



**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Facultad de Economía y Empresa**

**Trabajo Fin de Grado**

# Sybarys: Empresa productora y distribuidora de alimentos de quinta gama

**Presentado por:** Lorenzo Mellado Encinas

**Modalidad:** Proyecto Empresarial

**Director/a:** Carlos Alberto Castaño

**Ciudad:** Madrid

**Fecha:** 29 de Enero de 2016

## RESUMEN

Este proyecto estudia la viabilidad de Sybarys, empresa productora y distribuidora de alimentos de quinta gama. Estos alimentos, elaborados sin conservantes, están preparados para su consumo inmediato. La situación actual favorece la implantación de empresas de alimentación de alta calidad. El público objetivo son personas con poco tiempo para comer, con nivel adquisitivo medio-alto y preocupadas por su salud. Se propone una cartera de ocho productos que se distribuyen directamente a los consumidores finales mediante pedidos telefónicos u on line o por medio del uso de máquinas vending. La empresa, una sociedad limitada y domiciliada en Madrid, cuenta con siete personas que ocupan seis puestos diferentes. Las estimaciones financieras, con unas cuotas de mercado previstas realistas, reflejan la viabilidad y alta rentabilidad de la empresa, recuperándose la inversión realizada por los socios a los cinco años.

Palabras Clave: comida de calidad, platos precocinados, quinta gama, máquinas vending, gourmet.

## ABSTRACT

This business project studies the feasibility of Sybaris, a company that produces and distributes pre-cooked food. This food, which is made without using preserving agents, is ready for immediate consumption. The current economic situation, consumer habits and the wide gastronomic offer favours the establishment of high quality cooking business. The target market is working people and / or people with little time to eat, with medium or high purchasing level and concerned about their health and good physical condition. A portfolio of eight different products is proposed. The distribution takes place directly to final consumers, either by telephone or online orders or through vending machines which differences this business from the competition. The company, whose legal form is Limited Partnership located in Madrid, has an initial staff of seven people. The financial projections, with realistic market shares, reflects high viability and profitability. The partners would recover the investment within five years.

Keywords: quality food, ready meals, pre-cooked, vending machines, gourmet.

## ÍNDICE

1.	Introducción .....	1
2.	Análisis de la situación actual .....	2
2.1.	Macroentorno .....	2
2.1.1.	Análisis legal .....	2
2.1.2.	Análisis económico .....	3
2.1.2.1.	Crecimiento económico .....	3
2.1.2.2.	Inflación .....	3
2.1.2.3.	Desempleo .....	3
2.1.2.4.	Tipos de interés .....	4
2.1.3.	Análisis social .....	4
2.1.3.1.	Ideología .....	4
2.1.3.2.	Población .....	4
2.1.3.3.	Hábitos de consumo .....	4
2.1.4.	Análisis tecnológico .....	6
2.1.5.	Corolario .....	6
2.2.	Sector .....	7
2.2.1.	Datos generales .....	7
2.2.2.	Posibles nuevos competidores .....	8
2.2.3.	Competidores existentes .....	8
2.2.3.1.	Competencia directa .....	8
2.2.3.2.	Competencia indirecta .....	9
2.2.4.	Productos sustitutivos .....	9
2.2.5.	Clientes .....	9
2.2.6.	Proveedores .....	9
2.2.7.	Corolario .....	10
2.3.	Análisis interno .....	10
2.4.	Perfil estratégico .....	11
2.5.	Análisis swot .....	11
2.5.1.	Debilidades .....	11
2.5.2.	Amenazas .....	12
2.5.3.	Fortalezas .....	12
2.5.4.	Oportunidades .....	12
2.5.5.	DAFO cruzado .....	12
3.	Aspectos legales .....	14
3.1.	Trámites de constitución .....	14

3.2.Trámites específicos de la actividad.....	15
3.3.Trámites de inicio de actividad .....	15
4. Marketing.....	16
4.1.Estudio de mercado .....	16
4.1.1.Segmentación.....	16
4.1.2.Estudio de mercado cualitativo .....	16
4.1.3.Estudio de mercado cuantitativo .....	17
4.2.Marca y logotipo.....	19
4.3.Producto .....	19
4.3.1.Descripción .....	19
4.3.2.Ciclo de vida .....	20
4.3.3.Cata de producto .....	20
4.4.Precio.....	21
4.5.Plan de comunicación .....	22
4.5.1.Página web .....	22
4.5.2.Redes sociales .....	22
4.5.3.Otras acciones de comunicación .....	23
4.6.Distribución .....	23
4.6.1.Recepción de pedidos .....	23
4.6.2.Distribución de pedidos.....	24
4.6.3.Máquinas vending.....	24
4.6.3.1.Modelo .....	24
4.6.3.2.Evaluación.....	25
4.6.3.3.Localizaciones .....	25
5. Producción.....	26
5.1.Gestión de pedidos .....	26
5.2.Instalaciones .....	26
5.3.Equipo.....	26
5.4.Proceso productivo .....	27
5.4.1.Aprovisionamiento .....	27
5.4.2.Recepción de materia prima .....	28
5.4.3.Almacenaje de las materias primas .....	28
5.4.4.Cocinado .....	28
5.4.5.Abatimiento.....	29
5.4.6.Envasado y etiquetado .....	29
5.4.7.Conservación-congelación.....	29
5.4.8.Salida de producto elaborado .....	29

5.5	Plan de calidad .....	29
6.	Recursos humanos.....	30
6.1.	Organigrama .....	30
6.2.	Análisis y descripción de puestos de trabajo .....	30
6.3.	Gestión por competencias.....	32
6.3.1.	Competencias genéricas.....	32
6.3.2.	Competencias específicas .....	32
6.3.3.	Nivelación .....	32
6.4.	Reclutamiento y selección.....	33
6.5.	Comunicación interna .....	34
6.6.	Administración de personal .....	34
6.6.1.	Prevención de riesgos laborales (PRL) .....	34
6.6.2.	Retribución.....	35
6.7.	Evaluación del desempeño .....	35
6.8.	Formación .....	36
6.9.	Motivación.....	36
7.	Finanzas.....	37
7.1.	Previsiones .....	37
7.1.1.	Previsión de ventas.....	37
7.1.1.1.	Ventas on line.....	37
7.1.1.2.	Ventas en máquinas de vending.....	38
7.1.1.3.	Reparto anual de las ventas por productos.....	38
7.1.2.	Previsión de gastos.....	39
7.1.2.1.	Gastos de aprovisionamiento .....	39
7.1.2.2.	Gastos comerciales .....	40
7.1.2.3.	Gastos de personal .....	40
7.1.2.4.	Otros gastos.....	40
7.1.3.	Plan de inversiones y financiación .....	41
7.2.	Gestión de tesorería.....	41
7.3.	Cuentas anuales .....	42
7.4.	Punto de equilibrio .....	42
7.5.	Viabilidad de la empresa .....	43
7.6.	Ratios.....	44
8.	Conclusiones .....	45
9.	Limitaciones.....	46
10.	Referencias bibliográficas.....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz DAFO.....	13
Tabla 2: Descripción del puesto “Encargado Comercial y de Marketing” .....	31
Tabla 3: Niveles competenciales por puesto .....	33
Tabla 4: Retribución de los puestos de trabajo .....	35
Tabla 5: Porcentaje de facturación mensual para cualquier año.....	39
Tabla 6: Porcentaje de facturación mensual para el primer año .....	39

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fachada de la nave industrial. Fuente: Idealista.com .....	14
Figura 2: Logo de Sybarys.....	19
Figura 3: Parques empresariales donde ubicar las máquinas vending .....	25
Figura 4: Planta baja y planta alta de la nave .....	26
Figura 5: Proceso de producción de Sybarys .....	27
Figura 6: Organigrama de Sybarys.....	30
Figura 7: Estimación de las ventas on line.....	37
Figura 8: Estimación de las ventas en máquinas de vending.....	38

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución anual del IPC con base 2011. ....	3
Gráfico 2: Euribor histórico desde 2011 .....	4
Gráfico 3: Número de personas por hogar.....	5
Gráfico 4: Perfil Estratégico .....	11
Gráfico 5: Motivos de consumo .....	17
Gráfico 6: Lugares de compra .....	17
Gráfico 7: Frecuencia de consumo .....	17
Gráfico 8: Lugar deseado de compra .....	17
Gráfico 9: Platos consumidos .....	18
Gráfico 10: Lugar de consumo .....	18
Gráfico 11: Marca consumida.....	18
Gráfico 12: Limitaciones de consumo .....	18
Gráfico 13: Preferencias de platos.....	18
Gráfico 14: Preferencia de alimento principal .....	18
Gráfico 15: Preferencia de guarnición .....	18
Gráfico 16: Profesiograma del puesto “Encargado Comercial y de Marketing” .....	31
Gráfico 17: Punto de equilibrio a tres años .....	43
Gráfico 18: Valor actual neto de Sybarys a seis años.....	43

## 1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Fin de Grado (TFG) es un proyecto empresarial dentro del sector alimenticio. En él se busca atender la demanda de aquellas personas que buscan el consumo de comida de calidad pero de manera rápida, sencilla y cómoda.

Tras estudiar el sector y analizar el público objetivo, se toma la decisión de realizar una empresa dedicada a la producción y distribución de alimentos, concretamente productos de quinta gama, los cuales se definen como platos preparados, que después de ser sometidos a procesos que conservan todas sus cualidades organolépticas originales, se pueden conservar refrigerados o congelados, tras lo cual pueden ser preparados para el consumo de manera fácil y rápida.

Para la distribución del producto se propone la máquina de vending, así, los platos preparados no solamente estarán cerca del público objetivo, sino que los mismos clientes podrán consumirlos inmediatamente después de la compra.

El objetivo principal que se tratará de lograr en este TFG es la evaluación de la viabilidad de una empresa productora y distribuidora de alimentos de quinta gama, a la vez que se plantean como objetivos secundarios los siguientes:

- Analizar la situación general y sectorial en que una empresa de nueva creación se encuentra actualmente.
- Enumerar los diferentes pasos a seguir para la constitución y puesta en marcha de la empresa.
- Estudiar el mercado y concretar la demanda del público objetivo.
- Definir el producto a vender, así como el precio de venta, medios de comunicación a utilizar y canales de distribución de dichos productos.
- Organizar el proceso productivo y describir las instalaciones y equipamiento necesarios para el desarrollo de productos.
- Planificar la gestión de los recursos humanos y de los puestos de trabajo.
- Confeccionar las cuentas anuales previsionales y calcular ratios y rentabilidades.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. MACROENTORNO

Para estudiar el entorno general de la empresa, se evaluarán los aspectos legales, económicos, sociales y tecnológicos.

#### 2.1.1. Análisis legal

En la creación y desarrollo de la actividad de una empresa se deben cumplir las leyes mercantiles, fiscales y laborales vigentes, así como cualquiera otra que pudiera afectar a la sociedad.

- Real Decreto 512/1977, de 8 de febrero por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de platos preparados.
- Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de Diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.
- Ordenanza Municipal de 9 de octubre de 2001 del Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras.
- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.
- Reglamento (CE) nº 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios
- Ley 36/2006, de 29 de noviembre, de medidas para la prevención del fraude fiscal.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Ordenanza Municipal de 29 de abril de 2014 de Tramitación de Licencias Urbanísticas.
- Ordenanza Municipal de 19 de diciembre de 2014 del Impuesto sobre Actividades Económicas.



- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores.
- Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2016

## 2.1.2. Análisis económico

### 2.1.2.1. Crecimiento económico

La economía española ha registrado un aumento trimestral en el Producto Interior Bruto (PIB) del 0,8% (3,4% interanual) en el tercer trimestre de 2015, haciendo que se prevea un crecimiento del PIB del 3,1% para el año 2015 (Banco de España, 2015). Éste es el noveno trimestre consecutivo con crecimiento, desde el último trimestre de 2012, lo que supone una recuperación de los valores de esta magnitud respecto a los peores momentos que la crisis provocó en nuestro país.

### 2.1.2.2. Inflación

El Índice de Precios de Consumo tiene constantes variaciones mes a mes, con alta estacionalidad. Sin embargo, al considerar periodos de doce meses o interanuales, como puede verse en el Gráfico 1, los precios se mantuvieron iguales en el mes de diciembre de 2015 respecto a los del año anterior (Instituto Nacional de Estadística, 2016)

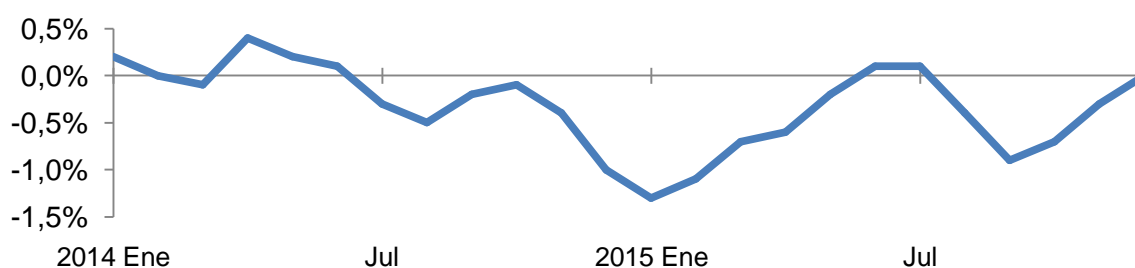


Gráfico 1: Evolución anual del IPC con base 2011. Fuente: Instituto Nacional de Estadística

### 2.1.2.3. Desempleo

La población activa en septiembre de 2015 es de 23.071.000 personas. De ellas, el número de ocupados asciende a 17.135.000 personas en el tercer trimestre de 2015, lo que supone un incremento del 3,11% respecto al año anterior. El número de parados se reduce a 5.936.000 personas, lo que supone una disminución del 2,50% respecto a 2014. Por último, la tasa de paro al finalizar el tercer trimestre de 2015 es del 21,2% (Instituto Nacional de Estadística, 2015).

#### 2.1.2.4. Tipos de Interés

El Euríbor, índice que toman como referencia la mayoría de las hipotecas en España, cerró diciembre de 2015 en el 0,059%, lo que supone una rebaja de 175,56 euros anuales en una hipoteca media (Expansión, 2016). Este valor significa una bajada de 0,270% respecto al valor de diciembre de 2014. En el Gráfico 2 puede observarse la evolución decreciente del Euríbor en los últimos años.

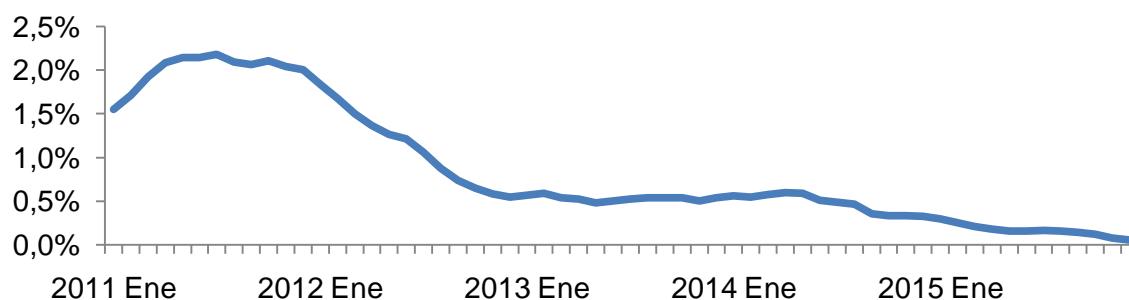


Gráfico 2: Euríbor histórico desde 2011. Fuente: Euríbor rates

### 2.1.3. Análisis social

#### 2.1.3.1. Ideología

Las pasadas elecciones generales del 20 de diciembre han mostrado una fragmentación muy marcada en cuanto a ideología política en el seno de la sociedad española. Con cuatro partidos con al menos 40 escaños y con la habitual presencia de partidos nacionalistas en el Congreso, la gobernabilidad durante la legislatura se presenta complicada y, a priori, sin fácil predicción del desarrollo que seguirá.

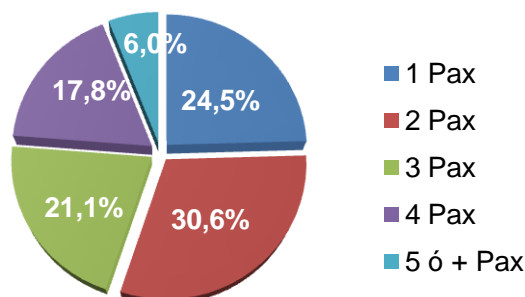
#### 2.1.3.2. Población

De acuerdo con los datos oficiales (Instituto Nacional de Estadística, 2015), España cuenta actualmente con una población total de 46.439.864 habitantes de los cuales el 49,14% son varones (22.820.775) y el 50,86% son mujeres (23.619.089). De esta población total, 5.543.066 habitantes corresponden a la primera corona del área metropolitana de Madrid. También mencionar que la mayoría de la población (50,55%) se concentra entre los 25 y los 59 años de edad.

#### 2.1.3.3. Hábitos de consumo

Uno de los factores clave en el consumo de alimentos es la distribución de la población consumidora y los ingresos que obtienen. El ingreso medio por hogar en 2013 se situó en 26.154 euros, con una disminución del 2,3% respecto al año 2012 (Instituto Nacional de Estadística, 2015). Respecto a la distribución, en el Gráfico 3 se muestra la

proporción de los 18.252.886 hogares que hay en España en función del número de miembros que los componen.



**Gráfico 3: Número de personas por hogar. Fuente: Instituto Nacional de Estadística**

Centrándonos en el sector alimentario, otros aspectos a destacar son (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2015):

- El gasto total en alimentación en los hogares en 2014 alcanzó un importe de 98.052 millones de euros, incluyendo 66.443 millones de gasto en el hogar y 31.609 millones de gasto extradoméstico
- Los principales factores que determinan el lugar de compra son la calidad del producto (59,9%), la cercanía al establecimiento (54,5%) y los buenos precios (52,9%).
- Un 10,5% de la población ha comprado alimentación por internet, aunque este dato varía en función de la edad, siendo un 19,1% para las personas entre 20 y 35 años o un 10,9% para las personas entre 36 y 55 años.
- Existe una fidelidad alta en la compra, ya que el 70,9% de los individuos compran siempre la misma marca y el 20,5% compran la marca más barata de entre un reducido número de opciones.

Los productos congelados precocinados tienen cada vez más aceptación debido a la practicidad y comodidad que suponen y a la percepción de una calidad tan buena como la de un producto fresco. Estos motivos hacen que en el 72% de los hogares se consuman estos productos al menos una vez a la semana, llegando a representar el 6% de la cesta de la compra de las familias. El mayor consumo se da en hogares unipersonales, familias sin hijos y estudiantes, que generalmente son personas ocupadas que disponen de poco tiempo libre para cocinar. Los adultos independientes son los que más recurren a este tipo de productos, con una media de consumo de 26 kg, y los jóvenes independientes, con 21 kg. (Asociación Española de Codificación Comercial, 2012).

Los artículos congelados elaborados más consumidos son los precocinados, con el 66% de penetración entre los consumidores, seguido de los salteados y las pizzas, con el

54% y los platos preparados, con el 46%. A pesar de estas cifras, los productos congelados más consumidos siguen siendo los pescados y las verduras (Kantar Worldpanel, 2014).

#### **2.1.4. Análisis tecnológico**

Analizando las empresas integradas en los epígrafes 10 al 18 del Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), se observa que el 97,5% de las empresas españolas disponen de ordenadores, el 96,2% disponen de conexión a Internet, el 76,3% tienen página web y el 15,9% permiten recibir pedidos online (Instituto Nacional de Estadística, 2015).

El 74% de los hogares españoles tienen acceso a internet (Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI, 2015). La práctica totalidad (94%) de los usuarios de Internet de estos hogares se conectan varias veces al día, y lo hacen desde varios dispositivos, smartphones, portátiles, sobremesas o tablets por citar los más comunes aunque también lo hacen de forma más residual desde otros dispositivos como smartTVs, consolas o e-books (Cetelem, 2014).

En España, las ventas a través de comercio electrónico a consumidores finales (Business to Consumer o B2C) en 2014 aumentaron hasta 14.610 millones de euros lo que supone un 18% más que en 2013. De media, cada usuario de ecommerce se gastó 1.330 euros en el último año. Los productos o servicios más contratados online son viajes, entradas y telecomunicaciones, mientras que los productos alimenticios son comprados al menos una vez al año por el 28% de la población (Cetelem, 2014).

Si especificamos la cuota de mercado de la compra online de alimentación, decir que supone el 0,6% del total de ventas del mercado de gran consumo, lo que supone aproximadamente 300 millones de euros al año (Nielsen, 2014).

#### **2.1.5. Corolario**

Las circunstancias actuales, vista la evolución de las cifras macroeconómicas de los últimos años, permiten hablar de la recuperación de la economía española, lo que beneficia la implantación de nuevas empresas y la creación de empleo, lo que a su vez provoca que haya más trabajadores y que las familias dispongan de más dinero. Estos dos factores son de suma importancia para nuestra empresa ya que habrá una mayor población que reúna las características económicas de nuestro público objetivo.

El estilo de vida actual hace que una gran parte de la población -los segmentos poblacionales más numerosos son aquellos en edad de trabajar- no disponga del tiempo necesario para comer en las condiciones en que tradicionalmente se hacía. Esto sugiere que la rigidez de los horarios laborales y la ausencia de cargas familiares en muchos

hogares sean el detonante del consumo cada vez mayor de productos de rápida preparación y fácil acceso.

Los avances tecnológicos también propician el modelo comercial proyectado. La población utiliza habitualmente aparatos electrónicos, compran continuamente en páginas de internet y consumen productos en máquinas de autoservicio. Todas estas acciones corrientes facilitan el acceso a nuestros productos.

## 2.2. SECTOR

Para realizar el análisis sectorial que aparece a continuación, se proporciona en primer lugar información general sobre la industria alimenticia pasando posteriormente al estudio de las cinco fuerzas que determinan la competencia y rivalidad en una actividad (Porter, 1979).

### 2.2.1. Datos generales

Como primera aproximación debe exponerse que después de algunos años en declive, el sector ha experimentado una mejora durante los dos últimos años. En particular, el pasado año ha mejorado de forma muy importante en factores como la producción o el empleo, entre otros.

La producción de este sector creció un 3,8%, duplicando holgadamente la media del crecimiento de la industria manufacturera. Este aumento de la producción ha hecho que el sector alimenticio suponga el 22,5% de la producción industrial total española. Si el incremento en la producción es importante, lo es aún más en el empleo. El número de personas ocupadas ha aumentado en el último año un 7,1%, muy por encima de los incrementos medios de la industria manufacturera (1,1%) y de la economía española (1,2%), lo que hace que la tasa de paro del sector sea un 3,2% inferior al general (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2015).

La proporción de la alimentación en la cesta de la compra de los españoles supuso en 2014 el 18,9% del gasto familiar, incluyendo un gasto en carne y derivados del 4,7% y en pescado y productos del mar del 2,5%. Atendiendo al grado de procesado de los productos alimenticios, reseñar que el 8,7% del consumo per cápita en kilogramos corresponde a productos transformados y preparados (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2015).

El 89,9% de las compras de alimentación se realizan por canales clásicos como supermercados, hipermercados o tiendas tradicionales, mientras que el restante 10,1% se realizan por canales no clásicos (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2015).

Las últimas novedades del sector vienen por un informe de la Agencia Internacional para la Investigación del Cáncer (IARC) donde se advierte que un consumo diario de 50

gramos de carne procesada aumenta un 18% la probabilidad de sufrir cáncer colorrectal en los humanos y que la carne roja probablemente también sea cancerígena (Organización Mundial de la Salud, 2015).

Ante este informe, el sector ha querido dejar claro que no es un único grupo de alimentos el responsable de los problemas de salud sino la dieta en su conjunto además de otros factores como la edad, genética o estilo de vida (Asociación Nacional de Industrias de la Carne Españolas, 2015). No obstante, existe preocupación por el posible descenso del consumo por parte de la ciudadanía.

### **2.2.2. Posibles Nuevos Competidores**

Durante 2011, el sector de la alimentación precocinada congelada facturó 4.050 millones de euros, un 3% más que en 2010, prácticamente doblando el crecimiento del conjunto del sector de la alimentación (Asociación Española de Codificación Comercial, 2012). Por este motivo, la entrada de nuevos competidores que busquen satisfacer esta nueva tendencia podría presentar un incremento en los próximos años.

Un ejemplo de empresa que está incorporándose al sector es Amazon, que ha iniciado a finales de septiembre la distribución de productos alimenticios no perecederos. Inicialmente no es competencia para el concepto de negocio propuesto en este trabajo, pero sí podría serlo en un futuro.

### **2.2.3. Competidores Existentes**

Debido al cambio en los hábitos de consumo, y su mayor preferencia respecto a los productos congelados precocinados, el número de empresas que se dedican a la producción de este tipo de productos se incrementa cada año.

Actualmente, existe un alto nivel de concentración de competidores, algunos, sumamente consolidados, con años de experiencia, alta variedad de productos y un gran conocimiento del sector.

En 2014, había registradas 28.343 empresas en el sector alimenticio, de las que el 14% pertenecían a la industria de la carne y productos cárnicos y el 2,8% tenían como actividad el procesado y conservación de pescados y productos del mar. Estos mismos subsectores suponen en conjunto casi la tercera parte del total de ventas del sector de alimentación, alcanzando un porcentaje del 26,1% el sector cárnico y del 5,3% el del pescado (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2015).

#### **2.2.3.1. Competencia directa**

Se tomó como competidores directos a aquellos que se dedican exclusivamente a la fabricación, venta on-line y entrega a domicilio, ya que por el momento no existen empresas

que cuenten con máquinas de vending. En el anexo 11.1 se muestran las principales características de la actividad de Donadona, Eismann y Bofrost.

#### **2.2.3.2. Competencia indirecta**

Se consideran competidores indirectos aquellas empresas que comercializan productos precocinados como Mercadona o Maheso, pero cuya distribución es diferente a la planteada en este proyecto de empresa. También se considera a Telepizza, ya que fácilmente puede sustituir a cualquiera de los productos precocinados debido al servicio a domicilio y a su línea de negocio de “Fast Food”. En el anexo 11.2 se muestran las principales características de estas empresas.

#### **2.2.4. Productos Sustitutivos**

Son aquellos que sirven como reemplazo de cualquier producto, ya que cumple con las mismas funciones y satisfacen la misma necesidad.

Se consideró que los principales productos sustitutivos de los platos precocinados congelados son los productos simples no preparados, aquellos que se pueden adquirir en supermercados e hipermercados, tiendas de alimentación y otras tiendas de auto servicio.

Si atendemos al eje psicológico del consumidor, también puede considerarse producto sustitutivo cualquier tipo de comida rápida, como hamburguesas, pizzas, kebabs o comida china, ya que es la comida demandada cuando se dispone de poco tiempo.

#### **2.2.5. Clientes**

Los productos de la empresa están orientados a las personas que consumen de forma recurrente productos congelados precocinados, debido a que tienen poco tiempo, a que no les gusta cocinar y/o a que encuentran más cómodo el uso de estos productos.

Pueden diferenciarse entre aquellos que suelen comer en su casa aunque eso no significa que cocinen y por otro lado, aquellos que no tienen tiempo para ir a casa a comer y suelen hacerlo en el trabajo o en lugares próximos.

Los consumidores podrán acceder al producto en su domicilio realizando pedidos online o por teléfono y, lo que sirve como elemento diferenciador, por medio de máquinas de vending, las cuales estarán ubicadas en localizaciones con un gran volumen de personas de paso, por lo que el grado de concentración de los clientes es alto.

#### **2.2.6. Proveedores**

Los principales abastecedores serán empresas de materias primas, aquellas que proporcionen todos los alimentos que se necesitan para cocinar los platos.

Se clasificarán los proveedores en función de la materia prima que nos proporcionen. Así, los proveedores clase 1 serán aquellos a quienes compremos los productos principales

de cada plato, esto es, la carne o el pescado por ejemplo. Los proveedores clase 2 serán aquellos a los que se compren productos utilizados en la totalidad o mayoría de platos, como el aceite. Por último, los proveedores clase 3 serán el resto de empresas, a las que en general se compra poca cantidad de producto y/o de forma muy poco frecuente.

Al existir numerosas empresas que ofrecen productos similares, los costes de cambiar de proveedor serán mínimos. No obstante pueden establecerse contratos de larga duración con proveedores clase 1 siempre que se mantengan unos estándares de calidad fijados previamente, lo que provocaría un coste de cambio más elevado.

### 2.2.7. Corolario

Retomando los datos de este apartado y aquellos descritos anteriormente en el apartado Macroentorno puede concluirse que la empresa se moverá en un mercado que factura 270 millones de euros aproximadamente. Esta estimación se ha calculado teniendo en cuenta el volumen de gasto en alimentación, cifrado en 98.052 millones de euros, el porcentaje conjunto de ventas de los subsectores cárnico y del pescado, que ascendió al 31,4%, el porcentaje de consumo per cápita de productos transformados y preparados, valorado en un 8,7% y la distribución de alimentación a los consumidores finales por canales no tradicionales, estimado en un 10,1%.

Si se realiza el cálculo del volumen del mercado atendiendo a los 4.050 millones de euros que facturaron los productos congelados precocinados y a que el 10,5% de las personas han comprado alimentación por internet, el cálculo asciende a unos 420 millones de euros.

Como puede observarse, existe un rango muy amplio en función de las cifras que se utilicen pero, en cualquier caso, con perspectivas muy realistas de crecimiento en los próximos años.

## 2.3. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado se busca obtener un análisis del negocio en función de los factores críticos que se han designado como de éxito. Para ello, en función de cada área de la empresa, se realizará una descripción de estos indicadores clave.

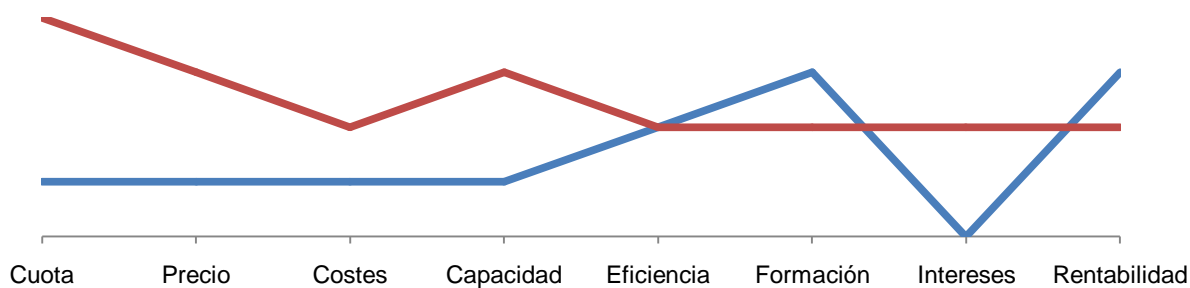
- Se designan dos factores clave en el departamento de marketing; la cuota de mercado, que será reducida debido a los canales de distribución previstos, y el precio del producto que será más elevado que el de la competencia ya que primará la calidad y el volumen de producción será más reducido.
- Se identifican dos elementos clave en la sección de producción; los costes fijos unitarios, que serán elevados debido al volumen productivo reducido, y la capacidad de producción, ya inicialmente no se fabricará a máxima capacidad.



- Se determinan dos indicadores críticos en el área de recursos humanos; la eficiencia de los trabajadores, ya que por la curva de experiencia irá mejorando cada día, y la formación porque el aprendizaje continuo hace que mejore la capacidad profesional de los trabajadores, lo que revertirá en la mejora de los productos.
- Se identifican dos factores clave en la división financiera; los intereses financieros, debido a que se optará por un renting para la incorporación de la mayor parte del inmovilizado, y la rentabilidad de las inversiones ya que al alquilarse gran parte del inmovilizado, la rentabilidad será más elevada que si se adquiriera en propiedad todo el inmovilizado inicialmente.

## 2.4. PERFIL ESTRATÉGICO

En el Gráfico 4 se muestran visualmente las diferencias entre Sybarys (azul) y la competencia (rojo) en las distintas líneas funcionales.



**Gráfico 4: Perfil Estratégico**

Al comparar los factores claves de éxito, el resultado arroja una clara desventaja frente a la competencia. Aún así, existen varios factores de la empresa que le servirán para potenciarla. Las áreas que tienen mayor desventaja son producción y marketing, mientras que en recursos humanos la empresa mejora al competidor. En el área de finanzas, ambas empresas se mantienen en niveles similares.

## 2.5. ANÁLISIS SWOT<sup>1</sup>

Después de analizar el entorno interno y externo, se definieron los puntos positivos y negativos de cada uno de ellos.

### 2.5.1. Debilidades

- Inexperiencia: No se cuenta con experiencia en el sector, lo cual provocará incurrir inicialmente en más costes.
- Alta inversión: la maquinaria necesaria para el proceso productivo y de distribución tiene un precio elevado, que debe ser cubierto por la financiación.

<sup>1</sup> Iniciales en inglés de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Cartera de productos pequeña: debido a que es una empresa de nueva creación, se ve limitada la variedad de productos a ocho.

### **2.5.2. Amenazas**

- Posibles cambios en la normativa: Tal y como ocurrió en la última reforma, un nuevo cambio en la normativa que afecte a la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas puede hacer que tengamos que reestructurar nuestra empresa y el modelo de producción, incurriendo en nuevos gastos e inversiones
- Nuevos competidores: el sector de los productos congelados se ha visto como un mercado con mucho potencial, por lo que cada vez aparecen más empresas, lo que disminuye la cuota de mercado de cada participante.
- Mala imagen: los consumidores muestran reticencias sobre los productos precocinados.

### **2.5.3. Fortalezas**

- Ciclo cerrado: ser productores y distribuidores evitará intermediarios. El crecimiento del margen comercial compensará los costes de distribución a pequeña escala.
- Venta en máquinas vending: es una forma de distribución nueva en el sector, lo que se une a la necesidad del público objetivo de consumir el producto fuera de casa.
- Plan de comunicación e imagen: Se usarán técnicas de marketing efectivas no usadas por los competidores.

### **2.5.4. Oportunidades**

- Incremento del mercado: el consumo de productos congelados precocinados ha aumentado en los últimos años.
- Aumento de compras online: el comercio electrónico en general y el de alimentos en particular es cada año mayor.
- Hábitos de consumo: la tendencia al cambio de la cocina tradicional casera a los productos congelados precocinados y al consumo fuera de casa.

### **2.5.5. DAFO cruzado**

Con estos factores, se realizó un DAFO cruzado, donde se analiza la interacción existente entre cada fortaleza y debilidad con cada oportunidad y amenaza, asignándose un valor entre 2 y -2. A continuación aparece el análisis de cada interacción y seguidamente se muestran los valores numéricos en la Tabla 1.

- Ser productores y distribuidores permite optimizar las oportunidades que concede el entorno y defendernos mejor ante la entrada de nuevos competidores. En el caso de

modificaciones en las leyes, es más probable que nos afecten debido a que realizamos más funciones.

- Distribuir nuestros productos con un medio innovador permite llegar a más personas y sobre todo satisface una necesidad actual de la población. A pesar de ser fácilmente reproducible, nos diferencia y mejora la imagen de nuestros productos.
- El plan de marketing desarrollado presta especial atención al comercio electrónico y a la posibilidad de acceder a nuestros productos fácilmente. Nuestra página web debe permitir diferenciarnos de la competencia presente y futura y conseguir dar una imagen de calidad de nuestros platos.
- La inexperiencia en el sector puede impedir aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno, así como potenciar las amenazas, especialmente la mala imagen de los productos precocinados, si no se hacen las cosas correctamente.
- Para poder aprovechar la buena marcha del sector debe realizarse una alta inversión, que en caso de no poder consumarse, no tendrá ningún efecto beneficioso sobre nuestros productos. Sin embargo, estaremos menos protegidos contra la entrada de nuevas empresas y no se podrán realizar todas las acciones destinadas a mejorar la imagen de nuestros platos.
- Contar con únicamente ocho productos puede favorecer las compras desde nuestra web, ya que la elección de platos desde la web resulta más fácil e intuitiva. Una menor variedad en la cartera no mejora la percepción de los consumidores respecto a los productos precocinados y supone estar más indefenso a los ataques de la competencia.

		O			A			
		Aumento Mercado	Compras Online	Hábitos Consumo	Posible Cambio Normativa	Nuevos Competidores	Mala Imagen	
<b>F</b>	Ciclo Cerrado	1	1	1	-1	1	0	3
	Máquinas Vending	2	0	2	0	2	1	7
	Plan Comunicación	0	2	2	0	1	1	6
<b>D</b>	Inexperiencia	-1	-1	-1	-1	-1	-2	-7
	Alta inversión	0	0	0	0	-2	-2	-4
	Cartera Reducida	0	1	0	0	-2	-2	-3
		2	3	4	-2	-1	-4	

**Tabla 1: Matriz DAFO.**

Después de realizar la matriz, puede observarse que la principal fortaleza es la distribución con máquinas vending mientras que la debilidad más importante es la inexperiencia al montar una empresa en el sector alimenticio.

### 3. ASPECTOS LEGALES

Se ha decidido constituir la empresa como una sociedad limitada con razón social Sybarys S.L., y cuyo objeto social es tanto la elaboración de platos y comidas preparados y su posterior venta online a consumidores finales (Clasificación Nacional de Actividades Económicas - CNAE 1085), como la distribución de los mismos productos en máquinas de vending (CNAE 4639)

El domicilio social y fiscal quedará establecido en la calle del Valle de Tobalina, nº 40, Polígono Industrial “La Resina”, CP: 28021 Villaverde, Madrid (Idealista.com, 2015). La nave puede verse en la Figura 1. Se ha elegido esta ubicación por la posibilidad de acceder a una nave industrial en alquiler que había albergado una empresa con “Cocina Central” y contaba con gran parte de la instalación industrial ya montada y en perfecto estado de uso.



Figura 1: Fachada de la nave industrial. Fuente: Idealista.com

#### 3.1. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

Con la finalidad de constituir la citada sociedad, se deben presentar los siguientes documentos:

- Solicitud en el Registro Mercantil Central de Madrid del certificado negativo del nombre de la sociedad.
- Solicitud en la Delegación de Hacienda del NIF provisional mediante el modelo 036 y adjuntando copia de la certificación negativa y fotocopia del DNI del empresario.
- Apertura de la cuenta corriente bancaria presentando el CIF provisional.
- Constitución de la Sociedad mediante Escritura Pública ante notario.
- Presentación en la Delegación de Hacienda del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados mediante el modelo 600.
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Legalización de los libros oficiales en el Registro Mercantil.

- Solicitud del NIF definitivo
- Comunicación a la Dirección Provincial del Ministerio de Empleo y Seguridad Social de la apertura del centro de trabajo.

### 3.2. TRÁMITES ESPECÍFICOS DE LA ACTIVIDAD

- Solicitud del Registro de Industrias y establecimientos alimenticios en la Dirección General de Salud Pública y Alimentación
- Regulación en el Ayuntamiento de Madrid de nuestro horario (de 8:00 a 22:00).
- Expedición del carnet de manipulador de alimentos.
- Registro de la marca en el Registro de Marcas y Patentes de Madrid.

### 3.3. TRÁMITES DE INICIO DE ACTIVIDAD

- Alta en el Impuesto sobre actividades económicas presentando el modelo 840 y el NIF definitivo en la Delegación de Hacienda.
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social presentando el modelo TA6 y copias del DNI del empresario, del NIF de la empresa y de la Escritura.
- Obtención del número de afiliación a la Seguridad Social presentando el modelo TA1 y copias de los DNI del empresario y de los trabajadores.
- Altas en el Régimen General de la Seguridad Social presentando el modelo TA2/S.
- Cambio de licencia urbanística en el Ayuntamiento ya que la nave industrial donde se desarrollará la actividad cumple las condiciones de habitabilidad y uso.

## 4. MARKETING

Este proyecto empresarial estudia la fabricación y distribución de alimentos de V gama orientados primordialmente a personas que no disponen de tiempo o que no desean cocinar. La principal diferencia con las empresas ya establecidas es la forma de distribución ya que se utilizarán máquinas vending además de la comercialización online. Para establecer el plan comercial que se presentará en este apartado se han realizado previamente unos estudios de mercado gracias a los cuales se ha obtenido la información necesaria.

### 4.1. ESTUDIO DE MERCADO

#### 4.1.1. Segmentación

El público objetivo al que están dirigidos los productos son adultos independientes, con un nivel socio-económico medio-alto, residentes de la primera corona del área urbana metropolitana de Madrid, que estudian o trabajan y cuyos hábitos de consumo es el empleo de alimentos precocinados, debido a la falta de tiempo, poca afición por cocinar y por la comodidad en su uso.

#### 4.1.2. Estudio de Mercado Cualitativo

Se realizaron entrevistas personales en profundidad a quince personas siguiendo un protocolo (anexo 11.3), tanto hombres como mujeres, procedentes de la ciudad de Madrid y que actualmente son consumidores de productos congelados precocinados. De éstas entrevistas se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Las principales razones por las que se consumen estos productos son la rapidez en la preparación, el poco tiempo disponible para cocinar y la comodidad de no cocinar en casa.
- La mayoría de los entrevistados limita su consumo porque piensa que los productos son de mala calidad, hay poca variedad, engordan, son poco saludables y porque se prefiere la comida casera.
- Los lugares de compra suelen ser supermercados, tiendas pequeñas, hipermercados y en establecimientos 24 horas. Los productos comprados suelen ser de la marca blanca del establecimiento ya que no tienen en general preferencia por ninguna marca y se suele comprar en función del precio. Además, estaban interesados en poder adquirir los productos mediante máquinas expendedoras o hacer pedidos online con servicio a domicilio.
- La mayor frecuencia de productos consumidos son croquetas, pizza, pasta, pollo, carne y platos de primera calidad. Sin embargo, no descartaron consumir otros productos como verduras, carne, nuggets y cordero.

- Los lugares en los que suelen consumir estos productos suele ser en su casa, en el lugar de trabajo y en algún otro lugar habilitado para comer.
- El producto congelado ideal debería tener mayor calidad y ser más elaborado. Además, el envase debería poderse meter directamente al microondas, que fuera realmente fácil de abrir y con cubiertos y servilleta incluidos.

#### 4.1.3. Estudio de Mercado Cuantitativo

Se llevó a cabo a residentes o trabajadores en Madrid, y se realizó por medio de cuestionarios vía on-line (50%) y de manera presencial (50%). Del total de la población de Madrid, un 72% consumen productos precocinados congelados (Asociación Española de Codificación Comercial, 2012), por lo que el Universo se reduce a 3.991.008 habitantes.

Se calculó la muestra considerando un nivel de confianza del 95%, una desviación estándar del 0,5 y un error muestral del 5%, dando como resultado 400 individuos. Los resultados de la encuesta (anexo 11.4) se muestran gráficamente a continuación.

Pregunta 1 - ¿Consumes productos congelados precocinados? Esta pregunta se consideró filtro para identificar a todos aquellos que formaban parte del universo, que en este caso supone el 100% de los encuestados.

Pregunta 2 - ¿Por qué razones consumes productos congelados?

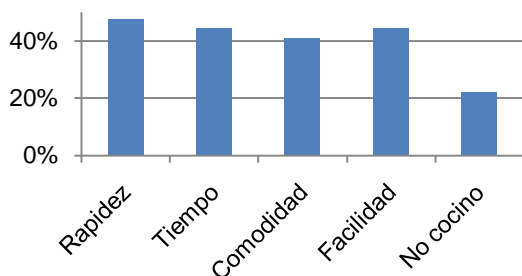


Gráfico 5: Motivos de consumo

Pregunta 3 - ¿Dónde sueles comprar los productos congelados precocinados?

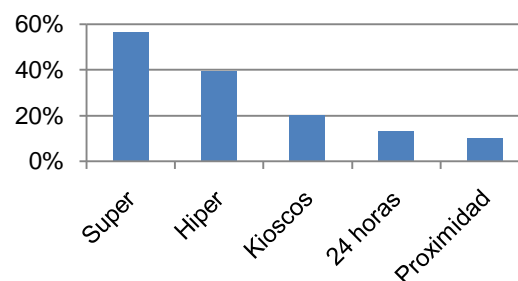


Gráfico 6: Lugares de compra

Pregunta 4 - ¿Con qué frecuencia consumes productos congelados?

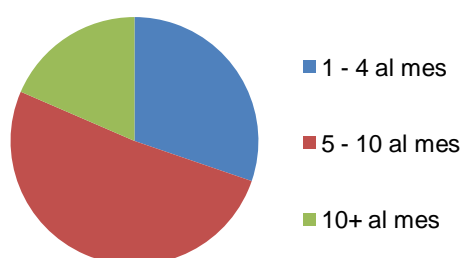


Gráfico 7: Frecuencia de consumo

Pregunta 5 - ¿Dónde te gustaría poder comprar estos productos?

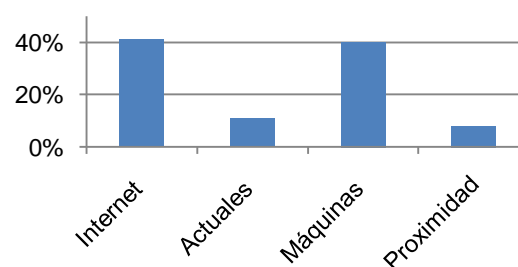


Gráfico 8: Lugar deseado de compra

Pregunta 6 - ¿Qué platos consumes más frecuentemente?

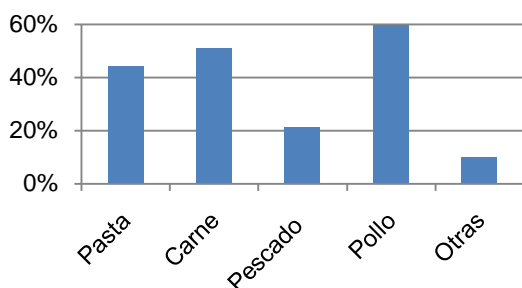


Gráfico 9: Platos consumidos

Pregunta 7 - ¿Dónde sueles comer estos productos con más frecuencia?

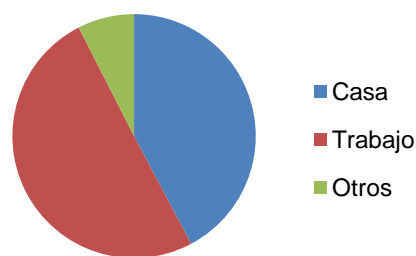


Gráfico 10: Lugar de consumo

Pregunta 8 - ¿Qué marca consumes con más frecuencia?

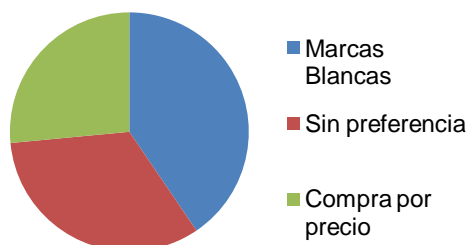


Gráfico 11: Marca consumida

Pregunta 9 - ¿Qué inconvenientes tienen los precocinados congelados?

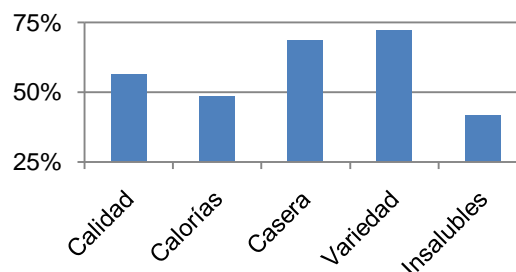


Gráfico 12: Limitaciones de consumo

Pregunta 10 - Evalúa los siguientes platos precocinados congelados.

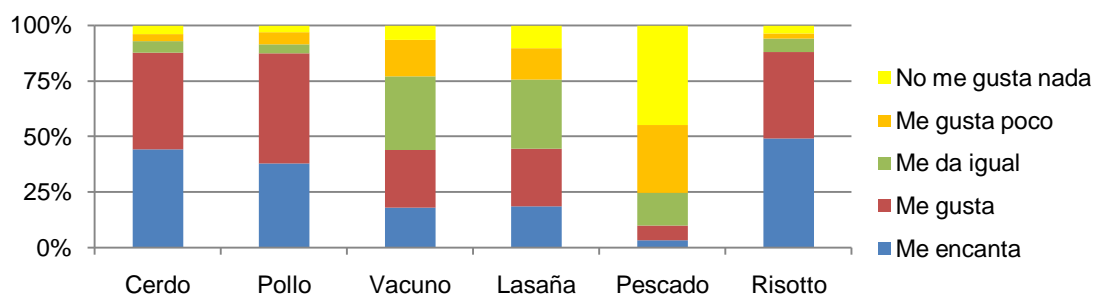


Gráfico 13: Preferencias de platos

Pregunta 11 - ¿Qué platos congelados precocinados prefieres?

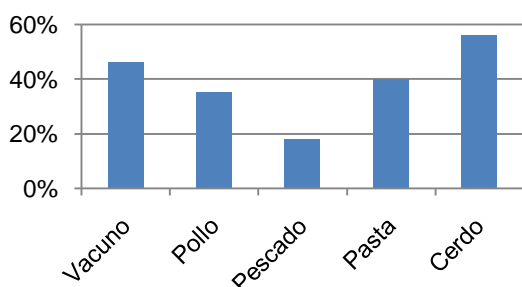


Gráfico 14: Preferencia de alimento principal

Pregunta 12 - ¿Con qué guarnición te gusta acompañar tus platos.

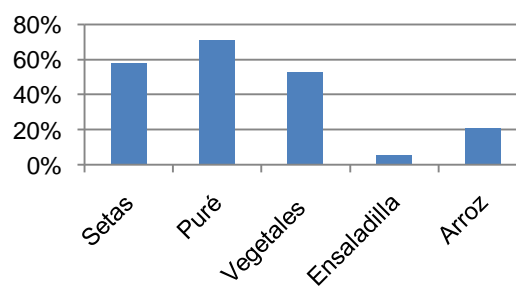


Gráfico 15: Preferencia de guarnición



## 4.2. MARCA Y LOGOTIPO

La marca Sybarys será registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas ([www.oepm.es](http://www.oepm.es)). El nombre comercial de la empresa nace de la transcripción en griego de la ciudad italiana de Síbari, antigua colonia de la Magna Grecia, y famosa en aquella época por el lujo y buena vida que disfrutaban sus habitantes, los sibaritas.

El logotipo de Sybarys está formado por dos componentes: el dibujo de un cocinero y el nombre de la marca, como puede verse en la Figura 2. Las medidas del logotipo tienen una proporcionalidad de 1,1 de alto por 1 de ancho. Es un logotipo muy sencillo pero que define muy bien la imagen que Sybarys quiere proyectar al mercado.



Figura 2: Logo de Sybarys

El dibujo, realizado en color marrón (#5F3813; R:133, G:98, B:67), representa un cocinero con un gorro de chef. Con esto se pretende que los consumidores relacionen nuestros platos con productos gourmet de calidad. Las medidas del dibujo tienen una proporcionalidad de 1,75 de alto por 1 de ancho.

El nombre de la marca aparece escrito con la tipografía “bdp birgula”, en color rosa (#DA1C5B; R:222, G:25, B:90) y debajo del dibujo del cocinero. Las medidas de la palabra tienen una proporcionalidad de 1 de alto por 3,3 de ancho.

## 4.3. PRODUCTO

Los productos de quinta gama son alimentos preparados que conservan todas sus cualidades organolépticas originales y que se pueden conservar refrigerados o congelados, siendo de fácil y rápida regeneración para el consumo.

### 4.3.1. Descripción

Cada unidad de producto está compuesta por:

- 300 gramos del plato correspondiente, lo que equivale a una ración. Después de analizar los datos del estudio cuantitativo, se decide comercializar ocho platos diferentes: lasaña de carne con verduras, risotto de boletus con idiazábal, pulpo a feira, merluza con salsa de espárragos, pollo al chilindrón, solomillo de morucha con

salsa de foie, carrillera ibérica de cerdo con setas y secreto ibérico con compota de manzana y castañas.

- Recipiente contenedor: Envase termoformado de polipropileno “Divine H50 INJ” de dimensiones 171x127x50 mm. (Nutripack, 2015)
- Film de sellado compuesto por una lámina de polietilenos termoretráctil, también llamado polytractil, apto para el contacto alimentario de dimensiones 171x127 mm (Winpack, 2015).
- Cartón de empaquetado tipo blister impreso en tinta multicolor de dimensiones 171x135x51 mm (Gama, 2015). Aparecerán impresos los siguientes datos: nombre del producto, ingredientes, peso, tabla nutricional, alérgenos, modo de conservación, modo de preparación, fecha de caducidad, código de barras, razón social y domicilio social de la empresa.
- Set 3 en 1 de cubiertos desechables que incluye cuchillo, tenedor y servilleta (garciadepou.com, 2015).

#### **4.3.2. Ciclo de vida**

Se considera que los productos comercializados se encuentran en la etapa de madurez. En esta etapa, el volumen de ventas es estable, al ser un mercado en el que el producto ya es conocido y consumido de manera habitual.

#### **4.3.3. Cata de producto**

Para conocer los gustos del público objetivo, se realizó una cata de producto, en la que participaron ocho posibles consumidores. En la cata se probaron dos de los platos que se ofrecen, carrillera ibérica de cerdo con setas y lasaña de carne con verduras

La dinámica seguida con ambos platos fue la siguiente: se ofreció el mismo plato cocinado siguiendo dos recetas diferentes y una vez los hubieran probado deberían escribir lo que pensarán de cada una de las recetas. Posteriormente se realizó un focus group, en el que los participantes llegaron a las siguientes conclusiones:

Respecto a la carrillera ibérica de cerdo con setas se comentó que la receta nº1 tenía muy buen sabor a pesar de haber quedado un poco seca, que era muy suave, que tenía buen olor y que la salsa estaba buena aunque hubieran preferido que tuviera más. De la receta nº2 destacaron que tenía más salsa, que tenía un olor similar a la otra receta aunque su sabor era más fuerte y que su textura no era buena. Por último, escogieron la receta nº1 pero agregando más salsa, por lo que la receta se modificará levemente a la hora de producir el plato.

En cuanto a la lasaña de carne con verduras, de la receta nº1 señalaron que tenía un excelente sabor, que les gustó la textura así como la presentación y que echaron en falta

algo más de queso. De la receta nº2 dijeron que sabía y olía a barbacoa, lo cual no les gustó, que el sabor a pimienta le daba un toque especial muy agradable y que tenía un aspecto grasiento que visualmente no favorecía al plato. Con estas opiniones, la decisión de los participantes fue elegir la receta nº1 pero añadiendo más queso, por lo que esta receta también se modificará.

#### 4.4. PRECIO

El precio final de venta al público (IVA incluido) de cada plato es el siguiente:

- |  |   |
|--|---|
| • Pollo al chilindrón..... 5,90 €                                | • Merluza con salsa de espárragos.... 6,30 €                  |
| • Lasaña de carne con verduras..... 6,50 €                       | • Risotto de boletus con idiazábal..... 7,40 €                |
| • Carrillera ibérica de cerdo y setas... 7,90 €                  | • Pulpo a feira..... 9,30 €                                   |
| • Secreto ibérico con compota de manzana y castañas ..... 9,40 € | • Solomillo de ternera morucha con salsa de foie..... 10,80 € |

El motivo de fijar estos precios viene de valorar el precio de productos similares de la competencia, los costes de los ingredientes y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

Tras estudiar, como se comentó en el apartado 2.2.3, a varios competidores, puede mencionarse que su sistema de venta se basa en pedidos on-line con precios entre cinco y nueve euros por ración.

En segundo lugar, debe tenerse en cuenta el coste de los ingredientes respecto a la facturación. Se decidió establecer un margen bruto alrededor del 55% (Junta de Andalucía - Consejería de empleo, empresa y comercio, 2015) para cada plato, ya que permite que los productos sean competitivos y logren un mejor posicionamiento en el mercado.

Un tercer factor a tener en cuenta es el eje psicológico del consumidor. Por ello se han propuesto unos precios situados entre el precio de los principales alimentos frescos de cada plato (solomillo, pulpo, pollo, etc.) y el precio de platos similares en establecimientos hosteleros.

Dadas las características de las ventas de Sybarys, la única forma de cobro es al contado, aunque se ofrece la posibilidad a los clientes de elegir entre diferentes formas de pago: en metálico o con tarjeta bancaria (solamente con Visa y Mastercard).

- Venta on line y telefónica: Puede pagarse con tarjeta al realizar el pedido o contra reembolso en metálico o con tarjeta al recibir el pedido. Los repartidores llevarán un TPV móvil para la realización de los cobros con tarjeta bancaria.
- Máquinas vending: Las máquinas tienen habilitadas la posibilidad de pago tanto en metálico como con tarjeta bancaria (Jofemar, 2015).

## 4.5. PLAN DE COMUNICACIÓN

### 4.5.1. Página Web

Las opciones a las que los usuarios tendrán acceso desde el web site son:

- Contacto: postal, electrónico y telefónico.
- Información: de la empresa, de las localizaciones de las máquinas de vending y de los productos que se comercializan.
- Registro: Formulario de registro en la base de datos de la empresa, con el fin de recibir información de promociones, nuevos productos y demás noticias de la marca.
- Redes sociales: vínculos a las redes sociales en los que la empresa tendrá presencia: Facebook, Twitter e Instagram.
- Cesta de la compra: Realización de pedidos online por medio de la tienda virtual. No es necesario estar registrado previamente.
- Servicio postventa: formulario para que los clientes realicen cualquier comentario, sugerencia o reclamación.

El uso principal de la página web será la realización de pedidos online. Desde la subpágina de la información de los productos o desde la subpágina de la cesta de la compra se podrán adquirir los platos que Sybarys oferta.

Al hacer clic en cualquier producto, se abrirá una ventana emergente en la que aparecerá la descripción, los ingredientes, el peso y el precio. Para realizar la compra, el cliente debe seleccionar los productos deseados y rellenar los datos necesarios tanto para la entrega a domicilio como para el pago con tarjeta VISA o Mastercard.

Además, para mejorar el tráfico hacia la web y conseguir aumentar los pedidos, se utilizará la optimización de motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés), que permitirá posicionar la web en los diversos buscadores, sobre todo en Google, con palabras clave como “alimentos”, “congelados”, “solomillo”, “risotto”, etc.

La página web es el único medio por el que Sybarys se publicitará por lo que su gestión será subcontratada a una empresa externa, que estará encargada de la creación, actualización, mantenimiento y posicionamiento de la web.

### 4.5.2. Redes sociales

Las redes sociales han adquirido una gran importancia actualmente en las relaciones de las empresas con sus clientes, sobre todo debido al gran número de usuarios que las utilizan diariamente.

Se utilizarán principalmente para tratar temas referidos a la alimentación y a los congelados, para comunicar las ofertas y promociones y para atender todas las sugerencias y preguntas de los seguidores de nuestro perfil.

### 4.5.3. Otras acciones de comunicación

- Catálogo: En él se describen los productos con los que cuenta la marca, y en cada uno de ellos se mencionan los ingredientes, la forma de preparación, el modo de conservación, el pesaje y la información nutricional y de alérgenos. El catálogo estará disponible en la página web para su descarga.
- Merchandising: Se incluirá un imán en cada pedido a domicilio, ya que es un objeto que puede ubicarse fácilmente en lugares de constante acceso de los consumidores de nuestros productos. El motivo de la elección del imán es porque es un objeto de bajo coste, que no se desecha fácilmente y que contiene los datos de la empresa,
- Campaña de lanzamiento: para dar a conocer los productos de Sybarys tanto a través de la página web como de las máquinas de vending.
- Campaña de posicionamiento: periódicamente se realizarán promociones y descuentos para presentar un nuevo producto o incrementar puntualmente las ventas de un producto ya existente.
- Tarjeta de fidelización: al registrarse en nuestra base de datos, por cada diez pedidos que realice de tres o más productos se le obsequiará con un bono regalo del valor de la compra de menor importe.
- Ferias: Se participará en ferias de alimentación gourmet, inicialmente las desarrolladas en Madrid, como Salón de Gourmets y Feria de Sabores. No obstante, en función de la capacidad de expansión de la empresa, en el futuro se plantea la posibilidad de acudir a Barcelona Degusta y a Foccus Bilbao.

## 4.6. DISTRIBUCIÓN

### 4.6.1. Recepción de pedidos

Los pedidos tienen tres vías de entrada: teléfono, página web y máquinas vending. En cualquiera de los tres casos, la información del pedido es incorporada a la base de datos del programa de gestión integrada Galges 7, que posteriormente exportará dicha información a la aplicación gvSIG, que permite posicionar geográficamente todos los pedidos.

Desde el instante en que el programa reconoce el código postal del pedido, lo asocia al momento de reparto más próximo. Así, al comenzar el reparto, los transportistas disponen de la ubicación exacta y la ruta óptima de reparto de todos los pedidos. Se trabajará con diferentes franjas horarias de reparto, acomodadas a los pedidos realizados por los clientes.

Cabe mencionar que aquellos pedidos que no superen los 20 €, tendrán un recargo de 2 € en concepto de gastos de distribución.

#### 4.6.2. Distribución de pedidos

La distribución se realizará mediante una furgoneta de reparto para el transporte de mercancías congeladas. Los productos se repartirán de forma similar al método de gestión de inventario FIFO, con el cual los productos cocinados antes, con fecha de caducidad más próxima, serán los primeros en ser vendidos.

El reparto de las mercancías se realizará siguiendo la optimización de rutas gracias a la aplicación libre gvSIG. En concreto, la aplicación cuenta con un módulo específico para utilizar en dispositivos móviles (gvSIG MiniMaps), perfecto para que el personal de reparto tenga la información precisa en relación a los puntos de reparto y rutas óptimas.

Gracias a esta aplicación se consigue (Generalitat Valenciana, 2015):

- Calcular el reparto según el día de la semana, los clientes a repartir, condiciones reales del tráfico, hora de reparto y tiempo de entrega.
- Utilizar cartografía a nivel de carreteras o callejeros en función de las necesidades.
- Gestionar las paradas, camino óptimo aconsejado, área de influencia, conectividad, etc.

La información cartográfica y alfanumérica que se necesita es de libre disposición, actualmente es gratuita y es accesible desde las webs del Ayuntamiento o de la Comunidad de Madrid.

#### 4.6.3. Máquinas vending

La principal diferencia de la empresa respecto a la competencia es la distribución con máquinas vending. Jofemar, fabricante y distribuidor de la máquina, se encargará de instalar, mantener y sustituir en caso de avería cada una de las máquinas adquiridas.

##### 4.6.3.1. Modelo

El modelo de máquina utilizado será IcePlus Food ya que tiene las siguientes características (Jofemar, 2015):

- Conserva los alimentos congelados a  $-21^{\circ}$ . La entrega del producto se realiza a la altura de la mano sin golpes o caídas.
- Anexa un módulo de tres microondas programables que solo podrán usarse si el producto ha sido adquirido en la propia máquina.
- Dispone de ocho bandejas con capacidad para 16 unidades de producto cada una, haciendo un total de 128 unidades.
- Envía una notificación a la base de datos del programa Galges 7 cuando el peso de alguna bandeja es inferior a 2,4 kg, indicando cuál es la bandeja del producto en disminución, así como la localización de la máquina.

#### 4.6.3.2. Evaluación

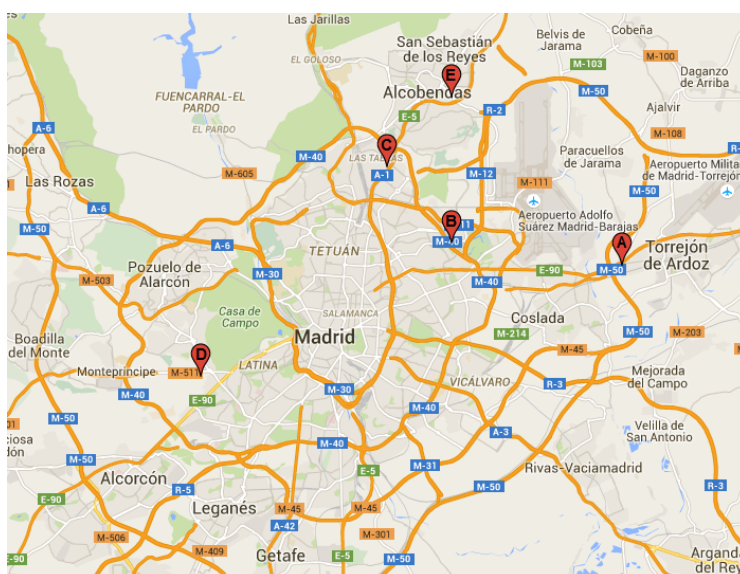
Los productos contenidos en cada máquina vending variará en función de la rotación que tengan dichos productos, por lo que las máquinas se evaluarán cada mes para incluir los platos más demandados por los consumidores.

Otro aspecto a evaluar es el rendimiento de las máquinas. Si las ventas de alguna no superaran el 60% de su capacidad, se procederá a su reubicación para así conseguir alcanzar la previsión de ventas planteada.

#### 4.6.3.3. Localizaciones

Se han buscado ubicaciones donde un gran número de potenciales usuarios tengan fácil acceso a las máquinas a diario. En los parques empresariales del área metropolitana se cumplen las condiciones buscadas para la colocación de las máquinas vending (Figura 3).

- Comedor común del edificio “Dublín” del parque empresarial de San Fernando de Henares (Avda de Castilla, 2. 28830 San Fernando de Henares). 12 edificios de oficinas en 72.000 m<sup>2</sup> con 2.500 empleados.
- Edificio Puerta de las Naciones del parque empresarial del Campo de las Naciones (C/ Ribera del Loira, 36-50. 28042 Madrid). 12 edificios de oficinas en 45.000 m<sup>2</sup> con 3.500 empleados.
- Edificios Arcis y BBVA del parque empresarial La Foresta (Avda. de Burgos, 28050 Las Tablas). 14 edificios de oficinas en 100.000 m<sup>2</sup> con 9.500 empleados.
- Edificio Telemadrid de la Ciudad de la imagen (C/ Edgar Neville, s/n, 28223 Pozuelo de Alarcón). 8 edificios de oficinas en 50.000 m<sup>2</sup> con 5.500 empleados.
- Comedor común del edificio “A” del parque empresarial Omega (Avda. de Barajas, 22, 28108 Alcobendas). 6 edificios de oficinas en 55.000 m<sup>2</sup> con 6.000 empleados.



**Figura 3: Parques empresariales donde ubicar las máquinas vending**

## 5. PRODUCCIÓN

### 5.1. GESTIÓN DE PEDIDOS

Como se comentó anteriormente en el apartado Recepción de pedidos, se confiará la gestión integral de la empresa al software “Galges 7.0 Smart ERP”. Este programa informático permite controlar los siguientes procesos: recepción de productos, control de stock, recepción de pedidos de clientes, fabricación, preparación de pedidos, expedición de pedidos, trazabilidad, sistema de calidad, conectividad con gvSIG, sistema CRM, facturación, tesorería y contabilidad financiera (Galper Software, 2015).

### 5.2. INSTALACIONES

La nave industrial de Sybarys está distribuida en dos plantas (ver Figura 4):

#### Planta baja

- Recepción de mercadería (15m<sup>2</sup>).
- Refrigeración (10m<sup>2</sup>).
- Mercancía no refrigerada (18m<sup>2</sup>).
- Cocinado (25m<sup>2</sup>).
- Abatimiento, etiquetado y envasado (20m<sup>2</sup>)
- Congelación (12m<sup>2</sup>).
- Salida de mercancías (20m<sup>2</sup>).
- Vestuarios y servicios (20m<sup>2</sup>).
- Corredor peatonal (30m<sup>2</sup>).

#### Planta alta

- Trabajo común (35m<sup>2</sup>).
- Tres despachos (3 \* 10m<sup>2</sup>).
- Sala de usos múltiples (40m<sup>2</sup>).
- Despacho de I+D (15m<sup>2</sup>).
- Vestuarios y servicios (20m<sup>2</sup>).
- Corredor peatonal (30m<sup>2</sup>).

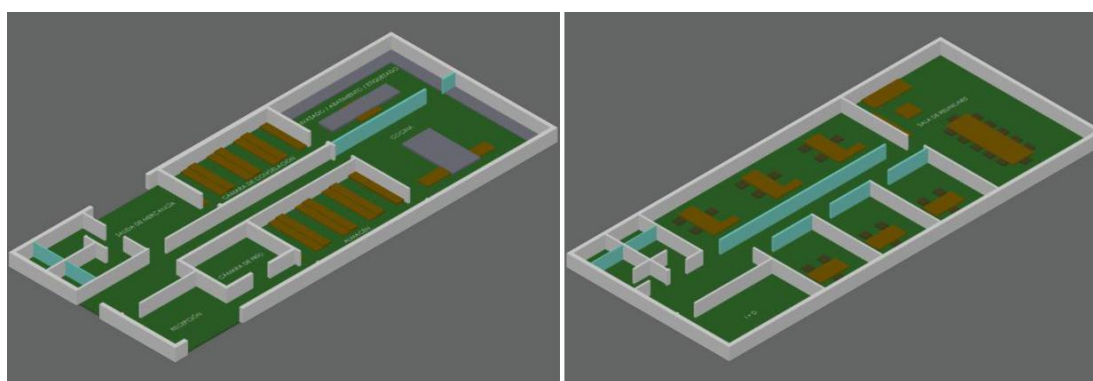


Figura 4: Planta baja y planta alta de la nave

### 5.3. EQUIPO

Entre el equipamiento del proceso productivo, debe destacarse (Comersa, 2015) (Ulma, 2015):



- Armario refrigerado ARCO ST 1400 GN 2/1: Medidas: 400x2070x820 mm, Capacidad: 880 litros, Potencia: 560 w
- Cocina a gas con horno Codygas SERIE 700: Medidas: 1050x850x700 mm, Potencia de Fuegos: 2\*4,5 Kw + 1\*3,5 Kw, Potencia de Horno: 5,6 Kw
- Abatidor de temperatura Difri GBF 15: Medidas: 800x2000x830, Potencia frigorífica: 3200 w, Enfriamiento 70°/-18°: 270 minutos
- Cámara de congelación Difri MCKLS104D115: Medidas: 2600x2200x2600 mm Volumen cámara: 11,5 m3, Temperatura: -4° / -25°
- Termoselladora Ulma Smart 300: Medidas: 1080x1570x1080 mm, Velocidad: 4 bandejas/minuto

## 5.4.PROCESO PRODUCTIVO

Las distintas fases del proceso que se muestran en la Figura 5 se explican con más detalle a continuación:

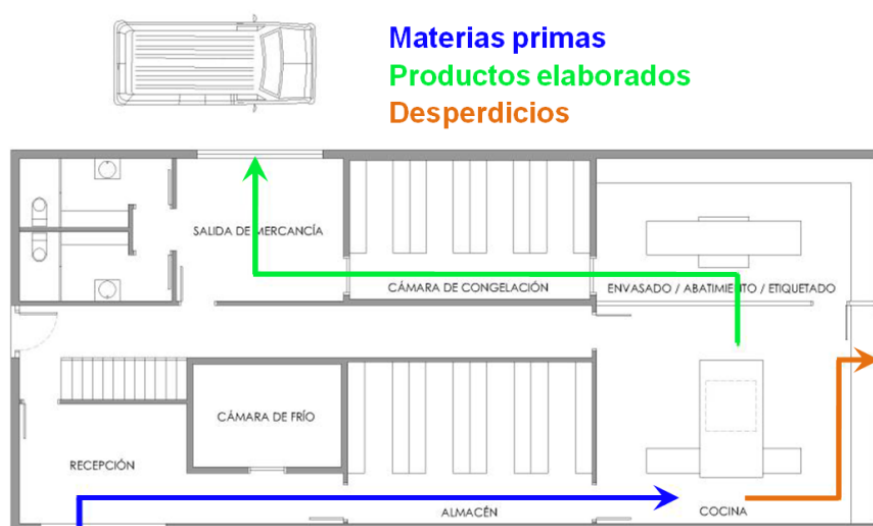


Figura 5: Proceso de producción de Sybarys

### 5.4.1. Aprovisionamiento

La selección de proveedores se ha realizado en función del precio, calidad o forma de pago, acordándose con ellos la entrega de la mercancía directamente en las instalaciones de la empresa, sin añadir ningún tipo de coste al precio final acordado en los productos. En el anexo 11.5 aparecen los principales proveedores de Sybarys.

Los pedidos de productos se realizarán tres días antes de la producción, con el fin de garantizar que estén en la empresa el día anterior a la producción. Para evitar retrasos en la producción en caso de incumplimiento de plazos por parte de algún proveedor, se establece un stock de seguridad que permita continuar la actividad durante cinco días. Al ser una empresa nueva y desconocida para ellos, los proveedores exigen pago al contado si bien, en el futuro, puede negociarse el pago a treinta días si se mantiene la relación comercial.

Tanto los productos frescos como los envasados serán de primera calidad. Por ello, para la elección de los proveedores se han tenido en cuenta las diferentes certificaciones de calidad o denominaciones de origen de las empresas.

La producción, y en consecuencia la adquisición de inputs, se realizará en función de las ventas previstas, consiguiéndose así que el stock de existencias en los almacenes sea mínimo. Las materias primas principales se comprarán directamente a los propios productores, evitando intermediarios y obteniendo así un precio final más competitivo.

#### 5.4.2. Recepción de materia prima

Se realiza la comprobación de la correspondencia entre la materia prima recibida respecto al pedido realizado. Para ello el personal comprobará que el pedido coincide con el albarán y éste con el material recibido, comprobando además en que tanto el contenido como el continente se encuentran en perfecto estado.

#### 5.4.3. Almacenaje de las materias primas

En la zona de almacenamiento cada materia prima deberá colocarse en su espacio reservado para así evitar posibles confusiones y errores en la manipulación. Esta zona está dividida en un área refrigerada cuya temperatura podrá graduarse entre 4º y -18º y un área de despensa, que estará a una temperatura ambiente no superior a 20º.

#### 5.4.4. Cocinado

Para evitar intoxicaciones cruzadas, siempre se cocinará el pescado en zonas exclusivas de corte y preparación utilizando su propio menaje y utensilios.

El ciclo productivo en cocina viene marcado por la previsión de ventas que, a su vez, ha tenido en cuenta el estudio de mercado. El tiempo de cocinado de cada plato y el número máximo de productos que se cocinarían en un día son:

• Pollo al chilindrón..... 60 min (360 uds)	• Pulpo a feira..... 45 min (480 uds)
• Lasaña de carne con verduras.....	• Risotto de boletus con idiazábal.....
..... 75 min (300 uds)	..... 75 min (300 uds)
• Carrillera ibérica de cerdo y setas.....	• Merluza con salsa de espárragos.....
..... 60 min (360 uds)	..... 75 min (300 uds)
• Secreto ibérico con compota de manzana y castañas ..... 60 min (360 uds)	• Solomillo de ternera morucha con salsa de foie..... 45 min (480 uds)

#### **5.4.5. Abatimiento**

Finalizada la elaboración de cada plato, se someterá al proceso de abatimiento, disminuyendo la temperatura del producto cocinado de 60º a 5º en 50 minutos. Este proceso es previo y necesario antes de congelar el producto final.

#### **5.4.6. Envasado y etiquetado**

El producto elaborado es envasado y termosellado en recipientes unirración, asegurando así la máxima calidad higiénico-alimentaria. Posteriormente, utilizando el programa Galges 7.0, se procede al etiquetado de las bandejas, consistente en estampar el número de lote, la fecha de fabricación, la fecha de caducidad y la descripción del producto.

El emplatado, pesaje, envasado, termosellado y etiquetado de 60 raciones se estima en una duración media de 30 minutos.

#### **5.4.7. Conservación-Congelación**

Los recipientes unirración se colocarán en barquetas para posteriormente ser transportadas y ubicadas dentro de la cámara de congelación (- 18º) en perfecto orden, para facilitar así la labor de preparación de pedidos.

#### **5.4.8. Salida de producto elaborado**

En la zona de salida, los productos pasan de manera inmediata de la cámara de congelación a los vehículos de distribución. Cada producto irá perfectamente ordenado por grupo de pedido dentro del furgón-congelador para facilitar así el trabajo de los repartidores. Al llegar al destino de entrega, los repartidores transportarán los recipientes unirración en sacos isotérmicos, para evitar la ruptura de la cadena de frío.

### **5.5. PLAN DE CALIDAD**

Para el cumplimiento del Reglamento CE 852/2004 de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC) y como uno de los objetivos de calidad, se definirán los puntos de control crítico de la planta y procesos productivos: condiciones aplicables a los productos, uso esperado de los productos y población de destino, formación de trabajadores, acondicionamiento y mantenimiento de locales, instalaciones y equipos, limpieza y desinfección, plan contra plagas, abastecimiento de agua, buenas prácticas de elaboración y manipulación, trazabilidad y plan de proveedores.

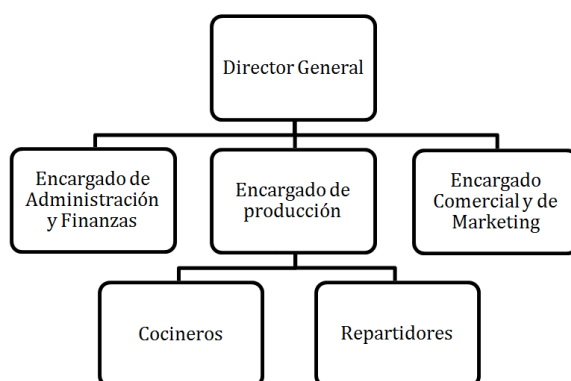
Con ello se busca garantizar un producto que cumpla con los estándares de calidad, previniendo problemas sanitarios, generando tranquilidad en los consumidores, proporcionando evidencia documentaria, demostrando el cumplimiento de las normas y realizando una correcta trazabilidad de los alimentos.

## 6. RECURSOS HUMANOS

Sybarys surge para satisfacer las necesidades que actualmente hay en el mercado del sector alimenticio. Para conseguirlo, se gestionará un conjunto de personas con las habilidades y competencias necesarias para el desempeño eficaz de sus actividades laborales diarias.

### 6.1. ORGANIGRAMA

La plantilla estará conformada por los puestos de trabajo que aparecen en la Figura 6.



**Figura 6: Organigrama de Sybarys**

Estos puestos estarán ocupados por siete personas, el director general - al comienzo de la actividad realizará las labores del encargado de administración-, el encargado comercial, el encargado de producción, dos cocineros y dos repartidores. Posteriormente, al incrementarse las ventas, será necesario incluir más trabajadores.

Además, se contratarán con empresas externas los servicios no contemplados en plantilla de prevención de riesgos laborales y limpieza.

### 6.2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

En este análisis se determinan los requisitos, condiciones de trabajo y funciones específicas del puesto de trabajo. A modo de ejemplo se muestra la descripción para el Encargado Comercial y de Marketing.

- Puesto: Encargado Comercial y de Marketing
- Relaciones de autoridad:
  - Reporta a: Director General
  - Supervisa a: -
- Relaciones de trabajo:
  - Internas: Administración y producción.
  - Externas: Medios de comunicación, Relaciones Públicas, Proveedores de servicios, Diseñadores Gráficos.
- Condiciones horarias: lunes a viernes de 8:00 am a 4:00 pm

- Equipo que maneja: Equipo de oficina con programas ofimáticos, de diseño y otros programas técnicos.
- Descripción específica del puesto (ver Tabla 2 a continuación)

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Con qué lo hace?	¿Para qué lo hace?	Tiempo
Planificación de presupuesto	Organizando las actividades y asignando presupuesto a cada una	Con el programa Excel	Para optimizar el dinero que se invertirá en posicionar la marca	15%
Planificación de medios	Distribuyendo el presupuesto en los medios de comunicación	Con el programa Excel	Para distribuir adecuadamente el presupuesto	25%
Gestión de pedidos on-line	Accediendo al programa de pedidos on line	Con un ordenador y el programa que gestiona los pedidos.	Para que los pedidos se entreguen en orden y tiempo	15%
Realizar campañas publicitarias	Diseñando la publicidad, promociones, eventos u otras acciones	Con el plan de medios y el presupuesto previamente diseñado.	Para cumplir con los objetivos de ventas y posicionamiento	10%
Gestionar los canales de comunicación	Manteniendo comunicación fluida con los usuarios.	Con un ordenador, acceso a internet y una cuenta de correo electrónico.	Para abarcar la mayor cantidad de canales de comunicación respecto al público objetivo	20%
Analizar a la competencia on-line	Identificando a nuestros principales competidores en línea y analizándolos constantemente.	Con un ordenador, acceso a internet y una cuenta de correo electrónico.	Para estar actualizados con nuestra competencia y evitar que estén delante de nosotros.	15%

**Tabla 2: Descripción del puesto “Encargado Comercial y de Marketing”**

- Esfuerzo físico: Permanecerá sentado y en movimiento paulatinamente.
- Condiciones ambientales: Se mantiene en una oficina cerrada, agradable y sin exposición a los alimentos, almacén o contenedores.
- Riesgos: irrelevante o con capacidad de ocurrencia baja.
- Requisitos:
  - Formación: grado en marketing, ADE o similares.
  - Experiencia: 2 años.
  - Inglés: C1.
- Profesiograma: Se representan las aptitudes requeridas para el puesto en cuatro niveles de exigencia (Gráfico 16).



**Gráfico 16: Profesiograma del puesto “Encargado Comercial y de Marketing”**

## 6.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Se entiende por competencias los comportamientos, actitudes y habilidades que posee una persona para actuar de forma correcta en su puesto de trabajo (Ernst & Young, 2008). Se han elegido cinco competencias genéricas que deben poseer todos los miembros de la organización así como varias competencias específicas dependiendo del puesto desarrollado. En función del puesto, el número de competencias específicas será diferente. Las siguientes definiciones de las competencias (Blanco Prieto, 2007) han sido adaptadas a la realidad empresarial de Sybarys.

### 6.3.1. Competencias genéricas

- Identificación con la compañía: capacidad para orientar los intereses y comportamientos propios hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía
- Orientación al cliente: Capacidad para atender de forma permanente las necesidades de los clientes.
- Alta adaptabilidad – flexibilidad: Capacidad de cambiar la conducta cuando aparecen nuevos contextos o situaciones.
- Trabajo en equipo y cooperación: Capacidad de colaborar con otros para formar parte de un grupo y tener los mismos objetivos e intereses.
- Integridad: Capacidad para obrar, de forma abierta y directa, en consonancia con lo que cada uno considera importante.

### 6.3.2. Competencias específicas

- Polivalencia: Capacidad de trabajar de eficazmente en distintas situaciones, puestos y localizaciones geográficas.
- Orientación a resultados: Capacidad para lograr los resultados esperados gestionando los recursos disponibles.
- Creatividad e Innovación: Capacidad para mostrar ideas novedosas y ponerlas en práctica.
- Relaciones públicas: Capacidad de establecer vínculos de confianza con personas influyentes en el mercado.
- Pensamiento estratégico: Capacidad para interpretar ágilmente los cambios del entorno, así como para detectar nuevas oportunidades de negocio.

### 6.3.3. Nivelación

Se han escogido cuatro niveles de desarrollo de las competencias para evitar tener una opción neutral.

- Nivel básico: se identifica la competencia en un grado mínimo.
- Nivel medio: se identifica la competencia desarrollada en un 50%.
- Nivel avanzado: se identifica la competencia desarrollada en un 80%.
- Nivel experto: se identifica la competencia totalmente desarrollada.

En la Tabla 3 se muestra la correspondencia asignada de los niveles de las competencias genéricas y específicas con los puestos de trabajo de Sybarys.

		Director General	Admón. y Finanzas	Comercial y Marketing	Producción	Cocineros	Repartidores
Genéricas	Identificación con la compañía	4	2	2	3	2	3
	Orientación al cliente	3	2	4	3	3	4
	Adaptabilidad Flexibilidad	4	2	3	4	2	2
	Trabajo Equipo / Cooperación	4	3	2	4	2	3
	Integridad	4	4	3	3	1	2
Específicas	Polivalencia	4	2	3	3	-	-
	Orientación a resultados	2	4	-	3	2	2
	Creatividad e Innovación	2	-	3	-	1	-
	Relaciones públicas	3	-	4	-	-	2
	Pensamiento estratégico	4	3	3	2	-	-

**Tabla 3: Niveles competenciales por puesto**

## 6.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Debido a ser una empresa de nueva creación, el reclutamiento se realizará de manera externa y se llevará a cabo por los siguientes canales:

- LinkedIn: Con más de seis millones de usuarios en España, la red social profesional permite, sin tener que pagar por ningún servicio, llegar a una gran cantidad de personas abiertas a nuevas oportunidades laborales.
- Servicio Público de Empleo: proporciona un punto de acceso gratuito a demandantes de empleo y posibilita la obtención de bonificaciones.
- Infojobs: Es la página de empleo que más tráfico registra en España, con más de 30 millones de visitas mensuales. Permite realizar un anuncio de forma gratuita con una visibilidad de 60 días
- Escuelas profesionales de hostelería.

Después del plazo adecuado y reunidos los currículos de las personas interesadas, se realizará una pre-selección en función de la experiencia, conocimientos y habilidades de los posibles candidatos.

Una vez realizada esta pre-selección, se notificará a los candidatos su participación en las pruebas de selección y sus fases:

- Pruebas de conocimientos: Con ellas se evaluará el rendimiento e idoneidad profesional de una persona en un puesto de trabajo.
- Pruebas situacionales: Los candidatos demostrarán la habilidad que tienen para desarrollar las actividades propias del puesto de trabajo. Estas pruebas únicamente serán realizadas por los candidatos a cocinero.
- Entrevista: Los candidatos que hayan superado las pruebas precedentes responderán preguntas sobre su experiencia, aptitudes y motivaciones. Se propondrán casos prácticos para evaluar sus reacciones e identificar los niveles competenciales.
- Toma de decisiones: Se elige el candidato que supera el proceso y que en consecuencia pasa a la fase de contratación. Se le notificará telefónicamente que ha sido seleccionado para el puesto de trabajo y se le indicará cuando debe presentarse para firmar el contrato. Los currículos de los candidatos no elegidos pasarán a formar parte de la base de datos de la empresa para futuras vacantes.

## 6.5. COMUNICACIÓN INTERNA

Se proponen diversos instrumentos para que la comunicación interna fluya entre los componentes de Sybarys, tanto en sentido vertical descendente y ascendente, como horizontal: manual de bienvenida, reuniones, buzón de sugerencias, memorándums, e-mail, tablón de anuncios y teléfono.

## 6.6. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### 6.6.1. Prevención de riesgos laborales (PRL)

Se optará por que sea un Servicio de Prevención Ajeno (SPA) quien identifique, evalúe y proponga medidas, dé asistencia técnica y haga el adecuado seguimiento de la PRL.

Así mismo, el SPA tiene la obligación legal de elaborar el plan de prevención y asesorar y asistir al empresario, mientras que Sybarys, a su vez, tiene la obligación de implantar todas las medidas indicadas, para evitar los riesgos.

Los principales riesgos considerados para el personal son:

- Para los cocineros: quemaduras por frío o por calor, cortes por utilización de utensilios de cocina, sobreesfuerzos por manipulación de cargas y caídas al mismo nivel.
- Para los repartidores: accidentes de tráfico, caídas de objetos y sobreesfuerzos.
- Para el personal de oficina: riesgos derivados del trabajo continuado en oficina.

Los equipos de protección individual que deben utilizarse en la empresa serán:



- Para los cocineros: guantes de cota de malla, calzado con puntura reforzada, ropa de trabajo y ropa de abrigo para todos aquellos que entren en la cámara frigorífica.
- Para los repartidores: chalecos reflectantes y ropa de abrigo. Además, deberán llevar obligatoriamente un botiquín y un extintor en las furgonetas.
- Para el personal de oficina: alfombrilla con protección para la muñeca y reposapiés cuando el trabajador lo solicite.

### 6.6.2. Retribución

De acuerdo al Convenio colectivo estatal n.º 99008685011994 de elaboradores de productos cocinados para su venta a domicilio (Boletín Oficial del Estado, 2013) donde se regula la actividad laboral de las empresas del sector, se han definido las nominas de los trabajadores. Sybarys ha establecido una mejora económica en las condiciones laborales, de forma voluntaria, en relación al convenio, como parte de la política de recursos humanos. Dicha mejora voluntaria se ha establecido según la responsabilidad y jerarquía del puesto.

Para el cálculo de los conceptos retributivos que aparecen en la Tabla 4, se ha considerado que los contratos son indefinidos así como los tipos correspondientes de accidente de trabajo y enfermedad profesional<sup>2</sup>.

	CEO	Encargados	Cocineros	Repartidores
Salario Base	1.234,16	1.234,16	866,57	688,11
P.P.P Extras	205,69	205,69	144,43	114,69
Pluses salariales	104,60	104,60		39,50
Mejora Voluntaria	800,00	600,00	500,00	400,00
Retribución salarial	2.344,45	2.144,45	1.511,00	1.302,80
Pluses no salariales			5,16	29,61
Sueldo Bruto	2.344,45	2.144,45	1.516,16	1.332,41
SS Trabajador	148,87	136,17	95,95	85,24
IRPF	539,22	493,22	318,39	260,66
Sueldo Neto	1.656,36	1.515,06	1.101,82	986,01
SS Empresa	724,43	662,63	470,67	491,17

**Tabla 4: Retribución de los puestos de trabajo**

## 6.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una vez puesta en funcionamiento la empresa y con los trabajadores ya establecidos en sus puestos de trabajo, se realizarán evaluaciones de desempeño anualmente, en las que se valorará la eficacia de los empleados, se medirá el cumplimiento de los objetivos, y se anotarán las posibles áreas de mejora.

<sup>2</sup> Disposición Adicional Cuarta Ley 42/2006, de 28 de diciembre según redacción aprobada en la disposición final octava de la Ley 26/2009 de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 2010

Debido a que es una empresa pequeña, se llevarán a cabo evaluaciones 90º, es decir, los empleados serán evaluados por su mando inmediato. Los aspectos a evaluar serán diferentes en función del empleado y de las competencias requeridas para el desempeño de su puesto de trabajo.

Con el propósito de mejorar en las actividades diarias y poder identificar si se han cumplido o no los objetivos estipulados, el trabajador recibirá retroalimentación por parte del evaluador y, en caso de considerarse necesario, se planteará al empleado recibir formación.

## **6.8. FORMACIÓN**

El capital humano es muy valioso para Sybarys, por ello, con la finalidad de desarrollar los conocimientos y habilidades de nuestros trabajadores, se pondrá en práctica un proceso de formación continua.

La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, imparte anualmente cursos gratuitos de formación en distintas modalidades; a distancia, presencial o tele-formación. Los cursos ofrecidos a nuestros empleados y su duración serán (Fundación Tripartita, 2015): Atención al cliente mediante TIC (30 h), Logística en la cocina: aprovisionamiento de materias primas (100 h), La programación y el control de la producción (100 h) y Fidelización de clientes (40 h).

Dichos cursos, serán ofrecidos dependiendo del puesto de trabajo, por lo que no todos los trabajadores obtendrán la misma formación.

## **6.9. MOTIVACIÓN**

Debido a que inicialmente no se contará con suficiente presupuesto para ofrecer premios monetarios, se optó por reconocer el trabajo bien hecho dando preferencia a escoger las fechas de vacaciones, días festivos extras, reconocimiento en el tablón de anuncios o preferencia en la participación en cursos de formación, entre otras.

## 7. FINANZAS

### 7.1. PREVISIONES

Para el análisis de la viabilidad de Sybarys, se estimarán los ingresos y gastos durante un período de tres años.

#### 7.1.1. Previsión de ventas

Para estimar las ventas del primer ejercicio, se han realizado una serie de cálculos tomando como base la información obtenida tras estudiar el entorno, el sector, la competencia y el mercado. Estos cálculos se han desarrollado teniendo en cuenta que la empresa dispondrá de dos canales de distribución, venta a domicilio y venta por medio de máquinas vending.

Para el cálculo de la facturación de los sucesivos años se tomará en consideración el incremento previsto de los precios de los alimentos elaborados – un 1,7% - (Fundación de las Cajas de Ahorro, 2015), así como el aumento del 3,8% de la producción del sector que se detalló en el estudio del SECTOR, aunque este incremento no se aplicará hasta el tercer año de estudio.

##### 7.1.1.1. Ventas on line

En la Figura 7 se refleja el proceso seguido para el cálculo de las ventas.

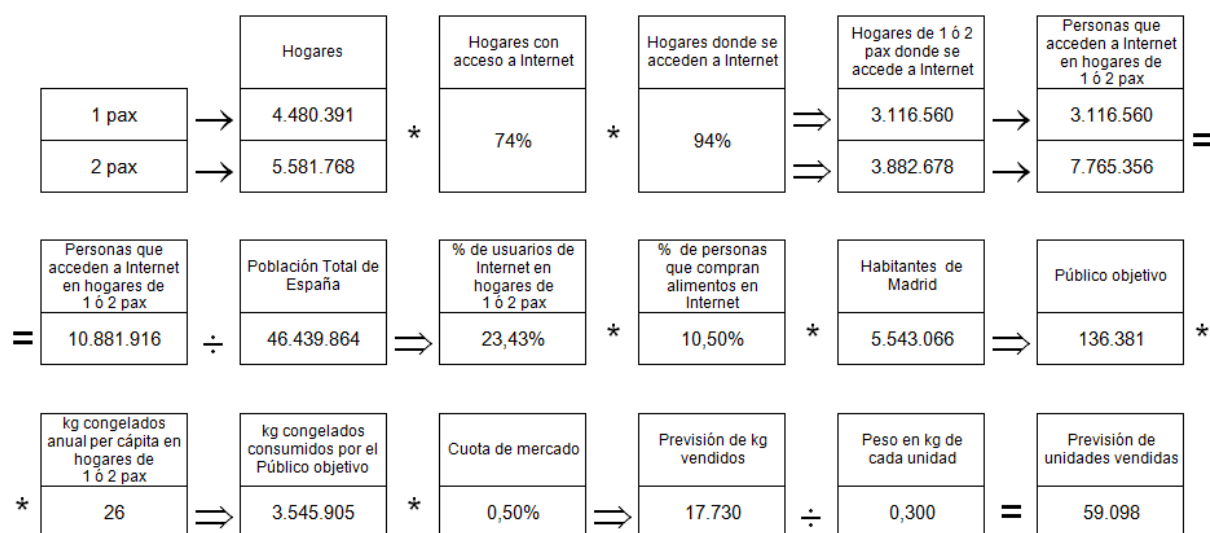


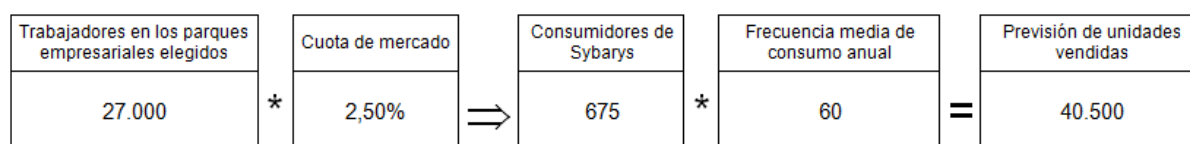
Figura 7: Estimación de las ventas on line

Previamente se ha detallado el número de habitantes de España y de la primera corona metropolitana de Madrid, así como el número de hogares dónde viven una o dos personas y la cantidad anual de productos congelados que consumen las personas adultas independientes. También se ha señalado el número de hogares con acceso a internet, cuántos de ellos acceden de forma regular y la proporción de usuarios que han encargado

comida utilizando las webs corporativas. Con todos estos datos, se estimó un público objetivo de 136.381 personas que consumirán 59.098 unidades de nuestros productos si consideramos una cuota de mercado del 0,5%.

#### 7.1.1.2. Ventas en máquinas de vending

Para el canal de distribución de máquinas vending se ha establecido una cuota de mercado del 2,5% -superior que para las ventas online-, ya que el público objetivo es más susceptible de consumir los productos de Sybarys al estar concentrados en una zona específica. Al ser un canal nuevo, se realiza la previsión teniendo en cuenta los trabajadores de los parques empresariales donde se va a instalar las máquinas de vending y la frecuencia de consumo de los productos elaborados congelados que se obtuvo en el estudio de mercado. Con estos datos, puede observarse en la Figura 8 que, partiendo de un público objetivo de 27.000 personas, se venderían 40.500 unidades.



**Figura 8: Estimación de las ventas en máquinas de vending**

#### 7.1.1.3. Reparto anual de las ventas por productos

De acuerdo a las preferencias manifestadas por los consumidores en el estudio de mercado, se ha establecido el siguiente reparto de cada producto respecto a la previsión de ventas totales:

- |  |  |
|--|--|
| • Pollo al chilindrón.... 22,80 % (22.708 uds)                               | • Pulpo a feira..... 4,00 % (3.984 uds)                                    |
| • Lasaña de carne con verduras.....  | • Risotto de boletus con idiazábal.....                                    |
| ..... 17,00 % (16.932 uds)   | ..... 8,40 % (8.366 uds)   |
| • Carrillera ibérica de cerdo y setas.....                                   | • Merluza con salsa de espárragos.....                                     |
| ..... 22,80 % (22.708 uds)   | ..... 7,50 % (7.470 uds)   |
| • Secreto ibérico con compota de manzana y castañas ..... 4,00 % (3.984 uds) | • Solomillo de ternera morucha con salsa de foie..... 13,50 % (13.446 uds) |

Al realizarse las ventas por dos canales, debe verificarse la existencia de estacionalidad en cada uno de ellos. En el canal de venta on line de alimentación apenas existe estacionalidad (IE Business School, 2014), pero sin embargo sí que existe en el canal de las máquinas de vending ya que se depende de los períodos vacacionales y festivos de los trabajadores de los parques empresariales.

Se ha determinado que la proporción de ventas de cada mes respecto a la facturación anual sea el mostrado en la Tabla 5:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
8,60%	9,00%	8,00%	9,00%	8,80%	9,00%
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
7,80%	6,60%	8,80%	8,80%	8,60%	7,00%

**Tabla 5: Porcentaje de facturación mensual para cualquier año**

Sin embargo, al tratarse de una empresa de nueva creación y no ser conocidos por nuestro público objetivo, no se conseguirá alcanzar la cifra estimada de ventas hasta finales del primer año. Por ello se considera que en enero únicamente se llegará al 10% de las ventas previstas en la Tabla 5, en febrero al 20%, y así sucesivamente hasta llegar al 100% en octubre y meses sucesivos. Con este hándicap, las proporciones de ventas de cada mes del primer año son las mostradas en la Tabla 6:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
0,86%	1,80%	2,40%	3,60%	4,40%	5,40%
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
5,46%	5,28%	7,92%	8,80%	8,60%	7,00%

**Tabla 6: Porcentaje de facturación mensual para el primer año**

### 7.1.2. Previsión de gastos

La estimación de los gastos anuales se estudia en grandes grupos con características comunes. Para el cálculo de los costes de los sucesivos años se tomará en consideración el incremento previsto en el IPC: un 0,9% (Fundación de las Cajas de Ahorro, 2015),

#### 7.1.2.1. Gastos de aprovisionamiento

Una vez determinadas las ventas, se definen los requerimientos de compras de materias primas, envases y embalajes. Se ha realizado el cálculo del coste unitario de los inputs en función de los ingredientes que componen cada plato (anexo 11.6) y de los elementos accesorios comunes a todos los productos. Los costes de material unitarios sin IVA son:

- Pollo al chilindrón.....2,16 €
- Lasaña de carne con verduras.....2,44 €
- Carrillera ibérica de cerdo y setas...2,35 €
- Secreto ibérico con compota de manzana y castañas .....3,61 €
- Pulpo a feira.....3,53 €
- Risotto de boletus con idiazábal.....2,73 €
- Merluza con salsa de espárragos....2,40 €
- Solomillo de ternera morucha con salsa de foie .....4,55 €

Otro aspecto a tener en cuenta al realizarse el aprovisionamiento es el IVA a pagar a los proveedores. En el caso particular de Sybarys, se compran materiales gravados al 4%, 10% y 21%, si bien, al input principal de cada plato le corresponde el 10%. Por ello, a la hora de hacer las previsiones de tesorería se utilizará este porcentaje como IVA soportado.

Otros inputs que deben adquirirse son los materiales para el envasado y embalaje. El packing de cada unidad de producto tiene un coste de 0,45 €. En el anexo 11.7 se detallan los elementos necesarios y el coste de cada uno de ellos.

Se establece el método FIFO<sup>3</sup> como procedimiento de cálculo del stock de las existencias en el almacén.

#### 7.1.2.2. Gastos comerciales

El gasto más importante se realizará al comenzar la actividad, en el proceso de entrada en el mercado, según lo establecido en el apartado de Marketing. La creación, actualización, mantenimiento y posicionamiento de la web tendrá un coste de 500 € mensuales, la adquisición del merchandising ascenderá a 1.600 € y la participación en abril en la feria “Salón de Gourmets” supondrá un gasto de 3.665 €.

#### 7.1.2.3. Gastos de personal

La empresa contará inicialmente con siete trabajadores: director general, encargado comercial, encargado de producción, dos cocineros y dos repartidores. Durante los meses de julio y agosto se contratará a un cocinero y a un repartidor más para suplir a los trabajadores de vacaciones.

No se contratará a nadie para suplir a los encargados de área, ya que en verano, de forma temporal, los dos encargados presentes en la empresa pueden hacer las labores del encargado ausente.

Los importes de los gastos del personal están descritos en el apartado Retribución.

#### 7.1.2.4. Otros gastos

- Puntuales
  - Gastos de constitución ..... 1.052 €
  - Fianza de la nave industrial<sup>4</sup> ..... 3.600 €
  - Inicio del servicio de recogida de los desechos reciclables ..... 300 €
- Mensuales
  - Alquiler de la nave industrial ..... 1.800 €
  - Servicio de recogida de los desechos reciclables ..... 126 €
  - Combustible, Electricidad, agua y gas ..... 2.732 €
  - Servicio PRL ..... 1.440 €
  - Material de oficina ..... 150 €
  - Servicio de limpieza ..... 400 €

<sup>3</sup> FIFO, por las siglas en inglés de Primera Entrada, Primera Salida.

<sup>4</sup> Se incluye en este apartado por ser un pago a desembolsar inicialmente, aunque no sea un gasto.

- Comisión TPV de tarifa plana (BBVA, 2015) .....159 €
- Anuales
  - Ropa Profesional.....660 €
  - Mantenimiento y actualización del programa Galges 7.0.....524 €
  - Alquiler de espacio en parques empresariales .....700 €
  - Seguros (responsabilidad civil, accidentes, robo e incendio).....2.850 €

### 7.1.3. Plan de inversiones y financiación

La inversión inicial es importante, ya que se debe disponer de todo el inmovilizado necesario para comenzar la actividad. Se ha dividido el inmovilizado en cuatro grandes grupos, como aparece detallado en el anexo 11.8: el equipamiento necesario para el proceso productivo, las máquinas de vending, los elementos de transporte y los equipos y programas informáticos.

El equipo informático y el software vale 4.254 €, el importe del equipamiento de producción es 24.013 €, las furgonetas, con las modificaciones de refrigeración necesarias, tienen un precio de 32.396 € y las máquinas de vending ascienden a 74.360 €.

Después de hacer números, la empresa adquirirá el equipamiento informático –lo que supone que debe amortizarse, concretamente a cinco años-, mientras que el resto de inmovilizado se obtiene a través de tres contratos de renting, ya que se ha comprobado que es la opción más favorable tras haber valorado diversos préstamos y contratos de leasing.

Las condiciones más favorables ofertadas por las instituciones financieras son:

- Préstamo: 5 años de duración, tipo de interés del 5% y pago según método francés.
- Leasing: 5 años de duración, tipo de interés del 6% y opción de compra del 6% del precio al contado.
- Renting: 5 años de duración, tipo de interés del 7% y amortización constante.

El importe total a pagar de los tres tipos de inmovilizado a financiar sería 139.924 € con el renting, 148.262 € con el leasing y 151.023 € con el préstamo.

## 7.2. GESTIÓN DE TESORERÍA

Con todas las premisas descritas hasta el momento se ha realizado una previsión de tesorería que indica que la necesidad operativa financiera (NOF) es de 107.077 €. El momento de inflexión aparece en septiembre del primer año (ver Anexo 11.9), donde se revierte la tendencia de los flujos de caja, comenzando a ser positivos cada mes.

El cash flow acumulado es positivo por primera vez en noviembre del segundo año permaneciendo así hasta el final de los tres años de estudio. A partir del segundo año, los meses de enero y julio son los únicos con más pagos que cobros. Esto se debe al periodo de liquidación de impuestos en estos meses.

Las partidas de pago más importantes son los proveedores de materias primas y aquellos derivados de los gastos del personal.

### 7.3. CUENTAS ANUALES

La buena marcha de la empresa se refleja en los balances de situación (ver anexo 11.10). Los excesos de tesorería generada por la actividad se utilizan en la adquisición de activos no corrientes y de activos corrientes no ociosos con elevada liquidez, que serán utilizados durante los diversos ejercicios económicos en el pago de las deudas a las Administraciones Públicas. Se ha optado por mantener siempre una tesorería de seguridad similar a los pagos a realizar de media mensualmente.

Esta configuración de los elementos patrimoniales tiene su reflejo en el fondo de maniobra, situado en un 40% del importe total del activo, lo que constata la capacidad de pago que tiene la empresa.

Tal como se comentó en el apartado Aprovisionamiento, el valor de las existencias supone la cantidad de inputs necesaria para mantener la producción durante cinco días laborales, procurando así un margen de maniobra en caso de incumplimiento en la entrega por los proveedores.

Como es habitual en una empresa de nueva creación, el resultado del primer año es negativo, aunque a partir del segundo año, se obtienen beneficios que serán repartidos entre los socios si estos así lo aprueban en las correspondientes Juntas Generales.

En porcentajes aproximados sobre el precio de venta, y salvo el primer año que la empresa tiene pérdidas, los materiales necesarios para producir los platos suponen el 42%; la producción propiamente dicha, el 20%; la comercialización de los productos, el 18%; y la gestión del proceso, el 6% (ver anexo 11.11).

### 7.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Tras analizar la cuenta de resultados (anexo 11.11), puede concluirse que Sybarys tiene una estructura de gastos fijos de aproximadamente 310.000 € anuales, con lo que se consigue vender los productos a un precio medio ponderado de 7,00 € y con gasto variable medio de producción y distribución de 3,10 € (ver anexo 11.12).

Con estos datos, deben venderse casi 80.000 unidades para obtener beneficios. El primer año se venden apenas 60.000 unidades, y por ello hay pérdidas, mientras que en los años 2 y 3, se venden alrededor de 100.000 unidades, haciendo que la empresa tenga beneficios.

En el Gráfico 17 puede observarse la evolución del punto de equilibrio a tres años.



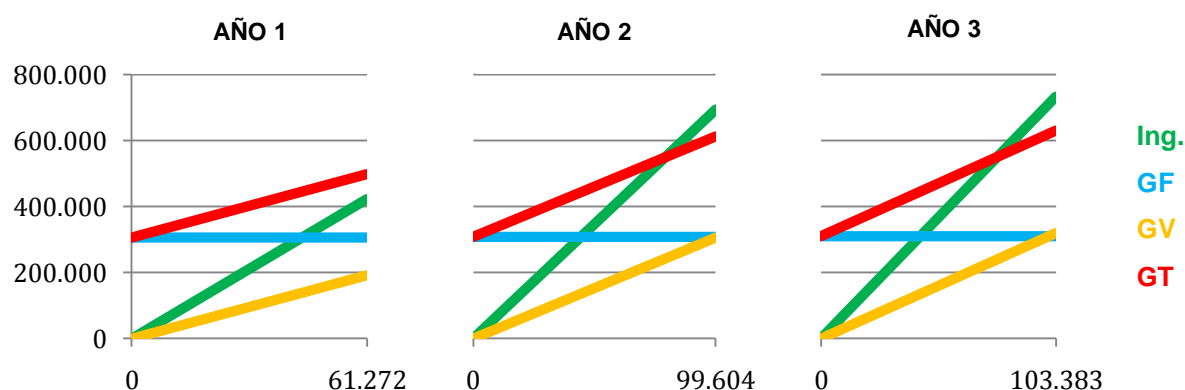


Gráfico 17: Punto de equilibrio a tres años

## 7.5. VIABILIDAD DE LA EMPRESA

Para determinar la viabilidad de una empresa debe saberse el tiempo que tardará en recuperarse la inversión inicial, cuál será el valor actual esperado del proyecto y si la rentabilidad interna del mismo supera al coste de los recursos financieros puestos a disposición del proyecto.

Para responder todas estas preguntas debe conocerse la tasa de rentabilidad deseada por los socios, que suele ser la suma de dos tasas, una libre de riesgo y otra con riesgo por invertir en la empresa. Una tasa realista actualmente es el 12%.

El payback nos indica que la inversión inicial se recupera a partir del año 5, lo cual es un dato interesante ya que en empresas productoras de comida elaborada lo normal es recuperar la inversión a partir del sexto año (Earle & Earle, 2008).

El valor actual neto (VAN) es el valor que tiene en el presente los flujos de caja teóricos que la empresa obtendrá en el futuro por su actividad. Como se deduce del párrafo anterior, es en el año 5 cuando el VAN es positivo. El Gráfico 18, basado en los datos del anexo 11.13, muestra la tendencia hasta que la empresa recupera la inversión.

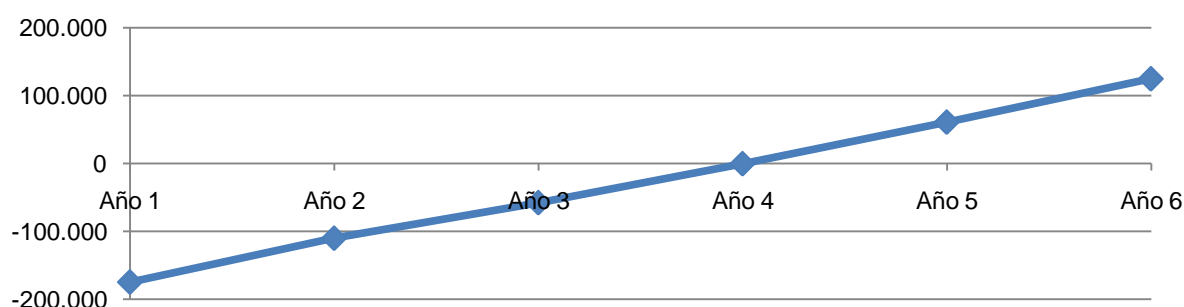


Gráfico 18: Valor actual neto de Sybarys a seis años

Finalmente, la tasa interna de retorno (TIR) indica la rentabilidad de la inversión. Esta tasa debe ser superior a la rentabilidad deseada por los socios para que compense el riesgo de invertir en la empresa. Con los datos del anexo 11.13, hasta el sexto año, la TIR no sería superior al 12% requerido por los inversores, concretamente 16,67%.

## 7.6. RATIOS

Para el desarrollo de este análisis se han tenido en cuenta los datos incluidos en el anexo 11.14.

La estructura financiera del balance nos indica que la empresa es altamente independiente ya que las únicas deudas son las que se tienen con las Administraciones públicas. En caso de haber optado por un préstamo o un leasing para adquirir el inmovilizado necesario en vez del renting, la empresa tendría más deudas con lo que la independencia sería menor.

Consecuencia de esta reducida deuda total, la empresa tiene una capacidad muy elevada de pago, siendo muy improbable la insolvencia. A pesar de que una de las premisas de este estudio es que debe pagarse a los proveedores al contado, Sybarys tiene la capacidad de hacerlo de forma anticipada.

El plazo de almacenamiento de las compras es de tan sólo cuatro días, lo que es ligeramente inferior al stock de seguridad previsto. Las ventas tienen una rotación de más de cuatro veces por semana, lo que supone, por ejemplo, que los repartidores deban rellenar las máquinas de vending prácticamente todos los días laborales.

Excepto en el primer año, cuando la empresa no obtiene beneficios, la rentabilidad económica o ROI<sup>5</sup> es muy atractiva debido a la descomposición de la fórmula en margen beneficiario y rotación de las ventas. Al unirse que el margen es superior al del sector y que se realizan ventas de forma muy frecuente, se obtiene como resultado una rentabilidad económica del 50%.

Algo similar ocurre con la rentabilidad financiera o ROE<sup>6</sup>, que se descompone en margen, rotación y endeudamiento. Como la empresa no ha recurrido a financiación ajena al constituirse, esta rentabilidad es algo inferior, pero aún así supera el 40%.

El apalancamiento operativo nos muestra que el beneficio aumenta de forma muy superior a las ventas, lo que está motivado por la alta proporción de costes fijos que componen los resultados de Sybarys.

El beneficio después de impuestos del año 3 es inferior al del año 2 a pesar de ser superior el beneficio antes de impuestos. Esto ocurre porque en el año 2 se compensan las pérdidas del año 1, dando como resultado que el apalancamiento financiero sea negativo.

---

5 ROI, por las siglas en inglés de Rentabilidad de las Inversiones.

6 ROE, por las siglas en inglés de Rentabilidad del Capital Propio

## 8. CONCLUSIONES

En este TFG se ha estudiado la viabilidad a tres años de una empresa dedicada a la producción y distribución de alimentos de quinta gama, resultando factible. Con una estimación muy realista tanto de los ingresos como de los gastos, la empresa necesitaría una inversión de menos de 110.000 euros que se recuperarían en cinco años, período de tiempo asumible y habitual para este tipo de negocios.

La situación coyuntural actual teniendo en cuenta la mejora de la economía, el creciente uso de la tecnología, el incremento en las cifras del sector alimenticio y la relativa escasez de competidores y productos sustitutivos, permite pensar que es un buen momento para la puesta en marcha de una empresa de este tipo a pesar de la inestabilidad política.

El consumidor tipo es una persona que no quiere o no puede cocinar, generalmente por falta de tiempo, y que no quiere renunciar a un producto saludable y de calidad a pesar de que eso suponga un precio más elevado.

Los productos comercializados son revisiones modernas de platos tradicionales. El precio es ligeramente superior al de la competencia, aunque acorde a la calidad del producto y a sus características diferenciadoras. El canal de distribución es corto, ya que se vende directamente a los consumidores finales por dos medios: página web y máquinas de vending, siendo esta opción la más innovadora.

En cuanto al equipo y las instalaciones, destacar que se requiere una superficie amplia para el almacenamiento, cocinado y conservación de los alimentos, y que es necesario extremar la precaución respecto a los alérgenos y sus trazas para evitar la contaminación en la elaboración de los diferentes platos.

La plantilla óptima según las previsiones de ingresos y gastos durante el período analizado en este proyecto, consta de siete personas para la producción, comercialización y gestión de la empresa.

Sybarys es rentable según el análisis de las cuentas anuales estimadas, ya que desde el segundo año se obtienen beneficios. Además, la capacidad de pago de la empresa es muy elevada ya que la estimación de ventas prevé una rápida rotación de las existencias en el almacén.

## 9. LIMITACIONES

La limitación fundamental de este TFG es la falta de espacio. Debido a que se tiene una restricción de 50 folios, no se ha podido exponer todo el trabajo que se había desarrollado en un principio, dejando fuera del proyecto elementos de menor importancia para la explicación de este modelo de negocio, como son:

- Cadena de valor: refleja el valor que generan las distintas áreas o actividades de la empresa; principales y secundarias o de apoyo.
- Plan de expansión: enuncia los siguientes objetivos a lograr para el continuo desarrollo y evolución de la empresa.
- Equipo de ventas: grupo de comerciales para negociar nuevas ubicaciones para las máquinas.
- Análisis y descripción de puestos: solamente se ha llevado a cabo el estudio necesario para desarrollar las características un puesto de trabajo, el de Encargado comercial y de marketing, ya que hacerlo para todos los puestos supondría un aumento importante de la extensión del trabajo sin una mejora sustancial en su calidad.
- Gestión por competencias: explica los distintos niveles de cada una de las competencias del personal de la empresa.
- Prevención de riesgos laborales: se ha optado por externalizar el servicio de prevención. Las tareas preceptivas como son: la evaluación de riesgos, la planificación anual de la actividad preventiva, la información de riesgos y medidas preventivas, la formación de los trabajadores, el plan de medidas de emergencia y la investigación de accidentes y enfermedades profesionales, no serán realizadas por el personal de Sybarys.
- Calidad: supondría el desarrollo en profundidad de los requisitos del Reglamento CE 852/2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- Análisis de costes: En este proyecto aparece indirectamente el margen bruto, puesto que es la diferencia entre el precio de venta (apartado 4.4) y el coste de las materias primas (apartado 7.1.2.1). Quedarían por calcular los diferentes márgenes de cada producto.
- Cuentas previsionales optimistas y pesimistas: Las previsiones que estiman la viabilidad y rentabilidad de la empresa se han realizado con datos realistas. Sería interesante determinarlas con unas cuotas de mercado superiores e inferiores respectivamente a las consideradas, teniendo en cuenta que los gastos serían acordes a los ingresos previstos.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Española de Codificación Comercial. (2012). Estudio sobre el consumo de alimentos congelados. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de [http://www.aecoc.es/admin/web/gc\\_search.php?&tipo=5&plantilla=76&contenttype=html&searchText=productos%20congelados#This](http://www.aecoc.es/admin/web/gc_search.php?&tipo=5&plantilla=76&contenttype=html&searchText=productos%20congelados#This)
- Asociación Nacional de Industrias de la Carne Españolas. (2015). La industria de la carne europea rechaza enérgicamente la clasificación de carnes y productos cárnicos de la IARC. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de [http://www.anice.es/v\\_portal/informacion/informacionver.asp?cod=13798&te=34&idage=16706&vap=1](http://www.anice.es/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=13798&te=34&idage=16706&vap=1)
- Banco de España. (2015). Actualización de las proyecciones de la economía española (2015-2016). Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/e0101.pdf>
- BBVA. (2015). TPV BBVA. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de <https://www.bbva.es/autonomos/tarjetas-y-tpv/tpv/tpv-fisico/tarifas.jsp>
- Blanco Prieto, A. (2007). Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: ESIC editorial.
- Boletín Oficial del Estado. (2013). Resolución de 10 de septiembre de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de elaboradores de productos cocinados para su venta a domicilio. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de [http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-9851](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-9851)
- Cetelem. (2014). Observatorio eCommerce 2014. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de [http://www.elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2014/12/Observatorio\\_Cetelem\\_eCommerce\\_2014.pdf](http://www.elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/2014/12/Observatorio_Cetelem_eCommerce_2014.pdf)
- Comersa. (2015). Maquinaria para hostelería. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://www.comersa.es/product/>
- Doserres.net. (2015). Armario Snack refrigerado. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://www.doserres.net/es/armarios-de-refrigeracion/60-armario-snack-refrigerado-3-puertas-con-dpto-de-pescado.html>
- Earle, M., & Earle, R. (2008). Case studies in food product development. Cambridge: Woodhead Publishing Ltd.
- Ernst & Young. (2008). Manual del Director de Recursos Humanos. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

- Expansión. (2015). Euribor nuevo mínimo histórico en el 0,154%. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de <http://www.expansion.com/mercados/euribor/2015/09/30/560bca6bca4741577e8b4584.html>
- Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (2015). Informe Económico 2014. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de [http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu\\_20150512081546.pdf](http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20150512081546.pdf)
- Fundación de las Cajas de Ahorro. (2015). Previsiones IPC hasta diciembre2016. Recuperado el 25 de Octubre de 2015, de <http://www.funcas.es/Indicadores/Indicadores.aspx?file=78>
- Fundación Tripartita. (2015). Buscador de cursos gratuitos. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <http://www.fundaciontripartita.org/Trabajadores%20y%20aut%C3%B3nomos/Pages/ComoFormarte.aspx>
- Galper Software. (2015). Galges 7.0 Smart ERP. Recuperado el 17 de Octubre de 2015, de <http://www.galper.com/?s=galgessmart>
- Gama. (2015). Empaque de cartón plegadizo. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.gamaimpresosyempaques.com.mx/empaque-de-carton-plegadizo>
- garciadepou.com. (2015). Bolsa 3/1 cuchillo, tenedor, servilleta. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de <http://www.garciadepou.com/es/bolsa-3-1-cuchillo-tenedor-servilleta-149-55.html>
- Generalitat Valenciana. (2015). Sistema de información geográfica. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.gvsig.com/es>
- Idealista.com. (2015). Alquiler de nave en calle del valle de tobalina, 40 nave 12, San Andrés, Madrid. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de <http://www.idealista.com/inmuelle/31385592/>
- IE Business School. (2014). La estacionalidad de las ventas online. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/marketing-digital/estacionalidad-de-las-ventas-online/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). Cifras de población residente en España. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de [http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp\\_inicio.htm](http://www.ine.es/inebaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm)
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). Encuesta de condiciones de vida de los hogares españoles. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de <http://www.ine.es/prensa/np908.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). Encuesta de Población Activa - Trimestre 2/2015. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de <http://www.ine.es/dyngs/INEbase/>

es/operacion.htm?c=Estadistica\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

- Instituto Nacional de Estadística. (2015). Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2014-2015. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t09/e02/a2014-2015/I0/&file=01002.px&type=pcaxis&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). Indicadores adelantados de precios de consumo y de precios de consumo armonizado. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4218/ipce0915.pdf>
- Jofemar. (2015). IcePlus Food y torre de microondas. Recuperado el 12 de Octubre de 2015, de <http://www.maquinasexpendedoraspv.com/es/producto/iceplus-food/>
- Junta de Andalucía - Consejería de empleo, empresa y comercio. (2015). 300 planes de negocio. Recuperado el 11 de Octubre de 2015, de [http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/opnegocio/web/guest/300-planes-de-negocio;jsessionid=014C80DBAEC6F087D7354D5AC189BAE6.opn02?p\\_p\\_id=PlanesNegocio\\_WAR\\_PlanesNegocioportlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=](http://www.juntadeandalucia.es/servicioandaluzdeempleo/web/opnegocio/web/guest/300-planes-de-negocio;jsessionid=014C80DBAEC6F087D7354D5AC189BAE6.opn02?p_p_id=PlanesNegocio_WAR_PlanesNegocioportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=)
- Kantar Worldpanel. (2014). Congelados: balance, retos y oportunidades. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de [http://www.kantarworldpanel.com/dwl.php?sn=news\\_downloads&id=474](http://www.kantarworldpanel.com/dwl.php?sn=news_downloads&id=474)
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2015). Informe del consumo de alimentación en España 2014. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014\\_tcm7-382148.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2014_tcm7-382148.pdf)
- Nielsen. (2014). El ecommerce de alimentación supone el 0,6% del total de ventas del mercado de gran consumo. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de <http://www.nielsen.com/es/es/insights/news/2014/el-ecommerce-de-alimentacion-supone-el-0-6-del-total-de-ventas-del-mercado-de-gran-consumo.html>
- Nutripack. (2015). Bandejas serie 5000. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.nutripack.es/gamas/5000-inyectada/5000-h-50>
- Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI. (2015). Comparativa Europea de la Conectividad de los hogares. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/indicador/hogares-con-acceso-internet-en-casa>
- Organización Mundial de la Salud. (2015). Monografías de la IARC evalúan el consumo de la carne roja y de la carne procesada. Recuperado el 28 de Octubre de 2015, de [http://www.iarc.fr/en/media-centre/pr/2015/pdfs/pr240\\_S.pdf](http://www.iarc.fr/en/media-centre/pr/2015/pdfs/pr240_S.pdf)

- Ortiz, J. F., Sánchez, D., Garcés, L. O., Martínez, J., Pinacho, S., & Martín, J. (2012). Trabajo fin de Máster. Escuela Europea de Negocios: Material no publicado.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review , 21-38.
- Ulma. (2015). Termoselladora Smart 300. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de <http://www.ulmapackaging.com/maquinas-de-ensado/termosellado/smart-300>
- Winpack. (2015). Lámina polietilenos termoretráctil. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de <http://www.winpack.cl/lamina-polietilenos-termoretractil-polytractil/>



## 11. ANEXOS

### 11.1. COMPETENCIA DIRECTA

	<b>Donadona</b> 	<b>Eismann</b> 	<b>Bofrost</b> 
<b>Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos congelados de alta calidad</li> <li>• 25 años de experiencia</li> <li>• 2 plantas, productos de mar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos congelados de alta calidad</li> <li>• 25 años de experiencia</li> <li>• Presencia internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos alimenticios ultra congelados</li> <li>• 30 años de experiencia</li> <li>• Presencia Internacional</li> </ul>
<b>Línea de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración</li> <li>• Fabricación</li> <li>• Importación</li> <li>• Exportación</li> <li>• Comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración</li> <li>• Distribución</li> <li>• Exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fabricación</li> <li>• Venta y Distribución</li> </ul>
<b>Características propias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos individuales</li> <li>• Entrega a domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra online</li> <li>• Entrega a domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra online</li> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Entrega a domicilio</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Street marketing</li> <li>• Venta telefónica</li> <li>• Sistemas de puntos</li> <li>• Cheques de Regalo</li> <li>• Concursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Ofertas de la quincena</li> <li>• Publicidad on-line</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Promociones on-line</li> <li>• Catálogo impreso y on-line</li> </ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 3 a 6 € por ración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 5 a 9 € por ración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 5 a 9 € por ración</li> </ul>
<b>Forma de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metálico al momento de entrega</li> <li>• Tarjeta de débito y crédito on-line</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metálico y efectivo al momento de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metálico y efectivo al momento de entrega</li> </ul>
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido mínimo 20 €</li> <li>• Entrega gratuita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra Segura</li> <li>• Entrega gratuita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos para alérgicos</li> <li>• Entrega gratuita</li> </ul>

**Tabla 7: Principales características de la competencia directa.**

## 11.2. COMPETENCIA INDIRECTA

	<b>Mercadona</b> 	<b>Maheso</b> 	<b>Telepizza</b> 
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos precocinados sin congelar</li> <li>• Poca variedad</li> <li>• Relación calidad- precio</li> <li>• Preparación de 2 minutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos precocinados ultra congelados</li> <li>• Alta variedad</li> <li>• Gama tradicional y gourmet</li> <li>• Productos individuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pizzas</li> <li>• Hamburguesas</li> <li>• Ensaladas</li> <li>• “Para Picar”</li> <li>• Pasta</li> <li>• Bebidas</li> </ul>
<b>Línea de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración</li> <li>• Distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración</li> <li>• Distribución</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Recetario Mercadona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Facebook, Twitter, Youtube</li> <li>• Certificado ISO 140001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Facebook, Twitter, Tuenti, Youtube</li> <li>• Asociación con otras marcas</li> </ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 3 a 7 € por plato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 3 a 10 € por plato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 5 a 10 € por plato</li> </ul>
<b>Forma de pago</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metálico y efectivo al momento de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metálico y efectivo al momento de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metálico y efectivo al momento de entrega</li> </ul>
<b>Otros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio a domicilio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución a autoservicio, supermercados, hipermercados.</li> <li>• Compra de menús (paquetes semanales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio a domicilio</li> <li>• Venta de menús diarios</li> </ul>

Tabla 8: Principales características de la competencia indirecta.

## 11.3. PROTOCOLO CUALITATIVO

1. ¿Consumes productos congelados precocinados?
2. ¿Cuáles son las principales razones por las que consumes productos congelados precocinados?
3. ¿En qué lugares sueles comprar tus productos congelados precocinados?
4. ¿En qué lugares te gustaría tener la posibilidad de comprar estos productos?
5. ¿Cuáles son los platos que sueles consumir con más frecuencia y por qué los prefieres por encima de los demás?
6. ¿Qué tipo de productos compras cuando no encuentras productos congelados precocinados?

7. ¿En qué lugares sueles consumir estos productos?
8. ¿Cuáles son las mejoras que le realizarías a los productos? (envasado, sabores, calidad, precio)?
9. ¿Qué razones limitan tu consumo a los productos congelados precocinados?
10. ¿Cómo es tu producto congelado precocinado ideal?

#### 11.4. CUESTIONARIO CUANTITATIVO

1. ¿Consumes productos congelados precocinados?  
Sí\_\_\_ No\_\_\_  
Si su respuesta fue No, pase a la sección de datos personales, de lo contrario continúe.
2. De las razones por las que consumes productos congelados, marca las dos principales con las que mejor te identifiques.
  - Rapidez
  - Tiempo
  - Comodidad
  - Facilidad
  - No sé o no me gusta cocinar
3. Identifica como máximo los dos lugares en los que sueles comprar los productos congelados precocinados.
  - Súper Mercados
  - Hipermercados
  - Kioscos
  - 24 horas
  - Tiendas de proximidad
4. ¿Con qué frecuencia consume productos congelados?
  - 1 a 4 veces al mes
  - 5 a 10 al mes
  - más de diez veces al mes
5. Enumera del 1 al 4, tomando como 1 al más importante y como 4 al menos importante, ¿En qué lugares te gustaría poder comprar estos productos?
  - Internet
  - Prefiero los lugares actuales (Kioscos, Súpermercados, Hipermercados, 24 horas)
  - Máquinas expendedoras (Trabajo)
  - Tiendas de proximidad

6. Marca los platos que sueles consumir con más frecuencia
- Pasta
  - Carne preparada
  - Pescado preparado
  - Pollo preparado
  - Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_
7. Identifica el lugar en el que sueles consumir (comer) estos productos con más frecuencia.
- En mi casa
  - En el trabajo
  - Otros lugares habilitados
8. Identifica la marca que sueles consumir con más frecuencia.
- Marcas Blancas
  - No tengo preferencia por una marca
  - Me fijo en el precio
9. Identifica como máximo tres razones por las que se limita tu consumo de productos congelados precocinados.
- Pienso que son de poca calidad
  - Pienso que tienen muchas calorías
  - Prefiero comida casera
  - Falta de variedad
  - Pienso que no son saludables
10. Evalúa del 1 al 5, tomando como 1 Me encanta y como 5 No me gusta nada, los siguientes platos precocinados congelados en porciones individuales.

	5	4	3	2	1
Secreto/Presa/Carrillera Ibérica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pollo al chilindrón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solomillo de Morucha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lasaña de carne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Merluza en salsa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Menciona dos tipos de alimentos de los que te gustaría encontrar tus platos precocinados congelados.

- Vacuno
- Pollo
- Pescado
- Pasta
- Cerdo

12. Menciona al menos dos alimentos con los que te gustaría acompañar tus platos.

- Setas y hongos
- Puré
- Vegetales
- Ensaladilla
- Arroz

13. Sección de datos personales:

- Sexo:
- Edad:
- Ocupación:

## 11.5. RELACIÓN DE PROVEEDORES

Producto	Proveedor	Localidad
Cerdo Ibérico	El Coto Ramos S.A	Guijuelo (Salamanca)
	Revisan S.L.	Guijuelo (Salamanca)
Vacuno	Cárnicas ROAL S.L.	La Torre (Ávila)
	Cárnicas ALRO S.L.	Solosancho (Ávila)
Aves	Coren S.C.G.	San Ciprián de Viñas (Orense)
	Disavasa S.A.	San Fernando de Henares (Madrid)
Pescados	Pescaderías Coruñesas S.A.	Madrid
	Viesmar Pescados S.L.	Madrid
Pasta y Arroz	Juan Haro e Hijos C.B.	Calasparra (Murcia)
	Fallera Nutrición, S.L.U.	Silla (Valencia)
Aceite	El Trujal de Jaén S.L.	Jaén
	Oleícola Álvarez S.L.	Torredonjimeno (Jaén)
Vino	Codipral S.L.	Madrid
	Vinum Nobile S.L.	Pozuelo de Alarcón (Madrid)

**Tabla 9: Proveedores de Sybarys.**

## 11.6. PRECIOS DE INGREDIENTES

Solomillo de buey de Ávila	21,35	Pimienta negra	8,50
Carne de ternera picada de Ávila	8,35	Pimienta blanca	10,30
Secreto de cerdo ibérico	15,99	Tomates	0,92
Carrillera de cerdo ibérico	7,99	Berenjenas	0,78
Carne de cerdo ibérico picada	7,85	Calabacín	0,98
Pollo de corral (de campo)	5,65	Pimiento rojo	1,05
Pulpo fresco	12,75	Boletus	21,62
Foie fresco	42,00	Manzanas	0,76
Merluza fresca	7,50	Castañas	1,70
Arroz (variedad bomba)	3,25	Verduras de temporada	0,70
Aceite de oliva virgen extra	2,98	Tomillo	2,75
Ajo pelado natural	2,70	Romero	3,05
Espárragos	2,18	Laurel	12,00
Cebolla pelada	0,60	Queso fresco	6,40
Cebolla sin pelar	0,40	Queso Idiazabal	14,90
Cebolletas	0,45	Azúcar	0,76
Zanahoria	0,55	Pasta para lasaña	8,15
Patata	0,20	Harina	0,70
Puerro	0,93	Mantequilla	6,36
Perejil molido	5,30	Leche	0,83
Perejil en hojas	5,15	Vino añejo	3,67
Perejil fresco	0,55	Vino blanco	2,73
Sal	0,15	Vino oporto	6,47

**Tabla 10: Precios de la materia prima (kilogramo o litro)**

## 11.7. COSTE UNITARIO DE INPUTS

Bobina de film termoselladora (30cmx1000 m)	0,01
Etiquetas para impresora industrial (1 rollo/500 uds)	0,01
Bandeja (150 uds/caja)	0,20
Packaging (500 uds/caja)	0,10
Set de cubiertos (1.000 uds/caja)	0,13

**Tabla 11: Coste de los inputs por unidad de producto**

## 11.8. PLAN DE INVERSIONES

PROCESO PRODUCTIVO	Uds	Precio unit.
Cocina Industrial	1	1.221,00
Grifo de prelavado	1	145,00
Fregadero Industrial	1	531,30
Mesa de trabajo	2	337,40
Estantería Modular	3	164,50
Armario de pie con puertas correderas	2	1.229,90
Estantería fija tubo	4	193,00
Menaje general	1	2.135,60
Campana extractora	1	579,84
Lavamanos	1	195,50
Termoselladora	1	1.742,65
Plancha Cocina	1	313,65
Abatidor de temperatura	1	3.243,80
Bandejas de acero inoxidable	6	27,84
Mesa de trabajo	1	337,40
Armario refrigerado	1	1.414,00
Termoselladora	1	1.742,65
Impresora de etiquetas industrial	1	349,91
Balanza de cocina precisión	1	109,00
Mesa de trabajo	1	337,40
Cámara de congelación	1	3.803,85
Carro alto con guía para transporte	1	589,00
Estantería Modular	2	164,50
Carretilla	1	62,95
Eurocontenedor con rejilla	30	5,04

VENDING	Uds	Precio unit.
Máquina de vending	10	7.436,00

ELEMENTOS DE TRANSPORTE	Uds	Precio unit.
Renault Kangoo Maxi Z.E. 2 plazas	2	13.983,00
Adaptación caja frigorífica	2	4.322,40
Saco isotérmico 25 litros	4	27,00

OFICINA	Uds	Precio unit.
Software Galges 7.0	1	2.215,00
Ordenador PC Intel i7	3	430,47
Pantalla LCD HAP Compaq 23"	3	161,91
Impresora HP CM1415FN	1	261,49

**Tabla 12: Detalle de las inversiones a realizar**

## 11.9. FLUJOS DE TESORERÍA MENSUALES

Año 1	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
<b>TESORERÍA INICIAL</b>	107.077	73.909	57.359	43.463	22.043	16.491	15.305	4.638	0	7.648	11.602	24.343	
Cientes	6.465	13.548	18.059	27.063	33.091	40.605	41.074	39.705	59.576	66.183	64.680	52.656	462.704
<b>TOTAL COBROS</b>	6.465	13.548	18.059	27.063	33.091	40.605	41.074	39.705	59.576	66.183	64.680	52.656	<b>462.704</b>
Proveedores (ingredientes)	2.749	5.368	6.856	10.411	12.427	15.255	14.998	14.388	22.921	24.523	23.482	18.461	171.838
Proveedores (packing)	572	1.016	1.385	1.873	2.502	2.822	2.889	3.010	4.151	4.783	4.744	3.803	33.549
Marketing	2.541	605	605	5.040	605	605	605	605	605	605	605	605	13.631
Personal	8.863	8.863	8.863	8.863	8.863	8.863	10.951	10.951	8.863	8.863	8.863	8.863	110.534
Retenciones IRPF	0	0	0	8.051	0	0	8.051	0	0	9.209	0	0	25.312
Cotizaciones SS	0	4.757	4.757	4.757	4.757	4.757	4.757	5.900	5.900	4.757	4.757	4.757	54.613
Renting	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	34.193
Comisiones TPV	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	2.304
Seguros	2.850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.850
Constitución	1.180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.180
Suministros	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420	2.420	29.040
Combustible	886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	886	10.632
Servicios exteriores	3.606	963	963	963	963	963	963	963	963	963	963	963	14.201
Alquiler	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	26.136
Hardware y software	5.147	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.147
Fianza	3.600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.600
Liquidaciones IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuesto Sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones a C/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imposiciones a L/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparto dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PAGOS</b>	39.633	30.098	31.955	48.483	38.642	41.792	51.741	44.343	51.928	62.228	51.939	45.977	<b>538.759</b>
<b>TESORERÍA FINAL</b>	73.909	57.359	43.463	22.043	16.491	15.305	4.638	0	7.648	11.602	24.343	31.022	

Tabla 13: Tesorería mensual del primer año



<b>Año 2</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TESORERÍA INICIAL</b>	31.022	28.238	43.229	54.471	56.283	70.640	85.725	82.552	84.694	96.791	98.859	112.401	
Cientes	65.779	68.851	61.209	68.851	67.308	68.851	59.674	50.486	67.308	67.308	65.779	53.551	764.956
<b>TOTAL COBROS</b>	65.779	68.851	61.209	68.851	67.308	68.851	59.674	50.486	67.308	67.308	65.779	53.551	<b>764.956</b>
Proveedores (ingredientes)	24.551	25.081	21.673	25.357	24.246	24.989	21.025	17.701	25.352	24.339	23.693	18.627	276.634
Proveedores (packing)	4.627	4.899	4.414	4.963	4.826	4.896	4.377	3.501	4.826	4.823	4.664	3.800	54.616
Marketing	2.564	610	610	5.085	610	610	610	610	610	610	610	610	13.753
Personal	8.943	8.943	8.943	8.943	8.943	8.943	11.050	11.050	8.943	8.943	8.943	8.943	111.529
Retenciones IRPF	8.051	0	0	8.124	0	0	8.124	0	0	9.292	0	0	33.591
Cotizaciones SS	4.757	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	5.953	5.953	4.800	4.800	4.800	59.861
Renting	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	34.193
Comisiones TPV	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	2.304
Seguros	2.876	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.876
Constitución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	2.442	2.442	2.442	2.442	2.442	2.442	2.442	2.442	2.442	2.442	2.442	2.442	29.301
Combustible	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894	894	10.728
Servicios exteriores	3.638	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	14.328
Alquiler	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	26.136
Hardware y software	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fianza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidaciones IVA	0	0	0	241	0	0	3.334	0	0	2.906	0	0	6.481
Impuesto Sociedades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones a C/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.000	30.000
Imposiciones a L/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60.000	60.000
Reparto dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL PAGOS</b>	68.563	53.861	49.967	67.040	52.951	53.765	62.847	48.343	55.212	65.240	52.237	136.307	<b>766.333</b>
<b>TESORERÍA FINAL</b>	28.238	43.229	54.471	56.283	70.640	85.725	82.552	84.694	96.791	98.859	112.401	29.645	

Tabla 14: Tesorería mensual del segundo año

Año 3	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
<b>TESORERÍA INICIAL</b>	29.645	25.270	42.317	55.719	56.478	73.044	90.252	86.862	90.712	104.683	108.379	124.052	
Cientes	69.443	72.667	64.610	72.667	71.052	72.667	63.001	53.297	71.052	71.052	69.443	56.515	807.467
<b>TOTAL COBROS</b>	69.443	72.667	64.610	72.667	71.052	72.667	63.001	53.297	71.052	71.052	69.443	56.515	<b>807.467</b>
Proveedores (ingredientes)	25.867	26.263	22.697	26.596	25.393	26.166	22.024	18.540	26.596	25.490	24.817	19.502	289.951
Proveedores (packing)	4.971	5.310	4.463	5.150	5.045	5.245	4.491	3.570	5.273	5.045	4.906	3.973	57.440
Marketing	2.587	616	616	5.131	616	616	616	616	616	616	616	616	13.877
Personal	9.023	9.023	9.023	9.023	9.023	9.023	11.149	11.149	9.023	9.023	9.023	9.023	112.533
Retenciones IRPF	8.051	0	0	8.197	0	0	8.197	0	0	9.376	0	0	33.821
Cotizaciones SS	4.757	4.843	4.843	4.843	4.843	4.843	4.843	6.007	6.007	4.843	4.843	4.843	60.357
Renting	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	2.849	34.193
Comisiones TPV	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	2.304
Seguros	2.902	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.902
Constitución	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suministros	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	2.464	29.565
Combustible	902	902	902	902	902	902	902	902	902	902	902	902	10.824
Servicios exteriores	3.671	981	981	981	981	981	981	981	981	981	981	981	14.457
Alquiler	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	2.178	26.136
Hardware y software	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fianza	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Liquidaciones IVA	3.404	0	0	3.403	0	0	3.887	0	0	3.396	0	0	14.090
Impuesto Sociedades	0	0	0	0	0	0	1.618	0	0	0	0	0	1.618
Inversiones a C/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60.000	60.000
Imposiciones a L/P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.000	30.000
Reparto dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.398	3.398
<b>TOTAL PAGOS</b>	73.818	55.620	51.208	71.908	54.486	55.459	66.391	49.448	57.081	67.355	53.771	140.921	<b>797.466</b>
<b>TESORERÍA FINAL</b>	25.270	42.317	55.719	56.478	73.044	90.252	86.862	90.712	104.683	108.379	124.052	39.645	

Tabla 15: Tesorería mensual del tercer año

## 11.10. BALANCE DE SITUACIÓN

	Año 1		Año 2		Año 3	
	€	%	€	%	€	%
Inmovilizaciones Intangibles	2.215		2.215		2.215	
Inmovilizaciones Materiales	2.039		2.039		2.039	
(Amortización Acumulada)	-851		-1.701		-2.552	
Fianzas Constituidas a L/P	3.600		3.600		3.600	
Imposiciones a L/P			60.000		90.000	
<b>INMOVILIZADO</b>	<b>7.003</b>	<b>16,0%</b>	<b>66.152</b>	<b>51,4%</b>	<b>95.301</b>	<b>41,8%</b>
Materias Primas	95		16		98	
Otros Aprovisionamientos	60		52		78	
Productos Terminados	2.908		2.934		3.072	
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>3.062</b>	<b>7,0%</b>	<b>3.002</b>	<b>2,3%</b>	<b>3.248</b>	<b>1,4%</b>
Administraciones Públicas	2.662					
Inversiones Financieras a C/P			30.000		90.000	
<b>REALIZABLE</b>	<b>2.662</b>	<b>6,1%</b>	<b>30.000</b>	<b>23,3%</b>	<b>90.000</b>	<b>39,4%</b>
Tesorería	31.022		29.645		39.645	
<b>DISPONIBLE</b>	<b>31.022</b>	<b>70,9%</b>	<b>29.645</b>	<b>23,0%</b>	<b>39.645</b>	<b>17,4%</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>43.749</b>	<b>100,0%</b>	<b>128.799</b>	<b>100,0%</b>	<b>228.194</b>	<b>100,0%</b>
Capital	107.077		107.077		107.077	
Reserva Legal	0		378		7.642	
Resultado del ejercicio	-76.137		79.535		65.377	
Resultados pendientes de aplicación	0		-76.137		0	
<b>NETO PATRIMONIAL</b>	<b>30.940</b>	<b>70,7%</b>	<b>110.853</b>	<b>86,1%</b>	<b>180.096</b>	<b>78,9%</b>
Deudas a L/P con Entidades de Cto.						
<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
Organismos de la S.S., Acreedores	4.757		4.800		4.843	
H.P., Acreedora por IVA			3.404		3.927	
H.P., Acreedora por IRPF	8.051		8.124		8.197	
H.P., Acreedora por IS			1.618		31.132	
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>12.808</b>	<b>29,3%</b>	<b>17.946</b>	<b>13,9%</b>	<b>48.099</b>	<b>21,1%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>43.749</b>	<b>100,0%</b>	<b>128.799</b>	<b>100,0%</b>	<b>228.194</b>	<b>100,0%</b>
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>23.937</b>	<b>54,7%</b>	<b>44.701</b>	<b>34,7%</b>	<b>84.794</b>	<b>37,2%</b>

Tabla 16: Balances de situación previstos a tres años

## 11.11. CUENTA DE RESULTADOS

	Año 1		Año 2		Año 3	
	€	%	€	%	€	%
Ingresos por ventas	420.640		695.414		734.060	
Variación de Productos Terminados	2.908		26		164	
<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>423.547</b>	<b>100,0%</b>	<b>695.441</b>	<b>100,0%</b>	<b>734.225</b>	<b>100,0%</b>
Compras Consumidas	183.789		296.710		310.874	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>239.758</b>	<b>56,6%</b>	<b>398.731</b>	<b>57,3%</b>	<b>423.351</b>	<b>57,7%</b>
Gastos de Personal Producción	85.343		86.111		86.886	
Suministros	24.000		24.216		24.434	
Renting	4.498		4.498		4.498	
Arrendamientos	21.600		21.600		21.600	
Otros Gastos de Producción	6.942		7.004		7.068	
<b>MARGEN INDUSTRIAL</b>	<b>97.376</b>	<b>23,0%</b>	<b>255.302</b>	<b>36,7%</b>	<b>278.866</b>	<b>38,0%</b>
Gastos de Personal Comercial	81.098		81.828		82.564	
Distribución	8.787		8.866		8.946	
Renting	22.216		22.216		22.216	
Publicidad y Marketing	11.265		11.366		11.469	
Otros Gastos Comerciales	2.934		2.943		2.953	
<b>MARGEN COMERCIAL</b>	<b>-28.923</b>	<b>-6,8%</b>	<b>128.083</b>	<b>18,4%</b>	<b>150.719</b>	<b>20,5%</b>
Gastos de Personal Administración	36.827		37.158		37.492	
Seguros	2.850		2.876		2.902	
Gastos Legales y Tributos	1.052					
Otros Gastos Administrativos	3764		3.798		3.832	
<b>RDO. BRUTO EXPLOTACIÓN</b>	<b>-73.416</b>	<b>-17,3%</b>	<b>84.251</b>	<b>12,1%</b>	<b>106.493</b>	<b>14,5%</b>
Amortizaciones	851		851		851	
<b>RDO. NETO EXPLOTACIÓN</b>	<b>-74.267</b>	<b>-17,5%</b>	<b>83.401</b>	<b>12,0%</b>	<b>105.642</b>	<b>14,4%</b>
Ingresos financieros						
Gastos financieros	1.870		1.870		1.870	
<b>RDO. ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-76.137</b>	<b>-18,0%</b>	<b>81.531</b>	<b>11,7%</b>	<b>103.772</b>	<b>14,1%</b>
Impuesto sobre beneficios			1.618		31.132	
<b>RDO. DEL EJERCICIO</b>	<b>-76.137</b>	<b>-18,0%</b>	<b>79.913</b>	<b>11,5%</b>	<b>72.641</b>	<b>9,9%</b>
Amortizaciones	851		851		851	
<b>CASH FLOW TEÓRICO</b>	<b>-75.286</b>	<b>-17,8%</b>	<b>80.763</b>	<b>11,6%</b>	<b>73.491</b>	<b>10,0%</b>

Tabla 17: Cuentas analíticas de resultados previstas a tres años

## 11.12. PUNTO DE EQUILIBRIO

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	423.547	695.441	734.225
Costes Fijos	307.109	308.334	310.633
Costes Variables	192.576	305.575	319.819
Costes Totales	499.684	613.910	630.452
Resultado	-76.137	81.531	103.772
Precio medio ponderado	6,91	6,98	7,10
Coste variable medio	3,14	3,07	3,09
Unidades vendidas	61.272	99.604	103.383
Punto de equilibrio	81.470	78.774	77.495

**Tabla 18: Cálculo del punto de equilibrio**

## 11.13. VAN Y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 <sup>7</sup>	Año 5	Año 6
Flujos anuales de caja	-107.077	-75.286	80.763	73.491	90.086	107.769	125.753
Cash flows actualizados	-107.077	-67.220	64.384	52.310	57.251	61.151	63.711
VAN	-107.077	-174.297	-109.913	-57.604	-352	60.799	124.509
TIR	-	-	-	-17,67%	-0,08%	10,30%	16,67%

**Tabla 19: Valor actual neto y tasa interna de retorno a seis años.**

<sup>7</sup> Los flujos de caja de los años 4, 5 y 6 son proyecciones sobre los datos de los años anteriores.

## 11.14. RATIOS

		Año 1	Año 2	Año 3
Financiamiento del Inmovilizado=	$\frac{\text{Pasivo Fijo}}{\text{Inmovilizado}} =$	441%	168%	189%
Independencia Financiera	$\frac{\text{Fondos Propios}}{\text{Pasivo}} =$	71%	86%	79%
Liquidez Ácida=	$\frac{\text{Realizable + Disponible}}{\text{Deuda a C/P}} =$	263%	332%	270%
Disponibilidad=	$\frac{\text{Tesorería}}{\text{Deuda a C/P}} =$	242%	165%	82%
Endeudamiento Neto (días)=	$\frac{\text{Deuda - (Real. + Disp.)}}{\text{Ventas diarias medias}} =$	-18	-22	-40
Rotación de las Existencias=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Existencias}} =$	137,4	231,7	226,0
Plazo de Cobro (en días)=	$\frac{\text{Clientes * 365}}{\text{Ventas (IVA incluido)}} =$	0	0	0
Plazo de Pago (en días)=	$\frac{\text{Proveedores * 365}}{\text{Compras (IVA incluido)}} =$	0	0	0
Plazo de Almacenamiento (en días)=	$\frac{\text{Existencias * 365}}{\text{Compras}} =$	6	4	4
Margen Beneficiario=	$\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} =$	-18%	12%	14%
Rentabilidad Económica=	$\frac{\text{BAII}}{\text{Activo}} =$	-170%	65%	46%
Rentabilidad Financiera=	$\frac{\text{BDI}}{\text{Fondos Propios}} =$	-246%	72%	40%
Apalancamiento Operativo=	$\frac{\Delta \text{BAII} / \text{BAII}}{\Delta \text{Ventas} / \text{Ventas}} =$		4,8	4,0
Apalancamiento Financiero=	$\frac{\Delta \text{BDI} / \text{BDI}}{\Delta \text{BAII} / \text{BAII}} =$		1,0	-0,5

Tabla 20: Ratios económico financieros de la actividad