segundo, tercer, cuarto y quinto año de actividad de 4%, ya que trabajamos con suposiciones.

Nuestro objetivo es conseguir captar un total de 3.100 tn de residuos de diferentes industrias panificadoras, de ahí la intención de fijar nuestras instalaciones en torno al núcleo de productores de nuestra materia prima.

5.4.2.- Resumen de las estimaciones más importantes del plan financiero.

A continuación pasamos a detallar brevemente cómo se obtienen esas estimaciones:

- **Personal.-** Para el correcto funcionamiento de la empresa en todas sus competencias, se trata de reclutar a todo el personal especificado en el anexo nº3. Se prevé que este equipo sea inamovible prácticamente en los primeros cinco años.
- **Inversión.-** Para la puesta en marcha de la empresa, es necesaria una fuerte inversión, parte de la cual será aportada por los socios y parte será ajena. Ésta se realiza conforme se detalla en el anexo nº4.
- **Coste Financiero.-** El coste financiero, como es lógico, lo genera los intereses correspondientes a la financiación ajena. Se estima que serán necesarios dos créditos, uno a largo y otro a corto plazo. El de a largo plazo se amortizará en 15 años y el de corto se hará en 5 años con un año de carencia. Todo se detalla en los anexos nº4 y nº5.



- **Maquinaria.-** Una vez analizado todo el proceso de fabricación, estamos en disposición de decidir que maquinaria es la más adecuada en cuanto a coste, rendimiento, mantenimiento, etc, para un correcto y optimizado proceso de fabricación. El coste y amortización de la misma se detalla en el anejo nº6 y la descripción de la misma, se encuentra en el Plan de Operaciones de la presente memoria.
- El resto de costes, fabricación, transporte, ventas y generales, se relacionan en los anexos nº7, nº8, nº9 y nº10, y se componen de los anteriores.

5.4.3.- RESULTADOS PREVISIONALES

Probables

En esta opción hemos supuesto unas condiciones de trabajo normales, sin problemas en la producción y sin aumento de la competencia.

A continuación, plasmamos las tablas referentes a:

- Producción
- Pérdidas y Ganancias
- Balance
- Ratios



PRODUCCIÓN

VENTAS					
	2009	2010	2011	2012	2013
Horas de trabajo	2.080	2.080	2.080	2.080	2.080
Rendimiento (tn/h)	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
Tn Producidas	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120
Producto	Pan Rallado	Pan Rallado	Pan Rallado	Pan Rallado	Pan Rallado
Porcentaje fabricación (x Producto)	100%	100%	100%	100%	100%
Total por Producto (Tn)	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120
TOTAL VENDIDAS	70%	80%	80%	82%	85%
	2.184	2.496	2.496	2.558	2.652
Precio Venta Fábrica	460,00	478,40	497,54	517,44	538,13
Precio Medio Venta Transporte	9,00	9,36	9,73	10,12	10,53
Precio Venta en destino	469,00	487,76	507,27	527,56	548,66
TOTAL INGRESOS	1.024.296,00 €	1.217.448,96 €	1.266.146,92 €	1.349.712,62 €	1.455.056,04 €

EXISTENCIAS					
MATERIA PRIMA ALMACÉN	2009	2010	2011	2012	2013
Total Materia Prima Almacenada	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Valoración	50,81	51,62	52,43	53,27	54,15
Importe por Producto (€)	3.049	3.097	3.146	3.196	3.249
PRODUCTO FABRICADO SILO	2009	2010	2011	2012	2013
Producto	Pan Rallado	Pan Rallado	Pan Rallado	Pan Rallado	Pan Rallado
Total Producido por Producto (Tn)	3.120	3.120	3.120	3.120	3.120
Total Vendido por Producto (Tn)	2.184	2.496	2.496	2.558	2.652
Total Existencias por Producto (Tn)	936	624	624	562	468
Total Existencias (Tn)	936	624	624	562	468
Valoración	148,89	154,97	161,37	180,47	188,65
Importe por Producto (€)	139.357,14	96.698,41	100.694,75	101.351,85	88.290,52
IMPORTE EXISTENCIAS	142.405,81 €	99.795,47 €	103.840,41 €	104.548,06 €	91.539,31 €

CLIENTES					
VENTAS	2009	2010	2011	2012	2013
Total Ingresos	1.024.296,00	1.217.448,96	1.266.146,92	1.349.712,62	1.455.056,04
Plazo de Cobro (días)	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
IMPORTE CLIENTES	85.358,00 €	101.454,08 €	105.512,24 €	112.476,05 €	121.254,67 €

PROVEEDORES					
COMPRAS	2009	2010	2011	2012	2013
Total Compras	464.523,81	471.090,32	477.830,44	519.012,63	527.669,65
Plazo de Pago (días)	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
IMPORTE CLIENTES	154.841,27 €	157.030,11 €	159.276,81 €	173.004,21 €	175.889,88 €



PÉRDIDAS Y GANANCIAS

RESUMEN DE AREA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Tn Producidas	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00
Tn Vendidas	2.184,00	2.496,00	2.496,00	2.558,40	2.652,00
Importe de Ventas	1.024.296,00	1.217.448,96	1.266.146,92	1.349.712,62	1.455.056,04
Precio Unitario Ventas (€/tn)	469,00	487,76	507,27	527,56	548,66
Total Costes de Fabricación	305.992,89	322.445,18	339.899,32	396.862,77	419.666,62
Total Costes de Transportes (Recogida)	158.530,92	161.046,87	163.574,42	166.203,07	168.936,86
Total Costes de Transportes (Entrega)	22.844,14	31.030,73	32.271,96	35.261,96	39.404,87
Total Costes de Ventas	58.566,75	60.309,38	77.122,72	79.007,55	95.968,77
Gastos Generales	308.160,82	320.487,25	333.306,74	346.639,01	396.180,61
Provisión Insolvencia (2% s/ ventas)	20.486	24.349	25.323	26.994	29.101
Importe de Costes	854.095,52	895.319,42	946.175,16	1.023.974,36	1.120.157,74
Coste Unitario de Producción (€/tn)	273,75	286,96	303,26	328,20	359,02
BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	170.200,48	322.129,54	319.971,76	325.738,25	334.898,30
Amortización Inmovilizado Inmaterial	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Amortización Inmovilizado Material	40.033,33	39.433,33	39.933,33	40.533,33	40.533,33
BENEFICIO NETO DE EXPLOTACIÓN	129.567,14	282.096,20	279.438,42	284.604,92	293.764,97
Ingresos Extraordinarios (Subvenciones, venta de maquinaria)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Extraordinarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)	129.567,14	282.096,20	279.438,42	284.604,92	293.764,97
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	9.028,13	8.376,56	7.514,06	6.651,56	5.789,06
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	120.539,02	273.719,64	271.924,36	277.953,36	287.975,91
Impuestos (30%)	36.161,71	82.115,89	81.577,31	83.386,01	86.392,77
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)	84.377,31	191.603,75	190.347,05	194.567,35	201.583,13



BALANCE

ACTIVO	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
INMOVILIZADO	490.000,00	456.366,67	416.333,33	375.800,00	334.666,67	293.533,33
Gastos de Establecimiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizaciones Materiales	487.000,00	446.966,67	407.533,33	367.600,00	327.066,67	286.533,33
Terrenos y Construcciones	260.000,00	260.000,00	260.000,00	260.000,00	260.000,00	260.000,00
Instalaciones y Maquinaria	202.000,00	202.000,00	202.000,00	202.000,00	202.000,00	202.000,00
Otras instalaciones y utillaje	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
- Amortizaciones		-40.033,33	-79.466,67	-119.400,00	-159.933,33	-200.466,67
Inmovilizaciones Financieras	3.000,00	9.400,00	8.800,00	8.200,00	7.600,00	7.000,00
Software, licencias, etc	3.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
- Amortizaciones		-600,00	-1.200,00	-1.800,00	-2.400,00	-3.000,00
ACTIVO CIRCULANTE	15.000,00	276.185,25	490.844,51	685.770,22	877.118,17	1.043.078,70
Existencias	0,00	142.405,81	99.795,47	103.840,41	104.548,06	91.539,31
Cientes	0,00	85.358,00	101.454,08	105.512,24	112.476,05	121.254,67
Clientes	0,00	85.358,00	101.454,08	105.512,24	112.476,05	121.254,67
Tesorería	15.000,00	48.421,44	289.594,96	476.417,57	660.094,05	830.284,72
Tesorería	15.000,00	48.421,44	289.594,96	476.417,57	660.094,05	830.284,72
TOTAL ACTIVO	505.000,00	732.551,92	907.177,84	1.061.570,22	1.211.784,83	1.336.612,03

PASIVO	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
FONDOS PROPIOS	300.000,00	384.377,31	575.981,06	747.293,41	902.947,29	1.044.055,49
Capital	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Reservas	0,00	84.377,31	275.981,06	447.293,41	602.947,29	744.055,49
Resultado ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Perdidas y Ganancias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS A DISTRIB.VARIOS EJERCICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ACREEDORES A LARGO PLAZO	205.000,00	193.333,33	174.166,67	155.000,00	135.833,33	116.666,67
Prestamos a largo	175.000,00	163.333,33	151.666,67	140.000,00	128.333,33	116.666,67
Prestamos a corto	30.000,00	30.000,00	22.500,00	15.000,00	7.500,00	0,00
ACREEDORES A CORTO PLAZO	0,00	154.841,27	157.030,11	159.276,81	173.004,21	175.889,88
Deudas con entidades de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras deudas a financiar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Acreedores Comerciales	0,00	154.841,27	157.030,11	159.276,81	173.004,21	175.889,88
Deudas no comerciales (Impuestos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	505.000,00	732.551,92	907.177,83	1.061.570,23	1.211.784,83	1.336.612,03
<i>Control de Cuadre</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>

POLITICA DE DIVIDENDOS	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Reparto de Dividendos	0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%
Reservas	100,00%	100,00%	90,00%	80,00%	70,00%
Importe Dividendos	0,00	0,00	19.034,71	38.913,47	60.474,94
Importe Reservas	84.377,31	191.603,75	171.312,35	155.653,88	141.108,19



PRINCIPALES RATIOS Y MAGNITUDES						
EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA EMPRESA	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Comparación de AC y PC Situación		AC > PC Normal	AC > PC Normal	AC > PC Normal	AC > PC Normal	AC > PC Normal
ANALISIS FINANCIERO-PATRIMONIAL	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
1.- LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez General: $RLG = AC / PC$ <i>Valor Aceptable</i>		1,78 1-1,5	3,13 1-1,5	4,31 1-1,5	5,07 1-1,5	5,93 1-1,5
Ratio de Liquidez Inmediata: $RLI = (AC-Exist.) / PC$ <i>Valor Aceptable</i>		0,86 0,80	2,49 0,80	3,65 0,80	4,47 0,80	5,41 0,80
Ratio de Tesorería: $RT = Tesor. / PC$ <i>Valor Aceptable</i>		31,27% 7,00%	184,42% 7,00%	299,11% 7,00%	381,55% 7,00%	472,05% 7,00%
Liquidez de los Créditos: $PMC = (Clientes / Ventas) \times 365$ <i>Valor Aceptable (días)</i>		30 110	30 110	30 110	30 110	30 110
2.- SOLVENCIA						
Ratio de Solvencia: $RS = Activo T. / R.Ajenos$ <i>Valor Aceptable</i>		3,79 > 1,00	5,21 > 1,00	6,85 > 1,00	8,92 > 1,00	11,46 > 1,00
3.- ESTRUCTURA DEL PASIVO Y DEL ENDEUDAMIENTO						
Ratio de Endeudamiento: $RE = R.Ajenos / R.Propios$ <i>Valor Aceptable</i>		0,50 > 0,50	0,30 > 0,50	0,21 > 0,50	0,15 > 0,50	0,11 > 0,50



PRINCIPALES RATIOS Y MAGNITUDES						
ANALISIS DE INVERSIONES	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
1.- CASH-FLOW (Flujo de Caja Operativo)						
Resultado Contable (Excluidos gastos financieros)		129.567,14	282.096,20	279.438,42	284.604,92	293.764,97
(+) Amortizaciones y Provisiones		40.633,33	40.033,33	40.533,33	41.133,33	41.133,33
(-) Inversiones en Activo Fijo	490.000,00	0,00	0,00	500,00	1.100,00	1.100,00
(-) Necesidades Operativas de Fondos (NOF) = (E+C-P)		72.922,54	44.219,44	50.075,84	44.019,91	36.904,10
Cash-Flow Generado	(490.000,00)	97.277,93	277.910,10	269.395,92	280.618,35	296.894,21
TÉCNICAS DE VALORACIÓN DE PROYECTOS	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
1.- PAY-BACK (Periodo de Recuperación)						
Cash-Flow Acumulado	(490.000,00)	(392.722,07)	(114.811,97)	154.583,95	435.202,30	732.096,50
Dividimos: Última Cifra Negativa / Cash-Flow siguiente año	(0,4262)	==>	(155,56) días			
Periodo de Recuperación	Año de Última Casilla (-)	+	Resultado Anterior	=	3 años y 156 días	
2.- VAN (Valor Actual Neto)						
Tasa Libre de Riesgo	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Prima de Riesgo	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Valor Aceptable	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
VAN	22.864		> 0			
3.- TIR (Tasa Interna de Rendimiento)						
TIR	7,66%		> K		K DESEADA =	8,00%
4.- PUNTO MUERTO O DE EQUILIBRIO						
Definición: Ingresos = Coste Total (CF+CV)						
Fórmula: $PUV \cdot X = CF + PUP \cdot X$ Despejando X						
X =	1.172,43	1.179,49	1.223,13	1.267,60	1.416,75	



PRINCIPALES RATIOS Y MAGNITUDES						
ECONOMICOS Y DE RENTABILIDAD	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
1.- ROE (Return On Equity) // RF (Rentabilidad Financiera)						
ROE // RF = Beneficio Neto / R.Propios		21,95%	33,27%	25,47%	21,55%	19,31%
2.- ROI (Return On Investment) // RE (Rentabilidad Económica)						
ROI // RE = Beneficio Neto / Activo		11,52%	21,12%	17,93%	16,06%	15,08%
3.- RA (Rentabilidad Accionista)						
RA = Dividendos / Recursos Aportados		0,00%	0,00%	2,55%	4,31%	5,79%
4.- MARGEN						
MARGEN = Beneficio Neto (Antes Impuestos) / Ventas		11,77%	22,48%	21,48%	20,59%	19,79%



PANRA, S.L.




eoí escuela
de negocios

**Proyecto Fin de master Executive MBA
Plan Estratégico**

**Transformación de subproductos
de la industria del pan**

Rosa – Sonia - Cesar - Nacho – Santiago – Luis Alberto

RESUMEN EJECUTIVO

0.- IDEA DE NEGOCIO

Las industrias de fabricación de pan, galletas y pasta generan al año miles de toneladas de subproductos, los cuales no forman parte de su cadena de producción ni de su estrategia de negocio :

- Desperdicios de la línea de producción. Las panificadoras modernas tienen estándares muy exigentes para la forma y calidad del pan. Cualquier barra que no sea conforme se elimina.
- Sobre producción. Este pan no se puede guardar.
- Pan sin corteza. Hay una tendencia en España y Reino Unido para pan sin corteza. Estas cortezas, que representan una parte importante del pan (50%), no suelen aprovecharse.
- Productores industriales de sándwich. Las puntas y rebanadas con huecos no se usan.
- Productores industriales de tostadas. Las puntas de la barra no se usan.
- Pan de retorno. Hay panificadoras que tienen cadenas de panaderías. Hay pan que no se vende.
- Productores industriales de pizza. Hay empresas que hacen pizzas grandes. Luego se cortan y las piezas se meten en cajas cuadradas. Los recortes se pueden secar, rallar y reutilizar en otras aplicaciones.

Nuestra actividad se centra en la transformación de esos subproductos procedentes de la industria de alimentación en general, y de los derivados de la industria del pan en particular en productos comerciales que sean útiles para nuestros clientes.

Nuestro negocio se basa pues en la captación de estos subproductos (nuestra materia prima) y transformarlos en productos de más valor añadido.

1.- Materia prima: Origen, tipos y criterios de selección

Nuestro foco inicial está en las industrias de fabricación de pan y en concreto en las grandes empresas productoras en España que como resultado de su proceso productivo generan subproductos que constituyen nuestra materia prima (en adelante, proveedores).

De los subproductos generados por los potenciales proveedores identificamos como mayoritario es el derivado del proceso de fabricación de pan de molde "sin corteza". En este proceso de fabricación, el subproducto es la corteza que se desprende del pan. Se trata de un subproducto limpio y con características técnicas susceptibles de transformarlo en productos para diferentes usos.

También podrían utilizarse otros tipos de materia prima de industrias de alimentación, como galletas, pasta,... de características similares pero con menor volumen de generación.

Nuestra decisión de focalizarnos en la industria del pan de molde está basada en un criterio de disponibilidad y de homogeneidad de la materia prima en origen. La disponibilidad nos da una mayor capacidad de acción en la compra y la homogeneidad un menor coste de transformación al simplificar la segregación y la clasificación posterior. Estos dos criterios se cumplen en el caso del subproducto del pan y por ello decidimos centrar nuestra iniciativa de compra en los productos más estables (más homogéneos) y con mayor disponibilidad: subproductos derivados de la industria del pan.

La cantidad de este tipo de materia prima disponible en el mercado está ligada a la producción de pan de molde de este tipo. Se estima que la generación media de subproducto en una planta de producción está en torno a las 1000 Tons/mes.

La localización de las plantas de estos proveedores es de vital importancia para la localización de nuestra unidad productiva, ya que tendrá influencia sobre los costes de transporte. El subproducto (cortezas) aunque se puede transportar compactado no es susceptible de una optimización logística, salvo por un adecuado diseño de rutas.

2.- ¿Quiénes son nuestros potenciales proveedores?

Las empresas que mayor cantidad de subproductos generan son las industrias dedicadas a la fabricación de pan de molde y similares. Hemos identificado los siguientes:

BIMBO: 8 plantas productoras en Península.

PANRICO: 9 plantas en España

GRUPO SIRO: 11 plantas en España, de las cuales 2 de pan

PANIFICADORA DE ALCALÁ: 1 planta en España

3.- ¿Qué necesitan nuestros proveedores?

La extracción de este subproducto actualmente se está realizando por los proveedores, quienes extraen, compactan y venden el subproducto a un precio pactado. Los compradores de subproducto generalmente son empresas de tratamiento de residuos que lo emplean para alimentación animal. Es clave el sistema de recogida de los residuos, ya que un inadecuado funcionamiento podría causar serios problemas al fabricante de pan, llegando incluso a colapsar los sistemas de extracción de salida y paralizando toda su línea de producción.

Las variables fundamentales para el éxito en la compra de materia prima son tres:

- **Proximidad al origen**
- **Un excelente sistema de recogida**
- **El precio de compra**

Dado que la materia prima es limitada, el balance en estas tres variables hará que los fabricantes de pan se decidan a vender su subproducto a una empresa u otra. Por tanto, hemos identificado que no solamente son sensibles al precio.

4.-¿Quiénes son nuestros competidores en la compra?

En nuestro mercado de operación se identifican en primera aproximación tres potenciales competidores:

PROMIC
OLISEFI
SUPRODUCTOS TUERO

Estos tres actores son competidores en el momento de la compra de la materia prima. Del estudio detallado de los mismos, se obtienen las siguientes conclusiones:

- Promic basa su principal estrategia de compra en el sistema de recogida. Subcontrata este proceso y mantiene una relación estrecha con el proveedor en cuanto al seguimiento de incidencias con el sistema de recogida.
- Olisefi es agresivo en precios de compra, y ésta es su variable de entrada al proveedor. Centra su principal argumento en ser el que puede ofrecer el precio más competitivo al proveedor.
- Subproductos Tuero centra su actuación en la cercanía geográfica (Palencia, donde hay un importante foco de empresas de alimentación). Sin embargo, no está presente actualmente en el mercado de compra de derivados del pan, aunque sí en el de otros tipos de subproductos (galletas, pasta,...)

5.- ¿Cómo nos diferenciamos respecto a los competidores en la compra?

La diferenciación de nuestros competidores debe estar basada en actuaciones sobre las tres variables principales, con el objetivo de hacer que los proveedores decidan trabajar con nosotros en la recogida de su subproducto.

Para ello, diseñamos nuestra estrategia de compra sobre estas tres variables y la integramos en un modelo de alianza estable.

Las bases del modelo de compra se pueden resumir en:

Precio

Estado actual:

- Actualmente nuestros competidores trabajan con un sistema tradicional de negociación y es el proveedor el que debe provocar la negociación para conseguir bajar precios.

Estrategia: Seguir un criterio de máxima transparencia en la fijación de precios.

Acciones sobre esta estrategia:

- Ofrecer sistemas avanzados de gestión de precios, que permitan al proveedor centrarse en su negocio principal (la venta de pan), con la garantía de trabajar con la mejor opción. Existen varias posibilidades, que se pueden pactar y negociar con cada proveedor en cada caso:
 - o Sistemas de precios revisables periódicamente formulando el precio de compra a través de la selección de algunas variables.

- Sistemas de precios indexados al precio del cereal, que permitan un autoajuste del precio del subproducto en función del precio de cereales y derivados (harinas), perfectamente conocidos por el proveedor

Producto/Recogida

Estado actual

- Nuestros competidores adoptan dos modelos de funcionamiento, bien a través de subcontratas o bien a través de sistemas de transporte propios. El punto clave sobre el que trabajan es la logística de recogida.

Estrategia: Garantizar un sistema fiable de recogida

Acciones sobre estrategia

- Sistema de recogida adaptado al proveedor y estableciendo un seguimiento sobre la situación en cada momento, a través del conocimiento de los ritmos de producción del proveedor.
- Sistema de recogida de emergencia, facilitando al proveedor teléfonos de contacto de los transportistas (no sólo de la empresa gestora) para dar más agilidad ante cualquier eventualidad
- Sistema especial de vigilancia en festivos e identificación de situaciones especiales de riesgo (huelgas, cortes de tráfico,...)

Localización

Estado actual

Nuestros competidores sitúan sus plantas de tratamiento en la zona de Cataluña (Promic y Olisefi). Subproductos Tuero tiene su sede en Palencia. Detectamos que hay una gran cantidad de proveedores en la zona centro/norte.

Estrategia: Localización de la unidad de transformación en zonas próximas a la generación del subproducto.

Acciones para la estrategia

- En nuestro plan de operaciones se ha contemplado la necesidad de proximidad al origen y se ha concluido que la ubicación más adecuada es en las proximidades de Segovia.

La localización en esta ubicación nos permite ser más competitivos en las otras dos variables, precio (al reducir el coste de transporte) y recogida (al estar más cercanos podemos tener menor tiempo de reacción y nos permite poder optar con libertad a cualquiera de los modelos de recogida, subcontrata, transporte propio o sistema mixto)

6.- ¿Cuáles son nuestros productos finales?

Una vez recogidos los productos, la transformación es el paso para conseguir su transformación en productos de mayor valor añadido.

Dependiendo del grado de tratamiento del subproducto final obtendremos productos de diferente valor añadido.

Hemos identificado dos tipos de mercado en los que podemos operar, cada uno de los cuales requiere una estrategia específica y un tipo de producto adaptado a las necesidades de cada cliente. Los mercados en los que sería posible operar son los siguientes:

- **Alimentación humana**
- **Alimentación animal**

En cada uno de ellos se han identificado los diferentes mercados y productos que pueden explorarse:

- **Alimentación humana:**
 - o Gran consumo: pan rallado para gran consumo
 - o Industria de alimentación. Pan rallado para industriales que lo utilicen como materia prima en sus productos: embutidos, rebozados,...

- **Alimentación animal:**
 - o Industria de alimentación animal: Como materia prima para fabricantes de productos de alimentación animal (mascotas)
 - o Ganadería: Utilización directa del producto transformado para la alimentación del ganado.

7.- Por dónde empezamos:

La disponibilidad de la materia prima es la misma en los cuatro casos. No es la variable que hace que un negocio sea más rentable que otro.

La transformación de la materia prima en pan rallado es independiente de su destino final. En cualquier caso el proceso productivo es el mismo y difiere únicamente el sistema de envasado

En cuanto a los mercados para el producto final, analicemos cada caso:

Pan rallado para gran consumo: Es el producto de mayor valor añadido. El margen por unidad es mucho mayor que en cualquiera de los otros casos. Sin embargo, la entrada en los clientes es mucho más compleja al tratarse de las cadenas de gran distribución. Esto actúa como barrera de entrada y puede ocurrir que en los primeros años de vida de la empresa sea extremadamente difícil conseguir y mantener contratos con grandes clientes.

Pan rallado para industriales en alimentación humana: Es el segundo producto en valor añadido tras el anterior. No existen grandes empresas en nuestro mercado de operación y sin embargo existe un gran tejido industrial de empresas que utilizan este tipo de productos y sus derivados. En un primer análisis parece el tipo de producto más claro para una empresa que nace, ya que el riesgo es limitado y las oportunidades de negocio son más elevadas.

Materia prima para industria de alimentación animal: De menos valor añadido, la ventaja que tendría este mercado es la gran diversidad de aplicaciones posibles del producto transformado. Sin embargo, el mercado de entrada requiere una fuerte inversión en I+D, ya

que cada fabricante necesita unos requerimientos técnicos específicos en función de su producto final.

Productos para ganadería: Es el de menor valor añadido. Podría tratarse como una actividad secundaria de nuestra empresa. Sin embargo no parece razonable que sea la actividad principal, por su baja rentabilidad.

Adoptamos pues como actividad principal la fabricación de pan rallado para la industria de alimentación humana

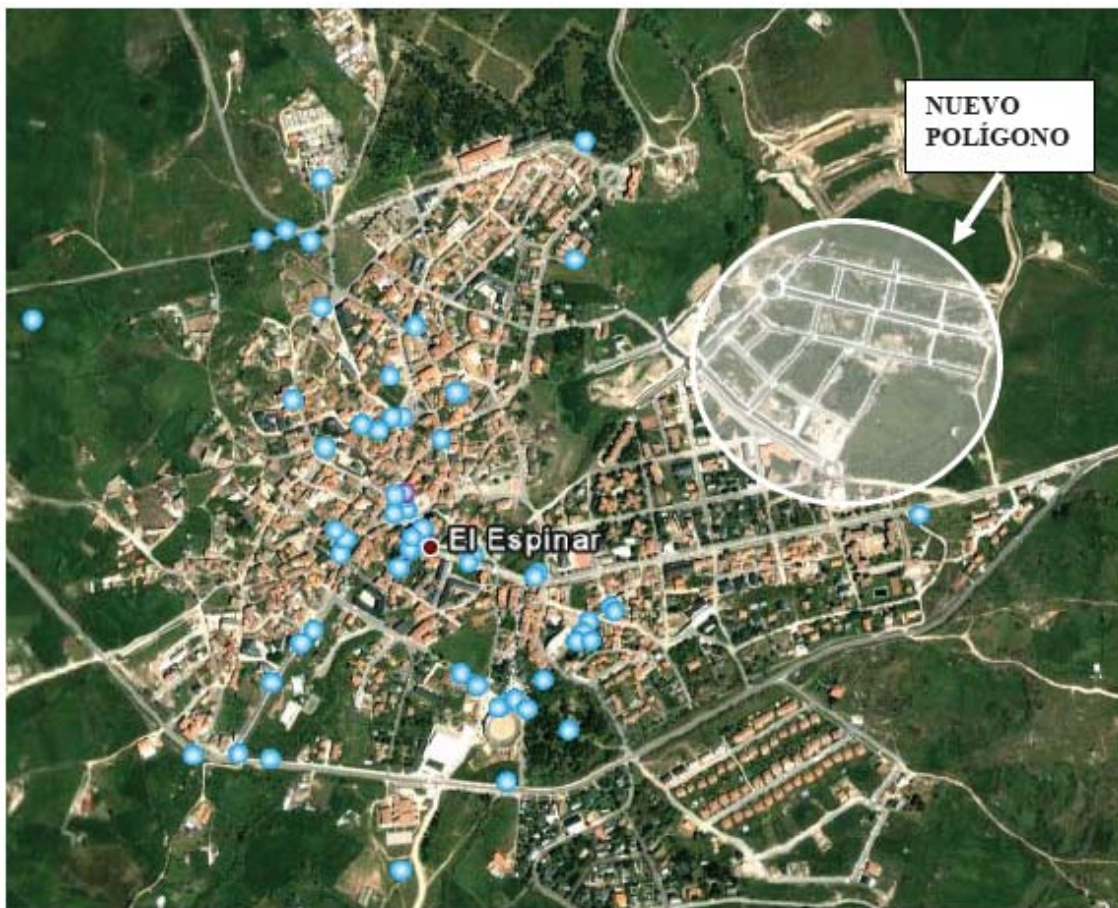
Para la localización de nuestra unidad de producción, debemos buscar un punto estratégico, en cual estemos cerca de los productores de residuos (materia prima), así como de nuestros futuros clientes.

Los principales productores de residuos, son los fabricantes de pan, pudiendo destacar las empresas BIMBO, PANRICO y GRUPO SIRO.

- ★ Localización de BIMBO
- ★ Localización de PANRICO
- ★ Localización GRUPO SIRO



Buscando la optimización de recursos, nuestro estudio concluye que la mejor ubicación de nuestra fábrica, será en torno al centro de la elipse trazada. Por ello después de diferentes análisis económicos sobre terrenos, distancias de transporte, etc., se decide montar la fábrica en El Espinar (Segovia).



8.- ¿Quiénes son nuestros clientes?

En una primera aproximación, el mercado más complejo será el de pan rallado para gran consumo, aunque también es el más rentable. Los volúmenes de negocio son muy altos, pero requieren de acuerdos estables con clientes ya que de lo contrario nuestra inversión será de alto riesgo.

El mercado de clientes industriales es de menor margen pero donde existen menos barreras de entrada. Son muchos los clientes potenciales y existen clientes muy grandes (Gallina Blanca, Nestlé,...) conviviendo con otros más manejables (fabricantes regionales)

Existe otro mercado (HORECA) potencial, en el que la barrera de entrada es la red comercial, pero que es de alta rentabilidad y de muy alto volumen.

Al centrarnos en este producto, es posible identificar el tipo de clientes al que nos dirigimos. En la tabla siguiente se reflejan los clientes potenciales que pueden utilizar en sus procesos productos similares al nuestro:

Principales fabricantes y comercializadoras de asados, empanados, carpaccios y filetes cárnicos precocinados

Empresa	Ubicación	Principales productos	Marcas
ASOCIADOS DE DERAZA, S.L.	Tolmiera de la Ibañeta (VO)	Roíf de cerdo ibérico	Asocios Deraza
ARAGONESA DE PERNOS, S.A. (ARPSA)	Utebo (Z)	Pollo entero y despieces	Izarrie
ARCADIE ESPAÑA, S.L.	Tarazona (D)	Carpaccio de ternera	Rider
AVICLI, S.A.	Sauzalajerra	Pollo entero, despieces y empanados	Añico la lo da hecho
CAMPOFRÍO ALIMENTACIÓN, S.A.	Alcobendas (M)	Filetes cocidos precocinados	Campeño, Nueeta y Nueeta
CHARCUTERÍA Y COCINADOS, S.A.	Casa de la Selva (B)	Roíf de pollo, cordero y vacuno	Cuiffa (+)
CARLOTERA DE ASADOS, S.L.	La Carlota (CO)	Roíf de Pollo y Pavo, Cordero (plena y paleta) y cochinitillo	La Carlotaña
CARMA S. XXI, S.A.	Marratxi (B)	Carnes Variadas	Condimenta (+)
CARTA MAESTRA, S.L.	La Carlota (CO)	Pollo (despieces), cordero (plena y paleta) y cerdo	Selección Gourmet, La Cocina del Alba (+)
CASADAMONT, S.A.	Biomatzi (B)	Ternera (roast-beef), carpaccio y filetes cocidos precocinados	Lista de Casadamont
CATALANA DE COCINADOS, S.A.	Barcelona	Pollo (entero y despieces), pata y cordero ibérico(churrasco)	Cooking Cooking
CINCO TENEADORES, S.L.	Torrel (V)	Roíf de pollo	Tradigust
COOP. AVIDES	Fuente Palmera (CO)	Pollo (entero)	Añides España
COOP. ORENSANAS (COREN)	Santa Cruz de Arrabaldo (OU)	Pollo (entero y despieces), pavo (despieces), cordero (despieces), filetes cocidos precocinados	El Asador, Saludables , Coren
COOP. OVINO DEL SUROESTE (OVISC)	Villanueva de la Serena (BA)	Cordero (plena y plena melleira)	Ovino, Cocina Central
COOP. PASTORES GRUPO COOPERATIVO	Zaragoza	Cordero (plena, paletilla y jamón)	Pastores
COOP. ALIMENTARIA GUSSENA, S.A.	Salsua (LL)	Pollo (entero y despieces), pata, conejo y pizambón	Donaña
DERIVADOS CÁRNICOS MONEGROS, S.L.	Sarriena (HU)	Cordero (plena asada)	Suprema de Monegros
EL ASADOR EN CASA, S.L.	Humanes (M)	Pollo (entero y despieces)	El Asador en Casa (+)
ELPOZO ALIMENTACIÓN, S.A.	Alhama de Murcia (MU)	Pollo (entero y despieces), cordero de cerdo, y roíf de pollo, pavo y jamón	ElPozo
EMBOTTIS ESPINA, S.A.	Vic (D)	Carpaccio de ternera	Esphira a Punto, Esphira
EMBUTIDOS LA PILA, S.A.	Loeches (M)	Pollo (despieces) y cerdo (costillas y lomo)	La Broche de la Pila
EUROAMBROSÍAS, S.L.	Legarés (M)	Carnes Variadas	Euroambrosías, La Torralba (+)
FAMILLA, S.A.	Gijón (AS)	Filetes cocidos precocinados	Famillito
GRUPO SADA P.A., S.A.	Tres Cantos (M)	Pollo (entero y despieces) y roíf de pollo	Fitchief
HERMANOS SÁIZ F.D.R., S.A.	Villavieja de Odón (M)	Pollo despieces	Hermanos Sáiz
INDUSTRIAS CÁRNICAS TELLO, S.A.	Tolmiera (VO)	Pollo, pavo (despieces) y cerdo (costillas, cordero y lomo)	Hoy Cocina Tello
INDUSTRIAS CÁRNICAS VALLE, S.A.	Legarés (M)	Hamburguesas y empanados	Al Miruto
JOAQUÍN ALBERTI, S.A.	Campillo (G)	Filetes cocidos precocinados	La Selva
LECHAZOS RIBERA DEL DUERO, S.L.	Garniel de Hizán (BU)	Lechazo y cochinitillo asado	Agnus Verus (+)
MARTÍNEZ BARRAGÁN, S.A.	Fuente Palmera (CO)	Pollo (entero y despieces) y filetes cocidos precocinados	Martínez Barragán
MORALEJO SELECCIÓN, S.L.	Zamora	Cochinitillo y lechazo asados	A pedir de boca (+), La cocina de Mario
NOEL ALIMENTARIA, S.A.	Sant Joan de les Fonts (G)	Pollo (entero y mitad) y filetes cocidos precocinados	Noel, Nisano
PALACIOS ALIMENTACIÓN, S.A.	Albelda de Iregua (R)	Pollo (despieces) y empanados	A fuego lento
PLATOS TRADICIONALES, S.A.	Buñol (V)	Pollo entero	Platos Tradicionales+Martínez Lorient
PRECOCINADOS ANGEL BOSCH, S.L.	Fraga (HU)	Pollo (entero, despieces y empanados), cordero (costillas y paleta), cordero (paletilla) y filetes cocidos precocinados	Angel Bosch, Sboskzicho
SKARE SPAIN, S.L.	Tarajal (MA)	Carpaccio de ternera	Skare
SUCESORES DE J. PONT, S.A.	El Hostal de Galena (D)	Filetes cocidos precocinados	Pont
SUMINISTROS MEDINA, S.A.	Legarés (M)	Carpaccio de ternera	Suministros Medina

(+) Principalmente para hostelería. Fuente: ALMARKET

Fuente: Alimarket

El tipo de cliente al que nos dirigimos en primer lugar es un cliente industrial de tamaño medio y que utiliza productos similares al nuestro para el rebozado y la creación de platos preparados. En nuestro plan de marketing se describe la tipología de clientes existente y las razones por las que nos posicionamos en este tipo de cliente.

9.- ¿Quiénes son nuestros competidores?

Para estudiar la competencia debemos contemplar a los actores desde dos puntos de vista: competidores en la compra de materia prima y competidores en la venta de productos. La razón de esta división se basa en que en los mercados en los que operamos la materia prima es limitada y existe competencia en la compra. Así será necesario establecer

estrategias y planes de compra, tal y como se describe en nuestro Plan Comercial y Marketing y en nuestro Plan de Operaciones.

En nuestro mercado de operación se identifican en primera aproximación tres potenciales competidores:

- PROMIC
- OLISEFI
- SUBPRODUCTOS TUERO

Estos tres actores son competidores en el momento de la compra de la materia prima.

- Competidores en la venta de los productos:

Si analizamos el grado de competencia que suponen en la venta de los productos, PROMIC es el principal competidor en el mercado de alimentación animal. También en ese mercado, más centrados en los productos para fabricación de piensos aparecen los otros dos OLISEFI y TUERO.

En el mercado de alimentación humana los competidores son a veces los propios proveedores. Es el caso de panificadora de Alcalá, que suministra pan rallado para gran consumo y también para clientes industriales.

No aparecen más competidores situados en el territorio español cuya actividad vaya encaminada al mismo tipo de cliente que nuestra empresa. Sin embargo, si analizamos el mercado europeo encontramos únicamente dos empresas con la misma orientación que la nuestra: BRATA y LEIMER.

Dentro del mercado geográfico en que hemos decidido operar, descartamos a OLISEFI, PROMIC y TUERO como competidores, al estar fundamentalmente centrados en la transformación de subproductos con destino para alimentación animal.

10.- ¿Cómo nos diferenciamos de nuestros competidores?

Parece claro que el principal competidor es Panificadora de Alcalá por cercanía. Sin embargo su empresa no se sitúa al nivel de Brata y Leimer en cuanto a atención al cliente, flexibilidad y orientación a la innovación.

Leimer y Brata están situadas demasiado lejos para abordar clientes pequeños/medianos y su diferencial de transporte juega a nuestro favor.

Nuestra estrategia comercial es, pues, desbancar a Panificadora de Alcalá en calidad, innovación y servicio flexible y adaptado a las necesidades del cliente y a Brata y Leimer en el conocimiento del mercado local y costes de transporte. Nuestro modelo es un mixto entre los tres, adoptando los puntos fuertes de cada uno.

Objetivo:

- Introducción en el mercado español de los diferentes productos ofrecidos por la empresa y consolidación en el futuro a través de la innovación, la calidad y la garantía de servicio flexible.

Se establece ahora la estrategia para las cuatro variables principales: producto, precio, promoción y distribución. Una vez definida la estrategia y objetivos, se plantean las acciones con sus timings para cada una de ellas.

I - PRECIOS

Estado actual PRECIOS

- El precio de venta del producto en el mercado está relacionado con el nivel de calidad exigido.
- Los precios de compra de pan rallado en empresas industriales de alimentación humana fluctúan en una banda entre 350 €/Ton y 550 €/Ton.
- Los precios de venta de pan rallado para alimentación animal se sitúa en torno a 250 €/ton.
- Los precios de harina de trigo se han situado en precio medio (1er semestre 2008) en 420 €/ton.

Estrategia de PRECIOS

- Introducir el producto en el mercado en clientes que demanden calidad diferencial de producto para su proceso (alimentación humana, empresas de rebozados,...), en la gama media- alta dentro de la banda.

Acciones de PRECIOS

- Fijar precio objetivo en una posición media-alta dentro de la banda, en torno a los 460 €/ton.
- Estudio continuo de diferencias de precios con competidores: Sondeo y contacto periódico con potenciales clientes industriales para contraste.
- Diseño de un Plan de competitividad: reducción de costes de producto
- Objetivo: Reducción del 10% de coste.
- Revisión de escandallos y búsqueda de alternativas.
- Reducción de coste de proceso.
- Trasladar el ahorro de coste al Precio de venta para incrementar competitividad del producto.

II.- PRODUCTOS

Estado actual PRODUCTOS

El mercado demanda productos de diferentes calidades, en función del uso final.

Existen dos grandes divisiones de tipos de productos en el mercado:

- Productos en los que es clave la homogeneidad en color y granulometría fina para asegurar características organolépticas aceptables en el producto final: Ej.- Pan rallado para rebozados
- Productos de granulometría basta y donde la importancia del color es mínima: Ej: Pan rallado para embutidos.

El mercado de los productos para rebozados supone aproximadamente un 40% del mercado de este tipo de industrias. El resto se reparten entre embutidos (50%) y otros (10%)

El tipo de cliente de rebozados es muy sensible a la calidad y dispuesto a pagar más por la homogeneidad de productos (Fuente: clientes potenciales).

El producto de más valor añadido (homogeneidad en color) es susceptible de introducirse en canales alternativos (HORECA)

Estrategia de PRODUCTOS

Posicionar nuestro producto en la gama alta de homogeneidad y calidad, para conseguir entrar en los clientes de rebozados en packaging adecuado para este tipo de industria

Acciones de PRODUCTOS

- Estudio inicial de diferencias de calidad de producto con productos existentes en el mercado.
- Fijación del target a alcanzar y desarrollo del producto.
- Puesta en marcha de un plan de calidad para garantizar homogeneidad y mejora del producto.
- Identificación de necesidades del cliente en cuanto a envase.
- Estudio oportunidad otros formatos.

III.- DISTRIBUCION

Estado actual DISTRIBUCIÓN

Los clientes de este tipo de industria tienen capacidad para almacenar sus materias primas en un tiempo medio de stock de 6/7 días, que es el tiempo medio de pedido.

En cuanto al volumen, depende mucho de la capacidad productiva de cada cliente.

Es vital la continuidad de suministro. Cualquier interrupción de la cadena provoca la parada del proceso productivo del cliente, que repercutirá sus costes de proceso e incluso el margen de producto no vendido.

Estrategia de DISTRIBUCIÓN

- Garantizar la disponibilidad del producto, al mínimo coste.

Acciones de DISTRIBUCIÓN

Sobre la disponibilidad del producto:

- Diseño del sistema de planificación de rutas.
- Cuantificación del stock medio necesario del cliente.
- Cuantificación del stock de seguridad necesario:
 - Cubriendo nuestros posibles fallos de producción
 - Cubriendo la relación volumen/tiempo
 - Cubriendo eventuales puntas de demanda del cliente.
- Diseño y puesta en marcha de un plan de fiabilidad de la instalación.

Sobre el coste mínimo:

- Diseño inicial del plan de rutas adecuado en cada caso.
- Rentabilidad del transporte: Análisis de posibilidad de ocupación en el retorno del transporte con terceras empresas.

IV.- COMUNICACIÓN

Estado actual COMUNICACIÓN/PROMOCIÓN

Se trata de un mercado industrial en el que normalmente no se promociona el producto ni se ejecutan acciones específicas para su oferta al mercado.

La relación comercial se basa generalmente en precio y disponibilidad.

Nuestra empresa no es conocida en el mercado y los clientes potenciales pueden no detectar ninguna ventaja en nuestra oferta.

Estrategia de COMUNICACIÓN

Potenciar el conocimiento de la empresa y la prueba de producto, apoyándolo en elementos diferenciadores que aporten mayor valor.

Acciones de COMUNICACIÓN

Sobre el conocimiento de la empresa

- Identificación de receptores de la información
- Diseño de la estrategia de presentación de la empresa: Contactos industriales, Cámaras de Comercio, Foros Empresariales...
- Potenciar la idea de adaptación del producto a la necesidad. Apoyar en

capacidad de I+d+i

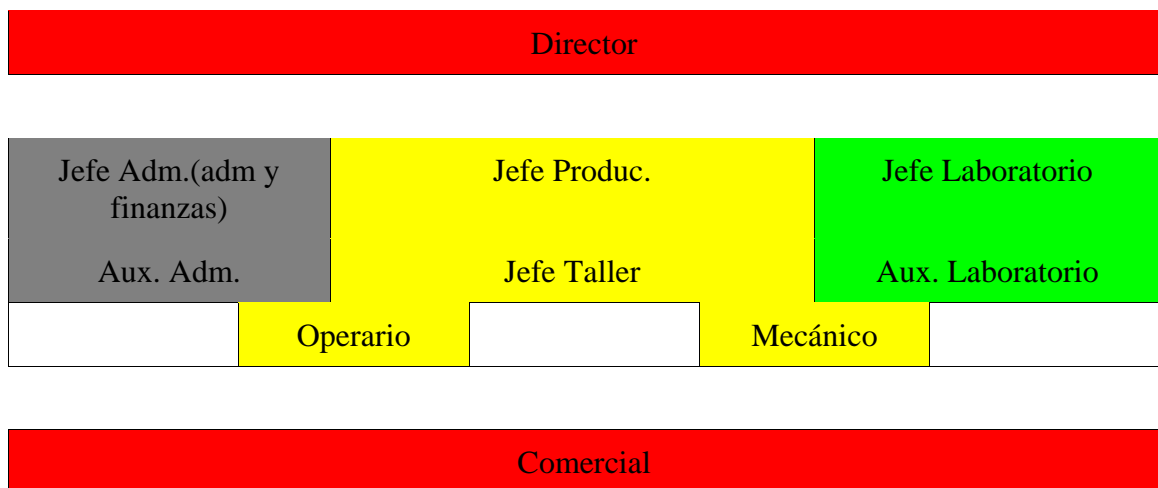
Sobre la prueba del producto

- Argumentario sobre las características principales del producto: homogeneidad, calidad, granulometría,...
- Presentación del producto (muestras) mediante envío al Dept I+D de clientes potenciales.
- Facilitar primera prueba industrial mediante oferta gratuita de primer suministro

11.- ¿Qué equipo humano necesitamos?

OBJETIVOS PRIORITARIOS:

- Lograr un personal eficiente y eficaz que ofrezca unos servicios de calidad.
- Estar al día y responder a los retos modernizadores y a las nuevas demandas sociales.
- Obtener un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos.



OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Formar en la cultura y organización de la empresa a las personas que trabajen en ella.
Capacitar y dotar a mandos y directivos de métodos de trabajo, gestión y dirección eficaces y acordes a las necesidades empresariales y sociales.
Perfeccionar e impartir conocimientos de gestión que dinamicen el proceso interno y mejoren la prestación de los servicios.
Fomentar comportamientos y poner en práctica estilos y sistemas de comunicación internos y el contacto con los clientes.
Desarrollar el conocimiento y uso de la informática y otros medios técnicos necesarios para el desarrollo de los puestos de trabajo.
Capacitar técnicamente a todas aquellas personas cuyo puesto de trabajo y/o desempeño de tareas esté sometido a cambios y/o innovaciones tecnológicas.

12.-Cuál es la inversión necesaria

Nuestra sociedad arranca con 6 participaciones de capital iguales que componen un total de 300.000 euros, correspondientes a inversiones individuales de 50.000 euros por cada socio.

13.- Cuáles son las fuentes de financiación

Será necesaria una Financiación adicional de 205.000 euros, repartida en dos préstamos, uno a largo plazo (15 años) de 175.000 euros, y otro a corto (5 años) de 30.000 euros.

14.- Qué resultados vamos a conseguir: Objetivos

En base a nuestras estimaciones, esta sería nuestra evolución en los próximos 5 años:

PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
RESUMEN DE ÁREA					
	2009	2010	2011	2012	2013
Tn Producidas	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00	3.120,00
Tn Vendidas	2.184,00	2.496,00	2.496,00	2.558,40	2.652,00
Importe de Ventas	1.024.296,00	1.217.448,96	1.266.146,92	1.349.712,62	1.455.056,04
Precio Unitario Ventas (€/tn)	469,00	487,76	507,27	527,56	548,66
Total Costes de Fabricación	305.992,89	322.445,18	339.899,32	396.862,77	419.666,62
Total Costes de Transportes (Recogida)	158.530,92	161.046,87	163.574,42	166.203,07	168.936,86
Total Costes de Transportes (Entrega)	22.844,14	31.030,73	32.271,96	35.261,96	39.404,87
Total Costes de Ventas	58.566,75	60.309,38	77.122,72	79.007,55	95.968,77
Gastos Generales	308.160,82	320.487,25	333.306,74	346.639,01	396.180,61
Provisión Insolvencia (2% s/ ventas)	20.486	24.349	25.323	26.994	29.101
Importe de Costes	854.095,52	895.319,42	946.175,16	1.023.974,36	1.120.157,74
Coste Unitario de Producción (€/tn)	273,75	286,96	303,26	328,20	359,02
BENEFICIO BRUTO DE EXPLOTACIÓN	170.200,48	322.129,54	319.971,76	325.738,25	334.898,30
Amortización Inmovilizado Inmaterial	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Amortización Inmovilizado Material	40.033,33	39.433,33	39.933,33	40.533,33	40.533,33
BENEFICIO NETO DE EXPLOTACIÓN	129.567,14	282.096,20	279.438,42	284.604,92	293.764,97
Ingresos Extraordinarios (Subvenciones, venta de maquinaria)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Extraordinarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAII)	129.567,14	282.096,20	279.438,42	284.604,92	293.764,97
Ingresos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos Financieros	9.028,13	8.376,56	7.514,06	6.651,56	5.789,06
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)	120.539,02	273.719,64	271.924,36	277.953,36	287.975,91
Impuestos (30%)	36.161,71	82.115,89	81.577,31	83.386,01	86.392,77
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS (BDI)	84.377,31	191.603,75	190.347,05	194.567,35	201.583,13

Y estas son las principales magnitudes del negocio estimado a 5 años

PRINCIPALES RATIOS Y MAGNITUDES						
EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA EMPRESA	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Comparación de AC y PC Situación		AC > PC Normal	AC > PC Normal	AC > PC Normal	AC > PC Normal	AC > PC Normal
ANALISIS FINANCIERO-PATRIMONIAL	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
1.- LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez General: $RLG = AC / PC$ <i>Valor Aceptable</i>		1,78 1-1,5	3,13 1-1,5	4,31 1-1,5	5,07 1-1,5	5,93 1-1,5
Ratio de Liquidez Inmediata: $RLI = (AC-Exist.) / PC$ <i>Valor Aceptable</i>		0,86 0,80	2,49 0,80	3,65 0,80	4,47 0,80	5,41 0,80
Ratio de Tesorería: $RT = Tesor. / PC$ <i>Valor Aceptable</i>		31,27% 7,00%	184,42% 7,00%	299,11% 7,00%	381,55% 7,00%	472,05% 7,00%
Liquidez de los Créditos: $PMC = (Clientes / Ventas) \times 365$ <i>Valor Aceptable (días)</i>		30 110	30 110	30 110	30 110	30 110
2.- SOLVENCIA						
Ratio de Solvencia: $RS = Activo T. / R.Ajenos$ <i>Valor Aceptable</i>		3,79 > 1,00	5,21 > 1,00	6,85 > 1,00	8,92 > 1,00	11,46 > 1,00
3.- ESTRUCTURA DEL PASIVO Y DEL ENDEUDAMIENTO						
Ratio de Endeudamiento: $RE = R.Ajenos / R.Propios$ <i>Valor Aceptable</i>		0,50 > 0,50	0,30 > 0,50	0,21 > 0,50	0,15 > 0,50	0,11 > 0,50

PRINCIPALES RATIOS Y MAGNITUDES						
ECONOMICOS Y DE RENTABILIDAD	Inicial	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
1.- ROE (Return On Equity) // RF (Rentabilidad Financiera)						
ROE // RF = Beneficio Neto / R.Propios		21,95%	33,27%	25,47%	21,55%	19,31%
2.- ROI (Return On Investment) // RE (Rentabilidad Económica)						
ROI // RE = Beneficio Neto / Activo		11,52%	21,12%	17,93%	16,06%	15,08%
3.- RA (Rentabilidad Accionista)						
RA = Dividendos / Recursos Aportados		0,00%	0,00%	2,55%	4,31%	5,79%
4.- MARGEN						
MARGEN = Beneficio Neto (Antes Impuestos) / Ventas		11,77%	22,48%	21,48%	20,59%	19,79%

15.- Por dónde crecemos: Nuestro futuro

Nuestro crecimiento estará ligado a 2 principales factores:

1. Por una parte, el alcanzar unos acuerdos estables de suministro a clientes y cumplir nuestros compromisos nos abrirá posibilidades de abarcar mayor cuota de mercado. Es una tendencia creciente y en total consonancia con nuestro planteamiento de partida el hecho de que dichos clientes están implantando modelos de “partnership” estables y exclusivos con sus proveedores (ver Anexo Mercadona). Esta fórmula es una expansión orgánica del negocio que en base a nuestra experiencia no sólo es factible sino que se presenta como una oportunidad real de crecimiento.
2. Por otra parte, respecto a la Producción, pensamos introducir leves variaciones en los componentes del producto (especias, aditivos) que obtengan las variedades que más demanda potencial están provocando en el cliente final. Buscamos introducir una ligera personalización que aumente la calidad y el valor añadido para los clientes, para la cual están dispuestos a pagar un precio más alto y nos pueden abrir mercados que nos hagan crecer. La utilización del pan rallado trasciende ya los límites de la cocina tradicional y su uso cada vez es más frecuente en la cocina creativa.



ANEXOS

Anexo N°1.- Competidores Nacionales

Anexo N°2.- Competidores Extranjeros

Anexo N°3.- Plan Económico-Financiero: Personal

Anexo N°4.- Plan Económico-Financiero: Inversión

Anexo N°5.- Plan Económico-Financiero: Coste Financiero

Anexo N°6.- Plan Económico-Financiero: Maquinaria y Amortización

Anexo N°7.- Plan Económico-Financiero: Costes de Fabricación

Anexo N°8.- Plan Económico-Financiero: Transporte

Anexo N°9.- Plan Económico-Financiero: Coste de Ventas

Anexo N°10.- Plan Económico-Financiero: Gastos Generales

Anexo N°11.- Estatutos

Anexo N° 12.- Informe Mercadona



Anexo N°1.- Competidores Nacionales

A continuación se presentan los datos principales de estos tres competidores:

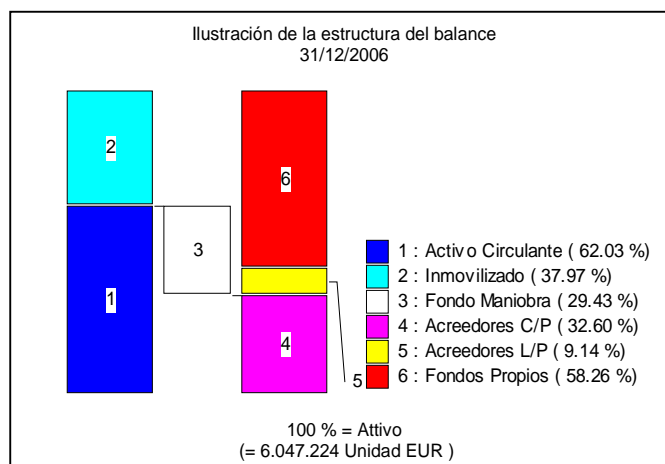
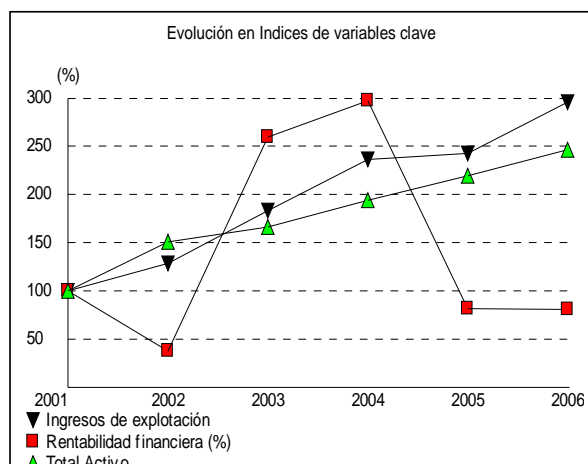
OLISEFI

Se trata de uno de los operadores más grande y con más actividad en el mercado. Su perfil como competidor en la compra de materias primas es agresivo y frecuentemente establece estrategias de reducción de precios para conseguir materia prima de los proveedores.

Como competidor en la venta de productos, su actividad principal está casi exclusivamente centrada en el mercado de alimentación animal.

Muestra un progresivo crecimiento en los últimos años, con muy poco endeudamiento y fuerte capacidad inversora.

	No cons. 31/12/2006 12 Meses Aprobado EUR	No cons. 31/12/2005 12 Meses Aprobado EUR	No cons. 31/12/2004 12 Meses Aprobado EUR	No cons. 31/12/2003 12 Meses Aprobado EUR	No cons. 31/12/2002 12 Meses Salvedades EUR	No cons. 31/12/2001 12 Meses EUR	No cons. 31/12/2000 12 Meses EUR
PERFIL							
Ingresos de explotación	15.438.944	12.670.037	12.349.895	9.582.228	6.709.674	5.226.008	3.890.121
Result. ordinarios antes Impuestos	848.539	401.289	1.492.385	698.592	-23.871	130.665	-31.920
Total Activo	6.047.224	5.376.094	4.764.512	4.079.441	3.692.581	2.452.547	1.732.027
Fondos propios	3.523.121	3.079.106	2.687.121	1.435.047	851.967	802.205	676.432
Rentabilidad económica (%)	7,34	7,29	26,28	14,29	1,35	5,13	0,32
Rentabilidad financiera (%)	12,60	12,73	46,60	40,63	5,84	15,68	0,82
Liquidez general	1,90	1,84	0,98	0,97	0,65	0,76	0,65



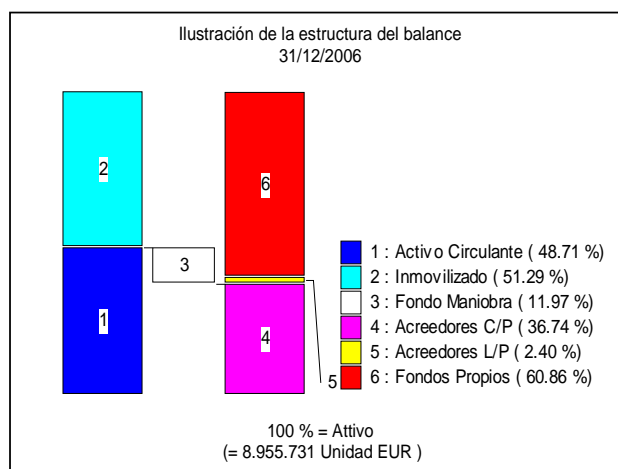
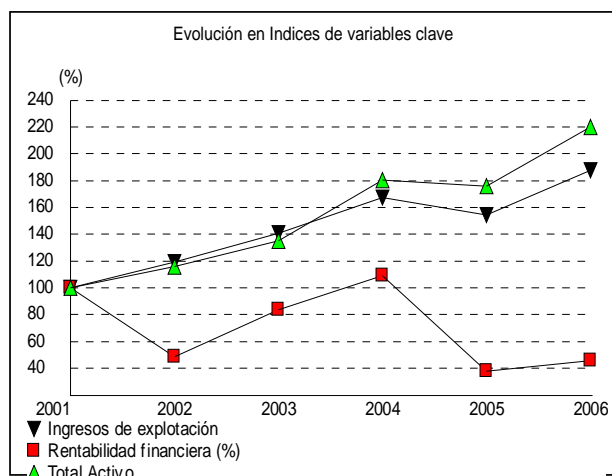


PROMIC

Quizá sea el más activo de los tres competidores. Del análisis de este competidor se desprende que su fortaleza se basa en un sistema excelente de recogida de subproductos y su capacidad inversora le permite financiar las instalaciones (principalmente contenedores) en casa de sus proveedores.

Sin embargo, tras contrastar su funcionamiento real con alguno de sus proveedores, es una empresa rígida en cuanto a la revisión de precios de compra de subproductos y las negociaciones son complejas.

	No cons. 31/12/2006 12 Meses EUR	No cons. 31/12/2005 12 Meses Aprobado EUR	No cons. 31/12/2004 12 Meses Aprobado EUR	No cons. 31/12/2003 12 Meses Aprobado EUR	No cons. 31/12/2002 12 Meses EUR	No cons. 31/12/2001 12 Meses Salvedades EUR	No cons. 31/12/2000 12 Meses Salvedades EUR
PERFIL							
Ingresos de explotación	19.335.515	15.851.428	17.234.892	14.460.176	12.268.007	10.286.597	8.844.043
Result. ordinarios antes Impuestos	860.848	543.081	1.807.067	1.040.332	438.007	849.682	801.243
Total Activo	8.955.731	7.156.170	7.336.140	5.499.698	4.716.856	4.069.770	3.600.160
Fondos propios	5.450.815	4.955.555	4.861.607	3.731.563	2.998.528	2.657.012	2.031.998
Rentabilidad económica (%)	6,54	6,20	17,04	13,33	7,24	15,36	16,82
Rentabilidad financiera (%)	10,74	8,96	25,71	19,64	11,39	23,52	29,80
Liquidez general	1,33	1,33	1,64	1,75	1,93	1,96	1,62



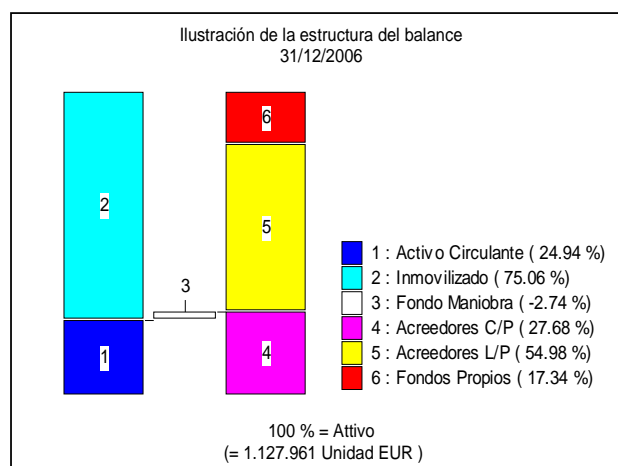
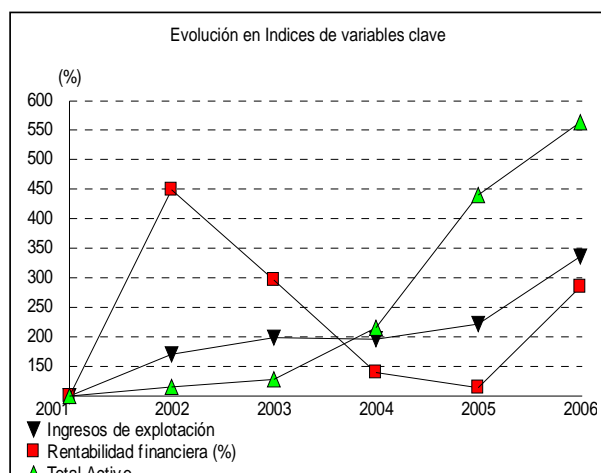


TUERO

Es el más pequeño de los tres. Se trata de una empresa que basa su relación con los proveedores en la fidelidad y continuidad de la relación, con un muy buen servicio de recogida. Tiene capacidad de crecimiento y posibilidad de inversión en capacidad de transformación lo que le permitiría abordar entradas en volúmenes de compra más grandes que los actuales.

Su actividad principal se centra en la transformación de subproductos de la industria alimentaria, si bien el volumen transformado es menor que en los dos casos anteriores. Potencialmente es un competidor peligroso, puesto que da síntomas de estar preparando su expansión, lo cual se deduce de las investigaciones con las empresas con las que actualmente trabaja.

	No cons. 31/12/2006 12 Meses EUR	No cons. 31/12/2005 12 Meses EUR	No cons. 31/12/2004 12 Meses EUR	No cons. 31/12/2003 12 Meses EUR	No cons. 31/12/2002 12 Meses EUR	No cons. 31/12/2001 9 Meses EUR
PERFIL						
Ingresos de explotación	483.466	318.120	282.028	285.452	245.313	143.828
Result. ordinarios antes Impuestos	66.838	22.264	950	51.752	57.574	7.443
Total Activo	1.127.961	880.725	432.172	256.640	230.420	200.419
Fondos propios	195.609	162.849	164.615	145.336	114.502	71.201
Rentabilidad económica (%)	4,15	1,77	4,46	14,12	18,79	2,99
Rentabilidad financiera (%)	23,92	9,57	11,71	24,93	37,82	8,41
Liquidez general	0,90	0,82	0,90	1,03	1,05	0,99
Endeudamiento (%)	82,66	81,51	61,91	43,37	50,31	64,47





PANIFICADORA DE ALCALÁ

Se mantiene Panificadora de Alcalá como productor de pan rallado con un doble destino: gran consumo y uso industrial para alimentación humana.

PANIFICADORA DE ALCALÁ, S.A. tiene previsto destinar durante el presente ejercicio alrededor de 23 MEUR a la construcción de una planta para elaborar pan de larga vida y al acondicionamiento de una nave para elaborar picatostes.

La compañía, que es interproveedor de MERCADONA desde hace dos años, construirá un nuevo centro de producción de 6.000 m² anexo a sus actuales instalaciones, ubicadas en el P.I. Camporroso de Alcalá de Henares (Madrid). Este proyecto absorberá alrededor de 20 M y albergará cuatro líneas de producción para barras de pan cortado de larga vida, con una capacidad de producción de 7.000 kg/hora, unos 14.000 panes a la hora. Actualmente, en su planta de Alcalá cuenta con dos líneas de pan rallado y dos de larga vida.

De manera paralela, PANIFICADORA DE ALCALÁ ha alquilado una nave en el mismo polígono industrial para fabricar picatostes, en la que instalará una línea de producción, que podría absorber cerca de 3 M. La compañía comercializará con su enseña "Panificadora de Alcalá" picatostes, tanto en bolsa de 20 gr, con destino a retail, como producto para horeca, en formato de 2 kg. PANIFICADORA DE ALCALÁ cuenta además con cuatro líneas de pan de redondo cortado de larga vida en su planta de Alcalá, donde comenzó su actividad la compañía.

En otro orden de cosas, hay que reseñar que PANIFICADORA DE ALCALÁ absorbió recientemente a DEPAN 1955, S.A., participada por sus mismos accionistas y que gestionaba hasta la fecha la planta de Camporroso de pan rallado y barras de larga vida. Como se recordará -ver ALIMARKET nº 1.019-, DEPAN comenzó a operar en 2005 después de invertir 3,5 M en la puesta en marcha de estas instalaciones. En 2007 alcanzó unas ventas de 20 M, cifra que prevé elevar hasta los 25 M en 2008.

Como accionista mayoritario de PANIFICADORA DE ALCALÁ figura el empresario Gerardo Pareja Mayo, con un 61% del capital, permaneciendo el 39% restante en manos de varios socios particulares. (Fuente:Alimarket1155)



Anexo N°2.- Competidores Extranjeros

BRATA

Establecida geográficamente en Alemania en la ciudad de Neuss, fue fundada en 1909, pero comenzó su producción de derivados de pan hacia 1953. La primera línea automática se instaló en 1968.

En el año 2000 construyó una línea piloto para simular las condiciones de proceso de los clientes. Posteriormente ha ido ampliando sus instalaciones de producción y almacenamiento, construyendo silos de almacenaje para disminuir los tiempos de servicio a sus clientes.

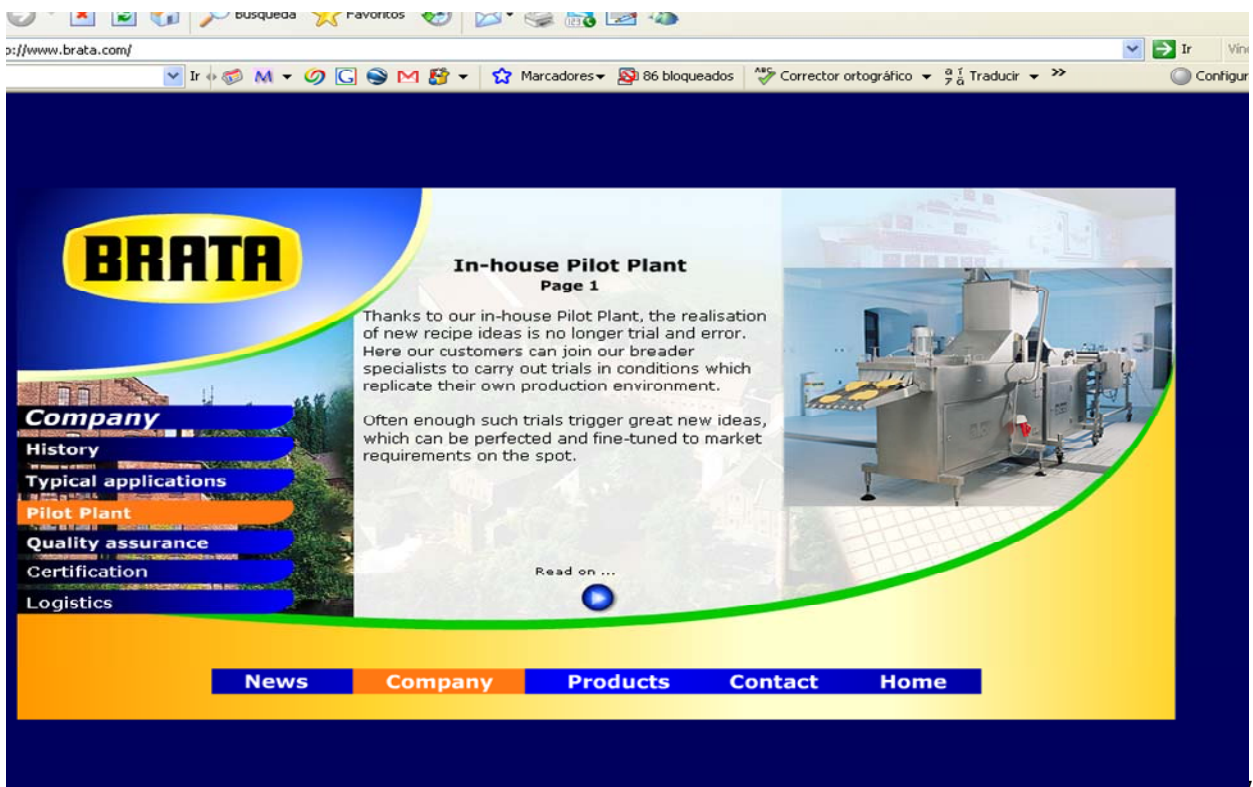
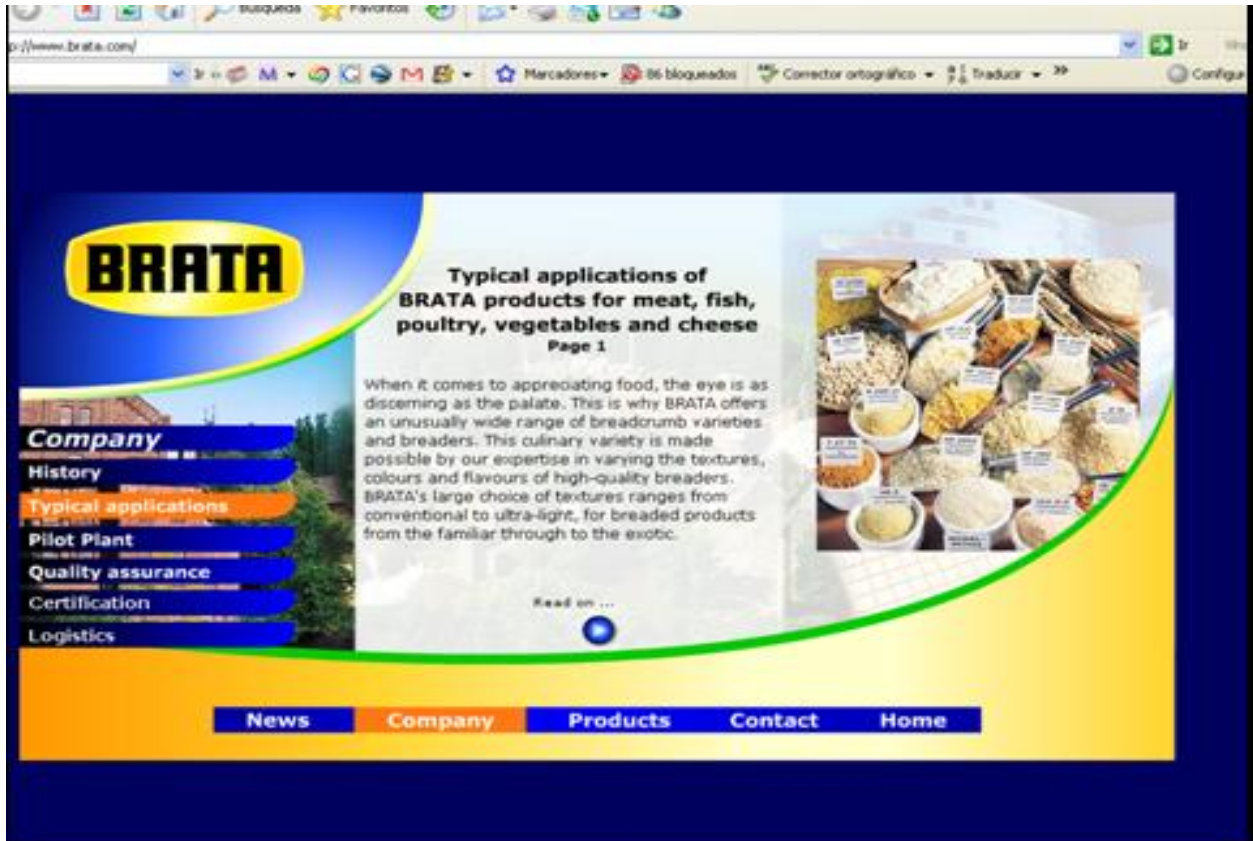
Es importante analizar en detalle esta empresa, por sus similitudes con nuestro modelo de negocio.

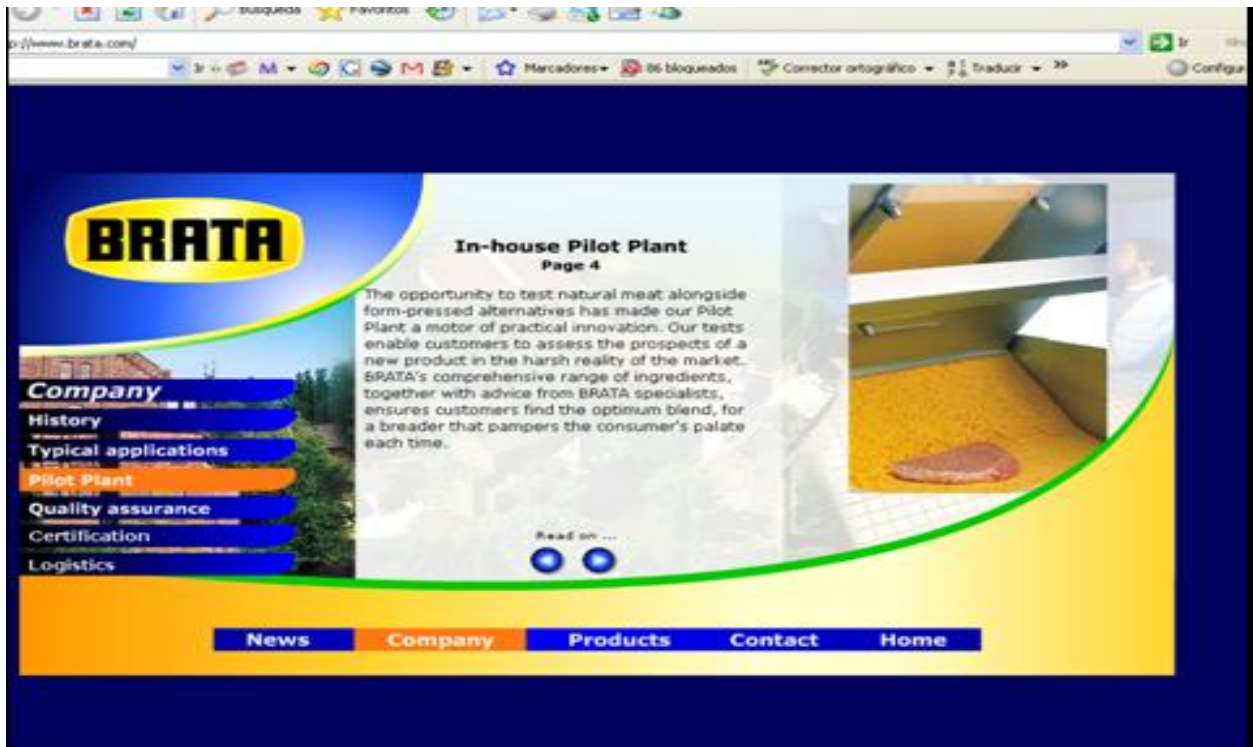


Brata es una empresa inicialmente centrada en el mercado alemán, pero que ha ido expandiéndose exportando a otros países, incluido España. Sus productos están diversificados en el sector industrial, pero también en gran consumo.

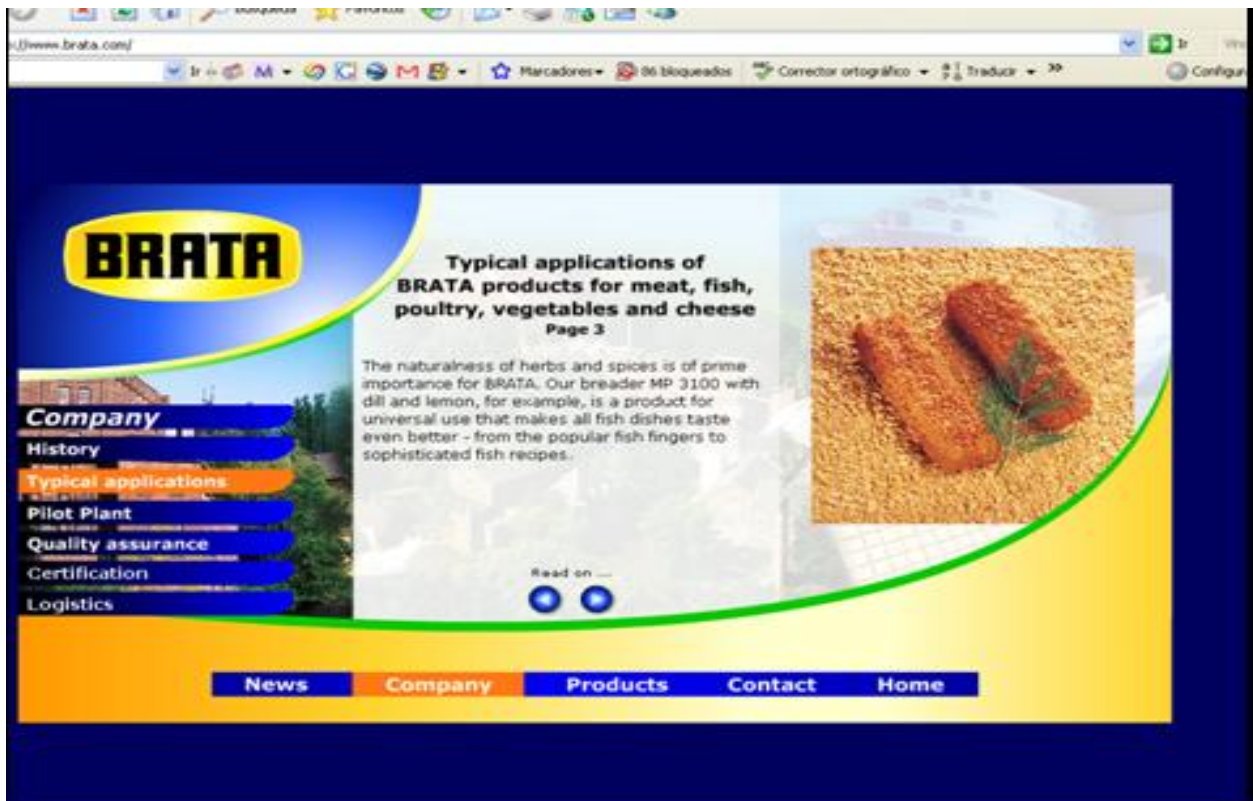


Tras muchos años de trabajo, esta compañía es una de las “veteranas”, y a través de su planta piloto ha ido desarrollando diferentes variedades de productos para adecuarlos a las necesidades de sus clientes.



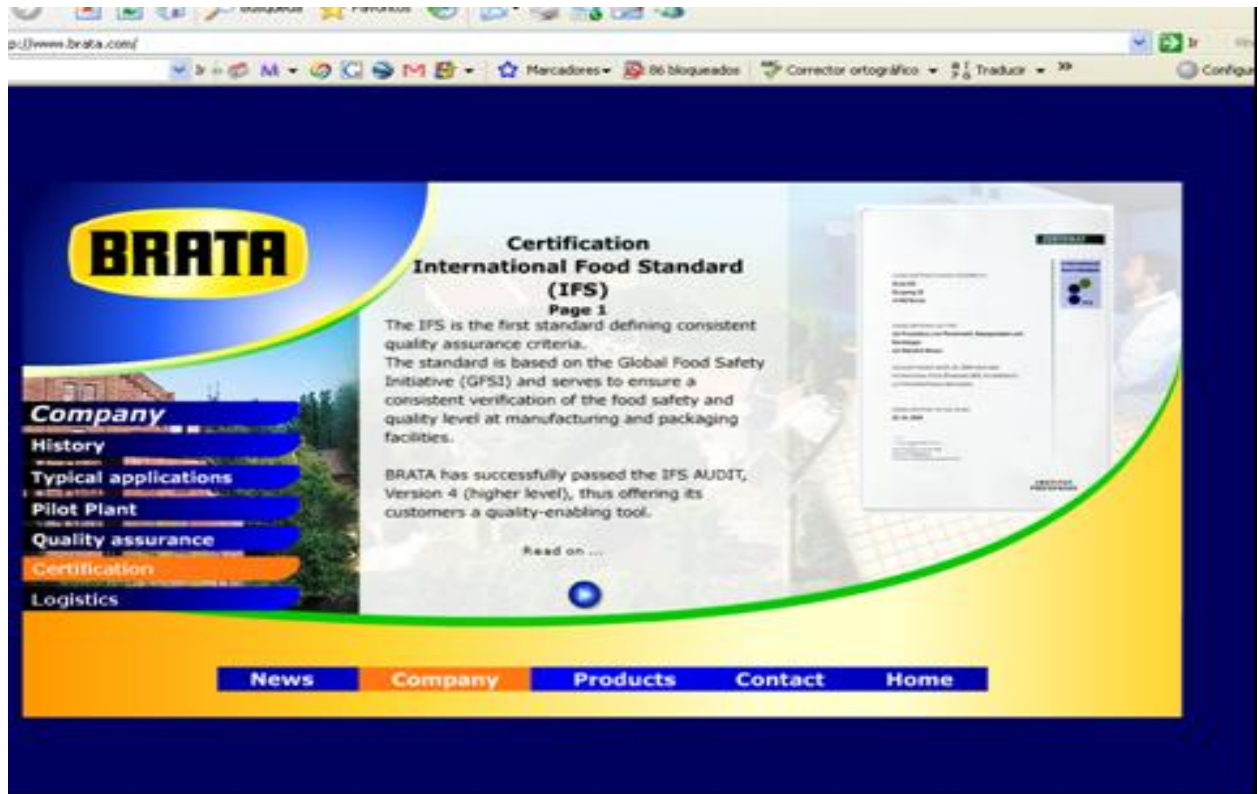


Sus productos son de alta calidad y homogeneidad, centrados en el recubrimiento (empanado), por lo que es necesario mantener constantes las características organolépticas del producto final . Sus clientes utilizan su pan rallado para carne, pescado y demás productos

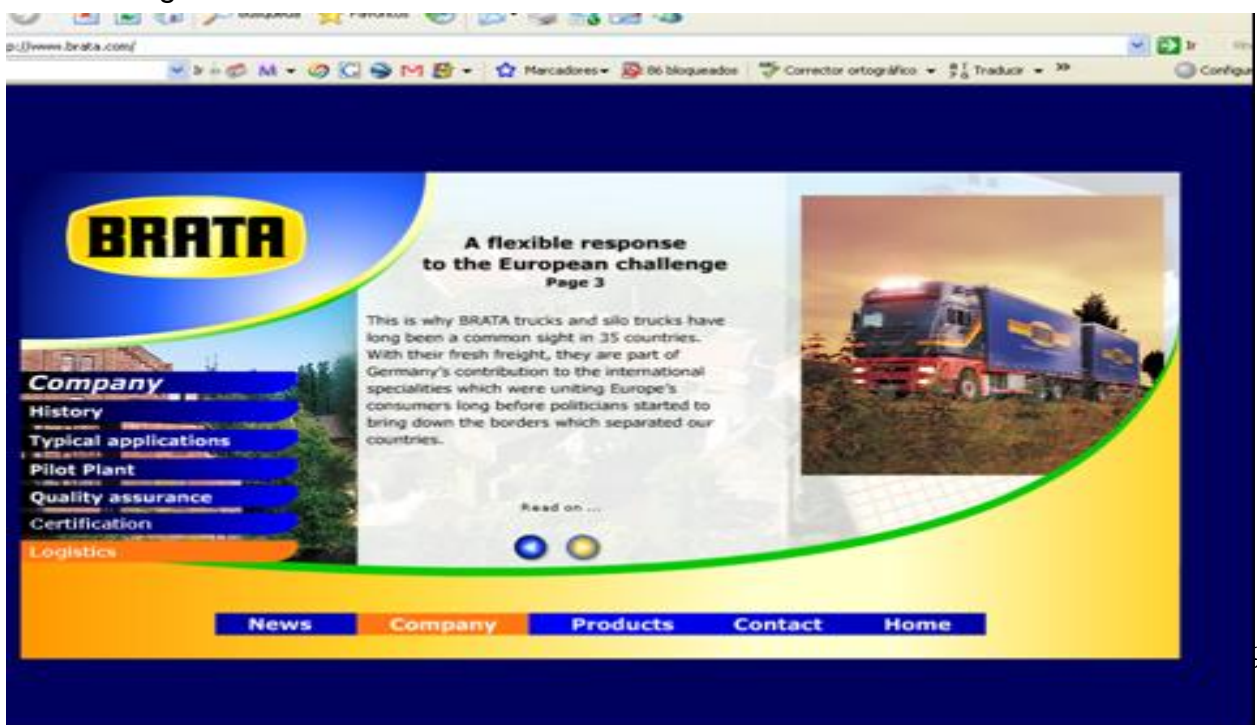




Sus estándares de calidad son muy altos y mantiene la certificación de seguridad alimentaria según el referencial IFS. Esto indica que la exigencia de sus clientes en materia de calidad es muy alta.



En cuanto a la distribución, Brata es una empresa que busca la máxima flexibilidad para sus clientes. Cuenta con flota de camiones y cisternas para el abastecimiento. El tipo de envasado se adapta a sus clientes, pero el formato más común es el big-bag de 1000 kg







LEIMER

Un modelo similar de empresa, también originaria del mercado alemán, quizás esta vez más centrada en el gran consumo, pero con productos posicionados en el sector industrial es LEIMER.

The screenshot shows the LEIMER website with a red header and a navigation menu. The main content area features three product descriptions with accompanying images:

- REZEPTE DES MONATS**: A small image of a dish with a fork and knife.
- Paniermehl**:
 - Für die Nahrungsmittelindustrie ist LEIMER seit Jahrzehnten ein verlässlicher Partner. LEIMER entwickelt individuelle Produkte, die exakt auf die Fertigung der verarbeitenden Industrie abgestimmt sind.
 - Paniermehl**
 - Aus definierten Mehltypen mit mehr oder weniger Krustenanteil
 - Fein bis grob
 - In natur, rot oder gelb durch natürliche Gewürze
 - Für Panaden aller Art
 - Zum Binden von Flüssigkeiten
 - Für Füllmassen
 - Sowie für Semmel- oder Serviettenknödel usw. auch gewürzt
- Semmelwürfel/Knödelbrot**:
 - In verschiedenen Schnittgrößen
 - In unterschiedlichen Röstungen
 - In exaktem Würfelschnitt für besonders lockere Semmel- und Serviettenknödel
- Croutons**:
 - Extra gebackenes frisches Weißbrot, in Würfel geschnitten, zart geröstet.
 - In vielfältigen Geschmacksrichtungen
 - In verschiedenen Schnittgrößen
 - Für alle klaren und gebundenen Suppen
 - Als Topping für Salate
 - Als Füllung für Kartoffelknödel

At the bottom left, contact information is provided: GEBRÜDER LEIMER KG, Katzinger Str. 16, D-82276 Traunstein, T +49 841/7091-0.

Su estructura es similar a BRATA y con un concepto de negocio muy similar al nuestro, por lo que analizamos similitudes en algunos puntos. La logística flexible y la diversificación de productos de alta calidad, son sus puntos fuertes. En este caso, además diversifica el formato de productos, ya que sus productos también se distribuyen a sectores más específicos que el industrial.



LEIMER *Spezialitäten für die feine Küche*

HOME PRODUKTE REZEPTE UNTERNEHMEN PRODUKTION GROSSVERBRAUCHER INDUSTRIE LOGISTIK

Das Profikoch-Programm

Für den Profikoch bietet Leimer ein umfangreiches Sortiment an, wie Semmelbrösel/Paniermehl, Fix + Fertig Mischungen zum Panieren und für Hackfleisch, Semmelwürfel-Knödelbrot, Croutons, Backerbsen. Durch eine Vielzahl unterschiedlicher Packungen und -größen wird Leimer den vielfältigen Anforderungen der Profiküche gerecht. Unser Profikoch-Programm erhalten Sie bei ausgewählten Fachgroßhändlern und in allen C+C Märkten.

4 x 2,5 kg	Leimer Semmelbrösel im Papierbeutel
5 kg	Leimer Semmelbrösel im Stoffsäckchen
10 kg	Leimer Semmelbrösel im PE-Sack
25 kg	Leimer Semmelbrösel im Papiersack
5 kg	Leimer Bio Semmelbrösel im PE-Sack
5 kg	Leimer Mutschelmehl im Stoffsäckchen
5 bzw. 10 kg	Leimer Paniermehl im PE-Sack
25 kg	Leimer Paniermehl im Papiersack
5 kg	Leimer Paniermehl Extra-Gold im Stoffsäckchen
4 x 2,5 kg	Leimer Panat im Papierbeutel

GERBRÜDER LEIMER KG
Katzinger Str. 14
D-82274 Trossenfurt
T +49 84 77091 - 0

LEIMER podría llegar a ser un competidor, ya que su distribución está muy desarrollada, como se muestra:

Por contraste, analizamos algunas de las ideas clave que soportan el negocio de otras empresas ya sin posibilidad de competir con la nuestra, con situación en América del Sur, pero que coinciden con nuestra idea de negocio. Como ejemplo, dos empresas argentinas, en las que es destacable su idea de alta calidad de producto, cercanía al cliente:





BARRACAS AL SUR

Centrada sobre todo en la logística y atención al cliente

The screenshot shows the homepage of the Barracas Al Sur website. The page has a blue background with white text and images. At the top, there is a navigation bar with the company name and logo. Below this, there are three main service areas: 'Atención Telefónica Personalizada', 'Envíos a todo el País', and 'Servicio Técnico'. Each area includes a brief description and a small image. At the bottom, there is a 'CONTACTENOS' button and the company's address: 'BASLOG S.R.L. MENDOZA 1955 (1870) AVELLANEDA, PROVINCIA DE BUENOS AIRES'.

Atención Telefónica Personalizada
Contamos con personal capacitado a su disposición, con el fin de atenderlo de la mejor manera y de resolver todas sus inquietudes.

Envíos a todo el País
Proveemos directamente con nuestra moderna flota a todo Buenos Aires y Costa Atlántica. Envíos a todo el territorio Argentino.

Servicio Técnico
Brindando todas las soluciones al momento de la elaboración. Trabajando de manera conjunta con el cliente para lograr un buen producto y poder obtener beneficio de ello.

CONTACTENOS
BASLOG S.R.L. MENDOZA 1955 (1870) AVELLANEDA, PROVINCIA DE BUENOS AIRES

PINAR PANIFICADOS

Centrados en la calidad y en la continuidad de suministro

The screenshot shows the homepage of the Pinar Panificados website. The page has a yellow and blue color scheme. At the top, there is a navigation bar with the company name and logo. Below this, there is a main banner with the text 'Cuando necesite Pan Rallado o Rebozador' and 'Asegúrese calidad, cantidad y continuidad en su entrega!'. To the right, there is a 'MENU PRINCIPAL' section with links to 'Inicio', 'Quiénes Somos', 'Productos', and 'Pinar Panificados'. At the bottom, there is a 'Distribuido por GRAF' logo.

PAN RALLADO Y REBOZADOR
para coberturas y rellenos

Quando necesite Pan Rallado o Rebozador

Asegúrese
✓ calidad,
✓ cantidad y
✓ continuidad en su entrega!

MENU PRINCIPAL
Inicio
Quiénes Somos
Productos
Pinar Panificados

Distribuido por **GRAF**



Anexo N°3.- Plan Económico-Financiero: Personal

TRABAJADORES Y SALARIOS								
Categoría Profesional	Sueldo bruto anual	S. Social cargo de empresa	S. Social cargo de trabajador	% de IRPF	Indemnización 30 días/año	Total Coste	Horas anuales	Coste Hora
Director	70.000 €	25.900 €	4.494 €	18%	5.753 €	101.653 €	2080,00	48,87
Jefe Administración	40.000 €	14.800 €	2.568 €	18%	3.288 €	58.088 €	2080,00	27,93
Auxiliar Administración	21.000 €	7.770 €	1.348 €	18%	1.726 €	30.496 €	2080,00	14,66
Jefe de Producción	40.000 €	14.800 €	2.568 €	18%	3.288 €	58.088 €	2080,00	27,93
Jefe de Taller	28.000 €	10.360 €	1.798 €	18%	2.301 €	40.661 €	2080,00	19,55
Operario	21.000 €	7.770 €	1.348 €	18%	1.726 €	30.496 €	2080,00	14,66
Mecánico	21.000 €	7.770 €	1.348 €	18%	1.726 €	30.496 €	2080,00	14,66
Técnico-Comercial	30.000 €	11.100 €	1.926 €	18%	2.466 €	43.566 €	2080,00	20,95
Tranportista	21.000 €	7.770 €	1.348 €	18%	1.726 €	30.496 €	2080,00	14,66
Calidad	21.000 €	7.770 €	1.348 €	18%	1.726 €	30.496 €	2080,00	14,66
TOTALES	313.000 €	115.810 €	20.095 €	16%	25.726 €	454.536 €		

PREVISIÓN NECESIDADES DE PERSONAL					
Categoría Profesional	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Director	1	1	1	1	1
Jefe Administración	1	1	1	1	1
Auxiliar Administración	0	0	0	0	1
Jefe de Producción	1	1	1	1	1
Jefe de Taller	1	1	1	1	1
Operario	2	2	2	3	3
Mecánico	0	0	0	0	0
Técnico-Comercial	1	1	2	2	3
Tranportista	2	2	2	2	2
Calidad	2	2	2	2	2
TOTALES	9	9	10	11	13



EVOLUCIÓN SALARIOS SEGÚN IPC					
Categoría Profesional	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
	ESTIMACIÓN IPC				
		4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Director	101.653,42	105.719,56	109.948,34	114.346,28	118.920,13
Jefe Administración	58.087,67	60.411,18	62.827,63	65.340,73	67.954,36
Auxiliar Administración	30.496,03	31.715,87	32.984,50	34.303,88	35.676,04
Jefe de Producción	58.087,67	60.411,18	62.827,63	65.340,73	67.954,36
Jefe de Taller	40.661,37	42.287,82	43.979,34	45.738,51	47.568,05
Operario	30.496,03	31.715,87	32.984,50	34.303,88	35.676,04
Mecánico	30.496,03	31.715,87	32.984,50	34.303,88	35.676,04
Técnico-Comercial	43.565,75	45.308,38	47.120,72	49.005,55	50.965,77
Transportista	30.496,03	31.715,87	32.984,50	34.303,88	35.676,04
Calidad	30.496,03	31.715,87	32.984,50	34.303,88	35.676,04

PREVISIÓN COSTE DE PERSONAL						
Categoría Profesional	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	TIPO DE COSTE
Director	101.653,42	105.719,56	109.948,34	114.346,28	118.920,13	FIJO O DE ESTRUCTURA
Jefe Administración	58.087,67	60.411,18	62.827,63	65.340,73	67.954,36	
Auxiliar Administración	0,00	0,00	0,00	0,00	35.676,04	
Jefe de Producción	58.087,67	60.411,18	62.827,63	65.340,73	67.954,36	
Jefe de Taller	40.661,37	42.287,82	43.979,34	45.738,51	47.568,05	VARIABLE O DE PRODUCCIÓN
Operario	60.992,05	63.431,74	65.969,01	102.911,65	107.028,12	
Mecánico	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Técnico-Comercial	43.565,75	45.308,38	94.241,44	98.011,10	152.897,31	VARIABLE O DE PRODUCCIÓN
Transportista	60.992,05	63.431,74	65.969,01	68.607,77	71.352,08	
Calidad	60.992,05	63.431,74	65.969,01	68.607,77	71.352,08	FIJO O ESTR.
TOTALES	485.032,05 €	441.001,60 €	505.762,38 €	560.296,76 €	669.350,44 €	



Anexo N°4.- Plan Económico-Financiero: Inversión

INVERSIONES (CONCEPTOS)	Importe
Gastos de Establecimiento	0
Inmovilizaciones materiales	487.000
Adquisición de Terrenos	150.000
Construcción Nave	110.000
Maquinaria	202.000
Equipamiento Nave	25.000
Inmovilizaciones inmateriales	3.000
Software, licencias, etc	3.000
Fianzas	0,00
Capital Circulante Inicial	15.000
Stock Inicial de Materia Prima y otros aprov.	0
Tesorería	15.000
TOTAL INVERSIONES Y GASTOS INICIALES	505.000

PLAN FINANCIERO (Conceptos)	Importe
Capital	300.000
Accionista 1	50.000
Accionista 2	50.000
Accionista 3	50.000
Accionista 4	50.000
Accionista 5	50.000
Accionista 6	50.000
Reservas y resultados ejercicios anteriores	0,00
Reservas y resultados ejercicios anteriores	0,00
Préstamos a largo plazo	205.000
Prestamos a largo (> de 5 años)	175.000
Prestamos a corto (de 1 a 5 años)	30.000
Préstamos a corto plazo	0,00
Préstamos a corto (< de 1 año)	0,00
TOTAL INVERSIONES Y GASTOS INICIALES	505.000

Plazo	Carencia
15	0
5	1



Anexo N°5.- Plan Económico-Financiero: Coste Financiero

PRÉSTAMO A LARGO: Inmovilizado Material
CUADRO DE DEVOLUCIÓN DE DEUDA

CUANTIA= 175.000
 AÑOS= 15
 INTERES 5%

Año 1						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	175.000	172.083	169.167	166.250	163.333	163.333
Amortización		2.917	2.917	2.917	2.917	11.667
Intereses		1.969	1.936	1.903	1.870	7.678
Cuota		4.885	4.853	4.820	4.787	19.345

Año 2						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	163.333	160.417	157.500	154.583	151.667	151.667
Amortización		2.917	2.917	2.917	2.917	11.667
Intereses		1.838	1.805	1.772	1.739	7.153
Cuota		4.754	4.721	4.689	4.656	18.820

Año 3						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	151.667	148.750	145.833	142.917	140.000	140.000
Amortización		2.917	2.917	2.917	2.917	11.667
Intereses		1.706	1.673	1.641	1.608	6.628
Cuota		4.623	4.590	4.557	4.524	18.295

Año 4						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	140.000	137.083	134.167	131.250	128.333	128.333
Amortización		2.917	2.917	2.917	2.917	11.667
Intereses		1.575	1.542	1.509	1.477	6.103
Cuota		4.492	4.459	4.426	4.393	17.770

Año 5						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	128.333	125.417	122.500	119.583	116.667	116.667
Amortización		2.917	2.917	2.917	2.917	11.667
Intereses		1.444	1.411	1.378	1.345	5.578
Cuota		4.360	4.328	4.295	4.262	17.245



PRÉSTAMO A CORTO: Inmovilizado Inmaterial
CUADRO DE DEVOLUCIÓN DE DEUDA

CUANTIA= 30.000
AÑOS= 4
INTERES 7%

Año 1						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización		0	0	0	0	0
Intereses		338	338	338	338	1.350
Cuota		338	338	338	338	1.350

Año 2						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	30.000	28.125	26.250	24.375	22.500	22.500
Amortización		1.875	1.875	1.875	1.875	7.500
Intereses		338	316	295	274	1.223
Cuota		2.213	2.191	2.170	2.149	8.723

Año 3						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	22.500	20.625	18.750	16.875	15.000	15.000
Amortización		1.875	1.875	1.875	1.875	7.500
Intereses		253	232	211	190	886
Cuota		2.128	2.107	2.086	2.065	8.386

Año 4						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	15.000	13.125	11.250	9.375	7.500	7.500
Amortización		1.875	1.875	1.875	1.875	7.500
Intereses		169	148	127	105	548
Cuota		2.044	2.023	2.002	1.980	8.048

Año 5						
Periodo	0	1	2	3	4	Total
Cap. pend.	7.500	5.625	3.750	1.875	0	0
Amortización		1.875	1.875	1.875	1.875	7.500
Intereses		84	63	42	21	211
Cuota		1.959	1.938	1.917	1.896	7.711



Anexo N°6.- Plan Económico-Financiero: Maquinaria y Amortización

INVERSIÓN INICIAL						
Importes y Tabla de Amortizaciones						
	2009	2010	2011	2012	2013	Años
Terrenos (En Propiedad) 150.000,00 €	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	15
Proyectos y obra 110.000,00 €	7.333	7.333	7.333	7.333	7.333	15
Molino 32.000,00 €	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	10
Mezcladora 25.000,00 €	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	10
Secador 19.000,00 €	1.900	1.900	1.900	1.900	1.900	10
Embolsadora 3.000,00 €	300	300	300	300	300	10
Silos, cintas y varios 15.000,00 €	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	10
Minicargadora 8.000,00 €	800	800	800	800	800	10
Camiones 100.000,00 €	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10
Equipamiento Nave 25.000,00 €	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	10
Licencias, Software 3.000,00 €	600	600	600	600	600	5
Total 490.000,00 €	40.633	40.033	40.033	40.033	40.033	
INVERSIÓN DE MEJORA E INNOVACIÓN						
Importes y Tabla de Amortizaciones						
	2009	2010	2011	2012	2013	Años
Mezcladora 5.000,00 €				500	500	10
Embolsadora 1.000,00 €				100	100	10
Silos, cintas y varios 5.000,00 €			500	500	500	10
Total 11.000,00 €	0	0	500	1.100	1.100	
Total Amortizaciones	40.633	40.033	40.533	41.133	41.133	



Anexo N°7.- Plan Económico-Financiero: Costes de Fabricación

MATERIAS PRIMAS			PRODUCTO	
			PAN RALLADO	
Nombre		Precio €/Tn	Rendimiento	Coste
Cortezas Pan		70,00	0,80	56,00
Producto terminado c/embalaje		25,00	0,00	0,00
Masas sin hornear		25,00	0,05	1,25
Producto terminado s/embalaje		70,00	0,10	7,00
Aditivos		10,00	0,03	0,30
Varios		5,00	0,02	0,10
			100,00	64,65

CONSUMIBLES			PRODUCTOS	
			PAN RALLADO	
Nombre	Producción (tn/h)	Precio	Rendimiento	Coste
Energía (kw/h)	12	0,09	7,76	0,70
Aceites (Litros)	12	17,00	0,01	0,17
Reparaciones (Euros)	12	1,00	0,10	0,10
				0,97

Datos de la Fábrica	
Máquina	Consumo kw/h
Molino	55
Cintas	7
Mezclador	11
Secador	15
Embolsadora	0,1
Otros	5
	93,1



PREVISIÓN DE PERSONAL					
	2009	2010	2011	2012	2013
Jefe de Producción	1	1	1	1	1
Jefe de Taller	1	1	1	1	1
Operario	2	3	3	3	3
Sueldos y Salarios	101.653	105.720	109.948	148.650	154.596
Toneladas Fabricadas	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132
Total Coste Unitario Personal	32,46	33,75	35,10	47,46	49,36

COSTE UNITARIO				
Año	Tns total	Coste Medio	Incremento IPC	C. Final
2009	3.132	98,07	1,00	98,07
2010	3.132	99,37	1,04	103,35
2011	3.132	100,72	1,08	108,94
2012	3.132	113,08	1,12	127,20
2013	3.132	114,98	1,17	134,51



Anexo N°8.- Plan Económico-Financiero: Transporte

CAMIONES PROPIOS: RECOGIDA MATERIA PRIMA					
	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Unidades					
Transporte Propio Tn	3.132	3.132	3.132	3.132	3.132
Nº Total de Personas	2	2	2	2	2
Nº de Camiones	2	2	2	2	2
Nº de Viajes / día por Camión	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Tn transportadas por viaje	6	6	6	6	6
Total Gastos Variables	97.625	97.690	97.690	97.690	97.690
Neumáticos	720	749	749	749	749
Repuestos	576	599	599	599	599
Combustibles	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000
Aceites y Lubricantes	157	163	163	163	163
Mano de Obras Reparación	173	180	180	180	180
Total Gastos Fijos	523	544	544	544	544
Gastos de Viaje	24	25	25	25	25
Gastos de Viaje	432	449	449	449	449
Gastos de Viaje	67	70	70	70	70
Gastos de Viaje	60.992	63.432	65.969	68.608	71.352
Gastos de Viaje	60.992	63.432	65.969	68.608	71.352
Resumen					
Costes Fijos	61.515	63.976	66.513	69.152	71.896
Costes Variables	97.625	97.690	97.690	97.690	97.690
Total Coste Transporte Propio	159.141	161.666	164.204	166.842	169.587
TOTAL COSTE UNITARIO (E/Tn)	50,81	51,62	52,43	53,27	54,15
CAMIONES ALQUILADOS: ENTREGA PRODUCTOS					
	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013
Coste E/T	15,00	15,60	16,22	16,87	17,55
Tn Transportados	2.184	2.496	2.496	2.558	2.652
Total Coste Transporte Pan Rallado	32.760	38.938	40.495	43.168	46.537
Total Coste Transporte Alquilado	32.760	38.938	40.495	43.168	46.537
TOTAL COSTE UNITARIO (E/Tn)	10,46	12,43	12,93	13,78	14,86

**Anexo N°9.- Plan Económico-Financiero: Coste de Ventas**

PREVISIÓN DE PERSONAL					
	2009	2010	2011	2012	2013
Nº de personas	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Sueldos y Salarios	43.566	45.308	47.121	49.006	50.966
Total Coste Personal	43.567	45.309	47.123	49.008	50.969
PREVISIÓN DE VEHÍCULOS Y VARIOS					
	2009	2010	2011	2012	2013
Alquiler de vehículos	4.800	4.800	9.600	9.600	14.400
Combustible	3.600	3.600	7.200	7.200	10.800
Gastos de viaje	3.000	3.000	6.000	6.000	9.000
Teléfono	1.800	1.800	3.600	3.600	5.400
Renting PC's&Impresora	1.800	1.800	3.600	3.600	5.400
Total Coste Vehículos	15.000	15.000	30.000	30.000	45.000
Total Costes de Ventas	58.567	60.309	77.123	79.008	95.969

Gastos Mes	
Alquiler	400 €
Combustible	300 €
Gastos viajes	250 €
Teléfono	150 €
PC & Impres.	150 €



Anexo Nº10.- Plan Económico-Financiero: Gastos Generales

PREVISIÓN DE PERSONAL					
	2009	2010	2011	2012	2013
Director	101.653	105.720	109.948	114.346	118.920
Jefe Administración	58.088	60.411	62.828	65.341	67.954
Auxiliar Administración	0	0	0	0	35.676
Jefe de Producción	58.088	60.411	62.828	65.341	67.954
Calidad	60.992	63.432	65.969	68.608	71.352
Total Coste Personal	278.821	289.974	301.573	313.636	361.857
PREVISIÓN DE VEHÍCULOS Y VIAJES					
	2009	2010	2011	2012	2013
Nº de Vehículos	1	1	1	1	1
Alquiler de vehículos	4.800	4.992	5.192	5.399	5.615
Combustible	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
Gastos de viaje	3.000	3.120	3.245	3.375	3.510
Total Coste Vehiculos	11.400	11.856	12.330	12.823	13.336
PREVISIÓN DE CONSUMOS Y MANTENIMIENTO					
	2009	2010	2011	2012	2013
Energía Eléctrica	6.240	6.490	6.749	7.019	7.300
Agua Potable	2.400	2.496	2.596	2.700	2.808
Limpieza	3.000	3.120	3.245	3.375	3.510
Alarma	540	562	584	607	632
Gastos de Oficina	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
Seguros	2.160	2.246	2.336	2.430	2.527
Total Coste Consumos y Mantenim.	17.940	18.658	19.404	20.180	20.987
Total Gastos Generales	308.161	320.487	333.307	346.639	396.181

Gastos Mes	
Energía Eléctrica	520 €
Agua Potable	200 €
Limpieza	250 €
Alarma	45 €
Gastos de Oficina	300 €
Seguros	180 €

Gastos Mes	
Alquiler	400 €
Combustible	300 €
Gastos viajes	250 €



Anexo Nº11.- Estatutos

ESTATUTOS DE SOCIEDAD LIMITADA CON ADMINISTRADORES SOLIDARIOS.

TITULO I. DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.- DENOMINACION. La sociedad se denomina **PANRA, SOCIEDAD LIMITADA**. Se regirá por lo dispuesto en estos estatutos, y en lo no previsto en ellos, por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 23 de marzo de 1.995 y demás disposiciones complementarias.

ARTICULO 2.- DOMICILIO. El domicilio social se fija en el **Polígono Industrial de El Espinar, Segovia**.

El cambio de domicilio dentro del mismo término municipal, así como la creación, supresión o traslado de sucursales, agencias o delegaciones, será acordado por el órgano de administración.

ARTICULO 3.- OBJETO SOCIAL. La sociedad tendrá por objeto **la transformación de los residuos procedentes de la industria de alimentación en general, y de los derivados de la industria del pan en particular en productos de valor añadido que sean útiles para nuestros clientes.**

Las actividades que integran el objeto social podrán desarrollarse total o parcialmente de modo indirecto mediante la titularidad de acciones o participaciones en Sociedades con objeto idéntico o análogo.

Si las disposiciones legales vigentes exigiesen para el ejercicio de algunas de las actividades comprendidas en el objeto social delimitado en este artículo, estar en posesión de un título profesional determinado, dichas actividades deberán realizarse por medio de persona que ostente la titulación profesional requerida para la actividad de que se trate. Por otra parte, si esas mismas disposiciones legales exigiesen para el desarrollo de la actividad de que se trate contar con autorización administrativa o la inscripción en determinados Registros Públicos, no podrá iniciarse el ejercicio de dicha actividad hasta que se hayan cumplido los requisitos administrativos exigidos para la misma.

ARTICULO 4.- COMIENZO DE OPERACIONES. La sociedad se constituye por tiempo indefinido, y da comienzo a sus operaciones el mismo día del otorgamiento de la escritura de constitución de la sociedad.

TITULO II. CAPITAL SOCIAL

ARTICULO 5.- CAPITAL SOCIAL. El capital social se fija en **300.000** EUROS, y está íntegramente desembolsado mediante aportaciones dinerarias de los socios.

Dicho capital social se divide en **300.000** PARTICIPACIONES SOCIALES de **1** EURO cada una de ellas, iguales, acumulables e indivisibles, numeradas correlativamente del UNO al **300.000**, ambos inclusive.

TITULO III. REGIMEN DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES.

ARTICULO 6.- TRANSMISION DE PARTICIPACIONES SOCIALES Y DERECHOS SOBRE LAS MISMAS.

Las participaciones sociales serán transmisibles en la forma prevista por la Ley y por estos Estatutos.

La copropiedad, el usufructo, la prenda, el embargo y transmisiones forzosas de participaciones sociales, así como la adquisición por la Sociedad de sus propias participaciones se regirán por lo dispuesto en la Ley

La adquisición por cualquier título de participaciones sociales deberá ser comunicada de manera



fehaciente al Órgano de Administración de la Sociedad, indicando nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio, dentro del territorio nacional, del nuevo socio, así como el título, material y formal, de su adquisición.

En todo documento de enajenación de participaciones sociales, el transmitente deberá hacer constar la obligación que tiene el adquirente de hacer la comunicación a que se refiere el párrafo anterior.

Hasta tanto no se realice la indicada comunicación, y no haya transcurrido, en su caso, el plazo para el ejercicio de los derechos de preferente adquisición, no podrá el adquirente ejercitar los derechos que le correspondan en la Sociedad.

ARTICULO 7.- COMUNICACIONES A LOS SOCIOS. En todos aquellos supuestos en que la Ley exija la publicación de actos o acuerdos sociales en un periódico en cualquier Boletín Oficial, el contenido de la publicación o anuncio deberá ser individualmente notificado por el Organo de Administración a todos los socios, excepto a aquéllos que asistieran a la Junta General en que se adoptó el acuerdo.

Se considerará domicilio de los socios a efectos de tales notificaciones el que conste en el Libro Registro de socios a cargo de la sociedad.

El incumplimiento de este deber de comunicación por el Órgano de Administración no afectará a la validez de los actos o acuerdos, ni alterará las normas y plazos sobre su impugnación, en su caso.

ARTICULO 8.- DERECHOS DE ADQUISICION PREFERENTE EN LAS TRANSMISIONES NO LIBRES.

1.- Transmisión voluntaria intervivos:

La transmisión voluntaria intervivos de participaciones sociales, fuera de los casos en que dicha transmisión es libre conforme a lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada de 23 de marzo de 1.995, se regirá por lo dispuesto en el artículo 29, punto 2, de la citada Ley.

2.- Transmisiones hereditarias:

La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero o legatario del fallecido la condición de socio.

Esto no obstante, si el heredero no es un descendiente, un ascendiente o el cónyuge del socio fallecido, los socios sobrevivientes tendrán derecho a adquirir las participaciones sociales del socio difunto, apreciadas en el valor que tuvieren el día del fallecimiento del socio, pagándose el precio al contado. La valoración se hará con arreglo a lo dispuesto en el artículo 100 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, y el derecho de adquisición habrá de ejercitarse en el plazo máximo de tres meses desde la comunicación a la sociedad de la adquisición hereditaria.

TITULO IV. ORGANOS DE LA SOCIEDAD

ARTICULO 9.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD. La sociedad se regirá por:

a) La Junta General de Socios.

b) Los Administradores Solidarios.

ARTICULO 10.- JUNTAS GENERALES. La voluntad de los socios, expresada por mayoría de votos, regirá la vida de la Sociedad con arreglo a la Ley.



A) CONVOCATORIA: La convocatoria de la Junta General habrá de hacerse por el Órgano de Administración, o por los Liquidadores en su caso, mediante el envío de carta certificada con acuse de recibo a través de Notario al domicilio de cada socio que conste en el Libro Registro de socios.

La convocatoria deberá hacerse con quince días naturales de antelación a la fecha fijada para su celebración, computándose dicho plazo desde la fecha en que se hubiere remitido el anuncio de la convocatoria al último de los socios.

A tal efecto, los socios podrán pedir, en cualquier tiempo, que se actualicen o cambien los datos relativos a su domicilio que figuren en el Libro Registro de Socios.

Los socios residentes en el extranjero deberán designar un domicilio dentro del territorio nacional para recibir las notificaciones, el cual se hará constar en el Libro Registro de socios. En otro caso, se entenderán genéricamente convocados por el anuncio que a tal fin se exponga en el domicilio social.

B) CONVOCATORIA A INSTANCIA DE LOS SOCIOS: El Órgano de Administración convocará necesariamente la Junta cuando se lo solicite en virtud de requerimiento notarial, un número de socios que represente, al menos, el cinco por ciento del capital social.

Si el Órgano de Administración incumple esta obligación, la Sociedad podrá repetir contra ellos los gastos que se deriven de la convocatoria judicial prevista por la Ley, incluidos honorarios de Letrado y Procurador, aunque no sea preceptiva su intervención.

C) REPRESENTACION EN LA JUNTA: El socio podrá hacerse representar en las reuniones de la Junta General, además de por las personas expresadas en la Ley, por medio de Letrados, Economistas y, en general, cualquier tipo de Asesores Profesionales con autorización especial para cada Junta conferida por escrito.

D) PRESIDENCIA: Actuarán como Presidente y Secretario de la Junta los elegidos por la misma al comienzo de la reunión.

E) DELIBERACION Y TOMA DE ACUERDOS: La Junta General de Socios deliberará sobre los asuntos comprendidos en el orden del día establecido en la convocatoria, y se levantará acta de la misma en la forma prevista por la Ley, haciendo constar en ella las intervenciones de los socios que lo soliciten.

Los acuerdos de adoptarán con las mayorías previstas en el artículo 53 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

ARTICULO 11.- JUNTA UNIVERSAL.

La Junta General quedará válidamente constituida en cualquier lugar del territorio nacional o del extranjero para tratar cualquier asunto, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que esté presente o representado todo el capital social y los concurrentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta y el orden del día de la misma.

ARTICULO 12.- ORGANO DE ADMINISTRACION.

La gestión y el ejercicio de la representación de la sociedad corresponderá a los Administradores Solidarios nombrados por la Junta General de socios, debiendo ser un mínimo de dos Administradores y un máximo de siete.

El Órgano de Administración ejercerá su cargo por tiempo indefinido.

El cargo de Administrador Solidario será gratuito.



ARTICULO 13.-FACULTADES DEL ADMINISTRADOR.

La representación de la Sociedad en juicio y fuera de él corresponderá a cualquiera de los Administradores Solidarios en la forma prevista por la Ley y estos estatutos.

La representación se extenderá a todos los actos comprendidos en el objeto social, incluidos aquellos que tengan carácter complementario o accesorio.

En aquellos supuestos en los que no haya una clara conexión entre el acto o negocio jurídico que se pretende realizar y el objeto social de la sociedad, el Administrador Solidario que intervenga manifestará la relación con el objeto social de la sociedad del acto o negocio que pretende realizar.

A efectos meramente enunciativos, se hace constar que los Administradores podrán realizar, entre otros, los siguientes actos y negocios jurídicos:

a) Adquirir, disponer, enajenar y gravar toda clase de bienes muebles e inmuebles, así como constituir, aceptar, modificar y extinguir toda clase de derechos personales y reales incluida la hipoteca.

b) Dirigir la organización empresarial de la Sociedad y sus negocios.

c) Otorgar toda clase de actos, contratos o negocios jurídicos, con los pactos, cláusulas y condiciones que estimen oportunos disponer; transigir y pactar arbitrajes; tomar parte en concursos y subastas, hacer propuestas y aceptar adjudicaciones. Adquirir, gravar y enajenar por cualquier título, y en general realizar cualesquiera operaciones sobre acciones, obligaciones u otros títulos valores, así como realizar actos de los que resulte la participación en otras sociedades, bien concurriendo a su constitución o suscribiendo acciones en aumentos de capital u otras emisiones de títulos valores.

d) Administrar bienes muebles e inmuebles; hacer declaraciones de obra nueva, división horizontal, deslindes, amojonamiento, modificaciones hipotecarias y, en general, cualquier acto de riguroso dominio; convenir, modificar y extinguir arrendamientos rústicos o urbanos, convenir traspasos de locales comerciales y formalizar cualesquiera otras cesiones de uso y disfrute de bienes; retirar y cobrar cualquier cantidad o fondos a favor de la sociedad de cualquier organismo público o privado en que estuvieren depositados.

e) Girar, aceptar, endosar, intervenir y protestar letras de cambio y cualesquiera otros documentos de giro.

f) Tomar dinero a préstamo o crédito, reconocer deudas y créditos; prestar avales en interés de la Sociedad o de terceros, o a favor de los propios accionistas.

g) Abrir y cancelar, disponiendo de sus fondos, cuentas y depósitos de cualquier tipo en cualesquiera Bancos, Cajas de Ahorro o Entidades de Crédito o financieras en general. así como suscribir contratos de alquiler de cajas de seguridad.

h) Nombrar y despedir empleados y representantes, firmar contratos de trabajo y de transporte.

i) Comparecer ante toda clase de Juzgados y Tribunales de cualquier jurisdicción y ante toda clase de organismos públicos en cualquier concepto, y en toda clase de juicios y procedimientos, incluidos los arbitrales; interponer recursos de cualquier tipo, incluido los de cosación, revisión o nulidad; ratificar escritos y desistir de las actuaciones, ya directamente o por medio de Abogados y Procuradores, otorgando al efecto poderes de representación procesal.

j) Otorgar y firmar toda clase de documentos públicos y privados en ejercicio de sus facultades, incluidos cartas de pago, recibos o facturas.



k) Ejecutar y elevar a públicos cuando fuera necesario los acuerdos adoptados por la Junta General.

l) Otorgar poderes de todas clases y modificar o revocar los apoderamientos conferidos.

TITULO V. ASPECTOS CONTABLES

ARTICULO 14.- AUDITORIAS DE CUENTAS.

A) POR EXIGENCIA LEGAL: Si fuera necesario, por incurrir en causa de exigencia legal, la Junta General designará auditores de cuentas, antes del cierre del ejercicio a auditar.

B) POR ACUERDO SOCIAL: Con el voto favorable de la mayoría necesaria para la modificación de estatutos, podrá acordar la Junta General la obligatoriedad de que la Sociedad someta sus cuentas anuales de forma sistemática a la revisión de auditores de cuentas, aunque no lo exija la Ley. Con los mismos requisitos se acordará la supresión de esta obligatoriedad.

C) POR EXIGENCIA DE LA MINORIA: La Sociedad someterá sus cuentas a verificación por un auditor nombrado por el Registrador Mercantil, aun cuando no lo exija la ley ni lo haya acordado la Junta General, si lo solicitan los socios que representen al menos el cinco por ciento del capital social, y siempre que no hayan transcurrido tres meses desde la fecha de cierre del ejercicio que se pretenda auditar. Los gastos de esta auditoría serán satisfechos por la Sociedad.

ARTICULO 15.- NORMAS ECONOMICAS.

A) EJERCICIO ECONOMICO: Cada ejercicio social comenzará el día 1 de enero de cada año, y terminará y se cerrará el día 31 de Diciembre del mismo año.

B) LIBROS SOCIALES Y CUENTAS ANUALES: El Órgano de Administración deberá llevar los libros sociales y de contabilidad, así como redactar las cuentas anuales y el informe de gestión con arreglo a lo previsto en la Ley.

Las cuentas anuales y el informe de gestión deberán ser firmados por cualquiera de los Administradores Solidarios.

Dentro del mes siguiente a la aprobación de las cuentas anuales se presentará, mediante los correspondientes impresos oficiales, salvo en las excepciones previstas en la Ley, para su depósito en el Registro Mercantil del domicilio social, certificación de los acuerdos de la Junta general de aprobación de las cuentas anuales y de aplicación del resultado, a la que se adjuntará un ejemplar de cada una de dichas cuentas y los demás documentos previstos en la Ley. Si alguna de las cuentas anuales se hubiere formulado de forma abreviada, se hará constar así en la certificación, con expresión de la causa.

Si el Órgano de Administración incumple esta obligación incurrirá en la responsabilidad prevista en la Ley.

Mientras el incumplimiento subsista, se producirá además el cierre del Registro Mercantil, para la inscripción de los documentos señalados en la Ley.

C) INFORMACION A LOS SOCIOS: A partir de la convocatoria de la Junta General, cualquier socio podrá obtener de la Sociedad de forma inmediata y gratuita los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma y el informe de los auditores de cuentas y el de gestión en su caso. En la convocatoria se hará expresión de este derecho.

Durante el mismo plazo el socio o socios que representen el cinco por ciento del capital social podrán examinar en el domicilio social, por sí o en unión de experto contable, los documentos que sirvan de



soporte y de antecedente de las cuentas anuales.

D) REPARTO DE BENEFICIOS: Los beneficios líquidos obtenidos después de detraer Impuestos y reservas legales o voluntarias, se distribuirán entre los socios en proporción al capital desembolsado por éstos.

TITULO VI. LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD

ARTICULO 16.- La Junta General designará a los liquidadores, cuando corresponda, señalando la duración de su mandato y el régimen de su actuación, solidaria o conjunta.

A falta de tales nombramientos, ejercerán el cargo de liquidador los mismos Administradores de la sociedad.

Los socios que hubiesen aportado bienes inmuebles a la sociedad, tendrán derecho preferente a recibirlos en pago de su cuota de liquidación en la forma prevista por la Ley.

TITULO VII. OTRAS DISPOSICIONES

ARTICULO 17.- ARBITRAJE. Todas las dudas y conflictos que surjan en orden a la interpretación de estos estatutos se someterán a un arbitraje de equidad.

ARTICULO 18.- INCOMPATIBILIDADES. No podrán ocupar ni ejercer cargos en esta Sociedad las personas comprendidas en alguna de las prohibiciones o incompatibilidades establecidas en el Ordenamiento Jurídico Español.