



# **FACULTAD DE COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**“Proyecto de Internacionalización  
Industrias José Luis Blanco, S.L. en  
Estados Unidos.”**

**PENELOPE DELGADO GALLEGO**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JULIO, 2019**







# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**CURSO ACADÉMICO 2018/2019**

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“Proyecto de Internacionalización Industrias José Luis  
Blanco, S.L. en Estados Unidos.”**

**Trabajo presentado por: Penélope Delgado Gallego**

**Firma:**

**Tutor: D<sup>a</sup> Beatriz Fernández Alonso**

**Firma:**

**FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, Fecha 15/07/2019**



**“Detrás del éxito hay mucho trabajo y mucha gente con ilusión”**  
**Agustín Zulueta. Director Técnico y Deportivo del ‘Desafío Español 2007’**



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.	3
1.1. Empresa y Producto. _____	3
1.1.1. Empresa. _____	3
1.1.2. Producto. _____	5
1.1.3 Clientes. _____	8
1.1.4. Distribución. _____	9
1.2 Análisis Económico Financiero de la empresa. _____	10
1.2.1 Análisis de las cuentas anuales. _____	10
1.2.2 Análisis Financiero. _____	15
1.3. Sector y Competencia. _____	21
1.3.1 Sector. _____	21
1.3.2. Crecimiento de la industria. _____	22
1.3.3. Características y retos del sector de la maquinaria para churros. _____	22
1.3.4. Principales competidores del sector. _____	23
1.3.5. Análisis del entorno. Análisis PESTEL. _____	25
1.3.6. Análisis de las cinco fueras de Porter. _____	32
1.3.7. Ciclo de vida de la actividad. _____	34
1.3.8. Análisis DAFO. _____	35
1.4. Estrategias y oportunidades de negocio. _____	37
1.4.1. Estrategias adaptativas. _____	37
1.4.2. Estrategias defensivas. _____	38
1.4.3. Estrategias Reactivas. _____	38
1.4.4. Estrategias Ofensivas. _____	39
1.5. Comercio Online. _____	39
1.5.1. Posición actual. _____	39
1.5.2. Tienda online. _____	41
2. SELECCIÓN DEL PAÍS DE EXPORTACIÓN.	42
2.1. Criterios Generales. _____	43
2.2. Criterios Específicos. _____	49
2.3 Demanda. _____	50
2.4. Competencia. _____	50



2.5. El marco jurídico para la constitución de sociedades. _____	52
3. ESTRATEGIA DE IMPLANTACION. _____	56
3.1. Perfil e identificación de potenciales agentes. _____	59
3.2. Condiciones de negociación. _____	62
3.2.1. Cláusulas más relevantes del contrato. _____	64
4. PLAN DE MARKETING. _____	67
4.1. Política de productos y servicios. _____	67
4.1.1. Características del producto. _____	68
4.1.2. Adaptación de los productos _____	68
4.1.3. Servicio posventa. _____	69
4.1.4. Envase, embalaje y transporte. _____	69
4.2. Política de precios. _____	70
4.2.1. Costes. _____	70
4.2.2. Demanda. _____	71
4.2.3 Competencia. _____	72
4.3. Política de comunicación. _____	73
5. PLAN ECONÓMICO. _____	75
5.1. Objetivos. _____	75
5.2. Presupuesto de Ventas. _____	78
5.3. Cuenta de Explotación Internacional. _____	80
5.4. Análisis de la rentabilidad del proyecto. _____	81
5.4.1. Cálculo del VAN. _____	82
5.4.2. Plan de contingencia. _____	82
5.1. CLIENTE FINAL. THE LITTLE SPAIN. _____	85
6.1. Alianza empresarial. _____	85
6.2. Varias ofertas para comer y comprar. _____	85
6.3. Primera Toma de Contacto. _____	86
6.4. Recomendaciones. _____	87
6.5. Formalización de la venta. _____	87
7..CONCLUSIONES. _____	88
8. REFERENCIAS. _____	90



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de ventas de maquinaria en el mundo.	4
Figura 2. Premio Pyme del año a Industrias JLB.	4
Figura 3. Fotografía de churros y porras.	5
Figura 4. Ejemplos de maquinaria de Industrias JLB.	7
Figura 5. Balance de situación en porcentajes, ejercicio 2017.	11
Figura 6. Evolución en porcentajes del activo total (2013-2017).	12
Figura 7. Componentes del activo corriente en porcentajes en 2017.	12
Figura 8. Patrimonio neto y pasivo total (2013-2017), en porcentajes.	13
Figura 9. Cuenta de pérdidas y ganancias de Industrias JLB (2013-2017).	14
Figura 10. Ratios financieros, márgenes.	16
Figura 11. Ratios financieros, rentabilidad y solvencia.	18
Figura 12. Ratios financieros, liquidez.	20
Figura 13. Análisis PESTEL	25
Figura 14. Facilidad de acceso a la financiación.	27
Figura 15. Crecimiento del PIB per cápita mundial.	28
Figura 16. Países con mayor tasa de emprendimiento.	29
Figura 17. Población nacional española residente en el extranjero por continentes.	30
Figura 18. Ciclo de vida del sector.	35
Figura 19. Tipo de estrategia.	37
Figura 20. Keywords y tráfico generado, en porcentajes sobre el total.	40
Figura 21. Búsqueda online sobre posicionamiento	41
Figura 22. Cuadro de importaciones por países.	45
Figura 23. Barreras al comercio exterior.	47
Figura 24. Tipos de Visados.	54
Figura 25. Diferencias entre agente y distribuidor.	57
Figura 26. Esquema contrato de agencia internacional.	62



Figura 27. Escandallo de costes ejemplificativo, en euros.	71
Figura 28. Precio de Venta al público de la competencia en Estados Unidos.	72
Figura 29. Logotipo Industrias JLB.	74
Figura 30. Punto Muerto.	76
Figura 31. Estimación Precio unitario Industrias JLB.	77
Figura 32. Facturación en Estados Unidos.	78
Figura 33. Inversión Inicial.	79
Figura 34. Cálculo del Saldo de equivalencia.	80
Figura 35. Cálculo del WACC.	81
Figura 36. Cálculo del VAN.	82
Figura 37. Plan de Contingencia.	83
Figura 38. Logotipo de Little Spain.	86

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo I. Catálogo de productos de Industrias JLB.
Anexo II. Cuentas no consolidadas de Industrias JLB en Euros 2017.
Anexo III. Contrato de Agencia Internacional.
Anexo IV. Oferta de equipos a Estrategic Equipment.LLC:
Anexo V. Factura de exportación.
Anexo VI. Packing List.
Anexo VII. Modelo financiero.





## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

&:	Dólar.
€	Euros.
B2B:	Business-to-business.
BEA:	Bureau of Economic Analysis.
CAGE:	Cultural administrativo, geográfico y económico.
CE:	Conformidad europea.
CESCE:	Compañía Española de Seguros de Créditos a la Exportación
CIF:	Cost, Insurance & Freight.
COFACE:	Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur.
DAFO:	Debilidades, amenazas, fortalezas y Oportunidades.
DAT:	<i>Delivered At Terminal</i>
EBIT:	Earnings Before Interest and Taxes.
EBITDA:	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
FDA:	<i>Food and Drug Administration.</i>
FEDEX:	Federal Espres.
FMI:	Fondo Monetario Internacional.
ICEX:	Instituto de comercio exterior.
ICR:	Índice de cobertura de intereses.
INE:	Instituto nacional de estadística.
IPC:	Índice de Precios al consumo.
IVA:	Impuesto sobre el valor añadido.
JLB:	José Luis Blanco
MFN:	Most Favoured Nation.
MOD:	Mano de obra directa.
NSF:	National Sanitation Foundation.
OCDE:	Organización para la cooperación y el desarrollo económico.
OMC:	Organización Mundial del Comercio.
PC:	Pasivo corriente.
PESTEL:	Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, entorno y legales.
PIB:	Producto Interior Bruto.
PMC:	Plazo medio de cobro.
PMP:	Plazo medio de pago.
PN:	Patrimonio neto.
PNC:	Pasivo no corriente.
ROA:	Return on Assets.



ROE:	Return on equity.
RS:	Rotation de Stock.
S.L.:	Sociedad Limitada.
SEO:	Search engine optimization.
SRL:	Sociedad de responsabilidad limitada.
TTIP:	Transatlantic Trade and Investment Partnership,
U.S.:	United States.
V:	Voltios.
VAN:	Valor Actual Neto.
WACC:	Weighted Average Cost of Capital.
WEF:	World Economic Forum.



## Exposición de Motivos y Agradecimientos

El proyecto de internacionalización que sigue a estas líneas, es el resultado de varios meses de trabajo y ha servido para asentar todos los conocimientos adquiridos durante el Máster de Comercio Exterior de la Universidad de Valladolid.

Mi más sincero agradecimiento a Industrias José Luis Blanco, el presente proyecto no se podría haber realizado sin el apoyo incondicional del equipo de esta gran empresa y con especial mención a Dña. Belén Blanco.

A mi familia, compañeros y allegados, por su paciencia y apoyo constante, sin ellos no hubiera sido posible y en todo caso ha resultado imprescindible.

Mención especial, quiero agradecer su apoyo, supervisión, ánimo y ayuda a D<sup>a</sup> Beatriz Fernández, una gran tutora, que me ha sabido guiar a lo largo de las diferentes etapas y ha sido capaz de transmitirnos sus conocimientos.

Más que un trabajo, ha supuesto una gran experiencia. Ha supuesto poder plasmar conocimiento, trabajo, esfuerzo, investigación e innovación. Dando como resultado final del trabajo un proyecto real y exitoso.

Nuestro producto es el resultado de combinar la tradición artesanal de nuestra región con un grupo de personas abierto a las nuevas tecnologías y productos, un grupo de personas para las que no hay barreras y las que creen que España tiene mucho que dar y aportar. Creemos en la idea de “exportar nuestra tradición y saber hacer” y el saber hacer de las empresas castellano-leonesas.



## INTRODUCCIÓN

El proyecto de internacionalización que sigue a estas líneas es un caso real realizado este mismo año que realicé junto y para Industrias José Luis Blanco, S.L. Debido a su repercusión mediática y originalidad he considerado este proyecto de gran relevancia para ser plasmado en estas líneas.

Se trata de un proyecto que he desarrollado junto con el equipo de Industrias JLB, desde la primera toma de contacto con la empresa hasta su implantación.

En el presente proyecto se elabora un Proyecto de Internacionalización por parte de una pequeña empresa española dedicada a la fabricación y comercialización de maquinaria para churrería para el sector de la hostelería, que va a ver implantados su equipo y saber hacer en un gran proyecto internacional.

La mayor parte de los productos que fabrica son máquinas para la elaboración de churros, porras y todo tipo de masas fritas. Tras varias décadas de actividad nacional Industrias José Luis Blanco, S.L. va a formar parte de un gran proyecto internacional, importante por varios aspectos, en primer lugar por los autores del mismo, nada más y nada menos que los grandes chefs de la cocina española José Andrés y los hermanos Adrià, importante por la gran repercusión mediática que ha supuesto la apertura de este novedoso proyecto gastronómico en la gran manzana de Nueva York y por tercera vez importante por lo que supone para la Marca España y su posicionamiento en el Mundo. El objetivo de este proyecto es la elaboración de un informe que detalle los elementos y procesos relevantes tenidos en cuenta para la internacionalización desarrollada y la comprobación de su viabilidad.

El trabajo consta de varios capítulos en el primero se presenta a la empresa, el producto que fabrica y comercializa, así como el sector en el que opera. En el capítulo segundo se presenta el país objeto de estudio, para el que se plantea el plan de internacionalización, se abordan aspectos generales de este, como la composición de su demanda, aspectos sociales y culturales etc. Trataré de justificar el porqué de la selección del país, razones claras como una gran número de potenciales clientes, alto poder adquisitivo del consumidor final, buena aceptación del churro y sin duda y la más importante es aprovechar las sinergias que nos proporciona la última exportación de Industrias JLB a este país. Exportación que se considera relevante por tratarse de un cliente con un gran poder mediático.

Seguidamente en el capítulo tres expondré las posibles formas de implantación en el país y la justificación de la decisión de seleccionar a un agente comercial. En el capítulo cuatro



hablaremos del plan económico proyectado a cinco años vista para este proceso de internacionalización. Acabará con una presentación del cliente al que se le realizó la exportación que ha marcado el inicio de este proyecto y con las conclusiones finales.



## 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

En estas líneas se va a describir la empresa, el producto, su situación financiera actual, el sector en el que desarrolla su actividad, sus principales competidores, clientes, etc.

### 1.1. Empresa y Producto.

Trataremos de explicar de forma resumida la historia de la empresa, su evolución y actividad. También se expondrán los distintos equipos que tienen a la venta, destinos y utilidades de los mismos como el resto de productos complementarios y consumibles destinados a cubrir todas las necesidades de un establecimiento de churrería.

#### 1.1.1. Empresa.

Industrias José Luis Blanco, S.L. (en adelante, Industrias JLB), es una pequeña empresa familiar dedicada a la fabricación de máquinas para la industria de la alimentación y de la hostelería desde hace más de 60 años. Concretamente se dedica a la fabricación de máquinas para hacer churros, porras y todo tipo de masas fritas. Los principales pilares sobre los cuales se basa su actividad son “Calidad, durabilidad y tecnología”. Especialmente tal como dice D. José Luis Blanco, fundador de la empresa, “Calidad, calidad y calidad.” La empresa combina en el proceso de fabricación de sus máquinas, la tecnología más avanzada y puntera del sector con la elaboración artesanal de churros.

Industrias JLB fue fundada en el año 1958 por D. José Luis Blanco y en la actualidad está dirigida por su hija Dña. Belén Blanco. Desde sus inicios IJLB ha disfrutado de una sólida trayectoria, pero ha sido en 1968, cuando su hija toma las riendas de la empresa, cuando se inicia su proceso de internacionalización, situando a una pequeña empresa familiar castellana leonesa en el mundo entero.

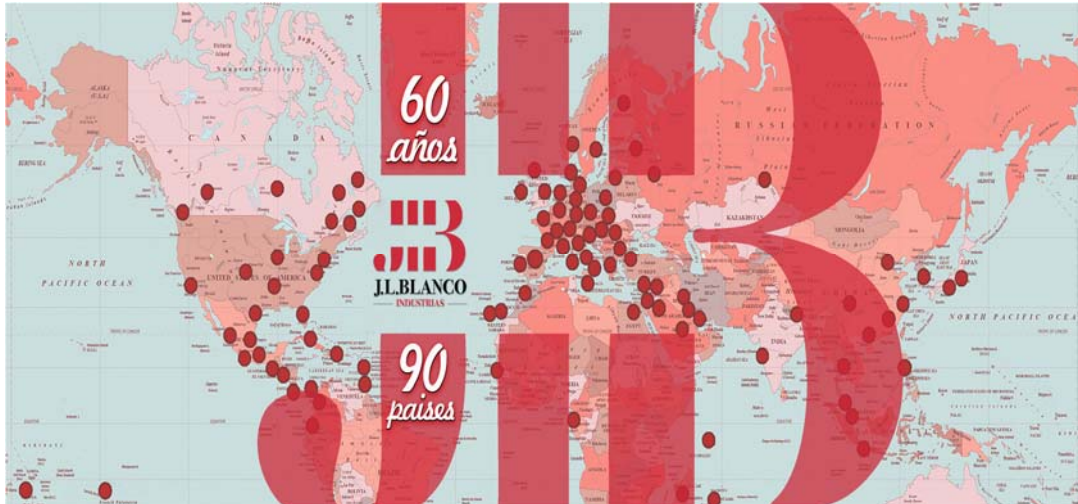
Industrias JLB se encuentra en la localidad de Valladolid, concretamente en la Calle Aralia número 1, donde están tanto su sede administrativa como sus centros de producción. La empresa cuenta con varias naves industriales donde desarrolla toda su actividad. En un origen contaba con una única nave, pero posteriormente fueron creándose más naves para cubrir las necesidades de crecimiento de la propia empresa.

En la actualidad Industrias JLB tiene una plantilla de veinticinco empleados, 14 de ellos destinados a las tareas de producción y el resto en administración y comercio.

Al día de hoy Industrias JLB cuenta con una gran y amplia trayectoria internacional en el sector en el que trabaja, ha vendido sus productos a más de 90 países(ver figura 1). Su

facturación en los últimos años ha superado los dos millones de euros, de los cuales las exportaciones y entregas intracomunitarias suponen un 60% de su cifra de negocio.

*Figura 1: Mapa de ventas de maquinaria en el mundo.*



*Fuente: Industrias JLB Valladolid (2019).*

Cabe mencionar por su importancia, el último gran hito de la empresa. Industrias JLB ha sido premiada con el Premio Nacional Pyme del año 2018, en el accésit de Digitalización e Innovación, premio otorgado por la Cámara de Comercio de España y el Banco Santander (ver figura 2). Este hecho supone un gran logro para la empresa, donde se reconoce su labor y buen hacer a nivel nacional e internacional y en el que ha competido por el puesto con muchas y también grandes empresas españolas de muy diversos sectores.

*Figura 2: Premio Pyme del año a Industrias JLB.*



*Fuente: Europa press, Cámara de España (2018).*

### 1.1.2. Producto.

Para comprender mejor a qué se dedica Industrias JLB es preciso realizar una breve explicación de las diferencias que hay entre el churro y la porra (ver figura 3). Según la propia definición otorgada por la Real Academia Española, define al churro como “fruta de sartén, de la misma masa que se emplea para los buñuelos y de forma cilíndrica y estriada.”

El churro está elaborado con tres ingredientes, harina, agua, y sal. Sin embargo, la elaboración de sus masas es distinta a la de porras.

En el caso de la masa dura o masa para churros, primero se añade a la harina la sal y posteriormente una vez calentada la harina para eliminar la humedad se le añade el agua hirviendo. La proporción habitualmente suele ser por un litro de agua, quinientos ochenta gramos de harina (harina “Mi churrería” vendida por Industrias JLB) y quince gramos de sal. A continuación, se remueve la mezcla hasta obtener una masa homogénea lista para introducirla en la churrera. A través de la máquina de churros la masa es expulsada del envase y por la boquilla se le da la característica forma de hilo estriado. Finalmente, este cae en la freidora. Una vez frito está listo para comer.

En cuanto a la porra, la proporción de harina con respecto al agua es superior a la del churro y se debe añadir a los ingredientes básicos el bicarbonato de sódico, lo que hace que la masa sea blanda. Además, la masa de porras debe dejarse en reposo antes de ser frita.

*Figura 3: Fotografías de churros y porra.*



*Fuente: Industrias JLB, (julio 2019).*

Las diferencias en la elaboración de la masa dura y masa blanda, así como el churro y la porra, determinan el tipo de máquina que debe utilizarse. Por ello, entre las distintas líneas de productos que Industrias JLB ofrecen, se encuentran máquinas específicas para cada



producto que quiera ser elaborado, como otros muchos vinculados al mundo de la churrería y hostelería.

Se ofrecen distintas máquinas, con distintos niveles de automatización y distintos tamaños. Todos los equipos fabricados por Industria JLB se realizan bajo el marcado CE<sup>1</sup> y con certificaciones y homologaciones para su venta dentro y fuera de España.

La última certificación y muy valiosa para la venta de sus productos en Estados Unidos y Canadá ha sido la certificación NSF International, obtenida en el mes de junio de 2019.



La marca NSF asegura a los consumidores, minoristas y entes reguladores que los productos han sido analizados rigurosamente y cumplen con los requisitos de todos los estándares. NSF lleva a cabo inspecciones y análisis de productos periódicamente y sin previo aviso para verificar que el producto continúa cumpliendo con los correspondientes estándares.

Se ha clasificado la amplia oferta de productos<sup>2</sup> en varias líneas de acuerdo con su proceso productivo ya sea del churro o de la porra, ordenándolas según su importancia para la empresa:

#### **1.1.2. A. Maquinaria para la churrería.**

Esta línea de productos está compuesta por distintas gamas de productos, tanto las máquinas como los elementos necesarios para la producción de churros y porras.

Se incluyen los siguientes productos (ver figura 4):

- Máquinas automáticas (alto componente tecnológico), semiautomáticas y manuales.
- Freidoras industriales eléctricas y de gas.
- Amasadoras automáticas para la elaboración de la masa dura (para churros) y para masa blanda (para porras).
- Expulsoras automáticas para hacer porras y/o buñuelos.
- Refinadoras.
- Rellenadoras (máquinas para rellenar churros).
- Accesorios de amasado, palas, baldes, etc.
- Accesorios de amasado, palas, baldes, et

---

<sup>1</sup> Marca que el fabricante pone en su maquinaria para indicar su conformidad con los requisitos de la Directiva 2006/42/CE

<sup>2</sup> En el Anexo I se facilita un catálogo de los productos principales de Industrias JLB según líneas de productos.

Figura 4: Ejemplos de maquinaria de Industrias JLB.



Fuente: Industrias José Luis Blanco, S.L, (2019).

### 1.1.2. B Productos complementarios.

Esta línea consiste en el resto de los equipos que no están relacionados directamente con la producción de churros y porras y sí con el negocio de churrería y hostelería:

- Baño María.
- Máquinas de zumo.
- Chocolateras y termos.

### 1.1.2. C Accesorios y elementos de decoración.

Esta línea engloba tanto accesorios de menaje como artículos decorativos para establecimientos de hostelería. Los productos ofertados son:

Menaje: que incluye azucareros, pinzas con anillas para repostería, servilleteros, etc.

Artículos decorativos: tales como figuras en resina de cucuruchos de churros o patatas fritas y pizarras de pared con adornos de churros.

### 1.1.2. D “Gama de productos “Mi churrería”.

“MI churrería “es la marca de industrias JLB para sus consumibles y materias primas. Ofrecen al cliente todos los componentes necesarios para el ejercicio de su trabajo, la materia prima necesaria para la elaboración de churros y porras, como harina especial para churros, harina especial para porras, aceite especial para fritura, chocolates para el chocolate a la taza y chocolate para cobertura y relleno.

También ofrece los consumibles propios para el churro, como bolsas anti grasa, conos y churro box de distintos tamaños, vasos, tapas para vasos, etc.



Industrias JLB no solo ofrece a sus clientes toda una amplia gama de productos destinados para la churrería y todo tipo de masas fritas a sus clientes, sino que su tarea va más allá, cuenta con un experto equipo de trabajo que asesora y orienta a sus clientes o potenciales clientes en la elección de su compra. Industrias JLB ofrece a sus futuros clientes un servicio completamente personalizado antes y después de su compra, completando esta tarea de asesoramiento con cursos de formación impartidos por expertos maestros churreros, en el que se muestra y enseña la elaboración de churros y porras, desde la elaboración de la masa hasta su fritura y presentación y se realiza formación en el empleo de las máquinas.

El precio de la maquinaria que ofrece Industrias JLB oscila en una horquilla bastante amplia, en función del equipo a elegir los precios pueden variar desde 1.150,00 euros una máquina manual de dos litros, hasta los 8.990 euros de la amasadora A200. Todo ello varía en relación a la automatización y prestaciones de los equipos y su tamaño. Encontramos máquinas de churros desde los dos litros hasta los cinco litros de capacidad y de igual manera con las freidoras, ya que estas pueden ser desde los 60 cm de diámetro de cuba que es la más pequeña hasta los 110 cm, siendo esta la mayor.

### 1.1.3 Clientes.

Dado el tipo de maquinaria que comercializa Industrias JLB, sus principales clientes son negocios (B2B). Suele tratarse de pequeños negocios de churrería tradicionales, con un perfil muy concreto, el pequeño churrero de churrería tradicional o churrero ambulante. Industrias JLB también vende sus equipos a restaurantes, hoteles y empresas dedicadas a la elaboración y distribución de churros. Así también cabe destacar la venta, sobre todo fuera de España, a puntuales distribuidores localizados sobre todo en Europa que compran directamente a Industrias JLB y posteriormente lo venden al cliente final de su país. Ahora bien, esto no impide que Industrias JLB venda sus productos a clientes finales del resto de Europa y del mundo, ya que tal como menciona Dña. Belén Blanco, Directora General de la empresa, es el cliente quien se pone en contacto con sus oficinas para solicitar los equipos necesarios.

Dada la particularidad del producto y del servicio ofrecido, el objetivo de la empresa no es conseguir que el cliente compre con habitualidad máquinas, ya que estas son duraderas. El objetivo es lograr que el cliente compre el equipo completo y la compra con asiduidad de los consumibles de los que dispone y que ya hemos mencionado anteriormente. Se pretende que el cliente no compre solo los equipos, sino que también tenga una continua relación con



la venta de harinas, aceites, etc. Todo ello sin olvidar el efecto arrastre y conseguir que sean los propios clientes los que recomienden a otros potenciales clientes.

Cabe destacar que la demanda del sector no es constante ya que los clientes compran la maquinaria necesaria cuando abren una churrería nueva o cuando sus máquinas se estropean o resultan obsoletas.

#### **1.1.4. Distribución.**

El canal de distribución mayormente utilizado por Industrias JLB es un canal corto y su principal característica es por ser *Business to Business (B2B)*, ya que realiza sus ventas a otras empresas siendo estas el cliente final. Las ventas se producen a través de su *Contact Center* (Internet y llamadas telefónicas), pues los clientes se ponen en contacto directamente con el equipo de comercio de la empresa.

El canal de distribución no cuenta con intermediarios y distribuidores en la mayoría de los mercados en los que opera. Sin embargo, Industrias JLB ha optado por acuerdos de distribución en aquellos mercados internacionales considerados algo complejos como ha sido el caso de Corea del Sur.

El sector en el que Industria JLB opera y su tipo de producto condiciona y limita las posibilidades de la empresa en lo que a las políticas de promoción y comunicación se refiere. A juicio de la dirección de la empresa la asistencia a ferias de promoción ha resultado no ofrecer la suficiente rentabilidad para cubrir los costes asociados a su participación. Como consecuencia de esto, la promoción y comunicación de la empresa se realiza fundamentalmente a través de internet o campañas comerciales lanzadas directamente por la empresa usando los propios datos aportados por el cliente y destinadas al ya cliente de la empresa. En pocas ocasiones se lanza una campaña publicitaria a los clientes.

Para terminar, mencionamos las labores de logística de la empresa. En sus operaciones tanto interiores como fuera del mercado nacional, es Industrias JLB quien se encarga habitualmente de realizar las gestiones de los envíos y documentación. Los plazos de entrega pueden variar dependiendo del medio de transporte a utilizar y del equipo comprado. El plazo medio de entrega es de una semana para el transporte aéreo y de 3 semanas para las entregas por transporte vía marítima cuando de entregas intracomunitarias o exportaciones se refiere y si se trata de entregas en el ámbito nacional el plazo de entrega ronda los tres días salvo cuando se trata de envíos muy voluminosos que estos pueden llegar a 7 días.



El *Incoterm* más utilizado para el envío de la mercancía es el conocido como DAT (*Delivered At Terminal*), por lo que la entrega de la maquinaria se produce en la terminal de carga acordada de destino y el transporte hasta las instalaciones del comprador corre a cargo de este último. Pero esto no implica que no se realicen entregas puntuales en el punto de destino acordado por el cliente. Estas suelen ser para equipos cuyo peso no es muy elevado, no superen los 65 kg de peso y suele utilizarse el servicio de currier de FEDEX.

## **1.2 Análisis Económico Financiero de la empresa.**

El objetivo del análisis Económico-Financiero es analizar los principales aspectos que se pueden desprender del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como las ratios financieras más representativas de los últimos cinco ejercicios (2017 y anteriores). También trataremos de valorar la evolución de la empresa y valorar la viabilidad de la empresa en el proyecto de internacionalización planteado. Obtener una perspectiva económica y financiera completa de la empresa es fundamental para desarrollar un buen análisis de la empresa.

La forma societaria de Industrias JLB es una Sociedad Limitada constituida en el año 2000, aunque la empresa llevaba operando con otra forma jurídica desde el año 1958.

### **1.2.1 Análisis de las cuentas anuales.**

Es este apartado trataremos de interpretar la información que se desprenden de sus registros y estados contables, para determinar la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa.

#### **1.2.1.1. Balance de situación.**

El balance de situación recoge de forma resumida los bienes, derechos, obligaciones y capital que tiene una organización en un momento determinado, no siendo útil para ver la evolución de una empresa, sino solo para consultar los datos en un momento preciso en el tiempo.

Mediante el análisis del balance de situación de la empresa se refleja tanto la situación patrimonial de la empresa como su evolución histórica al compararlo con varios ejercicios. También con ayuda del balance de situación podemos obtener la información de aquellas magnitudes principales que permiten el correcto desarrollo del proyecto de internacionalización.

En la figura 5 se muestra una imagen ilustrativa de la composición y de las partidas y peso de estas en el balance de Industrias JLB<sup>3</sup>. De acuerdo al principio de contabilidad, el activo total equivale a la suma del patrimonio neto y pasivo total. En 2017, el activo total alcanzó la suma de 2.202.576 euros.

Figura 5: Balance de situación en porcentajes del ejercicio 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Industrias JLB (2019).

La empresa goza de una buena y estable situación financiera, la cual puede observarse desde dos perspectivas distintas. Por un lado, al estudiar la composición de su pasivo, donde puede afirmarse que Industrias JLB se financia en su mayoría con fondos propios y, por otro lado, al observar con atención el activo de la empresa, se refleja cómo Industrias JLB es capaz de hacer frente a la totalidad de sus deudas a corto plazo (pasivo corriente, PC) y a largo plazo (pasivo no corriente, PNC) con sus activos más líquidos, su activo corriente. Se trata de una empresa capitalizada financiada principalmente con fondos propios.

Al cierre del ejercicio del 2017 Industrias JLB contaba con un activo de 2.202.576,08 euros, el activo corriente y no corriente tienen un peso bastante similar, de un 46% y 54% respectivamente. Por otro lado, la composición del pasivo corriente y no corriente alcanzan el importe de 653.320,80 euros y llama la atención el importante peso del patrimonio neto, con un saldo de 1.549.225,25 euros.

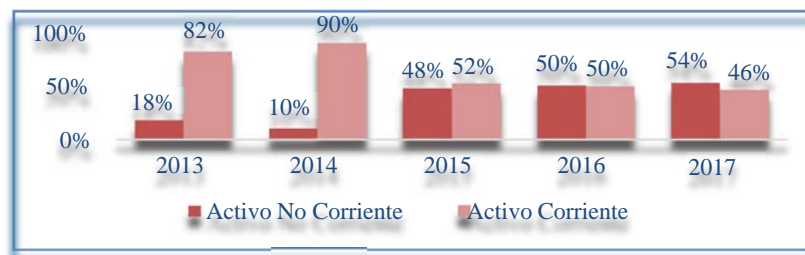
En el ejercicio 2014 se realizó una inversión importante en activos fijos, como podemos observar en la figura 6, sobre la evolución del activo. En el ejercicio 2014, el peso del activo fijo y del activo circulante se asemeja, debido a esa fuerte inversión, financiada mediante

<sup>3</sup> Anexo I. Cuentas no consolidadas de Industrias JLB en Euros 2017.

acumulación de reservas. Esta fuerte inversión se debe a inversiones inmobiliarias, más en particular y concretamente, se debe a la adquisición de los locales y constitución de la churrería “La churrería de Rita”<sup>4</sup>.

A continuación, en la figura 6 se muestra la evolución del activo total de la empresa, mostrando la evolución de su activo no corriente y activo corriente a lo largo de cinco años.

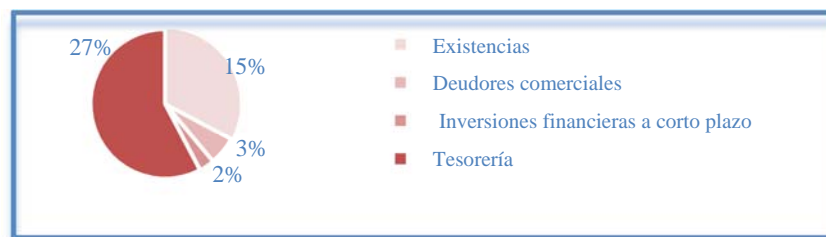
Figura 6: Evolución en porcentajes del activo total (2013 – 2017).



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Industrias JLB (2019)

Con el reto de comprender mejor la situación de equilibrio financiero en 2017, en la figura 7 se muestra la composición del activo corriente del Balance de Industrias JLB sobre el activo total.

Figura 7: Componentes del activo corriente en porcentaje en 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Industrias JLB (2019)

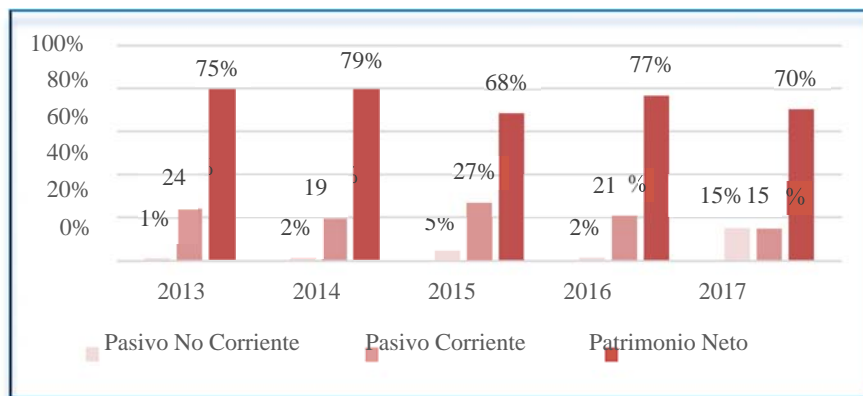
La partida de deudores es muy reducida representando un 6,15 % del activo corriente, ello se debe a que las ventas se realizan principalmente a la vista, las ventas se cobran al momento de realizar la operación o por anticipado. Raramente se realizan ventas gozando de financiación o a plazos. No salen equipos de fábrica sin antes verificar su estado de cobro.

<sup>4</sup> <http://www.lachurreriaderita.com/>

De esta figura también podemos extraer la conclusión de que la tesorería, que corresponde a un 27% del total del activo corriente, es la cuenta de mayor peso en este. Con estos datos podemos afirmar casi con seguridad que Industrias JLB puede hacer frente a sus deudas a corto plazo con el efectivo y otros activos líquidos<sup>5</sup> de su activo circulante.

Por lo que respecta al pasivo y el patrimonio neto de la empresa, es decir de la financiación propia (patrimonio neto) o ajena (pasivo total) de Industrias JLB, podemos observar en la figura 8 su evolución para analizar su contrapartida respecto del activo total.

Figura 8: Patrimonio neto y pasivo total (2013 – 2017), en porcentaje.



Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Industrias JLB (2019)

Del análisis del pasivo, podemos resaltar las siguientes conclusiones:

**Patrimonio neto:** las reservas son la cuenta que tiene mayor peso suponiendo el 49% del patrimonio neto y del pasivo total. De esta cuenta cabe mencionar su constante crecimiento durante los últimos cinco años que se han tomado como análisis. En el último ejercicio se ha producido un incremento del 26,2%, debido a la partida de resultados de ejercicios anteriores, que ascendió a un importe de 255.503 euros.

**Pasivo no corriente:** en este último ejercicio las deudas con entidades de crédito a largo plazo se han visto incrementadas debido a los préstamos con entidades financieras a largo plazo, prestamos contratados por Industrias JLB para la adquisición de naves y bienes inmuebles.

<sup>5</sup> Sinónimo de tesorería.



**Pasivo corriente:** la financiación ajena a corto plazo, constituida por la cuenta de proveedores y acreedores a corto plazo, se ha mantenido constante durante los últimos cinco años. Esto se debe a la política de pagos mantenida por la empresa, Industrias JLB que por lo general paga a 60 días, raras son las ocasiones que pagan a la vista, aunque también se da el caso.

### 1.2.1.2. Cuenta de pérdidas y ganancias.

Hemos estudiado y analizado el balance de situación de la empresa, pero a su vez también es necesario estudiar la evolución su cuenta de pérdidas y ganancias, cuya representación mostramos en la figura 9.

Figura 9: Cuenta de pérdidas y ganancias de Industrias JLB (2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Importe neto de la cifra de negocios	961.453	1.157.930	1.772.472	1.634.774	<b>2.046.533</b>
Consumo de mercaderías	-404.429	-478.800	-818.905	-790.853	<b>-952.534</b>
Resultado bruto	557.024	679.131	953.567	843.921	<b>1.093.999</b>
Resultado de explotación	81.190	85.336	248.606	295.138	<b>476.769</b>
Resultado financiero	2.363	1.724	-2.633	-1.235	<b>998</b>
Resultado antes de impuestos	83.553	87.060	245.973	293.903	<b>477.767</b>
Impuesto sobre sociedades	-16.567	-17.426	-48.965	-68.401	<b>-115.037</b>
Resultado neto	66.986	69.634	197.008	225.503	362.730

Fuente: elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Industrias JLB. (2019)



En esta tabla en la que se muestra la evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias de Industrias JLB, podemos ver tanto las principales partidas que la componen, como su importe desde el importe neto de la cifra de negocios de cada ejercicio hasta la cuantía destinada al impuesto sobre sociedades. Con excepción del resultado financiero, durante los últimos ejercicios las cuantías mencionadas se han visto incrementadas. No obstante, los ingresos han aumentado en mayor proporción que los gastos, dando lugar a un crecimiento continuado del resultado neto.

Igualmente podemos decir que las ventas se han visto incrementadas a lo largo del periodo de estudio, a pesar de que en el ejercicio 2016 se vieran algo disminuidas en el siguiente ejercicio estas se vieron de nuevo incrementadas, suponiendo en porcentajes respecto del periodo mencionado algo más de un 15%.

El EBITDA, o beneficio bruto antes de interés e impuestos, sigue una correlación positiva con respecto a los cinco ejercicios estudiados, esto se debe a la continuidad en la gestión de la empresa, donde no ha habido grandes cambios en las partidas de tributos, ni dotaciones a la amortización ni a lo que gastos financieros se refiere.

Se puede hablar de un crecimiento ininterrumpido de la actividad de la empresa, así como una buena gestión de costes. Esta eficiencia en la gestión de los costes y una buena gestión de la empresa ha permitido incrementar los beneficios de esta.

### 1.2.2 Análisis Financiero.

Tras un estudio de la empresa en la que nos permite tener una visión global vamos a analizar en profundidad las ratios financieras para poder confirmar la imagen de bonanza económica y solvencia que se desprende de sus cuentas anuales.

#### 1.2.2.1. Márgenes.

A continuación, se van a analizar las ratios financieras del margen bruto, EBITDA, EBIT y el margen de ingreso neto de los años 2013 a 2017. Con ellos trataremos de obtener una imagen de la rentabilidad de la empresa.

**Margen bruto:** Mide la cantidad de dinero que se genera en la actividad, es decir la ganancia bruta (es decir, ingresos menos coste de ventas) por cada euro recibido de las ventas. Mide cuánto vende satisfactoriamente la empresa y cuánto genera a partir de ella.



$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Coste de las Ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Margen de EBITDA:** Indica cuánto dinero resta como ganancia tras sus costes de operación. Es útil compararlo con la industria.

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$$

**Margen de EBIT:** Permite que los accionistas analicen la rentabilidad de las ventas de la empresa. El EBIT valora únicamente la capacidad de una empresa para generar ganancias con sus operaciones e ignora los impuestos, los intereses y la estructura de capital.

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ventas}}$$

**Margen de ingreso neto:** Se calcula tomando los ingresos ajustados por la depreciación, los intereses, los impuestos y otros gastos. Es una medida de cuán rentable es la compañía durante un determinado período de tiempo.

$$\text{Margen NETO} = \frac{\text{INGRESOS NETOS}}{\text{Ventas}}$$

Figura 10: Ratios financieros: Márgenes

Ratios financieros: Márgenes					
	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Margen bruto</b>	26,52%	36,14%	45,56%	39,80%	<b>38,64%</b>
<b>Margen EBITDA</b>	25,12%	20,10%	16,40%	14,70%	<b>12,60%</b>
<b>Margen EBIT</b>	23,30%	18,05%	14,03%	7,37%	<b>8,44%</b>
<b>Margen neto</b>	<b>17,72%</b>	<b>13,79%</b>	<b>11,11%</b>	<b>6%</b>	<b>6,97%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las Cuentas Anuales (2019).



Como podemos observar en la figura 10, los márgenes de la empresa presentan una tendencia positiva y muestran los beneficios que obtiene Industrias JLB sobre sus ventas a lo largo de los cinco ejercicios de estudio.

### 1.2.2.2 Rentabilidad y solvencia.

A continuación, analizaremos las diferentes ratios de liquidez, solvencia y rentabilidad. Estos ratios nos van a permitir conocer la capacidad de los activos de la empresa en convertirse en dinero, el nivel de endeudamiento de la empresa, así como su capacidad de generar beneficios.

**ROA:** Es uno de los indicadores más importantes y más utilizados por las empresas para medir su rentabilidad. Sus siglas en inglés son *Return On Assets* y muestra cuán rentable es una empresa en relación con sus activos totales.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Total Activos}}$$

El ROA da una idea de cuán eficiente es una compañía al gestionar sus activos para generar ganancias.

Como se puede ver en la figura 11, la evolución del ROA de la empresa JLB es favorable y al alza. Esto se debe principalmente al aumento de las ventas que ha experimentado la empresa y al aumento de sus márgenes.

**ROE:** Indicador que mide el rendimiento del capital empleado en una inversión. Es un indicador del beneficio asociado a los recursos que se emplean para obtener el beneficio de la empresa. El ROE es la rentabilidad financiera de la empresa, es decir, la renta ofrecida a la financiación, la magnitud de la tasa de retorno para los accionistas por haber contribuido con los fondos propios a la empresa. En otras palabras, indica cuál es la salud financiera de una empresa y su capacidad de generar valor a los accionistas.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

El ROE de la empresa es bastante atractivo, ofrece una rentabilidad del 23%. Para completar la información de la rentabilidad tendríamos que compararla con la rentabilidad del sector y así determinar si la rentabilidad de este es alta o se trata de una particularidad propia de la empresa.

**ICR (Índice de cobertura de intereses):** Es una ratio muy frecuente para la revisión de la situación financiera de las empresas que pretende evaluar el equilibrio de los flujos de caja generados por la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras. Sirve para determinar con qué facilidad puede una empresa pagar intereses sobre la deuda pendiente. El valor de esta ratio debe ser superior a 1 para poder hacer frente a los pagos generados por su deuda. Es especialmente útil para conocer el grado de apalancamiento financiero de una compañía y así ver si tiene una mayor capacidad de endeudamiento.

$$\text{ICR} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Intereses}}$$

Se podría hablar de una capacidad de la empresa muy alta para hacer frente al endeudamiento, la cual se debe al incremento en el 2017 del EBITDA en un porcentaje superior al 61%.

**Ratio de Apalancamiento financiero:** Esta relación refleja la proporción de la deuda de Industrias JLB sobre sus recursos propios. Es decir, la utilización de la deuda para incrementar la rentabilidad de los capitales propios. Se puede constatar que Industrias JLB utiliza más recursos propios que recursos ajenos para financiarse. Una proporción baja de deuda también puede indicar que una empresa no está aprovechando el apalancamiento financiero para generar mayores ganancias.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Figura 11: Ratios financieros: Rentabilidad y solvencia.

<b>Rentabilidad y solvencia</b>					
	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
<b>Apalancamiento</b>	0,42	0,31	0,46	0,27	0,34
<b>RCI</b>	266	87	53	151	157
<b>ROA</b>	16,47%	14,55%	14,00%	7,51%	7,57%
<b>ROE</b>	23,41%	19,01%	20,50%	9,54%	10,14%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas de JLB (2019)



### 1.2.2.3. Liquidez

**Fondo de maniobra:** Ratio que sirve de referencia para estudiar la salud financiera de una empresa a corto plazo. Muestra si una compañía tiene suficiente activo a corto plazo para cubrir su deuda a corto plazo. Mejorar el fondo de maniobra es, a fin de cuentas, mejorar la liquidez del negocio.

**Fondo de Maniobra= Activo Corriente – Pasivo Corriente**

En la figura 12 se puede observar que el Fondo de maniobra de la empresa es bueno, por lo que esta puede hacer frente a sus deudas a corto plazo. En los últimos tres años ha experimentado una mejora significativa, lo que ha provocado que doble su valor.

**Ratio de Liquidez actual:** Mide la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones a corto y largo plazo. Se llama «actual» porque incorpora todos los activos y pasivos con los que la empresa cuenta en la actualidad.

**Ratio de Liquidez actual=** 
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

De nuevo en la figura 12 se puede observar en la evolución de los 5 años considerados cómo esta ratio es bastante elevado. Este hecho indica que la empresa no utiliza de manera eficiente sus recursos. De hecho, se puede afirmar que los está infrautilizando y que cuenta con un exceso de activo.

**Acid Test:** Indicador que ayuda a determinar si una empresa tiene suficientes activos (sin contar con sus existencias) a corto plazo para cubrir sus responsabilidades financieras inmediatas.

**Acid Test =** 
$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Se puede observar en la figura 7 que las existencias son una partida importante del activo circulante de la empresa. Es significativo destacar que la mayor parte del stock no se trata de máquinas fabricadas y ensambladas, la mayor parte de estas existencias son los componentes y las piezas. Esta ratio nos indica la capacidad de la empresa de hacer frente

a sus deudas a corto plazo únicamente con su tesorería y disponible. El valor de esta ratio ha de ser 1, en nuestro caso vemos que es superior a 1, esto indica la posibilidad de tener un exceso de activos líquidos, es decir, activos líquidos ociosos. Se puede deducir que los activos no están siendo explotados de la manera más eficiente y que, por tanto, la empresa no obtiene toda la rentabilidad que podría.

Figura 12: Ratios financieros. Liquidez

Ratios Financieros					
	2017	2016	2015	2014	2013
Fondo de maniobra	701.583	431.938	360.634	656.296	514.805
Ratio liquidez	3,20	2,28	1,96	4,64	3,43
Acid test	2,15	1,39	1,23	2,71	1,84

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas de JLB (2019)

#### 1.2.2.4. Política de Cobros y Pagos.

Por último, vamos a hablar de la política de cobros y pagos, es decir de los periodos medios que tarda la empresa en cobrar a sus clientes y en pagar a sus proveedores. Lo haremos utilizando los ratios de **Periodo Medio de Cobro (PMC)** y **Periodo Medio de Pago (PMP)**. La evolución de estos ratios ha tenido una tendencia positiva a lo largo de los últimos años, sobre todo en lo que respecta a la política de cobros, lo que ha contribuido a la reducción de la partida de clientes en el balance. Las mayorías de las ventas de Industrias José Luis Blanco se cobran antes de dejar la fábrica, salvo para aquellos clientes recurrentes a los que se les ofrece la opción de domiciliar sus pagos.

Por otro lado, también cabe mencionar la reducción de la **Rotación del Stock (RS)**, por lo que las existencias pasan menos tiempo en el almacén, lo que denota un aumento en la productividad y una gestión más eficiente entre los aprovisionamientos y las ventas.

$$PMC = \frac{\text{Saldo medio de clientes}}{\text{Ventas}} \times 365 \text{ días}$$

$$PMP = \frac{\text{Saldo medio de proveedores}}{\text{Compras}} \times 365 \text{ días}$$



Lo ideal es que el periodo medio de pago sea superior al periodo medio de cobro, lo que implica que cobramos antes de que tengamos que pagar. Situación que se da en Industrias JLB.

### 1.3. Sector y Competencia.

En este apartado trataremos de dibujar el escenario en el que opera Industrias JLB. Con él trataremos de obtener un análisis de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa, que se realiza con el fin de poder, en base a dicho análisis, tomar decisiones o formular estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible.

#### 1.3.1 Sector.

Antes de abordar el sector específico, es necesario analizar el sector de las máquinas industriales para hostelería. Esto se debe a que, al ser las churrerías un negocio ligado a la cultura gastronómica de países concretos (como España), el sector específico es casi inexistente en mercados internacionales y una mirada al sector de las máquinas industriales para hostelería puede darnos una visión global sobre estos negocios.

Se puede realizar una división introductoria de este sector para la selección de aquellas máquinas que, por su método de fabricación y sus utilidades, pueden ser analizadas de forma análoga a las máquinas utilizadas en el negocio de la churrería:

**Freidoras industriales:** Las freidoras eléctricas hacen que freír sea menos engorroso u satisfacen las necesidades de los consumidores preocupados por su salud. La mayor preocupación por la salud u la creciente incidencia de la obesidad están impulsando su mercado ya que utilizan menos aceite y reducen el uso de grasa en un 80%. Suelen tener, además, una interfaz fácil de usar e innovaciones tecnológicas. (Technavio, 2015).

**Maquinaria para elaborar productos de panadería y repostería:** El mercado está muy atomizado y se compone de proveedores locales e internacionales bien diversificados. A los proveedores locales les resulta difícil competir con los internacionales en términos de calidad, durabilidad y fiabilidad. Además, los proveedores internacionales hacen muchos esfuerzos para aumentar su base de clientes en mercados emergentes. En este mercado se compete en base al rendimiento, los servicios postventa y la innovación tecnológica. (Technavio, 2016)





### 1.3.2. Crecimiento de la industria.

Actualmente, se identifica la demanda de productos orgánicos y saludables como uno de los principales factores de crecimiento del mercado alimentario, lo cual podría favorecer el consumo de churros, ya que se hacen de forma artesanal y con productos naturales. El mercado de alimentos orgánicos registró un ingreso de más de 80.000 millones de dólares en 2016. Esta mayor demanda de productos orgánicos obligará a un aumento de capacidad. Esto abrirá un mercado potencial para maquinaria más eficiente, incluyendo innovaciones tecnológicas que permitan elaborar alimentos saludables con un menor gasto energético.

### 1.3.3. Características y retos del sector de la maquinaria para churros.

En comparación con los entornos más generales descritos anteriormente, en el sector de la maquinaria para la elaboración de churros destacan tres especialidades:

1. Bajo coste de las materias primas para la elaboración de churros.
2. Las churrerías son un mercado ligado a ciertas gastronomías y poco explotado en mercados internacionales.
3. Crecimiento potencial.

El precio juega a favor de los negocios de churrería. Los productos de churrería se componen básicamente de agua, harina y sal, por lo que el secreto de su rentabilidad está en el fácil acceso y bajo coste de las materias primas. No obstante, la calidad de las mismas es fundamental, especialmente cuando se trata de la harina, que debe tener mínimo un 6% de gluten y un contenido medio de proteína que ronde el 10%. En lo que respecta al aceite utilizado, en España se suele freír con aceite de girasol y garantizan una mejor calidad del producto aceites que soporten altas temperaturas ya que el chorro debe freírse entre 180 y 210 grados centígrados.

Según dice D. Salvador Gutiérrez (2019), director de producción de Industrias JLB y propietario de la churrería la Ermita, en Leganés, Madrid, es importante vigilar siempre la calidad del aceite, evitar que se deteriore para evitar así malos olores y sabores. El aceite debe irse reponiendo a medida que va mermando mermas propias de la fritura del chorro, transcurridos 5-7 debe cambiarse el aceite y limpiar la freidora.

El principal reto al que se enfrenta el sector es el ciclo de vida del producto. El sector de las churrerías es un mercado maduro en algunos países. Sin embargo, a nivel internacional,



especialmente fuera de Europa y América Latina, es un producto relativamente desconocido, aunque en expansión, con un importante éxito en Oriente Medio y Norte América. Esto hace que la exportación de la maquinaria churrera a mercados sin cultura del churro deba ir acompañada de importantes esfuerzos de promoción y comercialización de los churros entre los potenciales empresarios del sector hostelero. Además, hay que señalar, que la estacionalidad que se asocia en España al churro (consumidos especialmente en invierno y particularmente en Navidad) desaparece en estos mercados, por lo que puede considerarse un mercado activo los 12 meses del año.

#### 1.3.4. Principales competidores del sector.

El sector de la maquinaria para la elaboración de churros y masas fritas, es un sector muy específico, dentro del sector de la maquinaria para la fabricación de alimentos y bebidas. Está muy concentrado y especializado, con pocos competidores, que absorben gran parte de la demanda nacional, así como la demanda internacional.

La fabricación de maquinaria de churros se clasifica bajo el Código Armonizado 8438 según la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduana<sup>6</sup>. Dicho número corresponde a «*Máquinas y aparatos, no expresados ni comprendidos en otra parte del capítulo 84<sup>7</sup>, para la preparación o fabricación industrial de alimentos o bebidas; sus partes (excluyendo máquinas y aparatos para la extracción o la preparación de aceites o grasas, animales o vegetales fijos)*».

Los principales competidores en el sector de la fabricación de la maquinaria de churrería, además de Industrias JLB, son los siguientes:

1. Inblan
2. Inhospran
3. Churro Sur
4. Churrospain.

A continuación hablaremos de forma resumida de cada una de ellos, consideramos a estos cuatro que he mencionado pero hay muchos más aunque no son significativos.

---

<sup>6</sup> Datos obtenidos a través de la página web del Banco Santander: [https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/clasificacion-armonizada-arancelaria#ancre\\_bloc](https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/clasificacion-armonizada-arancelaria#ancre_bloc)

<sup>7</sup> Según la clasificación arancelaria armonizada: Capítulo 84 - Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.



Empresa vallisoletana fundada en 1958. Se trata de otra compañía de carácter familiar al igual que Industrias JLB de equipos de última tecnología para la elaboración de churros, porras y toda clase de masa fritas. Se dedica a la fabricación de freidoras industriales, churreras, algodonerías, expulsoras de buñuelos, máquinas de palomitas y amasadoras. Se trata de una empresa con un gran prestigio dentro del sector. Posee un carácter exportador y está presente en más de 60 países repartidos por los cinco continentes<sup>8</sup>.



Ingeniera Hostelera Panadera S.L., fundada en el año 2003 en Córdoba. Se dedica a la fabricación de equipos para la hostelería. Su actividad se centra en la fabricación de amasadoras en caliente, rebozadoras, empanadoras, formadoras de croquetas, máquinas de churros, asadoras de pollos y campanas extractoras<sup>9</sup>. Desde 2003 ha mantenido una política constante de innovación para afrontar los cambios tecnológicos del sector.



*ChurroSur*<sup>10</sup>, empresa fundada en Sevilla en el 2010, se dedica a la fabricación de equipos utilizados para la elaboración de churros, tales como amasadoras, escurridores o calentadores, entre otros. Sus principales clientes son churrerías, chocolaterías, bares, cafeterías y restaurantes. Cuentan con presencia en el mercado nacional e internacional.



ChurroSpain<sup>11</sup>, empresa sevillana dedicada a la fabricación y comercialización de maquinaria para la hostelería especializada en el sector de los churros y las patatas fritas con la misión de conquistar Europa, Asia y América.

---

<sup>8</sup> InBlan (Online). Recuperado de: <https://www.inblan.com/en/company/inblan/> (Consultado el 28 de mayo de 2019).

<sup>9</sup> Inhospan (Online). Recuperado de: <http://www.inhospan.com/> (Consultado el 28 de mayo de 2019).

<sup>10</sup> Churro Sur (Online). Recuperado de: <https://www.churrosur.com/es/> (Consultado el 28 de mayo de 2019).

<sup>11</sup> ChurroSpain (Online). Recuperado de: <https://churrospain.com/en/home/> (Consultado el 28 de mayo de 2019).

Existen otras empresas, como Masamar y Trainomaq S.L., empresas de fabricación y comercialización de maquinaria de hostelería, que, por su menor tamaño, no se han considerado. Tras el análisis realizado, podemos concluir que, a escala nacional, no existe apenas competencia para Industrias JLB, dado que la mayoría de las empresas, a excepción de InBlan, venden productos de menor calidad y acumulan cuotas de mercado insignificantes.

A escala internacional, los competidores también son escasos, si bien pueden llegar a suponer una gran amenaza para la industria del churro. Los principales competidores, en su mayoría de origen asiático, suponen un desafío importante para las empresas del sector, ya que copian la maquinaria española y consiguen fabricar a precios altamente competitivos.

### 1.3.5. Análisis del entorno. Análisis PESTEL.

El análisis Pestel sirve para estudiar la influencia del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. En la figura 13 se presenta un resumen del análisis Pestel desarrollado a continuación.

Figura 13: Análisis PESTEL.

<b>POLÍTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Incertidumbre y Brexit.</li><li>- Marco Legal</li><li>- Tendencias Proteccionistas.</li><li>- Barreras a la Exportación.</li></ul>
<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Facilidad de Financiación.</li><li>- Tipo de Cambio.</li><li>- Tasa de paro</li><li>- PIB</li><li>- Tasa de emprendimiento.</li></ul>
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conciencia de la salud.</li><li>- Diversidad y potenciales clientes.</li><li>- Inmigración</li><li>- Fiebre del churro.</li></ul>
<b>TECNOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovación.</li><li>- Patentes.</li></ul>
<b>LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Normativa y regulación sobre la venta ambulante</li><li>- Mercado CE</li></ul>

Fuente: Elaboración propia (2019).



### 1.3.5.1. Factor Político.

- **Incertidumbre y *Brexit*:** En Europa preocupa el proceso de salida de Reino Unido de la Unión Europea, también conocido como *Brexit*. La actual situación de incertidumbre no favorece a crear un entorno de confianza para las empresas. Un posible cambio de las leyes que rigen los mercados comerciales entre España y Reino Unido podría afectar severamente tanto a las exportaciones como a las importaciones de nuestro país y sus empresas. Por ello, las empresas del sector que nos ocupa han de estar atentas a cualquier cambio legislativo que afecte a este tipo de operaciones.

- **Marco legal:** En Europa el marco jurídico legal está armonizado bajo el marco del libre comercio y libre circulación de mercancías que promulgan los artículos 28 y 29 del Tratado CE<sup>12</sup>. Estos artículos garantizan la libre circulación de mercancías, lo que garantiza una mayor accesibilidad al mercado europeo bajo un mismo paraguas legislativo.

Dentro del marco legal europeo, podemos destacar el obligado cumplimiento de las empresas del sector de la Directiva 2006/42/CE, que estipula que las máquinas fabricadas cumplan con requisitos esenciales de salud y seguridad. Además, cabe destacar la legislación relativa a seguridad alimentaria e higiene en el sector de la Directiva Europea RoHS (2002/95/CE) sobre la restricción de uso de determinadas sustancias peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos.

La higiene alimentaria es también un punto crucial para las empresas del sector. Los Oliotest o tests de medidores químicos de aceite habrán de realizarse con regularidad para comprobar que sigue siendo apto para el consumo tal como marca la directiva.

-**Tendencias Proteccionistas.** La orientación general de los gobiernos facilita o dificulta la entrada y salida de bienes y capitales en una economía. Por ejemplo, Estados Unidos ha sido uno de los principales actores del comercio internacional, pero el presidente Donald Trump lo ha llevado a posiciones más cercanas al proteccionismo, lo cual puede beneficiar a productores americanos y perjudicar a las empresas que quieran entrar a este mercado (Lawder *et al.*, 2018).

La estabilidad europea presenta ciertos signos de riesgo como el auge de partidos proteccionistas y euroescépticos en países como Alemania (Alternativa por Alemania), Francia (Frente Nacional) y Reino Unido (UKIP) (de Verne, 2014).

-**Barreras a la exportación.** La aplicación de nuevos aranceles afecta al comercio internacional, incluido al de maquinaria industrial para churros, esto representa una

---

<sup>12</sup> 14 Gobierno de España (2002). Versión Consolidada del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea. Diario Oficial de las Comunidades Europeas, C325/33, de 24 de diciembre de 2002

desventaja para los competidores internacionales que deben subir los precios para obtener beneficios. La imposición de barreras puede hacer que se produzca una guerra comercial entre actores principales del comercio internacional si otros países responden con medidas propias.

### 1.3.5.2. Factor Económico.

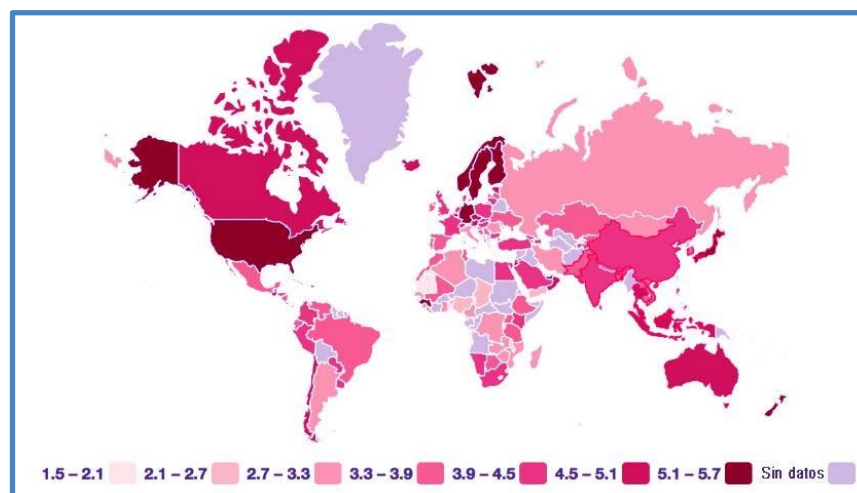
**-Facilidad a la financiación.** El sector de la maquinaria para churros está destinado fundamentalmente a la apertura de pequeñas churrerías y a la venta ambulante. Para que se abran churrerías, debe facilitarse el acceso a la financiación por parte de los pequeños y medianos emprendedores, ya que la inversión inicial para la apertura de este tipo de negocio oscila entre 15.000 y 35.000 €.

Los empresarios que realizan este tipo de actividad suelen continuar el negocio de un padre o familiar destinado sobre todo a la venta ambulante siguiendo ferias locales y festivales.

Comienza a darse un nuevo tipo de negocio en quiosco o pequeño establecimiento en centros comerciales o en los centros de la ciudad asociado a otro tipo de actividad, donde comparten la venta de otros productos como crepes, gofres, helados, etc.

A continuación, en la figura 14, se muestra un mapa en el que se observa la facilidad de acceso a la financiación calificada de 1,5 (más difícil) a 5,7 (más fácil) según el Banco Mundial.

Figura 14: Facilidad de acceso a financiación según Banco Mundial, 2019.



Fuente: Banco Mundial (2018).

**-Tipo de Cambio.** El tipo de cambio repercute en el comercio internacional. Un euro fuerte puede aumentar las importaciones europeas, pero perjudicará a los exportadores europeos,

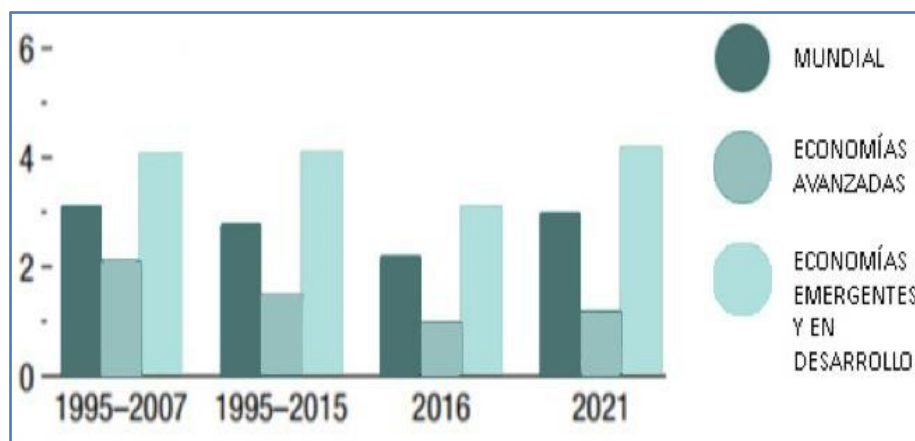
que verán reducidos sus beneficios al cambiar de divisa. El sector en el que opera Industrias JLB depende en gran medida de la exportación, y aunque mayoritariamente distribuye a países de la Unión Europea, existe cierto riesgo de tipo de cambio para aquellos países que no operan en la misma moneda.

**-Tasa de Paro.** La tasa de desempleo aporta indicios sobre la futura salud del sector: si el consumidor goza de estabilidad laboral estará dispuesto a gastar más (Euromonitor, 2018b).

En este aspecto, países asiáticos como Singapur, Malasia, Japón y Corea, con tasas de paro bajas (2,1%, 2,75%, 2,9% y 3,1% para el año 2022, respectivamente) y con una renta per cápita elevada, son interesantes para el sector (Banco Mundial, 2018a) de emprendimiento.

**-Producto Interior Bruto (PIB):** La demanda del sector es bastante elástica, ya que la venta de maquinaria depende del consumo de churros que, al tratarse de un bien que no es de primera necesidad, se ve más afectado por la crisis económica que otros alimentos básicos. A medio plazo, se espera una recuperación gradual de la economía que se refleja en una evolución positiva del PIB per cápita en todo el mundo. Este incremento del PIB será más pronunciado en economías emergentes (Fondo Monetario Internacional, 2019) podemos ver gráficamente esta afirmación en la figura 15.

Figura 15: Crecimiento del PIB per cápita mundial.



Fuente: Elaboración propia con datos del FMI (2019).

**Tasa de emprendimiento:** Como se ha mencionado previamente, la venta de maquinaria depende de la apertura de churrerías. Las churrerías son negocios autónomos, por lo que

una elevada tasa de emprendimiento puede beneficiar al sector. A continuación, en la figura 16 se muestran los países con mayor índice de emprendimiento (GEDI, 2018)

Figura 16: Países con mayor tasa de emprendimiento

Ranking	País	PIB (millones dólares 2011)	Índice de Emprendimiento Global
1	Estados Unidos	52.676	83,6
2	Suiza	54.933	80,4
3	Canadá	42.104	79,2
4	Reino Unido	37.451	77,8
5	Australia	42.149	75,5
6	Dinamarca	44.005	74,3
7	Islandia	34.541	74,2
8	Irlanda	42.012	73,7
9	Suecia	45.533	73,1
10	Francia	37.948	68,5

Fuente: GEDI (2019)

### 1.3.5.3. Factor Social.

**-Aumento de la conciencia de la salud.** El aumento de la preocupación por la salud, los problemas de obesidad y colesterol, la tendencia a mantener una dieta saludable, puede producir una disminución general del consumo de dulces y de alimentos percibidos con alto poder calórico, como las frituras (entre ellas el churro). Sin embargo, hay estudios elaborados por reconocidos nutricionistas que avalan al churro como un alimento saludable. Esto se debe a sus ingredientes (harina, sal y agua) que no difieren en gran medida de la masa del pan y a la técnica de fritura a altas temperaturas que hace que se cree una costra que impide la absorción de aceites. Los alimentos elaborados a base de cereales esenciales (como el churro) pueden formar parte sin problemas de una dieta equilibrada de nuestro día a día. (Organización Mundial de la Salud, 2015).

Además, se aprecia un aumento en el consumo de productos BIO, orgánicos y artesanales, a base de ingredientes naturales. Si el churro consigue ser percibido como producto natural, *de panadería* o de desayuno, su consumo podría aumentar.

**-Diversidad y número de compradores potenciales.** El sector de la maquinaria industrial para churros no solo provee a las churrerías sino también a los hoteles y cafeterías que



incluyan churros en su menú. En este sentido, la proliferación de hoteles, cafeterías y bares puede beneficiar al sector, ya que existen más clientes potenciales. Es de especial interés la expansión internacional de cadenas de hoteles españolas, ya que conocen el producto.

**-Inmigración.** Como consecuencia de la reciente crisis económica, se ha observado un cambio de tendencia en los flujos migratorios. Tras el fuerte movimiento inmigratorio iniciado en 2000, que situó a España como el segundo país receptor de inmigrantes a nivel mundial, la entrada de extranjeros ha caído hasta el punto en que, en el año 2012, el flujo migratorio español fue negativo por primera vez desde los años 90.

Desde el año 2012 se han incrementado las salidas, provocando que el número de residentes españoles en el extranjero alcance los 2.545.729, como se muestra en la figura 17. La presencia de residentes españoles en el mundo puede ser favorable para el sector de la venta de maquinaria de churros. Los españoles consumen churros y hacen que aumente su popularidad, pero además son potenciales clientes del sector, ya que podrían abrir establecimientos de churrería en el extranjero, que es un mercado menos saturado que el español.

Figura 17: Población nacional española residente en el extranjero por continentes.

Continente	Datos 1 enero 2019	Datos 1 enero 2018	Variación	
			Absoluta	Relativa
<b>TOTAL</b>	2.545.729	2.482.808	62.921	2,5
Europa	900.159	862.286	37.873	4,4
África	25.163	23.202	1.961	8,5
América	1.553.539	1.533.506	20.033	1,3
Asia	43.504	41.249	2.255	5,5
Oceanía	23.364	22.565	799	3,5

Fuente: INE-PERE 1 de enero de 2019.

**-Fiebre del churro, cambios en los gustos y afinidad local.** La venta de churros ha pasado de ser exclusiva de España y países iberoamericanos, a ser un producto de venta en el resto del mundo. El churro se ha adaptado a gustos y tradiciones locales de países tan diversos como Japón y Estados Unidos, donde los consumidores han adaptado el churro a sus costumbres culinarias, destacando los churros rellenos de distintas cremas, churros con helado, churros salados, etc. Sin embargo, el churro presenta una gran ventaja frente a otros dulces y es su adaptabilidad. Es sencillo modificarlo de acuerdo con los gustos locales. En la



actualidad, la moda del consumo de churros se extiende con rapidez en distintos mercados, considerándose un producto en auge y popular en distintos países del mundo.

Además, la percepción de la marca España en los países extranjeros también condicionará el consumo potencial de churros, y éste a su vez condicionará en gran medida la demanda de maquinaria para fabricarlos.

#### 1.3.5.4. Factor Tecnológico.

**-Innovación.** La innovación es fundamental en los sectores de fabricación de maquinaria industrial. En el caso de la maquinaria para churros la tendencia es lograr una mayor eficiencia energética, menor consumo de energía, ahorro en tiempo de trabajo, la facilidad de uso, la disminución del consumo de materias primas (máquinas que reduzcan el deterioro del aceite) y programación, mantenimiento y reparación remotas. Igualmente, en los tiempos que corren deben estar a la vanguardia en las tecnologías de la información sobre todo cuando se trata de empresas exportadoras. Para estas últimas, supone el canal habitual para darse a conocer entre los clientes extranjeros y contactar con ellos.

**-Patentes.** Cabe mencionar las complicaciones en términos de protección de propiedad intelectual que pueden darse en el sector de fabricación industrial. El hecho de que las diferencias entre las distintas máquinas sean mínimas hace posible omitir y obviar las patentes de forma relativamente fácil mediante pequeñas variantes.

Los principales fabricantes españoles de maquinaria suelen tener patentada la tecnología en España, pero no en el extranjero, lo cual puede dar lugar al surgimiento de competidores en otros países que copian los equipos.

#### 1.3.5.5. Factor Legal.

**-Normativa sobre aparatos técnicos y electrónicos.** La normativa europea y, por tanto, también la española, han introducido recientemente cambios en la legislación sobre aparatos eléctricos y electrónicos, para mejorar la gestión industrial sobre los residuos que generan y así reducir el impacto medio ambiental que genera su fabricación. Estas normas plantean la necesidad de diseñar aparatos más eficientes y menos contaminantes, que sean más fáciles de tratar cuando se conviertan en residuos.



Así a nivel europeo las normas que lo regulan son Directiva 2002/96/CE del Parlamento Europeo y el Consejo (de 27 de enero de 2003) sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, que fue modificada por la Directiva 2012/19/UE (de 4 de julio). A su vez las leyes españolas han plasmado el contenido europeo en el Real Decreto 110/2015 (de 20 de febrero), sobre residuos de aparatos eléctricos y electrónicos.

**-Normativa sobre seguridad alimentaria.** La maquinaria para el procesamiento de alimentos está sujeta a un extenso catálogo normativo a nivel internacional, europeo y nacional. Particularmente, en lo que respecta al ámbito comunitario, hay que cumplir con los requisitos del mercado CE y de certificación. El mercado CE indica que un producto cumple con la legislación de la Unión Europea, lo que le permite la libre circulación dentro del mercado europeo. Se apoya en la Directiva 93/68/CEE. Proviene del francés y significa "Conformité Européenne" o de Conformidad Europea y es una marca europea para ciertos grupos o productos industriales.

### 1.3.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En este apartado examinaremos la competencia y rentabilidad del sector valiéndonos del modelo de las cinco fuerzas del profesor Michael E. Porter (1979).

Vamos a analizar el sector de empresas fabricantes de máquinas de churros, que ofrecen equipos de calidad, con alto valor añadido y con un alto conocimiento del mundo del churro.

#### Barreras de entrada a nuevos competidores.

Las empresas operan en un sector donde priman las barreras por diferenciación. Su profundo conocimiento de la cultura del churro hace a estas empresas líderes en cuanto a *know-how* y calidad. Buscan satisfacer una demanda muy profesionalizada que les exige altas calidades y conocimientos por parte del fabricante. La introducción de nuevas funciones en el producto, así como la oferta de ciertos servicios, les ayuda a competir en mercados maduros, como es el español. Lograr esta especialización y conocimiento de las necesidades del cliente es el principal obstáculo para nuevos competidores en este entorno. Las economías de escala no es el objetivo a lograr, ya que hablamos de empresas que debido a la especialidad del producto que fabrican, no lo pueden externalizar y son ellas mismas las encargadas de su fabricación.



### Productos sustitutivos.

Los fabricantes especializados encuentran en los fabricantes no especializados el producto sustitutivo más genérico y de menor calidad. Aunque compiten de forma diferente, su impacto en las ventas no es significativo, se da particularmente en clientes con poco conocimiento del negocio o con un modelo de negocio menos profesionalizado. En este grupo se incluyen empresas nacionales, como Inhospan, Churro Spain, y empresas internacionales como Mr. Churro y Jiaozuo Newest Machinery.

La incidencia de la maquinaria no especializada en la rentabilidad del sector de fabricantes expertos no es elevada. El cliente del sector busca una marca fiable y duradera para un negocio profesionalizado por lo que los sustitutos solo afectan de forma moderada, disminuyendo un poco los precios.

### Poder de negociación de los clientes.

Industrias JLB y sus principales competidores trabajan con un catálogo de productos poco diversificada, y la maquinaria de churros supone su principal fuente de ingresos, esto supone un mayor poder de negociación de los clientes. Al tratarse de compradores puntuales y que desembolsan grandes cantidades de dinero, podría decirse que el cliente tiene un importante peso en el beneficio total de la empresa, lo que también aumenta el poder de éstos para fijar precios. Por otra parte, cabe mencionar que, al tratarse de clientes con un perfil muy profesional y especializado, también dependen en mayor medida de esta maquinaria para lograr beneficios, por lo que suele generar una demanda cautiva, sobre todo si se da una relación comercial duradera. Ambos hechos equilibran la relación vendedor-cliente.

### Poder de negociación de los proveedores.

Los fabricantes de maquinaria de churrería tienden a externalizar una gran parte de su producción, reservándose sólo la fabricación de las piezas más críticas, que requieren más innovación y aportan más valor añadido. Esta externalización se da para tareas de escaso valor e importancia, delegadas a pequeñas empresas que trabajan por encargo, por lo que el poder de negociación es reducido.

### Rivalidad Competitiva.

El sector en el que operan las empresas fabricantes de churros tiene un alto componente de diferenciación, lo que eleva la rentabilidad de la inversión siempre que se consiga alcanzar la percepción de especialización requerida. Por el perfil de sus clientes, la amenaza de los sustitutos no es muy elevada, aunque tiene cierta incidencia y puede empujar los precios



hacia abajo. Los clientes disponen de ciertas bazas para negociar los precios, pero también las tienen los fabricantes; por ello, la dinámica de poder queda, en un principio, equilibrada. Los proveedores tampoco están en posición de sustraer muchos beneficios a los fabricantes. Por todo ello, la rentabilidad esperable es bastante elevada, y el sector presenta un clima competitivo tranquilo.

En cambio, el entorno internacional es algo más complejo: falta de cultura del churro, falta de las empresas expertas, que se encuentran ante el problema de hacer valer su calidad y diferenciación. Como ventaja podemos destacar la falta de proactividad de las empresas no especializadas en la fase de internacionalización del churro. Dada su condición de nicho, el crecimiento de los fabricantes expertos depende en todo caso de sus esfuerzos por penetrar en nuevos mercados y expandir el consumo del churro en el resto del mundo.

### **1.3.7. Ciclo de vida de la actividad.**

El ciclo de vida del mercado de las máquinas de churros está condicionado por la evolución del mercado de consumo de churros. Por ello realizaremos un análisis preliminar del ciclo de vida de este mercado.

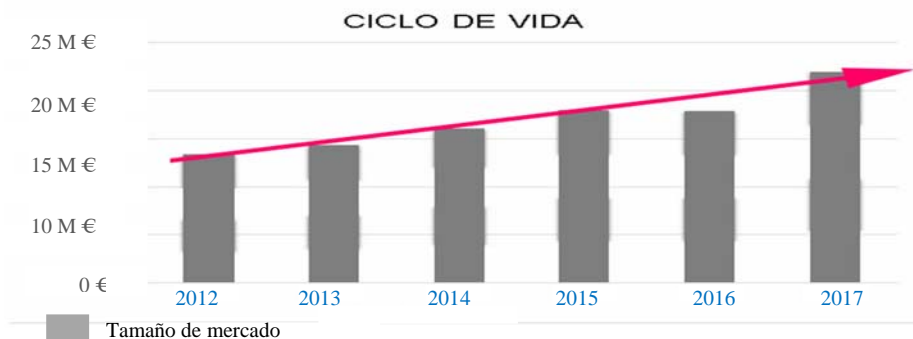
En España el sector de la maquinaria de churros se encuentra en una fase de madurez con ventas estables. El sector cuenta con una larga trayectoria y experiencia acumulada, debido a que no se trata de un sector de reciente creación. La mayoría de los establecimientos dedicados a la venta de churros llevan años operando en el mercado y, por ello, las ventas de las máquinas se han estabilizado.

Es un mercado en el que no se prevén fuertes cambios e innovaciones, ni en sus hábitos ni en su lugar y tiempo de consumo. El alto grado de internacionalización de diversas empresas del sector, como puede ser Industrias JLB, confirma la madurez en la que se encuentra el mercado local. Durante esta etapa, tanto el número de empresas como sus cuotas de mercado se encuentran definidas y, por lo tanto, no se esperan cambios significativos en el mismo.

En el contexto internacional, es complicado determinar qué mercados se sitúan en fase de iniciación o en crecimiento, porque el hecho de que la venta de churros sea reducida no es consecuencia de que su mercado se encuentre en fase de introducción. Lo que ocurre simplemente es que la falta de arraigo cultural del churro en algunos lugares limita el tamaño de su mercado.

Los fabricantes de maquinaria con más experiencia en el sector son españoles y son pocas las empresas especializadas en la fabricación de máquinas para churros. Industrias JLB, Churro Sur o Inblan son las más importantes. Las ventas de estas aumentan de forma sostenible gracias a las exportaciones, porque la demanda doméstica española se encuentra estancada. También podemos afirmar que el número de competidores en general, es invariable. Por ello podemos decir que el mercado español es un mercado maduro. Teniendo en cuenta lo dicho, se va a realizar una estimación del mercado a partir de los datos de facturación de las tres principales empresas del sector.

Figura 18: Ciclo de vida del sector.



Fuente: Elaboración propia (2019)

### 1.3.8. Análisis DAFO.

Se trata de una herramienta para conocer la situación real de la empresa y planear su estrategia de futuro, en la que se analizan los factores internos y externos que afectan a la empresa.

#### Análisis de los Factores Internos.

##### Debilidades

- Excesiva dependencia de proveedores estratégicos respecto a calidad y plazos.
- Producción en serie cortas, con cantidades no adecuadas para instalar una cadena de montaje.
- Precios más altos que la competencia y sin posibles márgenes a distribuidores.
- Crecimiento muy rápido de la empresa con su correspondiente necesidad de reorganización.



### Fortalezas

- Reconocido prestigio como fabricante de calidad.
- Maquinaria con buenas prestaciones y gran variedad de modelos.
- Gama muy amplia de productos y servicios complementarios.
- Formación especializada a los clientes.
- Líder en ventas de maquinaria de churrería a nivel nacional en los últimos años.
- Plazos de entrega muy buenos.
- Buen servicio de atención al cliente y post-venta con una gran fidelización del cliente.

### Análisis de los Factores Externos.

#### Oportunidades

- Todavía hay bastantes churrerías con métodos de producción antiguos y artesanales que necesitan renovarse. No todos los clientes tienen toda la maquinaria automática.
- La maquinaria de bajo coste que ofrece la competencia ocasiona muchos problemas técnicos o en las condiciones de trabajo por lo que el consumidor tenderá a buscar productos de mayor calidad.
- A nivel mundial, se ha ido extendiendo el conocimiento de los churros. Se van abriendo mercados en países en los que el churro no ha existido tradicionalmente. Al ser España la cuna del churro es aquí donde se busca la información, maquinaria, etc. Nuestra maquinaria, altamente evolucionada y de gran calidad es muy atractiva para estos clientes.

#### Amenazas

- A nivel nacional hay bastantes empresas que ofrecen pequeños equipos o productos complementarios de bajo coste que van tomando relevancia en el sector. Esto es especialmente importante por el reducido número de clientes potenciales.
- Las empresas que fabrican equipos de baja calidad pueden ofrecer mayores márgenes a distribuidores lo que hace que las máquinas sean más atractivas para estos que las nuestras.
- A nivel mundial, la demanda de churros está experimentando un gran crecimiento, lo que ha llevado a la aparición de fabricantes en otros países incluso copiándonos totalmente alguna de las máquinas.
- Los países hispanoamericanos, que es donde más se conocen los churros por cercanía cultural, tienen un nivel adquisitivo bajo que les hace muy difícil acceder a

nuestra maquinaria. Los equipos completos (carritos o puestos) que comercializan son de bajísima calidad, pero tienen unos precios con los que no podemos competir.

Figura 19: Tipo de estrategia.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	Estrategia defensiva	Estrategia ofensiva
DEBILIDADES	Estrategia de supervivencia	Estrategia de reorientación

Fuente: Elaboración propia (2019)

#### 1.4. Estrategias y oportunidades de negocio.

La estrategia de negocios se concibe como un plan maestro formulado por la directiva de la compañía, con el propósito de alcanzar sus objetivos como organización.

Es un plan a medio o largo plazo que orienta los recursos y esfuerzos de la compañía al logro de los objetivos comerciales, como estrategias de comercialización y distribución, mercado de clientes, programas de fidelización, construcción de la marca o participación de mercado.

A continuación, diseñaremos una estrategia de empresa a partir del análisis DAFO.

##### 1.4.1. Estrategias adaptativas.

Si las debilidades de la empresa le impiden aprovechar las oportunidades significa que la empresa debería adaptarse. Aquí no han de plantearse propuestas para mejorar las debilidades, sino plantear estrategias que permitan evitar las consecuencias de esa debilidad frente a las oportunidades.

Así podemos mencionar que una de las estrategias a seguir sería tratar de mejorar la presencia en internet, revisar el diseño de su página web, mejorar su posicionamiento para logara al menos ponerse a la altura de su competidores y adaptarse a las nuevas tendencias



de mercado. La fabricación por parte de nuevos competidores de máquinas a bajo coste está muy presente en la web, sobre todo en esos mercados nuevos, en crecimiento y muy conectados a las redes sociales. Industrias José Luis Blanco debería tener una mayor presencia y visibilidad en el mercado, renovar su presencia en las redes sociales y mejorar su posicionamiento *Search Engine Optimization* (SEO) o posicionamiento orgánico.

#### 1.4.2. Estrategias defensivas.

Si las debilidades dejasen lados desprotegidos ante las amenazas, la empresa debe defenderse. La empresa no debe olvidar que aquí no caben propuestas para mejorar esa debilidad. Se deben plantear estrategias que permitan evitar las consecuencias de esa debilidad. En nuestro caso, podemos enumerar una serie de debilidades a las que debería plantearse una estrategia a mejorar.

**-Pago posterior a la entrega de la mercancía.** Como práctica habitual Industrias JLB cobra antes de sacar la mercancía de sus instalaciones, lo que puede frenar alguna operación internacional, por lo que debería plantearse modificar las formas de pago en las ventas internacionales e incluir otras formas de pago muy extendidas en comercio exterior como el crédito documentario, etc.

**-Reconversión del churro.** Tratar de renovar la imagen del churro, dejar en el pasado la idea del churro como alimento poco saludable y por medio de la web y de redes sociales lograr educar y formar al consumidor. Hacerle ver que el churro es sano y que tiene menos calorías que una galleta maría o un cruasán.

#### 1.4.3. Estrategias Reactivas.

También las ventajas competitivas pueden permitir reaccionar ante las amenazas, estas serían las estrategias de reacción.

**Adaptaciones personalizadas.** Industrias JLB podría ofrecer un servicio personalizado del producto para adaptarse a las especialidades de los mercados internacionales y a las nuevas tendencias. Un reto importante sería lograr conseguir el churro sin gluten, tratando de lograr encontrar las materias primas óptimas para elaborar una buena masa y la maquinaria a este producto.

**Adaptación de precios a divisas locales.** Los emprendedores de países emergentes pueden verse afectados por un euro fuerte lo que encarece sus inversiones. Industria JLB debería estudiar realizar una diferenciación de precios y adaptarse a los distintos mercados.



#### 1.4.4. Estrategias Ofensivas.

Cuando las fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno se podrán crear, apoyándonos en ellas, estrategias ofensivas. Generando ideas de forma creativa para cada ventaja competitiva frente a cada una de las oportunidades.

**Innovación.** Lograr fabricar churreras y freidoras pequeñas y ligeras para poder equipar carritos de churros a modo del conocido carrito de hot-dogs, así como incluir en su catálogo de productos carros destinados a la venta ambulante.

**Franquicias.** Aprovechar el auge del modelo de franquicia y sus altos conocimientos en el sector, para abrir una cadena de franquicias.

### 1.5. Comercio Online.

*El comercio online o comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés) o bien comercio por Internet o comercio en línea, consiste en la compra y venta de productos y de servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.*

A continuación, definiremos la situación actual de Industrias JLB en el mercado online, los recursos de los que dispone, páginas web, etc. También analizaremos su tráfico y su posicionamiento web. Acabaremos el apartado con su tienda online.

#### 1.5.1. Posición actual.

Desde el punto de vista de la internacionalización, la integración del mercado tradicional con la nueva era digital aporta grandes ventajas al exportador. El negocio *online* no trata solo sobre la fase de la pura transacción (el *e-commerce* puro), sino también de la fase previa a dicha operación como la búsqueda de información y la toma de decisión de compra. Internet facilita el proceso de la estrategia de presencia y venta en los mercados internacionales, además de abaratar y agilizar el proceso.

El modelo de negocio de Industrias JLB sería el denominado modelo B2B (Business to Business; «negocio a la empresa» en inglés), mediante el cual una empresa hace una transacción o da un servicio con otra.

Industrias JLB cuenta con tres páginas web diferentes: [jlblanco.com](http://jlblanco.com), la web corporativa; [michurreria.com](http://michurreria.com), una tienda online para la venta de consumibles y materias primas y [maquinaschurros.com](http://maquinaschurros.com), subsidiaria de la web principal. Además, tienen una tienda online

dentro de la página web principal en la que venden las máquinas de menor valor y determinados accesorios y consumibles.

Industrias JLB comercializa electrónicamente sus productos a través de su página web, <https://www.jlblanco.com/> la cual se encuentra disponible en español, inglés, francés y portugués. La web consta de cinco apartados: la historia de la empresa, los productos, la tienda online, contacto y situación.

Además, la empresa está presente en Facebook, Twitter, Youtube y Google+. También ofrece la posibilidad de suscribirse al blog, aunque está un poco olvidado. La empresa debe mejorar el posicionamiento web de su página. A través de la herramienta de análisis, Alexa Rank, se ha detectado que las *keywords* que conducen a la web de Industrias JLB son pocas, a diferencia de uno de sus principales competidores, Inblan. A continuación, se muestran las *keywords* y el tráfico generado por las mismas, como se muestra en la figura 19.

Figura 20: *Keywords* y tráfico generado (en porcentaje sobre el total)

JLB		Inblan	
Keyword	Tráfico	Keyword	Tráfico
JL Blanco	35,02%	Churrera	13,79%
Churro machine	2,40%	Churro machine	9,17%
José Luis blanco	0,72%	Máquina de churros	2,23%
Luis blanco	0,69%	Máquina para hacer churros	2,04%
Máquina de churros	0,47%	Churro maker	1,44%

Fuente: *elaboración propia* (2019).

Por otro lado, Industrias JLB no emplea ningún tipo de estrategia SEM para conseguir un mayor volumen de visitas a su página web, lo que la sitúa por debajo de su competidor INBLAN.

Figura 21. Búsqueda online sobre posicionamiento, julio 2019.



Fuente: Google (julio 2019).

### 1.5.2. Tienda online

Como ya se ha mencionado, la web tiene disponible un enlace directo a la tienda online en la que se venden equipos sencillos, accesorios de maquinaria y consumibles. Este apartado no se ha traducido a ningún idioma, por lo que, a pesar de estar dentro de las páginas en inglés, francés o portugués, la propia tienda online solo está disponible en español.

Industrias JLB vende exclusivamente a través de sus páginas web de contacto. Actualmente no está presente en los espacios de ningún Marketplace (como sí lo están los competidores de máquinas menos especializadas que venden principalmente a través de Amazon o Alibaba) y tampoco comercian a través de webs de distribuidores de maquinaria similar.

## SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El mercado elegido es Estados Unidos, con el propósito de aprovechar la venta de los equipos de Industrias JLB al proyecto del chef José Andrés y sus socios. No se trata de la primera exportación del Industrias JLB a Estados Unidos, de hecho hay grandes clientes con también una gran repercusión mediática, como es el caso de "The Loop Churro"<sup>13</sup>. Estados Unidos es un gran país con un gran número de habitantes, con una alta renta per cápita,

<sup>13</sup> <https://www.theloopchurros.com/>



donde hay una gran cultura de comer en la calle y afortunadamente hay una buena percepción del churro.

Este proyecto de penetrar más profundamente en el mercado estadounidense a través de una figura como es el agente fue una recomendación que planteé a mis superiores y que vieron con buenos ojos. De ahí el hecho de analizar más cuidadosamente el mercado objetivo y plantear una nueva forma de penetrar en el mercado, tratando de dejar la habitual exportación directa y buscar otra figura que nos permita penetrar con mayor profundidad en el mercado.

## 2. SELECCIÓN DEL PAÍS DE EXPORTACIÓN.

Tras el análisis de la estrategia de la empresa, y la definición de esta y de su sector de actividad, la empresa puede acometer la estrategia de internacionalización. Por ello, en este apartado vamos a tratar el mercado objetivo seleccionado por Industrias JLB para su internacionalización.

Durante la segunda etapa, se definirá el país para la exportación de Industrias JLB, El mercado objetivo es el segmento del mercado donde Industrias JLB va a dirigir sus productos. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas. La estrategia de definir un mercado objetivo consiste en la selección de un grupo de clientes a los que se quiere dar servicio. Se analizarán los valores globales del país seleccionado, sus aspectos, económicos, demográficos, sociales, etc.

### Estados Unidos

Estados Unidos es un país situado al norte del continente americano, limita al norte con Canadá, al sur con México y el Golfo del mismo nombre, al este con el océano Atlántico y al oeste con el océano Pacífico. Estados Unidos de América es el cuarto país más grande del mundo en extensión, con una superficie de 9.833.517 km<sup>2</sup> a con una población de 308 millones de habitantes. La población de los Estados Unidos de América ascendía, según el último censo del U.S. Census Bureau, de 2010, a 308.745.538 habitantes (<https://www.census.gov/topics/population.html>), con una densidad de población relativamente baja, en torno a los 33 hab./km<sup>2</sup> (compárese con los 80 hab./km<sup>2</sup> de España). La población estimada a 1 de enero de 2019 es de 328.231.337 habitantes. La población se concentra en California y en la costa Este, sumando conjuntamente un 49,3% Las principales

áreas metropolitanas en 2013 son los siguientes: Nueva York, Los Ángeles, Chicago, Dallas, Filadelfia, Houston, Washington DC, Miami, Atlanta, Boston y San Francisco.

La renta per cápita en Estados Unidos fue de 62.590 dólares en 2018 en dólares corrientes, mientras que en 2017 se situó en los 59.880 dólares. El coeficiente de Gini en Estados Unidos se situó en el 48,2 en 2017, último dato disponible, muy similar al del año anterior. Este registro que se encuentra significativamente por encima del 34,1 de España para ese mismo año (Fuente: US Census Bureau e INE).

## 2.1. Criterios Generales

La economía de Estados Unidos es la mayor economía del mundo, con un producto interior bruto en 2017 cercano a 19,5 billones de dólares. En comparación, el PIB de China son aproximadamente dos tercios del PIB estadounidense, el PIB de Japón es una cuarta parte y el de Alemania una quinta parte. El PIB de España supone el 6,8% del PIB de Estados Unidos alberga a casi 327 millones de habitantes (estimación de United States Census Bureau para 2018) que disponen de una renta per cápita de 59.774 dólares (estimación de Bureau for Economic Analysis para 2017), es la décima más alta entre todos los países en paridad de poder adquisitivo. Debido principalmente al tamaño de su mercado, Estados Unidos tiene una economía relativamente cerrada.

Estados Unidos dispone de una economía muy diversificada con una gran cantidad de recursos naturales, destacando las grandes reservas de hidrocarburos. Aunque el proceso de globalización ha generado la deslocalización de muchos centros de producción creando numerosas multinacionales estadounidenses con grandes cadenas de valor globales, el mercado americano es ante todo un mercado de empresas y marcas locales, y una parte importante de la población y del Congreso se declaran favorables al proteccionismo y la defensa de lo americano.

El grado de apertura en 2017 se situó en el 27,1%. Estados Unidos es, al igual que otras economías desarrolladas, es una economía de servicios, ya que el sector terciario representa el 80% del PIB. El sector industrial representa el 19% del PIB mientras el sector agrícola aporta solamente el 0,9%. La economía estadounidense se caracteriza por ser la más fuerte y diversificada del mundo, alcanzando un PIB de 18,6 billones de dólares Sin embargo, en los últimos años se enfrenta a diversos problemas a los que la administración del actual presidente D. Trump deberá hacer frente.

La variación interanual en diciembre de 2018 del Índice de precios al consumo (IPC) se situó en el 1,9% siendo 0,2 puntos inferior a los niveles registrados el año anterior. Este comportamiento se debió principalmente a la aportación de los precios de la energía que disminuyeron en el último trimestre de 2018. Por su parte, la inflación subyacente (la evolución de los precios excluyendo la energía y los alimentos) aumentó ligeramente respecto a la registrada en 2017, situándose en un 2,2% de variación interanual en diciembre de 2018 frente al 1,8% del año anterior.

Respecto a la demanda potencial, durante el periodo comprendido entre 2012 y 2015, la importación de productos bajo el mencionado código arancelario mantuvo un ritmo de crecimiento estable pero reducido. Durante el periodo 2012-2014 la importación creció en un 6 y 7% respectivamente. En el año 2015 se experimentó un leve descenso del 1%. Sin embargo, durante el año 2016 se ha observado un gran incremento de dichas importaciones, ascendiendo a un total de 252 millones de dólares tras experimentar un crecimiento en torno a 23%.

En cuanto a la procedencia de dichas importaciones, se observa que Italia es el principal exportador, copando una cuota de aproximadamente el 25%. Tras Italia, los principales competidores son los Países Bajos y Canadá con cuotas en torno al 10%.

Durante el año 2017 se registraron operaciones de exportación por parte de empresas españolas, bajo dicho código arancelario, por un total de 1.046.100 euros. Se puede observar que el gran aumento experimentado en 2014, cuando superó los 2 millones de euros. Del total de 1.778 empresas españolas que realizan operaciones de exportación a Estados Unidos, dieciséis de ellas lo hacen bajo el código arancelario 8438.10, destacando Industrias JLB, e InfBlan maquinaria de hostelería S.L.<sup>14</sup>

Asimismo, la facturación de Industrias JLB en Estados Unidos se ha ido incrementando desde los 33.960 dólares en 2011 hasta los 261.122 dólares. De este modo se puede estimar que el tamaño del mercado estadounidense rondará aproximadamente los 800.000 dólares en el 2017.

En lo que respecta a la situación financiera, de acuerdo con la evaluación de COFACE del riesgo país, Estados Unidos es clasificado como un país A2, mientras que respecto al riesgo comercial obtiene una calificación de A1<sup>15</sup>. Adicionalmente, es el tercer país en resolución de insolvencias comerciales de acuerdo con el ranking *Doing Business*<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Datos obtenidos de la Cámara de comercio: <http://aduanas.cameras.org>

<sup>15</sup> Datos obtenidos de Coface: <http://www.coface.com>

<sup>16</sup> Datos obtenidos de Doing Business: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

En la figura 22 podemos ver una tabla en la que se mencionan los países con los que Estado Unidos tiene mayor relación comercial, ordenados de mayor volumen de operaciones (importaciones) a menor. Donde vemos quienes son los principales proveedores de Estados Unidos, es significativo el incremento en porcentaje de las importaciones de Italia y España, siendo en esta última de un 14.60 %.

Figura 22. Cuadro de Importaciones por países (principales países proveedores), julio 2019.

<b>PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES</b>				
<b>(Datos en M USD)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>% var.</b>
China	484.058	463.288	505.470	9,10%
Canadá	303.335	300.403	314.267	4,60%
México	302.731	283.574	299.319	5,60%
Japón	134.302	134.184	136.481	1,70%
Reino Unido	58.592	54.946	53.060	-3,40%
Italia	44.220	45.292	49.917	10,20%
Francia	44.909	46.125	48.899	6,00%
Irlanda	39.351	45.527	48.797	7,20%
España	14.380	13.646	15.645	14,60%
<b>TOTAL</b>	<b>2.272.612</b>	<b>2.208.211</b>	<b>2.360.878</b>	<b>6,90%</b>

Fuente: BEA - Última actualización (abril 2019)

Las políticas implementadas por la reserva federal se han enfocado hacia la normalización de los tipos de interés, siguiendo una política monetaria acomodaticia. Los bancos estadounidenses tienen cantidades suficientes de reservas de capital y una ratio de liquidez solvente.

Existen diversas formas de reducir el riesgo, entre las que pueden encontrarse: (i) seguros a la exportación contratados con CESCE cuya cobertura, a corto plazo, se encuentra abierta, (ii) la utilización de medios seguros de pago o el uso del factoring sin recurso. Se debe tener en cuenta que dichos riesgos no son especialmente relevantes debido a las facilidades económicas ofrecidas por Estados Unidos. De la misma forma, el riesgo de tipo de cambio





puede ser cubierto obligando al pago en euros o, de no ser posible, con un seguro de cambio entre el euro y el dólar. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, dada la política de pago de Industrias JLB, estos mecanismos son, en principio, innecesarios.

Se puede decir que Estados Unidos es uno de los países del mundo con mayor atractivo para la inversión. El país cuenta con un total de 10 ciudades entre las 50 ciudades mejor posicionadas en el ranking. Cuatro de ellas se encuentran en el top 10, con Nueva York ocupando el segundo puesto<sup>17</sup>. Por otro lado, tomando como referencia el ranking de competitividad global del WEF, la economía estadounidense ocupa la segunda posición<sup>18</sup>.

Adicionalmente, Estados Unidos ocupa el puesto 49 mundial en facilidad para empezar un negocio, según el ranking *Doing Business*, con una puntuación de 91,23 sobre 100.

Por lo que respecta al coste de establecimiento, el coste medio de constituir la nueva sociedad ascenderá a 383.664,26 euros (ICEX, 2017), con un plazo de 1 a 6 días para su constitución. Cabe destacar que el tipo impositivo aplicable varía de un Estado a otro entre un 15% y 40% así como la necesidad de obtener un permiso para aquellos trabajadores desplazados de otros países, cuyo coste varía en función del Estado.

Por lo que respecta a las barreras de acceso, Estados Unidos no aplica ningún arancel a la importación de productos bajo el código 8438.10 a ningún país considerado MFN (Most Favoured Nation). Sin embargo, Estados Unidos sí que aplica otras medidas frente a la importación tales como medidas antidumping o el escaneado de contenedores en origen. De la misma forma, las importaciones pueden verse afectadas por restricciones al transporte como en el caso de la navegación de cabotaje.

A continuación, en la figura 23 podemos ver las distintas barreras comerciales que aplica Estados Unidos al comercio exterior, información obtenida del Gobierno de España, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Secretaria de Estado de Comercio, Barreras al comercio Exterior.

Estados Unidos es un país con un mercado abierto y un miembro de la OMC y la OCDE. Su tasa de apertura comercial (X+M/PIB) fue del 27,1% en 2017, frente a un 26,6% en 2016 y un 27,9% en 2015. Esta apertura, sin embargo, oculta áreas donde existen importantes dificultades de acceso al mercado, como es en el área de las contrataciones públicas.

---

<sup>17</sup> Datos obtenidos del Índice de Globalización de A.T. Kearny: <http://www.atkearney.es/en/research-studies/global-cities-index/2015>

<sup>18</sup> Datos obtenidos de World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/countryeconomy-profiles/#economy=USA>

También existe normativa sanitaria y fitosanitaria (en los ámbitos federal y estatal) y otras normas técnicas que actúan como barreras técnicas y que dificultan la importación.

Figura 23: Barreras al comercio exterior.

TITULO	TIPO DE BARRERA	SECTORES
Restricciones a la comercialización de vinos y licores. Exención de tasas a pequeños fabricantes de cerveza.	Empresas comerciales del estado.	Vinos, licores y otras bebidas alcohólicas.
Contratación Pública - Buy America	Discriminación en contratación pública.  Promoción y preferencias, compras locales.	Todos los sectores/sector no definido.
Escaneado en Origen de Contenedores.	Tasas, gastos y problemas en aduanas. <a href="http://www.barrerascomerciales.es/es-es/BuscadorBarreras/Paginas/EscañadoContenedoresUSA.aspx">http://www.barrerascomerciales.es/es-es/BuscadorBarreras/Paginas/EscañadoContenedoresUSA.aspx</a>	Productos cárnicos. Hortofrutícolas, frescos y congelados. Frutos secos. Tabaco. Calzado. Vehículos de transporte. Pavimentos y revestimiento cerámico.
Aplicación Extraterritorial de la Ley Helms-Burton	Restricciones sectoriales a los servicios e inversiones.	Turismo e Inmobiliario.
Control de las inversiones extranjeras (Ley FINSA)	Restricciones sectoriales a los servicios e inversiones	Todos los sectores/sector no definido.
Inspección Comercial de Aceitunas Negras.	Requisitos y certificaciones técnicas.	Aceitunas.
Aranceles contra el sector del acero y del aluminio.	Aranceles, impuestos y otros gastos al comercio electrónico.	Productos siderúrgicos.

Fuente: Ministerio de industria, consumo y comercio (2019).

Para terminar, Tomaremos como referencia el modelo CAGE, modelo del profesor indio Pankaj Ghemawat (CAGE 2019), que permite realizar un análisis de situación cuando una firma pretende internacionalizarse. Aborda cuatro aspectos generales como ejes de

investigación: Cultural administrativo, geográfico y económico. Estados Unidos ocupa la posición 97 de 184., por lo que la distancia entre ambos países es considerable.

*La distancia cultural*, Tiene relación con la cultura, las costumbres y las tradiciones del país objetivo De esta forma, cuando se desea exportar, hay que tener en cuenta factores como el idioma, las religiones, los valores, las normas y otros aspectos relacionados. España y Estados Unidos no comparten un lenguaje común, sin embargo, el castellano es la segunda lengua más hablada en Estados Unidos. Se estima que en Estados Unidos existen más de 50 millones de hablantes de castellano, lo que supone al menos un sexto de su población<sup>19</sup>.

*Distancia administrativa*: En ella, es posible encontrar multitud de factores relacionados con la estructura administrativa del país en cuestión, las divisas, bloques comerciales, hostilidades políticas, etc. las divisas usadas en ambos países, el dólar estadounidense y el euro, mantienen una fuerte vinculación. A pesar de la incertidumbre generada por la nueva administración, Estados Unidos y la Unión Europea se encuentran en proceso de negociación del TTIP (Transatlantic Trade and Investment Agreement).

*Distancia geográfica*, cabe remarcar la distancia geográfica y, en ella, se tienen en cuenta las diferencias horarias, climáticas o de desarrollo de enfermedades. También hay que saber si existe o no salida al mar y cómo son las redes de comunicación. Estados Unidos y España son dos países sin una frontera común, separados por el océano Atlántico. La distancia entre ambos países es de 7.437 Km.

*Distancia económica*, Las diferencias de renta son unas de las variables más importantes, ya que esto obliga a segmentar el mercado de forma precisa, en función de dichos grupos. Por otro lado, hay que valorar los costes, incluidos el salarial y la calidad de los diferentes recursos (naturales, financieros o de conocimiento) Estados Unidos posee una gran diversidad de recursos naturales, destacando especialmente el petróleo y gas natural. La distribución de la renta en el país es muy desigual, con una tasa de pobreza superior a otros países desarrollados.

En conclusión: plantear una estrategia del Modelo CAGE puede ayudar a los directores del ámbito de la exportación en la empresa. Por un lado, desde la perspectiva de las diferentes distancias, cuyas variables es viable cuantificar para comparar sus resultados en diferentes países. Por otro, desde el Método de la Triple A, que permite iniciar una estrategia determinada y basada en las tres vertientes: Adaptación, Agregación y Arbitraje.

---

<sup>19</sup> Información extraída de NY Times: <https://www.nytimes.com/es/2017/08/23/el-espanol-florece-en-estados-unidos-a-pesar-de-todo/>

De esta forma, el gerente puede obtener y analizar la información necesaria para tomar la decisión sobre a qué países exportar sus productos o servicios. Porque, en un mundo globalizado, toda información es necesaria y, en especial, cuando existen diferencias culturales, geográficas, económicas o administrativas. El Modelo CAGE ha resultado extremadamente útil en la toma de decisiones respecto a la internacionalización y al éxito empresarial.

## 2.2. Criterios Específicos.

Por último, en cuanto a los criterios específicos, el mercado estadounidense supone aproximadamente un 12% de la facturación de Industrias JLB en los últimos años. De acuerdo con Google Trends, Estados Unidos ocupa el puesto 35 en la búsqueda de la palabra “churros”. Asimismo, la denominada comida “*fast food*” representa un 43,8% de las ventas del sector de la restauración y, dentro de esta clasificación, los productos de bollería/pastelería representan un 22,29% (52.997,3 millones de dólares)<sup>20</sup>, es decir, un gasto de 172,07 dólares per cápita.

Aunque el sector “*fast food*” se encuentra totalmente consolidado en los Estados Unidos, los establecimientos de dicho sector también se han visto afectados por la actual tendencia de consumo de productos saludables, frescos y naturales, viéndose incluso obligados a sustituir determinados ingredientes para evitar grandes caídas de sus ventas. En este sentido, cabe destacar la creciente popularidad de los operadores “*fast casual*”<sup>21</sup> o la nueva comida rápida, como es el ejemplo de *Shake Shack*, conocido por ofrecer “*fast food*” elaborada con ingredientes ecológicos y de mayor calidad.

Los restaurantes de ‘fast-casual’ ofrecen a sus clientes la promesa de una comida más fresca, saludable, con buenos ingredientes, con una propuesta muy mediterránea en sus menús, preparada en el restaurante y con cadenas de suministro más sostenibles.

Por lo que respecta al lugar de consumo, se estima que establecimientos especialistas en café facturaron un importe de 23.167 millones de dólares, mientras que los establecimientos ambulantes alcanzaron un importe de 13.381 millones de dólares (Euromonitor, 2017).

---

<sup>20</sup> Euromonitor International: Fast Food in the US.

<sup>21</sup> Euromonitor International: Consumer Foodservice in the US

## 2.3 Demanda.

Con el fin de analizar la demanda, es decisivo distinguir los hábitos de consumo del público objetivo. Para ello, se procede a distinguir patrones de consumo de la categoría de “*pastries*”<sup>22</sup>, considerando esta categoría como análisis de estudio ya que es muy escasa la información disponible con relación al consumo de churro como tal.

El auge de las tendencias de consumo per cápita de los productos “*pastries*” indica el potencial de crecimiento del sector. Se espera que el tamaño de mercado alcance los 530 millones de dólares para el 2023, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 2,6% durante el período de pronóstico.

La tasa de crecimiento constante se debe, en parte, al hecho de que los productos de la categoría “*pastries*” son considerados bienes de necesidad por los consumidores americanos y, por lo tanto, tienen una demanda con menor elasticidad.

A continuación, detallamos factores de influencia que han tenido un gran impacto en el aumento de la demanda y del consumo de productos de esta categoría:

- Nuevos productos y opciones más amplias en el mercado, lo cual conlleva un aumento en la frecuencia de ventas.
- La asequibilidad de los productos anima a los consumidores a aumentar la cantidad consumida en los Estados Unidos.
- El tiempo es un recurso limitado para los trabajadores, reforzando la necesidad de comer rápidamente, adquiriendo en mayor medida productos de la categoría de “*pastries*”.
- El canal de distribución con mayor crecimiento ha sido las cafeterías y restaurantes, con un aumento de 29% entre 2006-2012.

## 2.4. Competencia

En este punto se va a analizar los distintos competidores dentro del negocio de la franquicia de establecimientos de venta de churros, se ha seleccionado la competencia más relevante:

### Churromania

[\(https://churromania.com/\)](https://churromania.com/)



Es la mayor franquicia de churros del mundo, por consiguiente, el principal competidor de Industrias JLB con el cual es necesario compararse. Dispone de una fuerte imagen de

---

<sup>22</sup> Equivalente a pastelería / bollería.



marca, y lleva más de 20 años en el sector, contando con el liderazgo de las franquicias de churros, avalado con una gran experiencia en el sector.

Comenzaron en 1997 con la primera tienda en Venezuela, aunque hoy en día su sede principal está en Miami, Florida. Cuentan con multitud de puntos de venta tanto en Latinoamérica como en Estados Unidos, destacando su fuerte presencia en Florida, uno de los Estados clave dentro del consumo de churros. También cuentan con presencia en Houston, Texas.

### Churrostix

[\(http://www.churrostix.com/\)](http://www.churrostix.com/)



Churrostix se caracteriza por ser un establecimiento donde se puede disfrutar de unos churros al más puro estilo español. Esta franquicia se encuentra actualmente en fase de expansión en Estados Unidos. Su sede se encuentra en California, donde gozan de gran popularidad y han abierto los dos primeros establecimientos. Ambos establecimientos se localizan en el área metropolitana de Los Ángeles.

### Streetchurros

[www.streetchurros.com](http://www.streetchurros.com)



Se trata de una franquicia con una gran presencia en Asia, en países como Japón o Corea del Sur. Actualmente, están comenzando su fase de expansión por el territorio de Estados Unidos, con la reciente apertura de un establecimiento en el corazón de Los Ángeles, en Hollywood Boulevard, y ofrece grandes oportunidades para los posibles franquiciados.

Tras analizar brevemente a tres potenciales competidores, es necesario reseñar que la forma en la que se fabrican y comercializan los churros en Estados Unidos es completamente diferente a la manera en que se hace este proceso en España. Las franquicias mencionadas anteriormente ofrecen productos innovadores y completamente diferentes al churro tradicional.

Por lo tanto, para lograr una importante penetración en dicho mercado, es necesario adaptar los productos, atendiendo a los gustos y modas de los consumidores norteamericanos. Al mismo tiempo, también es importante mantener la esencia del churro español, ya que la intención es que las franquicias gocen de la calidad de la Marca España.



## 2.5. El marco jurídico para la constitución de sociedades.

En este punto se analizarán las claves necesarias para la implantación de los establecimientos de Industrias JLB en Estados Unidos.

### Marco jurídico para la constitución de sociedades

Tomando como referencia la página web del ICEX, puede verse que la economía de Estados Unidos está generalmente abierta al comercio y a la recepción de inversión extranjera, con ciertas excepciones que no son apreciables para este caso en particular.

En lo referente a la inversión extranjera, la economía estadounidense es bastante receptiva, ya que por lo general ofrece al inversor extranjero un tratamiento nacional, equiparable al de las sociedades locales.

Es importante resaltar que no se impone un control de cambios estricto, lo cual es muy beneficioso, ya que se permite a los inversores repatriar capitales, préstamos y los beneficios obtenidos sin controles demasiado minuciosos.

Ayudándonos de la información obtenida de la prestigiosa web *Doing Business*, las condiciones para comenzar un negocio en Estados Unidos son bastante favorables. La forma más asequible para constituir una sociedad sería a través de una *Limited Liability Company* (Sociedad de Responsabilidad Limitada - SRL), con un capital mínimo requerido inexistente. No obstante, según el simulador de costes del ICEX<sup>23</sup>, se estima un coste de 214,13 euros en términos de notaría y demás procedimientos para la constitución de dicha sociedad.

Asimismo, según dicho simulador, se estiman también unos costes a lo largo del primer año de 2.141,33 euros en concepto de asesoramiento jurídico.

La mayoría de los procedimientos se pueden hacer de manera telemática y algunos de estos procedimientos serían, por ejemplo, registrar el nombre de la sociedad y de la marca, conseguir un número identificador de empleador, registrarse para que sea de aplicación el *Sales Tax*, equivalente al IVA español, y por supuesto, conseguir las licencias y los permisos necesarios. Estos trámites, de media, se pueden conseguir en aproximadamente ocho días<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Simulador de costes ICEX - <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/costes-de-establecimiento/calcular-mi-implantacion/>

<sup>24</sup> Según datos de Doing Business - <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/united-states#starting-a-business>

Aunque será mencionado posteriormente, cabe señalar también que, en algunos Estados, existen una serie de incentivos a la implantación.

Hasta enero de 2018, los tipos impositivos del Impuesto de Sociedades (*Corporate Tax*), oscilaban entre el 15% y el 35% según la base imponible, con la posibilidad de recargos si se sobrepasaban ciertos límites. Sin embargo, tras el plan de reforma fiscal que entró en vigor en enero del presente año, aprobado por la Administración Trump, la situación ha cambiado radicalmente<sup>25</sup>. Actualmente, el tipo impositivo se encuentra en un 21%, que es fijo, sin importar la cantidad de la base imponible. Sin embargo, los distintos Estados tienen la potestad de añadir su propio porcentaje extra al 21%. En el caso de Florida, se añade un 5,5%, quedando el tipo impositivo total en 26,5%<sup>26</sup>.

### Normativa laboral

La mayoría de los contratos en Estados Unidos se estipulan bajo la relación laboral designada como “*at will*” (es decir, una relación a voluntad). Se trata de una relación directa entre empresario y trabajador, no regulada por el Estado, y donde cualquiera de las partes contratantes tiene la facultad de rescindir el contrato a voluntad.

La excepción más frecuente a la contratación *at will* es el caso de puestos directivos de alta responsabilidad o profesionales altamente cualificados (científicos, profesores, intelectuales, etc.) es frecuente la formalización de contratos laborales individuales con un condicionado *ad hoc* detallando los derechos y obligaciones de cada una de las partes contratantes (empresario y empleado).

Para un extranjero estar en posesión de un visado de trabajo o negocios es una condición indispensable para poder trabajar, actuar como empresario o invertir en los Estados Unidos. El US Citizenship and Immigration Services (<http://www.uscis.gov/portal/site/uscis>) dependiente del US Department of Homeland Security, junto con el US Department of State (<http://www.state.gov/>), son los organismos oficiales encargados de la concesión y gestión de visados. Existe una gran variedad de los mismos, según cual sea el propósito y la duración de la estancia en los Estados Unidos. En la figura 24 se ofrece un cuadro resumen de los más utilizados para la realización de negocios.

---

<sup>25</sup> Cambio impositivo en los Estados Unidos - <https://taxfoundation.org/us-corporate-income-tax-more-competitive>

<sup>26</sup> Tabla de tipos impositivos de KPMG - <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/tax/tax-tools-and-resources/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html>





Figura 24: Tipos de visados en Estados Unidos para poder trabajar, julio 2019.

PRINCIPALES TIPOS DE VISADO PARA LA REALIZACIÓN DE NEGOCIOS			
Tipo de visado	Razón de su concesión	Duración máxima	Procedimiento de solicitud.
<b>Exención de visado</b>	Para visitas por motivos de turismo y/o negocios inferiores a tres meses.	3 meses	Billete de ida y vuelta en período inferior a 3 meses y solicitud del ESTA antes de iniciar el viaje. <b>Nota:</b> No permite ni trabajar ni estudiar. <b>Novedad:</b> El 21 de enero de 2016 EEUU puso en marcha algunos cambios en el Programa de Exención de Visa. Así, los ciudadanos españoles con doble nacionalidad con Irán, Iraq, Siria o Sudán, o aún sin tener doble nacionalidad hayan visitado esos países a partir del 1 de marzo del 2011, no podrán participar en el programa. En estos casos deberán solicitar un visado con una antelación mínima de tres meses antes de la fecha de su viaje.
<b>B-1</b>	Para la realización de negocios en corto espacio de tiempo y en representación de una empresa no estadounidense.	6 meses prorrogables a 1 año	A través del Consulado de EEUU en Madrid. La prórroga se tramita a través del USCIS antes de que caduque el período inicial del visado. <b>Nota:</b> Este visado no permite trabajar para una empresa americana.
<b>E-1 y E-2</b>	Para empresas o individuos que, en virtud del tratado bilateral de comercio entre España y EEUU, vayan o bien a dedicarse exclusivamente al comercio de servicios, productos o tecnología de un volumen importante (E-1), o vayan a invertir una cantidad considerable en los EEUU (E-2).	Límite a especificar por las autoridades americanas	La solicitud para este tipo de visados es muy compleja y la presentación de documentos puede variar en cada caso. Solicitar información el Consulado de EEUU en Madrid. <b>Nota:</b> Usualmente, se suele otorgar por un período inicial de 2 años, aunque puede variar considerablemente.

Fuente: Icx, consultado 5 de julio de 2019.



El Gobierno<sup>27</sup>, a través de sus agencias, ofrece información sobre las normas que se deben seguir cuando se contrata a nuevos trabajadores; los beneficios obligatorios y opcionales que los empleadores le deben otorgar a sus trabajadores y cuáles son las responsabilidades del empleador, como por ejemplo, los protocolos de seguridad en el ambiente de trabajo y la cobertura de salud.

La política estadounidense respecto al mercado laboral lo que trata es de facilitar al máximo la productividad. Existe una gran flexibilidad en la contratación, el despido en el sector privado apenas está regulado, los costes de despido son bajos y la escasa conflictividad laboral es algo digno de mencionar. Como ejemplo de la política de despidos en el sector privado, el despido involuntario se suele notificar con dos semanas de antelación, también cabe la posibilidad de indemnizar de manera directa con el salario que correspondiese a dichas semanas.

Finalmente se establece un salario mínimo a nivel nacional de 7,25 dólares por hora de trabajo, aunque los distintos Estados tienen la facultad de establecer un salario mínimo superior, pero nunca inferior.

### Incentivos a la inversión.

La mayoría de los Estados ofrecen una serie de incentivos a la implantación de empresas de origen extranjero. La mayoría de ellos referidos a incentivos de carácter fiscal y financiero, con el fin de atraer la inversión exterior<sup>28</sup>.

Estados Unidos es una economía abierta al comercio y a la inversión exterior, donde el régimen de importación es libre (con algunas excepciones) y la legislación es favorable a la inversión extranjera (aunque conviven las excepciones habituales de todos los países con normativas más restrictivas). Estados Unidos constituye el mercado de consumo más grande del mundo con un PIB de 20,5 billones de dólares y una población de casi 329 millones de personas.

El gasto de los hogares es el más alto del mundo y representa casi un tercio del consumo mundial de los hogares. Al mismo tiempo, en caso de establecerse en el país, hay que tener

---

<sup>27</sup> <https://www.usa.gov/espanol/contratacion-de-trabajadores>

<sup>28</sup> Debido a la amplia variedad de incentivos según cada Estado, pueden consultarse en el siguiente enlace: <http://cort.as/-LNRhI>



en cuenta que sus acuerdos de libre comercio con otros 20 países brindan acceso a cientos de millones de consumidores.

Además, la mano de obra es diversa, está muy capacitada y es innovadora y móvil. Por otro lado, cuenta con una legislación laboral flexible y un sistema fiscal que, aunque complejo, permite un nivel impositivo relativamente reducido.

Estas características hacen que el mercado americano sea muy exigente y competitivo. La economía se encuentra respaldada por un entorno regulatorio particularmente propicio para iniciar y operar un negocio y la cultura empresarial de los Estados Unidos fomenta la libre empresa y la competencia. En cuanto al control de cambios, se permite la libre repatriación de capitales.

A modo de conclusión, Estados Unidos presenta una gran oportunidad para las empresas extranjeras con el fin de que puedan implantarse con una legislación laxa y el ofrecimiento de tratamiento nacional a las empresas extranjeras. Por esto, y lo mencionado en los puntos anteriores, Estados Unidos se presenta como un gran mercado potencial para la implantación de Industrias José Luis Blanco, S.L.

### **3. ESTRATEGIA DE IMPLANTACION.**

En el marco de negocios actual, la internacionalización de las empresas se ha vuelto una necesidad para ser más competitivas. Existen diferentes maneras de hacer una implantación internacional en mercados extranjeros.

La implantación internacional no es sólo la apertura de una sucursal o filial en un tercer país, sino cualquier actividad relacionada al crear un valor para la empresa en un mercado extranjero, a través de un recurso local que mantiene una relación jurídica mercantil con la empresa del país origen.

Hay diferentes formas de implantación internacional de una empresa., agente y/o distribuidor, representante asalariado, oficina de representación, sucursal y filial, enumeradas por orden ascendente de complejidad.

A continuación, hablaremos de la forma de implantación elegida por Industrias JLB y el proceso a seguir.

### 3.1. Elección de la forma de implantación.

La empresa ya vende gran parte de su producción al extranjero a través de la exportación directa, ya sea a través de internet o directamente al cliente final que contacta personalmente con la empresa. Esta opción no presenta un potencial de crecimiento mayor al actual por dos razones: el desconocimiento del producto en Estados Unidos y el desconocimiento del mercado estadounidense para lograr un mayor volumen de ventas. A pesar de ello, se pretende potenciar el contenido digital de la empresa, así como las técnicas de *e-business* para intentar potenciar este canal de venta.

Después de haber descartado estas dos opciones, la forma de entrada restante más interesante sería la exportación indirecta a través de agente comercial, distribuidor o compañías de *trading*. Sin embargo, este último método, mediante el cual se venden grandes volúmenes a bajo precio a las compañías de trading para que estas vendan en mercados con riesgo mucho más elevado, no sería viable dado el desarrollo de Estados Unidos y la imposibilidad de JLB de reducir excesivamente sus precios.

Por lo tanto, la elección se centra en analizar las diferencias entre la forma de entrada a través de agente comercial o de distribuidor, intermediarios entre la empresa y el cliente final. La figura 25 evidencia las diferencias entre estos dos métodos.

Figura 25: Diferencias entre agente y distribuidor.

	Agente	Distribuidor
<b>Control del producto</b>	Alto. JLB tendría contacto directo con el cliente final y cerraría los tratos. El agente seguiría las indicaciones de JLB y actuaría por cuenta de la empresa.	Bajo. El distribuidor compraría el producto a JLB para luego aplicar el precio/marketing que crea conveniente. JLB sin control del posicionamiento de sus productos.
<b>Control del mercado</b>	Presentación regular y detallada de información a JLB	Medio. Los clientes serían del distribuidor, no de JLB.
<b>Servicios</b>	No incluidos.	Incluidos.
<b>Riesgos</b>	Los asume JLB; el agente no compra la mercancía. Inversión reversible (posible finalización del contrato en cualquier momento).	Posible riesgo de pérdida de control del producto y de falta de conocimiento del mercado (ya que el distribuidor es el único cliente de JLB)
<b>Remuneración</b>	Comisión según ventas realizadas.	Margen comercial entre precio de compra a JLB y precio de venta elegido.
<b>Grado de compromiso</b>	Variable. Relación a largo plazo con JLB en caso de éxito y confianza.	Alto. Relación a largo plazo y estable.

Fuente: Elaboración propia a partir del "Manual de Internacionalización", Ortiz, J.(2019)

Con el objetivo de facilitar la implantación en suelo estadounidense, se contratará a un agente comercial<sup>29</sup>. Los agentes comerciales son profesionales independientes por cuenta ajena que actúan como intermediadores entre la empresa y el cliente final. El agente desarrollará su labor bajo las pautas fijadas por la empresa y su objetivo será la promoción de la maquinaria fabricada por Industrias JLB.

Tras analizar las diferencias entre uno y otro se va a optar por contar con los servicios de un agente comercial. A través de este se pretende lograr una difusión inicial del producto más rápida y a un coste menor. De esta forma, la empresa obtendrá una diversificación de los riesgos y al mismo tiempo un coste de conversión de clientes menor. A continuación, se detallan las ventajas más importantes que reportar un agente comercial:

1. Cartera de clientes: debido a la estructura de la demanda en el sector, resultará conveniente la contratación de un agente comercial con conocimientos en la venta de maquinaria, a ser posible de equipos para la hostelería, además de contar con una cartera de clientes en el sector que incremente la demanda potencial.
2. Conocimiento del mercado: el mercado estadounidense presenta diferencias culturales importantes respecto a España. Por esta razón, el agente debe ser un buen conocedor de la competencia, sus prácticas habituales, política de ventas y los hábitos de consumo, entre otros.
3. Menores costes fijos: la remuneración del agente se produce en forma de una comisión que habitualmente ronda el 15% del valor de venta de cada producto. De esta forma, se pretende reducir los costes fijos.
4. Control sobre el precio: a diferencia del distribuidor el agente no tiene poder de influencia sobre el precio. Hecho que resulta de gran importancia en el sector en el que se opera.

Industrias JLB opera en un nicho de mercado muy específico. Por esta razón, para encontrar al socio comercial adecuado, se necesita que éste cumpla una serie de requisitos:

- *Conocimiento del sector*: el agente deberá tener conocimiento sobre el mercado de la maquinaria y equipos destinados a la hostelería y así aprovechar las oportunidades de negocio no ligadas directamente a la apertura de nuevos establecimientos.
- *Información sobre nichos específicos*: respecto al proceso de implantación, la estrategia

---

<sup>29</sup> En el Anexo 3: contrato de agencia internacional. Se facilita el modelo de contrato de agencia internacional.



elegida ha sido orientada a la venta de equipos de churrería destinada a la apertura de nuevos negocios, por lo que el conocimiento de dicho mercado será un requisito a tener en cuenta para la elección del agente comercial.

- *Conocimiento técnico:* el agente deberá poseer conocimiento del procedimiento de elaboración de churros, ya que el asesoramiento supone una tarea fundamental para la captación de clientes. Además, deberá ser capaz de resolver cualquier problema técnico durante el proceso de implantación en el país.

### 3.2. Perfil e identificación de potenciales agentes.

Las formas más económicas y menos comprometidas de distribución en los Estados Unidos son la venta directa y el contrato de agencia o representación. Los contratos de agencia están regulados por leyes estatales, no federales, por ello es importante conocer la normativa local.

El agente nacional será nuestro representante en Estados Unidos, pudiendo también encargarse de los trámites de importación. Al principio exigirá una cantidad fija más comisiones, para pasar probablemente más tarde a percibir únicamente comisiones. El agente nacional incrementará el precio del producto entre un 10% y un 12%, lo que en inglés se denomina “mark-up” o “marcar” en jerga comercial (si el volumen es muy grande bajará hasta un 5%). Dentro de este margen se negocian los servicios que el agente va a prestar.

La propiedad del producto mientras está en el almacén es todavía del fabricante español, en este caso de Industrias JLB. Cuando el agente genera una venta al distribuidor o al minorista, la propiedad de la mercancía pasa directamente a estos. El agente nacional llevará un territorio y ciertas grandes cuentas y contará con el apoyo de *brokers* regionales para los territorios que no pueda abarcar.

A la hora de seleccionar un representante es conveniente valorar los siguientes factores, en función del sector que estemos tratando:

- Su experiencia y credibilidad en ventas del sector.
- Formación técnica en tecnología del sector.
- Experiencia en el mercado.
- Contactos con las personas que toman las decisiones en las empresas en el ámbito local o regional.



- Clientes importantes e influyentes dentro del sector, que mantenga relaciones comerciales estables desde hace al menos 5 años con alguna empresa instalada en el mercado.
- Que disponga de una oficina permanente en el área con adecuado personal técnico, que posea la capacidad para proporcionar información sobre el mercado a los directores de ventas.
- Marketing de la empresa española y al menos una persona que conozca en profundidad los productos de la empresa española.

Existen muchas fuentes para la localización de representantes. A modo de ejemplo se puede consultar el *Manufacturers' Agents National Association*.

Con el fin de comercializar los productos de JLB, el agente ideal debería comprender a la perfección el producto principal, es decir, qué es el churro y todos los beneficios que este producto puede aportar. Además, el futuro agente deberá entender el funcionamiento de la maquinaria, así como todas las recomendaciones para su correcto mantenimiento.

El agente deberá contar con experiencia previa en el mercado de la maquinaria de procesamiento de alimentos y preferiblemente, estar centrado en el subsector de la maquinaria para panadería y bollería, al considerar estos alimentos parecidos o sustitutivos del churro. Un agente que cumpla con estas características podrá tener acceso a los potenciales clientes con interés en los productos de JLB. Se considera que el agente deberá contar con la posibilidad de acceder a todo el mercado estadounidense,

Para dar con los mejores agentes del sector y así encontrar aquel que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, se deberá realizar un viaje en calidad de misión comercial para inspeccionar el mercado y elegir al mejor candidato. Por otro lado, el agente elegido habrá de trasladarse a Valladolid para conocer en profundidad los productos y el funcionamiento de la empresa.

Como posibles candidatos para la realización de estas tareas se han identificado los siguientes contactos:

*TRIMARK Foodservice equipment, supplies and desing.*

*JERICO Foodservice equipment & supplies.*

*BOELTER Foodservice desing, equipment & supply*



Foodservice Equipment, Supplies and Design

**STRATEGIC**

**TRIMARK FOODSERVICE EQUIPMENT, SUPPLIES AND DESIGN**

<http://www.trimarkusa.com/divisions/locations/trimark->

[strategic](http://www.trimarkusa.com/divisions/locations/trimark-strategic)

TRIMARK es el proveedor de equipos, suministros y servicios de diseño más grande del país para la industria de servicios de alimentos y su éxito es directamente atribuible a su equipo de una gran profesionalidad. Ejemplifican su cultura y compromiso con la excelencia en todo lo que hacen. La colaboración, la cooperación y el cuidado son requisitos esenciales para cada miembro del equipo.

TriMark ofrece una amplia cartera de clientes, restaurantes, hospitales y atención médica, educación, instalaciones para eventos, negocios e industria, y clientes gubernamentales, etc.



**JERICO FOODSERVICE EQUIPMENT & SUPPLIES**

<https://www.jericoequip.com/default.asp>

JERICO es una empresa familiar local con más de 5 décadas de experiencia en la industria de servicios de alimentos. La experiencia de su equipo abarca desde chefs con formación profesional hasta antiguos propietarios de restaurantes. El equipo de ventas de JERICO son expertos en la industria con una experiencia de 10 a 20 años en consultoría de equipos de servicios de alimentos. Representa a los principales fabricantes, obteniendo de todo, desde una cucharadita hasta complejos sistemas de ventilación, equipamiento de restaurantes, comedores, etc. JERICO también brinda asistencia continua, suministrando productos de cocina pequeños y equipos de reemplazo a nuestros clientes mediante un programa de reordenamiento de software, Reorder Pro.



**BOELTER FOODSERVICE DESIGN EQUIPMENT & SUPPLY**

<https://www.boelterfoodservice.com/our-story/>



Con sede en Milwaukee, Wisconsin, The Boelter Companies se fundó en 1929 como una empresa familiar. A partir de ahí, su negocio ha crecido a través de la innovación, la diferenciación y el constante fomento de su cultura.

Hoy en día, Boelter opera con siete oficinas y tres SuperStores en todo Estados Unidos. Participa activamente en todos los aspectos de las industrias de suministro de restaurantes, hostelería y bebidas.

Ya sea como diseñadores de cocinas comerciales, instalaciones de equipos de hostelería y restauración, llevan la inspiración y la eficiencia con una gama completa de productos y servicios.

### 3.3. Condiciones de negociación.

Una vez seleccionada la forma de entrada más apropiada para la empresa en Estados Unidos y tras analizar los potenciales agentes disponibles, se deberá formalizar el contrato internacional de agencia. El modo de actuación será el siguiente:

Figura 26: Esquema contrato de agencia internacional



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se entiende que a través de un contrato de agencia una persona natural o jurídica, denominada agente, se obliga frente a otra (el empresario o principal) de manera estable o continuada a cambio de una remuneración, a promover actos u operaciones de comercio por cuenta ajena, o a promoverlos y concluirlos por cuenta y en nombre ajenos, como intermediario independiente, sin asumir, salvo pacto en contrario, el riesgo y ventura de tales operaciones.

Así, el aspecto clave que caracteriza este tipo de contratación será la independencia del agente frente al empresario o principal, es decir, no existe un vínculo o relación laboral entre los mismos. De esta manera Industrias JLB establecerá un contrato con un agente comercial, actuando este como intermediario entre El fabricante y el cliente final.

Tanto en el contrato de agencia como el de distribución es esencial que el contrato establezca claramente cuál es la ley aplicable al mismo y que las partes conozcan de antemano tanto el margen de elección del que disponen como las posibles consecuencias de su elección. El movimiento reflejo de optar por la ley española en detrimento de la contraparte por ser la que mejor conocemos no es siempre una opción posible y, en algunos casos, aun siendo posible, puede no resultar la más conveniente para nuestros intereses como empresario principal.

Como puede extraerse del blog del Banco de Sabadell en su documento sobre la ley de contratos de agencia y distribución<sup>30</sup>.

La legislación que regula qué ley es aplicable está establecida con carácter general en el Reglamento (CE) 593/2008 del Parlamento y del Consejo, de 17 de junio de 2008, sobre ley aplicable a las obligaciones contractuales y, en el caso específico de la agencia en el ámbito de la UE, en la Directiva 86/653/CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986 relativa a la coordinación de los derechos de los Estados miembros en lo referente a los agentes comerciales independientes (“Directiva 86/653/CEE”), incorporada a los respectivos ordenamientos por la mayor parte de países de la UE, entre los que se incluye España a través de la Ley 12/1992, de 27 de mayo, del régimen jurídico del contrato de agencia (“Ley 12/1992”).

A grandes rasgos, podemos diferenciar los siguientes escenarios al abordar la cuestión de la ley aplicable:

(i) Si se trata de una relación de agencia desarrollada en otro estado miembro de la UE, es muy probable que nos encontremos con que, por imperativo de la ley del país del domicilio del agente, el derecho aplicable al contrato sea el de ese país (con un elevado nivel de protección del agente derivado de la Directiva 86/653/CEE). (ii) Si, por el contrario, estamos ante una actividad de agencia que va a desarrollarse fuera del ámbito de la UE, la elección de la ley local *versus* la ley española puede ser una opción no sólo posible sino deseable. En este sentido, es importante tener en cuenta que la Ley 12/1992 limita notablemente la autonomía de las partes a la hora de pactar el contenido del contrato, dado que, salvo excepciones, sus preceptos no pueden ser derogados por voluntad de las partes. Además,

---

<sup>30</sup> <https://blog.bancosabadell.com/files/leycontratosagenciadistribucion.pdf>



la Ley 12/1992 (al beber de la fuente de la Directiva 86/653/CEE) es especialmente protectora de la posición del agente (a quien prejuzga la parte más débil de la relación), lo que se traduce en, entre otras consecuencias no menores, la necesidad de pagar al agente una indemnización por clientela ("*goodwill*") a la extinción del contrato siempre que concurren determinadas circunstancias.

Debemos tener presente que la elección de una ley distinta a la del domicilio del agente o del distribuidor (cuando ello sea posible) no impedirá la aplicación de aquellas normas de carácter imperativo del país donde se desarrolle la actividad de comercialización (como, por ejemplo, Derecho de Protección de los Consumidores o Derecho de la Competencia), normas que las partes habrán de cumplir en todo caso

El agente seleccionado para la venta de los equipos de Industrias JLB en Estados Unidos va a ser TRIMARK, por considerar el que mejor va a cubrir el territorio, por conocimiento del producto y cartera de clientes. Se redactará un contrato relativamente estándar, que podrá asegurar una protección y cumplimiento de los derechos y obligaciones de las partes intervinientes, así como potenciar la calidad de las relaciones comerciales. El contrato deberá presentar un objeto bien definido y la clara redacción de las cláusulas que formen parte de este.

### 3.3.1. Cláusulas más relevantes del contrato

A continuación, se procederá a la explicación de las cláusulas más relevantes. Para ver el contrato finalizado es necesario remitirse al Anexo 3.

**Objeto del contrato.** Industrias JLB tiene por objeto social la venta de maquinaria para la elaboración de churros y de productos complementarios. Debido a que los productos se fabrican a demanda, los agentes no dispondrán de maquinaria en stock y tan solo tendrán un catálogo de toda la maquinaria disponible, así como el material que le ayude a cerrar las ventas como videos explicativos, catálogos y tarjetas corporativas. El agente no se encargará del servicio posventa y de reparación, por lo que simplemente tendrá la obligación de facilitar el contacto de la empresa.

**Independencia del agente.** El agente seleccionado, en este caso TRIMARK, organizará su actividad profesional con plena independencia del mandante. Podrá desarrollar su actividad por cuenta de terceros distintos a Industrias JLB. Sin embargo, el agente se obliga a



comunicar al mandante la identidad de aquellos terceros con los que pretenda establecer una relación de agencia con anterioridad a la firma de cualquier acuerdo.

**Cláusula de no competencia.** El agente no podrá representar, fabricar ni distribuir productos que sean competencia directa de los que son objeto del presente contrato, entendiéndose como tal cualquier otro tipo de maquinaria para churros que compita con los productos que JLB pretende comercializar en el territorio.

**Territorio y duración.** Industrias JLB actuará como mandante y nombrará como agente consolidado a TRIMARK, con clientela propia y con un conocimiento extenso del mercado de la maquinaria alimentaria en Estados Unidos. La duración del contrato será de un año. El contrato, de tiempo determinado, podrá transformarse con el paso del tiempo y tras el establecimiento de una relación fructífera entre mandante y agente en un contrato de tiempo indefinido. En este caso, el plazo de preaviso para llevar a cabo la terminación del contrato será de un mes por cada año de vigencia del contrato, con un máximo de seis meses.

**Cláusula de exclusividad.** Se le concederá exclusividad de venta al agente para recompensar las amplias funciones que debe llevar a cabo en materia comercial, como por ejemplo la organización de un evento promocional. Esta cláusula tendrá el objetivo de establecer una relación de confianza con el agente y así asegurar una comercialización del producto efectiva y a largo plazo en todo el territorio designado.

#### **Obligaciones y funciones del agente.**

- Desarrollar su actividad según las instrucciones razonables recibidas del empresario.
- Comunicar toda la información al empresario sobre lo necesario para una buena gestión de los actos u operaciones y toda la información sobre la solvencia de los terceros contratantes con quienes todavía existen operaciones pendientes de conclusión o ejecución.
- Llevar una contabilidad independiente.
- Realizar por cuenta propia los gastos que hubiere originado el ejercicio de su actividad profesional.
- Si fuera necesario, el agente debería ocuparse con diligencia de algunos actos de promoción encomendados por el mandante. Los costes de publicidad, promoción, asistencia técnica y servicio posventa correrán a cargo del mandante.

#### **Obligaciones y funciones del mandante.**

- Industrias JLB deberá poner a disposición del agente comercial toda la documentación necesaria en relación con las máquinas que se quieran vender.
- Proveer al agente con toda la información necesaria para la ejecución del contrato



de agencia.

- Poner a disposición del agente con antelación suficiente los catálogos, tarifas y demás documentos para el ejercicio de la actividad profesional.
- Satisfacer la remuneración pactada con el agente.

**Remuneración del agente y método de cálculo de la comisión.** Industrias JLB pagará una comisión del 10 %, que será devengada cuando el agente cierre la operación de compraventa. El método de cálculo de la comisión será sobre el volumen de ventas obtenidos por el agente. La comisión debe ser calculada en euros, divisa pactada en el contrato.

**Cláusula de obligación de alcanzar un objetivo mínimo de ventas.** El agente se compromete, durante cada año del contrato, a cerrar pedidos por un mínimo previamente establecido y comunicado por el principal. Si al final de cada año, el agente no alcanza el mínimo predeterminado, el principal tendrá derecho, a su elección, a rescindir el contrato sin que el agente tenga derecho a indemnización alguna.

**Causas de resolución del contrato.** Ambas partes podrán resolver unilateralmente el presente contrato cuando la otra parte hubiera incumplido total o parcialmente las obligaciones asumidas en el mismo y, notificado incumplimiento, éste no se hubiera subsanado en el plazo de un mes desde la notificación de dicho incumplimiento. Ambas partes podrán resolver unilateralmente el presente contrato en cualquier momento mediante simple notificación por escrito y sin necesidad de preaviso cuando la otra parte haya sido declarada en estado de quiebra, admitida a trámite la suspensión de pagos o declaración de concurso de acreedores.

**Ley aplicable y resolución de conflictos.** El contrato de agencia se rige por las disposiciones de este y, salvo disposición contraria a la Ley, todas las cuestiones, dudas y diferencias que surjan sobre la interpretación, cumplimiento y efecto de las cláusulas en él recogidas serán resueltas con arreglo a la Directiva 86/653 CEE del Consejo de 18 de diciembre. En caso de conflicto, las partes habrán de acudir a un arbitraje tutelado por la Cámara de Comercio Internacional de París. Para aquellos casos que no se puedan sustraer al conocimiento de los Tribunales de Justicia, las partes quedan sometidas a la jurisdicción del país en la que el agente tenga su domicilio social.

Una vez realizado este extenso análisis necesaria para elegir la forma de internacionalización, la forma más conveniente y elegida por Industrias JLB es la figura del Agente Comercial, Industrias JLB es una empresa pequeña, familiar, bástate conservadora. Tiene una cultura muy tradicional en la forma de hacer las cosas, donde hay poca



externalización de tareas administrativas y mucho menos en las tomas de decisiones. Por lo que la forma que mejor se adapta es como ya he mencionado el agente, con el cual se firmará un contrato y se atenderá a resultados.

#### **4. PLAN DE MARKETING.**

En este apartado se describe el plan de Marketing que seguirá Industrias JLB en su implantación en Estados Unidos.

Se describirá la adaptación necesaria para sus productos, la política de precios, el canal de distribución para sus productos y la política de comunicación que se seguirá para dar una mayor visibilidad a Industrias JLB.

##### **4.1. Política de productos y servicios.**

Los principales productos de JLB son las churreras, tanto automáticas o semiautomáticas como manuales, freidoras y amasadora. Las tres máquinas conforman la maquinaria necesaria para la elaboración del churro. Además, cuentan con otras máquinas accesorias a la elaboración de churros.

Por otro lado, Industrias JLB proporciona el suministro de las materias primas y los consumibles necesarios para la elaboración de churros: harina, aceite, cacao para el chocolate caliente, así como cucuruchos y otros artículos para la presentación de los churros.

Se recomienda acudir al mercado estadounidense con toda la gama de productos y servicios, debido a que todos los tipos de máquinas son necesarios para la elaboración del churro y no hay grandes diferencias de volumen que justifiquen la selección de unos productos sobre otros.

En cuanto a la política de comunicación, se recomienda focalizar parte de los esfuerzos en dar a conocer y crear demanda del churro y así aumentar la de la maquinaria de JLB.

Por ello, para adaptar nuestra oferta tanto a los gustos, tendencias y tradiciones estadounidenses, como a la normativa de la FDA (*Food and Drug Administration*), se precisa de un estudio pormenorizado de la gama de productos y servicios que se ofrecen, que consta de: maquinaria, productos alimenticios para la churrería y los cursos que se ofrecen tanto a los clientes potenciales de la maquinaria como a los agentes.



#### 4.1.1. Características del producto.

Los principales atributos de la maquinaria de Industrias JLB relevantes para su internacionalización son la calidad de los materiales utilizados en la fabricación apta para alimentación (acero inoxidable AISI-304), la precisión en el diseño y el reconocimiento como las máquinas más avanzadas del mercado. Además, cabe destacar que, Industrias JLB siempre ha estado a la vanguardia en términos de innovación y digitalización y que la vida útil de su maquinaria garantiza una fuente de ingresos duradera.

En cuanto al suministro de materias primas, consumibles que en un principio se podrían encontrar en cualquier supermercado o tienda de alimentación, son productos claves para una buena elaboración del churro. Sin embargo, estos productos no se van a incluir en la campaña de comunicación propuesta.

En lo referente a la venta de maquinaria, no se va a necesitar ninguna adaptación, ya que Industrias JLB lleva varios años exportando maquinaria a Estados Unidos sin ningún tipo de restricción ni legal ni cuantitativa. Todas las máquinas que se ofrecen cumplen con la normativa vigente estadounidense y con los estrictos requisitos de la FDA. Más aun, acaba de recibir la certificación NSF, la marca NSF asegura a los consumidores, minoristas y entes reguladores que los productos han sido analizados rigurosamente y cumplen con los requisitos de todos los estándares. NSF lleva a cabo inspecciones y análisis de productos periódicamente y sin previo aviso para verificar que el producto continúa cumpliendo con los correspondientes estándares.

#### 4.1.2. Adaptación de los productos

No es necesario realizar adaptaciones al producto. En cuanto a las adaptaciones derivadas de las diferencias en electricidad y corriente, la política de Industrias JLB es vender la maquinaria sin enchufe a la corriente, que será instalado por el electricista que realice la instalación de la correspondiente máquina. Asimismo, el voltaje es diferente (110V frente a los 220V que se encuentra en España), por lo que es necesario un adaptador, que correría por cuenta del cliente.

Las máquinas que ofrecen son las únicas que venden, no siendo posibles las modificaciones a gusto del cliente. La maquinaria que ofrecen se encuentra disponible actualmente en el catálogo y puede consultarse tanto en el Anexo 1 del presente trabajo, así como en la página web de Industrias JLB. Todo el catálogo será promocionado por el agente comercial, las máquinas podrán ser adquiridas por los clientes a través del agente o del servicio de venta de la página web. Asimismo, junto con la maquinaria, se ofrecen una serie de productos



complementarios que también pueden ser adquiridos con la compra de una máquina y que son de gran utilidad para una churrería.

En cuanto a las materias primas imprescindibles para la elaboración de un churro, tales como la harina o el aceite, a pesar de que podrían ser importadas desde España, se ha llegado a la conclusión de que es preferible comprarlas en el mercado estadounidense, ya que ofrecen una calidad similar y el hecho de importarlas desde España encarecería sin duda el producto.

#### **4.1.3. Servicio posventa.**

Las máquinas de JLB cuentan con una garantía de un año. Sin embargo, debido a la calidad de los productos y la calidad de sus equipos, no es frecuente tener que reparar máquinas de tan corta vida ni necesario enviarlas a España para su reparación. En la mayoría de los casos, es suficiente con dar soporte telefónico ya sea por medio de sus propios comerciales o a través de un intérprete simultáneo. Este coste corre a cargo de la empresa vallisoletana.

El agente no se encargará del servicio posventa ni de la reparación, por lo que simplemente tendrá la obligación de facilitar el contacto de la empresa. El cliente contactará directamente con Industrias JLB, quien le proporcionará un servicio hecho a medida a través del correo electrónico y a través del número de WhatsApp operativo 24 horas, que garantiza un grado de respuesta elevado.

#### **4.1.4. Envase, embalaje y transporte.**

Las máquinas de JLB se envían protegidas por plástico en cajas de madera sobre palés que posteriormente serán retractilados. Esta forma de embalar el producto, a pesar de ser más cara, garantiza la integridad de los envíos para que los productos lleguen en perfectas condiciones. Sus embalajes están minuciosamente estudiados, existen distintas cajas en función del equipo a transportar. Los embalajes también cuentan con sus pertinentes certificaciones fitosanitarias.

Los envíos que realizan Industrias JLB fuera de España, pueden ser por vía marítima, terrestre o aérea. La elección de un medio u otro depende fundamentalmente del peso y volumen del envío en cuestión. La elección de los envíos por transporte aéreo que realiza la empresa fuera de Europa se debe principalmente a la necesidad casi inmediata de los clientes y la reducida diferencia en los costes entre las opciones disponibles, cuando se trata de productos que no son excesivamente voluminosos o pesados, lo que implica que las tarifas aéreas sean relativamente asequibles y el plazo de entrega menor.





En este caso, dada la distancia entre España y Estados Unidos, lo más habitual es el envío aéreo, ya que supondrá un menor coste, una mayor seguridad de la integridad de los productos (al suponer una menor manipulación) y un tiempo de transporte inferior, salvo que se trate de envíos excesivamente pesados y voluminosos, en cuyo caso, sería por mar.

Las expediciones que realice Industrias JLB de España a Estado Unidos se realizarán en términos DAP (*Delivered At Place*). A través de este Incoterm, se le dan muchas facilidades al comprador, ya que la mercancía queda depositada en el lugar convenido en el país de destino y en ese momento se transfieren los gastos y riesgos al comprador. Cuando entren en aplicación los Incoterms 2020 se habrán de reevaluar las condiciones de envío.

## 4.2. Política de precios.

Industrias JLB aplica los mismos precios de partida para los productos vendidos en el exterior, independientemente del país en el que se vendan. Esto es así debido a que, si fijara unos precios más elevados, podría perder demanda en beneficio de sus competidores. Sin embargo, el precio final que paga el cliente no resulta siempre el mismo, dado que existen costes de transporte que impactan en el precio final y son independientes de la empresa.

Para determinar la política de precios que debe implementarse en el mercado de Estados Unidos, se toma como base el proceso recogido en el Manual de Internacionalización del ICEX de Cerviño et al. (2017). Como señalan sus autores *en el capítulo 3*, los elementos fundamentales que contribuirán en la definición de la estrategia seguida para la determinación del precio del producto en el mercado internacional son tres: los costes, la demanda y la competencia.

### 4.2.1. Costes.

#### Maquinaria.

El coste comercial de la maquinaria será el precio de transferencia, junto con aquellos costes necesarios para su puesta a disposición (costes de transporte y de seguro).

En este sentido Industrias JLB procederá a aplicar un descuento del 10% del precio de venta general a aquellas máquinas adquiridas por el agente para su posterior venta al cliente final. Adicionalmente, es necesario incorporar los costes de transporte y seguro. En lo relativo a los primeros se ha estimado un coste aproximado fijado como el 6% del precio de compra de la maquinaria. Asimismo, en lo que respecta a los costes del seguro, estos se han calculado como un 0,35% del 110% del valor de la mercancía transportada.

En la figura 27, se incluye como ejemplo el escandallo de costes de adquisición de las tres máquinas principales:

Figura 27: Escandallo de costes ejemplificativo, en euros.

	Churrera Automática 2015		Amasadora A30		Freidora Eléctrica	
	€	%	€	%	€	%
Coste de Adquisición	4.280,00	93,98	3.992,00	93,98	3.520,00	74,52
Transporte y Aduanas	256,80	5,64	239,52	5,64	211,20	5,64
Seguro	17,53	0,38	16,35	0,38	14,42	0,38
<b>Total</b>	<b>4.554,33</b>	<b>100,00</b>	<b>4.247,87</b>	<b>100,00</b>	<b>3.745,62</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: elaboración propia (2019).*

#### 4.2.2. Demanda.

En segundo lugar, es fundamental analizar la demanda a través de los clientes tanto potenciales como actuales de los productos, ya que esta determinará el límite superior del precio a fijarse, es decir, la cantidad máxima que los clientes estarán dispuestos a pagar.

Por un lado, se ha de destacar la continua apertura de nuevos establecimientos que venden churros. Este hecho es prueba de que los clientes tienen una buena percepción del producto y su consumo está en aumento y las previsiones se mantienen en esta línea. Se puede decir que los churros gozan de una gran aceptación en el mercado y, en consecuencia, se estima un crecimiento de la demanda de la maquinaria debido a la apertura de nuevas churrerías.

Adicionalmente, se ha de tener en cuenta el papel fundamental que ocupa el poder adquisitivo de los clientes a la hora de determinar el precio. En Estados Unidos se observa un nivel de precios superior en comparación con España. Ello es posible, entre otros factores, a que el PIB per cápita es superior. En concreto, según los datos de *Bureau of Economics Analysis*<sup>31</sup>, el PIB per cápita de Florida se sitúa en torno a los 39.543 de dólares (35.075 euros<sup>32</sup>) mientras que, en España, el PIB per cápita asciende a 26.616 de dólares (23.310 euros).

<sup>31</sup> Para más información: <https://www.bea.gov/>

<sup>32</sup> Tipo de cambio medio en 2017: 1 USD = 0,887 EUR

### 4.2.3 Competencia.

#### Maquinaria.

En cuanto a la maquinaria tras analizar los productos de los principales competidores en esta línea de negocio, se ha concluido que la estrategia que definirá los precios de venta finales de la maquinaria no se basará en los precios de la competencia. El motivo fundamental de esta conclusión es que la maquinaria de Industrias JLB ofrece un componente tecnológico e innovador del cual carecen sus competidores.

En relación a la línea de negocio de churros se parte de que, así como la demanda proporciona el precio máximo del producto, el precio de venta de la competencia proporciona el rango de precios en el cual deben fijarse los precios para poder ser competitivos en el mercado. A partir de este rango, se podrán vender los churros a un precio superior al de la competencia si los mismos son de mayor calidad. Este criterio será válido únicamente si los clientes son capaces de percibir esta calidad superior y están dispuestos a pagar un mayor precio por ello. Por otro lado, podrá fijarse un precio inferior a la competencia si los beneficios obtenidos resultan adecuados dentro del margen previsto en el sector, siendo esta una estrategia que permitirá atraer clientes potenciales y a su vez fidelizarlos.

Con el fin de conocer el precio de venta al público de los productos de la competencia se ha utilizado la técnica del *store check online*, cuyos resultados se recogen en la figura 28. Para ello, se han analizado los precios de los principales competidores.

Figura 28: Precio de venta al público de la competencia en EE.UU., en dólares.

				
<b>Bandeja 8 churros</b>	5,35	5,30	N/D	N/D
<b>Bandeja 14 churros</b>	6,99	6,30	N/D	N/D
<b>Churros con cobertura</b>	4,75	N/D	4,50	N/D
<b>Churros con helado</b>	N/D	5,49	5,50	5,00
<b>Churro + Dip</b>	N/D	N/D	3,50	4,00
<b>Churros rellenos</b>	4,75	3,20-5,50	N/D	N/D

Fuente: elaboración propia a partir de páginas webs de los establecimientos (2019).



### 4.3. Medios de pago e instrumentos de cobertura de riesgos.

Para poder determinar el medio de pago más adaptado es preciso analizar los distintos riesgos que podrían presentarse: riesgo comercial y riesgo de cambio.

Al tener en cuenta el país objetivo, desarrollado y con un alto poder adquisitivo, el riesgo comercial es muy bajo. Por este motivo, no se justifica el coste de usar medios de pago muy seguros como el crédito documentario o contratación de seguros de crédito a la exportación. El medio de pago más adecuado y el habitual para la empresa será, por tanto, la transferencia con pago adelantado al envío del pedido. Al pagar por adelantado, tampoco será necesario estudiar un factoraje de exportación, por lo que no es necesario la transmisión de la gestión de los pagos y cobros a un tercero. Al hacer el pago por adelantado y en la misma moneda, no existe riesgo de cambio con el cliente. Por otro lado, al agente al pagar en euros este riesgo lo asume él y no Industrias JLB.

En resumen, una vez hemos analizado los factores influyentes a la hora de fijar el precio, se puede afirmar que en el mercado estadounidense no existen competidores que ofrezcan productos con el mismo nivel de calidad de Industrias JLB, ya sean empresas estadounidenses o de otra nacionalidad. Prueba de ello es que locales de reciente apertura y popularidad han adquirido su maquinaria a Industrias JLB. Sin embargo, no todos los potenciales clientes desean adquirir las máquinas que ofrecen la tecnología más puntera. Por otra parte, Industrias JLB está en posición de fijar los precios a su voluntad. No obstante, la política mantenida por la empresa es de mantener los precios de catálogo ofreciendo el descuento a los agentes o posibles distribuidores. La calidad y la experiencia de la empresa serán las ventajas competitivas que sostendrán los precios de venta.

### 4.4. Política de comunicación.

El plan de comunicación se llevará a cabo mediante instrumentos de comunicación *offline* (el marketing tradicional) y comunicación *online*. Para que el mensaje tenga coherencia y llegue al público de la forma adecuada, este tendrá que adaptarse a las características del segmento objetivo en Estados Unidos. De esta manera, se podrá aprovechar de forma eficiente el presupuesto para obtener los mejores resultados.

Para que el proceso de implantación se complete correctamente es necesario llevar a cabo unos instrumentos de comunicación con los que dar a conocer los productos y servicios que

se quieren ofrecer en Estados Unidos por Industrias JLB. Para la venta de maquinaria se mantendrá el logotipo tradicional de Industrias JLB.

*Figura 29: Logotipo Industrias JLB.*



*Fuente: <http://www.jlblanco.com/> (2019).*

Para la promoción de la maquinaria, Industrias JLB no realiza nuevas actividades de publicidad offline. Se seguirá el modelo establecido hasta ahora por Industrias JLB basado en la comunicación online a través de *Google AdWords*. Esto se debe al fuerte posicionamiento de la empresa y el reconocimiento de calidad y prestigio a nivel nacional e internacional, cuya actividad de promoción se basa principalmente en el boca a boca entre las empresas churreras del sector.

En lo que respecta a la campaña de comunicación online, actualmente, la única acción promocional implantada por Industrias JLB es una campaña *Google AdWords*. Para maximizar la conversión de ventas, la empresa clasifica las campañas a nivel nacional y a nivel internacional. Dado el alto grado de penetración de las maquinarias, se propone continuar con dicha acción de marketing, sin la necesidad de ampliarla o modificarla en ningún aspecto.

El presupuesto para la campaña *Google AdWords* sumará un total de 5.000 dólares.

Para que el plan de comunicación tenga coherencia deberá seguir unos objetivos concretos marcados por la empresa. El agente, al vender los productos, no podrá desviarse de la visión establecida por Industrias JLB, que se plasma en los siguientes puntos:

- Posicionar la marca JLB como un paradigma de innovación y calidad en el mercado americano con el fin de generar interés y demanda.
- Hacer que Industrias JLB gane notoriedad y explote su condición de Made in Spain para convertirse en un referente de calidad dentro del sector.
- Buscar la fidelización del cliente mediante la creación de un producto de calidad y un servicio posventa excelente.

- Ser coherente con los valores tradicionales de la empresa: calidad, tradición, vanguardia y trato personalizado.

El público objetivo al que se va a dirigir esta estrategia de comunicación se divide en dos segmentos. Por un lado, está el cliente final de Industrias JLB, que no puede categorizarse como un único perfil, ya que abarca un gran número de diferentes realidades empresariales y por otro lado, Industrias JLB dirigirá su estrategia de comunicación al consumidor de churros, con el objetivo de aumentar la demanda de este. El público objetivo del chorro va a todo sujeto, de cualquier edad y género. Asimismo, el consumo del chorro también podrá dirigirse a aquellos que busquen un tentempié sano y rápido, así como para los veganos y vegetarianos.

En la actualidad, la empresa no cuenta con un mensaje promocional concreto. Con el objetivo de fomentar la demanda de maquinaria de Industrias JLB en el país, el eslogan elegido es:

*“Tradición, innovación y calidad, el verdadero significado de JLB”*

*“Tradition, innovation and quality: the true meaning behind JLB”*

## 5. PLAN ECONÓMICO.

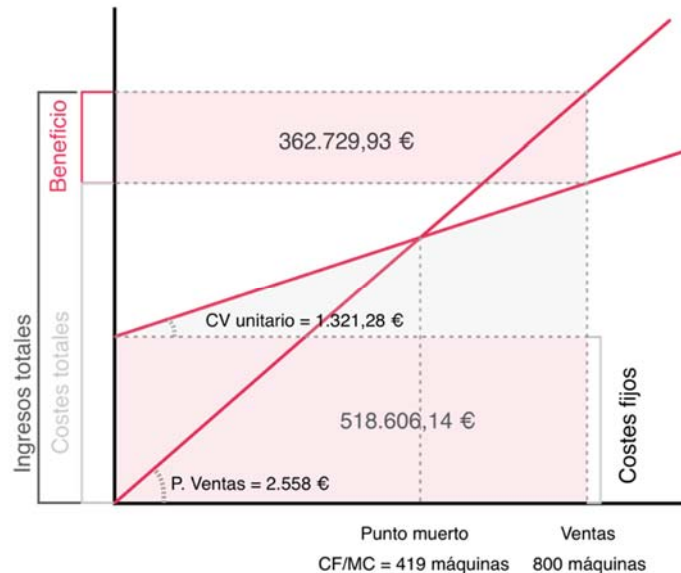
En esta etapa se desarrollará el plan económico-financiero en el que se basa la propuesta de internacionalización de Industrias JLB para los siguientes tres años y del cual dependerá la viabilidad del proyecto. De esta manera, en primer lugar, se procede a realizar una estimación de las ventas de JLB, así como de sus costes, para poder presentar con toda esta información unas cuentas de explotación razonables.

### 5.1. Objetivos.

Para marcar los objetivos y plantear una previsión de la producción y ventas de JLB, es importante analizar el «punto muerto» de la empresa. Este nos proporciona el número de máquinas a partir del cual Industrias JLB comienza a obtener beneficios. Esto se obtiene a partir de la estructura de ingresos y costes de la empresa. La estructura de costes fijos representa el 35 % del total de los costes (gastos de personal entre costes totales), el precio medio de venta por máquina es 2.558 € (facturación entre unidades vendidas) y el coste variable unitario es 1.328,28 € (aprovisionamientos entre unidades vendidas). Dada esta información, podemos calcular el margen de contribución (Margen de contribución =

Precio de Venta - Coste Variable Unitario) para poder calcular posteriormente el punto muerto (costes fijos entre margen de contribución).

Figura 30: Punto muerto



Fuente: Elaboración propia (2019).

Como podemos ver, el número de máquinas vendidas a partir del cual industrias JLB obtiene beneficios es de 419, mientras que actualmente vende un total de 800 unidades. De esta manera, con esta estructura de costes, la rentabilidad y, por tanto, los beneficios, serán mayores una vez superado este punto al estar cubiertos los costes fijos.

Para la empresa no supone un problema aumentar su producción, el que esta se vea incrementada no conlleva elevar los costes fijos, ya que cuenta con capacidad productiva ociosa. Esto le permite llevar a cabo su proyecto en Estados Unidos. Se estima que JLB tiene una capacidad productiva con la estructura actual para producir hasta 1.000 máquinas al año.

Industrias JLB vendió aproximadamente 800 unidades en 2017, por lo que alcanzó una facturación de 2,05 millones de euros. Actualmente España supone para JLB el 50 % de sus ventas en cuanto a facturación se refiere, mientras que aquí se vende apenas el 37,5 % de las unidades. Esto se debe a que la maquinaria que se exporta fuera de España suele ser de menor tamaño y, por lo tanto, de menor valor que la comprada en el ámbito nacional. Al tener en cuenta estos datos es posible calcular la facturación por unidad vendida en el exterior, que alcanza los 2.046 €. Sin embargo, para compensar el coste del agente se ha incrementado el precio unitario en un 5 % hasta los 2.149 €.

Figura 31: Estimación precio unitario Industrias JLB

<b>Cálculo del precio unitario</b>	
	<b>2016</b>
<b>Importe neto Cifra de Ventas</b>	<b>2.046.533</b>
<b>Facturación España</b>	1.023.266
Representatividad	50%
Nº unidades vendidas	300
Precio Unitario	3.410
<b>Facturación exterior</b>	1.023.266
Representatividad	50%
Nº unidades vendidas	500
<b>Precio Unitario</b>	<b>2.046</b>
Incremento precio 5 %	<b>102</b>
<b>Precio unitario final</b>	<b>2.148</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales (2019)

Al extrapolar este análisis, se debe comenzar por estimar las ventas que actualmente realiza Industrias JLB en el mercado americano. Estados Unidos es un mercado poco maduro, donde a pesar de que el churro esté ganando reconocimiento, su consumo sigue siendo muy escaso. Si se tiene en cuenta que Industrias JLB exporta anualmente un total de 500 máquinas a 60 países, se calcula que las ventas que realiza Industrias JLB en el país corresponden a 8 unidades anuales, lo que podría equivaler a 4 equipos completos compuestos por una churrera y una freidora pequeñas. Se considera que la intervención de un agente comercial haría aumentar considerablemente las ventas.

Si estimamos que el agente trabaja para un total de 7 empresas dentro del sector, la dedicación en la venta de maquinaria para Industrias JLB sería de 37 días al año. Si al día realiza 5 visitas con una tasa de éxito de 1/10 y se considera que en cada operación vende de media 2 máquinas, se podría estimar que en un primer año (2019) las ventas alcanzarían un total de 47 unidades: 37 nuevas más las 8 que se venían vendiendo. Esto supondría la conversión de, aproximadamente, 18 clientes nuevos.

A partir de este primer año, siempre difícil y caracterizado por el desconocimiento del producto, se prevé un crecimiento más elevado para los dos siguientes proyectados. Se considera que con un mercado más afianzado y gracias a las campañas de publicidad, se podrían vender 150 unidades en 2021, de las cuales 142 serían nuevas.



Figura 32: Facturación en Estados Unidos.

Facturación						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Facturación Estados Unidos</b>	<b>17.190</b>	<b>17.190</b>	<b>17.190</b>	<b>96.698</b>	<b>241.746</b>	<b>322.328</b>
Nº unidades vendidas	8	8	8	45	113	150
Crecimiento		0%	0%	462,5%	150%	33,3%
Precio Unitario	2.148	2.148	2.148	2.148	2.148	2.148

Fuente: Elaboración propia (2019).

## 5.2. Presupuesto de Ventas.

Para que Industrias JLB pueda vender en Estados Unidos a través de un agente comercial, los gastos en los que deberá incurrir, a pesar de no ser muy elevados, sí que deben mencionarse.

Como inversión inicial (ver figura 33) la empresa deberá realizar al menos un viaje comercial al país por año: el primero para buscar y seleccionar el agente y otro cada año de forma periódica para mantener el contacto y mejorar la relación con los clientes. También ha de considerarse un viaje del agente a la fábrica de JLB en España para recibir la formación apropiada y conocer de primera mano la cultura, la misión, la visión, los valores y los estándares de calidad de la empresa. Por otro lado, también existirán unos gastos iniciales para la adaptación de la página web al mercado americano.

Para determinar los gastos necesarios para realizar las proyecciones, se tendrán en cuenta los costes asociados a la fabricación de las máquinas vendidas, la comisión que el agente cobra por materializar estas ventas y los gastos en marketing imputables a cada periodo.

Los costes de fabricación se han calculado mediante la suma de aprovisionamientos, otros gastos asociados a la fabricación (suministros, mantenimiento, gastos de limpieza, embalaje, etc.) como costes variables y gastos de personal imputables a la fabricación (MOD) como costes fijos.

Los costes de fabricación se han calculado mediante la suma de aprovisionamientos, otros gastos asociados a la fabricación (suministros, mantenimiento, gastos de limpieza, embalaje, etc.) como costes variables y gastos de personal imputables a la fabricación (MOD) como costes fijos.

Figura 33: Inversión inicial

Inversión (€)	
<b>Viajes representante a Industrias JLB</b>	<b>2.870</b>
Billete de avión	1.225
Ave	55
Taxi Chamartin -Aeropuerto	60
JFK	40
Transporte interior	120
Alojamiento 4 noches	750
Dietas	620
<b>Viaje Agente</b>	<b>2.530</b>
Billete de avión	1.225
JFK	40
Transporte interior	80
Ave	55
Taxi Atocha-Aeropuerto	60
Alojamiento 4 noches	630
Dietas	440
<b>Gastos de adaptación de la web</b>	<b>5.000</b>
<b>Inversión Inicial</b>	<b>11.670</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las páginas web Skyscanner, Bookingy Renfe (2019)

Sabiendo que la facturación en el exterior supone el 50 % del total, asumimos que los costes de fabricación en el exterior también suponen un 50 % sobre el coste total. Puesto que los costes fijos se van a mantener invariables a lo largo de las proyecciones, dado la capacidad ociosa que tiene la empresa actualmente, el coste fijo unitario se irá reduciendo y los costes variables dependerán de las unidades vendidas.

Los costes fijos (gastos de personal) se han calculado considerando que de los 24 empleados de JLB, 18 se dedican a la fabricación, sin contar el director general, un director de producción, un contable, un director comercial, un comercial y un administrativo. Por otro lado, los costes variables (aprovisionamientos y otros gastos) se han calculado a partir de los costes de aprovisionamiento y del 50 % de otros gastos totales al considerar que exclusivamente este porcentaje estará relacionado con la fabricación.

En segundo lugar, la comisión media de un agente comercial se sitúa en torno al 5 %, pero debido a que en este caso la dificultad para materializar una venta es mayor, dado el desconocimiento del producto en el mercado objetivo y la casi inexistente demanda, se

considera una comisión del 10 % sobre las ventas que realice. Al aumentar la comisión se consigue una mayor implicación por parte del agente y un mayor esfuerzo en sus actividades de venta.

### 5.3. Cuenta de Explotación Internacional.

Para obtener la cuenta de explotación internacional se han de confrontar los ingresos y los gastos estimados para poder obtener el saldo de explotación del proyecto.

Partiendo de unas previsiones de venta a 5 años vista desde el ejercicio 2017 en las que se prevé que durante los dos primeros años las ventas se mantienen, por tanto se venden el mismo número de máquinas que se había vendido en períodos anteriores sin la intervención del agente. Sin embargo, a partir del segundo año la diferencia sí resulta significativa incrementándose el número de máquinas vendidas, así como los beneficios en el tercer año y sucesivos. En el año 5 las ventas se incrementan notoriamente, llegando a vender 150 máquinas y con ello se incrementan también los beneficios.

Figura 34: Cálculo del Saldo de Explotación.

Facturación - €						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Facturación Estados Unidos	17.191	17.191	17.191	96.699	241.747	322.329
Nº unidades vendidas	8	8	8	45	113	150
Crecimiento		0	0	463%	150%	33%
Precio Unitario	2.149	2.149	2.149	2.149	2.149	2.149
<b>Costes</b>	11.568	11.568	11.568	83.233	188.982	245.925
Costes fabricación	11.568	11.568	11.568	63.863	155.108	203.992
Costes Variables	8.456	8.456	8.456	47.566	118.915	158.553
Costes Fijos	3.112	3.112	3.112	16.297	36.193	45.439
Comisión agente	0	0	0	9.670	24.175	32.233
Gastos campaña marketing	0	0	0	9.700	9.700	9.700
<b>Beneficio</b>	5.623	5.623	5.623	13.466	52.764	76.404

Fuente: Elaboración propia (2019).

#### 5.4. Análisis de la rentabilidad del proyecto.

En este apartado se calcula el Valor Actual Neto (VAN) de la inversión para concluir si el proyecto resulta o no viable y si existe atractivo suficiente para ser realizado.

Una vez se han obtenidos los flujos de caja, se procede a calcular la tasa de descuento que aplicar a estos flujos para obtener el valor actual de la inversión. La tasa de descuento obtenida se basa en el modelo WACC (*Weighted Average Cost of Capital*)<sup>33</sup>, que calcula el coste medio ponderado del capital, esto es, el coste de los recursos que tiene la empresa: por un lado, el coste de los recursos propios (Ke) y por otro lado, el de los recursos ajenos o coste de la deuda (Kd).

$$\text{WACC} = K_e \frac{E}{(E+D)} + K_d (1-T) \frac{D}{(E+D)}$$

Dónde: **Ke**: Coste de los Fondos Propios  
**Kd**: Coste de la Deuda Financiera  
**E**: Fondos Propios  
**D**: Deuda Financiera  
**T**: Tasa impositiva

Figura 35: Cálculo del WACC

WACC	
<b>Kd</b>	<b>3%</b>
Obligaciones del estado a 10 años (Rf)	1,40%
Rendimiento esperado del mercado (Rm)	6,65%
Beta (Machinery)	1,15
Tasa impositiva	25%
<b>Ke</b>	<b>7,44%</b>
<b>Prima riesgo país</b>	<b>1%</b>
<b>Prima riesgo proyecto</b>	<b>2%</b>
<b>WACC</b>	<b>9,21%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo 10

<sup>33</sup> Ver <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

### 5.4.1. Cálculo del VAN.

Una vez calculados los flujos de caja que se estima que obtenga Industrias JLB durante los 3 primeros años y tras considerar la inversión inicial para realizar el proyecto y descontar estos flujos de caja a la tasa de descuento WACC obtenida, se puede calcular el VAN de la inversión:

Figura 36: Cálculo del VAN

VAN - €						
Año			0	1	2	3
FC <sup>34</sup>	5.623	5.623	5.623	13.466	52.764	76.404
VA FC <sup>35</sup>				12.330	44.240	58.659
Inversión Inicial	9.740		-9.740	12.330	44.240	58.659
VAN	105.489	Acumulado	-9.740	2.590	46.830	105.489
TIR	224%					
WACC	9,21%					
Pay back	0,94					

Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo VII (2019)

Como podemos ver en la figura 31, el *payback* o *plazo de recuperación* de la inversión es 0,94, lo que quiere decir que se recuperará la inversión realizada en 10 meses. Esto se debe a que el plan de inversión planteado se caracteriza por ser bastante conservador y centrado en campañas de publicidad. Por otro lado, hay que considerar que el producto ya está creado, por lo que no se devengan gastos mayores.

### 5.4.2. Plan de contingencia

El proyecto de inversión está abierto a posibles modificaciones en distintos periodos de tiempo si las expectativas de ventas esperadas no se cumplen.

Las principales amenazas a las que se enfrenta Industrias JLB son por un lado la falta de una demanda consolidada, que no aumente a pesar de las expectativas y, por otro lado, la falta de experiencia del agente en la venta de máquinas de churros. Igualmente ha de tenerse en cuenta el carácter revocable del contrato con el agente, que posibilita la resolución de

<sup>34</sup> Flujo de caja obtenido en la estimación de la Cuenta de Saldos de explotación.

<sup>35</sup> Valor actual del flujo de caja estimado.

este en cualquier momento con la consecuente finalización de la relación contractual entre Industrias JLB y el agente. Se trata de una medida que jugará a favor de la empresa pero que será extrema ya que Industrias JLB ha dedicado tiempo y dinero en formar al agente comercial.

De esta forma, si tras seis meses las ventas no se incrementan, se realizaría un seguimiento más exhaustivo del trabajo del agente y se realizaría una inversión mayor en publicidad.

Si tras alcanzar el noveno mes desde el comienzo del proyecto las ventas siguen siendo considerablemente inferiores a las peores estimaciones, se organizaría un viaje a Estados Unidos por parte de un representante de Industrias JLB para comprobar *in situ* la forma de operar del agente y así poder intentar potenciar aquellos puntos donde el desempeño no se considere adecuado.

Si transcurrido 1 año el agente sigue sin cumplir con las estimaciones pesimistas, Industrias JLB revocaría el contrato y prescindiría de sus servicios, debido a la existencia de una cláusula en el contrato que no obliga a indemnizar al agente por ningún concepto en el caso de que no alcance un mínimo de ventas.

Tras la resolución del contrato de agencia, se buscará la contratación de un nuevo agente, lo cual implicaría invertir en la formación del nuevo agente.

Figura 37: Plan de contingencia

	1/1/2020	1/7/2020	1/9//2020	1/4/2021
Inicio proyecto				
Inversión mayor en publicidad				
Seguimiento mayor de JLB al agente				
Viaje a Estados Unidos				
Viaje del agente a Valladolid				
JLB prescinde de los servicios del agente				
Contratación nuevo agente y formación de éste				

Fuente: Elaboración propia (2019)





## 6. CLIENTE FINAL. THE LITTLE SPAIN.

The Little Spain, es el mercado español de moda en el barrio de moda de Nueva York. El nuevo mercado del chef José Andrés y los hermanos Albert y Ferran Adrià pone en la mesa de Nueva York la auténtica cocina española. Será la gran embajada española en Nueva York, un multiespacio de 3 restaurantes y 15 quioscos de comida. En este mercado encontraremos los típicos churros españoles que sin duda se hacen con los equipos, asesoramiento, formación y apoyo de Industrias JLB.

### 6.1. Alianza empresarial.

Tras varios años de trabajo y de proyectos conjuntos, el trío culinario más internacional de español ha inaugurado un gran proyecto empresarial en Nueva York. El Mercado Little Spain que se encuentra en un nuevo barrio al oeste de Manhattan.

Se trata de una *'joint venture'* entre *ThinkFoodGroup* liderada por José Andrés y *Related Companies* (grupo inmobiliario que ha desarrollado Hudson Yards) y *Oxford Properties Group*. Este gran proyecto supone una fuerte inversión inicial de más de 35 millones de dólares). El "Mercado Little Spain abre en Nueva York un nuevo tipo de cultura culinaria. Kenneth A. Himmel, restaurador, presidente y jefe ejecutivo de Related Urban, señaló en una nota de prensa este mes de julio del 2019 el mercado como "un vibrante mercado donde puedes explorar y descubrir las maravillas de la cocina española". No cabe duda que esto supone una gran publicidad a la marca España, beneficiando no solo a los inversores españoles que han apostado fuerte por este proyecto sino también, esto beneficia al resto de los empresarios españoles que pueden ver incrementada su demanda, y por tanto también a Industrias JLB.

### 6.2. Varias ofertas para comer y comprar.

Con sede en el número 10 de Hudson Yards (en la esquina entre 10th Avenue y West 30th Street), este multiespacio gastronómico ofrece un mercado tradicional donde comprar comida y espacio para comer. Un destino a cualquier hora del día para comer y beber productos españoles. Se trata de un espacio que consta de 3 restaurantes a servicio completo, ofreciendo diferentes facetas de la cocina española y estilos de comida a lo largo del día, aparte de varios bares, tiendas con productos de la despensa española y puestos







Este proyecto no finaliza con esto, sino que además Industrias JLB, completa su operación con la prestación de servicios por parte de uno de los empleados, que se desplaza a Nueva York, para dar apoyo, asesoramiento y formación a los empleados locales. Esta tarea fue realizada por D. Jesús Muñoz Blanco chef y actual gerente de La Churrería de Rita.

#### **6.4. Recomendaciones.**

El equipo de D. José Andrés, recibe una oferta de un equipo completo de churrería que incluye (ver anexo 4):

1. Máquina churrera manual de 2 litros.
2. Freidora eléctrica de 70 cm de diámetro de cuba.
3. Amasadora de 50 litros.

Esta oferta se realiza a nombre del agente comercial, TRIMARK , *Strategic Equipment L.L.C.* Se incluyen los equipos y se estiman los gastos de envío de los equipos hasta el aeropuerto JFK de Nueva York. La exportación se realiza bajo el INCOTERM CIF, (*Cost, Insurance & Freight*- Coste, Seguro y Flete).

#### **6.5. Formalización de la venta.**

Finalmente, la oferta se modifica sustituyendo la máquina manual por una máquina automática de 3 litros, más cómoda, rápida y de mayor capacidad. Las modificaciones son habituales, se parte de una idea que a medida que se madura el proyecto se modifica logrando optimizar al máximo la actividad.

Una vez que el cliente da su conformidad al pedido y este realiza el pago, se inicia el momento en el que Industrias JLB se pone manos a la obra y hace que el encargo salga de las instalaciones de Valladolid. Se prepara el pedido para su embalaje, con embalajes que dependiendo de qué máquinas se trate van en cajas de cartón o de madera. En este caso en particular debido a la lejanía del destino y para evitar golpes se ha optado por cajas de madera, especialmente para los equipos.

La expedición sale en dos bultos. Una vez se dispone de los pesos y volúmenes de estos se contacta con la empresa de transporte seleccionada, a la que se proporcionan los datos exactos de la expedición y se le dan instrucciones para que la expedición sea recogida en las instalaciones de Industrias JLB.



La expedición sale con toda la documentación necesaria para el transporte y ser recibida en las aduanas americanas. Va acompañada de la factura (ver anexo 5), packing list (ver anexo 6) y certificado de origen (si fuese necesario). Todo ello en inglés y con las apreciaciones y formalidades habituales de una exportación.

Una vez llega la expedición a su destino es el agente, en este caso *Estrategic Equipment-Trimark*, quien se encarga de las gestiones aduaneras y ejecuta la importación.

En este punto termina una de las actividades de industrias JLB, que es la exportación de los equipos, pero no finaliza su operación, ya que un aspecto muy importante a tener en cuenta es que Industrias JLB siempre hace un seguimiento de sus clientes, seguimiento que va desde su primera instalación y utilización de las máquinas, hasta su continuo asesoramiento a posteriori.

Cabe mencionar, cuán importante ha sido este proyecto para Industrias JLB, este ha tenido una gran repercusión mediática, por lo que ha supuesto una gran para industrias JLB. Uno de los puestos en este multiespacio gastronómico está dedicado a los churros. Este quiosco puede considerarse como un escaparate de lo que Industrias JLB vende y ofrece.

Vende la mejor maquinaria del mercado, robusta, de calidad, innovadora pero no solo eso, Industrias JLB se ha preocupado de ofrecer el mejor asesoramiento y formación para lograr que en el mercado se den churros de calidad.

Tiene un doble efecto el estar presentes en este mercado, por un lado, la exposición de maquinaria, todo el mundo tiene los equipos a la vista y un segundo, pero no menos importante el ofrecer churros de calidad, tarea que se ha conseguido formando a los empleados.

## 7. CONCLUSIONES

Industrias JLB actualmente se encuentra en una situación particular, caracterizada por la etapa de madurez del mercado en el que opera, pese a ser líder del mismo. La empresa ha crecido con el paso del tiempo y ha sabido superar los años de la crisis debido a sus ventas en el exterior y gracias a una rentabilidad económica y financiera elevada y sin apenas necesidad de acudir a financiación ajena. La empresa se podría definir como una empresa conservadora.

Industrias JLB es líder en su sector, debido a su carácter innovador y a la incorporación en sus equipos de componentes de tecnología puntera y de excelente calidad. Desde 1958,



Industrias JLB ha ido desarrollando varias etapas de expansión en el exterior. Actualmente, sus exportaciones superan el 60% de sus ventas.

La empresa presenta varias debilidades que limitan su expansión. Pese a haber alcanzado más de 90 mercados a lo largo de los últimos 30 años de actividad mediante venta directa, la estrategia online de Industrias José Luis Blanco no le permite ser tan competitivo y eficiente como podría, dada la creciente importancia del e-commerce y la presencia de competidores que sí han sabido explotar esta vía. Esta situación, unida a la madurez del mercado en España, le obliga a dedicar más esfuerzos al mercado internacional y captar un mayor número de clientes en el extranjero.

El plan de internacionalización de la empresa consiste en cambiar es forma tradicional de la venta puntual de maquinaria al cliente que lo solicite, su estrategia debe centrarse en orientarse en dirigirse a un mercado concreto en el que haya margen de desarrollo para una empresa de este sector y que garantice un potencial crecimiento sostenido. Hay que tratar de aprovechar al máximo el gran potencial existente para el sector del churro y unas tendencias de consumo favorables.

El método de implantación escogido en el mercado americano ha sido la exportación indirecta a través de un contrato internacional de agencia. Los principales beneficios de esta opción son los reducidos costes que implica, el conocimiento por parte del agente que le permita contactar a los potenciales clientes, la facilidad para rescindir el contrato en caso de incumplimiento y el control absoluto del proceso de venta por parte de la empresa.

La elección del mercado ha sido como consecuencia de lo atractivo del proyecto que ha embargado y cautivado a Industrias JLB, considerando a este de gran importancia para el futuro de la empresa en el país. El continente americano se considera como una de las zonas más atractivas para su implantación. No obstante, teniendo en cuenta que la empresa tiene presencia en un gran número de países, el factor determinante ha sido el potencial de crecimiento de la demanda del mercado americano.

Por todos estos motivos, se concluye que Industrias José Luis Blanco debe continuar con su estrategia de internacionalización y que esta, indudablemente, pasa por afianzar su presencia en Estados Unidos.



## 8. REFERENCIAS.

“Alimentación sana”, (2015). Consultado el 9 de junio, de 2019 en: <http://cort.as/-l6l2>

Asociación española de normalización, AENOR (2015). Norma ISO 14001:2015. Consultado el 18 de abril de 2019 en://[www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente/gestion-ambiental](http://www.aenor.com/certificacion/medio-ambiente/gestion-ambiental)

Banco Central Europeo BCE (2018). Tipos de cambio de referencia del euro. Consultado el 6 de mayo de 2019 en:

Banco de España. (2018). Central de balances. Consultado el 15 de mayo, 2019, de <https://www.bde.es/bde/es/areas/cenbal/>

Banco Mundial BM. (2018a). Base de datos. Consultado el 17 de junio, 2019, de <https://data.worldbank.org>

Banco Sabadell (2017), Blog Sabadell Garrigues. Consultado el 9 de junio de 2019, en: <http://cort.as/-LIMM>

Banco Santander (2019). Consultado el 01 de junio de 2019, en: <http://cort.as/-LHgS>

Bureau of Economics Analysis (2019), <https://www.bea.gov/>

Cámara de comercio (2019), Base de datos de comercio exterior, Consultado el 15 de junio de 2019 en: <http://aduanas.camaras.org/>

Coface (2018), Análisis del riesgo país, Consultado el 07 de junio de 2019, en: <http://cort.as/-LHfw>

Comisión Europea. (2019). Market Access Database. Consultado el 23 de abril, 2019, de <http://madb.europa.eu>

DataComex. Estadísticas del comercio exterior. Consultado a 23 de abril, 2019, en <http://datacomex.comercio.es>

Empresa Actual.com, consultada el 19 de abril de 2019 en: <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>

Española en tiempos de crisis y austeridad”. Scripta Nova, 20(549–5). Consultado en <http://revistes.ub.edu/index.php/ScriptaNova/article/view/17206/19995>

Euromonitor. (2018a). Base de datos Passport. Consultado el 17 de abril, 2018, en <http://go.euromonitor.com/passport.html>



Fernández-Balbuena, G. (2008). Entornos genéricos según el tipo de barreras (origen causal) y el origen de las mismas (Online). Blog Gustavo Mata. Consultado el 1 de junio de 2019 en: <http://cort.as/-8Mpm>.

Fondo Monetario Internacional, FMI. (2018). IMF DataMapper. Consultado el 15 de junio de 2019, en: <http://www.imf.org/external/datamapper/>

Gastro Economy (19-03-2019). Consultado el 9 de julio de 2019, en: <http://cort.as/-LHf3>

Google (2017). Consumer Barometer. Consultado el 9 de junio, 2019 de <https://www.consumerbarometer.com/en/insights/?countryCode=JP>

ICEX / CECO Manual de Internacionalización,” Cerviño, J. Arteaga, J. y Fernández, A Consultado el 11 de Julio de 2019, en: <http://cort.as/-LIMf>

ICEX España Exportación e inversiones. ICEX Ventana Global (Online). Consultado el 18 de mayo de 2019 en: <http://cort.as/-LINX>

ICEX España Exportación e Inversiones (2018), “Pasaporte al Exterior”, Consultado el 16 de junio de 2019 en: <http://cort.as/-LINO>

ICEX España Exportación e Inversiones (2018a). Marco jurídico de Estado Unidos, consultado el 7 de julio de 2019 en: <http://cort.as/-LINI>

ICEX España Exportación e Inversiones (2018), “Simulador de Coste de establecimiento”, recuperado en julio 2019 de: <http://cort.as/-LIMk>

InBlan (Online). Recuperado de: <https://www.inblan.com/en/company/inblan/>

Índice de Confianza del Consumidor OCDE (Online). Recuperado de: <https://data.oecd.org/leadind/consumer-confidence-index-cci.htm>

Inhospan (Online). Recuperado de: <http://www.inhospan.com/>

Jl blanco.com Traffic, Demographics and Competitors - Alexa (2018) (Online). Recuperado de: <https://www.alexa.com/siteinfo/jlblanco.com>

José Luis Blanco Industrias (2016). <http://cort.as/-LNY8>uentas Anuales.

Lawder D., Y Groom, N. (2018, 23 de enero). “Trump fija fuertes aranceles EEUU a importación de lavadoras y paneles solares”. Reuters.

Manual de Internacionalización del ICEX de Cerviño et al. (2017)Manual de recuperado de: <http://cort.as/-LNY8>



Manufacturers' Agents National Association, recuperado en junio de 2019 de: <http://www.manaonline.org>

MBA Online, consultado el 14 de julio de 2019 en: <http://www.mbaonline.es/disenio-estrategia-analisis-dafo/>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Secretaria de Estado de Comercio, Barreras al comercio Exterior recuperado en: <http://cort.as/-LINw>

Molina, C. (2017, 15 de marzo). "La emigración española toca máximos históricos".

Nielsen. (2016). What's in our food and on our mind. Ingredient and dining-out trends around the world.

Organización de naciones unidas para la alimentación y la agricultura, FAO. (1981). "Norma del Codex para grasas y aceites comestibles no regulados por normas individuales". Consultado en mayo de 2019.

Organización mundial de la salud OMS. (2018). Base de datos. Consultado el 9 de junio, 2019, en <http://apps.who.int/gho/data/?theme=main>

Ortega-Rivera, E., Domingo Valls, A., y Sabater Coll, A. (2016). "La emigración

Planificador de Palabras clave de Google Adwords (Online). Recuperado de: <https://adwords.google.com/home/tools/keyword-planner/>

Technavio (2015). Global Electric Fryers Market 2015-2019. Consultado en junio de 2019 en <https://www.technavio.com/report/global-home-kitchen-and-large-appliances-electric-fryers-market>

Technavio. (2016). Global Bakery Confectionary Machinery Market 2016-2020. Consultado en junio 2019 en: <https://www.technavio.com/report/global-engineering-tools-global-bakery-confectionary-machinery-market-2016-2020>

Unión Europea (1986). Directiva 87/101/CEE del Consejo de 22 de diciembre de 1986 por la que se modifica la Directiva 75/439/CEE relativa a la gestión de aceites usados. Diario Oficial de las Comunidades Europeas. 12 de febrero de 1987.

Unión Europea (2002). Directiva 2002/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de enero de 2003 sobre restricciones a la utilización de determinadas sustancias peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos. Diario Oficial de la Unión Europea. 13 de febrero de 2003.



Unión Europea (2006). Directiva 2006/42/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de mayo de 2006, relativas a las máquinas y por la que se modifica la Directiva 95/16/CE. Diario Oficial de la Unión Europea. 9 de junio de 2006.

Unión Europea (2008). Directiva 2008/58/CE de la Comisión de 21 de agosto de 2008 por la que se adapta al progreso técnico por trigésima vez la Directiva 67/548/CEE del Consejo relativa a la aproximación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas en materia de clasificación, embalaje y etiquetado de sustancias peligrosas. Diario Oficial de la Unión Europea. 15 de septiembre de 2008.

Unión Europea. Directiva 86/653 CEE del Consejo de 18 de diciembre de 1986 relativa a la coordinación de los derechos de los Estados Miembros en lo referente a los agentes comerciales independientes. Diario Oficial de las Comunidades Europeas. 31 de diciembre de 1986.

US Census Bureau. (2018). Base de datos internacional. Consultado el 14 de abril, de 2019 en: <http://cort.as/-LIOr>





## Anexo I: Catálogo de productos.

**J.L. BLANCO**  
INDUSTRIAS

Enero 2018  
January 2018 | Janvier 2018

### Catálogo de maquinaria y accesorios

General catalogue machinery and accesories - Catalogue général de machines à churros et accessoires

V. 2.0.0

## Quiénes somos

About us - Nous sommes...

 En 1958, José Luis Blanco desarrolló la primera máquina automática para churrería basándose en los principios de Calidad, Durabilidad y Tecnología que han seguido presentes en nuestros más de 60 años de historia y que hoy nos permiten ofrecer las máquinas más avanzadas del mercado.

Máquinas que incorporan la última tecnología, respetando el proceso de elaboración tradicional de churros, porras, buñuelos, rosquillas, etc. para hacer el trabajo artesano más cómodo y seguro.

Apostamos por la mejora continua y el estricto cumplimiento de la normativa CE como factores claves del éxito y competitividad. Ponemos a su disposición un equipo de profesionales que le ofrecerá un servicio personalizado y altamente cualificado.

Razones suficientes para que clientes de todo el mundo confíen en nuestras máquinas para hacer más rentable su negocio.

 In 1958 José Luis Blanco developed the first automatic machine for making churros (strips of fried dough) based on the principles of Quality, Safety and Technology that have been present throughout our 60 years' history and that enable us to offer the most advanced machines on the market today.

Machines that incorporate cutting-edge technology but also respect the traditional preparation processes of churros (strips of fried dough), porras (large churros), buñuelos (fritters), rosquillas (small fried doughnuts), etc. to make the artisan work easier and safer.

We wager on continuous improvement and strict compliance with the EC regulation as key factors for success and competitiveness. We place a team of professionals at your disposal, who will offer you a personalised and highly qualified service.

Enough reasons for customers all over the world to trust our machines for making their businesses more profitable.

 En 1958, José Luis Blanco met au point la première machine automatique pour la fabrication de "churros", selon les principes de qualité, de sécurité etc. de technologie que nous appliquons depuis 60 ans afin d'offrir les machines les plus performantes du marché.

Ces machines, bien que dotées d'une technologie d'avant-garde, respectent les procédés de fabrication traditionnelle de "churros", "porras" et autres beignets et rendent le travail artisanal plus sûr et plus facile.

Les facteurs clés de notre succès et de notre compétitivité reposent sur l'amélioration continue et le respect rigoureux de la norme CE. Par ailleurs, toute notre équipe est à votre disposition pour vous offrir un service personnalisé et professionnel.

Des raisons plus que suffisantes pour que des clients du monde entier choisissent nos machines pour faire prospérer leurs affaires.

[info@maquinaschurros.com](mailto:info@maquinaschurros.com)  
[maquinaschurros.com](http://maquinaschurros.com) · [michurreria.com](http://michurreria.com) · [montarchurreria.com](http://montarchurreria.com)

# MENU

Para usar el índice interactivo, haz clic sobre el producto interesado o la tabla de precios.  
To use the menu just click over the item you're interested in. - Pour utiliser l'index interactif, cliquez sur le produit intéressé ou la table de prix.



## maquinaria machinery - machines

Máquinas amasadoras - Hard dough mixer - Pétrir de pâte dure	4
Amasadora de masa blanda - Soft dough mixer - Pétrir de pâte molle	5
Máquina refinadora - Refiner - Raffineuse	6
Calentador de agua - Water heater for dough - Chauffe d'eau	7
Churrera automática 2015 - Automatic churros machine 2015 - Machine à churros automatique 2015	8
Churrera automática 2020 - Digital automatic churros machine 2020 - Machine à churros automatique M-2020	9
Churrera semiautomática 1015 - Semiautomatic churro machine 1015 - Machine à churros semiautomatique 1015	10
Churrera manual - Hand operated machines - Machine à churros manuelles	11
Máquinas expulsoras - Fritter extruder - Machine à porras et beignets	12
Freidoras eléctricas - Electric fryer - Friteuse électrique	14
Freidora a gas - Gas fryer - Friteuse à gaz	15
Freidora a gas CG-80 - Automatic gas fryer - Friteuse à gaz automatique	16
Rellenadora - Filler - Remplisseuse	17

## accesorios accessories - accessoires

Chocolatera - Hot chocolate dispenser - Machine à chocolat	18
Chocolatera de policarbonato - Hot drinks - Machine à chocolat de polycarbonate	19
Termo de leche - Milk heater - Thermos de lait	20
Exprimidora de zumo - Juicers - Machines à jus	21
Baño maria para cobertura - Electric bain-marie - Bain marie électrique	22
Palas y barreños - Kneading spades and dough bowls - Bassins et pelles	23
Calderos - Mixing bowls - Chaudrons	24
Accesorios de amasado y fritura - Kneading and frying accessories - Accessoires pour pétrir et cuisson	25
Accesorios de amasado, fritura y cocina - Kneading, kitchen and frying accessories - Accessoires pour pétrir, cuisson et cuisine	26
Escurreedores y accesorios de cocina - Drainboards and kitchen ware - Égouttoirs et accessoires de cuisine	27
Artículos decorativos - Decorative items - Mobilier décoratif	28



### KIT DE INICIACIÓN STARTER KIT - KIT D'INITIATION

pag. 39

¡La manera ideal de comenzar tu negocio!  
The best way to start your business - La manière idéale de commencer votre affaire!

### CURSOS DE CHURRERÍA CHURRO TRAINING COURSES - COURS DE CHURRERÍA

pag. 31

¡Reserva ya tu plaza! Infórmate más pulsando aquí.  
Get more info by clicking here! - Réservez déjà votre place! Cliquez ici.



Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina  
Click here to see how this machine works  
Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Máquinas amasadoras

Hard dough mixer | Pétrisseuse pâtes dures

🇪🇸 Fabricada en acero inoxidable. Amasadora específica para la elaboración de masas de churros. Calienta el agua, la harina y elabora la masa en menos de dos minutos. Algunos modelos incluyen termostato digital y variador de velocidad que permiten elaborar otros tipos de masa. Fácil volcado del agua con su caldero basculante. Máquina muy robusta y de mínimo mantenimiento. Disponible en varios tamaños.

🇬🇧 Made of stainless steel. A mixer which has been specifically designed to make churro dough. It heats water, kneads the flour and makes the dough in less than two minutes. Some models include a digital thermostat and variable speed which makes it possible to prepare other types of dough. Easily pour the water thanks to its tilting tank. A highly robust machine which requires very little maintenance. Available in various sizes.

🇫🇷 Conçue pour élaborer sans effort une excellente pâte à churros. Elle comprend deux réservoirs, un basculant pour chauffer l'eau et la verser facilement, et un autre pour chauffer la farine et pétrir. Une fois l'eau chaude, elle élabore la pâte en moins de 2 minutes grâce à son mouvement rotatif, circulaire et excentrique. Elle est dotée des systèmes les plus modernes de sécurité. Elle peut être équipée optionnellement d'un variateur de vitesse, ce qui permet d'élaborer plusieurs types de pâtes. Disponible en 5 tailles pour s'adapter aux besoins de production.

MODELO MODEL MODELE	MOTOR ENGINE MOTEUR (CV)	RESISTENCIA DE AGUA WATER HEATER EAU (kW)	RESISTENCIA DE HARINA FLOUR HEATER FARINE (W)	POTENCIA CONSUMPTION PUISSANCE (W)	TOTAL DE AGUA TOTAL WATER CAPACITY D'EAU (L)	VOLUMEN ÚTIL DE AGUA USEFUL WATER VOLUMEN UTILE D'EAU (L)	AMASADO MÁXIMO MAXIMUM KNEADED PÂTE FINIE (KG)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGUEUR (MM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (MM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (MM)
A 30	1	3	1000	5400	15	12	18	80	740	420	930
A 50	2	6		8472	225	175	30	122	840	510	920
A 75	2.5		1500	9340	375	30	47.5	125	880	550	1000
A 100	3	11610		50	40	65	206	1030	630	1070	
A 200	4	13500		100	80	130	256	1250	750	1240	

VOLVER AL MENÚ  
BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

4



Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina  
Click here to see how this machine works  
Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Amasadoras de masa blanda

Soft dough mixer | Pétrisseuse de pâtes molles

🇪🇸 Máquina especialmente diseñada para la elaboración de masas blandas. Fabricada en acero inoxidable. Control digital de temperatura del agua con sonda de alta sensibilidad. Sistema de seguridad que evita que la máquina se ponga en marcha tras un corte de corriente. Realiza fácilmente masas de porras, buñuelos y similares. Amasado por centrifugado con pala fija para comprobar la consistencia de la masa sin peligro. Su recipiente de amasado desmontable es el complemento ideal para nuestras expuloras.

🇬🇧 Made of stainless steel. Digital control of water temperature by means of a high sensitivity sensor. Safety system that prevents the machine from starting after a power failure. Easily make dough for porras, fritters and the like. Mixing by means of centrifugal force and a fixed blade so that the consistency of the dough can be safely checked. The removable mixing tank is the ideal complement for our extruders.

🇫🇷 Spéciale pour la préparation de porras et autres pâtes molles, avec système de pétrissage par force centrifuge et pale fixe permettant de vérifier manuellement la texture de la pâte en toute sécurité. Le réservoir de chauffage de l'eau est basculant et comprend un thermostat numérique. Le réservoir de pétrissage peut être extrait pour le versement de la pâte dans l'expulseur.

MODELO MODEL MODELE	MOTOR ENGINE MOTEUR (CV)	RESISTENCIA DE AGUA WATER HEATER EAU (kW)	POTENCIA CONSUMPTION PUISSANCE (W)	TOTAL DE AGUA TOTAL WATER CAPACITY D'EAU (L)	VOLUMEN ÚTL DE AGUA USEFUL WATER VOLUME UTILE D'EAU (L)	AMASADO MÁXIMO MAXIMUM KNEADED PÂTE FINE (KG)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGEUR (MM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (MM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (MM)
AB	1	3	3750	9	9	25	60	710	430	1100

VOLVER AL MENÚ  
BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

5



Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina  
Click here to see how this machine works  
Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Máquina refinadora

Refiner | Machine raffineuse

🇪🇸 El secreto de unos churros perfectos. Primera máquina automática del mercado especial para refinado de masa de churros. Consigue una textura suave y homogénea gracias a su sistema de refinado. Selector de velocidad de refinado e indicador de nivel. Capacidad para 11 kilos de masa. Vaciado en 30 - 40 segundos. Recomendada para grandes producciones o elaborar churros con un terminado excelente.

🇬🇧 First automatic machine on the market specifically designed to refine churro dough. Achieve a smooth, homogeneous texture thanks to its refining system. Adjustable refining speed and level indicator. Capacity for 11 kilos of dough. Empties in 30-40 seconds. Suitable for large production or to make churros with an excellent finish.

🇫🇷 Première machine automatique du marché qui raffine la pâte, la laissant prête pour la situer directement dans la cuve de la machine à churros. Son système de grilles retient toutes les éventuelles impuretés, donnant à la pâte une texture moelleuse et homogène idéale pour l'élaboration de churros. Très appropriée pour de grandes productions, puisqu'elle raffine jusqu'à 40 kg de pâte en 5 minutes, ce qui représente une grande épargne de main d'oeuvre.

MODELO MODEL MODELE	MOTOR GEAR MOTEUR (CV)	POTENCIA POWER PUISSANCE (W)	VOLTAJE VOLTAGE VOLTAJE (V)	SELECTOR DE VELOCIDAD GEAR SELECTOR SELECTEUR DE VITESSE	CAPACIDAD DE ENVASE CAPACITY CAPACITE (L)	PRODUCCIÓN PRODUCTION (GR/S)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGEUR (MM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (MM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (MM)
Refinadora Refiner Machine raffineuse	0,75	552	230	Si Yes Oui	115	45 a 300 45 to 300 45 a 300	68	500	390	720

VOLVER AL MENÚ  
BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

6



Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina  
Click here to see how this machine works  
Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Calentador de agua para amasar

Tilting water heater | Chauffe d'eau pour pétrir

☛ Ideal para los que no disponen de amasadora o prefieren amasar a mano. Fabricado totalmente en acero inoxidable. Calentamiento muy rápido. Incorpora termostato digital y sonda de alta sensibilidad. Con ruedas y sistema basculante para evitar quemaduras. Avisador acústico.

🇺🇸 Made entirely of stainless steel. Very fast heat up time. Equipped with a digital thermostat and a high sensitivity probe. With casters and a tilting system to prevent burns. Buzzer included. Available in various sizes.

🇫🇷 Le complément idéal pour les professionnels qui n'ont pas de pétrisseuse, ou qui préfèrent pétrir à la main. Construit en acier inox. Thermostat inclus pour sélectionner la température désirée pour chauffer l'eau. Interrupteur général, et résistances individualisées. Avertisseur acoustique qui indique quand l'eau atteint la température sélectionnée. Chaudron basculant pour faciliter la vidange dans le bassin à pétrir. Roues incluses pour le transport. Couvercle inclus.



MODELO MODEL MODÈLE	VOLUMEN ÚTIL WORKING VOLUME VOLUME UTILE (L)	POTENCIA POWER PUISSANCE (W)	VOLTAJE VOLTAGE VOLTAGE (V)	POTENCIA GEAR SELECTOR SELECTEUR DE VITESSE	CAPACIDAD CAPACITY CAPACITÉ (L)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGUEUR (MM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (MM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (MM)
CA-2011-18	15,5	6	380 (opcional 230 V) 380 (optional 230 V) 380 (optionnel 230 V)	Trifásica (opcional monofásica) Triphase (optional single- phase) Triphase (optionnel monophasé)	175	19,5	450	350	800
CA-2011-30	30				305	215	500	400	900
CA-2011-40	40	9	380		40	24	530	420	1200

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

7



Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina  
Click here to see how this machine works  
Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Churrera automática M-2015

Automatic churro machine M-2015 | Machine à churros automatique M-2015

☛ NUEVO DISEÑO, ¡CON PANTALLA A COLOR! Fabricada totalmente en acero inoxidable. Pantalla táctil a color resistente a altas temperaturas. Uso fácil e intuitivo. Capacidad de producción hasta 55 gramos por segundo. Expulsión y corte automático y configurable. Ideal para producciones medias con la máxima comodidad. Gran variedad de boquillas. Sin apenas mantenimiento. Ligera y compacta se puede colocar sobre freidora, mesa o pared. Gran variedad de productos con recetas personalizadas. Hace churros, churros rellenos y porras.

🇺🇸 NEW DESIGN - WITH COLOR SCREEN! Made entirely of stainless steel. High temperature resistant touch and color screen. A wide range of products with custom recipes. Easy and intuitive to use. Production capacity up to 55 grams per second. Automatic and configurable extrusion and cutting. Ideal for medium-sized production with maximum convenience. A wide range of nozzles. Virtually no maintenance required. Compact and lightweight. Can be placed on a fryer, table or wall.

🇫🇷 NOUVEAU DESIGN - ÉCRAN AVEC COULEURS ! Petite machine automatique totalement construite en acier inox et avec l'écran de contrôle tactile. Elle développe une grande variété de produits. Elle est fournie avec 3 embouts de choirs entre plus de 40 modèles: churro lacet, droite, creux, porras, etc... Vitesse du système de coupe et expulsion réglables qui peuvent être mémorisés pour développer des différents produits et accéder à chaque programme facilement. Vous pouvez obtenir des avantages de une machine automatique dans une petite taille.

¡Compara esta máquina con el resto de churreras de nuestro catálogo! CLICK!

Compare this machine with the others from our catalogue! Comparez cette machine au reste de churreras de notre catalogue!

MOTOR GEAR MOTEUR (CV)	POTENCIA POWER PUISSANCE (W)	VOLTAJE VOLTAGE VOLTAGE (V)	SELECTOR DE BOQUILLAS GEAR SELECTOR SELECTEUR BOUILLES	SELECTOR DE VELOCIDAD GEAR SELECTOR SELECTEUR VITESSE	CAPACIDAD CAPACITY CAPACITÉ (L)	PRODUCCIÓN PRODUCTION PRODUCTION (GR/S)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGUEUR (MM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (MM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (MM)
0,16	120	230 monofásica 230 single-phase 230 monophasé	Si Yes Oui	Si Yes Oui	2	0 a 55 0 to 55 0 à 55	35	370	230	700

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

8



## Churrera automática M-2020

Automatic churro machine M-2020 | Machine à churros automatique M-2020

🇪🇸 La máquina automática más avanzada del mercado para la expulsión y cortado de masa. Disponible en 3 y 4 litros. Elabora churros normales, de lazo, huecos, porras, rosquillas, etc. Pantalla de control táctil en varios idiomas. Expulsión y corte automático y configurable. Fácilmente programable para elaborar recetas personalizadas y gran variedad de boquillas disponibles. Expulsa hasta 150 gr. por segundo para conseguir una fritura homogénea en grandes producciones. Gran variedad de productos con recetas personalizadas. Hace churros, churros rellenos, porras y rosquillas.

🇬🇧 The most advanced churros machine for high-performance businesses. Available in various sizes. Can make regular churros, loop churros, churros to be filled, porras, doughnuts, etc. Touch screen control in several languages and automatic and configurable extrusion and cutting. Easily programmed to make custom recipes. A wide range of nozzles available. Extrudes up to 150 g. per second in order to make sure frying is homogeneous in large production.

🇫🇷 La machine automatique pour commerces de churros la plus avancée du marché. Son écran de contrôle tactile, résistant aux températures élevées, permet de régler les vitesses de coupe et expulsion pour obtenir des produits avec les dimensions voulues. Elles peuvent être programmées et mémoriser des configurations « sur mesure » pour chaque type de produit : churro en lacet, droit, creux, porras, gimblettes, gressins... Idéales pour productions moyennes ou grandes. Fabriquées en plusieurs modèles et tailles. Texte et programmation de l'écran disponibles en plusieurs langues.

¡Compara esta máquina con el resto de churreras de nuestro catálogo! **CLICK!**

Compare this machine with the others from our catalogue! Comparez cette machine au reste de churreras de notre catalogue!

MODELO MODEL MODELE	MOTOR GEAR MOTEUR (CV)	POTENCIA POWER PUISSANCE (W)	VOLTAJE VOLTAGE VOLTAGE (V)	SELECTOR DE TAMAÑOS SIZE SELECTOR SELECTEUR DE TAILLES	SELECTOR DE VELOCIDAD GEAR SELECTOR SELECTEUR DE VITESSE	CAPACIDAD DE ENMASE CAPACITY CAPACITE (L)	PRODUCCIÓN PRODUCTION PRODUCTION (GR/S)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGEUR (MM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (MM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (MM)
3L	0,75	552	230	Si Yes Oui	Si Yes Oui	3	25 a 110 25 to 110 25 a 110	64	470	355	730
4L	0,75	552		Si Yes Oui	Si Yes Oui	4	35 a 150 35 to 150 35 a 150				

**VOLVER AL MENÚ**

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

9



## Churrera semiautomática C2L-1015

Semi-automatic churros machine C2L-1015 | Machine à churros semiautomatique C2L-1015

🇪🇸 Máquina semi-automática para la expulsión y cortado manual de masa. Fabricada totalmente en acero inoxidable. Facilidad de manejo y ligera. Ideal para trabajar con mayor comodidad reduciendo el esfuerzo. Velocidad graduable para adaptarse a las preferencias del usuario. Incluye sistema de corte manual. Gran variedad de boquillas. Sin apenas mantenimiento. Se puede colocar en cualquier freidora, mesa o pared. Gran variedad de productos con recetas personalizadas. Hace churros rectos, churros rellenos y porras.

🇬🇧 Made entirely of stainless steel. Easy operation and lightweight. Ideal to work comfortably as it reduces the effort require. Adjustable speed to suit user preferences. Includes a manual cutting system. A wide range of nozzles. Virtually no maintenance required. Can be placed on any fryer, table or wall.

🇫🇷 Machine semiautomatique en acier inox spécialement dessinée pour l'élaboration de churros et porras. Inclut système de coupe manuelle. Vitesse d'expulsion réglable qui permet d'élaborer plusieurs produits. Se fournit avec 3 embouts à choix entre plus de 40 modèles: churro droit, à la cet, creux, porras, etc... Idéale pour des productions moyennes.

¡Compara esta máquina con el resto de churreras de nuestro catálogo! **CLICK!**

Compare this machine with the others from our catalogue! Comparez cette machine au reste de churreras de notre catalogue!

MOTOR GEAR MOTEUR (CV)	POTENCIA POWER PUISSANCE (W)	VOLTAJE VOLTAGE VOLTAGE (V)	SELECTOR DE TAMAÑOS SIZE SELECTOR SELECTEUR DE TAILLES	SELECTOR DE VELOCIDAD GEAR SELECTOR SELECTEUR DE VITESSE	CAPACIDAD DE ENMASE CAPACITY CAPACITE (L)	PRODUCCIÓN PRODUCTION PRODUCTION (GR/S)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGEUR (MM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (MM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (MM)
0,16	120	230 monofásica 230 single-phase 230 monophasé	Si Yes Oui	Si Yes Oui	2	0 a 35 0 to 35 0 a 35	31	370	230	650

**VOLVER AL MENÚ**

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

10



**Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina**  
 Click here to see how this machine works  
 Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Churrera manual

Hand operated churros machine | Machine manuelle

🇪🇸 Fabricada en acero inoxidable. Muy resistente y de fácil manejo. Sistema de corte OPCIONAL de fácil uso y limpieza. Gran variedad de boquillas y accesorio opcional para rellenos. Sin apenas mantenimiento. Se puede colocar sobre la cualquier freidora, mesa o pared. Diseño exclusivo de lubricación del mecanismo (3, 4 y 5 litros). Manejo suave sin apenas esfuerzo. Disponible en varios tamaños: 2 L (A), 3 L, 4 L y 5 L (B). Gran variedad de productos con recetas personalizadas. Hace churros, churros rellenos y porras.

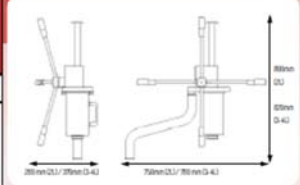
🇺🇸 Made of stainless steel. Highly durable and easy to use. Easy to use and clean OPTIONAL cutting system. A wide range of nozzles and an optional filling accessory. Virtually no maintenance required. Can be placed on any fryer, table or wall. Exclusively designed lubrication mechanism (3, 4 and 5 liters). Smooth, almost effort-less operation. Available in various sizes.

🇫🇷 Machines industrielles en acier inoxydable, robustes et résistantes, idéales pour productions réduites et moyennes ou comme équipement d'initiation. Le design de son système de roulements minimise l'effort de travail. Avec un simple changement de moule il est possible d'élaborer des produits différents, comme : churros, churros en lacet, creux pour être fourrés, porras, etc. Disponible en plusieurs tailles, diamètres de sortie de la pâte et, OPTIONNELLEMENT avec système de découpe facile à utiliser.

**¡Compara esta máquina con el resto de churreras de nuestro catálogo! CLICK!**

Compare this machine with the others from our catalogue! Comparez cette machine au reste de churreras de notre catalogue!

MODELO/ CAPACIDAD MODEL / CAPACITY MODELE / CAPACITE (L)	DIÁMETRO DEL VASO VESSEL DIAMETER RESERVOIR DIAM- ETRE (ØMM)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGEUR (ØMM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (ØMM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (ØMM)
2 L	100	14	750	260	800
3 L	126	23	780	370	820
4 L	151	25			
5 L		26			



**VOLVER AL MENÚ**

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

11



**Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina**  
 Click here to see how this machine works  
 Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Máquinas expulsoras de porras y buñuelos

Porra and fritter extruder | Expulseur de porras et/ou beignets

🇪🇸 Expulsora de porras (A) y expulsora de porras y buñuelos (B). Fabricada en acero inoxidable. Expulsa todo tipo de masas blandas: porras, tejerín, buñuelos de viento, de bacalao, etc. Colocación sobre freidora, mesa o pared. Gran producción y tolva de alimentación continua. Fácilmente desmontable para su limpieza. Con grifo anti goteo. Sistema de seguridad en encendido y tolva. Hace buñuelos y/o porras.

🇺🇸 Porra (A) and fritter extruder (B). Made of stainless steel. Suitable for extrusion of all kinds of soft dough: porras, loop churros, fritters, cod fritters, etc. Can be placed on a fryer, table or wall. Large production capacity and non-stop feed hopper. Easily removable for cleaning. Equipped with an anti-drip tap. Safety systems on both switch-on and hopper.

🇫🇷 Expulseur de porras (A) : Idéal pour la fabrication industrielle de couronnes de porras. La vitesse d'expulsion est réglable pour s'adapter à l'habileté et aux besoins de chaque professionnel. Réservoir d'alimentation continue avec une capacité de 16 litres. Facilement démontable pour son nettoyage. Expulseur de beignets (B) : L'expulseur de beignets incorpore un deuxième moteur et un système de découpe démontable de vitesse variable, ce qui permet non seulement de faire des couronnes de porras, mais aussi d'élaborer jusqu'à 800 beignets à la minute avec des dimensions homogènes.

**¡Compara esta máquina con el resto de churreras de nuestro catálogo! CLICK!**

Compare this machine with the others from our catalogue! Comparez cette machine au reste de churreras de notre catalogue!

MODELO MODEL MODELE	MOTOR GEAR MOTEUR (CV)	POTENCIA POWER PUISSANCE (W)	VOLTAJE VOLTAGE VOLTAJE (V)	SELECTOR DE TAMAJOS SIZE SELECTOR SELECTEUR TAILLES	SELECTOR DE VELOCIDAD GEAR SELECTOR SELECTEUR VITESSE	CAPACIDAD DE EMBASE CAPACITY CAPACITE (L)	PRODUCCIÓN PRODUCTION PRODUCTION (KG/S)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	LARGO LENGTH LONGEUR (ØMM)	ANCHO WIDTH LARGEUR (ØMM)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (ØMM)
Expulsora de porras Porra extruder Expulseur de porras	0,50	368	230	No Non	SI Yes Oui	16	20 a 200 20 to 200 20 a 200	37	710	450	570
Expulsora de porras y buñuelos Porras and fritter extruder Expulseur de porras et beignets				40							

**VOLVER AL MENÚ**

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

12

## Tabla comparativa de máquinas | Comparative machinery chart | Machines - tableau comparatif

	CHURRO RECTO O DE LAZO STRAIGHT AND LOOP CHURRO DROITS ET LOOP CHURRO	CHURROS RELLENOS FILLED CHURROS CHURROS REMPLI	PORRAS PORRAS PORRAS	BUÑUELOS FRITTERS BEIGNETS	ROSQUILLAS DOUGHNUTS DOUGHNUTS	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PRODUCTION ABILITY CAPACITÉ DE PRODUCTION (GR/S)
<b>Churrera automática M-2015</b> Automatic churro machine M-2015 Machine à churros automatique M-2015	✓	✓	✓	✗	✗	0 a 55 0 to 55 0 à 55
<b>Churrera automática M-2020</b> Automatic churro machine M-2020 Machine à churros automatique M-2020	✓	✓	✓	✗	✓	3L: 25 a 110 3L: 25 to 110 3L: 25 à 110
						4L: 35 a 150 4L: 35 to 150 4L: 35 à 150
<b>Churrera semiautomática M-1015</b> Semiautomatic churro machine M-1015 Machine à churros semiautomatique M-1015	✓	✓	✓	✗	✗	5 a 40 (corte manual) 5 a 40 (handmade cut) 5 a 40 (coupe à la main)
<b>Churrera manual</b> Hand operated churro machine Machine manuelle	✓	✓	✓	✗	✗	Según el uso According to the use En fonction de l'usage
<b>Expulsora de porras</b> Porra extruder Expulseur de porras	✗	✗	✓	✗	✗	20 a 200 20 to 200 20 à 200
<b>Expulsora de porras y buñuelos</b> Porra and fritter extruder Expulseur de porras et beignets	✗	✗	✓	✓	✗	

13



[Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina](#)  
Click here to see how this machine works  
Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Freidoras eléctricas

Commercial fryer | Friteuses industrielles

Totalmente fabricada en acero inoxidable con cuba de una sola pieza. Máxima seguridad: incluye doble termostato programable. Con control de consumo y horas de funcionamiento. Gran ahorro energético por su sistema de aislamiento con rotura de puente térmico. Hasta un 30% de ahorro de aceite gracias al diseño de sus resistencias. Parcialmente desmontable para facilitar su instalación. Puerta frontal extraíble para mejor vaciado y limpieza. Fácil sistema de anclaje de las máquinas de churros. Disponible también a gas y en distintos tamaños y opciones. Incluye tapadera.

Made entirely of stainless steel with a single-piece tank. Maximum safety: equipped with a dual programmable thermostat (three languages). Both consumption and the number of hours of operation can be controlled. Great energy savings thanks to its thermal break insulation system. Up to 30% oil savings resulting from the design of the heater elements. Can be partially disassembled for easy installation. Removable front door which facilitates emptying and cleaning. A gas model is also available. Easy fastening system for churros machines. Various sizes and optional features. Includes a lid.

Friteuse avec meuble en acier inoxydable et cuve conique idéale pour commerces de churros. Son design exclusif et son isolement optimisent au maximum la consommation d'énergie et d'huile. Sa structure de « touché froid » évite le chauffage du meuble, elle minimise la perte calorifique et améliore considérablement les conditions de travail. Équipée de thermostat de travail numérique avec double relais et thermostat de sécurité. Meuble modulaire, partiellement démontable, permettant son installation en des endroits à l'accès difficile. La porte frontale mobile facilite le travail de nettoyage et de vidange. Le meuble est équipé de roues avec freins. Disponible en plusieurs tailles et modèles. Couverture comprise.

MODEL # (ID)	POTENCIA (KW)	VOLTAJE (V)	CAPACIDAD (L)	DIÁMETRO SUPERIOR SAETEN (CM)	DIÁMETRO INTERIOR SAETEN (CM)	ALTURA SAETEN (CM)	PESO (KG)	LARGO (CM)	ANCHO (CM)	ALTO (CM)
MODEL # (ID)	POWER (KW)	VOLTAGE (V)	CAPACITY (L)	OUTSIDE DIAMETER FRYING PAN (CM)	INSIDE DIAMETER FRYING PAN (CM)	HEIGHT FRYING PAN (CM)	WEIGHT (KG)	LENGTH (CM)	WIDTH (CM)	HEIGHT (CM)
60	10	230 / 380	20	60	40	17	80	73	87	
70	13 a 16.5		30	70	50		90	83		
80	16 a 19.5	40	80	60	100		93			
90	22.5	380	55	90	70		110	103		
100	27		70	100	80		120	113		
120	38		110	120	100		140	133		

[VOLVER AL MENÚ](#)  
BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

14



## Freidora a gas

Gas deep fryer | Friteuse industriel à gaz

Fabricado en acero inoxidable con tapadera incluida y puerta frontal extraíble. Con sistema especial de aislamiento triple. Termostato digital de máxima precisión. (+ -1%) y termostato de seguridad independiente del termostato de trabajo. Desconexión de seguridad: impide que tras un corte de corriente la máquina funcione sin previa reactivación por el usuario. Grifo interior de vaciado del aceite. Quemador Lamborghini de alta potencia y rendimiento.

Completely made of stainless steel, lid included. Special triple insulation system that minimizes heat transmission from the pan to the fryer body, meaning optimized energy consumption and improved working conditions. Independent work and safety thermostats, to prevent any failure in the first thermostat or the probe. Safety shutdown: after a power failure the machine won't run without reactivation by the user. Removable front door and oil drain valve. Single-stage Lamborghini burner, gas ramp with stabilizer, double valve and low emissions filter.

Meuble totalement fabriqué en acier inox, couvercle inclus. Système triple isolation qui minimise le pas de chaleur dès la cuve jusqu'à le reste du meuble: diminution des frais en gaz et amélioration des conditions de travail. Thermostat digital de précision maximale. (+ -1%) et thermostat de sécurité indépendant du thermostat de travail pour prévenir que, par n'importe quel erreur dans le premier thermostat ou dans la sonde, l'huile atteigne la température de inflammation. Débranchement de sécurité: empêche après une coupe de courant électrique, que la machine fonctionne sans reactivation préalable par l'utilisateur, porte frontale mobile et robinet intérieur de vidange d'huile. Brûleur Laborghini de une étape, avec rampe de gaz, double vanne, et filtre avec des faibles émissions de gaz.

MODELO MODELE	STG-3010-C3		STG-3010-C6	
	GAS NATURAL NATURAL GAS GAZ NATUREL	GPL	GAS NATURAL NATURAL GAS GAZ NATUREL	GPL
QUEMADOR BURNER / BRÛLEUR	Lamborghini	Lamborghini	Lamborghini	Lamborghini
CONSUMO DM/HO CONSUMPTION - CONSOMMATION	35	275	42	332
DN (DM)	349	3567	416	4272
PESO (KG) WEIGHT - PUISSANCE	63		66	
TENSION (V) VOLTAGE - TENSION	230			
H <sub>h</sub>	58			
K <sub>w</sub>	03			

MODELO MODELE	STG-3010-C3		STG-3010-C6	
	GAS NATURAL NATURAL GAS GAZ NATUREL	GPL	GAS NATURAL NATURAL GAS GAZ NATUREL	GPL
CAPACIDAD DE ACEITE (L) OIL CAPACITY - CAPACITÉ D'HUILE	Mínimo de 25 y máximo de 37 Minimum of 25 and maximum of 37 - Minimum of 25 and maximum of 37			
DIAMETRO SUPERIOR (MM) TOP DIAMETER - DIAMÈTRE SUPERIEUR	700			
DIAMETRO INFERIOR (MM) BOTTOM DIAMETER - DIAMÈTRE INFÉRIEUR	500			
ALTURA SARTEN (MM) PAN/VEGETABLE HEIGHT - HAUTEUR	175			
DIMENSIONES (MM) DIMENSIONS - DIMENSIONS	850 x 650 x 670			
ALTURA TOTAL (MM) TOTAL HEIGHT - HAUTEUR TOTALE	1750			

VOLVER AL MENÚ  
BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

15



## Freidora a gas CG-80

Automatic gas fryer | Friteuse industriel à gaz automatique

Rendimiento extraordinario, gracias a su sistema de combustión de aire forzado con motor. Especialmente diseñado para el cocinado de churros, porras, buñuelos... además de patatas fritas, rollos de primavera y cualquier tipo de fritura rápida y profesional. Fabricado en acero inoxidable AISI-304. Totalmente automatizada, para que el consumo de gas sea el mínimo. Dispone de un sistema de retención del calor de la cuba, gracias a modernos aislantes térmicos interiores. Cuba base 3 mm garantizada, sin soldadura, sujeción de dosificadora, independiente. Doble aislamiento térmico y sistema air-flow. Incluye tapadera. Incorpora ruedas para facilitar su desplazamiento.

The combustion system of the CG-80 gas fryer has been especially conceived to facilitate an excellent performance. High power fryer. Sustainable consumption. Designed to fry churros, French fries, donuts and any other professional quick frying. Totally automated. Minimal gas consumption. Fry pot provided with a heat retention system consisting of a double thermal insulation resistant to high temperatures. Maintains the oil temperature constant and is consequently energy saving.

Le système de combustion de la friteuse à gaz CG-80 a été spécialement conçu pour faciliter une excellente performance. Friteuse à haute puissance. La consommation durable. Conçu pour frire churros, les frites, les beignes et toute autre friture rapide professionnelle. Totallement automatisé. Minimal consommation de gaz. Maintient constante la température de l'huile et est par conséquent des économies d'énergie. Il est muni d'un système de rétention de la chaleur consistant en une double isolation thermique résistant à des températures élevées.

CG-80 FREIDORA A GAS AUTOMATIC GAS FRYER - FRITUSE INDUSTRIEL À GAZ AUTOMATIQUE	
CONSUMO DM/HO CONSUMPTION - CONSOMMATION	253
DN (DM)	253
PESO (KG) WEIGHT - PUISSANCE	90
H <sub>h</sub>	50
K <sub>w</sub>	230 V
CAPACIDAD DE ACEITE (L) OIL CAPACITY - CAPACITÉ D'HUILE	Mínimo de 17 y máximo de 30 Minimum of 17 and maximum of 30 - Minimum of 17 and maximum of 30
DIMENSIONES (MM) DIMENSIONS - DIMENSIONS	800 x 900 x 850

VOLVER AL MENÚ  
BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

16





Clic aquí para ver cómo funciona esta máquina  
Click here to see how this machine works  
Cliquez ici pour voir cette machine fonctionner

## Rellenadora

Filler | Remplisseuse

🇪🇸 Inyector manual especialmente diseñado para el relleno de churros. Fabricada totalmente en acero inoxidable. Muy robusta y de fácil manejo. Dosis de relleno graduable. Totalmente desmontable para fácil limpieza. Sistema de retención anti goteo. Disponible en 2 tamaños: 2 y 5L. Accesorio opcional para rellenos muy densos.

🇬🇧 Made entirely of stainless steel. Very robust and easy to use. Adjustable dose filling. Can be completely disassembled for easy cleaning. Anti-drip system. Available in 2 sizes. With an optional accessory for very dense fillings.

🇫🇷 Injectrice de crème en acier inoxydable, très solide et résistante. Elle permet de régler la quantité de crème à injecter. Complètement démontable pour son nettoyage. Son design compact permet de situer plusieurs unités en ligne pour disposer de plusieurs genres de crèmes. Avec accessoire optionnel pour crèmes très denses.



MODELO MODEL MODELE	PESO WEIGHT POIDS KG	LARGO LENGTH LONGUEUR CM	ANCHO WIDTH LARGEUR CM	ALTO HEIGHT HAUTEUR CM
2L	4	440	110	520
5L	6		160	550

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

17



La línea clásica difiere de la básica en: el baño maría cuenta con visor de nivel de cristal, grifo de llenado independiente y desagüe, mantenimiento constante de la temperatura del chocolate desde el depósito a la salida del grifo y conducto de salida de gran caudal y grifo inclinado para facilitar la salida del chocolate denso.

## Chocolatera

Hot chocolate dispenser | Chocolatière

🇪🇸 Para preparar y mantener el chocolate. Un grifo de dos posiciones para chocolates más o menos densos. Termostato 0° - 90°, para controlar la temperatura de realización y mantenimiento. Depósito de baño maría, mantiene la pureza del chocolate sin recocerlo y depósito exterior de doble pared con aislamiento térmico. Pilotos indicadores de funcionamiento de resistencia y palas agitadoras. Depósito interior y grifo desmontables para facilitar su limpieza diaria. Mantenimiento constante de la temperatura del chocolate desde el depósito a la salida del grifo. Conducto de salida de gran caudal y grifo inclinado para facilitar la salida del chocolate denso.

🇬🇧 Has stirrer which constantly removes the chocolate, thereby maintaining its texture. Bain-Marie heating system, maintaining the purity of chocolate without reheating it. Temperature regulation by way of a thermostat. Exterior dual-wall tank with highly efficient thermal insulation. Dual position faucet spout, one of them with a high flow. Interior tank, faucet spout and removable stirring paddles to facilitate cleaning. Maintains the operate temperature constant from the interior thank to the faucet spout outlet. High-flow, inclined outlet conduit to facilitate the exit of thick chocolate

🇫🇷 Pour préparer et maintenir le chocolat. Robinet à deux positions pour contrôler la température de cuisson et de maintenance. Échauffement au bain-marie, en conservant la pureté du chocolat sans le recuire. Réservoir extérieur à double paroi avec isolation thermique d'une grande efficacité. Thermostats de fonctionnement de résistance, et pales agitatrices. Réservoir intérieur et robinet démontables pour faciliter le nettoyage. Avec agitateur qui remue constamment le chocolat, et maintient ainsi sa texture pour faire le chocolat directement dans la machine. Capteurs résistances spécifiques du modèle classique, le bain-marie inclut un visuel de niveau en verre, robinet de remplissage indépendant, et déversoir. Il maintient une température constante de service, du réservoir intérieur à la sortie du robinet. Conduit de sortie incliné, et à grand débit pour faciliter la sortie du chocolat épais.

MODELO MODEL MODELE	POTENCIA POWER PUISSANCE KW	VOLTAJE VOLTAGE VOLTAGE V	ÁREA DE SERVICIO SERVICE AREA ZONE DE SERVICE CM	CAPACIDAD CAPACITY CAPACITE L	DIÁMETRO DIAMETER DIAMETRE CM	PESO WEIGHT POIDS KG	ALTO HEIGHT HAUTEUR CM
TXM / 5-LB	1000	230	85	5	260	11	530
TXM / 7-LC		230	90	7	310	12	560
TXM / 9-LB	1500	230	85	9	260	13.5	660
TXM / 14-LC	2000	230	90	14	340	15	
TXM / 29-LC	3000	230	105	29	460	24	640
TXM / 40-LC			100	40		29	750

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

18



## Chocolateras de policarbonato

Hot drinks | Chocolatières de polycarbonate

El acompañamiento ideal: acompañe los churros con un delicioso chocolate. Con depósito de policarbonato transparente, para preparar el chocolate en óptimas condiciones: ideal para presentar y mantener el chocolate caliente. Disponible en dos tamaños. Termostato regulable. Desmontable para fácil limpieza. Grifo con sistema anti obstrucción.

The ideal mate to your churros - serve your churros with a perfect chocolate. Hot chocolate machines have been designed to heat and mix any kind of drink (tea, coffee, milk, mulled wine, etc.) and chocolate in a special way that ensures its smoothness and thickness. The machines prepare the hot chocolate simply and effortlessly using the professional "bain-marie" method, making for an excellent result and saving time into the bargain.

L'accompagnement idéal : accompagnez les churros d'un délicieux chocolat. Avec dépôt de polycarbonate. Idéal pour présenter et maintenir le chocolat chaude. Disponible en deux tailles. Thermostat réglable. Démontable pour faciliter le nettoyage. Robinet avec système antiobstruction.



MODELO MODEL MODELE	POTENCIA POWER PUISSANCE (w)	CAPACIDAD CAPACITY CAPACITE (L)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	DIMENSIONES DIMENSIONS DIMENSIONS (MM)
CH-5	1000	5	7	• 26 x 47
CH-10		10	8	• 28 x 55

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

19



## Termo de leche

Milk heater | Thermos de lait

Para calentar y mantener la leche caliente. La leche se calienta al baño maría conservando la pureza de la crema sin recocerla. Además incluye: regulación de la temperatura por termostato, y retención del calor y mínimo consumo de energía. Aislamiento térmico de doble pared en el depósito exterior. Depósito interior y grifo desmontables con objeto de facilitar la limpieza diaria. Disponible en línea básica y clásica.

Ideal for heating milk, coffee, soup, tea, water. The liquid is heated by the Bain Marie system, preserving its properties. Temperature regulated by thermostat. Tank and tap can be dismantled for easy daily cleaning. No-Drip dispensing tap and Dual-position. Thermally insulated with minimum energy consumption. Stainless steel manufactured. Available in basic and classic models.

Chauffe le lait au bain marie en préservant la pureté de la crème sans la recuire. Régulation de la température par thermostat. Rétention de la chaleur et minimum de consommation d'énergie. Isolement thermique de double paroi dans le dépôt extérieur. Dépôt intérieur et robinet démontables pour faciliter le nettoyage. Available in basic and classic models.

MODELO MODEL MODELE	POTENCIA POWER PUISSANCE (w)	VOLTAJE VOLTAGE VOLTAGE (V)	ÁREA DE SERVICIO SERVICE AREA ZONE DE SERVICE (MM)	CAPACIDAD CAPACITY CAPACITE (L)	DIÁMETRO DIAMETER DIAMETRE (MM)	PESO WEIGHT POIDS (KG)	ALTO HEIGHT HAUTEUR (MM)	DIMENSIONES DIMENSIONS DIMENSIONS (MM)
TL/6-LB	1000	230	100	6	260	8,5	530	290 x 290
TL/7C				7		9,5	580	
TL/7				7	310	9	660	
TL/10-LB	1500	230	100	10	260	14	630	370 x 370
TL/14-LC				14		340	13	
TL/14	2000	230	100	14	340	13	750	
TL/14C	3000	230	100	20	460	18	650	

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

20



## Exprimidora de zumo

Juicers | Machines à jus

Exprimidoras para cualquier tipo de producción. Distintos modelos y colores para adecuarse a sus necesidades. Máximas prestaciones en mínimo espacio. Para hoteles, restaurantes, bufet... Opcionalmente puede incluir mueble con ruedas en distintos tipos y tamaños/modelos (modelos Podium). Algunos modelos además se ofrecen con pantalla digital o sistema self-service.

The ideal juicers for any type of café or bar where what matters is that it is simple to operate. You choose how to operate the juicer machine, in Self-Service mode by pressing the spout, or in Autostart mode when you insert the fruit into the feeder. With its intuitive digital display you can set the mode of use to adapt it to your style of work and offer the best juice. The Minex version has 12 colors to choose among.

Machines à jus pour n'importe quel type de production. Différents modèles et couleurs. Maximales prestations dans le minimum espace. Pour des hôtels, restaurants, bufet... Facultativement peut inclure un meuble avec roues en différents types et tailles selon modèle. Quelques modèles ont un écran digital, ou système self-service.



Minex



Essential Pro



Versatil Pro



Speed

MODELO MODEL MODÈLE	CAPACIDAD (LITRADES) CAPACITY (LITRES) CAPACITÉ (LITRES)	FRUTAS/ MINUTO FRUITS/ MINUTE	DIMENSIONES DIMENSIONS DIMENSIONS (CM)
Minex	6/7	13	72 x 38,5 x 36
Essential Pro	5	18	74 x 47 x 50
Versatil Pro	10	22	85 x 47x 50
Speed	15	32	99 x 64 x 62

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

21



## Baño maría para cobertura

Electric bain-marie | Bain marie pour couverture

Con termostato para regulación de temperatura y llave de vaciado de agua. Dispone de cubetas intercambiables en acero inoxidable de distintos tamaños y profundidades, con la posibilidad de colocar uno, dos, tres... y hasta nueve cubetas para distintos tipos de chocolate. Todas las cubetas pueden llevar tapa. El baño maría, las cubetas y las tapas se venden por separado.

To make and keep chocolate topping. With thermostat for temperature control and water drain valve. It has interchangeable stainless steel trays of different sizes and depths, with the possibility of placing one, two, three... and up to nine trays for different types of chocolate. With tap. The bain-marie, trays and taps are sold separately.

Bain marie électrique pour fondre et maintenir la couverture de chocolat. Dispose de thermostat pour régler la température, et clé de vidange d'eau. Dispose de petits tonneaux interchangeables en acier inox de différentes tailles et profondeurs, avec la possibilité de placer 1,2,3, et jusqu'à neuf petits tonneaux pour différents types de chocolat. Tous les petits tonneaux peuvent inclure du couvercle. Le bain marie, les petits tonneaux ainsi que les couvercles se vendent par séparé.

POTENCIA POWER - PUISSANCE (W)	VOLTAJE VOLTAGE - VOLTAGE (V)	LARGO LENGTH - LONGUEUR (MM)	ANCHO WIDTH - LARGEUR (MM)	ALTO HEIGHT - HAUTEUR (MM)
1200	223	530	350	250

Modelos | Sizes | Tailles (cm)

CAPACIDAD CAPACITY - CAPACITÉ (L)	CUBETAS* TRAYS* - PETITS TONNEAUX*	DIMENSIONES DIMENSIONS - DIMENSIONS (MM)
20,6	1	530 x 325 x 150
13,3	1	530 x 325 x 100
9,9	2	285 x 325 x 150
8	2	285 x 325 x 100
5,9	3	176 x 325 x 150
3,8	3	176 x 325 x 100
1	9	176 x 108 x 100
0,70	9	176 x 108 x 65

\*Número de cubetas que pueden colocarse simultáneamente. Consultar otros tamaños de cubetas y tapas.  
\*Number of trays that can be placed at once.  
\*Nombre de petits tonneaux que se peuvent placer simultanément. Consulter des autres tailles de petits tonneaux et de couvercles.

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

22



## Accesorios de amasado

Kneading accessories | Accessoires pour pétrir

• Palas de amasado: fabricadas en polietileno sanitario PE-HD, conforme a las normas CE y BGA en materia alimentaria. No absorben humedad, olores ni sabores. No producen gérmenes, son resistentes y no se astillan. Limpieza con agua o en lavavajillas.

• Barreños de amasado con trípode: barreños de acero inoxidable sin asas, especiales para encastrar en trípodes o encimeras. Con trípode en acero inoxidable opcional.

• Kneading spades: in stainless steel and sanitary polyethylene PE-HD, in conformity with the procedure CE and BGA in food matter. Do not absorb dampness, smells or flavours. They are resistant, and can be cleaned in the dishwasher.

• Dough bowls in stainless steel: dough bowls in stainless steel with tripod. Specially designed for make churros dough. Available in various diameters.

• Pelles pour pétrir : fabriquées en polyéthylène PE-HD sanitaire, selon les normes CE et BGA en matière alimentaire. Elles n'absorbent pas d'humidité, ni odeur, ni goût. Elles ne produisent pas de germes, elles sont résistantes, et ne s'écaillent pas. Nettoyage avec d'eau ou lave-vaisselle.

• Bassins pour pétrir avec trépied : bassins pour pétrir sans asas, spéciaux pour encastrer dans un trépied, ou un plan de travail. Trépieds et bassins en acier inox.



PALAS DE AMASADO KNEADING SPADES / PELLES POUR PÉTRIR	MEDIDAS SIZES / TAILLES (CM)	MODELO MODEL / MODÈLE	MEDIDAS SIZES / TAILLES (CM)
Polietileno e inoxidable Polyethylene and stainless steel Polyéthylène et acier inox	50, 70, 100	Barreño Bowls Bassins	45, 50, 55, 60, 65, 70, 75
Polietileno Polyethylene Polyéthylène	45, 60, 70, 80, 100	Trípode Tripods Trépieds	45-50, 70-75, 55-60, 65-70

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

23



## Calderos de acero inoxidable

Mixing bowls | Chaudrons en acier inox

### Caldero de fondo bombeado (A)

Conical boiler (A) / Chaudron fond pompé (A)

DIÁMETRO DIAMETER / DIAMÈTRE (CM)	ALTO HEIGHT / HAUTEUR (CM)	LITROS LITRES / LITRES
30	13	5
35	14,5	8
40	16,5	13
45	17,5	20
50	19	25

### Caldero grande de fondo plano (B)

Big conical mixing bowl (B) / Chaudron grand fond plat (B)

DIÁMETRO DIAMETER / DIAMÈTRE (CM)	ALTO HEIGHT / HAUTEUR (CM)	LITROS LITRES / LITRES
60	23,5	45
70	25	65

### Caldero cónico con asas (C)

Conical mixing bowl (C) / Chaudron conique avec anses (C)

DIÁMETRO DIAMETER / DIAMÈTRE (CM)	ALTO HEIGHT / HAUTEUR (CM)	LITROS LITRES / LITRES
28	13,2	5
32	14,5	7
36	16	11
40	18	15
45	20	22

### Barreños multiusos sin asas (D)

Deep and conical dish (D) / Bassin multiusos sans anses (D)

DIÁMETRO DIAMETER / DIAMÈTRE (CM)	ALTO HEIGHT / HAUTEUR (CM)	LITROS LITRES / LITRES
28	13,4	5,25
32	15	7,65
36	16	11,5
40	18	15

### Cubo en acero inoxidable (E)

Pail, Stainless steel 18% Cr (E) / Seau en acier inox (E)

CAPACIDAD CAPACITY / CAPACITÉ (L)
12

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

24



## Accesorios de amasado y fritura

Kneading and frying accessories | Accessoires pour pétrir et cuisson

### Básculas (A)

Blade flour (A) / Bascules (A)

KILOS KILOS / KILES	ESCALA GRAMOS SCALE GRAMS ÉCHELLE GRAMMES	TIPO TYPE / TYPE
5	14'5	Plato plano Flat plate - Plaque plane
10	16'5	Plato plano Flat plate - Plaque plane
15	17'5	Plato plano Flat plate - Plaque plane
10	19	Digital

### Cedazos (B)

Sieves (B) / Tamis (B)

DIÁMETRO DIAMETER / DIAMÈTRE (CM)
20
30
40

### Jarras de medidas (D)

Measuring jugs (D) / Carafes à mesurer (D)

CAPACIDAD CAPACITY / CAPACITÉ (ML)	DESCRIPCIÓN DESCRIPTION / DESCRIPTION
2	Jarra en acero inoxidable Stainless steel jug - Carafe en acier inox
3	Jarra en polipropileno Polypropylene jug - Carafe en polypropilène
5	Jarra en acero inoxidable Stainless steel jug - Carafe en acier inox

### Librador de harina (C)

Scales (C) / Pèlle à farine (C)

CAPACIDAD CAPACITY / CAPACITÉ (ML)
200
470
860

### Colador inoxidable (E)

Strainer in s. steel (E) / Passoire inox. (E)

DIÁMETRO DIAMETER / DIAMÈTRE (CM)
23

### Termómetros (F)

Thermometers (F) / Thermomètres (F)

DESCRIPCIÓN DESCRIPTION / DESCRIPTION
Termómetro digital Oven digital thermometer with probe - Thermomètre laser (élu inclus)
Termómetro con infrarrojos y puntero láser Infrared thermometer with laser pointer/puch - Digital avec sonde

**VOLVER AL MENÚ**

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

25



## Accesorios de amasado, fritura y cocina

Kneading, kitchen and frying accessories | Accessoires pour pétrir, cuisine et cuisson

### Espumaderas de acero inoxidable (A)

Skimming spoons (A) / Bascules (A)

Diámetro | Diameter | Diamètre (cm) : 28, 30

### Cestillos de acero inoxidable (B)

Baskets (B) / Tamis (B)

Diámetro | Diameter | Diamètre (cm) : 28, 30

### Palos para rodar rosas de porras (C)

Sticks to make spirals (C) / Bâtons pour rouler des porras (C)

Medidas | Sizes | Tailles (cm) : 80, 90, 100

### Filtro de teflón para aceite (D)

Teflon filter for filtering oil (D) / Carafes à mesurer (D)

La filtración mejora la calidad de las frituras, y alarga considerablemente la vida útil un ahorro mínimo de hasta un 50% en consumo de aceites. La solución más económica para realizar una filtración eficaz. Elimina las partículas más finas. Hasta 1000 filtraciones.

Up to 1000 uses. Remove even the smallest particles. Inexpensive and easy to use. Jusqu'à 1000 filtrages. Élimine les particules les plus fines. Économique et facile d'utiliser.

### Medidores de la calidad de aceite (E)

Oil quality testers (E) / Mesureurs de la qualité d'huile (E)

Medidor electrónico (A). En segundos, el aparato determina la temperatura del aceite en °C y su calidad en % de los compuestos polares que, según la normativa vigente, no deben superar el 25%.  
Medidor químico (B). Pruebas con reactivo químico de un solo uso, que permiten analizar el aceite a bajas temperaturas. Disponible en estuches de 10 o 50 unidades.

Electronic tester (A). The device determines in seconds the oil temperature and quality. Level of polar polar compounds shall not exceed 25% under current regulations.  
Chemical testers (B). Test tubes with a single-use chemical reagent, for analyzing the oil at low temperatures. Available in packs of 10 or 50 units.

Mesureur électronique (A). En secondes, l'appareil mesure la température de l'huile en °C, et sa qualité en % des composés polaires que, selon la normative en vigueur, ne doivent pas dépasser le 25%.  
Mesureurs chimiques (B). Eprouvettes avec le réactif chimique à usage unique qui permettent d'analyser l'huile à basses températures. Disponible dans des étuis de 10 ou 50 unités.

### Reloj digital (F)

Digital clock (F) / Digital horloge (F)

Con alarma acústica | With acoustic alarm | Avec alarme sonore

### Servilleteros (H)

Bar napkin holder (H) / Porte-serviettes de bar (H)

Medidas | Sizes | Tailles (cm) : 8,5x 13,5; 8,5x 18

### Pinzas de repostería (G)

Luxe tong stainless steel (G) / Brucelles en acier inox. (G)

Disponibles con y sin anillos | Available with and without rings | Disponible avec anneaux et sans anneaux

### Barra colgadora (I)

Stainless steel wall hanger (I) / Acier inox. cintre au mur (I)

Medidas | Sizes | Tailles (cm) : 40, 60, 100

### Azucareros (J)

Sugar bowl (J) / Sucrier (J)

Disponibles con agujeros grandes y con agujeros pequeños | Available in small and large holes | Disponible avec petits et grands trous.

**VOLVER AL MENÚ**

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

26



## Escurridores y accesorios de cocina

Stainless steel drainboards and kitchen accessories | Égouttoirs et accessoires de cuisine

### Escurridores para churros y porras (A) Conical drainboards (A) / Égouttoirs pour churros et porras (A)

DESCRIPCIÓN DESCRIPTION / DESCRIPTION	DIÁMETRO DIAMETER / DIAMÈTRE (CM)
Plano para porras Flat drainboard for porras - Plat pour porras	63
Cónico para churros y porras Conical drainboards churros and porras - Cône pour porras et churros	53,85
Cónico para churros Conical drainboards churros - Cône pour churros	38

### Rectangular con asas (B) Stainless steel bottom tray (B) / Égouttoir rectangulaire (B)

Medidas | Sizes | Tailles (cm) : 80 x 38 ; 50 x 38 ; 40 x 28

### Espátula de nylon (D) Nylon spatula (D) / Spatula de nylon (FD)

Medidas | Sizes | Tailles (cm) : 38

### Rasquetas y espátulas (E) Spatulas (E) / Scappers and spatulas (E)

DESCRIPCIÓN DESCRIPTION / DESCRIPTION
Rasqueta redonda inoxidable Curve chopper-scrapper stainless steel - Scrapper ronde inox
Rasqueta recta inoxidable Straight chopper-scrapper stainless steel - Scrapper droite inox
Rasqueta de silicona con/sin mango Silicone chopper-scrapper with/without handle - Scrapper silicone avec / sans poignée
Rasqueta de polipropileno 200 x 150, 147 x 100, 174 x 125 (mm) Polypropylene chopper-scrapper - Scrapper de polypropylène: 200 x 150, 147 x 100, 174 x 125 (mm)
Espátula plancha Flat spatula - Fer spatule
Espátula recta Straight spatula - Spatule droite

### Cuadrados con sobremesa y carrito (C) Sticks to make spirals (C) / Bâtons pour rouler des porras (C)

Escurridor inoxidable con doble bandeja. Los modelos válidos para carrito incorporan desague para fácil limpieza. Se pueden adosar fácilmente a nuestras freidoras mediante una pieza de unión desmontable, que evita la caída del aceite entre la freidora y el escurridor. Carrito desmontable con ruedas y con bandeja inferior carrito.

Stainless drainer with double tray. Valid cart models incorporate a drain for easy cleaning. They can be easily attached to our fryers by means of a detachable joint, which prevents the oil from falling between the fryer and the drainer. Detachable cart with wheels and with lower cart.

Avec double plateau. Les modèles grands incorporent du déversoir, avec bouchon et plateau en-dessous, avec chute pour faciliter le nettoyage. Ils se peuvent accrocher facilement à nos friteuses grâce à une pièce d'union démontable qui évite la chute d'huile entre la friteuse et l'égouttoir.

Medidas | Sizes | Tailles (cm) : 70 x 70, 45 x 80, 85 x 80, 95 x 70, 85 x 85, 120 x 70, 150 x 70.

\*Hasta fin de existencias.  
\*While stocks last.  
\*Jusqu'à rupture de stocks.

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

27



## Decoración

Decoration | Décoration

Artículos publicitarios para su negocio. Cucuruchos de churros o de patatas fabricados en resina especial para el exterior. Pizarras de caballete y de pared para publicitar sus productos. Apliques para colgar en pared con soporte. Mesas y sillas decorativas de churros.

Disponibles en varias medidas y colores.

Advertising articles for your business. Churros or chips cones made of special resin for the exterior. Blackboards to advertise your products. Wall hanging sconces with stand. Decorative tables and chairs of churros-decoration.

Available in various sizes and colors.

Articles promotionnels pour votre entreprise. Cornets de churros ou de frites. Fabriqués en résine spéciale à l'extérieur. Tableaux noirs et mur chevalet pour la publicité de leurs produits. Appliqué pour mur accroché avec l'appui. Tables et chaises de churros décoratifs.

Disponibles en différentes tailles et couleurs.

VOLVER AL MENÚ

BACK TO MENU - RETOURNER AU MENU

28

Con la garantía de

**J.L. BLANCO**  
INDUSTRIAS**mi churrería****Incluye curso gratuito para 2 personas y regalo de consumibles!**

Includes a two people intensive training course at our facilities and raw materials to make churro products!

Et en plus : inclus un cours gratuit pour 2 personnes et un cadeau de consommables!

Sugerencia de presentación. El contenido del kit puede sufrir modificaciones según disponibilidad.  
Kit contents may suffer variations depending of the stock.  
Le contenu du kit peut varier des variations en fonction du stock.

## Kit de iniciación de churrería

Starter kit for churros business | Kit pour churros entreprise

Este kit de iniciación para churrería contiene: freidora eléctrica, cuba cónica de 22 L, 10Kw y 73 x 73 cm (opción a gas), calentador de agua de 17,5 L y 6 Kw con termostato táctil y alarma, máquina de churros manual de 2 L (con 3 boquillas a elegir), cortador para máquina manual, barreño inoxidable de 50 cm con asas y trípode inoxidable para barreños, pala de amasado inoxidable y polietileno de 70 cm, soporte de máquinas para freidora, espumadera de alambre de 28 cm y escurridor cónico de 38 cm y soporte para escurridor, azucarero, pinzas, rasquetas y librador de harina. Consultanos sin compromiso para más información sobre el kit. No incluye IVA, transporte o embalaje.

Get a professional churro shop equipment at the best price, including all you need to start a new business from the ground: machinery, accessories and training. It contains: 2 Litres manual churros machine, with cutting system and with 3 nozzles, electric fryer, 22 L, 10 Kw, 73 x 73 cm, 60 cm diameter (optional gas), water boiler 17,5 L, 6 Kw with thermostat and alarm, 50 cm stainless steel mixing bowl and tripod, 70 cm kneading spade, polyethylene stainless steel, 28 cm wire skimmer and 38 cm conical strainer with support, sugar bowl, tongs, scrapers and flour blade and 1000 "Mi Churrería" Takeaway churros cones. Please ask us for more details. VAT and shipping is NOT included.

Obtenez un équipement d'atelier de churro professionnel au meilleur prix, y compris tout ce que vous avez besoin pour démarrer une nouvelle entreprise à partir du sol: machines, accessoires et de la formation. Ce kit d'initiation pour churrería contient : friteuse électrique, cuve conique de 22 L, 10Kw et 73 x 73 cm (option à gaz), chauffe d'eau de 17,5 L, et 6 Kw avec un thermostat tactile et alarme, machine manuelle à churros de 2 L (avec 3 embouts à choisir), système de coupe pour machine manuelle, bassin inox de 50 cm avec anses et un trépied inox pour bassins, pelle de pétrissage inox et polyéthylène 70 cm, support de machines pour friteuse, écumoire de fil de 28 cm et égouttoir conique de 38 cm et support pour égouttoir, sucrier, pinces, gâteaux et pelle à farine. Consultez-nous sans engagement pour plus d'information sur le kit. Il n'inclut pas de TVA, de transport ou d'emballage.

29

## Cómo montar una CHURRERÍA de éxito



## ¡Es hora de montar tu propia churrería!

It's time to start your own churro shop! | Il est le temps de monter votre propre churrería !

¿Te apetece montar un negocio de éxito? Nos dedicamos a la churrería desde hace más de 60 años. Si quieres abrir una churrería, o montar una churrería de cero, hemos elaborado una guía gratuita con todo lo que debes saber, que puedes descargar aquí. ¿Tienes dudas? No te preocupes. Te resolveremos cualquier problema que tengas contactándonos vía email.

Do you feel like running a successful business? We're a company established in 1958 and dedicated to build quality machines aimed at the pastry and the 'churro' making industries. If you want to start a churro shop, we have created a free guide with everything you should know about it, download it here. Any questions? Don't worry, we will answer you by email.

Vous avez envie de monter une affaire de succès ? Nous sommes liés à la churrería depuis plus de 60 ans. Si vous voulez ouvrir une churrería, ou monter une churrería de zéro, nous avons élaboré une guide gratuite avec tout celui que vous devez savoir, que vous pouvez télécharger ici. Vous avez quelque hésitation ? Vous ne préoccupez pas. Nous vous résoudrons n'importe quel problème que vous avez en nous contactant voie e-mail.

[info@maquinaschurros.com](mailto:info@maquinaschurros.com)

30



## Cursos de formación de churrería

Churro training courses | Cours de formation de churrería

🍌 Te damos la oportunidad de conocer el proceso de elaboración de todos los productos de churrería. Ofrecemos una formación completa y certificada con diploma, con nuestra garantía y el aval de la Escuela Internacional de Cocina. La formación teórica comprende de recetas y procedimiento de elaboración, elección de materias primas, información sobre sistema APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos), saludabilidad de los productos, historia y evolución: los churros por el mundo y en la formación práctica te hablaremos de procesos de amasado, extrusionado, fritura, presentación, etc. relativo a todos los productos (churros, churros rellenos, porras, buñuelos, rosquillas...) que vayas a elaborar el cliente ya sea con máquina manual o automática...

¿Te interesa el curso? [Mira nuestro vídeo](#) e [inscríbete aquí](#).

🍌 We're offering the chance to get in touch with the elaboration process about some of the well-known churro shop products with a complete training course - and a diploma will be given after the course! Theoretical training is about recipes and elaboration process, raw materials choices, information about the HACCP system (Hazard analysis critical control points), healthiness products and evolution and churros history. Practicing training consists of kneading process, extruded process, frying, display, etc. relative to all churro products, no matter whether they are made with a handmade or a automatic machine.

Are you interested? [Watch our video](#) and [sign in here](#).

🍌 Commencez votre affaire avec la meilleure préparation. Nous vous donnons l'opportunité de connaître le processus d'élaboration de tous les produits de churrería. Nous offrons une formation complète et certifiée avec diplôme, avec notre garantie et l'aval de l'École Internationale de Cuisine. Formation théorique: les recettes et la procédure d'élaboration, la choix de matières premières, l'information sur un système APPCC (l'Analyse de Dangers et des Points Critiques de Contrôle), la santé des produits, histoire et l'évolution: les churros dans le monde. Formation pratique: les processus de pétrissage, extrusionné, cuisson, présentation, etc. relatif à tous les produits (churros, churros fourrés, porras, beignets, rosquillas...) que le client va élaborer soit avec machine manuelle soit automatique.

Ça vous intéresse? [S'inscrire ici](#)

31

**¿QUIERES IMPULSAR TU CHURRERÍA?**  
**DO YOU WANT TO BOOST YOUR CHURRO SHOP? | VOUS VOULEZ RELANCER VOTRE CHURRERÍA ?**

¡Prueba nuestra selección de productos elegidos especialmente para ti!  
Try our selected products especially chosen for you! | Essayez notre sélection de produits sélectionnés spécialement pour vous!

**mi churrería**

**Harina para churrería**  
**Churros**

**michurreria.com**



**Anexo II: Cuentas no consolidadas de Industrias JLB en euros.**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO TOTAL</b>					
A) Activo No Corriente	158.628	91.173	671.001	780.969	1.182.365
Inmovilizado intangible	6.419	1.836	4.161	3.443	2.603
Inmovilizado material	152.200	89.328	119.990	191.940	262.213
Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	546.841	585.577	917.121
Inversiones financieras	8,96	8,96	9	8,96	427,64
B) Activo Corriente	726.386	836.571	736.133	768.748	1.020.211
Existencias	337.060	347.920	275.285	301.770	334.433
Deudores comerciales	108.014	72.223	96.177	103.677	62.695
Inversiones financieras	25.395	25.628	26.381	25.396	33.900
Tesorería	255.917	390.800	338.289	337.906	589.183
<b>Total Activo (A + B)</b>	<b>885.014</b>	<b>927.744</b>	<b>1.407.134</b>	<b>1.549.717</b>	<b>2.202.576</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>					
A) Patrimonio neto	660.431	730.066	961.023	1.186.525	1.549.255
Capital	100.063	100.063	100.063	100.063	100.063
Reservas	493.383	560.369	663.952	860.960	1.086.463
Otras reservas	n.d.	n.d.	n.d.	860.960	1.066.762
Resultado del ejercicio	66.986	69.634	197.008	225.503	362.730
B) Pasivo no corriente	13.002	17.403	70.612	26.382	334.693
Deudas a largo plazo	n.d.	5.178	60.288	8.247	304.899
Pasivos por impuesto diferido	13.002	12.226	10.324	18.135	29.794
C) Pasivo corriente	211.580	180.275	375.499	336.810	318.628
Deudas a corto plazo	6.143	4.359	54.140	57.123	19.973
Proveedores	136.574	85.906	190.910	137.911	173.571
Otros acreedores	68.863	90.010	130.449	141.776	125.084
<b>Total Patrimonio Neto y Pasivo (A + B + C)</b>	<b>885.014</b>	<b>927.744</b>	<b>1.407.134</b>	<b>1.549.717</b>	<b>2.202.576</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Industrias José Luis Blanco, S.L



### Anexo III: Contrato de agencia internacional.

#### CONTRATO DE AGENCIA INTERNACIONAL

En ....., a .....de..... de 2018

**De una parte,**

... (*Filial Comercial de Industrias JLB*) .... (en adelante la "**Filial**" y el "**Principal**"), con domicilio en Miami, 405-447 Espanola Way, 33139 FL, y número de identificación fiscal ..... Interviene en su nombre y representación D. ...., provisto de su DNI n.º ....., debidamente apoderado a los efectos de este contrato.

**Y, de otra parte,**

D. .... (en adelante el "**Agente**"), con domicilio en ....., .....número de identificación .....

#### EXPONEN

- I. Que el Principal fabrica, distribuye y comercializa maquinaria empleada en el sector de industria agroalimentario para la elaboración de churros, porras y buñuelos.
- II. Que el Principal desea promover la venta de sus productos y los servicios relacionados con los mismos, en el territorio de los Estados Unidos de América, para lo que ha decidido suscribir el presente contrato de agencia internacional.

Se adjunta como **Anexo I** el listado de productos y servicios del Principal cuya promoción es objeto del presente contrato.

- III. Que el Agente es un intermediario independiente que cuenta con una organización y medios propios suficientes para llevar a cabo el objeto del presente contrato y con amplios conocimientos y experiencia del sector de la industria agroalimentaria y del sector de restauración.
- IV. Que ambas partes, reconociendo la naturaleza mercantil del presente contrato de agencia (el "**Contrato**"), desean formalizarlo de acuerdo a las siguientes,

#### CLÁUSULAS



## 1 OBJETO

- 1.1. De acuerdo con los términos del presente contrato, el Agente promoverá, de manera continuada y estable, actos u operaciones de comercio por cuenta del Principal en el territorio previsto en la Cláusula 3.
- 1.2. El Agente promoverá la venta en el territorio, de los productos y servicios del Principal contenidos en el **Anexo I**.
- 1.3. El Agente no celebrará contratos de compraventa con terceros sobre los productos y servicios del Principal, sino que se limitará a promover la venta de los mismos sin asumir el riesgo de las operaciones.
- 1.4. Se excluye la posibilidad de que el Agente actúa a través de tercero mediante la figura de la subagencia.

## 2 INDEPENDENCIA DEL AGENTE

- 2.1. El Agente es un comerciante intermediario independiente del Principal, y goza de plena independencia para la organización de su actividad profesional y del tiempo que dedica a la misma.
- 2.2. El Agente podrá desarrollar su actividad profesional por cuenta de terceros distintos del Principal, siempre y cuando mantenga una contabilidad separada para cada uno de ellos. El Agente comunicará al Principal, con carácter previo a la firma del presente contrato la identidad de los terceros por cuenta de los cuales desarrolla su actividad profesional. Asimismo, el Agente se obliga a comunicar al Principal la identidad de aquellos terceros con los que pretenda establecer una relación de agencia y/o representación y/o distribución con anterioridad a la firma de cualquier tipo de acuerdo.

Sin perjuicio de lo anterior, el Agente no podrá, salvo consentimiento expreso del Principal, ejercer por su cuenta o por cuenta y/o en nombre de terceros, actividades profesionales que tengan relación con productos y servicios que compitan con aquellos objetos del presente contrato.

## 3 TERRITORIO

- 3.1. El Agente promoverá las operaciones de comercio en nombre del Principal en el territorio del Estado de California, Estados Unidos de América (el "**Territorio**")



#### 4 OBLIGACIONES DEL AGENTE

El Agente se compromete durante la vigencia del presente Contrato a cumplir las obligaciones detalladas a continuación, declarando y reconociendo que las mismas son esenciales y determinantes para la firma del presente Contrato:

- 4.1. actuar de buena fe y a promover las operaciones de comercio con la mayor lealtad al Principal y a los intereses e instrucciones de este último.
- 4.2. ejecutar sus obligaciones con la mayor diligencia y, en particular, llevar a cabo una continua prospección de clientes, realizar ofertas a los mismos y el seguimiento continuado de las ofertas en curso, la obtención de los pedidos, el seguimiento de los pedidos en curso y la resolución de las incidencias en relación con los mismos, tales como la solución de las dificultades de tramitación y aclaración de incidencias técnicas y/o comerciales, la asistencia al Principal en los cobros, y la colaboración en la recepción de los productos en las instalaciones de los clientes cuando así se lo solicite el Principal.
- 4.3. llevar a cabo sus mejores esfuerzos para incrementar el volumen de ventas de los productos y servicios del Principal en el Territorio. A estos efectos, ambas partes acordarán anualmente objetivos de venta de los productos y servicios, que podrán ser revisados cada trimestre en función de la situación objetiva del mercado. Se adjunta como **Anexo II**, los objetivos de venta para el primer año de vigencia del presente contrato.
- 4.4. mantener en todo momento la adecuada organización profesional de su actividad para el correcto cumplimiento de sus obligaciones. En particular, disponer de una oficina comercial adecuada y acondicionada, y puesta a disposición del Principal, cuando este último así lo requiera, las instalaciones que resulten necesarias para la recepción de clientes las cuales serán equipadas convenientemente a costa del Principal.
- 4.5. comunicar al Principal toda la información relevante de que disponga para la buena gestión de los actos u operaciones cuya promoción se le ha encomendado. En particular, la elaboración un informe semanal en el que se detallen las visitas y reuniones con clientes actuales y/o potenciales, los resultados e incidencias de la semana, y el plan de actuación y previsiones para la siguiente semana. Asimismo, el Agente deberá disponer de un teléfono móvil propio que permita un adecuado contacto con el Principal.

- 4.6. mantener actualizados los datos de marketing relativos a clientes, contactos, inversiones, información sobre la competencia, entre otros.

En relación con los clientes excluidos para ventas de proyectos, dado su carácter estratégico de acuerdo con la Cláusula 6.3, el Agente mantendrá informado al Principal de todo contacto que establezca con dichos clientes y suministrará los datos a los que haya podido tener acceso en relación con las posibles inversiones en proyectos de los referidos clientes.

## **5 OBLIGACIONES DEL PRINCIPAL**

El Principal se compromete durante la vigencia del presente Contrato a cumplir las obligaciones detalladas a continuación:

- 5.1. actuar lealmente y de buena fe en sus relaciones con el Agente.
- 5.2. a satisfacer el pago de las comisiones de acuerdo con lo previsto en la Cláusula 6.
- 5.3. poner a disposición del Agente los muestrarios y catálogos y demás medios necesarios para el ejercicio de su actividad de promoción. El Principal comunicará al Agente los precios de los productos vigentes en cada momento, notificándole con antelación suficiente las modificaciones que se produzcan. Asimismo, le suministrará el soporte técnico necesario para la más eficaz realización de las negociaciones comerciales.
- 5.4. comunicar al Agente cualquier contacto directo entre el Principal y sus clientes ubicados en el Territorio, proporcionándole los datos de marketing correspondientes a sus clientes, tales como estadísticas de ofertas y ventas, y cualquier otro dato estratégico no confidencial que ayude a la promoción de las operaciones de comercio encomendadas.
- 5.5. mantener constantemente informado al Agente de los pedidos recibidos por el Principal correspondientes al Territorio, así como de los cobros efectuados.
- 5.6. proporcionar al Agente tarjetas de visita con el anagrama de Industrias JLB (la empresa matriz del Principal), con objeto de que éste pueda realizar correctamente su función de promoción. No obstante, en las tarjetas figurará la condición de "Agente Independiente" del mismo.



- 5.7. finalmente, en el caso de desplazamientos del Agente a la sede del Principal en Miami, únicamente se le abonarán los gastos de transporte, hotel y desayuno, realizándose estas visitas por acuerdo entre las partes.

## **6 REMUNERACIÓN DEL AGENTE**

- 6.1. La comisión del Agente ascenderá al 15% del importe del pedido realizado por el correspondiente cliente, deduciéndose cualquier tipo de abono/descuento efectuado.
- 6.2. No obstante, dicho porcentaje está sujeto a la posibilidad de modificación por acuerdo entre las partes.
- 6.3. No darán lugar a comisión los pagos efectuados por clientes correspondientes a gastos de cancelación de pedidos.
- 6.4. Se considerarán operaciones promovidas por el Agente a los efectos de devengar derecho a comisión, cualquier tipo de pedido recibido por el Principal de un cliente, aunque éste se encuentre fuera del Territorio, siempre que la entrega se realice en una fábrica situada dentro del Territorio.

Por el contrario, no tendrá dicha consideración cualquier tipo de pedido correspondiente a un cliente situado en el Territorio, si el lugar final de entrega del pedido se sitúa en una fábrica fuera del Territorio.

## **7 FORMA DE PAGO DE LAS COMISIONES**

- 7.1. Las comisiones se considerarán devengadas en el momento en que el Principal reciba el pago de la totalidad del importe debido por parte del cliente.
- 7.2. El abono de las comisiones a las que tenga derecho el Agente se realizará de forma trimestral, dentro de los cinco primeros días laborables del trimestre siguiente al del devengo, contra la presentación de la correspondiente factura por parte del Agente.

## **8 INTEGRIDAD DEL CONTRATO**

Cualquier referencia al presente Contrato, se entenderá realizada al presente contrato junto con sus Anexos, constituyendo la totalidad de lo acordado entre las partes. Por lo tanto, este Contrato sustituye y anula todas las negociaciones, compromisos, declaraciones y contratos anteriores entre las Partes.

## **9 DURACIÓN Y RESOLUCIÓN DEL CONTRATO**

- 9.1. El presente contrato de agencia entrará en vigor en la fecha de su firma por ambas partes y tendrá una duración de 1 año.
- 9.2. Las partes podrán dar por terminado el presente contrato a la finalización del período de vigencia anteriormente señalado, notificando a la otra parte de forma fehaciente con 1 mes de antelación a la fecha de terminación teórica del mismo, su voluntad de no renovarlo.
- 9.3. Transcurrido el período contractual anteriormente reseñado sin que ninguna de las partes haya manifestado de acuerdo con el párrafo anterior, su intención de no renovarlo, el mismo se entenderá prorrogado por un periodo de tiempo indefinido, siendo posible su resolución por denuncia unilateral de cualquiera de las Partes, sin necesidad de invocar causa alguna, mediante preaviso por escrito equivalente a un mes por año de vigencia del contrato, con un máximo de seis meses.
- 9.4. En caso de terminación, bien sea por la expiración del plazo inicialmente previsto, bien sea por resolución unilateral de cualquiera de las partes, respetando los plazos de preaviso previstos en el párrafo anterior, la única compensación por terminación será el abono de las comisiones por los pedidos que se ejecuten durante los tres meses siguientes a la fecha de terminación del contrato.

## **10 CAUSAS DE RESOLUCIÓN**

- 10.1. Ambas Partes podrán resolver unilateralmente el presente Contrato cuando la otra parte hubiera incumplido total o parcialmente las obligaciones esenciales asumidas en el mismo y, notificado el incumplimiento, ésta no se hubiera subsanado en el plazo de 15 días, desde la notificación de dicho incumplimiento.
- 10.2. Ambas Partes podrán resolver unilateralmente el presente contrato en cualquier momento mediante simple notificación por escrito y sin necesidad de preaviso, cuando la otra parte haya sido declarada en estado de quiebra, admitida a trámite la suspensión de pagos o declaración de concurso de acreedores.

## **11 LEGISLACIÓN APLICABLE Y COMPETENCIA**

- 11.1. El presente contrato tiene naturaleza mercantil. Para todo lo no previsto en este contrato se atenderá a lo previsto en las leyes del Estado de Florida.



11.2. En la medida en que tal sumisión resulte legalmente admisible, cada una de las Partes del presente Contrato se somete irrevocablemente, con renuncia expresa al fuero que pudiera corresponderle, a la jurisdicción de los Juzgados y Tribunales del Estado de Florida para el conocimiento y resolución de cualquier reclamación que pudiera derivarse del cumplimiento o interpretación del presente Contrato.

En prueba de conformidad, ambas partes firman por duplicado y a un solo efecto, el presente contrato en la fecha y lugar arriba indicados.

[FILIAL]

p.p.

---

D. [●]

[AGENTE]

p.p.

---

D. [●]

[INCLUIR ANEXOS]



## Anexo IV: Oferta Estrategic Equipment LLC



C/ Arala 1  
47017 Valladolid, Spain  
Tel: (+34) 983 29 74 23 / Fax: (+34) 983 29 82 13  
info@maquinaschurros.com

## OFERTA PRESUPUESTO

## DIRECCIÓN DE FACTURACIÓN

Strategic Equipment LLC  
TriMark  
2801 S. VALLEY PKWY  
STE. 200  
75067 LEWISVILLE  
TEXAS - Estados Unidos

## DIRECCIÓN DE ENVÍO

Strategic Equipment LLC  
V. SANTINI INC, HUDSON YARDS MERCADO  
27 SOUTH 6TH AVE.  
10550 MOUNT VERNON  
NEW YORK - Estados Unidos

Oferta N.

9989

Fecha

02-04-2018

Código Cliente

430003799

CIF/NIF/VIES Cliente

Cód. artículo	Descripción	Entrega	Cantidad	Precio	Importe
MMP	2 LITRES MANUAL CHURROS MACHINE	17-04-2018	1,00	1.150,00.-	1.150,00.-
MMP-SC	CUTTING SYSTEM FOR MANUAL CHURROS MACHINE	17-04-2018	1,00	115,00.-	115,00.-
ALX-111	FRYER SUPPORT FOR MANUAL AND AUTOMATIC CHURRO MACHINE	17-04-2018	1,00	160,00.-	160,00.-
STE-3010-C-220M	70 CM DIAMETER ELECTRIC FRYER 13 KW, SINGLE-PHASE, 220V (PHASES AND VOLTAGE PENDING TO DEFINE)	17-04-2018	1,00	4.400,00.-	4.400,00.-
AD211050	A50 HARD/SOFT DOUGH MIXER WITH SPEED REGULATOR, 50 L	17-04-2018	1,00	6.075,00.-	6.075,00.-
EMB-202	70 CM DIAMETER ELECTRIC FRYER AND CHURRO MACHINE WOOD BOX	17-04-2018	1,00	120,00.-	120,00.-
EMB-207	50L HARD DOUGH MIXER WOOD BOX	17-04-2018	1,00	120,00.-	120,00.-
PORTES-EX	NEW YORK (JFK) AIRPORT SHIPPING COSTS INCOTERM: CIF	17-04-2018	1,00	870,00.-	870,00.-
DTO	SPECIAL DISCOUNT	17-04-2018	1,00	-160,00.-	-160,00.-

Importe Bruto		Descuento		IVA		TOTAL OFERTA
	%	Importe	Base	%	Importe	
12.850,00.-	0,00	0,00.-				12.850,00.- EUR

Forma de pago

IBAN\_ES75-0182-6552-38-0011507251

Inscrita en el Reg. Merc. de Valladolid, Tomo 888, Libro 0, Sección 8ª, Folio 141, Hoja VA-11243, Inscripción 1ª C.I.F. B-47449848

Para cualquier diferencia, queda reconocida la exclusiva jurisdicción de los Tribunales de Valladolid

Ver cláusula de protección de datos en [http://www.jlblanko.com/proteccion\\_datos.html](http://www.jlblanko.com/proteccion_datos.html)

## Anexo V: Packing List



# PACKING LIST

SENDER INFORMATION		CUSTOMS INFORMATION
MAILER	Industrias José Luis Blanco S.L.	
CIF	B47449848	
ADDRESS	C/ Araila 1	
CITY	Valladolid	
PROVINCE	Valladolid	
COUNTRY	España	
TELEPHONE	34 983 297 423	
FAX	34 983 298 213	
E-MAIL	Info@maquinaschurros.com	

DESTINATION (BILLING)		DESTINATION (DELIVERY)	
RECIPIENT	Strategic Equipment LLC TriMark	RECIPIENT	Strategic Equipment LLC
ADDRESS	2801 S. VALLEY PKWY STE. 200 75067 LEWISVILLE TEXAS	ADDRESS	V. SANTINI INC, HUDSON YARDS MERCAD... 27 SOUTH 6TH AVE. 10550 MOUNT VERNON NEW YORK
COUNTRY	United States	COUNTRY	United States

ORDER	DELIVERY NOTE(S)	INVOICE
10847	750/EX	246 / EX18

### LIST OF CONTENTS

PACKAGE N. 1				
		NET WEIGHT	GROSS WEIGHT	MEASURES
		182.5 Kg.	236.0 Kg.	90 x 98 x 110 cm
REFERENCE	DESCRIPTION	UNITS	HARMONIC SYST.	UNIT WEIGHT
MA3045LL	3 L AUTOMATIC CHURRO MACHINE MODEL 2020 ...	1.	8438.10.00.90	60.0 Kg.
AUX-054	SUPPORT ADAPTER FOR AUTOMATIC CHURRO MAC...	1.	8438.90	2.0 Kg.
AUX-111	FRYER SUPPORT FOR MANUAL AND AUTOMATIC C...	1.	8438.90.00.00	4.5 Kg.
STE-3010-C-220T	70 CM DIAMETER ELECTRIC FRYER 13 KW, THR...	1.	8438.10.00.90	90.0 Kg.
MC-050	SPECIAL FLOUR FOR CHURROS (1 BAG) **** ...	1.	1105.10	26.0 Kg.

PACKAGE N. 2				
		NET WEIGHT	GROSS WEIGHT	MEASURES
		112.0 Kg.	152.0 Kg.	87 X 97 X 105 cm
REFERENCE	DESCRIPTION	UNITS	HARMONIC SYST.	UNIT WEIGHT
AD210050	A50 HARD DOUGH MIXER 50 L 220V/ 3-PHASE	1.	8438.10.00.90	112.0 Kg.

SHIPPING COMPANY	Across Logistic	Company stamp
INCOTERM	CIF	
DATE OF EXPEDITION	06-12-2018	
TOTAL WEIGHT	388.0 Kg.	
NUMBER OF PACKAGES	2	



## Anexo VI: Factura de Exportación.



C/ Arala 1  
47017 Valladolid, Spain  
TEL: (+34) 983 29 74 23 / Fax: (+34) 983 29 82 13  
info@maquinaschurros.com

**FACTURA**

Strategic Equipment LLC  
TriMark  
2801 S. VALLEY PKWY  
STE. 200  
75067 LEWISVILLE  
TEXAS - Estados Unidos

Factura N. <b>246/EX18</b>	Fecha <b>30-11-2018</b>	Albaranes <b>750/EX</b>	
N. Cliente <b>430003799</b>	Referencia	N. Pedido <b>10847</b>	CIF/NIF/VIES Cliente

Cód. artículo	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
MA3045LL	3 L AUTOMATIC CHURRO MACHINE MODEL 2020 NOZZLES: 2 OUTPUT 12, 13, 14 MM 1 OUTPUT 15 MM LOPP 12 AND 13 HOLLOW ENGLISH 27 AND STANDART 28 N. SERIE C30-18-321	1,00	6.625,00.-	6.625,00.-
AUX-064	SUPPORT ADAPTER FOR AUTOMATIC CHURRO MACHINE 2020	1,00	90,00.-	90,00.-
AUX-111	FRYER SUPPORT FOR MANUAL AND AUTOMATIC CHURRO MACHINE	1,00	160,00.-	160,00.-
STE-3010-C-220T	70 CM DIAMETER ELECTRIC FRYER 13 KW, THREE-PHASE, 220V N. SERIE SEC-18-333	1,00	4.400,00.-	4.400,00.-
AD210060	A50 HARD DOUGH MIXER 50 L 220V 3-PHASE N. SERIE A50-18-196	1,00	5.775,00.-	5.775,00.-
EMB-202	70 CM DIAMETER ELECTRIC FRYER AND CHURRO MACHINE WOOD BOX	1,00	120,00.-	120,00.-
EMB-207	50L HARD DOUGH MIXER WOOD BOX	1,00	120,00.-	120,00.-
PORTES-EX	NEW YORK (JFK) AIRPORT SHIPPING COSTS INCOTERM: CIF	1,00	1.050,00.-	1.050,00.-
DTO	SPECIAL DISCOUNT	1,00	-500,00.-	-500,00.-
IVA EXPORT	VAT TYPE 0% EXPORT	1,00	0,00.-	0,00.-

Inscrita en el Reg. Merc. de Valladolid, Tomo 888, Libro 0, Sección 8ª, Folio 141, Hoja VA-11243, Inscripción 1ª C.I.F. B-47449848  
Para cualquier diferencia, queda reconocida la exclusiva jurisdicción de los Tribunales de Valladolid  
Ver cláusula de protección de datos en [http://www.jlblanco.com/proteccion\\_datos.html](http://www.jlblanco.com/proteccion_datos.html)



C/ Aralia 1  
47017 Valladolid, Spain  
Tel: (+34) 983 29 74 23 / Fax: (+34) 983 29 82 13  
info@maquinaschurros.com

Factura N. <b>246/EX18</b>	Fecha <b>30-11-2018</b>	Albaranes <b>750/EX</b>	
N. Cliente <b>430003799</b>	Referencia	N. Pedido <b>10847</b>	CIF/NIF/VIES Cliente

Cód. artículo	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
EXPORT	Origen : SPAIN The exporter of the products covered by this document(customs authorization No ES/84/3380/99) declares that,Except where otherwise clearly indicated, these products are of SPAIN preferential origin. C.O.: Valladolid, 2018	1,00	0,00.-	0,00.-
MC-050	SPECIAL FLOUR FOR CHURROS (1 BAG) **** FREE FOR TRY*** N. LOTE 1802647	1,00	1,00.-	1,00.-

Importe Bruto	Descuento		IVA		
	%	Importe	Base	%	Importe
17.751,00.-	0,00	0,00.-			

<b>TOTAL FACTURA</b>
<b>17.751,00.- EUR</b>

Forma de pago <b>IBAN_ES75-0182-6552-38-0011507251</b>	Vencimientos Vencimiento a fecha 30-11-2018, Importe: 17.751,00.-
---	--

Inscrita en el Reg. Merc. de Valladolid, Tomo 888, Libro 0, Sección 8ª, Folio 141, Hoja VA-11243, Inscripción 1ª C.I.F. B-47449848  
Para cualquier diferencia, queda reconocida la exclusiva jurisdicción de los Tribunales de Valladolid  
Ver cláusula de protección de datos en [http://www.jlblanco.com/proteccion\\_datos.html](http://www.jlblanco.com/proteccion_datos.html)

## Anexo VI: Modelo financiero

<b>Costes de fabricación - €</b>	<b>1.445.974</b>
% Aprovisionamiento	66%
% MOD	27%
% Otros gastos	7%
	100%

**Magen de fabricación 29,3%**

VAN - €						
Año	0			1	2	3
FC	5.623	5.623	5.623	13.466	52.764	76.404
VA FC				12.330	44.237	58.653
Inversión Inicial	9.740	VA FC	-9.740	12.330	44.237	58.653
VAN	105.480	Acumulado	-9.740	2.590	46.827	105.480
TIR	224%					
WACC	9,21%					
Pay back	0,94					

VAN								
87.039	86.493	85.951	85.414	84.882	84.353	83.830	83.310	82.795
86.845	86.301	85.761	85.225	84.694	84.167	83.645	83.127	82.613
86.652	86.109	85.571	85.037	84.507	83.982	83.461	82.945	82.432
86.459	85.918	85.381	84.849	84.321	83.797	83.278	82.763	82.252
86.267	85.727	85.192	84.661	84.135	83.613	83.095	82.582	82.072
86.076	85.538	85.004	84.475	83.950	83.429	82.913	82.401	81.893
85.885	85.348	84.816	84.288	83.765	83.246	82.731	82.221	81.714
85.694	85.159	84.629	84.103	83.581	83.063	82.550	82.041	81.536

$$WACC = K_d \times (D/V) \times (1 - t) + k_e \times (E/V)$$

<b>D</b>	Deuda de la empresa
<b>E</b>	Total de los fondos propios
<b>V</b>	E + D
<b>K<sub>d</sub></b>	(Gastos financieros)/((Deuda total en n-1 + deuda total en n)/2)
<b>K<sub>e</sub></b>	R <sub>f</sub> + (R <sub>m</sub> - R <sub>f</sub> ) x beta

<b>Total fondos propios</b>	<b>1.549.255€</b>
<b>Deuda total 2016</b>	<b>478.470€</b>
Acreedores comerciales	173.571,00€
Acreedores a LP	304.899,00€
<b>Estructura Deuda</b>	<b>23,60%</b>
<b>Estructura Recursos Propios</b>	<b>76,40%</b>
<b>Deuda total año 2015</b>	<b>146.158€</b>
Acreedores comerciales	137.911€
Acreedores a LP	8.247€
<b>Gastos financieros</b>	<b>1.790€</b>

<b>K<sub>d</sub></b>	<b>3%</b>
R <sub>f</sub> obligaciones del estado a 10 años	1,4%
R <sub>m</sub> rendimiento esperado del mercado	6,65%
Beta (Machinery)	1,15
Tasa impositiva	25%
<b>K<sub>e</sub></b>	<b>7,44%</b>
<b>Prima riesgo país</b>	<b>1%</b>
<b>Prima riesgo proyecto</b>	<b>2%</b>

<b>WACC</b>	<b>9,21%</b>
-------------	--------------

