



Atmosfruit

*Comercialización de frutas con
envasado en atmósfera modificada*

PROYECTO GLOBAL

Realizado por:

Andrea Moreno Peláez
Ángela Pérez Báscones
Miguel Solano Guerrero
Pilar Jiménez Castilla
Sebastián Salimei

Tutor:

Carlos Sanjuan Pitarch

ÍNDICE

1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
1.1.	ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL.....	6
1.2.	ENTORNO ECONÓMICO	7
1.3.	ENTORNO SOCIOLÓGICO.....	8
1.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO.....	9
1.5.	OTROS SECTORES	10
2.	ANÁLISIS DEL SECTOR	13
2.1.	TAMAÑO DEL SECTOR, ACTUAL Y POTENCIAL	13
2.1.1.	TAMAÑO DEL SECTOR	13
2.1.2.	MERCADO OBJETIVO	15
2.1.3.	TENDENCIA DE MERCADO Y MERCADO POTENCIAL.....	17
2.2.	ESTRUCTURA SECTORIAL.....	19
2.2.1.	COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES	19
2.2.2.	COMPETENCIA SUSTITUTIVA.....	21
2.2.3.	GRUPOS ESTRATÉGICOS	22
2.2.4.	CLIENTES	22
2.2.5.	PROVEEDORES	27
2.2.6.	BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	29
2.2.7.	ESTRUCTURA DE COSTES.....	30
2.2.8.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	31
2.2.9.	COMUNICACIÓN	32
2.3.	RESULTADO DE LA ENCUESTA	33
3.	DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO	38
3.1.	DAFO.....	38
3.2.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	40
4.	PLAN DE OPERACIONES	42
4.1.	ESQUEMA DE FLUJO	42
4.2.	INFRAESTRUCTURA.....	45
4.2.1.	LOCALIZACIÓN	45
4.2.2.	DISEÑO DE LA PLANTA. LAYOUT.....	47
4.3.	EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES	49
4.4.	POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN.....	50
4.5.	CALIDAD, GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL Y RIESGOS LABORALES	52
4.6.	PERSONAL NECESARIO Y DEFINICIÓN DE PUESTOS	55
4.7.	RESUMEN DE COSTES, GASTOS E INVERSIONES	57
5.	PLAN DE MARKETING	62
5.1.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	62
5.2.	PRODUCTO, ENVASADO Y ETIQUETADO	63
5.2.1.	PACKAGING.....	65
5.3.	PRECIO	66
5.4.	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	68
5.5.	IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA.....	73
5.6.	PROMOCIÓN.....	74



5.6.1.	ACCIONES.....	74
5.6.2.	ESTRATEGIA DIGITAL	78
5.7.	MIX DE COSTES DEL PLAN DE MARKETING	80
5.8.	RECURSOS HUMANOS	82
6.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	86
6.1.	ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	86
6.2.	POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y REMUNERACIÓN	89
6.2.1.	PÓLITICAS DE SELECCIÓN	89
6.2.2.	POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN.....	90
6.3.	PÓLITICAS DE RIESGOS LABORALES.....	93
6.3.1.	SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO.....	95
7.	PLAN FINANCIERO	97
7.1.	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	97
7.1.1.	INGRESOS.....	97
7.1.2.	AMORTIZACIONES DEL INMOVILIZADO MATERIAL.....	97
7.1.3.	CUENTA DE RESULTADOS	98
7.2.	ANÁLISIS DEL BALANCE	99
7.2.1.	ACTIVO	99
7.2.2.	PASIVO	100
7.3.	ANÁLISIS DEL CASH FLOW	102
7.3.1.	CÁLCULO DEL WACC Y DEL KE	102
7.3.2.	CASH FLOW	103
7.4.	ANÁLISIS DE RATIOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS	104
7.5.	PLAN DE CONTINGENCIA.....	105
	ANEXOS.....	110
	ANEXO 1: Encuesta	111
	ANEXO 2: Plano de planta	1113
	ANEXO 3: Detalle técnico de la máquina de EAM	1114
	ANEXO 4: Volumen de compra anual esperado por clúster	1117



DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO



Atmosfruit se dedica a la comercialización de frutas y hortalizas a mercados lejanos gracias a la tecnología de envasado con atmosfera modificada. Iniciaremos nuestra actividad con la comercialización de cerezas procedentes del Valle del Jerte a los países Nórdicos.

La tecnología de envasado con atmósfera modificada (en adelante EAM o simplemente AM) consiste en extraer aquellos gases que oxidan o estropean los alimentos sustituyéndolos por otros más neutros, como puede ser el nitrógeno. Hoy en día es utilizada principalmente con productos como la carne. Esta tecnología permite prolongar la vida útil del alimento mejorando tanto la distribución como la gestión de stock, sin uso de aditivos y conservantes.

El desarrollo del negocio se hace mediante una joint venture con Campo y Tierra (en adelante "CyT") que es nuestro socio: CyT, una empresa creada en 2005, con experiencia en el sector, que apoya nuestro negocio, tanto como inversor como siendo nuestro proveedor de materia prima ya elaborada y nuestras instalaciones de EAM están situadas en su planta.



ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1. ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

Nuestra actividad se desarrolla entre España y Europa de forma que el marco político-legal que nos afecta es la legislación tanto europea como la propia de cada país.

La Unión Europea donde se encuentra parte de logística y distribución de nuestro negocio es una zona de gran estabilidad política. Todos los países se rigen por sistema democrático con constituciones en las que se recogen derechos humanos, derechos y deberes de los ciudadanos y establecen el marco legal para el resto de legislación que en el que cambio de poder es resultado de elecciones generales.

La Unión Europea incluye en las normativas de cada país los tratados, aunque estos deben ser ratificados por los parlamentos de cada país, directrices, son objetivos y cada país decide como cumplirlos y reglamentos que son aplicables directamente.

Leyes europeas que nos afectan:

- Reglamento (CE) no 1935/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se derogan las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE.
- Reglamento (CE) no 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de 28 de enero de 2002 por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria, Modificado.
- Reglamento (CE) no 1642/2003 del Parlamento Europeo y del Consejo.
- Reglamento (CE) no 575/2006 de la Comisión de 7 de abril de 2006.
- Reglamento (CE) no 202/2008 de la Comisión de 4 de marzo de 2008.
- Resolución del Consejo, de 28 de mayo de 1969, por la que se establece un programa para la eliminación de los obstáculos técnicos a los intercambios de productos alimenticios, resultantes de disparidades entre las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros.
- Reglamento (CE) 2023/2006, de 22 de Diciembre de 2006, de la Comisión, sobre buenas prácticas de fabricación de materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos.
- Directiva 76/893/CEE.
- Directiva 97/48/CE.

En España el partido gobernante tras las elecciones del 20 de Noviembre de 2011 es el Partido Popular el cual ha llevado a cabo una serie de reformas para acabar con la



situación económica actual. La reforma laboral entre otras nos es de gran ayuda a la hora de contratación del personal además posibles reformas fiscales y financieras podrían favorecer el negocio. Además la legislación de comunidades autónomas también puede afectar al negocio.

Leyes españolas que nos afectan son:

- Orden IET/968/2012.
- Real Decreto 640/2006, de 26 de Mayo de 2006, por el que se regulan determinadas condiciones de aplicación de las disposiciones comunitarias en materia de higiene, de la producción y comercialización de los productos alimenticios.
- Ayudas para el fomento y apoyo de la actividad comercial. Consejería de empleo, empresa e innovación. - D. Gral. de reordenación industrial y comercio.
- Programa de financiación de empresas: Línea de avales. Consejería de empleo, empresa e innovación. - D.Gral. de empresa y actividad emprendedora.
- Ley 3/2002, de 9 de mayo, de Comercio, de la Comunidad Autónoma de Extremadura.
- Ley 19/2010, de 28 de diciembre, de medidas tributarias y administrativas de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

1.2. ENTORNO ECONÓMICO

Para la economía mundial se espera previsiones optimistas y que registre una continua mejora del crecimiento del PIB que lo sitúe 2013 al 3,5% (3,2% en 2012). Este leve crecimiento se sustenta en la menor aversión al riesgo debido a las acciones tomadas por los bancos centrales, en especial por el BCE. Si bien es cierto que hay factores como la posible ruptura del euro que pueden deteriorar estas perspectivas.

Se han producido avances en la solución de la crisis de la eurozona, esto ha suavizado las tensiones financieras, en especial el mercado de deuda europeo. Con la compra de deuda por parte del BCE, que ha mejorado las condiciones de financiación y se han reducido los tipos de interés de deuda en especial para los países periféricos de la zona Euro entre los que se encuentra España.

Las perspectivas para el conjunto de la Zona euro.

Durante el segundo trimestre del 2012 la economía se contrajo esto es debido al resurgimiento de la crisis y las tensiones financieras. La demanda doméstica se vio afectada, si bien es cierto que las exportaciones continúan creciendo. Los países del



norte de Europa han sido capaces de escapar de la recesión, por el contrario en la periferia la actividad económica se ha visto afectada de forma negativa por los fuertes ajustes fiscales y la dificultad para acceder a la financiación.

En el 2012, las economías del centro de Europa se desaceleraron pero presentan tasas de crecimiento positivas (Alemania con un 0.9% y Francia con 0.1%), mientras que en los países de la periferia se producen caídas del PIB (Italia con una caída del -2,4%, España con un -1,4% y Portugal con un -2,8%). La recuperación en los países de la Eurozona en 2013 no será generalizada, las previsiones nos indican una pequeña consolidación de la recuperación en los países del centro y norte de Europa (Alemania: 1,3% y Francia: 0,5%), mientras que los países de la periferia continuarán en recesión (Italia: -0,6%, España: -1,4% y Portugal: -0,7%).

Debido a los ajustes fiscales que se están produciendo el consumo público ha sufrido una disminución. La demanda doméstica se verá afectada en los países de la periferia debido a estos ajustes fiscales, mientras que en los países de Europa del centro y norte no se verá afectada produciéndose un proceso divergente.

Las exportaciones continuarán siendo la única fuente de crecimiento, aunque sedesacelerará como consecuencia del menor crecimiento esperado para la economía global y una mayor apreciación del euro, en nuestro caso debido al mercado las variaciones en euro no son de gran importancia.

Las previsiones para el mercado de trabajo reflejan que continúe un deterioro del mismo produciéndose una mayor destrucción de empleo (-0,8% en 2012 y -0,3% en 2013) y un mayor aumento de la tasa de paro hasta el 11,4% en 2012 y 11,8% en 2013. Con las medidas tomadas por el gobierno se prevé una mayor flexibilidad en el mercado laboral.

En cuanto a la inflación se mantendrá en un 2.5% hasta finales del 2012 y para el 2013 se prevé una desaceleración generalizada en el conjunto de la zona euro.

1.3. ENTORNO SOCIOLÓGICO

España cuenta con una población de aproximadamente 47 millones de habitantes. En torno a un 4% de la población trabaja en el sector primario. La producción de frutas es muy variada debido a su diversidad de climas y zonas productivas. Las frutas de pepita o hueso, como las cerezas, suponen un 30% de la producción española de frutas.

Los países nórdicos, nuestro mercado objetivo, tienen un consumo medio de 71kg por persona y año, aunque es un consumo inferior de frutas a los países del sur de



Europa, hay una tendencia hacia una forma de vida más saludable lo que implica un aumento de consumo de frutas y hortalizas.

La preocupación de la sociedad por la salud sigue estando en auge, además del incremento de la tasa de obesidad infantil debido a los nuevos hábitos de consumo. Y es en este sector de población preocupada por su calidad de vida donde las frutas se destacan haciendo notorias sus cualidades beneficiosas.

El consumo de frutas está determinado por un amplio abanico de factores:

- Edad, sexo y estatus socio-económico. La influencia de estos factores parece estar determinada por otros factores, p.ej. preferencias alimenticias, conocimiento, aptitudes y recursos.
- Factores personales, p.ej. autoeficacia, autoestima, falta de tiempo, valores personales y la percepción de la salud de su propia dieta.
- Entorno social - apoyo social, estímulos sociales y modelos de alimentación y el ambiente a la hora de comer etc. influyen en las preferencias alimenticias y actitudes hacia fruta y verdura, y por consiguiente, determinan los alimentos que elegimos y comportamientos alimenticios.

En líneas generales el perfil demográfico de consumidores de fruta fresca en el norte de Europa son mujeres entre los 35 y 55 años con un grado social medio-alto, que muestran preferencia por la fruta en su estación natural y que asocian la cereza al verano, que es cuando España se concentra la maduración y recogida de la misma (de abril a agosto principalmente).

Por otra parte en términos generales las tendencias de innovación en alimentación han experimentado grandes cambios pasando por la renovación de los envases. Los alimentos deben ser lo más seguros posible desde el punto de vista higiénico y de la salud, pero al mismo tiempo, deben poseer la máxima calidad sensorial, y conservarla el mayor tiempo que sea posible.

1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

El envasado en atmósfera modificada consiste en sustituir la atmósfera que rodea al alimento por una mezcla de gases adecuada, que permita controlar las reacciones enzimáticas y microbianas, ralentizando la degradación de los alimentos y aumentando su tiempo de vida útil. A su vez, mantiene la calidad del producto (aspecto, color, sabor, evita mezcla de olores), no requiere el uso de conservantes, reduce los costes de transporte debido a la menor frecuencia de reparto e incrementa la zona de distribución.



Esta tecnología da la posibilidad de hacer llegar al consumidor final un producto fresco y seguro, con buenas características sensoriales e higiénicas. De todos modos no se debe subestimar el hecho que se trata de una tecnología compleja: para una aplicación eficaz, que produzca todos los efectos positivos deseados, es necesario poseer un óptimo conocimiento de las características del producto que se quiere condicionar, conocer el comportamiento de la microflora contaminante y las propiedades de transmisión del material de embalaje que se utiliza. Como medidas de control, existen ensayos de hermeticidad y de comprobación de la composición gaseosa que verifican el buen estado del producto.

Actualmente en España hay empresas dedicadas a la producción y comercialización de máquinas con esta tecnología y de los gases necesarios para realizar el envasado, dando lugar a la posibilidad de adquirirlos localmente, evitando así gastos impositivos ligados a la importación.

1.5. OTROS SECTORES

Para llevar a cabo nuestro proyecto vamos necesitar:

- Alquilar o comprar una nave en España, en el Valle del Jerte, donde se instalan todos los equipos necesarios para efectuar el envasado de las cerezas.
- Maquinaria para el envasado con atmósferas modificadas, que compramos en España.
- Cerezas, como materia prima, para su posterior envasado y distribución.

Dicha materia prima es adquirida en el Valle del Jerte, por ello estamos planteando la posibilidad de implantar allí la sede central de nuestro negocio, ya que es lugar de España donde hay un mayor cultivo de cerezo.

La cereza es un cultivo de clima relativamente cálido, como el que se da generalmente en este lugar. La superficie dedicada a ello es de 6.600Ha de secano (por su clima) y 210Ha de regadío aproximadamente, con una producción de 25.000 toneladas al año. En la actualidad supone más del 80% de la renta agraria, con unos rendimientos en secano de 40Qm/Ha y de 60Qm/Ha en regadío aproximadamente.

Es necesario destacar que nuestra empresa va a depender en gran medida del sector del cultivo de cerezas. En función de cómo se lleve a cabo la cosecha, dependiendo principalmente de los factores meteorológicos, vamos a poder disponer en mayor o menor medida de la materia prima necesaria, por este motivo llevaremos a cabo una jointventure con una empresa productora de cerezas como puede ser Campo y Tierra situada en el Cáceres, cerca del Valle del Jerte.



De acuerdo a la FAO, España está entre los seis primeros exportadores de cerezas del mundo, lo cual significa que hay bastante demanda a nuestro país de este tipo de cultivo. Es necesario conocer cuáles son esos países para dirigirnos a ellos y ofrecerles un valor añadido con nuestro producto.



ANÁLISIS DEL SECTOR

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. TAMAÑO DEL SECTOR, ACTUAL Y POTENCIAL

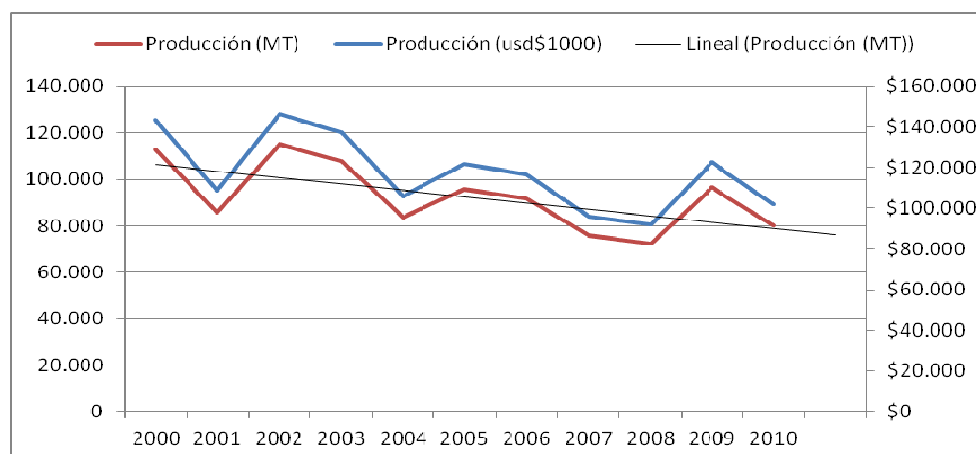
2.1.1. TAMAÑO DEL SECTOR

Para analizar el tamaño del mercado necesitamos considerar tanto el tamaño local de producción de cerezas, como el tamaño del mercado objetivo donde éstas son comercializadas. Por otra parte, debido al enfoque macro del análisis, no vamos a distinguir entre tipos de cerezas aún, sino que vamos a tomar el mercado total de cerezas como único referente para evitar detalles que a estas alturas no es conveniente limitar. En cuanto a la producción de cerezas en España los datos son los siguientes:

AÑO	PRODUCCIÓN (USD\$1000)	PRODUCCIÓN (MT)
2000	\$143.527	112.900
2001	\$108.821	85.600
2002	\$146.428	115.182
2003	\$137.266	107.975
2004	\$106.109	83.467
2005	\$121.694	95.726
2006	\$116.540	91.672
2007	\$96.284	75.738
2008	\$92.124	72.466
2009	\$122.551	96.400
2010	\$102.083	80.300

Tabla 1: Fuente STATFAO

Se puede observar, en la siguiente gráfica, que la producción española de cerezas, a pesar de resultar altamente variable, tiene una tendencia a decrecer. Se podría intuir que el nivel de producción para los años 2012 y 2013 rondarán los 70.000TM.



Gráfica 1: Elaboración propia



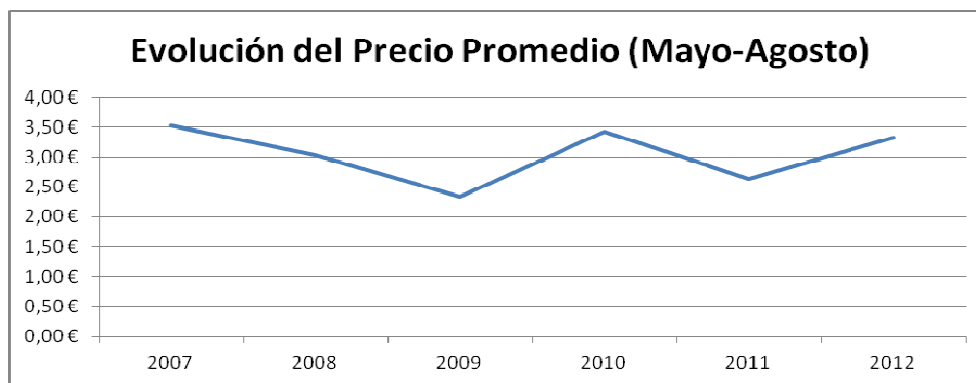
Por otra parte, si analizamos la evolución del precio, no se observa un patrón fuerte de aumento como se esperaría debido a la reducción en el nivel de producción:

Average of Precio Medio Mercado Eur/Kg	Column Labels						
Row Labels	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Grand Total
Enero	9,70 €	6,11 €	8,04 €	6,17 €	5,62 €	7,00 €	7,11 €
Febrero	9,00 €	6,20 €	5,00 €	6,50 €	5,50 €	6,25 €	6,41 €
Marzo	9,00 €	7,00 €	5,00 €	7,00 €	5,50 €	6,00 €	6,58 €
Abril	14,50 €	9,95 €	7,12 €	7,00 €	10,73 €	9,75 €	9,84 €
Mayo	3,98 €	3,89 €	3,31 €	6,36 €	2,42 €	4,97 €	4,16 €
Junio	2,47 €	2,68 €	1,37 €	2,17 €	1,74 €	2,01 €	2,07 €
Julio	2,70 €	2,09 €	1,63 €	2,18 €	2,20 €	2,45 €	2,21 €
Agosto	5,00 €	3,47 €	3,01 €	3,00 €	4,18 €	3,88 €	3,76 €
Septiembre	5,00 €	11,00 €	11,18 €	13,50 €	7,00 €	7,86 €	9,26 €
Octubre	5,00 €	12,00 €	11,50 €	13,50 €	7,00 €	8,50 €	9,58 €
Noviembre	9,20 €	11,17 €	12,63 €	12,85 €	11,33 €	10,19 €	11,23 €
Grand Total	6,87 €	6,87 €	6,34 €	7,29 €	5,75 €	6,26 €	6,56 €

Tabla 2: Fuente Mercamadrid

Al tratarse de un producto estacional, no todos los meses son representativos; en la gráfica anterior en amarillo están marcados aquellos períodos donde se concentran la mayoría de de las ventas en España debido a los tiempos de cosecha. Podemos deducir que nuestra campaña se concentra en los meses comprendidos entre abril y agosto.

En la siguiente gráfica se puede observar la evolución del precio de la cereza por año:



Gráfica 2: Elaboración propia

Por último, relacionado con la producción de las cerezas, la eficiencia en costes se ve altamente influenciada por la localización de la infraestructura en España. Hay que tener en cuenta que para envasar las cerezas con atmósfera modificada va a ser necesario ubicar las instalaciones con sus respectivas máquinas en la región que reúna las condiciones más favorables para su posterior distribución. Dentro de estas condiciones, una muy importante es la producción de cerezas, la cual se detalla a continuación:

PROVINCIA	% PRODUCCIÓN
Cáceres	34%
Zaragoza	21%
Granada	4%
Huesca	4%
Tarragona	3%
Lleida	3%
Burgos	3%
Jaén	2%
Navarra	2%
Logroño	2%
Girona	2%
Barcelona	2%
Alicante	2%
Resto	17%
ESPAÑA	100%

Tabla 3: Elaboración propia

Se observa que en la provincia de Cáceres se concentra más de un tercio de la producción nacional, y que además dispone de buenas condiciones económicas para una posible instalación (como se explica en otros puntos del análisis).

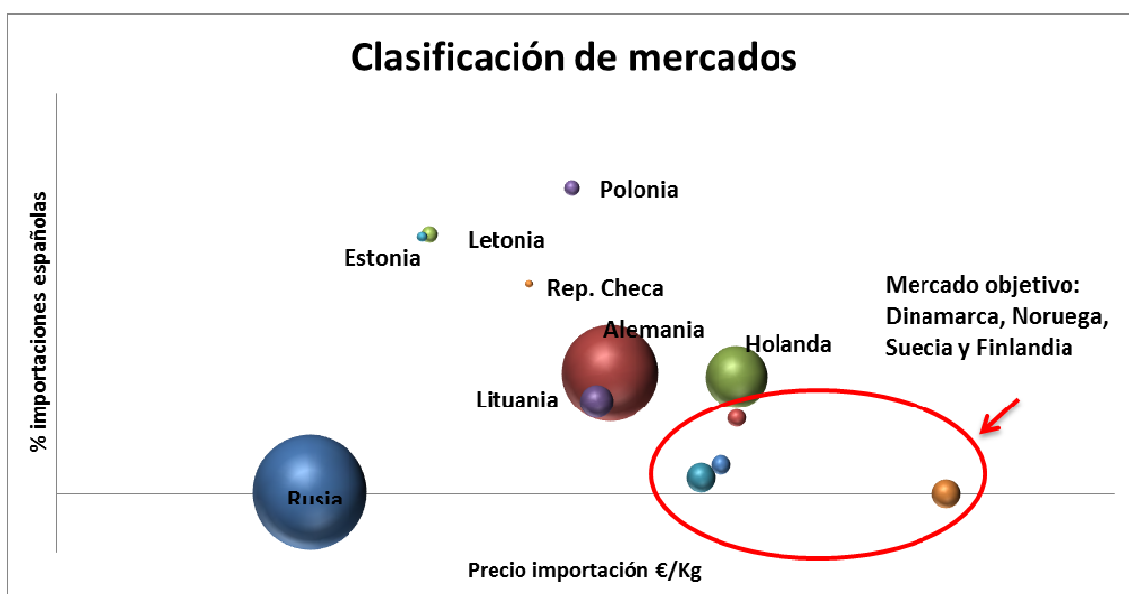
2.1.2. MERCADO OBJETIVO

Para analizar el **mercado objetivo** en donde se comercializan las cerezas envasadas con AM, se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Que el mercado objetivo no esté altamente saturado por importaciones españolas.
- La distancia entre la zona de envasado y su respectiva comercialización. Nuestro producto permite ampliar estas distancias gracias al alargamiento de la vida útil, pero también es más caro por este proceso; ambas condiciones concluyen que nuestro mercado objetivo debe ser más lejano que la exportación tradicional/grosa española. De esta forma se evita competir en precios con la competencia local de España y al mismo tiempo, abastecemos mercados que, dada la vida útil de la cereza sin estar envasada con EAM, no son atractivos para los exportadores españoles.
- El precio promedio de importación del mercado objetivo debe ser lo suficientemente atractivo para comercializar: se evalúa versus el precio promedio de exportación de España.
- Por último, debe haber una demanda lo suficientemente atractiva como para poder aplicar economía de escalas.

Considerando estas pautas se puede definir un mercado objetivo atractivo para desarrollar la distribución y comercialización de nuestro producto.

En el siguiente gráfico se muestran los mercados más atractivos, teniendo en cuenta solamente mercados lejanos donde la tecnología de EAM supone una ventaja comparativa y eliminando mercados más tradicionales y cercanos donde la exportación ya es muy alta como Francia, Italia... Para clasificarlos tenemos en cuenta el tamaño del mercado, importaciones españolas y el precio de importación del mercado en cuestión.



Gráfica 3: Elaboración propia

De esta forma podemos observar que los países Noruega, Finlandia, Suecia y Dinamarca son nuestro mercado objetivo.

De FAOSTATS se extrae que el precio promedio ponderado a las toneladas exportadas de los últimos tres años es aproximadamente 3.082\$/ton. Este es el precio mínimo de importación del mercado objetivo.

EXPORTACIONES ESPAÑOLAS		
Año	Cantidad (ton)	Valor (\$/ton)
2008	13.462	\$3.468
2009	25.498	\$3.139
2010	22.951	\$2.793

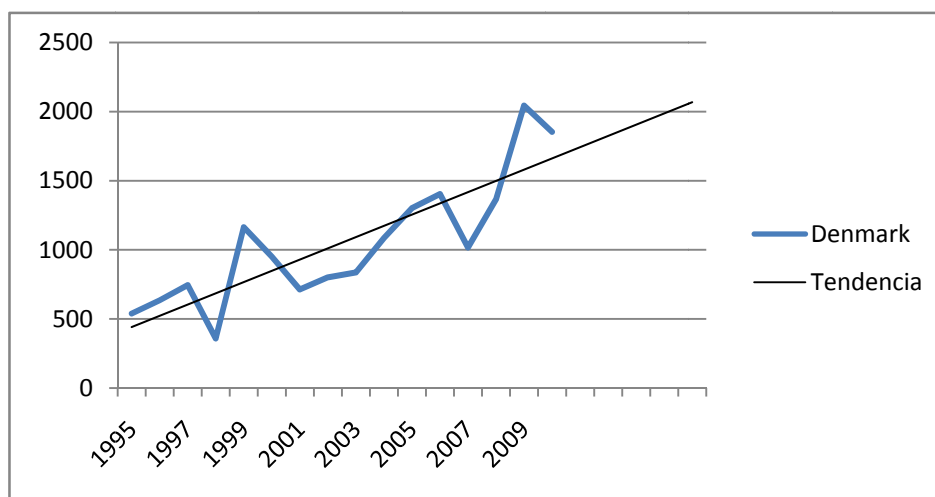
Tabla 4: Fuente FAOSTATS

2.1.3. TENDENCIA DE MERCADO Y MERCADO POTENCIAL

La tendencia de mercado en cuanto a las importaciones de cerezas la analizamos por países de forma que podamos estimar las demandas y así desarrollar nuestra estrategia de distribución.

✓ DINAMARCA

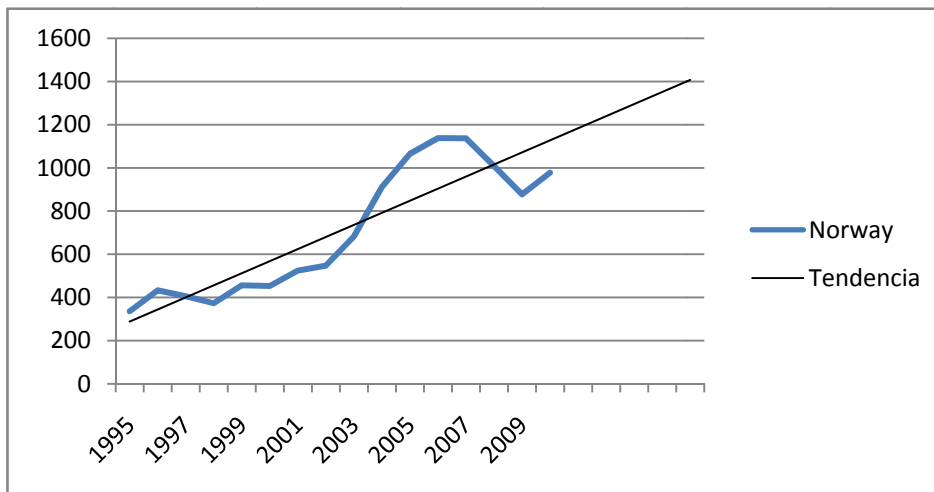
El volumen de mercado en Dinamarca de importaciones de cerezas es claramente creciente y tiene una tendencia a continuar así en los próximos años, para 2014 estimamos un crecimiento del mercado de un 5% siendo la cantidad importada de 1.496.498 Kg. Además dentro de nuestro mercado objetivo es el país con mayor volumen de importación y por tanto de consumo (*ver gráfica 4*).



Gráfica 4: Elaboración propia a partir de FAOSTATS

✓ NORUEGA

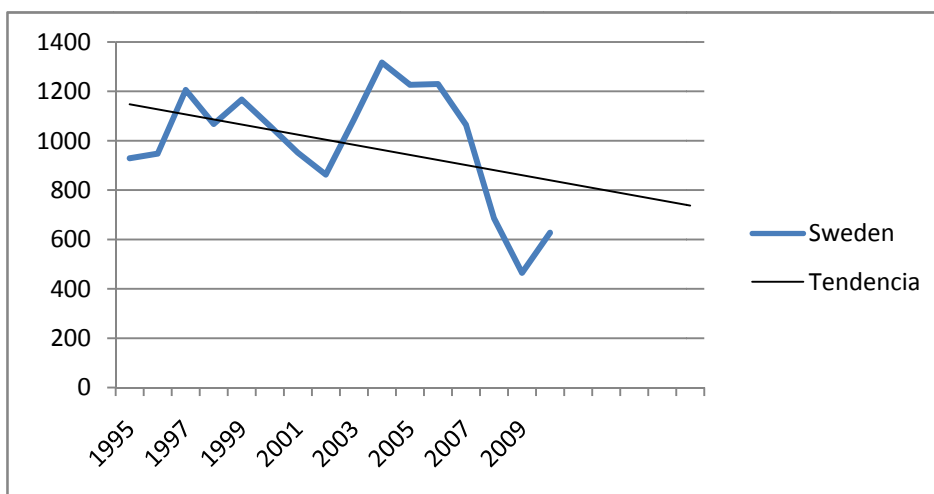
Noruega es por volumen de importaciones el segundo país en el grupo de los países nórdicos. Su tendencia, mucho más regular que la de Dinamarca, es también creciente sobre todo a partir de 2004 con una caída debido a la crisis económica por ser allí considerada la cereza como un producto de cierto lujo. En el futuro proveemos un crecimiento al igual que en Dinamarca del 5% alcanzando en 2014, 1.047.935Kg (*ver gráfica 5*).



Gráfica 5: Elaboración propia a partir de FAOSTATS

✓ **SUECIA**

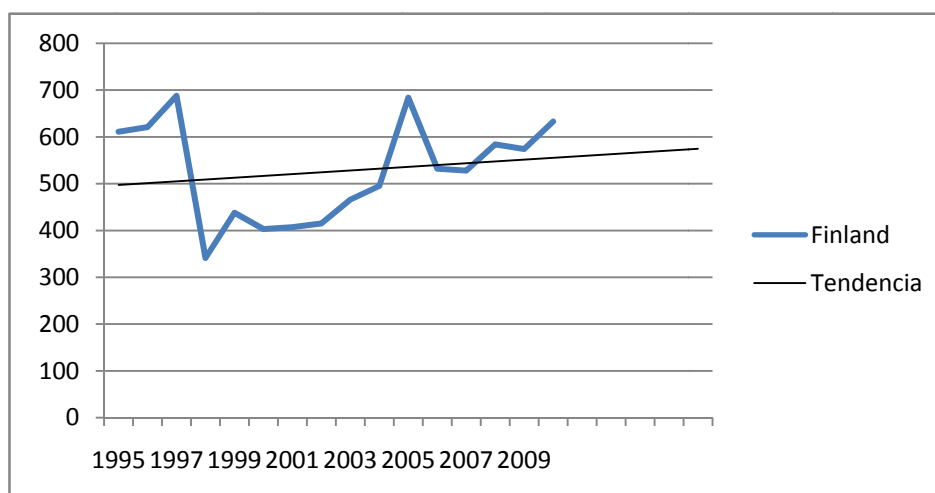
Suecia es la excepción de los países nórdicos ya que a pesar de haber experimentado un crecimiento de las importaciones de cerezas entre 2002 y 2006 tiene una tendencia de disminución de éstas desde 2006 en adelante. Prevemos una caída de las importaciones de un 3% con un volumen total de 673.891Kg (ver gráfica 6).



Gráfica 6: Elaboración propia a partir de FAOSTATS

✓ **FINLANDIA**

Finlandia, el mercado más pequeño de todos tiene una tendencia creciente de forma general, sin embargo existen grandes picos de demanda tanto positivos como negativos. Calculamos que el mercado experimentará un crecimiento del 1% con un volumen de 529.885 Kg (ver gráfica 7).



Gráfica 7: Elaboración propia a partir de FAOSTATS

De forma general teniendo en cuenta los efectos de tendencias de los países, podemos estimar que el CAGR es de un 3,5%, sin embargo podemos observar en la siguiente tabla los datos por país:

	Tendencias	2014	2015	2016	2017	2018
Denmark	5%	\$5.610.513	\$5.914.198	\$6.234.320	\$6.571.771	\$6.927.486
Sweden	-3%	\$2.602.564	\$2.523.393	\$2.446.631	\$2.372.203	\$2.300.040
Norway	5%	\$5.425.897	\$5.715.331	\$6.020.204	\$6.341.340	\$6.679.606
Finland	1%	\$2.096.410	\$2.111.840	\$2.127.383	\$2.143.041	\$2.158.814
TOTAL	3,50%	\$15.735.385	\$16.264.762	\$16.828.538	\$17.428.355	\$18.065.946

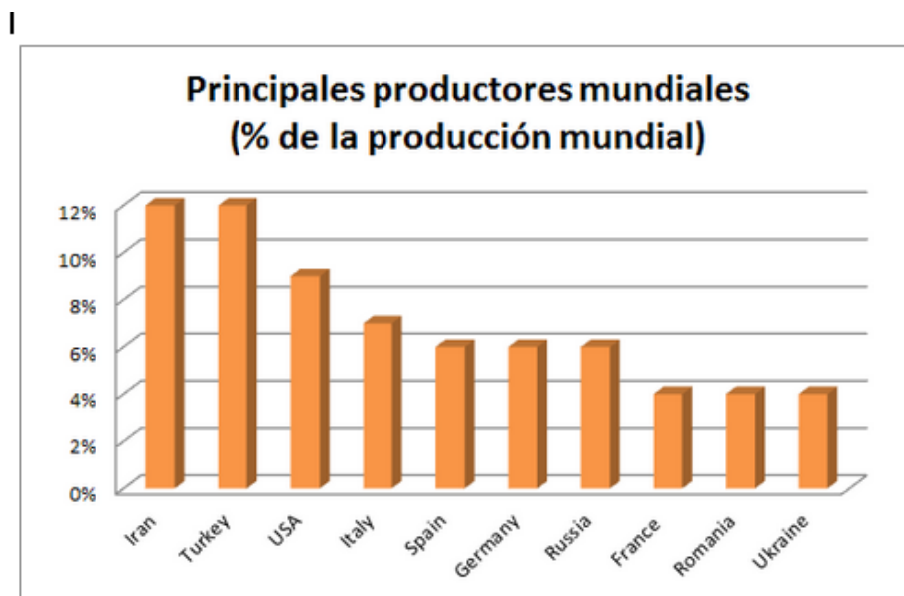
Tabla 5: Elaboración propia

2.2. ESTRUCTURA SECTORIAL

2.2.1. COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES

En nuestro proyecto de envasado y distribución de cerezas tenemos dos tipos de competidores. Por el origen de nuestros competidores los países que son grandes productores y exportadores de cerezas y la competencia interna en España.

Dentro de los **países productores y exportadores** de cerezas:



Gráfica 8: elaboración propia a partir de FAOSTATS

En la gráfica anterior vemos cuales son los grandes países productores de cerezas y por tanto competidores potenciales a la hora de exportación y distribución.

Irán: Es el principal productor de cerezas sin embargo tan sólo el 0,4% lo de dedica a exportación. Su producción se basa en el consumo interno por lo que a pesar de ser un gran productor no representa una gran competencia para nuestro negocio.

Turquía: El segundo productor mundial aunque el primero hasta hace poco. Cultiva gran variedad de cerezas pero las más importantes Dalbastı, Napoleón, Edirne, Turfanda, EarlyBurlat, Starking Hardy Giant, DuronaDicesena. Exporta a toda Europa y Rusia. Es uno de los competidores más duros ya que no solo cubre nuestro mercado objetivo sino que sus costes de producción son mucho menores. Además hay que tener en cuenta que su potencial no está totalmente aprovechado por lo que tiene una tendencia a seguir creciendo.

EEUU: Es el tercer productor mundial aunque ha disminuido su peso desde el 2004 que contaba con un 14% de población mundial. Las cerezas producidas son de los tipos Bing, Brooks, Tulare, King, Sweetheart y Rainier.

Los principales países a los que exporta son Japón, Canadá y Taiwán. Por las características de este mercado no parece que sean competidores directos.



Italia: Ocupa el cuarto puesto de producción, sin embargo es un caso especial porque a pesar de su gran producción sigue importando más que exportando. De ahí que haya incrementado el territorio dedicado a este cultivo y lo haya hecho más intensivo.

Francia: Es el octavo productor de cerezas, está por detrás de España sin embargo la cercanía de los países los convierte en competidores directos ya que tienen acceso a los mismos mercados. Las cerezas producidas principalmente son Burlat (30% de la producción) y Summit (10%). Sus exportaciones van principalmente a Alemania, Países Bajos, Reino Unido y Bélgica dentro de la UE.

Chile: A pesar de no encontrarse entre los grandes productores está incrementando tanto su producción y exportación de cerezas de forma agigantada en los últimos años. Además es el principal competidor en cuanto a tecnología puesto que ya está utilizando el EAM para la exportación a Europa y Asia.

Por esta razón podríamos considerarlo por una parte competidor, aunque por otro lado podría ser un proveedor de esta fruta en épocas que aquí en España no se produce.

En cuanto a los **competidores dentro de España** podríamos considerar a todas aquellas cooperativas que tengan la distribución integrada. Dentro de estas la más importante es la Asociación de Cooperativas del Valle del Jerte que incluye las siguientes cooperativas (16 en total). Se encuentra localizada en Cáceres y se encarga de la comercialización de los productos de las cooperativas, cuyo producto principal es la cereza. Comercializa unas 15.000 toneladas de media al año con una gran importancia en el contexto europeo.

Desde el punto de vista del envasado existe una empresa dedicada al envasado de cerezas como tal, Grupo Alba Internacional. También existen compañías que venden la tecnología y materiales para integrar el envasado en la cadena productiva.

Así que por este lado no tenemos una competencia directa muy amplia, aunque sí es cierto que empresas dedicadas a la comercialización y envasado de otras frutas pueden ser competidores comerciales como la empresa, Propiedades del Valle S.L por el momento localizada en Murcia.

2.2.2. COMPETENCIA SUSTITUTIVA

Debido a las características únicas de las cerezas no existen productos sustitutivos. Su color rojo, sabor y vitaminas A, B1, B2, B6, B3, y C además su consumo reduce el nivel de ácido úrico en la sangre y es un excelente antioxidante, lo que la hace única.

Aunque se podrían considerar sustitutivos aquellas frutas que se dan en la misma época como son el melocotón, albaricoque, nísperos, melón, sandía y ciruelas.

2.2.3. GRUPOS ESTRATÉGICOS

Identificación:

- Las empresas que producen y distribuyen dentro del área geográfica del Jerte: Agrupación de Cooperativas Valle del Jerte; Cooperativa del Campo; Grupo Alba Internacional; Campo y Tierra del Jerte; Valgren.
- Otras áreas productoras españolas de menor envergadura y algunas de las empresas productoras y exportadoras son:
 - Aragón (Dasben en Lleida; FrutariaSat 9413)
 - Andalucía
 - Cataluña (Dasben; Vivefruit)
 - Castilla y León
 - Comunidad Valenciana (Don Cherry; Terra Group Fruta)
- Los principales sectores implicados en la distribución de la fruta fresca en Europa: el sector minorista, el sector de la restauración y de servicio de comidas, y el sector industrial. Dentro del sector minorista encontramos dos subdivisiones principales: los supermercados y los negocios especializados. El sector de los negocios especializados abarca las fruterías, los mercados cubiertos y los mercados callejeros.
- La compra-venta de cerezas on-line está parcialmente extendida centrándose las webs en los siguientes mercados de producción:
 - www.cherriesdirect.com.au Venta de cerezas australianas. Venden su producción regional en verano importando desde los Estados Unidos en invierno. Su comercio se limita a Australia.
 - www.cherryhill.com.au Comercializa cereza australiana en la zona.
 - www.orchardfresh.co.nz Nueva Zelanda
 - www.edessacity.gr Grecia
 - www.cherriesonline.gr Grecia
 - www.cerezasdebolea.com España

2.2.4. CLIENTES

El mercado se divide en cerca del 90% en grandes grupos que tienen integrados sus propios mayoristas y serán donde centremos nuestros esfuerzos comerciales, ya que el resto representa muy poca cuota de mercado, por lo que no nos interesan:

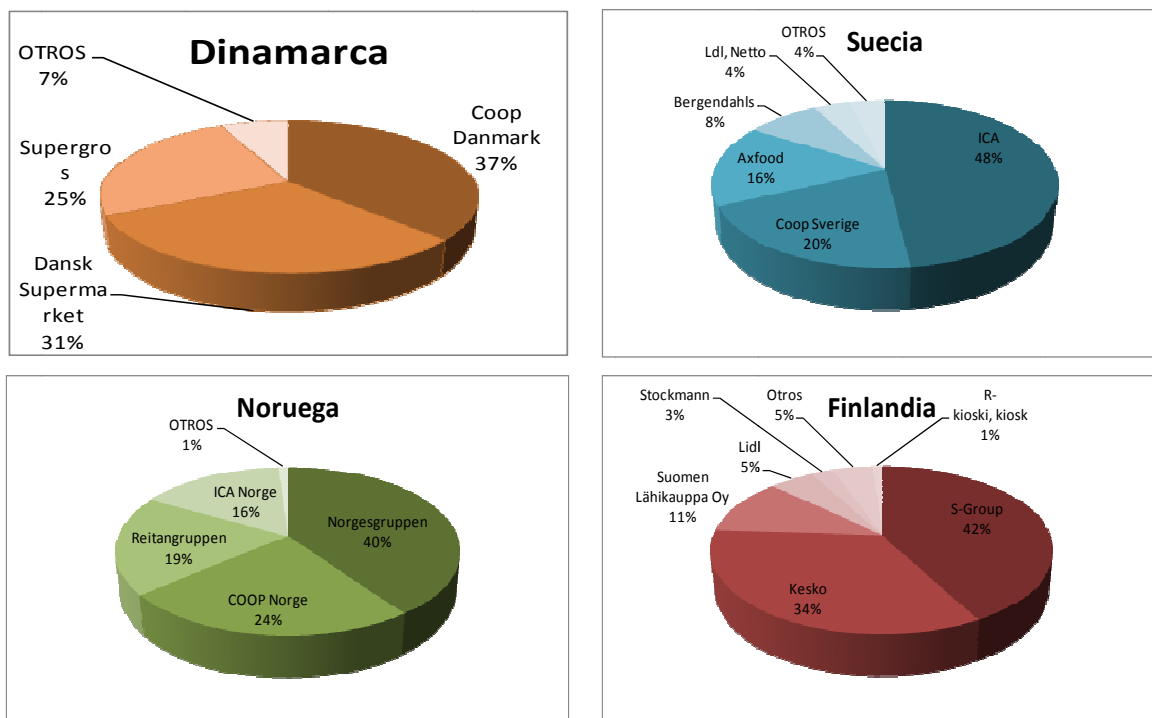


Gráfico 9: Elaboración propia

Dentro de estos, nuestros clientes se diferencian en dos tipos dependiendo del tipo de producto:

Grandes superficies: A estos clientes les vendemos el producto de marca blanca, es decir, aún con el mismo envasado las cerezas no llevan nuestra marca sino que las comercializamos como marca blanca de forma que las grandes superficies las puedan etiquetar con su marca.

Tiendas especializadas y grandes superficies con sección gourmet: En este caso vendemos directamente nuestra marca propia por lo se comercializa a un mayor precio.

En nuestro caso estamos especialmente interesado en grupos que tenga tanto supermercados, hipermercados como secciones gourmet, como tiendas especializadas.

✓ **DINAMARCA**

En este caso existen 3 grandes grupos CoopDanmark, DanskSupermarket, Supergros, entre los tres abarcan un 93% del mercado de fruta del país por lo que es el segmento que nos interesa.

DanskSupermarket está compuesto por discountstores, supermercados e hipermercados, y en ninguno se comercializan producto tipo gourmet. Además es el

grupo más pequeño por el número de tiendas aunque no es así por cuota de mercado (31%)

Supergros con una composición similar al anterior grupo posee además secciones gourmet en algunos de sus establecimientos. Representa la cuota de mercado más reducida (25%) pero llega a superar las 800 tiendas a lo largo del país.

CoopDanmark es el grupo de mayor tamaño posee cerca de 1200 tiendas y el 37% del mercado. Incluye tiendas exclusivamente gourmet, supermercados, supermercados con tienda gourmet, hipermercados...

GRUPO	% MERCADO	% MERCADO FRUTA	MARCAS PROPIAS	TIPO ESTABLECIMIENTO	Nº TIENDAS	% PARTICIP. GRUPO
COOP DANMARK	29%	37%			1176	
			SUPERBRUGSEN	Hipermercado	269	23%
			DAGLI'BRUGSEN	Supermercado	203	18%
			LOKALBRUGSEN	Supermercado	180	16%
			IRMA	Gourmet	82	7%
			KVICKLY	Superm. product. gourmet	81	9%
			FAKTA	Discount store	361	27%
DANSK	24%	31%			544	
			NETTO	Discount store	435	52%
			A-Z	Discount store	1	2%
			BILKA	Hipermercado	18	18%
			FOTEX	Supermercado	88	25%
			SALLING	Gran almacén	2	3%
SUPERGROS	19%	25%			805	
			SPAR	Supermercado	531	43%
			SUPERBEST	Supermercado	220	19%
			LIVA	Mercado product. gourmet	2	3%
			LOVBJERG	Discount store	16	9%
			DREISLER	Discount store	9	6%
			ISO	Gourmet	12	7%
			ABC LAVPRIS	Discount store	13	8%
			L.I.C	Almacenes secc. gourmet	2	5%
OTROS		7%				

Tabla 6: Elaboración propia

✓ NORUEGA

El mercado de Noruega en un 99% está ocupado por cuatro grupos Norgesgruppen, CoopNorge, Reitangruppen, ICA Norge. Las principales tipos de establecimiento que tienen son discount store, supermercado e hipermercado.

El grupo de mayor tamaño es **Norgesgruppen** con un 40% de cuota de mercado y 2428 establecimientos, posee además secciones gourmet en algunos de sus supermercados.

CoopNorge, de la cadena Coop no solo está presente en Noruega sino como ya hemos visto también en Dinamarca y veremos que en Suecia. En este caso se repiten el tipo de establecimientos incluidos los supermercados con sección gourmet.

En cuanto a los otros dos grupos **Reitangruppen** e **ICA Norge** son los de menor tamaño con una cuota de mercado del 19% y 16% respectivamente. Mientras que el primero se centra más en pequeñas tiendas de barrio con una variedad más limitada el segundo son grandes superficies a bajos precios.

GRUPO	% MERCADO FRESCOS	% MERCADO COMESTIBLES	MARCAS PROPIAS	TIPO ESTABLECIMIENTO	Nº TIENDAS	% PARTICIP. GRUPO
NORGESGRUPPEN	32%	40%			2.559	
			KIWI	Discount Store	469	32,30%
			MENY/ULTRA	Superm sec. gourmet	167	24,60%
			SPAR/EUROSPAR	Supermercado	299	16,90%
			JOKER	Supermercado	444	8,70%
			DELI DE LUCA/MIX	Supermercado	599	4,30%
			SAFARI/HELGO	Supermercado	221	2,90%
			NAERBUTIKKEN	Hipermercado	229	1,40%
COOP NORGE	19%	24%			853	
			COOP prix	Supermercado	298	28,50%
			COOP mega	Superm sec. gourmet	140	28,80%
			COOP obs!	Supermercado	24	22,30%
			COOP marked	Supermercado	355	13,90%
			COOP extra	Supermercado	16	3,10%
			SMART CLUB	Supermer. c/gourmet	2	3,10%
REITANGRUPPEN	17%	19%			1.208	
			BUNNPRIS	Supermercado	216	8,50%
			REMA 1000	Discount Store	473	78,10%
			NARVESEN	Supermercado	403	7,80%
			7-ELEVEN/SHELL	Supermercado	177	5,60%
ICA NORGE	14%	16%	ICA		714	
			RIMI	Discount Store	250	37,20%
			ICA naer	Supermercado	262	23,20%
			ICA Supermarked	Supermercado	78	22,70%
			ICA MAXI	Supermercado	22	15,50%
OTROS		1%				

Tabla 7: Elaboración propia

✓ SUECIA

El mercado de Suecia se distribuye entre más grupos, sin embargo lo lidera **ICA** con una cuota de mercado de mercado del 48% por lo que posee casi la mitad del mercado de ventas de fruta y la otra mitad se reparte entre **COOP Sverige**, **Axfood**, **Bergendahls**, **Lidl** y **Netto**.

Los tres últimos están enfocados al lowcost, todos sus establecimientos son discountstores que compiten por el bajo precio de sus productos.

Axfood está enfocado a un público de clase alta con tiendas gourmet y grandes almacenes, representa un 16% de la cuota de mercado.

Por último Coop que al igual que ICA está presente en varios países es el segundo grupo y su repartición es más o menos similar, con la excepción de que ha incorporado en Suecia los supermercados on-line. Por lo demás son supermercados, hipermercados y grandes almacenes con secciones gourmet, a parte de una línea de establecimientos solo de tipo gourmet.

GRUPO	% MERCADO	% MERCADO PROD. FRESC.	MARCAS PROPIAS	TIPO ESTABLECIMIENTO	Nº TIENDAS	% PARTICIP. GRUPO
ICA	38%	48%			1331	
			ICA NÄRA	Gourmet	704	15%
			ICA SUPERMARKET	Supermercado	435	32%
			ICA KVANTUM	Discount Store	117	24%
			ICA MAXI	Hipermercado	75	29%
COOP SVERIGE	16%	20%			346	
			COOP NÄRA	Gourmet	98	28%
			COOP KONSUM	Superm sec. gourmet	169	48%
			COOP EXTRA	Discount Store	36	10%
			COOP FORUM	Hipermercado	42	12%
			MATAFFAREN	Online	0	0%
			DAGLIVS	Gran almacén	1	2%
AXFOOD	14%	16%			490	
			HEMKÖP	Gourmet	181	25%
			WILLYS	Gran almacén	174	44%
			PRISXTRA	Gourmet	5	1%
			TEMPO	Discount Store	130	30%
BERGENDAHL	6%	8%			68	
			CITY GROSS	Discount Store	28	17%
			EKO	Discount Store		25%
			MATREBELLEN	Discount Store	40	37%
			MATOPPET	Discount Store		21%
LDL, NETTO	3%	4%		Discount Store		100%

Tabla 8: Elaboración propia

✓ FINLANDIA

Es el mercado más pequeño de todos por volumen de consumo, Lo lideran dos grandes grupos **S-Group**, **Kesko** que juntos tienen una cuota de mercado 76%, el resto del mercado se reparte entre **SuomenLähikauppaOy**, **Lidl**, **Stockmann...**

Los únicos grupos que tienen sección gourmet son Kesko Y Stockmann, el resto de grupos están formados por supermercados en este caso muchos son de pequeño tamaño y dispersos. También están formados por hipermercados y discountstores.

GRUPO	% MERCADO	% MERCADO PRODUC.FRESC.	TIENDAS	TIPO ESTABLECIMIENTO	Nº TIENDAS	% PARTIC. GRUPO
S-GROUP	45,20%	42%				
			SALE	Supermercado	170	10%
			ALEPA	Supermercado	70	6,50%
			S-MARKET	Discount Store	400	44%
			PRISMA	Hipermercado	50	33%
KESKO	35%	34%			1643	
			K-CITYMARKET	Discount Store	434	27%
			K-SUPERMARKET	Superm sec. gourmet	945	56%
			K-MARKET	Gourmet	264	17%
SUOMEN	7,80%	11%	SIWA	Supermercado	455	
			SIWA	Supermercado	455	48%
			VALINTATALO	Supermercado	105	20%
			EUROMARKET	Hipermercados	19	32%
LIDL	6%	5%		Discount Store	100	100%
STOCKMANN	1,40%	2,50%	STOCKMANN	Granalamcén con	7	100%
OTROS	4,10%	5%				100%
R-KIOSKI, KIOSK	3%	1%	R-KIOSKI, KIOSK	Discount Store	652	100%

Tabla 9: Elaboración propia

2.2.5. PROVEEDORES

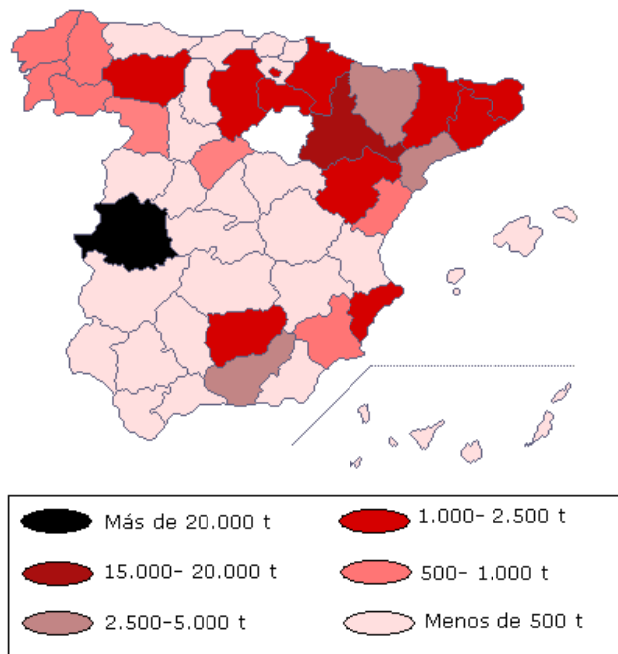
Nuestra empresa de envasado necesita contar con proveedores de diferentes sectores, para llevar a cabo el desarrollo del negocio:

- **Proveedor de la maquinaria.** Para la adquisición de la maquinaria de envasado contamos con una empresa en España: *UlmaPackaging*.

ULMA Packaging, está especializada en el diseño y producción de equipos y servicios de packaging. Materializada en una experiencia de más de 50 años, con un equipo humano de profesionales altamente cualificados, que unido a las más avanzadas tecnologías de diseño y fabricación, ofrece amplias e innovadoras soluciones en equipos y sistemas de Packaging.

- **Proveedor de plásticos para el envasado.** Para su adquisición contamos con la empresa anteriormente mencionada, que también ofrece envases además de la maquinaria especializada.

- **Proveedores de cerezas.** Como podemos observar en el mapa, los mayores productores de cerezas se encuentran en Extremadura, concretamente en el Valle del Jerte.



Fuente: Elaboración propia a partir del Anuario de Estadística Agraria del MARM 2008. Análisis provincial de la producción de cerezo y guindo

Gráfico 9: Fuente Anuario de Estadística Agraria del MARM

Por lo tanto, son considerados nuestros mayores proveedores, aunque como hemos anotado anteriormente, también pueden ser nuestros competidores, depende del modelo de negocio. Para la adquisición de la materia prima nos pondremos en contacto con la cooperativa del Valle del Jerte y otras entidades asociadas; e incluso a otros agricultores que no estén asociados.

- **Proveedor de gases.** Para adquirir esta materia prima hemos encontrado una empresa, concretamente en Madrid: *Air Liquide*. Air Liquide España es una sociedad creada en 1909, filial del Grupo Air Liquide, líder mundial en la producción y comercialización de gases industriales y medicinales. El oxígeno, el nitrógeno, el hidrógeno y otros gases están en el corazón de la actividad del Grupo.

- **Empresa de transporte.** También vamos a necesitar una empresa de transporte para trasladar nuestro producto a los mercados. Hemos encontrado diversas empresas de transporte frigorífico que viajan al extranjero. Como ejemplo de este tipo de empresas, hemos seleccionado la empresa *Deltastock's* situada en Tarragona en la zona del Valle del Jerte de forma habitual.



Es proveedor de transportes frigoríficos tanto nacionales como internacionales, logística de transportes, transporte de frutas y verduras y logística para productos alimentarios.

Para el transporte aéreo para menores cantidades o lugares más lejanos contactaremos con la empresa *ADO Agentes de Carga SLNE*.

2.2.6. BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Con respecto a las barreras de entrada y salida, cabe mencionar que no existen demasiadas en este negocio.

✓ **BARRERAS DE ENTRADA**

Las principales barreras de entrada que se encuentran son:

- Elevada inversión inicial que se debe realizar, ya que debemos adquirir la maquinaria necesaria para el envasado.
- Elevados costes fijos: el alquiler que se debe satisfacer es elevado.

En cuanto a las barreras de entrada a la exportación en Europa, cabe mencionar que no va a suponer ningún tipo de problema, siempre y cuando se cumpla con la normativa citada en el artículo 113, apartado 1, letras b) y c), del Reglamento (CE) nº 1234/2007. En este artículo se incluye que es posible la comercialización de frutas y hortalizas destinadas a ser vendidas frescas al consumidor, si son de calidad sana, cabal y comercial y en ellas figura la indicación del país de origen.

Con respecto al mercado de Rusia, las principales barreras que podemos encontrar son de carácter no arancelario; en particular los obstáculos sanitarios y fitosanitarios en exigencia en casi todos los sectores agroalimentarios.

En 2009, en el marco del programa de medidas anticrisis, se produjo un incremento temporal de aranceles a la importación de automóviles, acero y productos agrícolas.

Rusia ha convertido en permanentes estas subidas arancelarias con el establecimiento del arancel exterior común de la unión aduanera con Kazajstán y Bielorrusia, que entró en vigor en enero de 2010.

✓ **BARRERAS DE SALIDA**

Podemos considerar como barrera de salida la notable inversión para poner en marcha nuestro negocio. Para ello vamos a tener que financiarnos con un préstamo a cinco años que deberemos de pagar, aun en el caso de que la empresa no funcione.

2.2.7. ESTRUCTURA DE COSTES

Los principales costes en el sector de la comercialización de frutas se encuentran en la compra de materias primas, que suponen algo más del 65% de las ventas, por ello existe en el sector la tendencia a la integración vertical.

Los gastos de personal no son de gran importancia, ya que la mayoría de las empresas del sector son Pymes con trabajadores poco cualificados y de carácter familiar y con un volumen de ventas importante de media.

Los gastos financieros no representan un gasto nada importante debido a que no existe gran endeudamiento en el sector, ya no por el tipo de negocio no son necesarias grandes inversiones más allá de la maquinaria para la limpieza y calibrado, y en algunos casos envasado.

En la siguiente tabla se muestra la estructura de costes de una empresa modelo del sector de la exportación y comercialización de frutas en España:

	2011	2010	Variación
Ingresos de explotación	40.054.975	46.497.540	-13,86%
Importe neto de Cifra de Ventas	40.008.588	46.470.760	-13,91%
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	6.866	452.800	-98,48%
Ingresos financieros	149.459	146.040	2,34%
Gastos financieros	131	5.888	-97,78%
Resultado financiero	149.328	140.152	6,55%
Result. ordinarios antes Impuestos	156.194	592.952	-73,66%
Impuestos sobre sociedades	45.004	192.219	-76,59%
Resultado Actividades Ordinarias	111.190	400.733	-72,25%
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	111.190	400.733	-72,25%
Materiales	32.116.530	38.672.477	-16,95%
Gastos de personal	650.740	664.545	-2,08%
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	40.129	39.898	0,58%
Gastos financieros y gastos asimilados	131	5.845	-97,76%

Tabla 10: Fuente SABI



2.2.8. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para la comercialización de frutas y hortalizas, en nuestro caso las cerezas, en España en torno al 80% se dedican al consumo en el mercado interno y 20% para la exportación. Nuestra empresa se dedica a la exportación de cerezas y en concreto a los países nórdicos donde se distribuye el mercado de las frutas y hortalizas de la siguiente manera:

✓ DISTRIBUCIÓN EN ORIGEN

Los productores suelen estar agrupados en **cooperativas o sociedades agrarias de transformación (SAT)**. Éstos se encargan de la gestión de insumos agrícolas y la comercialización de las cosechas de sus socios bien en estado natural o mediante un procesado.

Existen diferentes tipos de **intermediarios** como son las **alhóndigas** donde el agricultor lleva directamente sus productos y son vendidos mediante subasta, cobrando una comisión. Los **comisionistas** que realizan una función de broker, poniendo en contacto a comprador y vendedor a cambio de una comisión.

Los **almacenistas** que adquieren productos agrícolas a los agricultores bien para dedicarlos al mercado interior o exterior. Se denominan **centrales hortofrutícolas** cuando cumplen la función de recepción, clasificación y embalaje de los productos de la tierra, preparándolos adecuadamente para su expedición a los centros de consumidores. En la mayoría de las ocasiones estas centrales hortofrutícolas se dedican a **exportar**.

En el siguiente gráfico se detallan los canales de distribución y cadenas de valor de la comercialización de frutas y hortalizas en fresco:

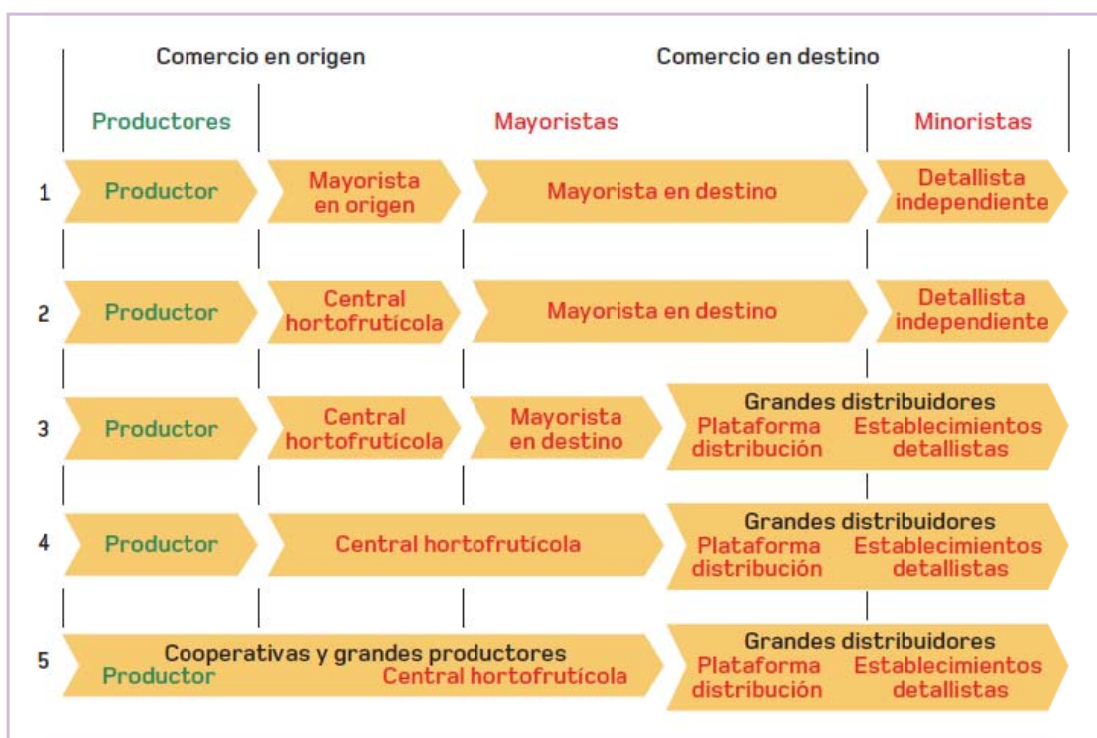


Gráfico 10: Fuente revista Alimarket

✓ **CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN LOS PAÍSES NÓRDICOS**

Existen tres canales principales de distribución de las importaciones de frutas y hortalizas en los países nórdicos, grandes grupos minoristas con su propia organización de importaciones (supermercados, hipermercados y negocios especializados) importadores mayoristas de frutas y vegetales, y grandes fabricantes de alimentos. Los grandes grupos de distribución tienen integrados sus propios mayoristas en la cadena de distribución.

2.2.9. COMUNICACIÓN

Respecto a las campañas de comunicación y promoción del consumo de la cereza española en el extranjero decir que son puntuales y no muy frecuentes. Destacar la campaña de promoción de la picota del Jerte que tuvo lugar en el Reino Unido este verano bajo el slogan: 'Catch them while you can'. Se pretende introducir la cereza como un producto único y de alta calidad.

En cuanto a webs y/o buscadores en los que se pueda encontrar información de nuestro producto en www.elmundodelascerezas.blogspot.com.es, donde se agrupa información exhaustiva sobre las distintas variedades de cereza en España, producción, tratamientos, cosechas y mercado. También algunas cooperativas españolas dispone de webs con información del producto, destacando la Cooperativa del Valle del Jerte, www.ac-vallejerte.es y www.picotajerte.es.

Sin embargo no existen páginas o blogs en los idiomas locales de destino especializados en cerezas o frutas similares.

El consumo habitual de este tipo de frutas sigue siendo directamente por parte de cliente final en los establecimientos elegidos (supermercados, hipermercados, fruterías...), por lo que la comunicación principal se realizaría en este tipo de lugares. La venta on-line no recoge en la actualidad una alta cuota de clientes, siendo los pequeños consumidores finales los que emplean este servicio debido al alto costo de la mercancía (una caja de 2 kg de cerezas del Valle del Jerte cuesta 16,50 €). Algunas webs de venta on-line en España son, www.cerezasdebolea.com y www.picotajerte.es.

2.3. RESULTADO DE LA ENCUESTA

Hemos realizado una encuesta con una muestra representativa de la población de los países nórdicos, para conocer mejor a nuestros consumidores potenciales. Los datos que hemos obtenido van desde un punto de vista personal del encuestado hasta hábitos de consumo de fruta en general y cerezas(*ver Anexo 1*).

El 57% de los encuestados eran mujeres y el 48% están comprendidos entre los 25 y 55 años. El consumo de cerezas es habitual para el 77% de los encuestados. Como conclusión a estas primeras respuestas podemos decir que nuestro público objetivo son mujeres de entre 20 y 55 años y aunque tenemos un mercado que ya conoce la fruta todavía tenemos margen para la captación de consumidores.

En cuanto a la costumbre de lugar de compra de la fruta se basa sobretudo en hipermercados y supermercados seguidos por las tiendas especializadas o lugares gourmet siendo los discountstores el lugar menos preferido al tratarse de productos frescos donde la calidad es básica.

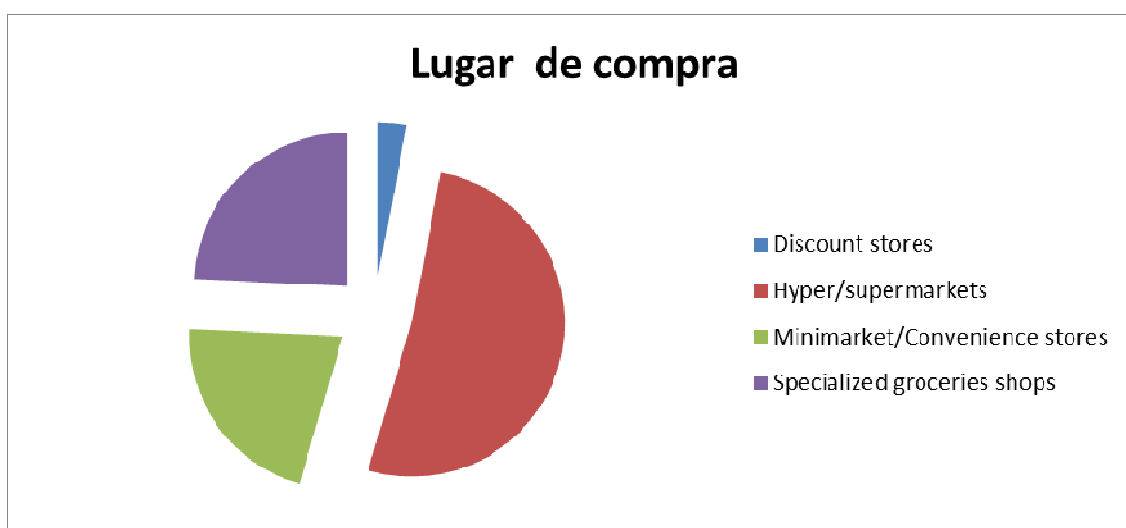


Gráfico 11: Elaboración propia

Nos interesa conocer la opinión en los países nórdicos sobre la fruta española por dos motivos, el primero para saber que esperan encontrar los consumidores al tratarse de cerezas importadas del Valle del Jerte y por otro lado para saber qué puntos debemos potenciar, ya que son valorados. En la encuesta más del 80% de los consumidores creen que la alta calidad es el distintivo de la fruta española. El precio competitivo es elegido por 15% de los encuestados.

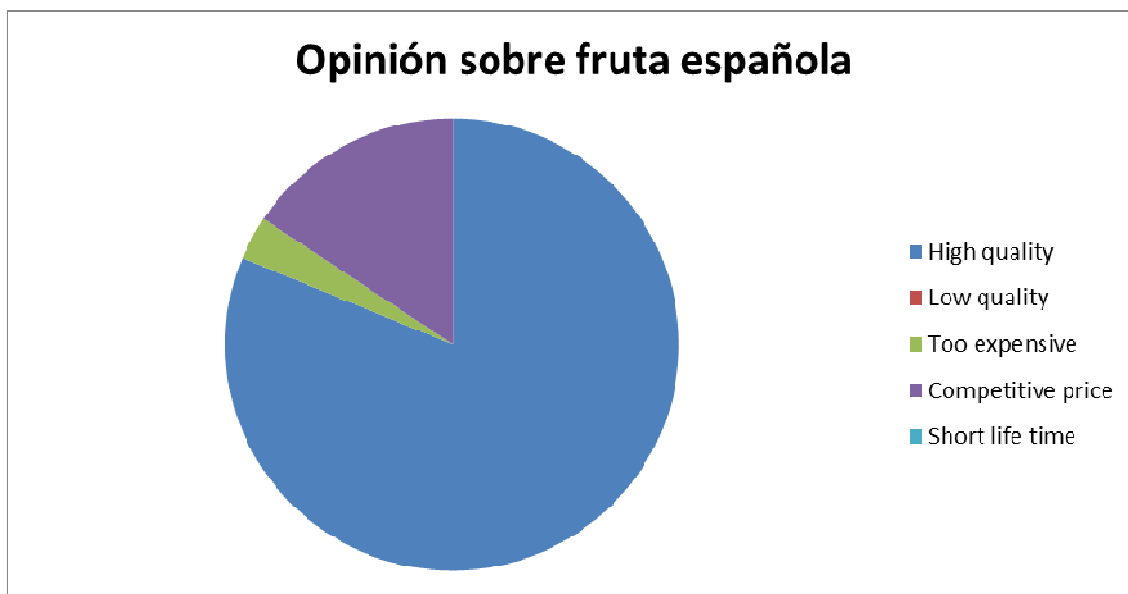


Gráfico 12: Elaboración propia

La presentación del producto dentro del supermercado es un factor importante de elección para el 90% de los consumidores por lo que obtenemos una ventaja debido al packaging de nuestras cerezas. Además implica que deberemos negociar la colocación y lugar de exposición de nuestro producto, sobre todo el producto que vaya con marca propia de forma que podamos distinguirnos de la competencia.

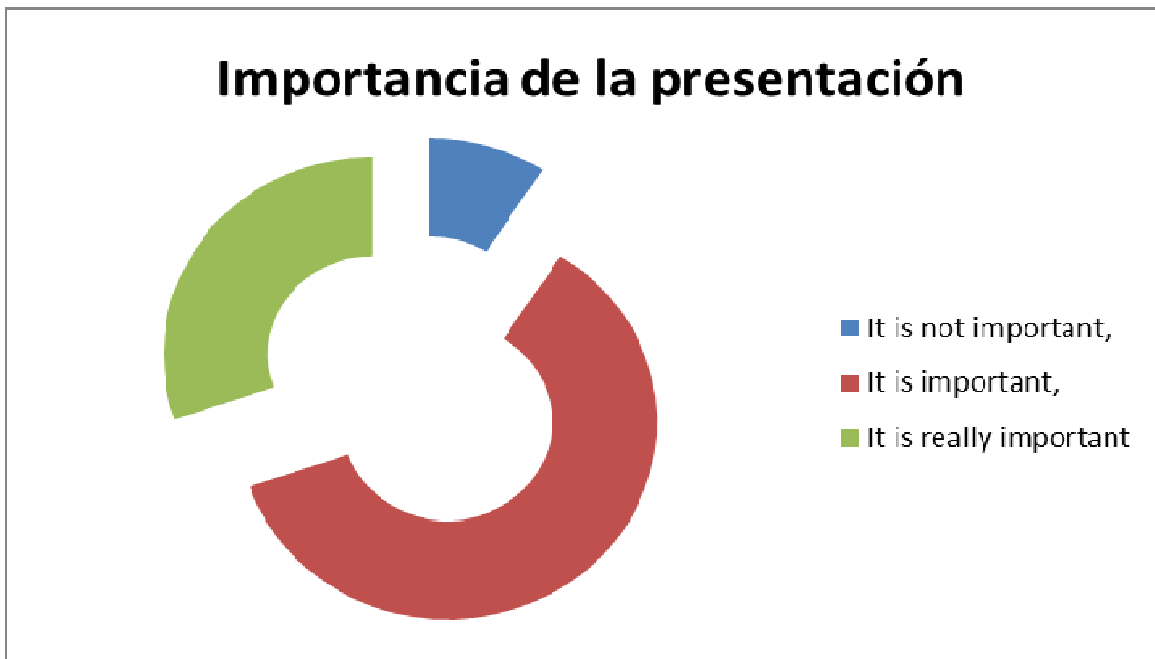


Gráfico 13: Elaboración propia

A la hora de la compra de fruta no siempre se tienen en cuenta los mismos atributos para elegir, en este caso el sabor es el atributo más valorado, seguido del precio y la duración de la fruta. Conocer esto del mercado implica que la EAM da un verdadero valor añadido al producto al aumentar la vida útil de la cereza, menos valorado son atributos como el color, tamaño...



Gráfico 14: Elaboración propia

Dadas las características de nuestro producto el 60% estarían dispuestos a pagar de un 15 a 25% más por este tipo de producto en un rango de entre 12 a 16€ tanto por



calidad, como mayor duración, packaging...y coincidiendo con el lugar de compra habitual esperan encontrarlo sobre todo en hipermercados, supermercados y tiendas especializadas.

Otro dato básico para nuestro negocio es que el 72% de los encuestados creen que el tiempo de vida es crucial para elegir este producto.



DAFO Y OBJETIVOS



3. DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO

3.1. DAFO

FORTALEZAS:

1. Envasado con atmósfera modificada.
2. Desarrollo de marca propia.
3. Asociación con un productor de primer nivel; producto seleccionado.
4. Logística controlada hasta el cliente final (mayoristas) y de gran alcance en cuanto a distancia.

OPORTUNIDADES:

1. Llegar a mercados más lejanos debido al EAM que alarga la vida útil
2. Disponibilidad temprana del producto respecto al resto de la producción europea; no existen productos sustitutivos.
3. Escasa producción interna.
4. Alto poder adquisitivo.

DEBILIDADES:

1. Equipo inexperto.
2. Estacionalidad.
3. Bajo poder de negociación con los mayoristas.

AMENAZAS:

1. Competidores cercanos (por situación) y potenciales (cooperativas españolas).
2. La cosecha depende fuertemente de la climatología.
3. Competidores que copien la idea de negocio.



COMERCIALIZACIÓN DE CEREZAS EN PAÍSES NÓRDICOS		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Mercados lejanos	Disponibilidad temprana y no producto sustitutivo	Escasa producción interna	Alto poder adquisitivo	Competidores cercanos y potenciales	Climatología	Copia idea de negocio	
FORTALEZAS	EAM	2	0	0	1	1	1	-1	4
	Desarrollo de marca	0	1	1	2	1	0	1	6
	Asociación productor de 1ª y producto seleccionado	2	1	2	2	1	-2	0	6
	Logística controlada hasta el cliente final	2	1	1	0	1	0	1	6
DEBILIDADES	Inexperiencia	-2	0	1	0	-2	0	-1	-4
	Estacionalidad	0	0	0	1	-1	-1	0	-1
	Bajo poder de negociación	0	0	1	0	-2	0	-1	-2
TOTAL		4	3	6	6	-1	-2	-1	15

3.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO

- **MISIÓN:**

Vender cerezas españolas con marca propia en tiendas tipo “gourmet” y con marca blanca en grandes superficies, en los países nórdicos, mediante la asociación con Campo y Tierra como proveedor de las cerezas elaborada.

- **VISIÓN:**

Situarnos entre las cinco primeras compañías exportadoras españolas de fruta y hortalizas a los países nórdicos, en los próximos cinco años, asegurando la máxima calidad en nuestros productos gracias a la innovación constante en nuestro proceso de producción.

- **OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

- Construir y consolidar una marca propia de referencia, valorada por la excelente logística y una alta y estable calidad del producto.
- Desarrollo y consolidación de una red comercial.
- Estructurar la logística.
- Ampliar el negocio con productos de otra estacionalidad (fresas y ciruelas) y hortalizas.
- Expandir el modelo de negocio a otros países (Países Bálticos, Rusia y Medio y Extremo Oriente).
- Conseguir una cuota de mercado del 11% en 5 años, de acuerdo a las ventas previstas, tal y cómo se desglosa según los datos de la tabla adjunta:

	2014	2015	2016	2017	2018
Cuota de mercado	3,2%	6,2%	9,5%	10,4%	10,8%
Ventas anuales	503.757 €	1.007.037 €	1.600.493 €	1.820.389 €	1.943.417 €
Kilogramos	91.916	174.443	272.176	301.390	316.000

Tabla 11: Elaboración propia

El mercado objetivo de referencia (Noruega, Dinamarca, Suecia y Finlandia) esperamos que ascienda a 15,7 M€ el 2014 y 18M€ en el año 2018.



PLAN DE OPERACIONES

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. ESQUEMA DE FLUJO

Para el desarrollo de nuestra actividad Atmosfruit plantea una joint venture, como ya hemos comentado, con una empresa del Valle del Jerte, concretamente *Campo y Tierra*, con la que vamos a llevar a cabo nuestro proyecto conjuntamente.

El flujo de operaciones se divide principalmente en tres etapas, de las cuales la etapa uno y dos la desarrollará dicha empresa, y la tercera formará parte de nuestro proyecto.

Descripción de las etapas (*ver Gráfica 15*):

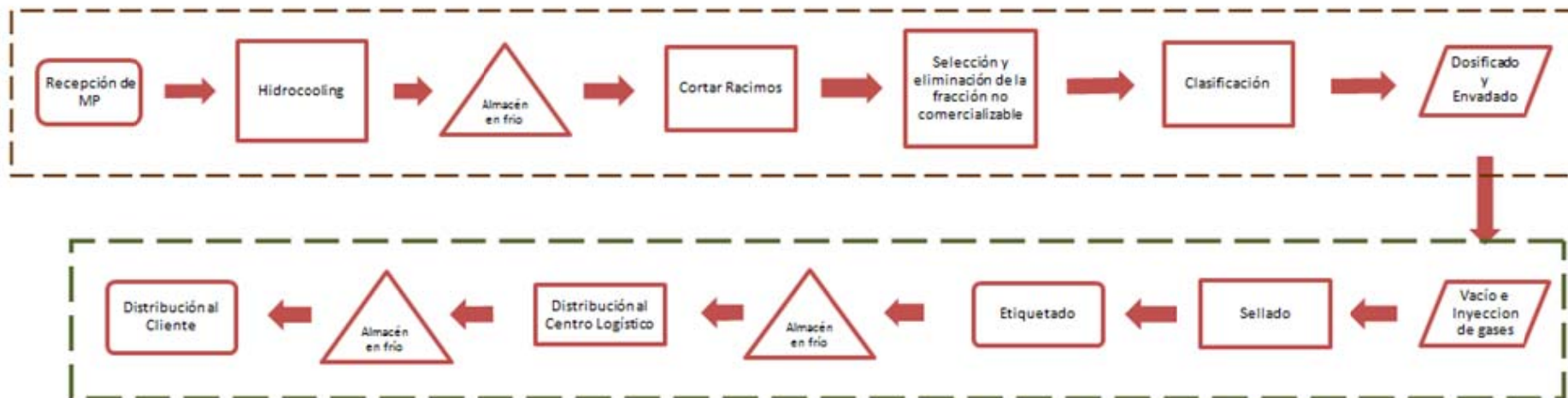
- Etapa 1. Ésta etapa incluye:
 1. Recepción de materia prima.
 2. Hidrocooling: que consiste en bajar la temperatura de las cerezas a 11º a partir del enfriado de agua. Dicho proceso dura unos dos minutos.
 3. Almacenaje en frío. Posteriormente se almacenan las cerezas a una temperatura de -1º a +1 º, a la espera de ser procesada.
- Etapa 2. Una vez finalizada la primera etapa se continúa con:
 4. Volcado y centrifugado. Consiste en separar las cerezas con un mecanismo de aire, ya que dicho producto se comercializa individualmente.
 5. Selección y eliminación de la fracción no comercializable. Éste proceso se lleva a cabo manualmente, y consiste en seleccionar las cerezas aptas para la comercialización, independientemente de su tamaño o color.
 6. Calibración. En éste proceso se clasificarán las cerezas de forma automatizada en función de su tamaño y color, a través de unos detectores de imagen.
 7. Dosificado y envasado. Las cerezas se envasan y se dosifican con el peso solicitado, quedando preparadas para pasar a la última etapa del proceso.
 8. Homogeneización. Consiste en homogeneizar la temperatura de las cerezas hasta los 10º.
- Etapa 3. Para finalizar el proceso:
 9. Se procede al vacío e inyección de gases de los envases, a través de la máquina de envasado en atmósfera modificada.
 10. Sellado. Una vez aplicada la modificación de los gases se termina de sellar el envase.
 11. Etiquetado.



Todo el proceso descrito hasta ahora se desarrolla a una temperatura de 15º aproximadamente.

1. Almacenaje en frío. Toda la mercancía de producto terminado se introduce en cámaras frigoríficas, a la espera de su distribución.
2. Distribución al centro logístico, mediante refrigeración (aéreo y por carretera).
3. Almacén en frío. Una vez llega la mercancía al lugar de destino, debe continuar almacenada en frío, hasta su posterior distribución al cliente final.

Es necesario destacar, que durante todo el proceso se llevan a cabo diferentes controles de calidad diarios al comienzo de cada cambio de turno para comprobar si los niveles de gases y la temperatura en el envasado son los requeridos.



Campo y Tierra -----
Nuestro proyecto -----

Gráfica 15: Elaboración propia

4.2. INFRAESTRUCTURA

4.2.1. LOCALIZACIÓN

Nuestra planta se localiza en la localidad de Malpartida de Plasencia, en la provincia de Cáceres. Esta localidad está estratégicamente situada a menos de 2 km de la autovía EX-1 y 6 km de la A-66. Esto facilitará el acceso a las redes de distribución y transporte.



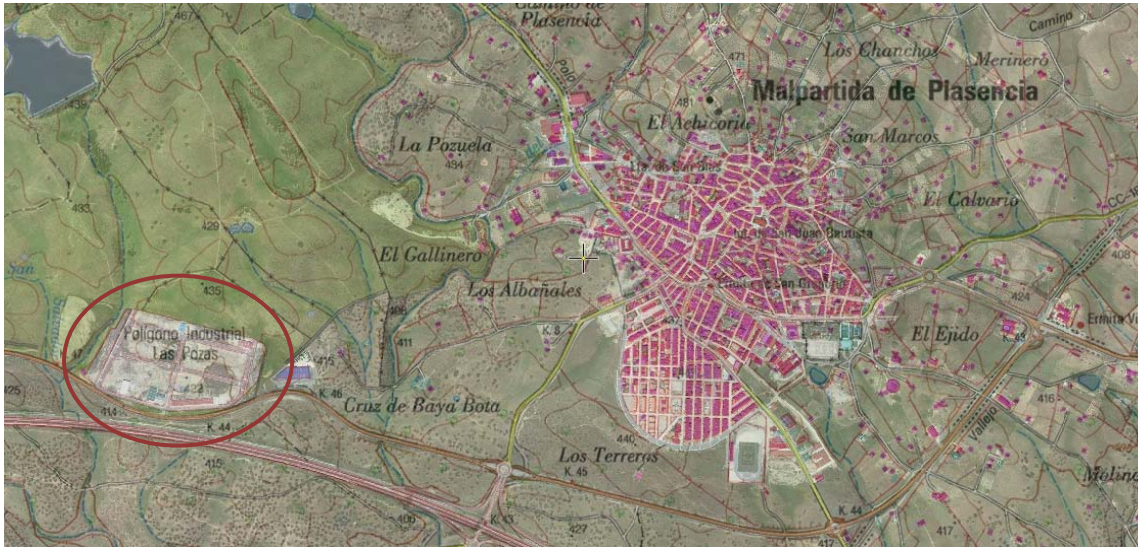
Gráfica 16: Elaboración propia

La localidad cuenta con una población de 4.739 habitantes y dispone de un polígono industrial “Las Pozas” de nueva construcción.

Los datos del terreno donde se va a situar la nave son los siguientes:

LOCALIZACIÓN	PROVINCIA	SUELO	SUPERFICIE
CL Arroyo Grande 1 Suelo, Malpartida de Plasencia	Cáceres	Urbano	14.189 m ²

Tabla 12: Elaboración propia a partir de datos del Catastro



Gráfica 17: Situación del polígono industrial de "Las Pozas". Elaboración propia



Gráfica 18: Ortofoto del polígono industrial "Las Pozas. Elaboración propia

El principal motivo de situarnos en esta localidad ha sido la asociación con la empresa C y T donde ellos poseen en la actualidad su planta de producción, donde añadimos a su cadena de producción el envasado en atmósfera modificada. Además encontramos las siguientes ventajas:



- ✓ Cercanía a las materias primas.
- ✓ Condiciones geográficas y climatológicas.
- ✓ Ahorro en costes.
- ✓ Fácil acceso a la información diaria del mercado.

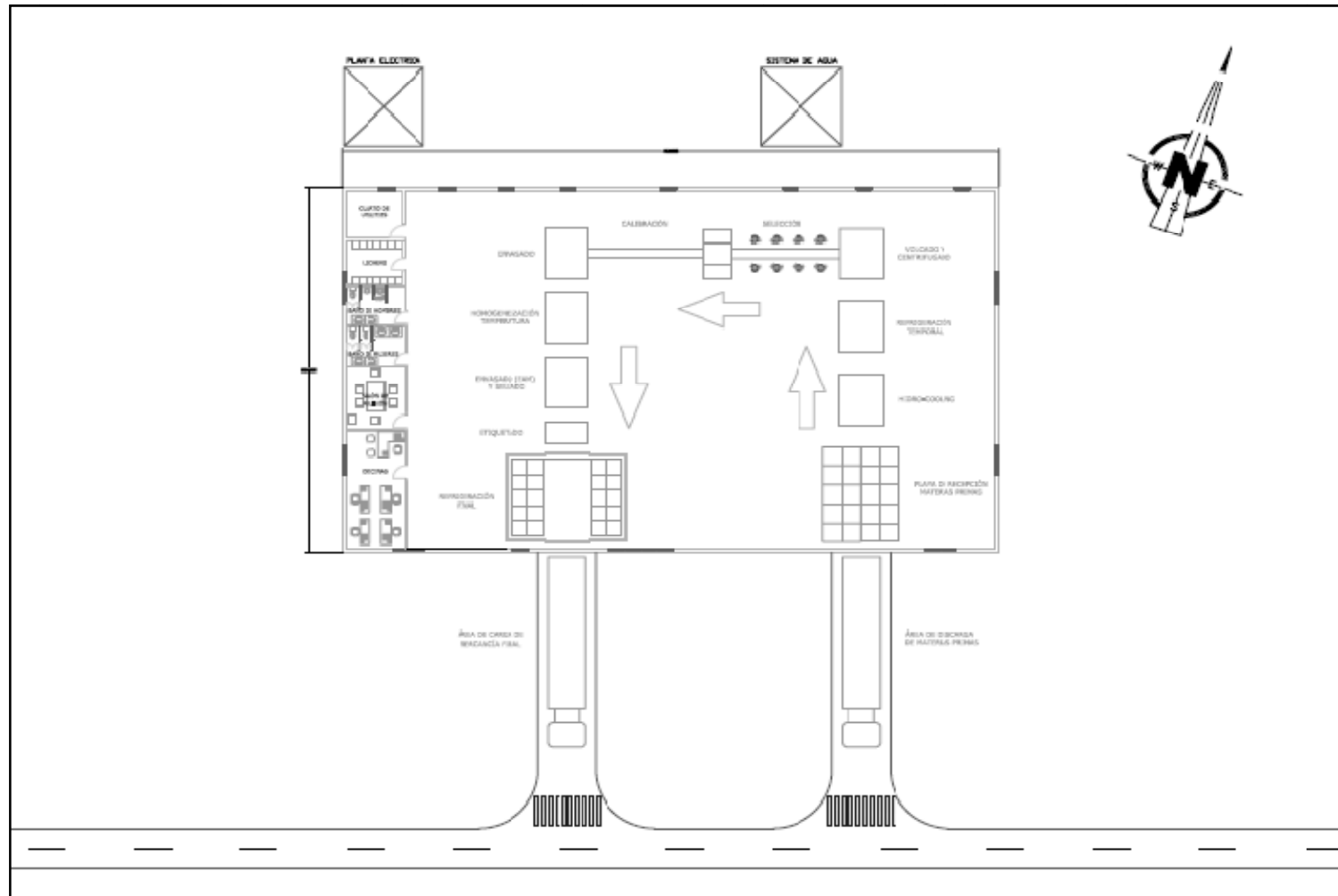
4.2.2. DISEÑO DE LA PLANTA. LAYOUT

El proceso de envasado con atmósfera modificada (EAM) consta de los siguientes pasos fundamentales:

1. Recepción de materias primas.
2. Hidrocooling.
3. Refrigeración temporal.
4. Volcado y centrifugado para la separación del pedúnculo.
5. Selección y eliminación de la fracción no comercializable.
6. Calibración.
7. Envasado.
8. Homogeneización de la temperatura.
9. Inyección de atmósfera modificada y sellado.
10. Etiquetado.
11. Almacenamiento final en frío.

La planta está diseñada actualmente para gestionar 4.000 t /anuales. Nuestra producción objetivo asciende a 282 toneladas en el primer año, para abastecer la demanda de los países nórdicos, que se repartiría entre los meses de abril a agosto.

A continuación se muestra una imagen de la distribución de la planta y se anexa un plano en A3 con la escala adecuada.



Gráfica 19: Esquema de distribución en planta del proceso de producción. Elaboración propia

4.3. EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES

Una vez finalizado todo el proceso de tratamiento de las cerezas, procedemos a la inyección de gases, el envasado en atmósfera modificada. Para ello, vamos a utilizar una máquina *Modelo SCORPIUS S-400* de la marca *Ulma*.

Funcionamiento:

Las barquetas llenas con producto son colocadas en un carro de alimentación que desplaza las bandejas hasta introducirlas en la maquina, donde se termina de realizar el envasado del producto. El proceso es el siguiente:

- Entrega de las bandejas con producto desde un carro de alimentación o cinta transportadora.
- Colocación de las barquetas en posición de transporte, en la cinta de posicionamiento.
- Desplazamiento de las barquetas desde la cinta al molde de sellado, con ayuda de unas pinzas- brazos.
- Cierre del molde.
- Vacío e inyección de gas.
- Sellado y corte del film de tapa.
- Salida de envases de la máquina.



Máquina envasado de EAM. Modelo SCORPIUS S-400 (ULMA)

Del mantenimiento de esta máquina se encargala empresa suministradora, y de su funcionamiento un operario.

4.4. POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN

Para poder definir nuestra política de producción debemos tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Demanda esperada.
- La variabilidad de la demanda.
- La estacionalidad.
- Capacidad instalada de producción.
- Cantidad de viajes desde la planta al CD por semana.

La proyección de ventas estimada para los próximos 5 años es la siguiente:

	2014	2015	2016	2017	2018
Market Share	3,06%	5,92%	9,09%	9,98%	10,28%
Ventas	481.532 €	962.609 €	1.529.883 €	1.740.078 €	1.857.678 €
Marca Propia	150.334 €	408.468 €	642.066 €	771.889 €	812.988 €
<i>Kg Vendidos</i>	<i>23.128</i>	<i>61.609</i>	<i>94.944</i>	<i>111.903</i>	<i>115.550</i>
Marca Blanca	331.198 €	554.141 €	887.817 €	968.188 €	1.044.690 €
<i>Kg Vendidos</i>	<i>68.787</i>	<i>112.834</i>	<i>177.233</i>	<i>189.487</i>	<i>200.450</i>
Toneladas	282	325	373	429	494

Tabla 13: Elaboración propia

Tomando en cuenta que las cerezas tienen una estacionalidad muy marcada, a pesar de que no se puede predecir con exactitud las fechas de estacionalidad, sabemos que históricamente oscilan desde abril hasta agosto aproximadamente; por lo tanto, nos vemos sometidos a un tiempo operativo aproximado de 5 meses.

Por otro lado, habría que analizar si la capacidad instalada es suficiente para abastecer dicha demanda. Para ello se evaluó el cuello de botella del proceso completo de producción, del cual sabemos que la operación de hidrocóoling, que tiene una capacidad equivalente a 15KG/minuto (para una jornada de 8 horas, 7200KG diarios), no supondría un problema para satisfacer la demanda estimada.

La capacidad de transporte del agente logístico DELTA'S STOCK'S S.A. es de 24 toneladas, y la disponibilidad de viajes al mercado objetivo es diaria; consecuentemente no habría contratiempos de parte del servicio logístico. EL tiempo de suministro aproximado es de 72 horas (este dato será tomado en cuenta para el cálculo del nivel de stock de servicio).

En cuanto a la aleatoriedad de la demanda, primero debemos conocer la desviación estándar de la demanda histórica del mercado objetivo. En la siguiente tabla podemos observar la demanda promedio en cada uno de los países, y dicha desviación estándar:

DINAMARCA		SUECIA		NORUEGA		FINLANDIA	
Año	Toneladas Importadas	Año	Toneladas Importadas	Año	Toneladas Importadas	Año	Toneladas Importadas
1995	539	1995	929	1995	336	1.995	929
1996	636	1996	948	1996	433	1.996	948
1997	746	1997	1.206	1997	406	1.997	1.206
1998	359	1998	1.068	1998	373	1.998	1.068
1999	1.165	1999	1.167	1999	456	1.999	1.167
2000	952	2000	1.061	2000	453	2.000	1.061
2001	713	2001	952	2001	524	2.001	952
2002	801	2002	863	2002	547	2.002	863
2003	837	2003	1.086	2003	683	2.003	1.086
2004	1.086	2004	1.317	2004	912	2.004	1.317
2005	1.302	2005	1.227	2005	1.065	2.005	1.227
2006	1.404	2006	1.230	2006	1.138	2.006	1.230
2007	1.016	2007	1.065	2007	1.137	2.007	1.065
2008	1.365	2008	686	2008	1.009	2.008	686
2009	2.044	2009	465	2009	877	2.009	465
2010	1.853	2010	628	2010	978	2.010	628
Total general	16.818	Total general	15.898	Total general	11.327	Total general	15.898
Media	1.051	Media	994	Media	708	Media	994
Desviación Standard	460	Desviación Standard	238	Desviación Standard	298	Desviación Standard	238

Tabla 14: Elaboración propia

Considerando que contemplaremos un nivel de servicio del 95% (K= 1,96) y un tiempo de suministro de 3 días (72h.), según demandas esperadas de cada año, podemos estimar que los niveles de seguridad del stock de servicio óptimo serán los siguientes:

STOCK DE SERVICIO EN KG					
Marca Scarlet	2014	2015	2016	2017	2018
Dinamarca	98	259	439	529	557
Suecia	65	143	216	239	232
Noruega	157	452	666	802	845
Finlandia	0	15	21	24	24
TOTAL Stock Seguridad	321	869	1.341	1.594	1.658
% Demanda Anual	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
Marca Blanca	2014	2015	2016	2017	2018
Dinamarca	445	747	1.111	1.211	1.304
Suecia	105	162	221	222	220
Noruega	314	492	862	938	1.010
Finlandia	82	146	249	259	266

TOTAL Stock Seguridad	945	1.546	2.443	2.629	2.799
% Demanda Anual	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%

Tabla 15: Elaboración propia

Para calcular el stock de seguridad lo hemos hecho en base a un nivel de servicio del 95% y en base a las estimaciones de la demanda según las importaciones.

La política de existencias seguida por la empresa consiste en ajustar al máximo los inventarios, pero sin llegar a trabajar en *Just in Time*; ya que consideramos necesario mantener un stock de servicio de materias primas en origen, listo para despachar y abastecer posibles desviaciones de nuestros clientes.

En función de nuestra política de entregas, hemos fijado un tiempo de entrega para Dinamarca, Suecia y Noruega, de dos veces por semana y Finlandia una vez por semana, en cuyo caso el transporte será aéreo.

CONTROL POR TIEMPO DE REVISIÓN		
PAÍS	Lead Time (días)	Tiempo de Revisión (días)
Dinamarca	4	3,5
Suecia	5	3,5
Noruega	6	3,5
Finlandia	1	7

Tabla 16: Elaboración propia

4.5. CALIDAD, GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL Y RIESGOS LABORALES

En nuestra empresa queremos asegurar la calidad de nuestro producto para que sea clasificado y diferenciado como producto de lujo tanto por su presentación como calidad. Por ello llevamos a cabo un seguimiento de la calidad, seguridad, higiene e impacto medioambiental. De esta forma conseguimos total inocuidad en nuestro proceso productivo tal y como demanda el mercado.

Dado el tamaño de nuestra empresa que se trata de una pyme con pocos empleados y con un impacto medioambiental bajo incluso nulo instalamos un “Sistema de Gestión Integral de Calidad” cumpliendo con las normas y requerimientos propios que exige la certificación AENOR en materia de alimentación.

Con estas normas establecemos niveles de calidad y sistemas de control en puntos tan importantes como los proveedores, el proceso productivo, la gestión de residuos, el producto final y su distribución. Nuestros proveedores cumplen el protocolo LEAF marque que certifica la producción de las cerezas de forma respetuosa con el medio ambiente y la certificación GLOBALGAP que es una garantía de que los alimentos

cumplen con los niveles establecidos de calidad y seguridad, y de que se han elaborado siguiendo criterios de sostenibilidad, respetando la seguridad, higiene y bienestar de los trabajadores y el medio ambiente.

✓ **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

Hemos identificado tres tipos de procesos que constituirán la base de nuestro plan de calidad:

Procesos estratégicos, que son todos los relativos a la planificación tanto de producción, demanda, análisis de mercados (nacionales e internacionales) y control de la calidad del producto (materia prima y producto final).

Procesos clave, relativos a tiempos de entrega, control sanitario y seguridad alimentaria, mantenimiento maquinaria y personal cualificado.

Procesos soporte, que hacen referencia a la gestión tanto comercial (evaluación y seguimiento del trabajo/buen desempeño), la negociación con proveedores y canales de distribución y la gestión administrativa, financiera/contable, comercial y operativa. Para conseguir la mayor eficiencia en los procesos antes descritos aplicaremos la siguiente normativa en cuanto a calidad.

– ISO 22000: especifica los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena alimentaria hasta el punto de venta como de consumo final. Como objetivo principal es proteger al consumidor de posibles inseguridades alimentarias, además la adopción de esta normativa facilita el cumplimiento de la legislación vigente e integra los principios de la ISO 9001.

– Libro Blanco de Seguridad Alimentaria: acciones necesarias para completar y modernizar la legislación de la Unión Europea en el ámbito de la alimentación, para garantizar una mejor aplicación de esta legislación y aportar más transparencia a los consumidores. Garantiza un alto grado de seguridad alimentaria. Se aplica a toda la cadena alimentaria desde la materia prima hasta el producto final que se entrega a los consumidores, permite rastrear riesgos y problemas en la cadena. Además es básico para las exportaciones que queremos llevar a cabo de forma que nuestro producto pueda ser considerado pionero tanto por su tecnología como su calidad y seguridad fuera de España.

– HACCP, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control: es una herramienta para evaluar peligros y establecer sistemas de control centrados en la prevención. La aplicaremos desde el momento de adquisición de las cerezas como materia prima hasta que estén en manos del consumidor final.

La aplicación del HACCP no solo aumenta la seguridad alimentaria, sino que aporta otros beneficios importantes, como es facilitar a la autoridad competente su labor de inspección y promover el comercio internacional aumentando la confianza en la inocuidad de los alimentos.

Al ser elaborado por el Codex Alimentarius Comisión, órgano reconocido internacionalmente la aplicación de este proceso añade un valor añadido al producto final, ya que se basa en la prevención y no en la rectificación de posibles problemas en la cadena productiva.

– BRC, Global Estándar for Food Safety: es un modelo muy difundido internacionalmente para que los distribuidores y grandes superficies cualifiquen a sus proveedores de producto de marca.

El protocolo mundial de seguridad alimentaria tiene como objetivo asegurar que los proveedores cumplen con unos requisitos que garantizan la salubridad de sus alimentos.

Disponemos de los sistemas necesarios para identificar y controlar los peligros que puedan afectar negativamente a la seguridad de los alimentos mediante un sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico.

Como consecuencia de la aplicación de esta normativa y de las exigencias impuestas a nuestros proveedores esperamos obtener la certificación AENOR (en certificación de sistemas de gestión, productos y servicios, y responsable del desarrollo y difusión de las normas UNE). Esto se conseguirá en los siguientes pasos:

1. **Planificación.** En esta primera etapa se analiza la documentación del sistema de gestión de Inocuidad Alimentaria y se revisa la preparación del sistema de gestión de inocuidad alimentaria que será auditado.
2. **Auditoría.** En esta segunda etapa el equipo auditor comprueba la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria de la empresa.
3. **Otorgamiento.** Se otorga el certificado por un periodo de tres años.
4. **Seguimiento.** Se efectúan auditorías de seguimiento, con el fin de comprobar que se mantienen las condiciones que hicieron a la empresa merecedora de la certificación.

✓ **GESTIÓN DE LA HIGIENE**

En cuanto a la higiene tanto el libro blanco de la Seguridad Alimentaria como el sistema HACCP que ya hemos descrito anteriormente y que serán adoptados desde el momento la creación de la empresa incluyen la normativa sobre higiene en procesos con alimentos por lo que ya nos acogeríamos a la legislación vigente. No obstante también se aplicará la norma UNE-EN 15593 que especifica los requisitos que debe



cumplir un sistema de gestión de la seguridad alimentaria para los fabricantes y proveedores de envases para alimentos, incluyendo pautas para el almacenamiento y el transporte de forma que se asegure la inocuidad del envase una vez tiene contacto con el producto alimenticio. Así evitando problemas de higiene alimenticia por el envasado de las cerezas en todo su proceso desde el envasado, refrigeración y exportación de las mismas, creando una marca propia de máxima calidad.

✓ **GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Debido a nuestro tipo de actividad no generamos ningún tipo de residuo por lo que nuestro impacto medioambiental será prácticamente nulo, por lo tanto nos acogeremos a la legislación vigente sobre medioambiente sobre atmósfera, aire, ruido, ordenación del territorio, espacios naturales, agua, plantas, biodiversidad...

✓ **GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES**

La normativa a seguir de nuevo se encuentra ya contenida en la ISO22000 y en el libro blanco de seguridad alimentaria, además de diversos decretos ley que hacen referencia a este tema.

En nuestra empresa nos parece básico tanto adoptar normas de seguridad preventivas como pueden ser normas para los operarios debido a que estos manipulan maquinaria que por su naturaleza puede ser peligrosa, cortado de envases, frío... Como un control de la salud de todos y cada uno de nuestros empleados, por ello se realizan inspecciones técnicas de dos tipos:

- **Periódica**, programada en función del criterio médico en base a los riesgos inherentes al puesto de trabajo desarrollado.
- **Específica**, según los riesgos a los que se está sometido, por lo que deben utilizarse los protocolos médicos oficiales existentes. La Vigilancia de la Salud valora las condiciones individuales de cada trabajador en la medida en que éstas pueden hacerle más sensible a determinados riesgos.

4.6. PERSONAL NECESARIO Y DEFINICIÓN DE PUESTOS

Respecto a los puestos esencialmente operativos consideramos de forma inicial un responsable de distribución y un responsable de maquinaria del EAM.



Gráfica 20: Organigrama de operaciones. Elaboración propia

DIRECTOR DE OPERACIONES	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> – Supervisa al responsable de distribución y al responsable de la maquinaria de EAM. – Rentabilización y optimización de los presupuestos y costes del proceso.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Titulación universitaria superior, con MBA. – Nivel alto de inglés.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – 5 años, con amplia experiencia en gestión de operaciones.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> – Alta orientación a resultados, liderazgo, adaptación, visión estratégica global y de negocio (alta capacidad de gestión y toma de decisión). – Disponibilidad para viajar.

RESPONSABLE DE DISTRIBUCIÓN	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> – Responsable de la elaboración y planificación de los procesos logísticos necesarios para la consecución de objetivos. – Responsable de dirigir y coordinar la entrada y salida de mercancía, desde el centro de operaciones de la organización hasta nuestro destino final.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Titulación universitaria superior. – Nivel alto de inglés.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – Experiencia más de 3 años de experiencia en logística, en el sector alimentario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de gestión, planificación, de reacción y de priorización de tareas. – Alto grado de compromiso y fidelidad a la compañía. – Responsabilidad para llevar a cabo la ejecución, coordinación de la logística.

RESPONSABLE DE LA MAQUINARIA DE EAM	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> – Se encarga de realizar las diferentes tareas de supervisión del proceso productivo, es decir del envasado mediante atmósfera modificada. También incluirá entre sus actividades los controles de calidad. – Recepción de órdenes de producción preparación (ajuste de la maquinaria) y puesta en marcha de maquina asignada.
Formación	– Titulación de grado medio o de formación profesional, preferiblemente mecánica.
Experiencia	– Experiencia más de 2 años de experiencia en un cargo de características similares, en el sector alimentario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de reacción, y flexibilidad de adaptación a posibles cambios. – Capacidad de proponer mejoras en los procesos. – Responsable y orden en la ejecución de sus obligaciones.

4.7. RESUMEN DE COSTES, GASTOS E INVERSIONES

A continuación se detallan los costes de materia prima, gastos en suministros e inversiones en maquinaria a tener en cuenta en el Plan de Operaciones.

	2014	2015	2016	2017	2018
MP (cerezas) Marca Blanca					
Precio/kg	1,5 €	1,53 €	1,56 €	1,59 €	1,62 €
Demanda anual/kg	68.787	112.834	177.233	189.487	200.450
Coste anual MP Marca Blanca	103.181 €	172.636 €	276.589 €	301.628 €	325.461 €
Proceso de producción de CyT Marca					
Coste promedio de CyT	30%	30%	30%	30%	30%
Coste promedio de CyT en \$	30.954 €	51.791 €	82.977 €	90.488 €	97.638 €
Euros/Kg	0,45 €	0,46 €	0,47 €	0,48 €	0,49 €
MP (cerezas) Marca Scarlet					
MG% respecto cerezas Marca Blanca	15%				
Precio/kg Marca Propia	1,7 €	1,76 €	1,79 €	1,83 €	1,87 €
Demanda anual/Kg	23.128	61.609	94.944	111.903	115.550
Coste anual MP Marca Propia	39.896 €	108.401 €	170.394 €	204.848 €	215.755 €
Proceso producciónCyT Marca Scarlet					
Coste promedio de CyT Euros/Kg	0,45 €	0,46 €	0,47 €	0,48 €	0,49 €
Coste promedio de CyT en \$	10.408 €	28.279 €	44.451 €	53.438 €	56.284 €

Tabla 17: Elaboración propia

El precio medio de las cerezas de marca blanca que hemos estimado es de 1.5€/Kg, el cual va a ir incrementando con el IPC.

Estimamos que de acuerdo a las características solicitadas a las cerezas de marca propia, el proveedor estima un 15% adicional al precio anterior.

La elaboración de la materia prima por parte de C y T, nos supone un coste del 30%, del total de costes del proceso de producción.

Las inversiones necesarias para el desarrollo de nuestra actividad son las siguientes:

- Maquinaria para el envasado en atmósfera modificada.
- Instalación de los gases empleados en el envasado mediante la atmosfera modificada.
- Equipos informáticos que se renovarán en el cuarto año.
- Mobiliario de oficinas: sillas, mesas, lámparas etc.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maquina EAM	63.470 €					
Instalación gases	6.000 €					
Equipos Informático	3.670 €				3.670 €	
Mobiliario	1.480 €					

Tabla 18: Elaboración propia

Vamos a hacer principalmente dos inversiones para el proceso productivo: la maquinaria y la instalación de conductos y mezclador de gases.

Para analizar los gastos, hemos tenido en cuenta:

- Los suministros.
- Los gastos de mantenimiento de la máquina a partir del segundo año, porque en el primero, la garantía cubre cualquier tipo de mantenimiento.
- Alquiler del espacio de la máquina en la planta de Campo y Tierra.
- El mix de gases necesarios para el embasado.
- Bandejas, material de embalaje y pallets.

	2014	2015	2016	2017	2018
Suministros					
KW/hora	5,5				
€ KW/h	0,12 €	0,122 €	0,125 €	0,127 €	0,130 €
Adicionales en factura de luz	20%	20%	20%	20%	20%
Envases necesarios por año	183.831	348.886	544.353	602.780	632.001
Capacidad de ciclos por hora	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Horas de trabajo anual	123	233	363	402	421
€ KW/año	97,06 €	187,90 €	299,03 €	337,75 €	361,20 €
Mantenimiento	0	5,1%	5,2%	5,3%	5,4%
Mantenimiento €	1.000 €	3.237 €	3.302 €	3.368 €	3.435 €
Alquiler espacio planta CyT	2.400 €	2.448 €	2.497 €	2.547 €	2.598 €
Precio mensual	200,00 €	204,00 €	208,08 €	212,24 €	216,49 €
Meses	12	12	12	12	12

Tabla 19: Elaboración propia

MIX DE GASES					
	2014	2015	2016	2017	2018
Total O2	149,28 €	149,28 €	149,28 €	149,28 €	149,28 €
Total CO2	168,60 €	337,20 €	337,20 €	337,20 €	337,20 €
Total N2	823,63 €	1.351,02 €	2.122,10 €	2.268,83 €	2.400,10 €

Tabla 20: Elaboración propia

	2014	2015	2016	2017	2018
BANDEJAS					
KG vendidos total	91.916	174.443	272.176	301.390	316.000
Bandejas uds	183.831,25	348.886,38	544.352,60	602.780,03	632.000,98
Precio por bandeja	0,07 €	0,07 €	0,07 €	0,07 €	0,08 €
Coste Bandejas	12.868 €	24.910 €	39.644 €	44.777 €	47.887 €
MATERIAL DE EMBALAJE					
Bolsas Film transparente	183.831,25	348.886,38	544.352,60	602.780,03	632.000,98
Precio por bolsa	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Costes Bolsas	1.838,31 €	3.558,64 €	5.663,44 €	6.396,75 €	6.840,98 €
PALLETS					
Precio Pallet	2,80 €	2,86 €	2,91 €	2,97 €	3,03 €
Palets	174	330	515	571	598
Costes Pallet	487 €	944 €	1.502 €	1.696 €	1.814 €

Tabla 21: Elaboración propia

Para el primer y último año estimamos el siguiente coste de producción en base a la producción esperada.

	AÑO 2014		
	Marca Scarlet	Marca Blanca	TOTAL
Producción Total	23.128	68.787	91.916
Precio de Compra MP	1,73 €	1,50 €	

Precio de Vta	6,80 €	5,04 €	
Vta Total	157.272 €	346.485 €	503.757 €
Cantidad de Clientes	5	16	21
Coste de Producción/kg	2,82 €	2,60 €	

	AÑO 2018		
	Marca Scarlet	Marca Blanca	TOTAL
Producción Total	115.550	200.450	316.000
Precio de Compra MP	1,87 €	1,62 €	

Precio de Vta	7,36 €	5,45 €	
Vta Total	850.511 €	1.092.906 €	1.943.417 €
Cantidad de Clientes	13	35	48
Coste de Producción/kg	2,70 €	2,45 €	

Tabla 22: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el coste de producir una mayor cantidad, es inferior al de producir una cantidad menor, y ello se debe a que aprovechamos las economías de escala.

Teniendo en cuenta el coste y los kilos vendidos, el margen bruto del primer y último año, es el siguiente:

AÑO 2014			
	Marca Scarlet	Marca Blanca	TOTAL
MG Bruto	92.021 €	167.894 €	259.915 €
MG% Bruto	59%	48%	52%

AÑO 2018			
	Marca Scarlet	Marca Blanca	TOTAL
MG Bruto	538.741 €	600.884 €	1.139.625 €
MG% Bruto	63%	55%	59%

Tabla 23: Elaboración propia



PLAN DE MARKETING

5. PLAN DE MARKETING

5.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Nuestro negocio de exportación y distribución de cerezas tiene como principales clientes a mayoristas por lo que se trata de un negocio B2B, (business to business) por esta razón nuestra segmentación no va dirigida al consumidor final sino al siguiente paso en la cadena hacia el consumidor final.

Dada nuestra investigación de mercado nos vamos a centrar en los países nórdicos en concreto nuestro profiling se ha realizado de forma geográfica, los países seleccionados son Finlandia, Suecia, Noruega y Dinamarca por varias razones:

- Atractividad del mercado por niveles de precio y consumo.
- Situación geográfica cercana entre ellos.
- Costumbres y gustos similares.
- Alto poder adquisitivo y mayor disposición de pago.
- No tienen producción propia de cerezas.
- Creciente interés por la vida sana.
- Valoran la forma en que la fruta es tratada, transportada... lo que favorece el uso del EAM.

Dentro de nuestro profiling tenemos dos segmentos:

1. Tiendas especializadas, grandes almacenes, supermercados e hipermercados con sección gourmet.
2. Minoristas orientados al discount, supermercados y superficies e hipermercados que venden con una filosofía de precios al descuento.

El mercado se divide en todos los países en más del 90% en pocos mayoristas que están integrados en estos grandes grupos; éstos serán nuestros clientes ya que el 10% restante no lo consideramos.

Para el primer segmento comercializamos nuestra marca propia. El tipo de cereza bajo marca propia Scarlet es de una mayor calidad y tamaño. Para el segundo segmento que representa el grueso del negocio en cuanto a volumen se exporta sin marca.

Dentro del Primer segmento podemos diferenciar los siguientes clústers:

1. Clúster 1: Clientes con potencial de facturación mayor a 140.000€.
2. Clúster 2: Clientes con potencial de facturación inferior a 140.000€.



En el segundo segmento consideramos el siguiente clúster:

3. Clúster 3: orientado a aquellos distribuidores minoritarios de los grandes grupos que no tienen sección gourmet. A este clúster le vendemos nuestra marca blanca.

5.2. PRODUCTO, ENVASADO Y ETIQUETADO

Nuestra empresa ofrece cerezas envasadas en atmósfera modificada, en envases de 500 gr, para aprovechar en mayor medida la ventaja competitiva que nos ofrece esta tecnología.

Dicha ventaja consiste en incrementar los niveles óptimos de conservación del producto, incrementando la vida útil del mismo durante las fases de almacenaje, transporte y comercialización, lo cual permite llegar a mercados más lejanos.

Vamos a llevar a cabo el envasado de dos tipos de productos:

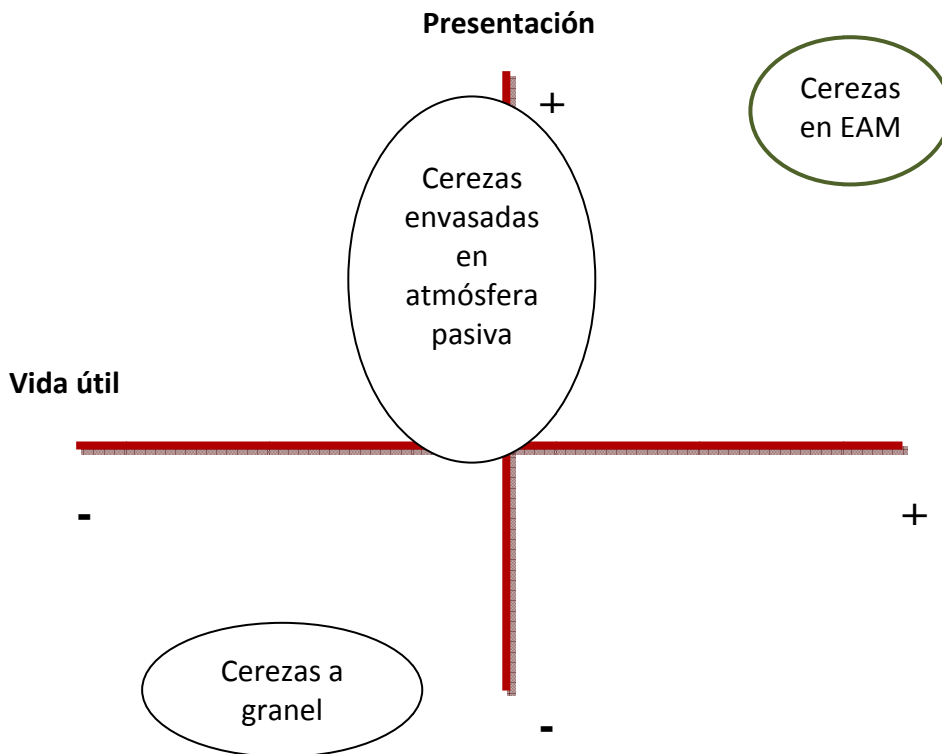
- Producto con marca propia Scarlet, trabajando con las cerezas de más alta calidad, con el objetivo de ser vendido en tiendas especializadas.
- Producto de marca blanca. Este producto lo ofrecemos con el mismo tipo de envasado (EAM), con una calidad en cuanto a calibre de las cerezas un poco inferior a las envasadas con marca propia. Es vendido en supermercados e hipermercados, los cuales se encargan de llevar a cabo el etiquetado del mismo.

JERARQUÍA DEL PRODUCTO

- Básico: La cereza es un producto alimenticio, propio de una dieta equilibrada y sana.
- Genérico: La cereza que ofrecemos es denominada “Navalinda”, aunque hay distintos tipos en función de su color y calibre, que las clasifica en diferentes niveles de calidad (alta y media).
- Esperado: El usuario que las adquiere tiene una expectativa del producto, es decir, espera un buen sabor, color y tamaño.
- Aumentado: Lo que nosotros pretendemos es introducir un nuevo cambio en el envasado, que permita una duración superior del producto (el triple aproximadamente), manteniendo todas las propiedades del mismo.



MAPPING DE POSICIONAMIENTO



MAPPING DE ATRIBUTOS

		DIFERENCIACIÓN		
		-	=	+
IMPORTANCIA	+	Determinantes	Básicos	Determinantes
		Precio	Presentación	Calidad (sabor, color, calibre)
	-	Opcionales	Irrelevantes	Opcionales
		Necesidad de refrigeración	Misma estacionalidad que el resto de exportadores europeos	EAM (Mayor duración) + Denominación de Origen

El mapping de atributos está elaborado en base a lo que cliente final espera del producto, recogiendo los aspectos diferenciadores e importantes del mismo.



A continuación realizaremos un **análisis de los aspectos más relevantes del mapping de atributos**.

Según hemos recogido en una encuesta de mercado, el 90% de la población consideran como aspecto relevante del producto, a la hora de adquirirlo, el sabor, color, calibre; por ello hemos situado como muy diferenciadores e importantes dichos atributos.

Como atributos que nos diferencian muy positivamente, aunque no son excesivamente relevantes para el cliente, hemos incluido la tecnología EAM, que aportan mayor vida útil al producto, y la denominación de origen (D.O.), ya que los productos alimenticios españoles que se exportan tienen una buena imagen en el mercado internacional.

La tecnología EAM la hemos situado en este cuadrante del mapping, porque no es algo que espera el cliente del producto, sino un servicio adicional que lo convierte en esperado.

La presentación o packaging es un atributo básico para acceder al mercado de las tiendas especializadas, en el que queremos introducirnos.

El estar presente en los Países Nórdicos en la misma época del año que el resto de los exportadores europeos, lo consideramos un aspecto irrelevante para el cliente.

Como determinante negativo, considerado de gran importancia para el cliente, detectamos precio; que debido a la alta calidad y servicio (mayor durabilidad) que ofrecemos de nuestro producto, éste va a ser un poco más elevado que el de la competencia.

Otro atributo del producto es la necesidad de refrigeración para conseguir mantener todas sus propiedades, lo cual nos diferencia negativamente, sin embargo en principio no supondrá ningún trastorno para el consumidor.

5.2.1. PACKAGING

✓ ENVASE

El envasado se realiza por medio de barquetas de 122x144x75 cm, transparentes y selladas con material OPA.



Modelo propuesto de envase

✓ **ETIQUETA**

Además incluye el etiquetado en el que se recoge: nombre de la empresa envasadora, lugar de origen y de envasado, marca propia, categoría de las cerezas, peso neto, lote y fecha de envasado...



Modelo de etiqueta propuesto

5.3. PRECIO

El precio de nuestro producto varía dependiendo del volumen cosechado, la oferta de cerezas disponible en el mercado de destino y la estacionalidad. A su vez el precio depende de los tipos de cambio en el caso de Dinamarca, Suecia y Noruega. Así nuestro producto no tiene un precio fijo sino que fluctuará dependiendo de las condiciones del mercado. Tanto el volumen como la calidad de cerezas cosechadas están correlacionados en gran medida con las condiciones climatológicas que se hayan producido.

Para fijar un precio nos hemos basado en diferentes **criterios**:

– Cuánto están dispuestos a pagar los clientes. Nuestro producto se caracteriza por mejorar las condiciones de las cerezas, tanto alargando la vida útil de las mismas, como preservándolas en unas condiciones óptimas de forma más longeva. Según nuestro estudio de mercado nuestros clientes están dispuestos a pagar un precio más elevado por nuestro producto en comparación al de los productores de cerezas que no envasan en EAM.

– Precios de la competencia. El precio de nuestras cerezas va a ser más alto que el de nuestros competidores por la excelencia de nuestra materia prima (cerezas) a la tecnología empleada lo que nos permite diferenciarnos de nuestros competidores. En base a nuestra encuesta consideramos que los consumidores de los países nórdicos están dispuestos a pagar entre un 15% y un 25% más por nuestro producto ya que esto se justifica por la mayor calidad de nuestra materia prima, el envasado mediante atmósfera modificada que permite un alargamiento de la vida útil y una mejor conservación.

Hemos de diferenciar entre los dos **canales de distribución** en los cuales vamos a comercializar nuestro producto:

1. Tiendas especializadas, grandes almacenes, supermercados e hipermercados con sección gourmet.
2. Minoristas orientados al discount, supermercados y superficies e hipermercados que venden con una filosofía de precios al descuento.

Para las primeras el producto a comercializar es el de marca propia Scarlet. Asumimos que el precio del mismo va a ser mayor debido a que las cerezas de mayor calibre y el valor intangible de nuestra marca comercial. En base a nuestro análisis nuestro producto es un 25% más caro el de marca propia que el de marca blanca. Las cerezas comercializadas a través de tiendas del segundo canal (discount) las vendemos bajo marca blanca. Por lo tanto el precio es inferior al de nuestra marca.

	2014	2015	2016	2017	2018
IPC esperado		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
% MG Blanca vs Propia	35%				
Precios de Venta por Producto	2014	2015	2016	2017	2018
Marca Scarlet	6,80 €	6,94 €	7,07 €	7,22 €	7,36 €
Marca Blanca	5,04 €	5,14 €	5,24 €	5,35 €	5,45 €
Mark-ups	2014	2015	2016	2017	2018
Mayorista	30%	30%	30%	30%	30%
Tiendas Gourmet	50%	50%	50%	50%	50%
Supermercados/Hipermercados	50%	50%	50%	50%	50%

Vatfoodproducts	2014	2015	2016	2017	2018
Dinamarca	25%				
Suecia	12%				
Noruega	14%				
Finlandia	12%				
PVP Marca Scarlet	2014	2015	2016	2017	2018
Dinamarca	16,58	16,91	17,24	17,59	17,94
Suecia	14,85	15,15	15,45	15,76	16,08
Noruega	15,12	15,42	15,73	16,04	16,36
Finlandia	14,85	15,15	15,45	15,76	16,08
PVP Marca Blanca	2014	2015	2016	2017	2018
Dinamarca	12,28	12,52	12,77	13,03	13,29
Suecia	11,00	11,22	11,45	11,67	11,91
Noruega	11,20	11,42	11,65	11,88	12,12
Finlandia	11,00	11,22	11,45	11,67	11,91

Tabla 24: Elaboración propia

5.4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El producto se comercializa al consumidor final a través de dos canales diferentes:

1. Tiendas especializadas, grandes almacenes, supermercados e hipermercados con sección gourmet que dedican un especial interés a los productos frescos, la calidad y el servicio personal. A ellos destinaremos nuestras cerezas con marca propia.
2. Minoristas orientados al discount, supermercados y superficies e hipermercados que venden con una filosofía de precios al descuento. En este canal vendemos las cerezas seleccionadas para la marca blanca.

La principal diferencia de estas cadenas de tiendas tipo “gourmet” con respecto al resto es el segmento de población al que están dirigidas. La cuidada presentación de los productos, el nivel de precios de los mismos y el buen mantenimiento de los establecimientos; nos hace referenciar estas cadenas para un estrato medio-alto y alto de la población.

Las marcas de distribuidor o marcas blancas son aquellas que están totalmente controladas por las cadenas de distribución. Podemos encontrarlas en los grandes grupos, que son los encargados de tomar todas las decisiones respecto al diseño del producto y su precio. Se encuentran de manera exclusiva en cada una de las cadenas que posee un determinado grupo y se utilizan como una herramienta estratégica. El principal objetivo que se busca es la fidelidad del cliente hacia el distribuidor, para aumentar las ventas y la rentabilidad.

En países como Dinamarca, Suecia y Finlandia la presencia de este tipo de marcas rondan el 20%, mientras que en Noruega el porcentaje es bajo comparado con el resto de países de su entorno.

La estrategia que tomará la empresa será distinta en función del segmento al que se dirija.

Tiendas especializadas, y grandes almacenes, supermercados e hipermercados con sección gourmet donde nos situamos con nuestra marca Scarlet. Y otros supermercados e hipermercados, con un enfoque de descuento y precios más bajos.

Para ambos grupos nos introducimos a través de nuestra red de agentes comerciales (nivel de control nulo y canal de distribución nivel 0). El agente comercial que se sitúa en cada país trabaja para nuestra empresa vendiendo el producto de marca propia con un porcentaje neto de las ventas (3-4%). Las cadenas de supermercados e hipermercados poseen cadenas de mayoristas integradas en su propia estructura o cuenta con un mayorista independiente que es el que se encargará de la recepción de la mercancía una vez llegue a los países nórdicos y de su almacenaje en las condiciones de temperatura de 0º que son las que el producto requiere.

Los principales mayoristas en función del país y su porcentaje de participación se recogen a continuación:

PAÍS	MAYORISTAS	%
Noruega	BamaGroup	50
	CoopNorge	15
	Interfrukt/Panbanan	15
	Otros	20
Suecia	ICA Frukt&Grönt	30
	Saba Trading (Dole)	25
	Everfresh (Fyffes)	20
	Otros	25
Finlandia	Inex (SOK)	25-30
	KeskoFood	20-25
	TukoLogistics	15-20
	Otros	20-25
Dinamarca	CoopDanmark	23
	DanskSupermarked	20
	SuperGros/Dagrofa	15
	Otros minoristas	4
	Mayoristas de frutas y verduras	38

Tabla 25: Elaboración propia a partir de Fox Research

Según la investigación de mercado realizada anteriormente el porcentaje de ventas totales de fruta en función del tipo de establecimiento queda dividido entre las cuatro o cinco grandes cadenas en cada país de supermercados, hipermercados y cadenas de descuento.

Sabemos que la distribución se reparte entre grandes grupos los cuales tienen integrados sus propios mayoristas esto da lugar a que los puntos de entrega de nuestra mercancía sean reducidos. La política de distribución es la siguiente: 2 veces por semana vía terrestre para Dinamarca, Suecia y Noruega; una vez por semana vía aérea para Finlandia.

En la siguiente tabla se presentan los minoristas más importantes divididos por países y por orden de porcentaje de cuota de mercado que tiene cada uno, a los que dirigiremos nuestro producto:

PAÍS	MINORISTAS	%
Noruega	NorgesGroup	40
	CoopNorge	24
	Rema 1000 (Reitan)	19
	Ica Norge	16
	Otros	1
Suecia	ICA Sverige	48
	CoopSverige	20
	Axfood	16
	Bergendahls	8
	Lidl y Netto	4
	Otros	4
Finlandia	S Group (SOK)	42
	K Group (Kesko)	34
	SuomenLähikauppa	11
	Lidl (Alemania)	5
	Otros	8
Dinamarca	CoopDanmark	37
	DanskSupermarked	31
	SuperGros	25
	Otros	7

Tabla 26: Elaboración propia a partir de Fox Research

El precio final a cada tipo de cliente final vendrá determinado por el porcentaje asignado a cada intermediario.

La política de distribución es la siguiente: entregar 2 veces por semana a Dinamarca, Suecia y Noruega vía terrestre y una vez por semana a Finlandia vía área. En base a nuestros pronósticos de demanda expresados en kg que se detallan a continuación:

País	Demanda KG año 1	Demanda KG año 2	Demanda KG año 3	Demanda KG año 4	Demanda KG año 5
Dinamarca	35.346	65.494	100.952	113.263	121.180
Suecia	18.905	33.879	48.544	51.180	50.137
Noruega	28.312	56.704	91.835	104.578	111.433
Finlandia	9.353	18.366	30.845	32.370	33.250
TOTAL	91.916	174.443	272.176	301.390	316.000

Tabla 27: Elaboración propia

En base a estos pronósticos de demanda obtenemos el número de pallets que entregamos cada vez que salga el camión. En la siguiente tabla se detallan el número de pallets que vamos a entregar por vía terrestre y vía área. Realizamos grupaje para así reducir los costes de transporte, para el caso de Dinamarca, Suecia y Noruega debido a que como ya explicamos con anterioridad los puntos de entrega no son un número reducido y es posible realizarlos de esta forma. En esta tabla se detallan el número de pallets entregados.

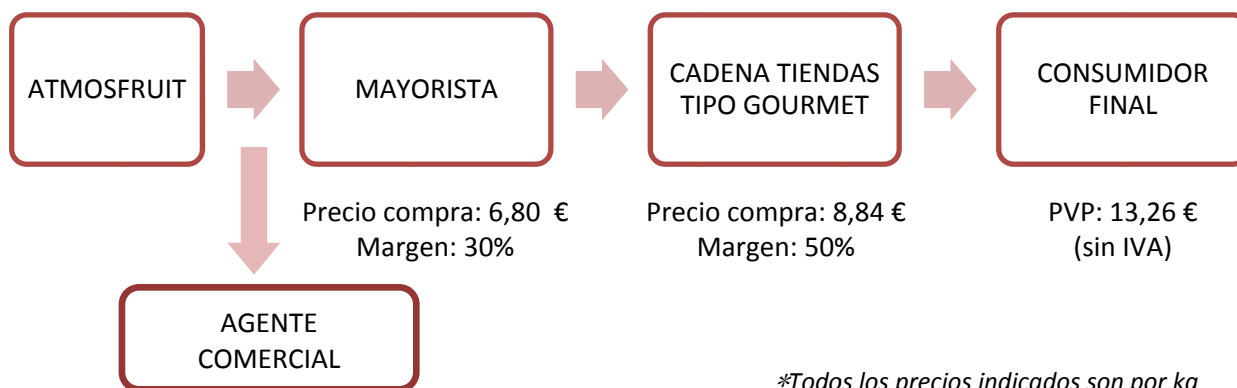
	2014	2015	2016	2017	2018
TRANSPORTE POR CAMIÓN					
Dinamarca	1,6	2,9	4,4	5,0	5,3
Suecia	0,8	1,5	2,1	2,3	2,2
Noruega	1,2	2,5	4,0	4,6	4,9
Nº de pallets total	3,6	6,9	10,6	11,8	12,5
TRANSPORTE AÉREO					
Finlandia	0,8	1,6	2,7	2,9	2,9

Tabla 28: Elaboración propia

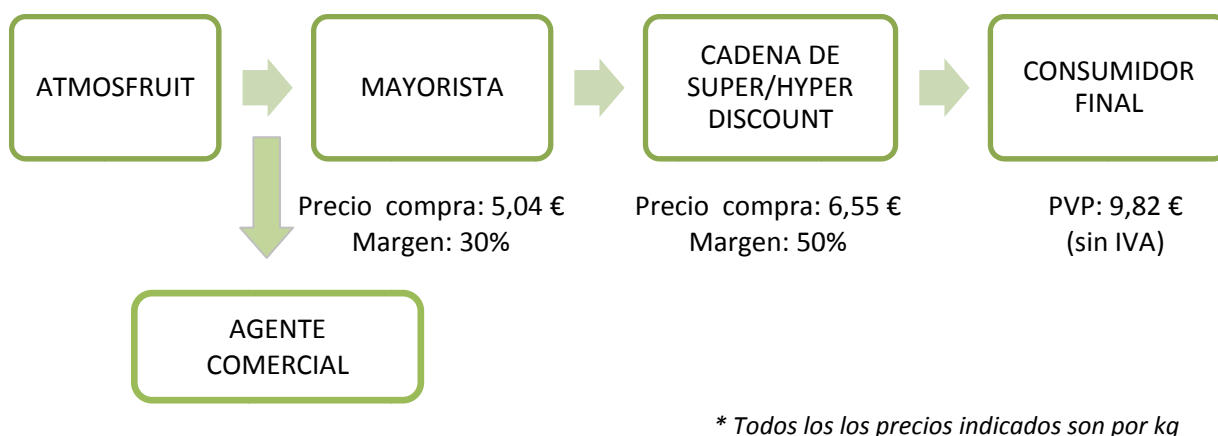
A partir de estos datos calculamos nuestros costes de transporte:

	2014	2015	2016	2017	2018
COSTES DINAMARCA, SUECIA Y NORUEGA (TERRESTRE)					
Coste de	860 €	1.562 €	2.319 €	2.478 €	2.604 €
Coste Transporte/año	18.480 €	33.591 €	49.862 €	53.267 €	55.985 €
FINLANDIA (AÉREO)					
Coste de	944 €	1.757 €	2.884 €	3.021 €	3.101 €
Coste Transporte/año	20.296 €	37.784 €	61.995 €	64.953 €	66.661 €
COSTES DISTRIBUCIÓN TOTAL					
Costes Totales	38.776 €	71.375 €	111.857 €	118.220 €	122.647 €

Tabla 29: Elaboración propia



Marca propia Scarlet



Marca Blanca

Para gestionar la distribución hasta allí contaremos con las siguientes empresas logísticas de transporte en España:

- DELTA STOCKS – TRANSPORTES ALONSO
- CAMPILLO PALMERA

Estas, son empresas que se van a encargar de la carga en la planta de C y T y llevarlo a los centros de almacenaje de los distintos mayoristas, ya sean los independientes que se van a encargar de distribuir a las tiendas tipo “gourmet” o los integrados en las grandes cadenas de supermercados o que trabajan habitualmente con ellos. Se trata de camiones refrigerados con una capacidad de 33 europalets (24 t máximo).



5.5. IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

La imagen diseñada para nuestra empresa no solo busca posicionar a nuestra empresa sino también las diferentes marcas que vamos a lanzar.

El nombre de nuestra empresa Atmosfruit está formado por el inicio de Atmosphere (por el envasado de atmosfera modificada) y Fruit ya que aunque hoy en día solo se comercialicen cerezas en el futuro el objetivo es comercializar más de un tipo de fruta de forma que aunque para cada una se desarrolle una marca propia todas puedan ser identificadas con nuestra empresa. La marca propia para las cerezas, ScarletCherries, pretende crear una forma de diferenciación tanto de los competidores como de la empresa en general.

Los logos diseñados buscan de una forma más visual captar al usuario hacia nuestro producto y el posicionamiento de nuestra marca como una marca de gran calidad con la mejor fruta.



Atmosfruit: Logo corporativo



Scarlet Cherries: Logo de las cerezas

La imagen de Atmosfruit se representa por medio del logo formado por diferentes tipos de frutas, debido a que el objetivo de la empresa para el futuro es aplicar la tecnología EAM a diferentes tipos de frutas para así diversificar nuestro negocio y evitar la estacionalidad. En el logo predominan los colores rojo naranja y amarillo colores que recuerdan al verano, pasión, sabiduría y frescura, lo que encaja muy bien con el producto ofrecido y lo que quiere transmitir al consumidor final.

Scarlet Cherries, nuestra marca propia, tiene un logo formado por dos cerezas entrelazadas que no dejan duda a lo que se vende. Los colores que tiene el logo son los propios de la fruta que además en los países nórdicos son colores cálidos que los asemejan al verano, calor...

5.6. PROMOCIÓN

Para lograr la penetración necesaria en el mercado, realizamos distintas acciones promocionales; algunas serán generales y otras estarán enfocadas a los distintos clústeres anteriormente mencionados.

Dentro de las acciones promocionales generales, consideramos importantes estar presente en las ferias con mayor impacto en el sector; éstas son:

NOMBRE DE LA FERIA	LUGAR	FECHA
Eurofruit	Lleida (España)	Septiembre
FruitAttraction	Madrid (España)	Octubre
Fruit Logística	Berlín (Alemania)	Febrero
International Food	Dinamarca	Febrero
Gladmat	Noruega	Julio
Det Goda Köket	Suecia	Noviembre

Tabla 30: Elaboración propia

Estas ferias son nuestras puertas de entrada para darse a conocer con nuestros futuros clientes.

5.6.1. ACCIONES

Dentro de las acciones enfocadas a distintos clústeres, se encuentran las siguientes:

✓ ACCIÓN 1: DEGUSTACIONES

Consiste en una campaña in situ dentro de las tiendas, donde una promotora con un stand está promocionando nuestro producto, ofreciendo degustaciones a los distintos clientes. Por cuestiones de tráfico de tiendas, se realizan 12 horas de promoción durante el fin de semana. Las degustaciones se realizan en semanas alternas durante los meses que dura la temporada contemplando, para las 10 mejores tiendas de los clientes que la integran, durante los dos primeros años. A partir de 2016 se reduce para las 3 mejores tiendas, de estos clientes.

ACCIÓN 1: DEGUSTACIONES	2014	2015	2016	2017	2018
Promotora/hora	18,00 €	18,36 €	18,73 €	19,10 €	19,48 €
Horas por finde semana	12	12	12	12	12
\$ por fin de semana	216,00 €	220,32 €	224,73 €	229,22 €	233,81 €
nº fines de semana	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75
Cantidad de Clientes	3	6	6	6	6
Tiendas/Clientes acaparadas en la Promo	8	8	4	4	4
Cantidad de Tiendas Totales	24	48	24	24	24
Total Coste Promotoras	55.728 €	113.685 €	57.979 €	59.139 €	60.322 €

Alquiler Stand de Exhibicion/ FDS	25,00 €	25,50 €	26,01 €	26,53 €	27,06 €
nº fines de semana	10,75	10,75	10,75	10,75	10,75
1 Stan toda la temp	268,75 €	274,13 €	279,61 €	285,20 €	290,90 €
Cantidad de tiendas	24	48	24	24	24
Total Coste Stand	6.450 €	13.158 €	6.711 €	6.845 €	6.982 €
\$/Kilo Cerezas	2,82 €	2,66 €	2,62 €	2,65 €	2,70 €
Kilos por tienda por hora	1	1	1	1	1
Horas totales	129	129	129	129	129
\$ de cerezas por tienda	363,94 €	343,49 €	337,73 €	342,21 €	348,06 €
Cantidad de tiendas	24	48	24	24	24
Total Coste de Cerezas	8.735 €	16.487 €	8.106 €	8.213 €	8.353 €
TOTAL COSTE DEGUSTACIONES	70.913 €	143.330 €	72.796 €	74.197 €	75.657 €

Tabla 31: Elaboración propia

✓ **ACCIÓN 2: RAPEL**

El rapel como tal es una devolución de un porcentaje establecido de acuerdo a un objetivo de venta alcanzado. De acuerdo a cada clúster y su correspondiente promedio anual de compra esperado, se establecen distintos niveles esperados de compra sujetos a distintos porcentajes de devoluciones. En base a estas directrices, en la siguiente tabla se describen los detalles de la acción:

ESCALA	RAPEL
100%-115%	2,00%
>115%-130%	2,5%
>130%	3,00%

Tabla 22: Elaboración propia

DINAMARCA					
1er Escalon de Rapel esperado	2014	2015	2016	2017	2018
Clúster 1	783 €	2.105 €	3.169 €	3.894 €	4.187 €
Clúster 2	331 €	889 €	2.007 €	2.467 €	2.652 €
Clúster 3	3.733 €	6.397 €	9.710 €	10.788 €	11.849 €
TOTAL esperado Dinamarca	4.847 €	9.391 €	14.886 €	17.148 €	18.688 €
SUECIA					
1er Escalon de Rapel esperado	2014	2015	2016	2017	2018
Clúster 1	1.025 €	2.535 €	3.509 €	3.966 €	3.923 €
Clúster 2	250 €	310 €	857 €	969 €	958 €
Clúster 3	1.509 €	2.378 €	3.320 €	3.393 €	3.428 €
TOTAL esperado Suecia	2.784 €	5.222 €	7.687 €	8.329 €	8.309 €

NORUEGA					
1er Escalon de Rapel esperado	2014	2015	2016	2017	2018
Clúster 1	1.643 €	4.413 €	6.637 €	8.150 €	8.757 €
Clúster 2	- €	402 €	604 €	742 €	797 €
Clúster 3	2.429 €	3.882 €	6.940 €	7.705 €	8.457 €
TOTAL esperado Noruega	4.072 €	8.697 €	14.182 €	16.598 €	18.011 €
FINLANDIA					
1er Escalon de Rapel esperado	2014	2015	2016	2017	2018
Clúster 1	- €	- €	- €	- €	- €
Clúster 2	- €	301 €	433 €	508 €	522 €
Clúster 3	1.214 €	2.209 €	3.846 €	4.083 €	4.286 €
TOTAL esperado Finlandia	1.214 €	2.510 €	4.278 €	4.591 €	4.808 €
TOTAL COSTE RAPEL	12.917 €	25.820 €	41.033 €	46.666 €	49.815 €

Tabla 33: Elaboración propia

✓ ACCIÓN 3: BANNERS/PUBLICIDAD DIGITAL

Esta acción consiste en comprar un espacio en la página de nuestro cliente/consumidor para promocionar nuestro producto. Dirigido a todos los clientes de clúster 1 una promoción de 2 semanas por mes durante toda la campaña aproximadamente 10 semanas es decir la temporada dura 5 meses 2 veces por semana.

ACCION 3: BANNER/PUBLIC. DIGITAL	2014	2015	2016	2017	2018
Costo de Banner/sem	300,00 €	306,00 €	312,12 €	318,36 €	324,73 €
2 semanas por mes	2	2	2	1	1
Meses de promo	5	5	5	5	5
Días Totales	10	10	10	5	5
Costo de Banner/cliente	3.000,00 €	3.060,00 €	3.121,20 €	1.591,81 €	1.623,65 €
Cantidad de clientes	3	6	6	6	6
TOTAL COSTE PUBLICIDAD DIGITAL	9.000 €	18.360 €	18.727 €	9.551 €	9.742 €

Tabla 34: Elaboración propia

✓ ACCIÓN 4: NEVERAS PROMOCIONALES

En las tiendas que del clúster que se crea conveniente se coloca una nevera con servicio exclusivo de exhibición de nuestro producto. La acción se realiza en conjunto con una empresa proveedora de este servicio para garantizar el buen funcionamiento y mantenimiento de las heladeras. Van a estar instaladas para toda la temporada de venta. Para las 5 mejores tiendas de cada cliente por clúster. Están instaladas durante todos los días los 5 meses que dura la temporada para los 2 primeros años, ya que entendemos que la marca propia tiene ya el impulso y no requiere tanto esta acción.

ACCIÓN 4: NEVERAS	2014	2015	2016	2017	2018
Servicio de Nevera/día	50,00 €	51,00 €	52,02 €	53,06 €	54,12 €
Días requeridos	155	155	155	155	155
Tiendas/Cliente para la promo	5	5	5	5	5
Cantidad de tiendas	15	30	-	-	-
* Calculado para las 5 mejores tiendas de cada cliente del clúster 1					
COSTE TOTAL NEVERAS	116.250 €	237.150 €	- €	- €	- €

Tabla 35: Elaboración propia



Propuesta de nevera Scarlet

✓ ACCIÓN 5: DECORACIÓN DEL ESCAPARATE

Mediante una pegatina de nuestro logo de tamaño considerable se decora el escaparate de las tiendas seleccionadas. Para las 10 mejores tiendas de clúster 1. Para todos los años.

ACCIÓN 5: DECORACIÓN ESCAPARATE	2014	2015	2016	2017	2018
Coste Pegatina	150,00 €	153,00 €	156,06 €	159,18 €	162,36 €
Tiendas/Cliente para la promo	10	10	10	10	10
Tiendas a decorar Totales	30	60	60	60	60
COSTE TOTAL DECORACION ESCAPARATE	4.500 €	9.180 €	9.364 €	9.551 €	9.742 €

Tabla 36: Elaboración propia



Agente comercial: el 3% de la cantidad de todas las ventas que hagamos van destinadas a nuestro agente comercial ya que es nuestro nexo con todos los grandes grupos.

Las acciones que consideramos más apropiadas para cada clúster se detallan a continuación:

5.6.2. ESTRATEGIA DIGITAL

Dentro de nuestra estrategia de marketing, consideramos un pilar fundamental el desarrollo a través de la web.

✓ OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING DEL ÁREA DIGITAL

Los objetivos del plan de marketing digital abarcan por un lado la promoción de la fruta en sí misma y nuestra marca propia, por otro lado, el hecho de estar en las redes sociales responde a una necesidad de estar en contacto con nuestros clientes/consumidores y poder saber que se dice y cuáles son sus opiniones teniendo así la posibilidad de mejorar nuestros puntos débiles.

Nuestro modelo de negocio se trata del tipo B2B; es decir, no entramos en contacto con el usuario final, sino que nuestro cliente son las grandes cadenas de distribución.

- Desarrollamos una página web que tiene un doble objetivo. Por un lado promocionar la cereza como fruta, con apartados con las propiedades con sus efectos beneficiosos para la salud, recetas, historia, tipos de cerezas y su procedencia. Por otro lado la página promociona nuestra marca propia con datos sobre nuestra empresa como el origen tipos de cereza comercializados, donde encontrarlas (en qué tiendas) y nuestra tecnología. La página web está disponible en los idiomas locales, más inglés y español.
- Como se mencionó dentro de las acciones de promoción, la acción nº3: Promocionar el link de nuestra página con las páginas web de nuestros distribuidores y en los intermediarios pertenecientes al segmento de tiendas especializadas (que son a través de los cuales se vende nuestra marca propia).
- Tendremos presencia en Twitter y Facebook como forma de escucha y canal por el que recibir el feedback de nuestros usuarios.
- LinkedIn nos sirve para el contacto con profesionales y asociados tanto en materia prima como en distribución en España y en los países de destino.
- Creación de un blog para la promulgación de este tipo de fruta en los países nórdicos.

- Obtener el apoyo del gobierno para publicitar nuestra fruta en medios oficiales como páginas web del ministerio de salud como un producto de salud.

OBJETIVOS PARA EL PRIMER AÑO	
Página web	Tráfico: 500 visitantes mensuales
Facebook y Twitter	250 “me gusta” en un año
Linkear nuestra web	300 clicks
Linkedin (*)	“conectarse” con 20 personas
Blog	10 publicaciones
Promoción oficial	1 publicación en alguna página web gubernamental

Tabla 37: Elaboración propia

✓ PRELACIÓN DE ACCIONES DIGITALES

Para conseguir nuestros objetivos realizamos una serie de acciones, ordenadas según un criterio de coherencia e importancia. Es de gran relevancia seguir una estructura ordenada de acuerdo a las exigencias establecidas según nuestro plan estratégico, ya que esto nos permite llegar a los diferentes públicos objetivos, de una forma eficaz y tratando de influenciar sobre las decisiones de compra con la intención de generar negocio y aumentar nuestras ventas.

Nuestro fin es emplear herramientas digitales de forma adecuada, es decir debemos diferenciar cuales tienen un impacto real en nuestro negocio y cuáles no. Ya que, por ejemplo, sería incongruente nuestra presencia en una red social, dedicando una serie de recursos de forma innecesaria sin que esto tuviera un impacto real en nuestro negocio. Es muy importante tener en cuenta el orden de actuación en cuanto a la implementación de acciones debido a que una estrategia equivocada supondría una pérdida de recursos: tiempo, personal y en consecuencia económica.

Realizamos las siguientes acciones en este orden:

1. Crear una página web de nuestra compañía, para esto contratamos a una empresa especializada en creación de páginas webs, para su realización suministraremos la información necesaria a los informáticos sobre el contenido que deseamos que aparezca en nuestra web. El responsable de marketing debe controlar que el contenido incluido en la web se adecue con nuestras exigencias y pueda satisfacer nuestros objetivos. Nuestra web suministra toda la información antes descrita en los objetivos. Con nuestra web deseamos dar a conocer nuestro producto y presentar una imagen de calidad que represente nuestra profesionalidad y la calidad de nuestras cerezas. Tenemos presente en la realización de la página criterios de búsqueda según palabras en Google es decir posicionamiento, además de ordenar de forma visual los diferentes contenidos que van a aparecer en la misma. Nuestra página

web debe estar traducida en los diferentes idiomas de destino, es decir los cuatro países nórdicos: Noruega, Suecia, Finlandia y Dinamarca.

2. Emplear LinkedIn como red de contactos. Intentaremos conectar con todos los profesionales que trabajan en las empresas de gran consumo en nuestros mercados objetivos con el fin de establecer relaciones comerciales y para aumentar el negocio. También usamos LinkedIn para contactar con responsables de los gobiernos para presentarles nuestro producto. Empleamos estos contactos para hacer lobby sobre nuestro producto.

3. Ser visibles en las web de los distribuidores directos e indirectos, para esto promocionamos nuestro link en las páginas de los mismos.

4. Creación de un blog, que sea administrado por el responsable de marketing, en él se publican noticias en general que afecten al mundo de las cerezas y sobre todo a nuestro mercado. Las cerezas no son una fruta muy consumida, pedirle a expertos y posibles grupos de influencia que hablen sobre nuestro producto. Como cocineros y nutricionistas.

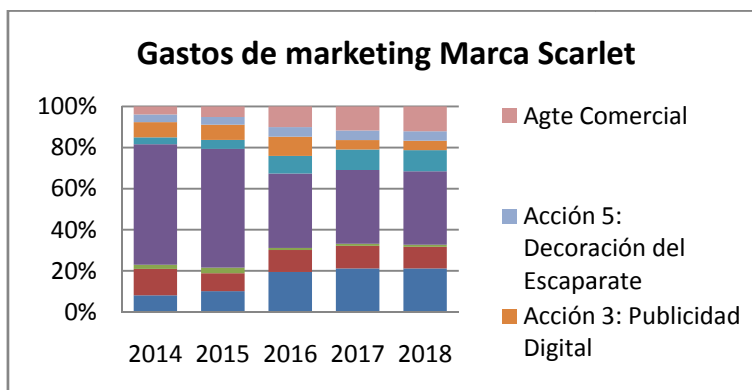
Pretendemos utilizar Facebook y Twitter, como meras fuentes de información para escuchar a los consumidores de nuestro producto. El responsable de marketing se encarga de la administración de las cuentas. A su vez, emplea herramientas como Hootsui para que así sea más fácil el monitoreo de las diferentes cuentas.

5.7. MIX DE COSTES DEL PLAN DE MARKETING

De acuerdo con todas las acciones establecidas anteriormente, a continuación se presentan los gastos de marketing proyectados para los próximos 5 años.

COSTES MKT MARCA SCARLET	2014	2015	2016	2017	2018
<i>Distribución</i>					
Distribución Total	9.757 €	25.208 €	39.019 €	43.894 €	44.847 €
<i>Promociones Grales</i>					
Ferías	15.610 €	21.641 €	21.404 €	22.623 €	22.319 €
Acciones Community Manager	2.416 €	6.700 €	2.028 €	2.186 €	2.200 €
<i>Promoción</i>					
Acción 1: Degustaciones	70.913 €	143.330 €	72.796 €	74.197 €	75.657 €
Acción 2: Rapel	4.032 €	10.954 €	17.217 €	20.696 €	21.796 €
Acción 3: Publicidad Digital	9.000 €	18.360 €	18.727 €	9.551 €	9.742 €
Acción 4: Neveras	116.250 €	237.150 €	- €	- €	- €
Acción 5: Decoración del Escaparate	4.500 €	9.180 €	9.364 €	9.551 €	9.742 €
TOTAL Promoción	204.695 €	418.974 €	118.104 €	113.995 €	116.937 €
<i>Comercial</i>					
Agente Comercial	4.718 €	12.820 €	20.151 €	24.225 €	25.515 €
TOTAL COSTES MKT SCARLET	237.196 €	485.343 €	200.706 €	206.924 €	211.819 €
% COSTES MKT SOBRE VENTAS	151%	114%	30%	26%	25%

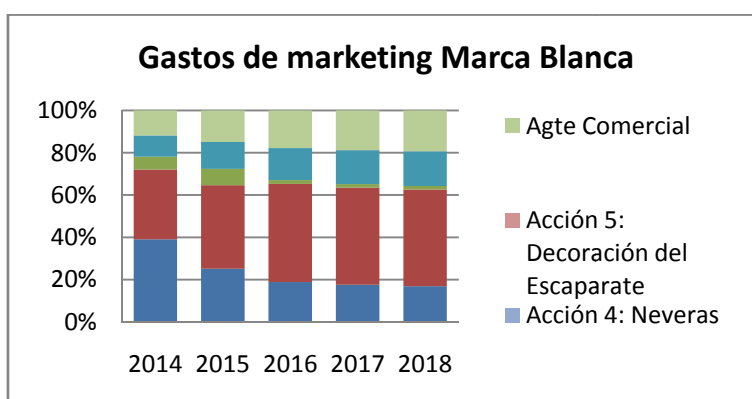
Tabla 38: Elaboración propia



Gráfica 21: Elaboración propia

COSTES MKT MARCA BLANCA	2014	2015	2016	2017	2018
Distribución					
Distribución Total	29.019 €	46.167€€e	72.838 €	74.326 €	77.799 €
Promociones Grales					
Ferias	34.390 €	29.359 €	29.596 €	28.377 €	28.681 €
Acciones Community Manager	5.324 €	9.090 €	2.804 €	2.742 €	2.827 €
Promoción					
Acción 1: Degustaciones					
Acción 2: Rapel	8.885 €	14.866 €	23.816 €	25.969 €	28.019 €
Acción 3: Publicidad Digital					
Acción 4: Neveras					
Acción 5: Decoración del Escaparate					
TOTAL Promoción	8.885 €	14.866 €	23.816 €	25.969 €	28.019 €
Comercial					
Agente Comercial	10.395 €	17.391 €	27.864 €	30.386 €	32.787 €
TOTAL COSTES MKT MARCA BLANCA	88.012 €	116.873 €	156.917 €	161.800 €	170.113 €
% COSTES MKT SOBRE VENTAS	25%	20%	17%	16%	16%

Tabla 39: Elaboración propia



Gráfica 22: Elaboración propia

Como podemos apreciar en las tablas 38 y 39, los costes de marketing sobre marca propia representan un porcentaje mucho más elevado que los costes de marketing

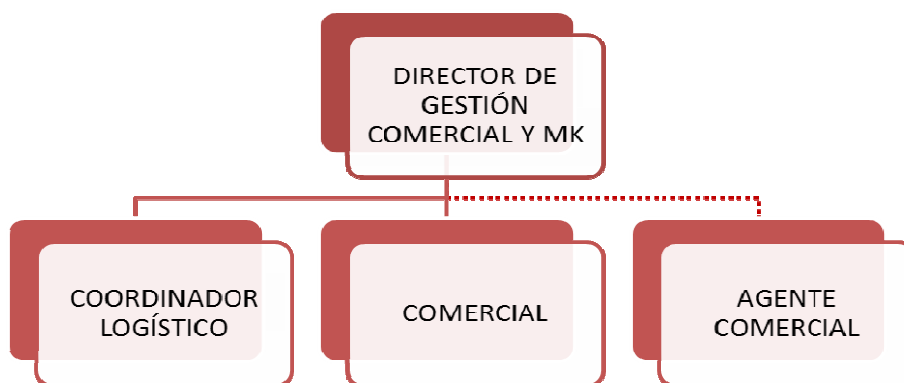
sobre marca blanca. Esto es debido a que ejercemos el control sobre nuestra marca propia y los precios de ésta, para la que asumiremos una mayor cuantía de los gastos de promoción y marketing que sobre la marca blanca ya que entendemos que estos corren a cargo de nuestros clientes y el control sobre la misma será cero, es por ello que solo tendremos acciones de rappel para asegurar la penetración en el mercado de la marca blanca.

Nuestros gastos de marketing en los dos primeros años representan una mayor cuantía debido a que se realizan acciones de marketing muy agresivas como la instalación de neveras y degustaciones en las mejores tiendas de nuestros los clientes. Por esta razón los recursos utilizados para marketing son muy elevados.

En 2 años se espera que no se vaya a necesitar la acción de las neveras y las degustaciones por lo que los gastos de marketing se verán reducidos. A pesar de esta reducción los gastos de marketing siguen evolucionando con respecto al aumento de las ventas.

5.8. RECURSOS HUMANOS

El personal que vamos a necesitar para llevar a cabo el plan de marketing, se desglosa en el siguiente organigrama.



Gráfica 23: Organigrama de marketing. Elaboración propia

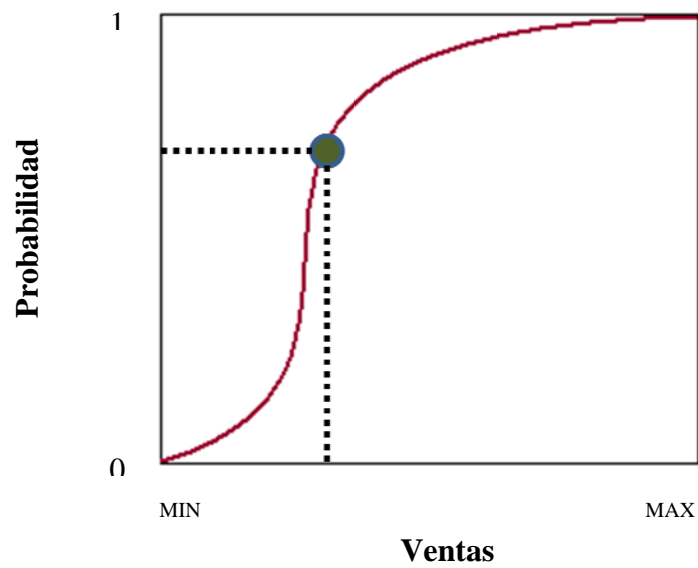
DIRECTOR DE GESTIÓN COMERCIAL	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> – Responsable de la implantación estratégica del plan de marketing. – Rentabilización y optimización de los presupuestos y costes.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Titulación universitaria superior, con MBA. – Nivel alto de inglés
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – 5 años, con amplia experiencia en gestión de operaciones
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> – Alta orientación a resultados, liderazgo, adaptación, visión estratégica global y de negocio (alta capacidad de gestión y toma de decisión). – Disponibilidad para viajar.

COORDINADOR LOGÍSTICO	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> – Responsable de la elaboración y planificación de los procesos logísticos necesarios para la consecución de objetivos.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Titulación universitaria superior. – Nivel alto de inglés.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – Experiencia más de 3 años de experiencia en logística, en el sector alimentario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de gestión, planificación, de reacción y de priorización de tareas. – Alto grado de compromiso y fidelidad a la compañía. – Responsabilidad para llevar a cabo la ejecución, coordinación de la logística.

COMERCIAL	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> – Responsable de la captación y gestión de clientes. – Negociación con los distribuidores.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> – Titulación de grado medio. – Nivel alto de inglés.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> – Experiencia más de 2 años de experiencia en venta, en el sector alimentario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad de negociación y venta organizada y disciplinada. – Alto grado de compromiso y fidelidad a la compañía. – Disponibilidad de movilidad geográfica.

Introducir nuestro producto en el mercado de los países nórdicos no es tarea fácil, por lo que va a requerir un gran esfuerzo en la venta, al ser un producto novedoso del que no podemos determinar con exactitud su aceptación, y por tener un precio superior al del resto de las cerezas que se ofrecen en éstos mercados, debido al valor añadido de nuestro producto (calidad, durabilidad,...).

Por ello, creemos conveniente que al principio la comisión fijada al comercial debe ser elevada; de ésta forma se sentirán más motivados, consiguiendo así incrementar la probabilidad de las ventas (*ver Gráfico 24*).



Gráfica 24: Elaboración propia

AGENTE COMERCIAL: para la venta de nuestro producto en los países nórdicos vamos a contactar con un agente comercial que se encargará de llevar a cabo la venta. Por su trabajo realizado se llevará una comisión sobre la venta de un 3-4%.

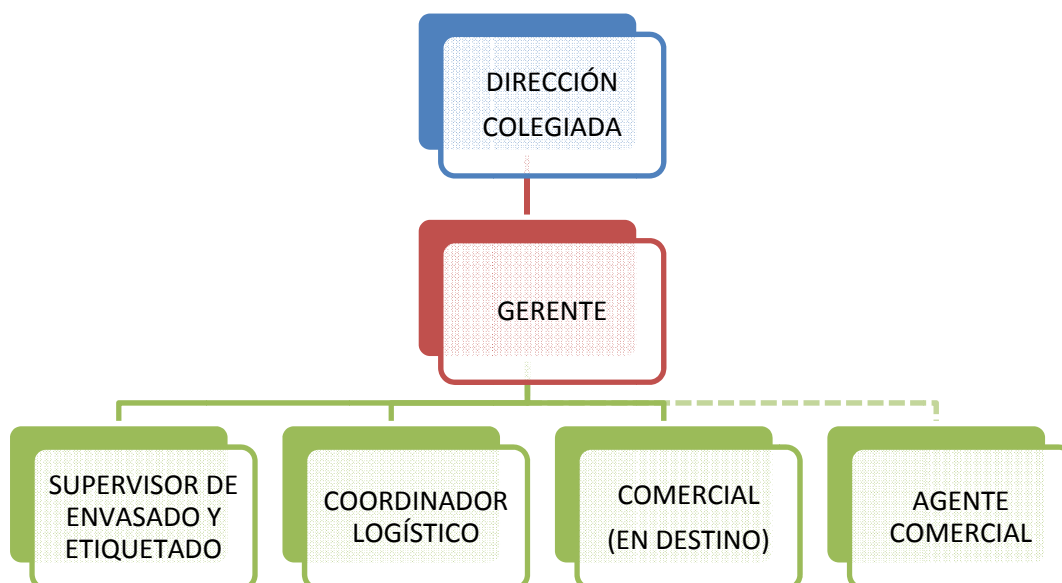
PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nuestra empresa cuenta con una plantilla 4 personas durante los primeros 5 años de actividad hasta que se incremente la cartera de productos y países destino. Por lo tanto se trata de la estructura de una pyme y cuenta con sistemas directos e informales de comunicación.

Nuestro organigrama es específico e integral y microadministrativo ya que representa directamente las funciones que son realizadas en nuestra empresa con el objetivo de que de un solo vistazo se conozca la organización global de Atmosfruit. La estructura está formada por tres niveles jerárquicos como se muestra a continuación en el organigrama:



Gráfica 25: Organigrama de la empresa. Elaboración propia

La Dirección Colegiada está compuesta por todos nosotros como socios iniciales que vamos a trabajar estrechamente para desarrollar la idea de negocio de Atmosfruit.

Los puestos de gerente y coordinador logístico están ocupados al menos en los primeros años por dos socios, Miguel Solano y Ángela Pérez respetivamente.

A continuación se describen las funciones, formación, experiencia y competencias propias de cada puesto:

Dirección colegiada	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégicas: <ul style="list-style-type: none"> Elaboración del plan estratégico. Control de todas las áreas de negocio. Máximo representante de la compañía frente a terceros, ya sean proveedores, clientes, inversores u otro tipo de organizaciones profesionales. Coordinación de actividades con "Campo y Tierra". Promoción de la marca propia. Desarrollo del plan de marketing. Investigación e identificación de nuevas oportunidades. Estudio de lanzamiento de nueva cartera de productos. - Operativas: <ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha. Selección de personal, reclutamientos y salarios. Evaluación del desempeño de los empleados.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Titulación universitaria superior, valorable MBA. - Idiomas: Inglés nivel negociación. Valorable otros idiomas.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Mínima de 5 años en un cargo de características similares, en empresas del sector alimentario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de toma de decisiones. - Dotes de mando, negociación y organización. - Capacidad de liderazgo de personas. - Orientación a resultados. - Capacidad de adaptación al entorno.

Gerente	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Operativas: <li style="padding-left: 20px;">Asignación de recursos, tanto técnicos como humanos. <li style="padding-left: 20px;">Control de todas la áreas de negocio de la empresa siendo el último responsable ante la Dirección Colegiada. <li style="padding-left: 20px;">Implantación de la estrategia de Marketing. <li style="padding-left: 20px;">Elaborar, controlar y gestionar presupuestos. <li style="padding-left: 20px;">Formación y desarrollo de equipos. <li style="padding-left: 20px;">Supervisión del responsable de EAM y coordinador logístico. <li style="padding-left: 20px;">Coordinar y supervisar todo lo relacionado con la Seguridad y Salud Laboral. <li style="padding-left: 20px;">Responsable de tareas administrativas.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Titulación universitaria superior, valorable MBA. - Idiomas: Inglés nivel negociación. Valorable otros idiomas.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Mínima de 5 años en un cargo de características similares, preferiblemente en empresas del sector alimentario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Alta orientación a objetivos y resultados. - Analítico, organizado y disciplinado. - Capacidad de toma de decisiones de las actividades cotidianas. - Capacidad de planificación del trabajo, dando instrucciones claras y concisas para cada puesto. - Liderazgo de personas.

Coordinador logístico	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Operativas: <li style="padding-left: 20px;">Responsable de la elaboración y planificación de los procesos logísticos necesarios para la consecución de objetivos. <li style="padding-left: 20px;">Responsable de toda la cadena de suministro, procesos de aprovisionamiento, planificación y distribución, nivel de servicio a clientes, niveles de inventario, presupuesto de los gastos de transporte. <li style="padding-left: 20px;">Responsable de la posible externalización de servicios.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Titulado universitaria superior. - Idiomas: Inglés nivel negociación. Valorable otros idiomas.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Mínima de 2 años en un cargo de características similares, en empresas del sector alimentario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de realización de tareas gestionando de una manera eficiente los recursos actuales. - Capacidad analítica de comprensión de situaciones y toma de decisiones. Priorización de acciones. - Capacidad de ordenar actividades para su correcto desempeño y ahorro de tiempo y recursos.



Encargado de envasado de EAM	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Operativas: Supervisión del proceso productivo. Recepción de la mercancía, incluyendo control de los documentos, descarga de la mercancía, realizar un control cuantitativo y cualitativo. Controles de calidad: comprobación de las especificaciones de calidad y servicio definidos. Ajuste de la maquinaria y puesta a punto.
Formación	- Titulación de grado medio o de formación profesional, preferiblemente mecánica.
Experiencia	- Mínima de 2 años en un cargo de características similares, preferiblemente en empresas del sector alimentario.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de reacción. - Flexibilidad de adaptación a posibles cambios. - Capacidad de proponer mejoras en los procesos. - Responsabilidad y orden en la ejecución de sus obligaciones.

Comercial	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Operativas: Negociación con distribuidores y generación de ventas. Elaboración de previsiones de ventas. Gestión de pedidos. Captación de nuevos clientes en el territorio asignado. Comunicación de imagen y servicios de "Atmosfruit". Gestionar quejas y necesidades los clientes. Servicio post-venta. Ejecución del plan de acción de las políticas de marketing y ventas. Proponer mejoras a los procesos, procedimientos y técnicas.
Formación	<ul style="list-style-type: none"> - Titulado de grado medio. - Idiomas: Inglés nivel negociación. Valorable otros idiomas.
Experiencia	- Comercial en sector alimentario. 2 años.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación necesidades del cliente. - Focalización de las necesidades para mejorar en el proceso comercial. - Capacidad de empatía, sobre todo con los clientes. - Orientado a objetivos y resultados. - Capacidad de fidelización de clientes.

6.2. POLÍTICAS DE SELECCIÓN Y REMUNERACIÓN

6.2.1. POLÍTICAS DE SELECCIÓN

En cuanto a la selección de personal se realiza de forma interna y directamente por parte de la Dirección Colegiada por lo que el coste de dicha actividad se encuentra dentro de actividades administrativas.

Como ya se ha dicho anteriormente los puestos de gerente y coordinador logístico estarán ocupados al menos en los primeros años por dos socios, Miguel Solano y Ángela Pérez respetivamente.

Para el resto de puestos se eligen candidatos a través de publicaciones en plataformas de búsqueda de empleo online, especificando los requisitos imprescindibles y adicionales, así como las funciones a realizar. El proceso a seguir desde la recepción del currículum a la web hasta la incorporación en la plantilla de la empresa se describe a continuación.



6.2.2. POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN

✓ REMUNERACIONES NO DINERARIAS

Políticas de Motivación:

Consideramos que la motivación y fidelización de nuestro personal van íntimamente unidas, ya que eso repercute directamente en la calidad del servicio que se les ofrece a nuestros clientes.

Los elementos principales de nuestro programa de motivación se basan en:

- Ambiente de trabajo confortable con una comunicación fluida entre todos los diferentes puestos de la organización.
- Horario flexible que permita a los trabajadores conciliar su vida personal y profesional.
- En el aniversario de formación de la empresa se realizarán integraciones familiares con los empleados.

Políticas de Formación:

En Atmosfruit, a pesar de nuestra reducida plantilla, consideramos la importancia del factor humano para nuestra empresa. Pensamos que el aprendizaje y la formación continua son relevantes para la mejora de la calidad del servicio.

Durante los primeros años Atmosfruit no soporta ningún gasto derivado de la formación de personal, ya que se opta por perfiles cualificados en los puestos del comercial y del operario de la maquinaria de envasado y en el resto de puestos somos nosotros mismos los que formaremos parte del personal.

La única formación que se considera como obligatoria, dado que la actividad a la que nos dedicamos tiene un componente de carácter industrial, son los cursos básicos de Prevención de Riesgos Laborales. Dicha formación se impartirá a todo el personal que en el momento de incorporarse a la plantilla de Atmosfruit no cuente con ella. Se optará por la opción de formación presencial para la impartición de los cursos dado el reducido tamaño de la empresa y la facilidad de ofrecer los cursos a todo el personal al mismo tiempo en las instalaciones.

Por otro lado, para garantizar el conocimiento del sector y estar al día de los cambios y las tendencias se plantea la asistencia de parte de nuestro personal (gerente o miembros de la Dirección Colegiada) a seminarios, congresos y jornadas específicas. Algunas de las jornadas celebradas recientemente son las siguientes:

- Simposio Internacional de ciruela. Plasencia (Cáceres).
- Jornadas Técnicas del Consejo Regulador Denominación de Origen Cereza del Jerte. Valdeastillas (Cáceres).

✓ REMUNERACIONES DINERARIAS

El salario bruto de los empleados es exclusivamente fijo, excepto en el caso del comercial que percibe una parte del salario en fijo y otra variable. Hay otros puestos que desempeñan una labor comercial como los del gerente, y que también sería lógico que recibieran una parte del salario variable en función de las ventas, sin embargo no hemos considerado que sea necesario ya que estos puestos los ocupan los socios cuya percepción de los dividendos está directamente relacionada con los resultados de las ventas. Por lo que consideramos que el gerente al ser un socio está suficientemente motivado.

Al igual que el gerente, el coordinador logístico solamente recibe un salario fijo aunque también sería coherente que una parte del salario fuera variable con el objetivo de influir en su motivación. El puesto de coordinador logístico también lo ocupa uno de los socios del proyecto. Los salarios anuales consideran un total de 14 pagas.

• **Retribución fija:** Que cobra cada empleado por ser contratado en un determinado puesto:

COSTE SALARIO FIJO (BRUTO) EN €	2014	2015	2016	2017	2018
Gerente	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Supervisor envasado y etiquetado	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Coordinador logístico	20.000,00	20.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Comercial en destino	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00

Tabla 30: Elaboración propia



• **Retribución variable:** que sirve como incentivo y para motivar a nuestro comercial en destino.

Bonos: se cobra en función de los resultados de la empresa, y lo percibe exclusivamente nuestro comercial en destino, si se cumplen los resultados previstos. Constituye un porcentaje sobre resultados. La parte variable que percibe es un porcentaje de su salario fijo en el caso que cumpla con el volumen de ventas fijado como objetivo.

VENTAS TOTALES (TONELADAS)	% SOBRE SALARIO FIJO	SALARIO VARIABLE PERCIBIDO (€)
<150	0%	0
150-175	3%	1.200,00
175-200	6%	2.400,00
200-225	9%	3.600,00
225-250	12%	4.800,00
250-300	15%	6.000,00
300-350	18%	7.200,00
350-400	21%	8.400,00
400-450	24%	9.600,00
450-500	27%	10.800,00
>500	30%	12.000,00

Tabla 41: Elaboración propia

Nota: para el primer año nuestras previsiones son de unas ventas totales de 282 toneladas.

La rentabilidad obtenida por la venta de producto de marca propia es mayor a la obtenida por la venta de producto de marca blanca por ello para incentivar la venta de marca propia desarrollamos una tabla de incrementos sobre porcentaje sobre sueldos variables.

% VENTAS MARCA SCARLET SOBRE TOTAL VENTAS	INCREMENTO % VARIABLE PERCIBIDO
0-10	0%
11-20	0%
21-30	0%
31-40	10%
41-50	12%
51-60	14%
61-70	16%
71-80	18%
81-90	20%
91-100	22%
100	24%

Tabla 42: Elaboración propia

Por ejemplo en el caso en el que el comercial vendiera un 50% de marca propia sobre el total de las previsiones de ventas para el primer año que cobraría el siguiente salario:

Previsiones de ventas año 1: 282 toneladas

Salario Fijo: 40.000 €.

Salario Variable: 50% 40.000 = 20.000€.

Salario variable por venta de marca propia: 50% de ventas marca propia: 20.000 12% = 2.400€.

Salario Bruto Total: Fijo+ Variable+ Variable por venta de marca propia =
= 40.000+20.000+2.400=62.400€.

Las retenciones de la seguridad social serán las siguientes de 33% un 28% de dicha retención será soportado por la empresa y el porcentaje restante será soportado por el trabajador.

Por lo tanto el sueldo bruto de cada trabajador es el siguiente (incluyendo salario bruto fijo, bonos y seguridad social):

SALARIO VARIABLE (€)	2014	2015	2016	2017	2018
Comercial en destino	0,00	1.200,00	6.000,00	7.200,00	7.200,00
COSTE SALARIO FIJO+ VARIABLE (BRUTO) (€)	2014	2015	2016	2017	2018
Gerente	30.000,00	30.600,00	31.212,00	31.836,24	32.472,96
Supervisor envasado y etiquetado	30.000,00	30.600,00	31.212,00	31.836,24	32.472,96
Coordinador logístico	20.000,00	20.400,00	20.808,00	21.224,16	21.648,64
Comercial en destino	40.000,00	41.224,00	46.120,00	47.344,00	47.344,00
IPC	0%	2%	2%	2%	2%

Tabla 43: Elaboración propia

Nota: Los Salarios incluidos en la tabla 43 han sido calculados considerando que el total de las ventas son de marca blanca.

6.3. POLÍTICAS DE RIESGOS LABORALES

Atmosfruit es una empresa comprometida con los trabajadores/as para alcanzar la mejora de las condiciones de seguridad y salud a las que los mismos tienen derecho. Los trabajadores tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo. Este citado derecho supone la existencia de un correlativo deber:

Del empresario. En la protección de los trabajadores frente a los riesgos laborales de los empleados a su cargo. Los derechos de los trabajadores en materia de prevención son los siguientes:

- Evaluación de riesgos del puesto de trabajo.



- Información a los trabajadores.
- Consulta y participación de los trabajadores.
- Formación en materia preventiva.
- Planes de emergencias ante riesgos graves.
- Paralización de la actividad en caso de riesgo grave e inminente.
- Vigilancia de su estado de salud.

Del trabajador. Este deber de protección constituye, igualmente, una obligación de respeto del personal a su servicio. Todo trabajador deberá estar obligado a:

- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones sobre las normas de seguridad e higiene.
- Usar adecuadamente las máquinas, aparatos, herramientas, etc.
- Informar, a la persona responsable, si existe un riesgo para la seguridad y la salud.
- Utilizar correctamente los medios y equipos de protección y los dispositivos de seguridad existentes.

El desarrollo de la actividad diaria en los puestos y lugares de trabajo está condicionado por los llamados factores y agentes del trabajo. Éstos pueden ser:

a) Materiales, como son por ejemplo las escaleras portátiles, los equipos eléctricos, las zonas de circulación y paso, los pasillos, puertas, escaleras...

b) Personales, como son la experiencia profesional, los conocimientos, la actitud frente a la seguridad, las características físicas y sensibilidades especiales, etc.

A continuación se muestran los principales riesgos y medidas podemos tomar para evitar actos inseguros en los distintos puestos de trabajo que competen a nuestra línea de negocio, los cuales van en consonancia con el “plan de seguridad, salud e higiene en el trabajo” de la empresa con la que estamos desarrollando el joint venture.



6.3.1. SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO

A continuación hacemos un breve resumen de los posibles riesgos y medidas a tomar en la planta de Campo y Tierra:

LÍNEA DE ENVASADO EAM	
RIESGOS	MEDIDAS
<ul style="list-style-type: none"> 🍒 Caídas al mismo nivel 🍒 Trastornos posturales 	<ul style="list-style-type: none"> 🍒 Utilizar calzado antideslizante. 🍒 Mantener la espalda recta. 🍒 Colocar un pie sobre un estante y alternarlo con el otro pie. 🍒 Cambiar de postura con frecuencia. 🍒 Separar las piernas y flexionarlas ligeramente para evitar sufrir daños lumbares. 🍒 Realizar pausas y estiramientos. 🍒 Disminuir el trabajo de pie, intentar realizarlo sentado.
<ul style="list-style-type: none"> 🍒 Movimientos repetitivos 	<ul style="list-style-type: none"> 🍒 Realizar pausas y alternar con otras tareas. 🍒 No realizar movimientos bruscos ni rápidos con manos y hombros. 🍒 No realizar giros bruscos al apilar los recipientes llenos.
<ul style="list-style-type: none"> 🍒 Contacto eléctrico 	<ul style="list-style-type: none"> 🍒 Asegurarse de que no existe intensidad de corriente 🍒 Seguir siempre las instrucciones del fabricante. 🍒 Utilizar guantes, calzados y herramientas aislantes. 🍒 Asegurarse de que la ropa no está mojada.
<ul style="list-style-type: none"> 🍒 Insatisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> 🍒 Buena organización en el trabajo. 🍒 Rotación de puestos de trabajo. 🍒 Evitar un fuerte ritmo de trabajo. 🍒 Facilitar el proceso de percepción e interpretación. 🍒 Evitar la monotonía alternando tareas. 🍒 Contenido en el trabajo. 🍒 No estar aislado, mantener relaciones con los compañeros. 🍒 Estabilidad laboral.

Tabla 44: Elaboración propia



PLAN FINANCIERO

7. PLAN FINANCIERO

7.1. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

7.1.1. INGRESOS

En base a las estimaciones realizadas respecto a la evolución de los clientes de cada clúster, la evolución de la penetración de venta dentro de cada cliente y el precio de venta, proyectamos las siguientes ventas para los próximos 5 años.

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	503.757 €	1.007.037 €	1.600.493 €	1.820.389 €	1.943.417 €
Marca Propia	157.272 €	427.321 €	671.700 €	807.515 €	850.511 €
<i>Kg Vendidos</i>	<i>23.128</i>	<i>61.609</i>	<i>94.944</i>	<i>111.903</i>	<i>115.550</i>
<i>Precio por Kg</i>	<i>6,80 €</i>	<i>6,94 €</i>	<i>7,07 €</i>	<i>7,22 €</i>	<i>7,36 €</i>
Marca Blanca	346.485 €	579.716 €	928.793 €	1.012.874 €	1.092.906 €
<i>Kg Vendidos</i>	<i>68.787</i>	<i>112.834</i>	<i>177.233</i>	<i>189.487</i>	<i>200.450</i>
<i>Precio por Kg</i>	<i>5,04 €</i>	<i>5,14 €</i>	<i>5,24 €</i>	<i>5,35 €</i>	<i>5,45 €</i>

Tabla 45: Elaboración propia

Los ingresos proceden de la venta de las cerezas comercializadas bajo los dos tipos de marcas, que ya comentamos con anterioridad.

Como se puede apreciar nuestras ventas aumentarán, conforme transcurran los años. Debido a los esfuerzos de marketing y comerciales así como el mayor conocimiento de la marca, hasta alcanzar en el 2018 unas cifras cercanas a los 2 millones de euros.

7.1.2. AMORTIZACIONES DEL INMOVILIZADO MATERIAL

✓ Amortizaciones en valor absoluto

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Maquina EAM	0 €	6.347 €	6.347 €	6.347 €	6.347 €	6.347 €
Instalación gases	0 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Equipos Informático	0 €	918 €	918 €	918 €	918 €	0 €
Mobiliario	0 €	148 €	148 €	148 €	148 €	148 €

Tabla 46: Elaboración propia

✓ Amortizaciones en porcentaje

AMORTIZACIONES	PORCENTAJE
Maquina EAM	10%
Instalación gases	10%
Equipos Informático	25%
Mobiliario	10%

Tabla 47: Elaboración propia

Todas las amortizaciones están hechas en los rangos permitidos por la Ley actual, y que más favorecen a la empresa, dando coherencia a la vida útil del inmovilizado.

7.1.3. CUENTA DE RESULTADOS

	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos Totales	503.757 €	1.007.037 €	1.600.493 €	1.820.389 €	1.943.417 €
CMV	- 243.842 €	- 438.591 €	- 671.095 €	- 754.272 €	- 803.792 €
Margen Bruto	259.915 €	568.446 €	929.398 €	1.066.117 €	1.139.625 €
% Margen Bruto	52%	56%	58%	59%	59%
Otros gastos Explotac.	- 146.190 €	- 149.203 €	- 158.783 €	- 162.141 €	- 163.928 €
Gastos MKT	- 325.208 €	- 602.216 €	- 357.623 €	- 368.724 €	- 381.931 €
EBITDA	- 211.483 €	- 182.973 €	412.992 €	535.252 €	593.765 €
% EBITDA	-42%	-18%	26%	29%	31%
Amortizaciones	- 8.013 €	- 8.013 €	- 8.013 €	- 8.013 €	- 8.013 €
EBIT	- 219.496 €	- 190.986 €	404.979 €	527.239 €	585.752 €
% EBIT	-44%	-19%	25%	29%	30%
Gastos Financieros	- 25.291 €	- 44.487 €	- 68.665 €	- 71.710 €	- 74.667 €
Ingresos Financieros	9.217 €	5.028 €	7.146 €	11.738 €	18.375 €
EBT	- 235.570 €	- 230.445 €	343.461 €	467.267 €	529.460 €
Impuestos	- €	- €	- €	- 120.650 €	- 185.311 €
Beneficio Neto	- 235.570 €	- 230.445 €	343.461 €	346.617 €	344.149 €

Tabla 48: Elaboración propia

En el primer año, debido al inicio de la actividad que requiere realizar un mayor esfuerzo en gastos para conseguir penetrar en el mercado, se estiman obtener unas pérdidas de 235.570€.

A partir del tercer año se espera un EBITDA positivo dado que se proyectan suficientes clientes capaces de generar suficiente margen. A su vez, hay una reducción de gastos de MKT debido a la reducción de las acciones de degustaciones y la baja de las neveras (como se explicó en el hito de marketing).

En cuanto a los gastos financieros, nuestra compañía va a financiarse mediante las siguientes modalidades:

- **Préstamo a L/P:** que empleamos para la financiación del inmovilizado material en su mayor parte para la maquinaria, así como el mobiliario para las oficinas.

- **Factoring:** que lo emplearemos para el descuento de las facturas de nuestros clientes lo que nos proporciona liquidez inmediata. Los intereses por descuento son de un 15% anual con capitalización mensual.
- **Línea de crédito:** La empleamos para financiar el déficit de caja. 85.000€.

Por otro lado, los excedentes de caja se rentabilizarán mediante depósitos bancarios al 2% anual.

Las proyecciones de los gastos/ingresos incurridos por estos factores es la siguiente:

	2014	2015	2016	2017	2018
Gtos. Financieros Préstamo LP	6.400 €	6.400 €	4.980 €	3.446 €	1.789 €
Gtos. Financieros Factoring	18.891 €	37.764 €	60.019 €	68.265 €	72.878 €
Gtos. Financieros Línea Crédito	- €	323 €	3.667 €	- €	- €
Ingresos Financieros	9.217 €	5.028 €	7.146 €	11.738 €	18.375 €

Tabla 49: Elaboración propia

7.2. ANÁLISIS DEL BALANCE

Para comenzar el análisis es conveniente mencionar que la simplicidad del balance se debe a que nuestro periodo de facturación es reducido, siendo de abril a septiembre los únicos meses de facturación, y el resto cero.

7.2.1. ACTIVO

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bancos (depósitos)	605.380 €	347.823 €	119.637 €	419.936 €	753.858 €	1.083.655 €
Caja Operativa (Tesorería)	- €	30.000 €	30.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Cuentas a Cobrar (Clientes)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activo Circulante	605.380 €	377.823 €	149.637 €	469.936 €	803.858 €	1.133.655 €
Inmovilizado material	74.620 €	74.620 €	74.620 €	74.620 €	74.620 €	74.620 €
Amortizaciones acumuladas	- €	8.013 €	16026	24039	32052	40065
Activo no Circulante	74.620 €	66.607 €	58.594 €	50.581 €	42.568 €	34.555 €
ACTIVO TOTAL	680.000 €	444.430 €	208.231 €	520.517 €	846.426 €	1.168.210 €

Tabla 50: Elaboración propia

Importante crecimiento del valor del Activo debido principalmente a la política de crecimiento seguida por la empresa.

La política de existencias seguida por la empresa consiste en ajustar al máximo los inventarios, pero sin llegar a trabajar en Just in Time; ya que consideramos necesario mantener un stock de seguridad de materias primas en origen. Dicho inventario

tenemos previsto que se consuma en septiembre, cuando el producto esté fuera de temporada, para abastecer posibles desviaciones de nuestros clientes.

En cuanto a Clientes, mantenemos una política de cobro media de 90 días, siendo este periodo de cobro el normal dentro del sector de consumo masivo.

En cuanto a la tesorería, prevemos un gran incremento durante los 3 años. En estos años pretendemos estar bastante introducidos en el mercado, por lo que incrementarán nuestras ventas, por lo tanto tendremos mayor liquidez.

7.2.2. PASIVO

La estructura de capital elegida para financiar nuestros activos es la siguiente:

Aporte de Socios	250.000 €	37%
Aporte Campo y Tierra	150.000 €	22%
Aporte Inversor Externo	200.000 €	29%
Deuda Largo Plazo	80.000 €	12%
	680.000 €	100%

Campo y Tierra, nuestro socio con el que hacemos un joint venture. Además formará parte como socio accionista.

La deuda a LP no es en realidad el único producto bancario utilizado para financiar los activos, sino que se complementa con los créditos por factoring y la línea de crédito. Éstos últimos se utilizarán a lo largo de los meses que dura la campaña (abril a agosto) y luego se amortizan, es por ello que en los balances anuales no aparecen.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cuentas a Pagar (Proveed.)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Crédito por Factoring	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Línea de Crédito	- €	- €	12.000 €	- €	- €	- €
Pasivo Corriente	- €	- €	12.000 €	- €	- €	- €
Préstamo a Largo Plazo	80.000 €	80.000 €	62.246 €	43.072 €	22.365 €	- €
Pasivo no Corriente	80.000 €	80.000 €	62.246 €	43.072 €	22.365 €	- €
Capital Social	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €
Reservas	- €	- €	- 235.570 €	- 466.014 €	- 122.554 €	224.063 €
Beneficio Neto del ejercicio	- €	- 235.570 €	- 230.445 €	343.461 €	346.617 €	344.149 €
Patrimonio Neto	600.000 €	364.430 €	133.985 €	477.447 €	824.063 €	1.168.212 €
PASIVO+PATRIMONIO NETO	680.000 €	444.430 €	196.231 €	520.519 €	846.428 €	1.168.212 €

Tabla 50: Elaboración propia



De acuerdo a lo comentado, debido a la evolución de los ingresos, vemos que hay una reducción sostenida del pasivo hasta el 2015 seguido por un crecimiento hasta el 2018.

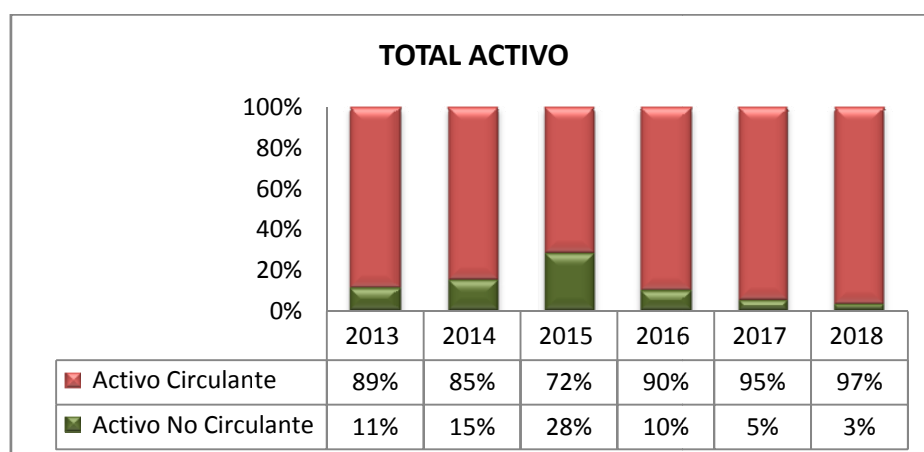
La política de Proveedores consistirá en periodo medio de pago de 30 días. Dicho periodo es menor, que el periodo de cobro a clientes, por lo que vamos a necesitar financiación, y ello explica parte de la cifra de las NOF.

En cuanto a la financiación, hemos diseñado una estructura hecha a medida, de acuerdo a nuestras necesidades:

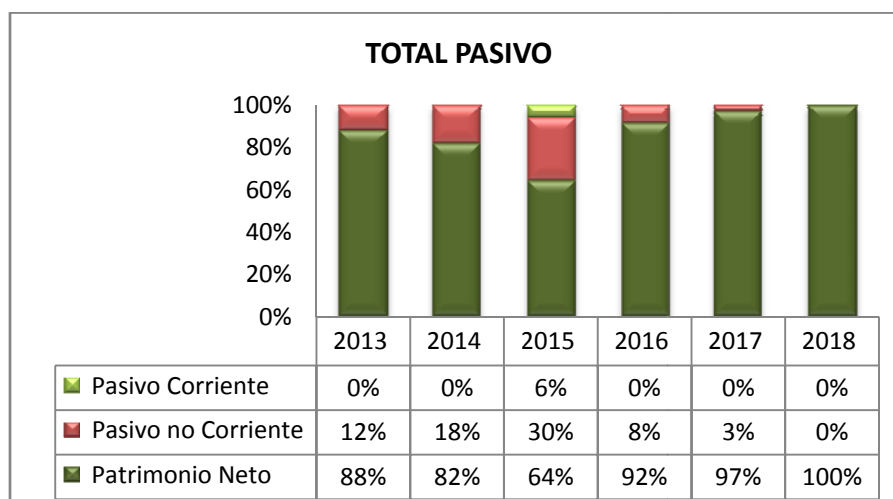
- Hemos pedido un préstamo a cinco años con un año de carencia, para la compra de la maquinaria.
- Para cubrir nuestras necesidades de liquidez, vamos a realizar factoring, ya que se nos presenta un problema de financiación, porque como se señala anteriormente, el periodo de cobro a clientes es mayor que el periodo de pago a proveedores. Esto tiene un alto coste de financiación, pero evitamos financiarnos únicamente para los tres meses de venta. Es por ello, que en nuestro balance, la cifra de clientes y proveedores es cero.
- Contratación de una línea de crédito, para cubrir déficit de caja en los primeros 3 meses de 2016.

En definitiva, un balance muy sólido y equilibrado, con la necesidad de tener una elevada inversión en financiar el circulante que en este tipo de empresas es muy considerablemente.

✓ **ESTRUCTURA DEL BALANCE**



Gráfica 26: Elaboración propia



Gráfica 26: Elaboración propia

La solidez anteriormente comentada, se refleja en el gráfico de estructura: empezando con un 81% de Recursos Propios y llegando a conseguir en cinco años subirlo al 100%, eliminando por completo la deuda a largo plazo, quedando la empresa preparada para afrontar una nueva época de crecimiento y con un balance preparado para afrontar una nueva financiación fuerte sin perder su solidez.

En cuanto a la estructura del Activo, como se puede observar nuestra empresa presenta bastante liquidez, ya que no vamos a tener que hacer grandes inversiones, llegando el quinto año a tener un Activo corriente del 97%.

En 2014-2015 el activo circulante es menor que el resto de los años, y ello se debe a que prevemos una menor venta en dichos años, ya que estamos introduciéndonos en el mercado.

7.3. ANÁLISIS DEL CASH FLOW

7.3.1. CÁLCULO DEL WACC Y DEL KE

Mediante el método de CAPM (Capital Asset Pricing Model) podemos estimar el coste del capital esperado. Considerando una tasa libre de riesgo (bono español a 10 años) de 4.5%, una prima de mercado del 5% y una beta de 1, los inversores esperarían una rentabilidad del 9.5%. No obstante, por tratarse de un proyecto tipo start-up, la falta de liquidez como barrera para desinvertir cuando se quiera y el riesgo por tamaño resultan en un incremento del riesgo global percibido por los inversores de 5% más; es decir, un Ke final de 14.5%.

Para el cálculo del coste medio ponderado del proyecto (WACC), tomamos en cuenta un coste de la deuda del 8% nominal anual y una estructura objetivo de Deuda/Fondos

Propios 24,3%; luego la rentabilidad del proyecto para considerarlo atractivo debería ser de al menos 12.7% (equivalente al WACC).

7.3.2. CASH FLOW

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT	- €	- 219.496 €	- 190.986 €	404.979 €	527.239 €	585.752 €
Impuestos s/EBIT	- €	- €	- €	- €	- 182.608 €	- 205.013 €
NOPAT	- €	- 219.496 €	- 190.986 €	404.979 €	344.632 €	380.739 €
Amortizaciones	- €	8.013 €	8.013 €	8.013 €	8.013 €	8.013 €
Inversiones (CAPEX)	- 74.620 €	- €	- €	- €	- 3.670 €	- €
Var. NOF	- €	- 30.000 €	- €	- 20.000 €	- €	- €
FCL del Proyecto	- 74.620 €	- 241.483 €	- 182.973 €	392.992 €	348.974 €	388.752 €
VAN del Proyecto @wacc 12,7%	272.056 €					
TIR	35%					

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Amortizaciones de Deuda	80.000 €	- €	- 5.754 €	- 31.174 €	- 20.708 €	- 22.365 €
Gastos Financieros	- €	- 16.074 €	- 39.459 €	- 61.519 €	- 59.972 €	- 56.292 €
Escudo Fiscal	- €	- €	- €	- €	61.958 €	19.702 €
FCL del Accionista	5.380 €	- 257.557 €	- 228.186 €	300.299 €	330.252 €	329.797 €
VAN del Accionista @Ke 14,5%	166.159 €					
TIR	32%					
TIR Modificada	23%					

Tabla 51: Elaboración propia

Se puede observar que la rentabilidad del proyecto es mayor que el WACC y la rentabilidad esperada para el accionista es mayor que el Ke; intuyendo entonces la correcta viabilidad del proyecto.

El cálculo del pay-back se hace en función al método de Cash Flow descontado acumulado:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CF descontado	5.380 €	- 224.941 €	- 174.052 €	200.050 €	192.143 €	167.579 €
CF dec acumulado	5.380 €	- 224.941 €	- 174.052 €	200.050 €	192.143 €	167.579 €
Pay-back (años) 3,5						

Tabla 52: Elaboración propia

7.4. ANÁLISIS DE RATIOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS

✓ ENDEUDAMIENTO

	2014	2015	2016	2017	2018
Ratio de endeudamiento (FA/PT)	38%	23%	12%	5%	0%
Ratio de endeudamiento (FP/PT)	45%	62%	73%	83%	90%

Tabla 53: Elaboración propia

Como se puede observar, año tras año se va produciendo una mejora del endeudamiento de la compañía. Consiguiendo tasas de Fondos Propios muy elevadas, que dejan a la empresa con capacidad de endeudarse fuertemente si le hiciera falta.

✓ RENTABILIDAD ECONÓMICA

	2014	2015	2016	2017	2018
Rentabilidad económica (Resultado de la explotación/ AT)	-22%	33%	38%	44%	41%

Tabla 54: Elaboración propia

Atmosfruit es capaz de generar una rentabilidad media en los cuatro últimos años en torno al 39%.

✓ PERÍODO MEDIO DE COBRO Y DE PAGO

	2014	2015	2016	2017	2018
Periodo Medio de Cobro a clientes (Clientes promedio*días del periodo/ ventas)		26,74	26,26	25,90	25,68

	2014	2015	2016	2017	2018
Periodo Medio de Pago a proveedores (Proveedores promedio* días periodo/ compras)		5,51	5,56	5,61	5,65

Tabla 55: Elaboración propia

El periodo medio de cobro es mayor que el de pago, por lo que vamos a tener necesidades de financiación, para hacer frente al pago a proveedores.

✓ RETURN OF EQUITY

	2014	2015	2016	2017	2018
ROE (BN/ FP)	-55%	43%	33%	34%	29%

Tabla 56: Elaboración propia

Nuestro proyecto es capaz de conseguir a partir del segundo año una rentabilidad media sobre los Fondos Propios del 35%.

✓ **RETURN ON ASSETS**

	2014	2015	2016	2017	2018
ROA (Bº Neto /AT)	-25%	27%	24%	28%	26%

Tabla 57: Elaboración propia

A partir del segundo año, la empresa va a obtener un rendimiento económico medio sobre la inversión total realizada, sin considerar la forma de su financiación, del 26%.

7.5. PLAN DE CONTINGENCIA

Para presentar escenarios desfavorables nos concentramos en alterar algunos de los factores más sensibles del proyecto como lo son la demanda de cerezas en el mercado objetivo, la obtención de los clientes y el coste de la materia prima.

Las hipótesis son las siguientes:

1. Una caída de la demanda del 20% a partir del primer año
2. La obtención del 75% de los clientes que inicialmente se habían estimado obtener a partir del primer año
3. Un incremento del 10% del precio de compra de las cerezas (no trasladable al precio de venta al consumidor final, dado que, al tratarse de diferentes mercados de origen y destino, los factores climatológicos que afecten en España puede que no sean los mismos que afecten a nuestros competidores en destino).

✓ **Caída de la demanda del 20%**

Este factor que impactaría directamente en los ingresos del proyecto podría poner en peligro la viabilidad del mismo; no obstante, al tratarse de cerezas que es un producto sensible al precio, una reducción del mismo podría contrarrestar este efecto. Sabemos que no es, como otras frutas, un producto completamente elástico al precio, pero una reducción de éstos en la misma medida creemos que sería suficiente para reestablecer las condiciones iniciales previstas.

Esta medida de reducir los precios de venta para poder hacer frente a la caída en la demanda requiere otras medidas drásticas para asegurar la viabilidad del proyecto, ya que estaríamos frente a un caso en el segundo año de vida del proyecto con gastos demasiado altos para el nivel de ingresos esperados. Es por ello que consideramos que no haremos la acción de las neveras en el segundo año por no contar con suficientes clientes para poder asumir los costes asociados.

El siguiente cuadro muestra la reacción de los precios de venta frente a la caída de la demanda, donde se aprecia que luego de sendas reacciones se esperaría una normalización de la situación.

	2014	2015	2016	2017	2018
Caída de Demanda	20%	10%	0%	0%	0%
Reducción Precios de Venta	0%	20%	10%	0%	0%

Tabla 58: Elaboración propia

✓ **Obtención del 75% de los clientes inicialmente estimados**

Otro aspecto que incide directamente sobre los ingresos es la capacidad de obtener clientes. Nuestro escenario inicial estimaba una graduación moderada de los mismos, con prioridades sobre los denominados clúster 1, luego clúster 2 y por último los clúster 3.

Recordamos la totalidad de clientes identificados y clasificados en la siguiente tabla:

CANTIDAD DE CLIENTES	CLÚSTER 1	CLÚSTER 2	CLÚSTER 3
Dinamarca	2	3	14
Suecia	2	2	14
Noruega	2	1	18
Finlandia	-	1	13
TOTAL Clientes	6	7	59

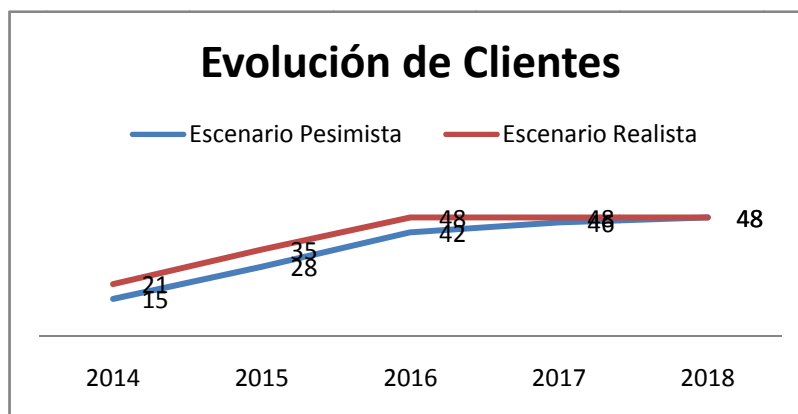
Tabla 59: Elaboración propia

La evolución de la obtención estimada inicialmente es la siguiente:

	2014	2015	2016	2017	2018
Clúster 1	50%	100%	100%	100%	100%
Clúster 2	30%	60%	100%	100%	100%
Clúster3	25%	40%	60%	60%	60%
Clúster 1	3	6	6	6	6
Clúster 2	2	5	7	7	7
Clúster3	16	24	35	35	35

Tabla 60: Elaboración propia

Luego, para contrarrestar una posible reducción al 75% de los clientes esperados doblamos nuestros esfuerzos en la acción de rapel. Consideramos que esta acción es muy atractiva para los clientes dado que impacta directamente en sus costes de compra, efectuándose un descuento significativo. A pesar de esta reacción, igual prevemos una ralentización en la recuperación que afectará nuestros resultados. La siguiente tabla presenta las diferencias entre ambos escenarios



Gráfica 30: Elaboración propia

Al final de los cinco años proyectados esperamos contar con la misma cantidad de clientes, sin embargo, proyectamos un posible desfase entre ambas situaciones.

✓ **Incremento del 10% de la MP**

Dada la naturaleza del proyecto donde la venta se realiza en destinos ajenos a la compra y elaboración del producto, y más específicamente, donde los mayores competidores son incluso de otros países distintos a nuestro origen y destino, esto implica que es muy probable que las variaciones de costes de producción deban ser absorbidas por el mismo margen del negocio sin ser posible el traslado al precio de venta. Además, contamos con una materia prima que ve su precio fuertemente influenciado por la climatología. Por lo tanto, a pesar de haber tomado datos históricos del precio de las cerezas, vemos conveniente tomar para este escenario pesimista, un incremento sostenido del 10% de las mismas. Considerando que el coste de las cerezas comprende entre el 59% y el 67% (varía en los años proyectados del proyecto), el impacto del aumento en cuestión repercute significativamente en la rentabilidad del proyecto.

Tomando en cuenta los tres impactos mencionados como posible escenario futuro y con sus respectivas acciones correctivas, hemos proyectado la cuenta de resultados resultante:

	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	311.389 €	599.370 €	1.298.552 €	1.773.189 €	1.943.417 €
CMV	168.150 €	287.697 €	584.348 €	771.337 €	845.386 €
Margen Bruto	143.239 €	311.672 €	714.204 €	1.001.852 €	1.098.030 €
% Margen Bruto	46%	52%	55%	57%	57%
Otros gastos de	146.190 €	148.703 €	157.783 €	160.641 €	163.928 €
Gastos MKT	263.783 €	307.821 €	355.330 €	393.621 €	419.596 €
EBITDA	- 266.734 €	- 144.852 €	201.090 €	447.590 €	514.506 €
% EBITDA	-86%	-24%	15%	25%	26%
Amortizaciones	8.012,5 €	8.012,5 €	8.012,5 €	8.012,5 €	8.012,5 €
EBIT	- 274.746 €	- 152.865 €	193.078 €	439.577 €	506.493 €
% EBIT	-88%	-26%	15%	25%	26%
Gastos Financieros	18.077 €	28.876 €	53.675 €	69.940 €	74.667 €
Ingresos Financieros	8.911 €	3.065 €	168 €	2.158 €	7.261 €
EBT	- 283.912 €	- 178.677 €	139.571 €	371.795 €	439.087 €
Impuestos	- €	- €	- €	17.072 €	153.681 €
Beneficio Neto	- 283.912 €	- 178.677 €	139.571 €	354.723 €	285.407 €
ROS	- 91%	- 30%	11%	20%	15%

Tabla 61: Elaboración propia

Podemos observar que los ingresos por ventas los primeros cuatro años son menores que los estimados para el caso inicial por contar con precios de venta menores, menos cantidad de clientes y mayores costes de materia prima.

Por otra parte, la contra partida de estos efectos es que también se asumen menos gastos de marketing, dado que éstos van de la mano con la cantidad de clientes. En el quinto año donde la situación de clientes y de precios está normalizada, se ve el efecto puro del incremento del precio de compra de las cerezas, incrementando el coste en unos 40.000€ aproximadamente frente al escenario inicial. El efecto del incremento en el precios de las cerezas se traduce a una reducción del margen bruto a lo largo de todos los años. También es visible el impacto del incremento en el esfuerzo de la acción del rapel para captar clientes; éste es más visible los últimos años donde hay una diferencia de casi 40.000€ en los gastos de MKT del 2018.

El hecho de contar con menos ingresos también impacta en los gastos financieros. Recordamos que gran parte de éstos se deben a los intereses por operaciones de factoring, que a su vez es directamente proporcional a las ventas.

El efecto en la rentabilidad de estas hipótesis lo podemos observar con la proyección de los flujos de fondos futuros:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT	- €	- 274.746 €	- 152.865 €	193.078 €	439.577 €	506.493 €
Impuestos s/EBIT					- 71.765 €	- 177.273 €
NOPAT	- €	- 274.746 €	- 152.865 €	193.078 €	367.812 €	329.221 €
Amortizaciones	- €	8.013 €	8.013 €	8.013 €	8.013 €	8.013 €
Inversiones (CAPEX)	- 74.620 €	- €	- €	- €	- 3.670 €	- €
Var. NOF	- €	- 30.000 €	- €	- 20.000 €	- €	- €
FCL del Proyecto	- 74.620 €	- 296.734 €	- 144.852 €	181.090 €	372.154 €	337.233 €
VAN del Proyecto @wacc 13,5%	90.971 €					
TIR	19,7%					

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Amortizac. Deuda	80.000 €	- €	- 17.754 €	- 19.174 €	- 20.708 €	- 22.365 €
Gastos Financieros	- €	- 9.166 €	- 25.812 €	- 53.507 €	- 67.782 €	- 67.406 €
Escudo Fiscal	- €	- €	- €	- €	54.693 €	23.592 €
FCL del Accionista	5.380 €	- 305.899 €	- 188.418 €	108.409 €	338.358 €	271.055 €
VAN del Accionista @Ke 14,5%	1.309 €					
TIR	14,6%					
TIR Modificada	14,6%					

Tabla 62: Elaboración propia

A pesar de las influencias negativas debido a la caída en la demanda en unión con la reducción de precios de compra, la ralentización en la captación de clientes junto al incremento en el esfuerzo del rapel y el incremento en el precio de las cerezas, se observa que el proyecto sigue siendo viable y la rentabilidad para el accionista sigue siendo atractiva.



ANEXOS

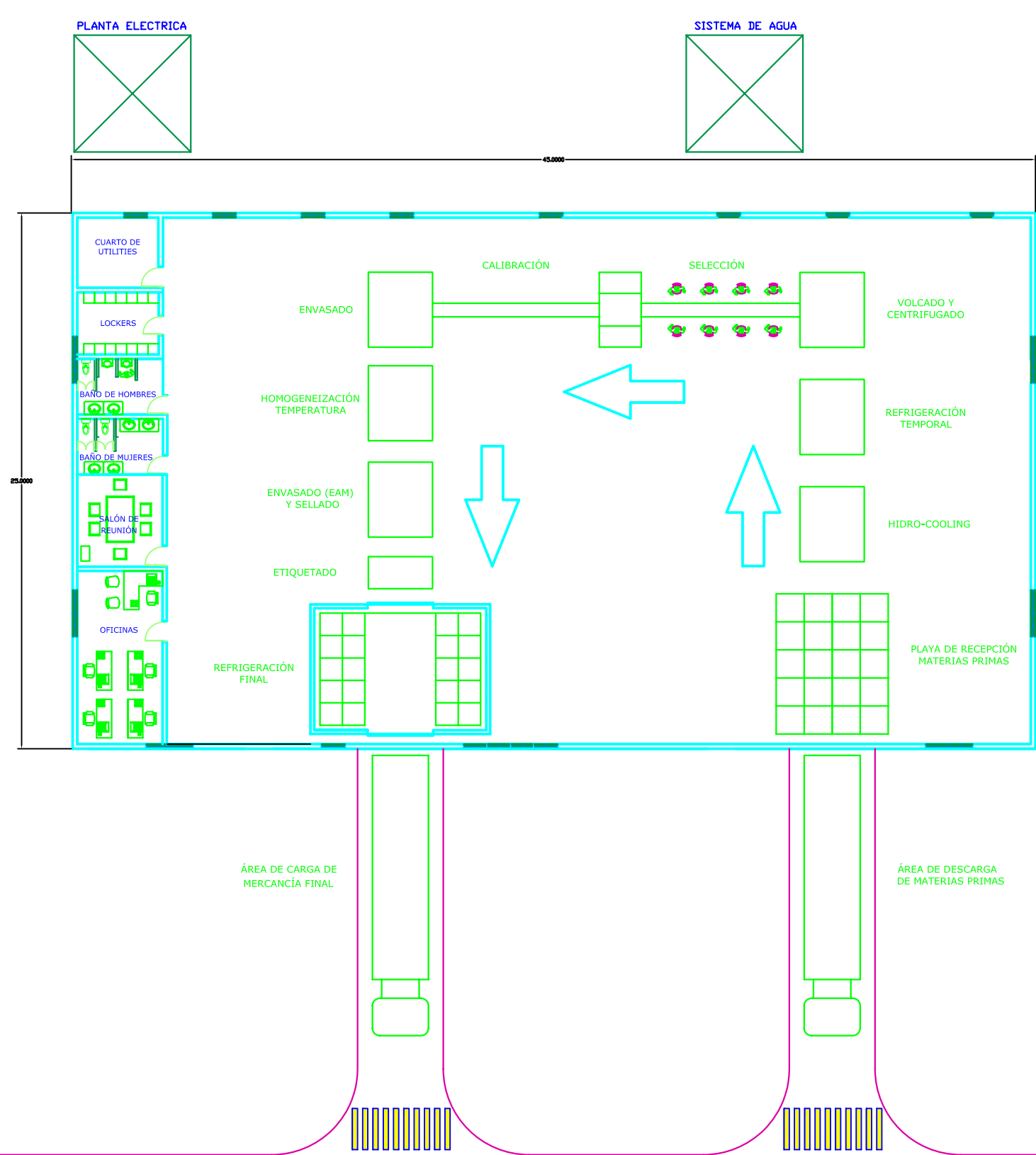
ANEXO 1: Encuesta

1 –Whatisyourgender?	
Male	42,90%
Female	57,10%
2 –Howold are you?	
Youngerthan 25	45,70%
25 to 55	48,60%
Olderthan 55	5,70%
3 - Do you usually consume cherries?	
Yes	77,10%
No	22,90%
4 - Where do you usually buy fresh fruit?	
Discountstores	3,00%
Hyper/supermarkets	51,50%
Minimarket/Conveniencestores	21,20%
Specializedgroceries shops	24,20%
5 - What do you think about Spanish fresh fruit?	
High quality	81,30%
Lowquality	0,00%
Tooexpensive	3,10%
Competitiveprice	15,60%
Short life time	0,00%
6 - Which attributes do you consider relevant?	
Price	57,60%
Color	39,40%
Taste	78,80%
Size	15,20%
Life time	42,40%
Packaging	9,10%
7 - Do you store your cherries in the fridge at home?	
Yes	81,30%
No	18,80%
8 - How do you value the presentation of the fruit in the supermarket?	
Itisnotimportant	9,10%
Itisimportant	60,60%

Itisreallyimportant	30,30%
9 - How much more are you willing to pay for cherries which life time is twice as long as regular cherries?	
Lessthan 15%	30,30%
15%-25%	60,60%
25%-35%	9,10%
More than 35%	0,00%
10 - Which is the Rank of prices you are willing to pay for 500gr of this kind of cherries?	
Lessthan 8 €	27,30%
08 to 12 €	45,50%
12 to 16 €	24,20%
16 to 20 €	3,00%
More 20 €	0,00%
11 - Where would you expect find cherries with MAP?	
Discountstores	9,40%
Hyper/supermarkets	59,40%
Minimarkets/Conveniencestores	31,30%
Specializedgroceries shops	46,90%
12 - Is the life time a crucial factor for not buying cherries?	
Yes	72,70%
No	27,30%



ANEXO 2: Plano de planta



ANEXO 3: Detalle técnico de la máquina de EAM

MARCA: Ulma

MODELO: Scorpius 400-600

Máquina automática compacta y construida en acero inoxidable para el termo sellado de bandejas preformadas y producciones medias. Está equipada con una cinta que recoge y posiciona las barquetas para que un sistema transfer las introduzca en el molde. El sistema de transferencia es doble y con el mismo movimiento de introducción, desaloja los envases acabados del molde colocándolos en la cinta de salida.

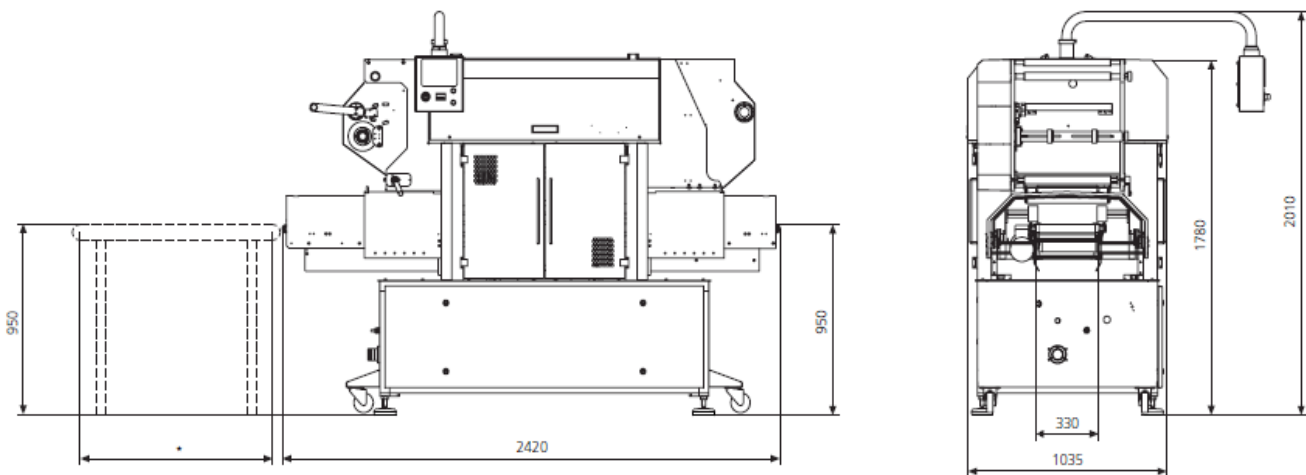
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

	SCORPIUS 400	
Área máxima de sellado	335 (325 con cut inside) x 435 mm.	
Altura máxima de bandeja	80 mm. (opcionalmente 120mm.)	
Diámetro máximo bobina	300 mm.	
Datos eléctricos	Voltaje	230/400 V.
	Consumo	8 Kw 16
Consumo mecánico	1200 – 2000 l/min a 7 bares (según	
Peso aproximado	1.600 Kg	

CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

- Máquina construida en acero inoxidable. Diseño higiénico IP 65.
- Control programable robusto y de fácil acceso por pantalla táctil.
- Accesibilidad total por ambos lados de la máquina. Estructura abierta para facilitar las labores de mantenimiento.
- Flujo de producción en ambos sentidos (dcha->izq, izq ->dcha).
- Máxima eficiencia de sellado.
- Componentes comerciales. Flexibilidad.
- Control de aceleración en los movimientos de las cintas para envasado de productos con líquidos.
- Fácil cambio de formatos:
 - Moldes con anclaje rápido neumáticamente.
 - Control de posicionamiento de bandejas electrónico.
- Envasado: Atmosférico, EAM (atmósfera modificada) previo vacío o por barrido.

- Presentaciones diversas: cutinside (corte interior), cutoutside (corte exterior), protruding (producto más alto que la barqueta), skin, doble burbuja, Mirabella...
- Integración en la línea de proceso productivo: Cintas de alimentación adaptadas a las exigencias del producto y de los equipamientos de proceso. Diseños adaptados. Soluciones a medida. Integración en líneas de producción existentes.
- Implantaciones, soluciones completas.
- Producción y dimensionamiento de la línea según necesidades.
- Sincronización con periféricos: Codificadoras, pesadoras, detector de metales..
- Carga automática de bandejas.
- Dosificación de producto.
- Sistemas de control del sellado.
- Fácil cambio de formatos sin herramientas.
- Optimización del consumo de film y gas.
- Fácil limpieza.





Máquina higienizable



Sistema de posicionamiento de bandejas



Accionamiento de placa de sellado



Accionamiento cajón de sellado



Motor brushless para transporte de bandejas



Carro portamoldes

ANEXO 4: Volumen de compra anual esperado por clúster

✓ DINAMARCA

Nº Clúster	2014	2015	2016	2017	2018
1	39.157 €	52.627 €	79.220 €	97.346 €	104.668 €
2	16.536 €	22.224 €	33.454 €	41.109 €	44.201 €
3	46.660 €	53.305 €	60.686 €	67.425 €	74.055 €

✓ SUECIA

Nº Clúster	2014	2015	2016	2017	2018
1	51.257 €	63.365 €	87.732 €	99.159 €	98.066 €
2	12.524 €	15.482 €	21.436 €	24.228 €	23.961 €
3	18.859 €	19.817 €	20.751 €	21.206 €	21.424 €

✓ NORUEGA

Nº Clúster	2014	2015	2016	2017	2018
1	82.142 €	110.318 €	165.937 €	203.754 €	218.915 €
2	14.961 €	20.093 €	30.223 €	37.111 €	39.872 €
3	24.292 €	27.731 €	31.547 €	35.024 €	38.439 €

✓ FINLANDIA

Nº Clúster	2014	2015	2016	2017	2018
1	- €	- €	- €	- €	- €
2	11.710 €	15.041 €	21.636 €	25.407 €	26.106 €
3	20.236 €	22.092 €	24.035 €	25.519 €	26.785 €





Atmosfruit

Comercialización de frutas con envasado en atmósfera modificada

RESUMEN EJECUTIVO

Realizado por:

Andrea Moreno Peláez
Ángela Pérez Báscones
Miguel Solano Guerrero
Pilar Jiménez Castilla
Sebastián Salimei

Tutor:

Carlos Sanjuan Pitarch



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	2
3. OBJETIVO ESTRATÉGICO	4
4. VIABILIDAD PRODUCTIVA	4
5. ENFOQUE COMERCIAL	6
6. NECESIDADES DE PERSONAL.....	8
7. VIABILIDAD FINANCIERA.....	9
7.1. PLAN DE CONTINGENCIA.....	12

#

1. INTRODUCCIÓN

Atmosfruit se dedica a la comercialización de frutas y hortalizas a mercados lejanos gracias a la tecnología de envasado con atmosfera modificada (EAM). Iniciaremos nuestra actividad con la comercialización de cerezas procedentes del Valle del Jerte a los países nórdicos. El verdadero valor añadido de nuestro producto radica en la tecnología de EAM, ésta consiste en la extracción de gases que aceleran la maduración las cerezas, sustituyéndolo por otros más neutros de forma que la vida útil se alarga (aumenta la duración de 12 días de vida a 28) de forma que nos permite llegar sin problema a mercados más lejanos.

El desarrollo del negocio se hace mediante una joint venture con Campo y Tierra (en adelante "CyT") que es nuestro socio: CyT, una empresa creada en 2005, y ya con experiencia en el sector, apoya nuestro negocio, tanto como inversor como siendo nuestro proveedor de materia prima ya elaborada y nuestras instalaciones de EAM están situadas en su planta.

En cuanto a la comercialización se producirán **dos líneas** de cerezas:



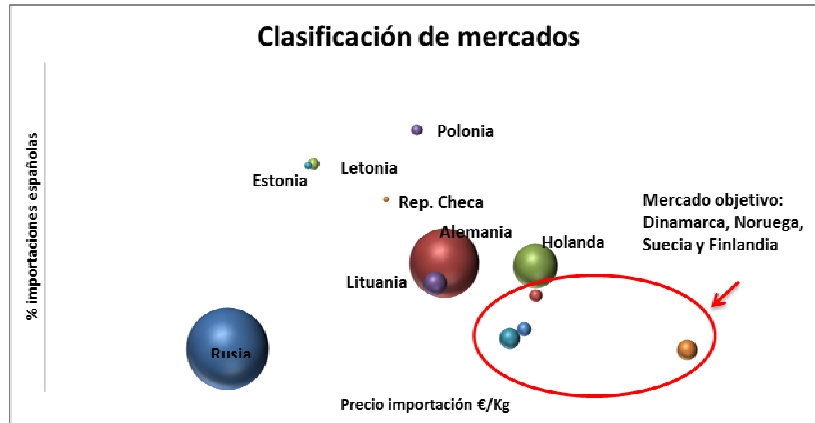
Marca propia Scarlet: Desarrollamos esta marca que irá etiquetada con nuestra marca y logo que se caracteriza por ser cerezas de mayor calibre y estabilidad de color, se vende en tiendas especializadas o en secciones gourmet.

Sin marca: Para atender las necesidades de marca blanca de grandes superficies a un precio menor con el objetivo de que ellos pongan su propia marca y así conseguir mayor cobertura del mercado.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

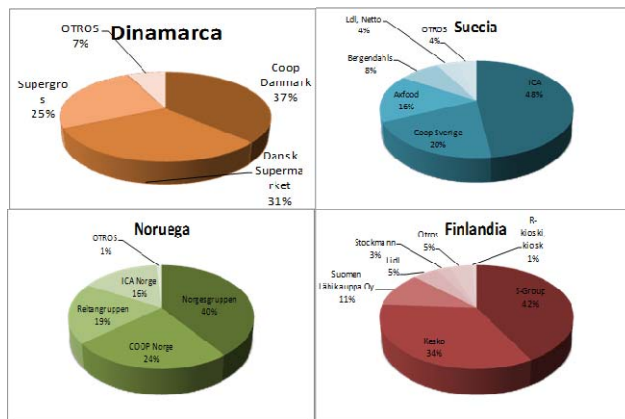
El proyecto se inicia en el Valle del Jerte con las cerezas de la zona dado que el 30% de la producción española se concentra en esta región. La actividad productiva se centra en 5 meses del año, de abril a agosto. Como característica del mercado destacar a las cooperativas de productores de cerezas que juegan un papel fundamental en el proyecto ya que son a la vez competidores y proveedores de materia prima de CyT.

El mercado objetivo viene definido por aquellos países que son más lejanos y de más difícil acceso salvo para los que usan el EAM, ventaja competitiva del sistema, por su volumen de compra, precio de importación y cantidad de importaciones españolas. En la siguiente gráfica observamos que los países nórdicos, Dinamarca, Finlandia, Suecia y Noruega son la mejor elección en esta etapa inicial de nuestro proyecto.



Gráfica 1: Elaboración propia

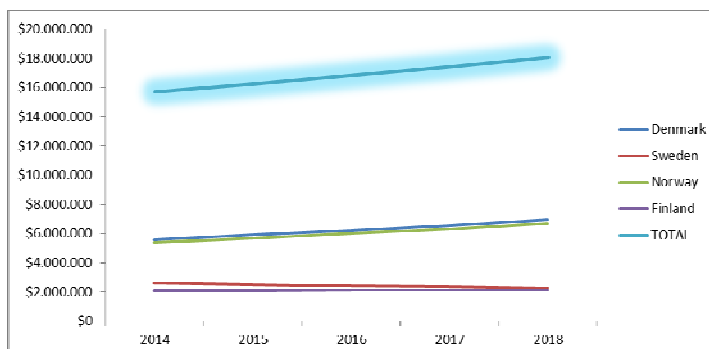
Aunque existen países **competidores** como Irán, Turquía, EEUU, Italia, Francia y Chile y competencia interna, todas aquellas cooperativas que en su actividad exporten, sin embargo la tecnología utilizada aporta un nuevo valor al producto.



En cuanto a los **clientes** decir que se trata de grupos que incluyen tanto sus propios mayoristas como variedad de grupos minoristas a quienes abastecen (supermercados, tiendas gourmet, discount stores...). Éstos representan el 90% del mercado por lo que centraremos nuestros esfuerzos comerciales en ellos.

Gráfica 2: Elaboración propia

EL **estudio de mercado** realizado, revela que la tendencia de consumo de cerezas se ha incrementado, además de características de los consumidores como que tienen una edad comprendida entre 25 y 55 años, cuyo lugar de consumo son supermercados y tiendas especializadas, valoran la imagen del producto representado por su sabor, su tamaño, su color, el tiempo de vida del producto y la presentación en el mercado.



Además una vez definidas las características del producto declararon que pagarían entre 12 y 16€ lo que significa hasta un 25% más por él.

Gráfica 3: Elaboración propia

Como conclusión del estudio realizado del entorno general, vemos que no existen problemas políticos, económicos o sociales más allá de las diferencias culturales. Al tratarse de un producto alimenticio, tanto en la fabricación como en la distribución, se

vigilarán las normativas sanitarias tanto en origen como en destino. La situación económica tanto en España como en el resto de Europa supone un reto para el inicio de la empresa, sin embargo la tendencia muestra una mejora de esta situación.

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO

Nuestro objetivo estratégico es construir y consolidar una marca propia de referencia, valorada por la excelente logística y una alta y estable calidad del producto. Para ello desarrollamos una red de distribución y estructuramos la logística de manera acorde que nos proporciona una ventaja competitiva adicional al EAM.

Nuestro objetivo es ampliar el negocio a productos de otra estacionalidad (fresas, ciruelas y hortalizas) una vez asentado nuestro modelo inicial expandiéndolo a otros mercados (Países Bálticos, Rusia, Medio y Extremo Oriente).

En nuestros mercados iniciales el objetivo es alcanzar una cuota de mercado del 11% en 5 años y una rentabilidad media esperada del 23%.

4. VIABILIDAD PRODUCTIVA

La elaboración de las cerezas se realiza en Malpartida de Plasencia, en las instalaciones de CyT donde se encuentra su planta de producción y en la que añadiremos a su cadena de producción el EAM, tecnología disponible en el mercado y ya utilizada para otros productos.

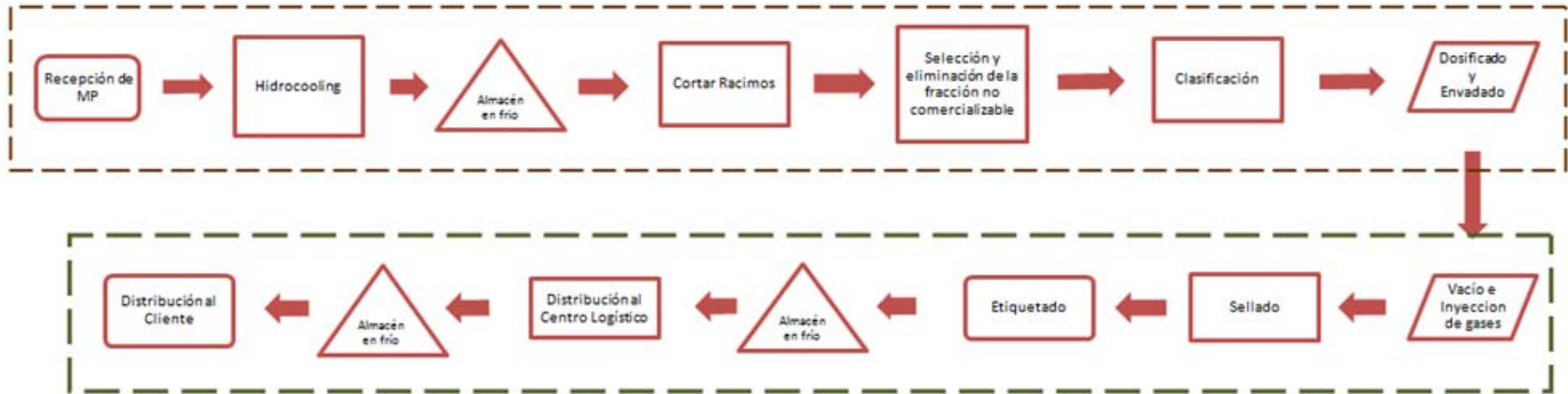
CyT mantiene el control sobre la producción y posee además acuerdos, de tal forma que ejercen el control sobre otros productores. Esto nos proporciona fiabilidad en cuanto al suministro de la materia prima.

Mantenemos un stock de servicio en planta que se renueva continuamente para atender fluctuaciones de demanda imprevistas.

El precio de la materia prima varía en función de la cosecha de cerezas; las fluctuaciones de precio que se producen en origen siempre se han trasladado a mercado. Para simplificar el proyecto tomamos como coste la media histórica de los últimos años que a su vez incluye la tendencia.

El flujo de operaciones se divide principalmente en tres etapas, de las cuales las dos primeras las desarrolla CyT y la última del envasado con AM forma parte de nuestro proyecto.

Descripción de las etapas en el *gráfico 4*:



Campo y Tierra	---
Nuestro proyecto	---

Gráfico 4

5. ENFOQUE COMERCIAL

✓ Segmentación del mercado

Dentro de nuestro profiling tenemos dos segmentos:

1. Tiendas especializadas, y grandes almacenes, supermercados e hipermercados con sección gourmet donde se comercializa nuestra marca Scarlet.
2. Minoristas orientados al discount, supermercados y superficies e hipermercados que venden con una filosofía de precios al descuento donde se comercializa nuestra línea sin marca.

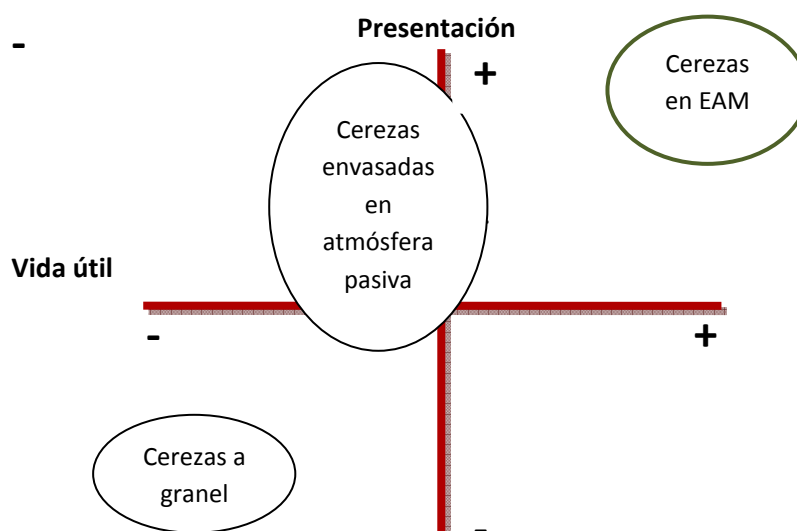
Dentro del **primer segmento** podemos diferenciar los siguientes clústeres:

1. Clúster 1: Clientes (6clientes) con potencial de facturación mayor a 140.000€
2. Clúster 2: Clientes (7clientes) con potencial de facturación inferior a 140.000€.

En el **segundo segmento** consideramos el siguiente clúster:

1. Clúster 3: orientado a aquellos distribuidores minoritarios de los grandes grupos que no tienen sección gourmet (59 clientes). A este clúster le venderemos nuestra marca blanca.

✓ Mapping de posicionamiento



✓ Precio

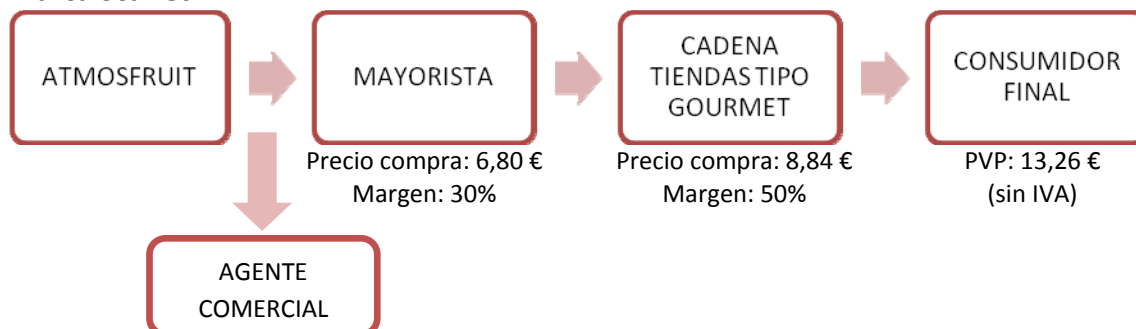
En base al estudio de mercado y las estadísticas de consumo, los objetivos de precio de venta para las dos líneas de producto son las siguientes, en €/kg:

	2014	2015	2016	2017	2018
Marca Scarlet	6,80 €	6,94 €	7,07 €	7,22 €	7,36 €
Marca Blanca	5,04 €	5,14 €	5,24 €	5,35 €	5,45 €

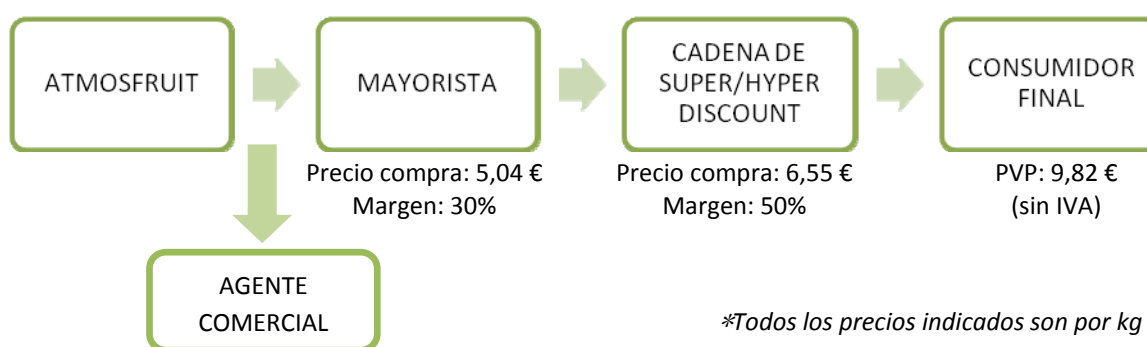
Tabla 1: Elaboración propia

✓ **Canal de distribución**

Marca Scarlet:



Sin marca:



**Todos los precios indicados son por kg*

Aunque la distribución es directa, se emplea un agente comercial para mantener y desarrollar las relaciones con los clientes.

✓ **Identidad e imagen corporativa**



Atmosfruit: Logo corporativo



Scarlet Cherries: Logo de las cerezas

✓ **Promoción**

Dentro de las acciones promocionales generales, consideramos importantes estar presente en las ferias del sector en origen y destino:

NOMBRE DE LA FERIA	LUGAR	FECHA
Eurofruit	Lleida (España)	Septiembre
FruitAttraction	Madrid (España)	Octubre
Fruit Logística	Berlín (Alemania)	Febrero
International Food	Dinamarca	Febrero
Gladmat	Noruega	Julio
Det Goda Köket	Suecia	Noviembre

Tabla 2: Elaboración propia

✓ **Acciones**

Dentro de las acciones enfocadas a distintos clústeres, se encuentran las siguientes:

1. Acción 1: Degustaciones
2. Acción 2: Rapel
3. Acción 3: Banners/publicidad digital
4. Acción 4: Neveras promocionales.
5. Acción 5: Decoración del escaparate

El agente comercial está implicado en todas estas acciones.

Dentro de nuestra estrategia de marketing, consideramos un pilar fundamental el desarrollo a través de la web. Se desarrolla como una manera de estar al día sobre las percepciones de los consumidores finales de la marca Scarlet.

6. NECESIDADES DE PERSONAL

Atmosfruit cuenta con una plantilla 4 personas durante los primeros 5 años de actividad hasta que se incremente la cartera de productos y países destino. Por lo tanto se trata de la estructura de una pyme y cuenta con sistemas directos e informales de comunicación.

La dirección colegia está compuesta por los socios aunque dos de ellos además forman parte de plantilla, uno como gerente y otro como coordinador logístico.

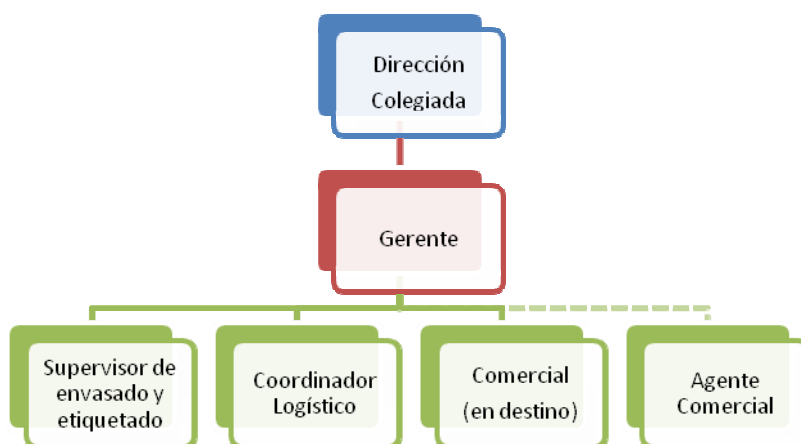


Gráfico 5: Elaboración propia

7. VIABILIDAD FINANCIERA

Las ventas se van incrementando año tras año debido, por una parte el incremento de número de clientes como por el aumento de cantidad vendida a cada uno. De esta forma las ventas comienzan 500.000€ hasta alcanzar en 2018 casi los 2 millones de €.

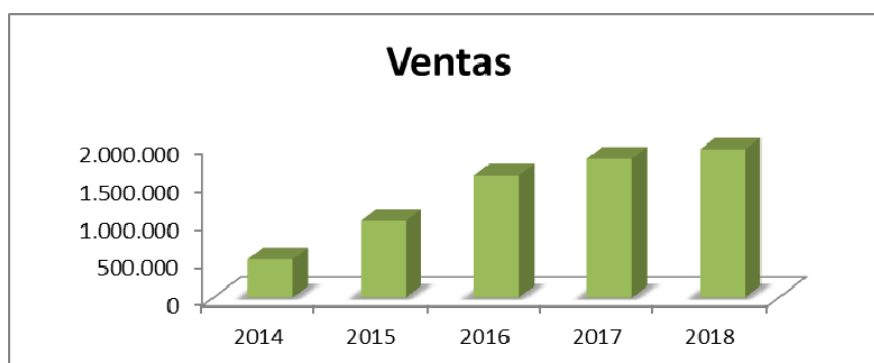


Gráfico 6: Elaboración Propia

La cuenta de resultados para los próximos 5 años que veremos a continuación observamos que el beneficio neto comienza a ser positivo a partir del tercer año, siendo bastante representativo también a partir de ese año la disminución de los gastos de marketing ya que finalizan algunas de las campañas como las neveras corporativas, y se disminuyen las degustaciones.

	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos Totales	503.757 €	1.007.037 €	1.600.493 €	1.820.389 €	1.943.417 €
CMV	- 243.842 €	- 438.591 €	- 671.095 €	- 754.272 €	- 803.792 €
Margen Bruto	259.915 €	568.446 €	929.398 €	1.066.117 €	1.139.625 €
% Margen Bruto	52%	56%	58%	59%	59%
Otros gastos Explot.	- 146.190 €	- 149.203 €	- 158.783 €	- 162.141 €	- 163.928 €
Gastos MKT	- 325.208 €	- 602.216 €	- 357.623 €	- 368.724 €	- 381.931 €
EBITDA	- 211.483 €	- 182.973 €	412.992 €	535.252 €	593.765 €
% EBITDA	-42%	-18%	26%	29%	31%
Amortizaciones	- 8.013 €	- 8.013 €	- 8.013 €	- 8.013 €	- 8.013 €
EBIT	- 219.496 €	- 190.986 €	404.979 €	527.239 €	585.752 €
% EBIT	- 44%	- 19%	25%	29%	30%
Gastos Financieros	- 25.291 €	- 44.487 €	- 68.665 €	- 71.710 €	- 74.667 €
Ingresos Financieros	9.217 €	5.028 €	7.146 €	11.738 €	18.375 €
EBT	- 235.570 €	- 230.445 €	343.461 €	467.267 €	529.460 €
Impuestos	- €	- €	- €	- 120.650 €	- 185.311 €
Beneficio Neto	- 235.570 €	- 230.445 €	343.461 €	346.617 €	344.149 €

Tabla 3: Elaboración propia

Nuestra estructura del activo es la siguiente:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bancos (depósitos)	605.380 €	347.823 €	119.637 €	419.936 €	753.858 €	1.083.655 €
Caja Operativa (Tesorería)	- €	30.000 €	30.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Cuentas a Cobrar (Clientes)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Existencias	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Activo Circulante	605.380 €	377.823 €	149.637 €	469.936 €	803.858 €	1.133.655 €
Inmovilizado material	74.620 €	74.620 €	74.620 €	74.620 €	74.620 €	74.620 €
Amortizaciones acumuladas	- €	8.013 €	16.025 €	24.038 €	32.050 €	40.063 €
Activo no Circulante	74.620 €	66.607 €	58.594 €	50.581 €	42.570 €	34.558 €
ACTIVO TOTAL	680.000 €	444.430 €	208.231 €	520.517 €	846.428 €	1.168.213 €

Tabla 4 : Elaboración propia

- Existencias, la política seguida por la empresa es ajustar al máximo los inventarios aunque consideramos necesario mantener un stock de seguridad de materias primas en origen, para abastecer posibles desviaciones de nuestros clientes.
- Clientes, mantenemos una política de cobro media de 90 días, siendo el periodo normal dentro del sector.
- Tesorería, con el incremento de nuestras ventas, tendremos mayor liquidez.

La estructura de capital inicial con la que contamos es la siguiente:

Aporte de Socios	250.000 €	37%
Aporte Campo y Tierra	150.000 €	22%
Aporte Inversor Externo	200.000 €	29%
Deuda Largo Plazo	80.000 €	12%
	680.000 €	100%

La deuda a LP, se complementa con los créditos por factoring y la línea de crédito. Éstos últimos se utilizarán a lo largo de los meses que dura la campaña (abril a agosto) y luego se amortizan, es por ello que en los balances anuales no aparecen. La política de proveedores consistirá en periodo medio de pago de 30 días. Por lo tanto nuestra estructura de pasivo es la siguiente:

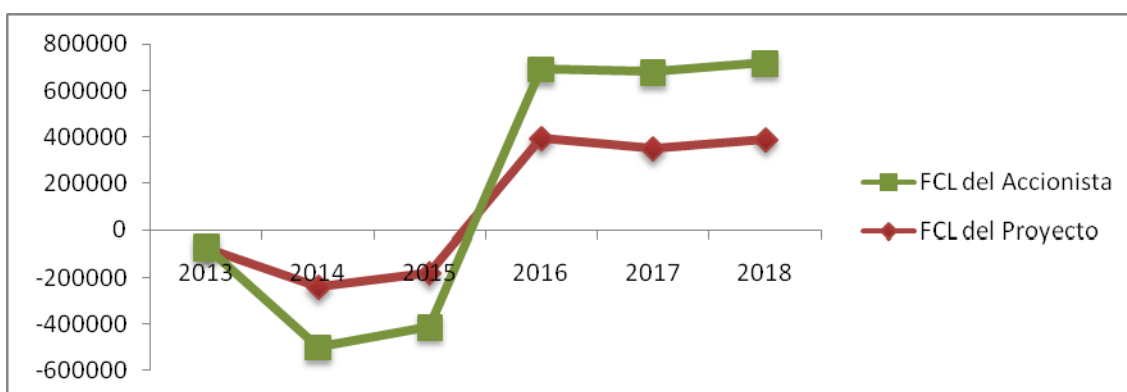
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cuentas a Pagar (Proveed.)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Crédito por Factoring	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Línea de Crédito	- €	- €	12.000 €	- €	- €	- €
Pasivo Corriente	- €	- €	12.000 €	- €	- €	- €
Préstamo a Largo Plazo	80.000 €	80.000 €	62.246 €	43.072 €	22.365 €	- €
Pasivo no Corriente	80.000 €	80.000 €	62.246 €	43.072 €	22.365 €	- €
Capital Social	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €	600.000 €
Reservas	- €	- €	- 235.570 €	- 466.014 €	- 122.554 €	224.063 €
Beneficio Neto del ejercicio	- €	- 235.570 €	- 230.445 €	343.461 €	346.617 €	344.149 €
Patrimonio Neto	600.000 €	364.430 €	133.985 €	477.447 €	824.063 €	1.168.212 €
PASIVO+PATRIMONIO NETO	680.000 €	444.430 €	196.231 €	520.519 €	846.428 €	1.168.212 €

Tabla 5: Elaboración propia

Los datos utilizados para el cálculo del cash flow se representan en la siguiente tabla:

RF	4,50%	Ke	14,50%
PRM	5%	Kd	8%
β	1	D/FP	24,30%
Prima riesgo por tamaño y liquidez	5,0%	Wacc	12,70%

Tabla 6 : Elaboración propia



Gráfica 7: Elaboración propia

La rentabilidad del proyecto (35%) es mayor que el WACC y la rentabilidad del accionista (TIR modificada) es del 23%. El pay-back de nuestro proyecto es de 3,5 años.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT	- €	- 219.496 €	- 190.986 €	404.979 €	527.239 €	585.752 €
Impuestos s/EBIT	- €	- €	- €	- €	- 182.608 €	- 205.013 €
NOPAT	- €	- 219.496 €	- 190.986 €	404.979 €	344.632 €	380.739 €
Amortizaciones	- €	8.013 €	8.013 €	8.013 €	8.013 €	8.013 €
Inversiones (CAPEX)	- 74.620 €	- €	- €	- €	- 3.670 €	- €
Var. NOF	- €	- 30.000 €	- €	- 20.000 €	- €	- €
FCL del Proyecto	- 74.620 €	- 241.483 €	- 182.973 €	392.992 €	348.974 €	388.752 €
VAN del Proyecto @wacc	272.056 €					
TIR	35%					

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Amortizaciones de Deuda	80.000 €	- €	- 5.754 €	- 31.174 €	- 20.708 €	- 22.365 €
Gastos Financieros	- €	- 16.074 €	- 39.459 €	- 61.519 €	- 59.972 €	- 56.292 €
Escudo Fiscal	- €	- €	- €	- €	61.958 €	19.702 €
FCL del Accionista	5.380 €	- 257.557 €	- 228.186 €	300.299 €	330.252 €	329.797 €
VAN del Accionista @Ke	166.159 €					
TIR	32%					
TIR Modificada	23%					

Tabla 7 : Elaboración propia

7.1. PLAN DE CONTINGENCIA

Las hipótesis del escenario pesimista:

1. Una caída de la demanda del 20% a partir del primer año.
2. La obtención del 75% de los clientes que inicialmente se habían estimado obtener a partir del primer año.
3. Un incremento del 10% del precio de compra de las cerezas (no trasladable al precio de venta al consumidor final, dado que, al tratarse de diferentes mercados de origen y destino, los factores climatológicos que afecten en España puede que no sean los mismos que afecten a nuestros competidores en destino).

✓ ***Caída de la demanda del 20%***

Para hacer frente a esta caída de la demanda, nuestra medida propuesta es reducir los precios de venta por tratarse de un mercado sensible al precio. Dado que nuestros ingresos disminuirían por esta reacción, consideramos necesario eliminar la acción de las neveras en el segundo año.

✓ ***Obtención del 75% de los clientes inicialmente estimados***

Para contrarrestar la posible reducción de los clientes deberemos doblar los esfuerzos en la acción de rapel para recuperar nuestros clientes; esta medida impacta sobre los costes de compra de los clientes. No obstante, esperamos una cierta ralentización en la recuperación.

✓ ***Incremento del 10 % de la materia prima***

En el caso de producirse un incremento del precio de la materia prima sostenido a lo largo de los años proyectados, el proyecto deberá absorber las variaciones con el propio margen del negocio sin trasladarlo al precio de venta.

A continuación vemos que a pesar de los impactos negativos por los factores anteriormente mencionados, la viabilidad del proyecto no se ve comprometida y la rentabilidad para al accionista sigue siendo atractivas.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT	- €	- 274.746 €	- 152.865 €	193.078 €	439.577 €	506.493 €
Impuestos s/EBIT					- 71.765 €	- 177.273 €
NOPAT	- €	- 274.746 €	- 152.865 €	193.078 €	367.812 €	329.221 €
Amortizaciones	- €	8.013 €	8.013 €	8.013 €	8.013 €	8.013 €
Inversiones (CAPEX)	- 74.620 €	- €	- €	- €	- 3.670 €	- €
Var. NOF	- €	- 30.000 €	- €	- 20.000 €	- €	- €
FCL del Proyecto	- 74.620 €	- 296.734 €	- 144.852 €	181.090 €	372.154 €	337.233 €
VAN del Proyecto @wacc 13,5%	90.971 €					
TIR	19,7%					

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Amortizac. Deuda	80.000 €	- €	- 17.754 €	- 19.174 €	- 20.708 €	- 22.365 €
Gastos Financieros	- €	- 9.166 €	- 25.812 €	- 53.507 €	- 67.782 €	- 67.406 €
Escudo Fiscal	- €	- €	- €	- €	54.693 €	23.592 €
FCL del Accionista	5.380 €	- 305.899 €	- 188.418 €	108.409 €	338.358 €	271.055 €
VAN del Accionista @Ke 14,5%	1.309 €					
TIR	14,6%					
TIR Modificada	14,6%					

Tabla 8: Elaboración propia

