



be Berry.



Comercialización de arándano en España

Adolfo Jiménez, Carlos Fernández, Juan Luis Rizo, Rebeca Díaz,
Vicente Camacho



INDICE

1	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	11
1.1	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	11
1.2	ASPECTOS INNOVADORES	11
1.3	BENEFICIOS (QUÉ OFRECEMOS A NUESTROS CLIENTES)	11
1.4	INCONVENIENTES	12
1.5	MISIÓN, VISIÓN, VALORES	12
1.5.1	MISIÓN	12
1.5.2	VISIÓN	12
1.5.3	VALORES	12
2	ANÁLISIS DEL MERCADO	15
2.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	15
2.1.1	ENTORNO SOCIOCULTURAL	15
2.1.2	ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO	18
2.1.2.1	EL MERCADO MUNDIAL	18
2.1.3	ENTORNO LEGAL	19
2.1.3.1	LEGISLACIÓN DE CARÁCTER GENERAL	19
2.1.3.2	LEGISLACIÓN LABORAL	20
2.1.3.3	LEGISLACIÓN ESPECÍFICA DEL ÁMBITO ALIMENTARIO	21
2.1.3.4	LEGISLACIÓN SANITARIA	24
2.1.3.5	AYUDAS Y SUBVENCIONES	25
2.1.3.6	ENTORNO TECNOLÓGICO – I+D+I	25
2.1.4	ENTORNO ECONÓMICO	26



2.1.4.1	EVOLUCIÓN DEL SECTOR REAL DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA	26
2.1.4.2	ESCENARIO ECONÓMICO NACIONAL.....	28
2.1.4.3	ÁMBITO FAMILIAR.....	31
2.2	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	32
2.2.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	32
2.2.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA	33
2.2.3	ANÁLISIS DE LOS CANALES COMERCIALES	35
2.2.4	INDUSTRIAS DE APOYO	35
2.2.4.1	FLETES	36
2.2.4.2	SECTOR VIVERISTA.....	36
2.2.4.3	SERVICIOS DE EMPAQUE Y DE FRÍO.....	37
2.2.4.4	INDUSTRIALIZACIÓN DE EXCEDENTES	37
2.2.4.5	INSUMOS PARA EL EMPAQUE	37
2.2.4.6	INSUMOS AGRÍCOLAS	38
2.2.4.7	GENERACIÓN DE TECNOLOGÍA.....	38
2.3	RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	38
3	PLAN ESTRATÉGICO.....	44
3.1	ANÁLISIS DE MERCADO: SECTOR.....	44
3.1.1	DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA.....	45
3.1.2	BARRERAS DE ENTRADA	45
3.1.3	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	46
3.1.4	DETERMINANTES CON LOS CLIENTES	47
3.1.5	AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	47
3.2	ANÁLISIS DAFO	48



3.3	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	59
3.3.1	MERCADO.....	60
3.3.2	PRODUCTO	61
3.3.3	CLIENTES.....	62
3.3.3.1	DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	62
3.3.3.2	SEGMENTACION DE CLIENTES / POSICIONAMIENTO	62
3.4	OBJETIVOS DE PLAZOS: OBJETIVOS POR AÑOS.....	64
4	PLAN DE MARKETING	67
4.1	ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	67
4.1.1	DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO.....	67
4.1.2	COMPETENCIA	69
4.1.3	CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA	69
4.1.4	CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DEL ARÁNDANO	69
4.1.5	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE REFERENCIA	70
4.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	73
4.2.1	EN FUNCIÓN DEL CONSUMO DE FRUTA.....	74
4.2.2	EN FUNCIÓN DEL ESILO DE VIDA	75
4.2.3	COMPORTAMIENTOS EN EL CONSUMO ALIMENTARIO EN ESPAÑA:.....	75
4.2.4	TIPOLOGÍA DEL CONSUMIDOR	76
4.3	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	76
4.4	OBJETIVOS DE VENTAS.....	79
4.5	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	81
4.6	ESTRATEGIAS DE MARKETING	81
4.6.1	ESTRATEGIA DEL PRODUCTO.....	81



4.6.2	PACKAGING	86
4.6.3	MARCA	86
4.6.4	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	91
4.6.5	PLAZA	92
4.6.6	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	94
4.6.6.1	NUESTRAS META DE COMUNICACIÓN.....	94
4.6.6.2	OBJETIVOS Y DISTRIBUCIÓN POR SEGMENTOS.....	94
4.6.6.3	PLAN DE ACCIONES GENERALES Y ORDENADOS POR SEGMENTOS	95
4.7	104	
4.7.1.1	CRONOGRAMA DE ACCIONES	104
4.8	RSC.....	105
5	PLAN DE OPERACIONES	109
5.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y ACTIVIDADES CLAVE	109
5.2	ADQUISICIÓN DE PRODUCTO	110
5.2.1	PRODUCTO FRESCO	110
5.2.2	PRODUCTOS ELABORADOS	113
5.2.3	EMPAQUETADO DEL PRODUCTO FRESCO	114
5.2.4	VENTA	116
5.3	RECURSOS.....	116
5.3.1	UBICACIÓN	116
5.3.2	MATERIALES	117
5.3.3	EQUIPAMIENTO DE OFICINA	118
5.3.4	SERVICIOS EXTERNOS.....	118
5.3.5	RECURSOS HUMANOS.....	118
5.4	PROCESOS.....	119



5.4.1	PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	120
5.4.1.1	PARTNERS ESTRATÉGICOS	120
5.4.1.2	MARKETING DE PRODUCTO Y MARCA	121
5.4.1.3	RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES.....	121
5.4.2	PROCESOS CLAVE	122
5.4.2.1	APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTO	122
5.4.2.2	LOGÍSTICA Y EMPAQUETADO.....	123
5.4.2.3	GESTIÓN DEL CANAL	124
5.4.3	PROCESOS DE SOPORTE	124
5.4.3.1	MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y MATERIAL	124
5.4.3.2	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	125
5.4.3.3	GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRACIÓN	125
5.5	GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y SISTEMA DE CALIDAD	126
6	PLAN DE RR.HH	128
6.1	ORGANIGRAMA	128
6.2	DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.	129
6.3	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.	133
6.4	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	136
6.4.1	PROCESO DE SELECCIÓN	136
6.5	FORMACIÓN DEL PERSONAL	137
6.5.1	PLANES DE FORMACIÓN	137
6.5.2	SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN	138
6.6	SEGURIDAD Y SALUD LABORAL	139
7	PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	141



7.1	ESTIMACIÓN DE INGRESOS	141
7.1.1	ESTIMACIÓN PARA EL PRIMER AÑO	143
7.1.2	ESTIMACIÓN PARA EL PERIODO 2014-2017	144
7.1.3	EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS.....	146
7.2	ESTIMACIÓN DE GASTOS.....	147
7.2.1	COSTE DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS.....	148
7.2.2	GASTOS DE PERSONAL	150
7.2.3	GASTOS CORRIENTES	150
7.2.3.1	ARRENDAMIENTOS.....	150
7.2.3.2	RENTING Y GASTOS VARIOS	150
7.2.3.3	PRIMAS DE SEGUROS.....	151
7.2.3.4	SUMINISTROS.....	151
7.2.4	GASTOS DE MARKETING	151
7.2.5	GASTOS EXTERNOS	152
7.2.6	COMERCIALIZACIÓN	153
7.2.7	CONTIGENCIAS.....	153
7.2.8	GASTOS FINANCIEROS.....	153
7.2.9	INGRESOS FINANCIEROS	154
7.2.10	POLÍTICA DE REPARTO DE DIVIDENDOS.....	154
7.3	CUENTA DE RESULTADOS.....	156
7.4	PLAN DE INVERSIONES.....	157
7.4.1	INVERSIONES NECESARIAS.....	158
7.4.2	POLÍTICA DE AMORTIZACIONES	159
7.4.3	FONDO DE MANIOBRA.....	161
7.5	PLAN DE FINANCIACIÓN.....	161



7.5.1	FINANCIACIÓN NECESARIA.....	161
7.5.1.1	BALANCES.....	163
7.5.1.2	CUENTA DE RESULTADOS DEL PRIMER AÑO MENSUALIZADA.....	167
7.5.1.3	CASH – FLOW.....	168
7.6	CONCLUSIONES.....	169
7.6.1.1	INDICADORES Y RATIOS.....	169
7.6.1.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS.....	172
7.6.1.3	RESUMEN.....	176
8	PLAN DE CONTINGENCIA, CUADRO DE MANDO y SISTEMAS DE CONTROL.....	179
8.1	BASES DEL SISTEMA DE CONTROL.....	179
8.2	CUADRO DE MANDOS INTEGRAL.....	180
8.3	PLAN DE CONTINGENCIA.....	184
8.3.1	DEFINICIÓN DE NIVELES DE RIESGO.....	184
8.3.2	ACCIONES A IMPLEMENTAR.....	186
9	CONCLUSIONES.....	189
10	ANEXOS.....	193
10.1	VISITA A LA FERIA FRUIT ATTRACTION (26/OCTUBRE/2011).....	193
10.2	ENTREVISTAS CON ACTORES DEL SECTOR.....	198
10.2.1	ENREVISTA CON TERRA 3 (EN MERCAMADRID).....	198
10.2.2	CONVERSACIONES CON EUROBERRY MARKETING.....	203
10.2.3	INTERNACIONAL DE COMERCIO: INTERCOM.....	205
10.3	DEPARTAMENTO SANITARIO DE LA COMUNIDAD DE MADRID.....	208
10.4	TRABAJO DE CAMPO REALIZADO A LO LARGO DEL PROYECTO.....	210
10.4.1	VISITA A MERCAMADRID.....	210



10.4.2	OTRAS VISITAS	211
10.5	DISTRIBUIDORES	212
10.5.1	CRM.....	212
10.5.2	CULTIVAR MADRID.	213
10.5.3	ONUBA FRUIT	213
10.5.4	MONTEPINOS	213
10.5.5	GRUPO IFA.....	213
10.6	CONVERSACIONES PROFESORES EOI	214
10.6.1	REUNIÓN CON JAVIER GONZÁLEZ	214
10.6.2	CONVERSACIÓN CON ALFREDO	219

1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO



1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

BE BERRY es una empresa española mayorista de frutas del bosque o bayas que comercializa su propia marca de ARANDANO FRESCO (blueberry) en España.

Se sitúa al lado de los productores tanto nacionales como internacionales para llevar el producto tanto al lineal de un supermercado, como a todas las fruterías especializadas y generalistas, sin olvidarnos del sector de la restauración.

Cuenta con instalaciones en Merca Madrid, principal mercado de fruta fresca de toda Europa, y acuerdos con proveedores de fruto y distribuidores a nivel nacional. Estas alianzas estratégicas unidas a un variado equipo humano, llevará a be berry a conseguir sus logros..

1.2 ASPECTOS INNOVADORES

BE BERRY apuesta por la innovación de forma importante mediante dos caminos totalmente diferenciados.

Primero y ocupando un lugar en la cadena de suministro del arándano que nadie ocupa en estos momentos, apostando por la identificación del arándano a una marca nueva, sencilla y fresca que trae un nuevo concepto de consumo de fruta en España.

Para ello, se ha diseñado un nuevo tipo de envase SNACK totalmente disruptivo, que nos posicionará como una empresa que presenta un nuevo tentempié verdaderamente saludable: fruta fresca.

1.3 BENEFICIOS (QUÉ OFRECEMOS A NUESTROS CLIENTES)

Acercar al consumidor una “súper fruta”, cuyo valor nutricional y dietético no tiene comparación con el resto de frutas del mercado.

Sus características antioxidantes generan multitud de beneficios para nuestra salud como se mostrará a lo largo del documento y como ha quedado demostrado en multitud de estudios públicos y privados.





Es una fruta de un sabor delicioso, cuyas posibilidades de consumo son múltiples. Podemos tomar el fruto fresco, no tiene piel ni pepitas, aderezando una fresca ensalada, en combinación con un postre, o con una bebida espirituosa de tarde.

1.4 INCONVENIENTES

Pese a su sabor e increíbles propiedades nutricionales, las bayas son una fruta desconocida dentro del mercado español. A pesar del alto consumo del arándano en países como Alemania, Reino Unido, Italia, y de que España es el tercer productor de arándanos de Europa, es un fruto poco conocido entre los consumidores españoles

1.5 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

1.5.1 MISIÓN

Promover el consumo de arándano fresco de calidad en España, a través de la primera marca identificada claramente con el arándano, descubriendo al consumidor las propiedades del fruto: “¡está delicioso y es muy sano!”

1.5.2 VISIÓN

Hacer posible que el consumidor español descubra y disfrute del súper-fruto del siglo XXI

1.5.3 VALORES

Los valores de nuestra empresa están estrechamente relacionados con la intención de contribuir a la salud de la población española, dirigiendo nuestros productos a todos aquellos segmentos de consumidores interesados en añadir a su alimentación un producto sabroso, fácil de comer y altamente saludable.

¿Qué valores identifican a nuestra marca?:

-  **Transparencia:** Be Berry transmitirá con claridad toda la información hacia los consumidores. Seremos claros en la información sobre nuestros procesos de calidad, el origen de nuestros productos y el traceo de los mismos a lo largo de la cadena de suministro completa. Para nosotros este es el camino para ganarnos la



confianza de nuestro entorno, tanto interno (empleados / compañeros) como externo (nuestros clientes).

- **Sencillez:** en nuestras relaciones con los demás y en la creación y composición de nuestros productos. Este valor se representa desde nuestro logo, simple y fácilmente recordable. Con el objetivo claro de que el consumidor nos asocie con el arándano de una manera directa.
- **Responsabilidad:** Be Berry actuará siempre de forma consecuente con nuestros consumidores, proveedores y con nuestro entorno. Be Berry nace con el compromiso de búsqueda de la sostenibilidad, de la creación de riqueza a través de actividades que sean útiles a la sociedad, ayuden a la creación de tejido social y en la medida de lo posible respondan a preocupaciones sociales y medio-ambientales.
- **Respeto:** por el medio ambiente y por las personas. Compromiso con la salud y el bienestar de todo nuestro entorno.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO



2 ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

2.1.1 ENTORNO SOCIOCULTURAL

La sociedad de hoy en día está sometida a numerosos cambios. El modelo social está evolucionando y las escalas de valores están variando claramente. Hoy en día existe mucha más presión a llegar a “ser alguien” y se empieza a ver que la carrera profesional está quitando el protagonismo a la familia en la cadena de valores. Además, en los últimos años, la mujer se ha incorporado en pleno al mercado laboral.

Esto ha generado un cambio social importante en las prioridades y los valores de las mujeres. La mujer de hoy es mucho más independiente y ambiciosa, no está interesada en ser madre hasta una edad más madura, para poder llegar a desarrollar una carrera profesional. El valor del matrimonio también está disminuyendo y cada vez más, las parejas jóvenes, prefieren vivir juntos sin casarse.

En España, este cambio aún no es tan profundo como en otros países europeos. La familia sigue teniendo un peso relevante. Sin embargo estas pautas están evolucionando y en los últimos años se puede observar una demanda creciente de pisos pequeños y unifamiliares, lo que da de entender que las familias numerosas ya empiezan a quedarse en el pasado y que hay cada vez más gente solitaria.

Por otro lado, el horario laboral en España es uno de los más largos de Europa lo que deja cada vez menos tiempo para el ocio. Curiosamente los horarios de ocio no han cambiado mucho aunque esto signifique menos horas de descanso para los españoles que para el resto de europeos. A pesar de que la norma sigue siendo válida ya se está empezando a notar un pequeño descenso en vivir una vida tan frenética.

También, hay un incremento muy importante en el número de españoles que viajan al extranjero o cambian de residencia tanto al extranjero como dentro del territorio nacional, ya sea temporal o indefinidamente. Se nota cada vez más que el campo se está quedando vacío, frente a la sobrepoblación de las ciudades grandes. Todo esto crea una necesidad





mayor de encontrar nuevas maneras de mantenerse en contacto con la familia, amigos y además con toda la gente nueva que se cruza en el camino de uno.

Los avances tecnológicos posibilitan redes de comunicación que están configurando un nuevo tipo de personas. En la última década hemos presenciado un desarrollo espectacular de las nuevas tecnologías. Esto y la globalización de los mercados han llevado a la creación de nuevas formas en las que la gente se relaciona, aprende, se informa o compra. Como resultado el poder de la sociedad frente a la empresa ha crecido y ha obligado a estas a que busquen nuevas fórmulas empresariales y se desarrollen a un ritmo mucho más rápido. Por otro lado, la vida de hoy es mucho más acelerada y estresante, lo que ha creado nuevas necesidades sociales; y, las nuevas tecnologías, han podido responder hasta cierto punto a estas necesidades.

El cambio en el estilo de vida de los españoles no es un hecho aislado dentro del fenómeno de la globalización. Las costumbres de los jóvenes no difieren mucho de un país a otro. Las preocupaciones sociales tampoco son diferentes: el calentamiento global, el desarrollo sostenible, la cultura del ocio, etc... marcan, sin duda, un cambio de época. La escasez de ciertas materias primas como el petróleo o la madera, y el desarrollo de las telecomunicaciones, de internet y de la medicina están marcando un punto de inflexión en la historia de la humanidad.

➤ **Gusto por lo natural**

Los hogares españoles cada vez se preocupan más por su alimentación. Una prueba de ello son las conclusiones que recoge el estudio “Caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España”.

Sus datos revelan, en primer lugar, que los consumidores españoles reconocen perfectamente las etiquetas identificativas de estos productos, por lo que son conscientes en todo momento del producto que están comprando. En cuanto a la tipología de los **productos más demandados, las frutas y verduras frescas ocupan el primer puesto**. Un hábito que responde, fundamentalmente, a la preocupación por el cuidado de la salud.





Según establece este estudio, los principales consumidores de estos productos, son personas con una edad media de 40 años, que en su mayoría habitan en hogares de 4 miembros y tienen hijos menores de 12 años. Pero además, establece una diferenciación en subcategorías que varían conforme a aspectos relacionados con el medio ambiente, la ecología y la salud.

En este sentido, el grupo más importante es el de los “convencidos” (32%), que son los partidarios del consumo ecológico y sostenible. Le sigue el grupo de los “desimplicados” (26%), aquellos que consumen alimentos ecológicos sólo por seguir una moda. Tras ellos, los “ecologistas” (21%), que muestran una gran sensibilidad respecto al Medio Ambiente y siempre están dispuestos a probar nuevos productos. En último término se encuentra el grupo de “preocupados por la salud”, formado fundamentalmente por mujeres que buscan el cuidado personal a través de una alimentación ecológica y del ejercicio físico.

➤ **Análisis y Prospectiva – Serie Indicadores sobre la evolución del sector agroalimentario español.** Fuente: MARM

La Industria Agroalimentaria, que aporta un 2,1% del PIB nacional, presenta una evolución positiva que se plasma en un aumento del número de ocupados que reduce su tasa de paro al 9%; un buen comportamiento del Índice de Producción Industrial (IPI), cuyo valor en septiembre de 2011 está 20 puntos por encima del correspondiente al conjunto de actividades industriales; y, una mejora del 34% del saldo de su comercio exterior en los ocho primeros meses del año.

La mejora de la productividad tanto de la agricultura como de la industria agroalimentaria. En concreto, el valor añadido bruto por empleo agrario en España en 2010 ascendió a 30.590 euros, un 30% superior a la media de la UE-15, mientras que por hectárea de superficie agraria útil alcanzó 1.136 euros, un 10% por encima de la media europea. Por su parte, las ventas netas de producto por hora trabajada de la industria agroalimentaria fueron un 23% superiores a las del conjunto del sector industrial de España.

La contribución del sector agrario-alimentario a la moderación del IPC en España. En octubre de 2011, el IPC general en España se ha situado en el 3,0%, tres décimas inferior al





del conjunto de la UE-27 (3,3%), gracias al menor incremento en España del precio de los alimentos (2,2% frente al 3,4% en el conjunto de la UE-27)

El análisis de la evolución del Censo Agrario 2009 respecto al Censo Agrario de 1999 pone en evidencia la mejora de los indicadores estructurales de las explotaciones españolas, cuya superficie agrícola útil media pasa de 20,7 Has. a 24,6 Has., aumentando un 18,5%. Este aumento de tamaño medio se produce en todas las CCAA de España y es superior al aumento del trabajo medio empleado en la explotación, que crece un 7,3%, evidenciando la ya mencionada mejora de la productividad de la mano de obra en el sector agrario.

2.1.2 ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO

2.1.2.1 EL MERCADO MUNDIAL

EE.UU es un mercado maduro, o sea se consume el arándano en todas sus modalidades desde el fresco hasta el procesado. Se está sustituyendo el consumo de otras frutas a medida que el arándano está disponible todo el año en los supermercados, y los hábitos de consumo cambian de estivales a anuales.

Europa está en crecimiento, y va camino de convertirse en un mercado similar en volumen al norteamericano. Siguiendo los cambios de hábitos hacia el consumo de frutas y hortalizas y la vinculación de esta fruta con lo silvestre; Inglaterra es quien lidera este proceso y la demanda europea, seguido por Europa continente con mucho campo para expandirse con acciones de promoción.

Asia, es un mercado incipiente; en Japón lo han incorporado, impulsado fundamentalmente por las acciones de marketing que la USHBC (United States Highbush Blueberry Council) está haciendo. En Corea del Sur, Malasia, Taiwán, Singapur y la ciudad de Shanghái, están comenzando las acciones de penetración del mercado.

Por lo tanto se considera que hay oportunidades para que siga expandiéndose la demanda mundial a medida que se van conociendo y difundiendo las cualidades del arándano.





La oferta mundial está en crecimiento

Con respecto a la oferta de la fruta, desde el Hemisferio Norte (*fundamentalmente Europa*), es destacable España y Polonia que están plantando grandes extensiones para abastecer la demanda insatisfecha que experimentan año a año; por ende, están incrementando la demanda de contra estación.

En el Hemisferio Sur, los países que producen arándanos son: Uruguay, Chile, Argentina, Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda. Hoy hay un gran trabajo de parte de Uruguay, Chile y Argentina para abastecer desde el Hemisferio Sur y llegar primero a satisfacer la demanda y quedarse con el negocio. Las amenazas para los países de la región son: Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda. Hoy, el sur de Latinoamérica le está ganando al resto del Hemisferio Sur, pero hay que seguir plantando y exportando para abastecer la demanda actual y llegar al equilibrio en el mercado del arándano fresco.

El mercado del arándano **ya se comporta como un mercado maduro**, demanda fruta de calidad, es exigente y premia con buenos precios aquellas cadenas bien coordinadas desde los viveros, pasando por productores, empaquetadoras, exportadoras/comercializadoras y supermercados.

Está claro que para que esta cadena funcione correctamente también se requiere una buena coordinación entre los actores privados mencionados y los diferentes servicios públicos que se vinculan con ellos. **El mercado deja fuera a los que no entienden la necesidad de esta simbiosis.**

2.1.3 ENTORNO LEGAL

Existe un gran número de disposiciones legales que afectan a nuestra actividad. Para conocerlas mejor, se han clasificado en cinco categorías:

2.1.3.1 LEGISLACIÓN DE CARÁCTER GENERAL

Se ha de seguir lo establecido en la normativa correspondiente en función de la forma asociativa elegida:

- Ley de Sociedades Anónimas.





http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r12-rdleg1564-1989.html

- Ley de Sociedades Limitadas.

http://www.sociedadeslimitadas.com/pg_ley.php

- Ley de Cooperativas

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l27-1999.html

También afecta a la cuenta de resultados la siguiente legislación tributaria:

- Ley 37/92 del IVA

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/l37-1992.html

- Ley del Impuesto de Sociedades, etc.

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/rdleg4-2004.html

Además de las leyes relacionadas anteriormente, se ha de prestar especial atención al reglamento que desarrolle a cada ley, pues los reglamentos, generalmente aprobados por Real Decreto, especifican con mayor grado de detalle la regulación específica.

2.1.3.2 LEGISLACIÓN LABORAL

Regulará las relaciones laborales de la empresa con sus empleados:

- Real Decreto Ley 1/1995 del estatuto de los trabajadores.

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/rdleg1-1995.html

- Real Decreto Ley 2/1995 por el que se aprueba el texto refundido del procedimiento laboral.

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/rdleg2-1995.html

- Tablas salariales

Asimismo incluimos dentro de este apartado de Legislación Laboral, la legislación que afecta a la actividad en materia de prevención de riesgos laborales, como por ejemplo la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales. La compañía deberá elaborar un Plan de Prevención de Riesgos específico para su establecimiento.



<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Normativa/TextosLegales/LeyPrevencion/PDFs/leydeprevencionderiesgoslaborales.pdf>

2.1.3.3 LEGISLACIÓN ESPECÍFICA DEL ÁMBITO ALIMENTARIO

A través del Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, se regula todo lo relacionado con la seguridad alimentaria y nutrición; y, a través de la “Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición”, tenemos acceso a toda la legislación relacionada.

http://www.aesan.msc.es/AESAN/web/legislacion/seccion/especifica_ambito_alimentario.shtml

Concretamente, es necesario cumplir lo regulado en lo referente a la legislación alimentaria:

- *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.*

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:ES:PDF>

Los Principios Generales de la Legislación Alimentaria, están establecidos por los artículos 5 a 10 del Reglamento 178/2002

- *LEY 17/2011, de 5 de julio (BOE del 6), de seguridad alimentaria y nutrición.*

<http://www.boe.es/boe/dias/2011/07/06/>

- Otras normas a tener en cuenta serán:

- Principales disposiciones relativas al etiquetado de los productos alimenticios:

- *REAL DECRETO 890/2011, de 24 de junio (BOE de 11 de julio), por el que se modifica la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios, aprobada por el Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio.*





<http://www.boe.es/boe/dias/2011/07/11/pdfs/BOE-A-2011-11826.pdf>

- *REAL DECRETO 1808/1991, de 13 de diciembre (BOE del 25), por el que se regulan las menciones o marcas que permiten identificar el lote al que pertenece un producto alimenticio*

<http://www.boe.es/boe/dias/1991/12/25/pdfs/A41511-41511.pdf>

- *REAL DECRETO 930/1992, de 17 de julio (BOE de 5 de agosto), por el que se aprueba la norma de etiquetado sobre propiedades nutritivas de los productos alimenticios.*

http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-1992-18639

Modificado el artículo 6, por: Real Decreto 2180/2004, de 12 de noviembre (BOE del 13).

http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-2004-19313

Modificado el apartado 10 del artículo 3, se añaden los párrafos h) e i) en el artículo 6 y se sustituye el anexo por: Real Decreto 1669/2009, de 6 de noviembre (BOE del 7).

<http://www.clusteralimentariodegalicia.org/images/menu-pages/13491458-sumariocompletotcm7-7742.pdf>

- Principales disposiciones aplicables a la conservación, almacenamiento y transporte de los alimentos

- *CAPÍTULO V ("CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS") DEL CÓDIGO ALIMENTARIO ESPAÑOL, aprobado por DECRETO 2484/1967, de 21 de septiembre (BOE de 17 de octubre).*

- Modificado se sustituye la redacción del capítulo V por: Real Decreto 1353/1983, de 27 de abril (BOE de 27 de mayo).





[http://www.marm.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/PDA_A_LA_CONSERVACION, ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE II tcm7-7555.pdf](http://www.marm.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/PDA_A_LA_CONSERVACION,_ALMACENAMIENTO_Y_TRANSPORTE_II_tcm7-7555.pdf)

- *CAPÍTULO VI ("ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE") DEL CÓDIGO ALIMENTARIO ESPAÑOL, aprobado por Decreto 2484/1967, de 21 de septiembre (BOE de 17 de octubre).*

http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-1967-16485

- *REAL DECRETO 168/1985, de 6 de febrero (BOE del 14). Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre condiciones generales de almacenamiento frigorífico de alimentos y productos alimentarios.*

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd168-1985.html

Corrección de errores en BOE de 13 de abril de 1985.

<http://www.boe.es/boe/dias/1985/04/13/>

- *REAL DECRETO 2483/1986, de 14 de noviembre (BOE de 5 de diciembre). Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre condiciones generales de transporte terrestre de alimentos y productos alimentarios a temperatura regulada.*

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rd2483-1986.html

En este sentido decir, que la legislación alimentaria tiene los siguientes objetivos:

- ✓ la protección de la vida y de la salud de las personas, y la protección de los intereses de los consumidores teniendo en cuenta la protección de la salud y el bienestar de los animales, la salud de las plantas y el medio ambiente;
- ✓ la realización de la libre circulación en la Comunidad de alimentos y piensos;
- ✓ el cumplimiento de las normas internacionales existentes o en fase de preparación.





Más detalle:

<http://www.aesan.msc.es/>

<http://www.marm.es/es/alimentacion/legislacion/>

2.1.3.4 LEGISLACIÓN SANITARIA

Las empresas alimentarias son las responsables de poner a disposición del consumidor alimentos seguros. Por ello, tenemos la obligación de:

- ✿ **Seguridad:** No comercializar alimentos que no sean seguros.
- ✿ **Responsabilidad.** Asumir la responsabilidad de que los alimentos que se produzcan, transporten, almacenen o vendan sean seguros.
- ✿ **Trazabilidad.** Es ser capaces de identificar rápidamente a sus proveedores o clientes.
- ✿ **Transparencia.** Informar inmediatamente a las autoridades competentes si se tienen razones para pensar que los alimentos que están bajo nuestra responsabilidad no son seguros.
- ✿ **Emergencia.** Retirar inmediatamente del mercado un alimento si se tienen razones para creer que no son seguros.
- ✿ **Prevención.** Se determinarán los puntos críticos de sus procesos, se revisarán regularmente y se les someterá a control.
- ✿ **Cooperación.** Se cooperará con las autoridades competentes en las acciones emprendidas para reducir los riesgos.

Se implantará un **sistema APPCC de gestión y control de puntos críticos**. El sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (APPCC) es el sistema de mayor



reconocimiento internacional para garantizar la seguridad de los alimentos desde un enfoque preventivo.

Además, el personal deberá estar en posesión del carnet de manipulador de alimentos, que les faculta para trabajar con seguridad.

(Real Decreto 109/2010, de 5 de febrero, por el que se modifican diversos reales decretos en materia sanitaria para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio y a la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. Con este Real Decreto queda derogado el REAL DECRETO 202/2000, de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos).

2.1.3.5 AYUDAS Y SUBVENCIONES

Respecto a la legislación existente en materia de ayudas es de ámbito territorial diverso, fundamentalmente estatal y autonómico. Básicamente, todas las líneas de ayuda consisten en préstamos “blandos” con tipo de interés subvencionado, con un importe de principal variable. Una vez evaluada la inversión, se estudiará si ésta es elegible o no en función de la convocatoria correspondiente. Es interesante su estudio una vez definidas las inversiones a acometer.

2.1.3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO – I+D+I

Para nuestra empresa, desarrollar nuevos productos así como encontrar nuevas ventajas nutricionales de los productos utilizados en nuestra comercialización será uno de nuestros retos fundamentales.

Por este motivo, en una segunda fase de desarrollo del negocio, contemplaremos un departamento a tal efecto, encargado entre otras cosas de firmar convenios de colaboración que nos permitan avanzar en el campo de la investigación e innovación permanente tanto en procesos productivos como en nuevos productos.





2.1.4 ENTORNO ECONÓMICO

Consideramos necesario describir el marco en el que, en un principio, va a desarrollarse nuestro proyecto. Para ello hemos obtenido información económica nacional y hemos proyectado el marco económico futuro para poder tomar las decisiones más adecuadas para su desarrollo.

2.1.4.1 EVOLUCIÓN DEL SECTOR REAL DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

La crisis económica por la que atraviesa España se está prolongando más de lo esperado y los datos que presentan las principales macro magnitudes de la economía española son muy graves dificultando enormemente la recuperación económica del país:

- Una tasa de crecimiento interanual del PIB, en su último trimestre, del 0,3% (*con una tasa de crecimiento interanual del -0,3%*)
- Una tasa de paro del 22,85%
- Un déficit público del 8,51%

No obstante un repaso por las principales macro magnitudes, a nivel desagregado, permite detectar las claves que permiten que la economía española no se hunda en una depresión sin retorno.

El sector servicios se compone de actividades económicas que presentan un crecimiento de su producción en los últimos trimestres:

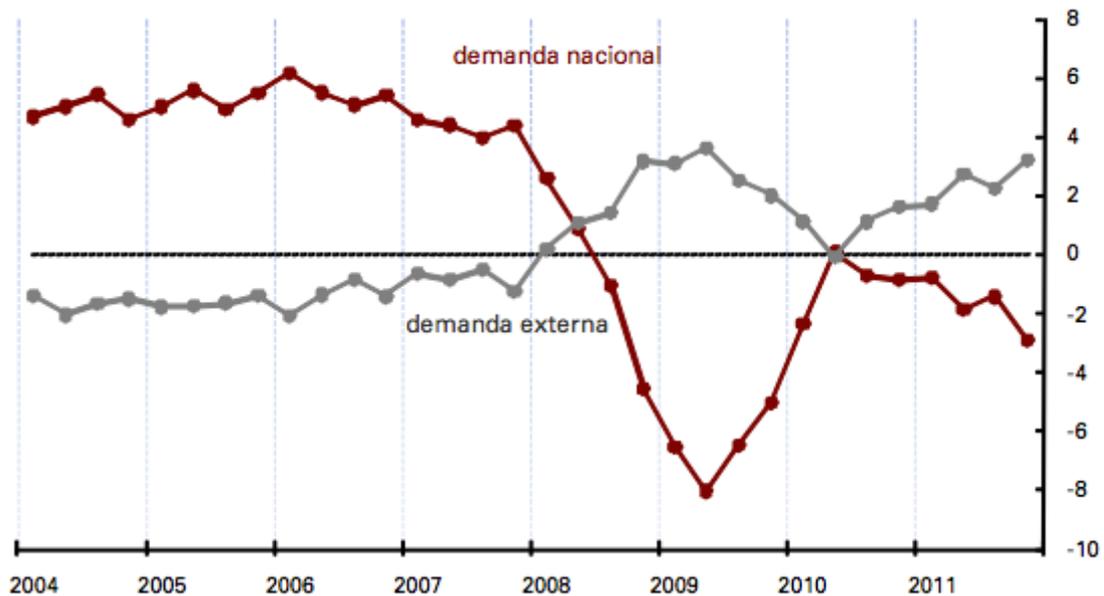
- Información y comunicaciones creció al 0,9% y al 1,1% durante el tercer y cuarto trimestre de 2011
- Las actividades financieras y de seguros experimentaron un crecimiento del 3,5% en el cuarto trimestre del mismo año
- Otras actividades profesionales han mantenido un crecimiento estable durante todo el año 2011 (*un 2,8% en el tercer trimestre y un 2,6% en el cuarto*)





	2010				2011			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
PRODUCTO INTERIOR BRUTO a precios de mercado	-1,3	0,0	0,4	0,7	0,9	0,8	0,8	0,3
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-1,1	-1,3	-1,5	-0,3	1,1	0,5	0,4	0,3
Industria	-1,6	2,3	0,6	1,3	3,0	2,3	2,8	-0,4
- Industria manufacturera	-2,0	2,5	0,5	1,3	3,4	3,0	3,4	-0,1
Construcción	-8,9	-8,7	-7,6	-5,9	-4,9	-3,2	-3,2	-3,7
Servicios	0,3	1,2	2,0	2,2	1,4	1,0	1,0	0,9
- Comercio, transporte y hostelería	-0,5	1,1	1,5	1,4	2,7	2,0	0,9	0,3
- Información y comunicaciones	-0,9	2,7	2,2	0,7	1,2	-0,4	0,9	1,1
- Actividades financieras y de seguros	1,8	6,4	10,0	8,9	-4,7	-2,3	-0,1	3,5
- Actividades inmobiliarias	0,0	0,6	0,9	4,4	2,6	1,0	1,3	-0,3
- Actividades profesionales	-0,2	0,0	0,7	1,3	3,1	1,7	2,8	2,6
- Administración pública, sanidad y educación	1,4	0,6	2,0	2,6	1,2	1,4	1,0	0,3
- Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	-1,9	-2,6	-3,4	-4,8	-3,1	-3,8	-1,1	0,7
Impuestos netos sobre los productos	-1,1	-0,6	-0,9	-2,2	1,2	2,5	1,3	2,0

Mientras que el desempleo alcanza su máximo absoluto en los últimos 10 años, con la principal consecuencia de un deterioro en el consumo agregado y una caída de la demanda nacional, la demanda extranjera continúa siendo un factor clave en la aportación al PIB pero cada vez con menor intensidad. Hay que tener en cuenta que las exportaciones españolas se han reducido de manera importante, pasando del 9,2% en el tercer trimestre de 2011 al 5,2% en el cuarto trimestre del mismo año. Sin embargo, las importaciones españolas se han reducido tanto (*del 0,9% al -5,9% entre el tercer y cuarto trimestre de 2011*) que permiten que la economía española presente una balanza comercial exterior positiva.



El Informe de la Contabilidad Nacional Trimestral de España presenta indicadores esperanzadores para la recuperación española, pero denota una importante inestabilidad



en el comportamiento de las principales magnitudes a nivel agregado. De este modo, se pone de manifiesto que **el sector exterior y el sector servicios son los principales pilares que sostienen el sistema económico actual**, lo que hace prioritaria una mayor intensidad en el apoyo a la internacionalización de las empresas españolas y continuar con la apuesta de reconversión del sistema productivo hacia la terciarización, sin olvidar la intensificación tecnológica de la industria y la agricultura así como el saneamiento de las cuentas públicas para reducir el déficit.

Por tanto, la reestructuración de la composición sectorial de la estructura económica aumentando el peso relativo de los servicios y la especialización selectiva hacia mercados exteriores junto a una reorientación profesional de la población activa, son las principales acciones que permitirán a la economía española generar empleo y alcanzar una senda de crecimiento sostenido en el tiempo.

2.1.4.2 ESCENARIO ECONÓMICO NACIONAL

En abril de 2011 el anterior Gobierno sometió a la Comisión Europea su Programa de Estabilidad para el periodo 2011-2014. En él preveía una aceleración de PIB, cuya tasa de crecimiento aumentaría desde la previsión del 1,3% en 2011 hasta el 2,6% de 2014, pasando por un 2,3% en 2012. Por su parte la tasa de paro disminuiría desde el 19,8% de 2011 al 16% en 2014 y el déficit público lo haría desde el 6% de 2011 al 2,1% de 2014, pasando por un 4,4% en 2012.

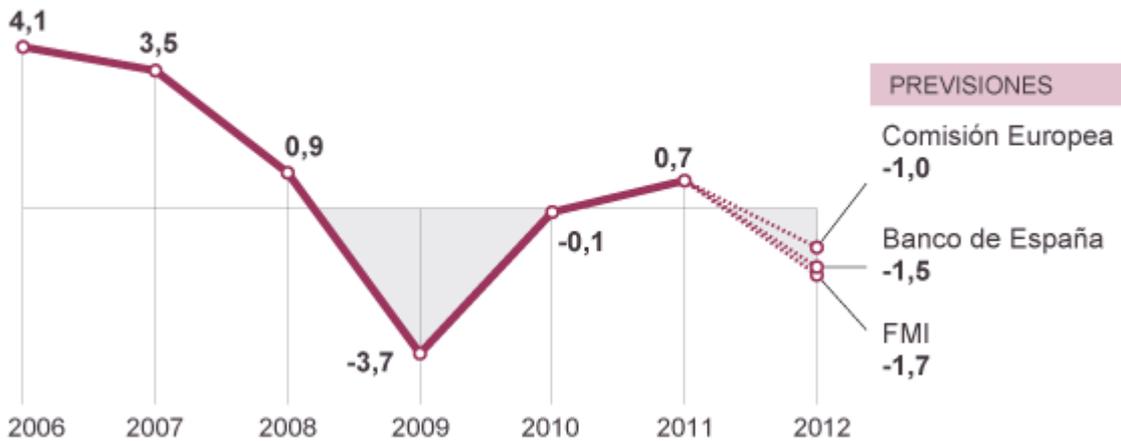
En menos de un año este escenario económico ha cambiado drásticamente. El crecimiento en 2011 fue del 0,7%, prácticamente la mitad del previsto en el Programa de Estabilidad, la tasa de paro se situó en media en el 21,6% y, con la información que ha ido anticipando el Gobierno actual, el déficit habrá cerrado cerca del 8,2% del PIB, dos puntos por encima del compromiso con Bruselas.





EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

Variación anual del PIB, en %



Fuente: INE, CE, Banco de España y FMI.

EL PAÍS

Por otro lado, las previsiones que hemos ido conociendo recientemente para 2012 y 2013 auguran un panorama mucho más sombrío en términos de crecimiento y paro.

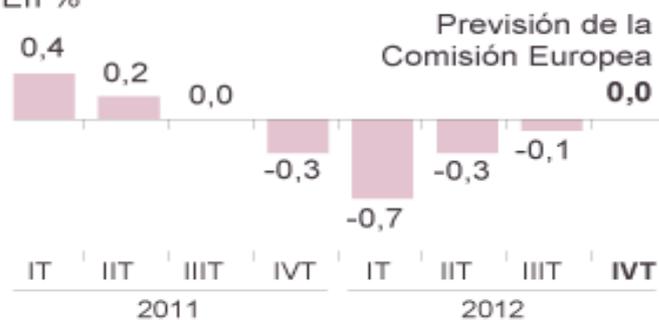
Por ejemplo, el FMI prevé que el crecimiento sea del -1,7% en 2012, el Banco de España del -1,5% y la Comisión Europea del -1,0%.

El pronóstico de Bruselas es que nueve países (Bélgica, Grecia, España, Italia, Chipre, Holanda, Portugal, Eslovenia y Hungría) estarán en recesión este año, mientras que el conjunto de la economía de los “veintisiete” se mantendrá estancada.

En cuanto a España el pronóstico se ha realizado con la salvedad de las medidas que presente el Gobierno en los Presupuestos para este año. Si se mantuvieran las condiciones actuales España sufriría una contracción del 1%, una de las más intensas de la UE; y, si el

VARIACIÓN DEL PIB DE ESPAÑA

En %



Fuente: INE, CE, Banco de España y FMI.

EL PAÍS

Presupuesto incorpora ajustes adicionales, la recesión será más intensa. La caída más severa se registrará en los tres primeros meses del año con un retroceso del 0,7% siguiendo la contracción, con menor intensidad, en los trimestres siguientes hasta llegar al





estancamiento en el cuarto trimestre de este año.

El consumo privado se espera que será significativamente débil este año, impulsado por el alto desempleo, la gran deuda inmobiliaria y la comprometedor restricción crediticia.

El consumo público seguirá encogiéndose en la medida en que España continúa con su programa de consolidación fiscal e implementa sus medidas adicionales anunciadas a finales de diciembre. También se prevé que la inversión permanezca apagada debido a un entorno caracterizado por el alto endeudamiento de las empresas (*especialmente en la construcción y las empresas inmobiliarias*), exceso de capacidad y dificultades para acceder al crédito.

La inflación en la UE se prevé más elevada que en los pronósticos del mes de noviembre debido a las subidas de los precios de la energía, aunque la caída de la actividad ayudará a mantener la senda de reducción iniciada el año pasado. En concreto los precios del petróleo no siguieron reduciéndose como se había previsto sino que registraron un incremento del 13%. Para este año se prevé un aumento de los precios del 2,3% en la UE y del 2,1% en la zona euro. La inflación prevista para España se sitúa en el 1,3%.

Sin embargo, el comercio de alimentación podría jugar un papel relevante en la recuperación. El comercio minorista de alimentación es una de las actividades que pueden tener una evolución por encima de la media, en torno al 1% en 2012, y jugar un papel relevante en la necesaria recuperación económica. Tanto por sus interrelaciones con otras actividades de distribución, de las contrataciones de otros servicios, como por el empleo que generan.

Esta es una de las conclusiones del debate sobre Predicción Económica de CEPREDE (*Centro de Predicción Económica*) en su Asamblea General celebrada el pasado mes de Noviembre.

Existen tres argumentos sólidos para considerar al consumo privado como protagonista:

- La evolución demográfica.
- Los cambios en la tipología de hogar.
- La nueva estructura en los presupuestos familiares.

En este sentido ¿qué cabe esperar en los próximos años? Pues, considerando los cambios anteriores, la evolución más positiva en el trienio 2011-2013 aparece en bienes de consumo





no cíclicos (*alimentación y salud*), servicios especializados (*comunicaciones*), mercados exteriores e inversión en racionalización y eficiencia (*equipos TIC*).

Midiendo la competitividad regional mediante el indicador ISCRE, que considera dieciocho indicadores reconocidos internacionalmente con la valoración de competitividad, cinco Comunidades (Navarra, País Vasco, Madrid, Cataluña y Aragón) superan la media nacional. Al margen de las CCAA líderes en este benchmarking, Asturias, Canarias, Comunidad Valenciana, Cantabria, Galicia y La Rioja, con los datos de cierre de 2011, superan los niveles de competitividad de 2007, previos a la crisis, de manera notable.

La recuperación económica de nuestro país es pues una tarea larga y en absoluto sencilla, si bien parece haber tomado el camino de vuelta. Lo peor, en lo que a la evolución futura del consumo se refiere, es que la evolución del empleo tendrá la última palabra.

Por todo ello nuestro país debería compensar, en la medida en que ello sea factible, el deteriorado comportamiento del consumo y de la inversión con una aceleración de la inversión en bienes de equipo y de las exportaciones. En estas dos rúbricas es precisamente donde se está sintiendo el deterioro de la competitividad, ya que, entre otras cosas, el coste laboral unitario está creciendo en España a un ritmo superior al del conjunto del área del euro.

Los factores de riesgo que podrían complicar la salida de la crisis económica española son los desequilibrios del patrón de crecimiento, los problemas más que coyunturales de la competitividad vía costes laborales, el enorme déficit público, el batacazo de la inversión en bienes de equipo y la pérdida de confianza de los consumidores españoles en el devenir de nuestra economía y en la capacidad para gestionar la salida de la crisis. Y todo ello en un marco de una gran incertidumbre.

2.1.4.3 ÁMBITO FAMILIAR

Los más de cuatro años de crisis que arrastra la economía española han llevado el desempleo a cotas históricas –*casi 5,3 millones de parados* – y han generado gran incertidumbre entre los que tienen un puesto de trabajo pero temen perderlo. Ante tan





difícil panorama, y bien por necesidad o por miedo, los españoles han optado por apretarse el cinturón.

La crisis presenta su cara más amarga en las personas que han perdido su trabajo o el grueso de jóvenes en búsqueda de su primer empleo. Un drama que se convierte en un asunto familiar. Nada menos que cuatro de cada diez hogares en España cuentan con al menos un miembro en paro. Si bien uno de cada tres todavía puede soportar la situación económica, el 63% de los que aseguran que cuentan con un familiar sin trabajo está en una situación crítica o muy crítica. Circunstancia todavía más acuciante para los menores de 45 años (48%) respecto a los que superan esta edad (33%).

Con una coyuntura tan difícil, la familia se convierte en un sustento importante

La confianza del consumidor bajó más de 10 puntos el pasado mes de febrero en relación al mes anterior, hasta los 58 puntos, debido a la peor percepción de la población sobre la situación actual de la economía y, sobre todo, a sus desfavorables expectativas de futuro, según el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) publicado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). La confianza de los consumidores se sitúa así en niveles similares a los del primer trimestre de 2009, "uno de los momentos más agudos de la crisis en la percepción de los españoles", según el CIS.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Las importaciones mundiales totales de arándanos en el año 2005 fueron, aproximadamente, 130.000 tt (algo más del 50% de la producción total).

El consumo de arándanos en los países desarrollados está creciendo a un ritmo mayor que la producción. En consecuencia, las importaciones totales de estos países también están aumentando y, particularmente, las importaciones en contra estación provenientes del Hemisferio Sur. Este aumento generalizado en el consumo está asociado a la evidencia de



que el arándano tiene propiedades particulares que lo hacen un producto “nutracéutico”. Se estima que esta tendencia se mantenga pero se atenúe en el futuro cercano.

El principal importador global de arándanos es EEUU, seguido por Canadá y la Unión Europea. EEUU es también el principal destino de las exportaciones del Hemisferio Sur en contra estación, seguido lejanamente (aunque con volúmenes importantes) por el Reino Unido y Holanda. Canadá importa fundamentalmente fruta para reprocesar. Japón y otros países de Asia se comienzan a vislumbrar como demandantes interesantes en contra estación. El consumo en los países del Hemisferio Sur es insignificante, salvo en Australia y Nueva Zelanda.

Asimismo y teniendo en cuenta los períodos que transcurren entre la cosecha de la fruta en el Hemisferio Sur y su consumo en el Hemisferio Norte, las empresas exportadoras buscarán arándanos con vida útil más extensa y mayor resistencia al traslado.

2.2.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La producción mundial de arándanos en el año 2010 se acercó a las 400.000 Tn, con un crecimiento del 50% en los últimos cinco años (Fuente: FAOStats).

La oferta relevante para este análisis es la que se coloca en contra estación (septiembre a abril) en el Hemisferio Norte. Los principales países exportadores del Hemisferio Sur son Chile y Argentina. La oferta de arándanos del Hemisferio Sur en contra estación está aumentando aceleradamente, particularmente en esos dos países.

Chile tiene cerca de 4.000 has plantadas. En el 2006 exportó 15.500 tt por un valor de 115 millones de dólares, en su mayor parte a EEUU y secundariamente a la Unión Europea.

Argentina tiene algo más de 3.000 has plantadas. En el 2006 exportó cerca de 3.500 tt por un valor algo mayor a los 28 millones de dólares. La mayor parte de las exportaciones fue también a EEUU y en menor medida a Europa.

Chile tiene vigente hace años un sistema privado de certificación para su fruta (ChileGAP) y Argentina acaba de aprobar uno específico para arándanos.





Chile presenta algunas ventajas adicionales por su estatus sanitario privilegiado (libre de mosca de la fruta) y debido a que por razones climáticas se pueden aplicar menos tratamientos sanitarios que en países con más precipitaciones como Argentina y Uruguay, con la consecuente reducción de costes que ello implica.

Uruguay en el 2006 exportó con destino a la Unión Europea algo más de 90 tt de fruta de arándanos por un valor de más de 800.000 mil euros.

Australia y Nueva Zelanda también son exportadores pero en volúmenes mucho menores que Argentina y Chile. Sudáfrica y Brasil podrían convertirse en exportadores relevantes en un cierto plazo. En Australia y Nueva Zelanda el costo de la mano de obra es elevado, lo que probablemente les resta competitividad con respecto a Chile, Argentina y Uruguay. Sin embargo en Sudáfrica y Brasil la mano de obra es más barata, lo que los transforma en competidores más directos.

Se estima que para el año 2010, el incremento de la oferta del Hemisferio Sur en base a la superficie ya plantada y que llegará a plena producción en esa época en Chile, Argentina y Uruguay, podría ser de aproximadamente 50 mil toneladas más sobre su nivel actual. Este volumen es aproximadamente equivalente a la demanda “insatisfecha” que se estimó de manera rápida que puede existir en EEUU en ese momento. Esto significa que probablemente se llegará a un equilibrio en el mercado, con niveles de precios menores a los actuales.

También hay que destacar que hay una tendencia en los países importadores a alargar la estación de producción, tanto por cosechas más tempranas como más tardías. En consecuencia es probable que en el futuro se estreche el período de tiempo durante el cual sea posible y rentable entrar al mercado con fruta del Hemisferio Sur.

El aumento de la oferta, además de provocar una reducción de los precios, mejorará el poder de negociación de los importadores, que seguramente podrán ser más exigentes en cuanto a calidad de la fruta, trazabilidad, certificación, volúmenes y condiciones de entrega, etc. En ese contexto, se prevé, además, que crecerá particularmente la demanda por arándanos con características diferenciales de tamaño, color y textura.





2.2.3 ANÁLISIS DE LOS CANALES COMERCIALES

A nivel comercial se destaca la existencia de algunas empresas, en su mayoría internacionales, que concentran la comercialización de la mayor parte de los volúmenes exportados y en algunos casos coordinan sus acciones en los diferentes. En España las más relevantes son: EuroBerry Marketing, VitalBerry/VBM y Agromolinillo.

A medida que aumenta la producción de arándanos en cada país se constata que aumenta el número de empresas exportadoras pero se mantiene un grado de concentración importante, con un grupo reducido de exportadoras que concentra la mayor parte del volumen.

Asimismo, se constata que varias de esas empresas operan en los tres países, desarrollando estrategias regionales de abastecimiento y comercialización.

La existencia de un número reducido de empresas que tienden a concentrar la comercialización puede ser o un factor de riesgo o una fortaleza desde el punto de vista de los productores. Mientras dichas empresas compitan entre sí por la captación de la fruta el riesgo no parece significativo.

Los vínculos y acuerdos comerciales de estas empresas en los mercados de destino es otro factor competitivo importante, ya que les evita estar obligadas a vender centralmente en el “mercado spot” el que tiene un comportamiento muy errático.

Algunas empresas comercializadoras también compran fruta en el hemisferio norte y abastecen así con contratos anuales a grupos distribuidores o comercializadores directos de ese mismo mercado.

Por otro lado se entiende que la existencia de empresas con una visión regional del negocio, puede ser una forma de evitar la saturación del mercado y de asegurar la obtención de buenos precios que sean sostenibles en el tiempo.

2.2.4 INDUSTRIAS DE APOYO

En este punto se analizan las características de las industrias proveedoras y de apoyo que





influyen sobre la competitividad global del conglomerado.

2.2.4.1 FLETES

La disponibilidad de bodega en aviones y de contenedores y de camiones refrigerados podría llegar a ser una limitante cuando los volúmenes de producción aumenten, aunque se puede asumir que en la medida en que el volumen de fruta se incremente y consecuentemente el transporte de los arándanos se transforme en un negocio atractivo, comenzarán a surgir ofertas de servicios en este aspecto. De todas maneras, parece clara la necesidad de que el conglomerado encare estratégica y coordinadamente este tema a efectos de negociar mejores condiciones para el traslado de la fruta.

Lo que parece bastante permanente es la relación entre el costo del flete aéreo con respecto al marítimo. Este hecho, asociado a la previsible baja de precio de los arándanos que seguramente ocurrirá en los próximos años, sustentan la hipótesis de que la mayor parte de la exportación se realizará por barco, con excepción de aquellos envíos que se efectúen en las coyunturas de precios más elevados.

2.2.4.2 SECTOR VIVERISTA

Existe una oferta adecuada de plantas de variedades libres y protegidas con varias empresas que aplican las técnicas más modernas y seguras de propagación y multiplicación. Incluso algunas de estas empresas están exportando plantas a países de la región y de Europa.

Sin embargo siempre existe el riesgo de que entren al mercado proveedores marginales u oportunistas cuya acción puede causar perjuicios al conjunto, básicamente por razones sanitarias.

En consecuencia se destaca la importancia de avanzar en el diseño y la implementación de un Programa de Certificación de Plantas que permita mitigar dicho riesgo.

Las variedades protegidas se registran en el Instituto Nacional de Semillas (INASE). La regalía se paga una sola vez y está incluida en el precio de la planta de vivero. Entre los Obtentores





más importantes se encuentran varias Universidades de Estados Unidos de América.

2.2.4.3 SERVICIOS DE EMPAQUE Y DE FRÍO

Las plantas de empaque que están hoy en funcionamiento podrían procesar algo menos de 1.500 tt de arándano en la temporada.

Para las 4.500 tt de producción prevista para el año 2010, las empresas han manifestado el interés de hacer esfuerzos que aseguren el procesamiento de toda la fruta a exportar. Las cantidades citadas tratan de una estimación aproximada, que no tiene en cuenta la distribución geográfica de las plantas y de los cultivos, pero que sirve para dar una idea de las necesidades de inversión en este rubro.

La capacidad de frío actual también es insuficiente en la cercanía de los predios, pero hay más alternativas para proveer los servicios necesarios.

Por lo tanto es necesario planificar ajustadamente el desarrollo de la infraestructura logística que permita brindar adecuadamente y al mínimo coste los diferentes servicios logísticos para el volumen de fruta que se proyecta producir dentro de algunos años.

2.2.4.4 INDUSTRIALIZACIÓN DE EXCEDENTES

En la actualidad no existe una estructura industrial especializada en el procesamiento de los arándanos.

Se destaca la importancia de encontrar un uso rentable para los descartes de la fruta que no puede ir al consumo en fresco.

La perspectiva de reducción de precios del producto fresco determina que el destino de los descartes sea cada vez más importante para lograr la rentabilidad global en el negocio.

2.2.4.5 INSUMOS PARA EL EMPAQUE

La mayor parte de los insumos para el empaque es importada. No se identifican ni restricciones ni ventajas específicas.





2.2.4.6 INSUMOS AGRÍCOLAS

La Dirección de Servicios Agrícolas ha registrado como aptos para arándano una serie de agroquímicos que son utilizados en este cultivo. Sin embargo esa lista no es completa y todavía hay una serie de productos que se utilizan efectivamente y que no se han podido registrar como específicos de esta categoría.

Si bien este aspecto no ha generado dificultades hasta el presente, en el futuro puede convertirse en una traba para el acceso a determinados mercados o para la certificación según los protocolos más difundidos.

2.2.4.7 GENERACIÓN DE TECNOLOGÍA

La mayor parte de la tecnología aplicada proviene de la experiencia de los propios actores privados involucrados. Hay algunas empresas de producción con vínculos internacionales que tienen propuestas técnicas propias.

Existe un acuerdo del sector privado con la Facultad de Agronomía para estudiar diferentes tipos de enmiendas de suelo.

No hay un Programa Nacional de Investigación en Arándanos ni una concertación sistemática que articule esfuerzos privados y públicos en esa área.

2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para profundizar en la investigación de mercado, Realizamos una encuesta on line tratando de recabar información objetiva del conocimiento del mercado objetivo sobre el producto que comercializaremos.

El foco de atención de la encuesta está centrado en determinar el hábito de consumo actual así como el conocimiento del producto, sus beneficios, canales de distribución y posicionamiento en precio.

Por otra parte, hemos observado que existe en la actualidad un movimiento importante o una preocupación sobre la salud y además que el consumo del arándano está aumentado

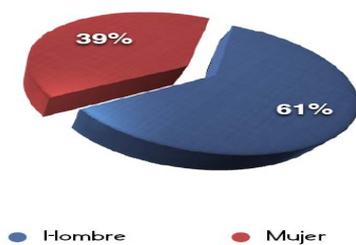




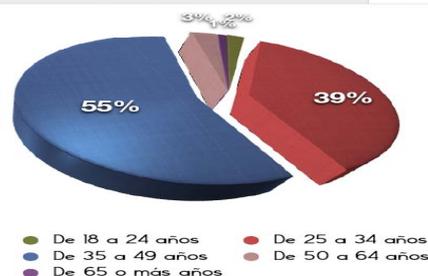
considerablemente en otros países. Hay un desconocimiento de los consumidores sobre estos productos. Por ello hemos investigado sobre esta preocupación, así como sobre el grado de conocimiento de nuestro producto.

Muestra: La población encuestada ha sido de 200 personas con las siguientes características:

MUESTRA	
Hombre	61,17%
Mujer	38,35%



EIDADES	
De 18 a 24 años	1,94%
De 25 a 34 años	37,38%
De 35 a 49 años	52,43%
De 50 a 64 años	2,91%
De 65 o más años	0,97%



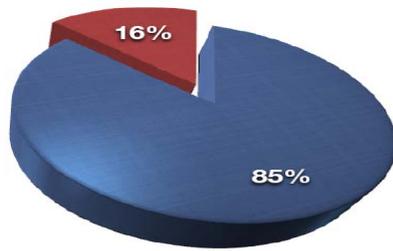
El resumen de las principales características de la encuesta:

Conocimiento del producto:

- conocen el arándano (como fruta del bosque): 84,5%
- pero no lo consumen habitualmente (solo un 25% lo hace)

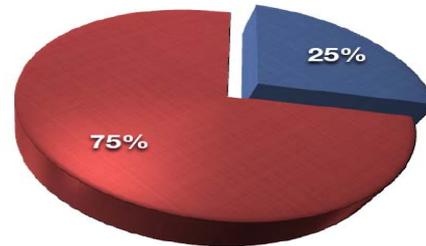


CONOCIMIENTO PRODUCTO	
Lo Conocen	84,50%
No lo Conocen	15,50%



● Lo Conocen
● No lo Conocen

CONOCIMIENTO PRODUCTO	
Lo Consumen	25%
No lo Consumen	75%



● Lo Consumen
● No lo Consumen

Tendencia de consumo:

- ✦ Lo consumirían sobre todo por sabor (68%) más que por sus propiedades (38%)
- ✦ No conocen sus propiedades (73%)
- ✦ Pero, advertidos sobre ellas, si les interesaría el consumo dietético (88%)

Posicionamiento y Precio

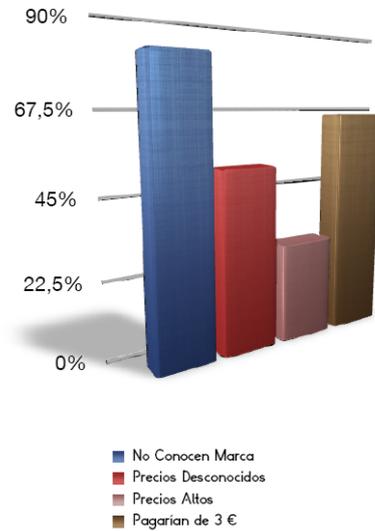
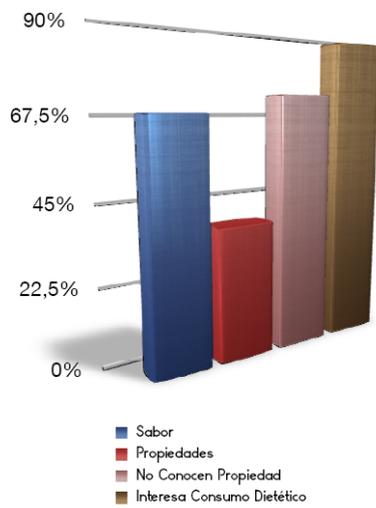
- ✦ No conocen marca -> arándano (82%)
- ✦ Los precios son desconocidos (52%) o altos (29%)
- ✦ Y la mayoría pagaría menos de 3€ por la tarrina (66%)





TENDENCIAS CONSUMO	
Sabor	68%
Propiedades	38%
No Conocen Propiedad	73%
Interesa Consumo Dietético	88%

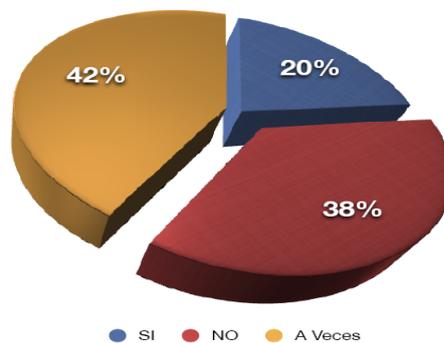
POSICIONAMIENTO Y PRECIO	
No Conocen Marca	82%
Precios Desconocidos	52%
Precios Altos	29%
Pagarían de 3 €	66%



Producto potencial

- Hay un importante consumo de frutas y verduras ecológicas: si (20,3%), a veces (42%), no (37,5%).

PRODUCTO POTENCIAL	
SI	20,30%
NO	37,50%
A Veces	42%





PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA.

- ✦ **No existe hábito de consumo** en frutas ni en frutos del bosque.
- ✦ Existe **interés por los beneficios para la salud** generados por el consumo habitual del arándano.
- ✦ Hay **falta de información sobre los beneficios** generados por el consumo.
- ✦ **No hay facilidad de acceso al producto** en los actuales medios de distribución.
- ✦ Los encuestados reconocen que la publicidad y la prueba les ha guiado al consumo esporádico.

3 PLAN

ESTRATÉGICO



3 PLAN ESTRATÉGICO.

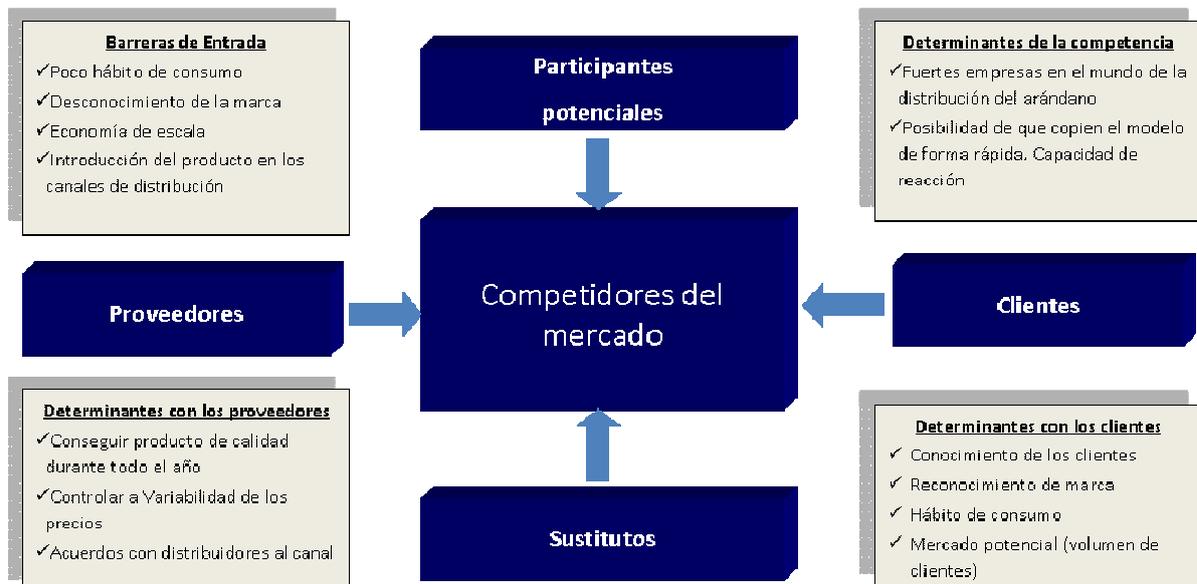
A lo largo de los siguientes apartados se definirá tanto la estrategia de Be Berry, desde el punto de vista de cliente, producto y mercado, como el modelo de negocio en el que nos basaremos para llevar a cabo la misma.

Para ello se mostrarán los análisis realizados utilizando, fundamentalmente dos herramientas: Fuerzas competitivas de Porter y análisis DAFO. En ambos casos son inputs fundamentales las conclusiones derivadas del análisis de entorno realizado en el apartado 2.

De la misma forma se determinarán los objetivos clave definidos por Be Berry para las diferentes fases en las que se ha definido su estrategia.

3.1 ANÁLISIS DE MERCADO: SECTOR

En el apartado 2 se ha realizado un análisis detallado del mercado tanto desde el punto de vista de los condicionantes exógenos a nuestro propio producto (social, legal, etc...), como propios de nuestro producto y mercado objetivo. El resultado de este análisis lo podemos ver resumido en el siguiente diagrama de fuerzas competitivas de Porter





3.1.1 DETERMINANTES DE LA COMPETENCIA

Como se comenta en el gráfico anterior los puntos clave detectados en cuanto a la posible competencia de Be berry son los siguientes:

- **Grandes empresas gestionan** en este momento la compra y posterior venta de arándano en Europa y las pequeñas cantidades que se comercializan en España. No existe una marca claramente identificada; pero, compañías como Euroberry Marketing u Onuba, copan la producción española y aseguran el abastecimiento durante todo el año a través de producciones en Latinoamérica.
- En estos momentos **no existe por parte de estas empresas un foco importante en el mercado español** ni realizan una apuesta por la promoción de este producto. De hecho, en el caso de Euroberry, no destinan ni un solo euro al marketing de producto / marca en España.
- El riesgo identificado respecto a estos competidores es el hecho de que **puedan imitar el modelo Be Berry** de forma más o menos rápida, en el caso de que el mercado español experimente un aumento en los niveles de consumo de arándano y se convierta en una oportunidad para ellos. Contarían con la ventaja de disponibilidad directa del producto (desde la producción y sin intermediarios) y la posibilidad de competir en precios.

Desde el punto de vista de Be Berry, la clave estará en los primeros meses de lanzamiento, en los que será necesaria una apuesta clara por la promoción de la marca y su identificación clara con el arándano, su sabor y propiedades

3.1.2 BARRERAS DE ENTRADA

¿Cuáles son los principales obstáculos detectados para el posicionamiento del producto Be Berry en el mercado español? Cuatro puntos claves que será necesario afrontar para el éxito del producto Be Berry:

- **Poco hábito de consumo** – a pesar de que un alto porcentaje de la población conoce el arándano, sólo un 25% reconoce consumirlo de forma más o menos habitual. Uno de los principales retos de Be Berry será impulsar el consumo de





arándano en España. Para ello, y tal como se especifican en las acciones de promoción del plan de marketing, se hará un esfuerzo relevante en la promoción del producto dirigiendo acciones específicas a cada uno de los segmentos de clientes identificados como claves

- **Desconocimiento de marca** – e incluso la falta de “costumbre” en la identificación de una marca con una fruta. En los últimos meses se observa un cambio importante en este sentido con campañas en TV de frutas (kiwis y peras), que apuestan por la marca como punto diferenciador respecto a la competencia. Al igual que en el caso anterior se realizará una apuesta importante desde el lanzamiento para el posicionamiento de la marca Be Berry en la mente de nuestros consumidores
- **Introducción del producto en los puntos de venta** – uno de los puntos más importantes en la estrategia de Be Berry es la definición del modelo de relación con los distribuidores tanto de canal tradicional como moderno. El hecho de no contar inicialmente con un volumen de venta relevante dificultará las negociaciones con ellos. El objetivo es alcanzar la mayor granularidad tanto en fruterías especializadas como en grandes superficies.

3.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En el desarrollo de la actividad de Be Berry y como veremos en detalle posteriormente tanto en el plan estratégico como en el de operaciones, es fundamental alcanzar alianzas estratégicas tanto con el aprovisionamiento de producto como en la distribución de nuestros productos al punto de venta.

- **Aprovisionamiento de Producto** – Es necesario asegurar la provisión de producto de calidad a lo largo de todo el año y ser capaces de modular, en la medida de lo posible y de cara al cliente final, la variabilidad de precio que presenta el arándano en las diferentes estaciones.
- **Acuerdos con el canal** – En un producto en el que no existe demanda y en el que Be Berry tendrá como foco fundamental crear el deseo de consumo en el





consumidor, es fundamental alcanzar el mayor número de Punto de Venta posibles en el menor tiempo, asegurando la calidad y disponibilidad del mismo en todo momento.

3.1.4 DETERMINANTES CON LOS CLIENTES

Existen varios puntos determinantes para Be Berry desde el punto de vista del cliente. La estrategia de la compañía en este sentido se basará en importantes acciones de promoción en las que se incentive el consumo de arándano en España y la identificación de la marca Be Berry

Los principales puntos que será necesario reforzar son:

- ✦ **Hábito de consumo** - como ya hemos comentado a lo largo de los análisis de mercado, no existe un gran hábito de consumo de arándanos en España. A través de
- ✦ **Reconocimiento de marca** – no existe en la actualidad una marca reconocida en España que se identifique claramente con el arándano.
- ✦ **Conocimiento de nuestros clientes** – Para abordar los dos puntos anteriores se ha realizado una clara segmentación de clientes de manera que las acciones de promoción estén claramente ajustadas a las necesidades y expectativas de cada uno de ellos

3.1.5 AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Otros frutos del bosque son los principales sustitutivos del arándano. En particular el consumo de fresa está muy instalado en nuestro país aunque delimitado por la estacionalidad del fruto en su potente producción nacional.

Otros frutos del bosque en consumo emergente son la frambuesa, la mora y la grosella.





3.2 ANÁLISIS DAFO

En el análisis DAFO se presenta el marco global del mercado del arándano en España. Definimos amenazas y oportunidades a partir del análisis externo realizado, sus condiciones y riesgos de cambio, del sector, proveedores y clientes, posibles competidores y productos sustitutivos.

Los objetivos estratégicos y acciones a realizar se determinan aprovechando las oportunidades del entorno. De este modo nos basamos en nuestras propias fortalezas y mitigamos el efecto de las debilidades, sobre las que se actúa mediante un plan de contingencia y mejora adecuados.

Las conclusiones fundamentales del análisis desarrollado a continuación son:



El análisis detallado que se ha llevado a cabo para alcanzar estas conclusiones se muestra a continuación:





ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES

- Falta de experiencia
- Falta de experiencia en el mercado de productos hortofrutícolas perecederos
- Falta de una red comercial Propia
- Dificultad en la creación de identidad y marca por una empresa y un producto nuevos
- Producto caro en origen
- Falta de un único y consensuado sistema de control y certificación de la calidad de las plantas.
- Desconocimiento sector Packaging y porte desde el exterior.

AMENAZAS

- Bajo nivel de consumo de arándano en el mercado interno
- Posibilidad de que los grandes exportadores actuales entren en el mercado español
- Desconocimiento del arándano y sus propiedades saludables entre la población española
- Oscilación del precio del producto en función de la demanda y la oferta.
- Coyuntura económica actual

ANÁLISIS EXTERNO

FORTALEZAS

- Conocimiento y concienciación de las propiedades dietéticas del arándano.
- Conocimiento del mercado del arándano
- Equipo multidisciplinar, cualificado y altamente motivado en la ejecución del proyecto

OPORTUNIDADES

- Mercado atractivo con demanda creciente
- Primeros en el mercado español identificando claramente la marca con el arándano y sus propiedades dietéticas
- Existencia de proveedores ya establecidos que pueden asegurar la oferta de arándano fresco de calidad a lo largo de todo el año
- Posibilidad de ser disruptivos en cuanto a packaging
- Entorno social creciente en cuanto a la sensibilidad con el bienestar y la salud
- Referencia de consumo de otros países europeos de nuestro entorno





FORTALEZAS

➤ **Conocimiento y concienciación de las propiedades dietéticas del arándano.**

Para el lanzamiento de un nuevo producto es clave el conocimiento de las ventajas que será posible ofrecerle al cliente. En el proceso de análisis y estudio de mercados, usos, y propiedades del arándano, el equipo ha adquirido un amplio conocimiento del mismo que facilitará las tareas de lanzamiento de marca y principales palancas a utilizar para la difusión del conocimiento y consumo del arándano por parte de los consumidores

➤ **Conocimiento del mercado del arándano**

Durante el proceso de análisis realizado antes de la presentación del proyecto y en los inicios del mismo, hemos adquirido un gran conocimiento del mercado en aspectos como producciones mundiales y nacionales, consumos en España y en otros países (que nos sirven como referencia de crecimiento), tendencias de crecimiento de los últimos años, precios, estacionalidad del producto, empresas relevantes, etc.

De cara a la elaboración del plan de negocio (económico, operaciones, marketing) este conocimiento es fundamental

➤ **Equipo multidisciplinar, cualificado y altamente motivado en la ejecución del proyecto**

En el equipo contamos con perfiles diferentes con experiencia en varios sectores. A la hora de diseñar y desarrollar los diferentes aspectos del plan de negocio, contamos con experiencia en temas económicos, operativos, de RRHH, comerciales y ventas.

DEBILIDADES

➤ **Falta de experiencia en el mercado de productos hortofrutícolas perecederos**

El equipo que compone esta empresa no cuenta con experiencia en el desarrollo de un negocio relacionado con productos perecederos así como en el de creación de una marca partiendo de un producto prácticamente desconocido.





➤ **Falta de una red comercial**

Para la introducción de un nuevo producto en el mercado, la red comercial y la forma en la que el producto sea puesto a disposición del cliente es clave para su crecimiento. Siendo una empresa de nueva creación no contamos con una red comercial fuerte que nos facilite este acercamiento al cliente.

➤ **Dificultad en la creación de identidad y marca por una empresa y un producto nuevos**

Hay varios factores a tener en cuenta en este punto:

- Empresa de nueva creación sin marca ni identidad reconocida
- Producto poco conocido en el mercado español
- Poca demanda de consumo

Estos puntos dificultan una de las claves de nuestro éxito, que debe ser el reconocimiento de marca.

➤ **Producto Caro en Origen.**

El arándano fresco es un producto relativamente caro en comparación con otras frutas del mercado (VER PRECIOS DE FRUTAS EXÓTICAS). En un entorno socio-económico como el actual, crear demanda sobre un producto relativamente caro, puede tener cierta dificultad.

➤ **Falta de un único y consensuado sistema de control y certificación de la calidad de las plantas.**

Otra de las claves de nuestro producto será la calidad. Es necesario definir un proceso de control de calidad que asegure que el arándano comercializado bajo nuestra marca cuente con una calidad reconocida.

➤ **Desconocimiento sector Packaging y porte desde el exterior.**

Para ser disruptivos en el mercado del arándano, el packaging debe ayudarnos a diferenciarnos claramente y que se nos identifique en los canales de venta. No tenemos experiencia en este aspecto tanto desde el punto de vista comercial como legislativo.

OPORTUNIDADES





➤ **Mercado atractivo con demanda firme y creciente a nivel mundial**

En los estudios de entorno español y en las encuestas realizadas, se identifica claramente un bajo consumo de este producto en el mercado español. Existe una oportunidad única de creación de demanda de un producto poco conocido pero en continuo crecimiento de producción en España (5ª productor europeo) y de consumo en países de la UE.

➤ **Primeros en el mercado español identificando claramente la marca con el arándano y sus propiedades dietéticas**

No existe en España una marca identificada claramente con el Arándano; por lo que, unido al punto anterior, el momento actual presenta una gran oportunidad de creación de demanda, ya no del arándano, sino de una marca que identifique claramente este producto, su sabor, su facilidad de consumo y sus tremendas propiedades saludables.

➤ **Existencia de proveedores ya establecidos que pueden asegurar la oferta de arándano fresco de calidad a lo largo de todo el año**

Como ya hemos comentado el crecimiento de la producción de este producto tanto en España como a nivel mundial ha sido exponencial en los últimos 5 años. En este crecimiento los grandes productores se han preocupado, a través de estudios y alianzas con otros productores, de tener disponibilidad del producto durante todo el año. Esto nos asegura que nuestro cliente final tendrá acceso a arándano fresco de calidad durante todo el año, lo que facilitará su crecimiento en el consumo.

➤ **Posibilidad de ser disruptivos en Packaging**

Todo el arándano fresco comercializado actualmente presenta el mismo packaging lo que hace que el producto sea poco identificable y diferenciable entre las diferentes marcas. No existe en estos momentos ningún foco, por parte de los comercializadores, en ser diferentes en este sentido.

➤ **Entorno social creciente en cuanto a salud y bienestar**

Existe una tendencia creciente al cuidado de la salud y al bienestar en general, lo que lleva a los consumidores a buscar alimentos y productos que favorezcan este tipo de vida





saludable. El arándano es un producto que, como hemos comentado, cuenta con potentes cualidades saludables y este será uno de los puntos de apoyo para tratar de incrementar su consumo. En el apartado de análisis de mercado se especifican datos que refuerzan este aspecto

➤ **Referencia de consumo en otros países europeos**

Aunque el consumo de este producto en España no está muy extendido, tenemos otros mercados de nuestro entorno como el alemán, el inglés y, más recientemente, el italiano en los que el consumo de esta fruta es considerablemente mayor. En estos países el consumo está muy extendido y pueden servir como referencia para el crecimiento de nuestro producto.

AMENAZAS

➤ **Bajo nivel de consumo a nivel interno**

Este tema ha sido comentado como oportunidad por el potencial crecimiento que supone, pero debe ser tenido en cuenta como riesgo a la hora de acometer el proyecto. Algunas cuestiones deberán ser tratadas:

- ❖ Análisis de motivos para este bajo consumo
- ❖ Por qué ninguna de las empresas productoras actuales ha atacado el mercado nacional, dedicando el 90% de su producción a la exportación
- ❖ Productos sustitutivos que ocupan el posible lugar del arándano en la actualidad

➤ **Posibilidad de que los grandes exportadores entren en el mercado**

Existen en España algunas empresas productoras con experiencia en el mercado de los arándanos pero dedicados en un 90% a la exportación. Existe el riesgo de que estas empresas irruman en el mercado con marca propia y una estrategia similar a la nuestra, contando con la ventaja del acceso directo y propio a la materia prima.

➤ **Desconocimiento del arándano y sus propiedades entre la población española**

A la hora de crear demanda de consumo en el arándano y de crear marca alrededor de esta





fruta, un punto a tener en cuenta es el desconocimiento que del arándano y de sus propiedades existe entre la población española. En este proceso de entrada en el mercado será importante realizar acciones para incrementar el conocimiento del arándano.

➤ **Oscilación del precio del producto**

Cuando se defina el precio del producto y los márgenes hay que tener en cuenta la oscilación de precios que sufre este producto a lo largo del año, tanto por la variedad en la demanda como por la oferta, ya que durante la contra-temporada el producto debe importarse desde el hemisferio sur.

➤ **Coyuntura económica actual**

Dada la situación actual será difícil promover e incrementar el consumo de un producto poco conocido en España y cuyo precio es alto en referencia al precio de la fruta en España.





MATRIZ DAFO CUANTIFICADA		FORTALEZAS			DEBILIDADES						
		Conocimiento y concienciación de las propiedades dietéticas del arándano.	Conocimiento del mercado del arándano	Equipo multidisciplinar, cualificado y altamente motivado en la ejecución del proyecto	Falta de experiencia en el mercado de productos hortofrutícolas perecederos	Falta de una red comercial	Dificultad en la creación de identidad y marca por una empresa y un producto nuevos	Producto caro en origen	Falta de un único y consensado sistema de control y certificación de la calidad de las plantas.	Desconocimiento sector Packaging y porte desde el exterior.	
OPORTUNIDADES	Mercado atractivo con demanda firme y creciente a nivel mundial	2	2	1	0	-1	1	-1	-1	0	3
	Primeros en el mercado español identificando claramente la marca con el arándano y sus propiedades dietéticas	2	2	0	-1	0	-2	0	0	0	1
	Existencia de proveedores ya establecidos que pueden asegurar la oferta de arándano fresco de calidad a lo largo de todo el año	1	1	0	0	0	0	1	2	2	7
	Posibilidad de ser disruptivos en cuanto a packaging	0	0	1	-1	0	0	0	0	-2	-2
	Entorno social creciente en cuanto a la sensibilidad con el bienestar y la salud	2	1	0	0	0	0	0	-1	0	2
	Referencia de consumo de otros países europeos de nuestro entorno	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
AMENAZAS	Bajo nivel de consumo de arándano en el mercado interno	2	2	1	-1	-2	0	-2	0	0	0
	Posibilidad de que los grandes exportadores actuales entren en el mercado español	0	0	0	-1	-2	0	0	-1	0	-4
	Desconocimiento del arándano y sus propiedades saludables entre la población española	0	2	0	0	0	-2	0	0	0	0
	Oscilación del precio del producto en función de la demanda y la oferta.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Conyuntura económica actual	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	-2
		9	10	4	-4	-5	-3	-4	-1	0	





Observando la matriz Dafo las principales conclusiones a las que podemos llegar son:

Explotar las Potencialidades

Del análisis de la matriz Q-Dafo se desprende claramente que las mayores potencialidades del proyecto radican en la posibilidad de irrumpir en un mercado muy atractivo con niveles de consumo muy bajos y sin competencia clara y directa en la comercialización de arándano en España, lo que nos permitirá ser los primeros.

Para ello nos apoyaremos en las propiedades saludables del arándano, su sabor y su facilidad a la hora de ser consumido. El conocimiento del producto por parte del equipo nos facilitará la explotación de estos aspectos.

Para aprovechar esta oportunidad la salida al mercado debe ser fuertemente apoyada desde el punto de vista de creación y difusión de marca y del conocimiento del arándano entre los españoles

Compensar las Limitaciones

El hecho de no contar con una red comercial propia es un hándicap importante. Para afrontar este punto será clave la definición de los canales de venta a utilizar y ser capaces de llegar a acuerdos de comercialización con los mismos. La tarea de negociación con estos canales será base para el éxito del proyecto.

Otro tema importante es el precio del arándano. En un mercado con un bajo consumo y conocimiento del fruto, será difícil generar demanda creciente dados los precios (relativamente altos respecto a otras frutas) y la situación económica actual, que no invita a un incremento en la cesta de la compra. Para compensar este punto será clave la campaña de lanzamiento del producto en el que se consiga:

- ✦ **Concienciación de las ventajas que presenta el arándano**
- ✦ **De su facilidad de consumo**
- ✦ **Crear tendencia de consumo de este producto**



Igualmente buscaremos una **estrategia de precios que nos posicione con ventaja sobre la competencia**

Reducir los Riesgos

El bajo consumo de arándano en España y el hecho de que sea un producto poco conocido, representa el riesgo fundamental a la hora de entrar en el mercado.

En este caso, también será clave el **posicionamiento de la marca y su conocimiento por parte de los consumidores**. El hecho de ser los primeros en el mercado en la apuesta por este producto debe ayudar a reducir este riesgo.

Afrontar los Desafíos

El principal desafío al que nos enfrentamos es claramente la creación de marca y el aumento del conocimiento del arándano y sus propiedades por parte de los consumidores españoles.

Para una empresa nueva, con un producto poco conocido y consumido, crear identidad de marca y ser reconocidos por parte de los consumidores no es tarea fácil. Para ello, pondremos **foco y recursos en la campaña de marketing de producto incluso antes de su comercialización**. Gran parte de los recursos económicos de los dos primeros años se destinarán a la promoción del arándano haciendo hincapié en su sabor, sus propiedades y su facilidad de consumo en cualquier lugar.

Otro aspecto clave será el packaging. En un sector en el que el producto se presenta siempre en el mismo formato, creemos que hay una gran oportunidad de diferenciación y atracción del consumidor a través de su presentación en los canales de venta.

Como resultado del análisis DAFO y teniendo en cuenta los puntos clave sobre los que se sustentará la actividad de Be Berry, la foto global de nuestro negocio sería la que se muestra en el siguiente diagrama canvas:



<p><u>Aliados Clave</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedor de producto fresco: EUROBERRY MARKETING - Distribuidor a canal tradicional y moderno: CMR Group 	<p><u>Actividades Clave</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación y difusión de marca - Identificación de los tipos de clientes. - Alianzas estratégicas con distribuidores y mayoristas - Creación de demanda de nuestra propia marca de arándano 	<p><u>Propuesta de Valor</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevo sabor en tu dieta. - Fácil y divertido - Propiedades saludables del producto fresco. - Marca que representa calidad y las propiedades 	<p><u>Relación con el Cliente</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Colegios y granjas-escuela - Eventos de presentación y/o divulgación. - Web propia - Foros web de salud y alimentación. - Neuro (redes sociales) 	<p><u>Segmentos de Clientes</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Familias con niños - Mayores - Consumidores habituales de fruta fresca - Preocupados por la salud & <i>dieters</i> - Nuevos modelos familiares - Perfil gourmet & <i>purists</i>
<p><u>Recursos</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Director comercial - Comerciales en mercas - Administrativo - Espacio en los mercas (MM, MBCN) y re-ensado disruptivo. 		<p><u>Canales</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Supermercados - Tienda especializada - Espacios gourmet - Grandes superficies 		
<p><u>Estructura de costes</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijos y Variables - Costes por escalado - Costes de espacio en Mercas 		<p><u>Flujos de Ingreso</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta del producto fresco y derivados a través de los canales especificados 		

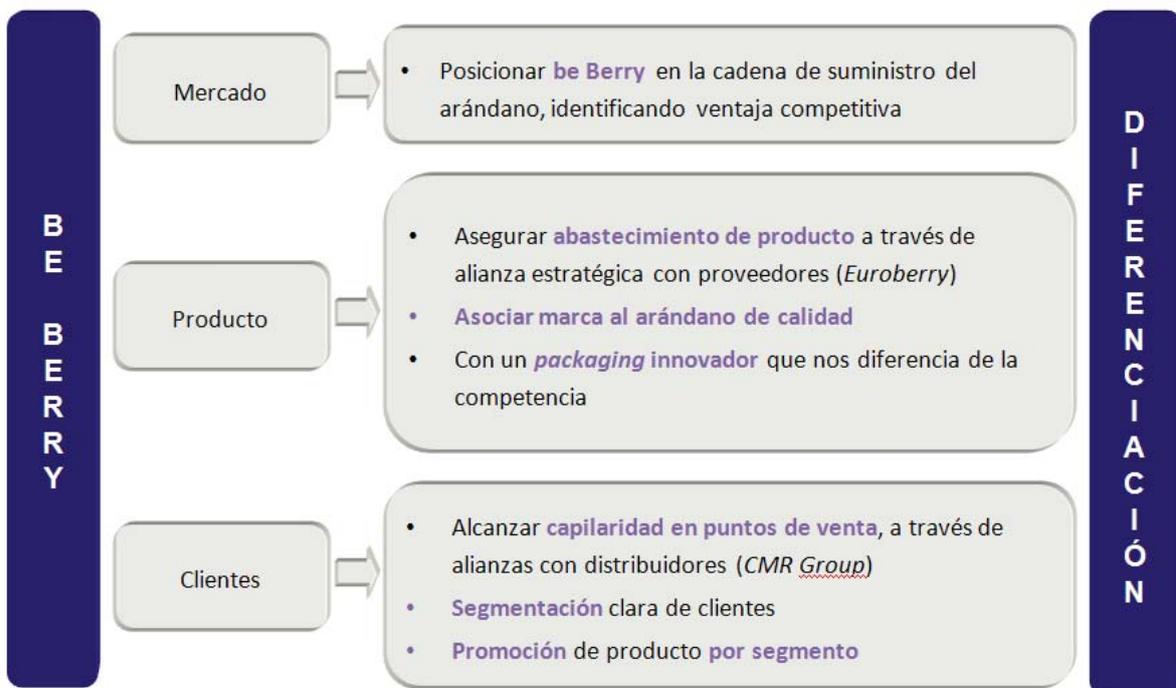




3.3 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La estrategia de Be Berry para llevar a cabo su actividad será una apuesta por la diferenciación, con un foco fundamental en el marketing y la promoción del producto y la marca. Para ello se definirá una segmentación clara de nuestros consumidores objetivo a los que nos dirigiremos con campañas de promoción adaptadas a sus necesidades e inquietudes.

En el siguiente esquema se muestran las líneas generales de la estrategia de Be Berry en los puntos clave de la cadena (Dónde venderemos, qué venderemos y a quién venderemos)





3.3.1 MERCADO

Las principales características y nuevas tendencias del mercado de consumo alimentario en España:

- **La calidad es el principal factor** que determina la elección de establecimiento de compra, por delante del precio¹.
- Hábitos de consumo individual, en pequeño formato y con demanda creciente de **personalización & diferenciación**.
- **Conveniencia** en el consumo alimentario: alimentos preparados para el consumo fácil y rápido.
- Cambio de actitudes hacia el gasto: gasto esencial frente a **gasto confort**.
- El envejecimiento de la población conlleva la necesidad de vivir más tiempo con buena salud y por consiguiente una **mayor preocupación por la dieta**.
- Se está desarrollando un problema de obesidad creciente, en particular **obesidad infantil**².
- Preocupación por el **medio ambiente y la sostenibilidad**, demanda de productos orgánicos y respetuosos con el medio ambiente.
- Gustos **cosmopolitas**.
- **Nuevos canales**: el gasto alimentario en autoservicios y gasolineras ya representa un 3,3%.

Las características particulares del consumo frutícola:

- El consumo de fruta fresca es una **seña de identidad** de la dieta mediterránea.
- La fruta fresca representa un **10% del gasto total en alimentación** (*aproximadamente 130 euros por persona y año*)
- Si bien en volumen el consumo de fruta fresca per cápita presenta un cierto estancamiento (*en torno a 100 kgr por persona y año*), se detecta un claro **incremento de la calidad y de la variedad** de productos ofertados.
- La fruta fresca se compra en **los supermercados y tiendas de barrio**, con alta frecuencia (*3 ó 4 veces por semana*). La proximidad al domicilio juega un papel decisivo.





- La fruta fresca se consume fundamentalmente en el **ámbito doméstico** (>90%). Sin embargo en los últimos años se observa una clara tendencia alcista del consumo extradoméstico (Y2Y +19%¹).
- Existe una demanda creciente de **frutas exóticas** (*piña, mango, chirimoya, caqui*) en detrimento de otras más tradicionales (*naranja, manzana, pera*).
- **Disponibilidad** vs factor estacional: las frutas se consumen cada vez más homogéneamente a lo largo del año gracias a los nuevos sistemas de producción y su comercialización cada vez más global.

Elasticidad de la demanda. El precio de la fruta fresca se ha incrementado de forma constante los últimos años por encima del IPC.

Y las principales conclusiones

El resultado es **una demanda creciente** de alimentos:

- **Saludables**, ecológicos y **funcionales**.
- Adecuados para la **alimentación infantil**.
- **Listos para consumir**.
- Auge de productos exóticos y **gourmet**.
- En **formato pequeño** y personalizable.

3.3.2 PRODUCTO

Nuestro principal producto es el arándano fresco como producto estrella para hacer llegar al consumidor español la experiencia de consumir una de las familias de frutas más sanas y saludables posibles.

Acercamos al consumidor una “súper-fruta”, cuyo valor nutricional y dietético no tiene comparación con el resto de frutas del mercado. Sus características antioxidantes generan multitud de beneficios. Es una fruta de un sabor delicioso, cuyas posibilidades de consumo son múltiples. Podemos tomar el fruto fresco, no tiene piel ni pepitas, aderezando una fresca ensalada, en combinación con un postre, o con una bebida espirituosa de tarde.





Se presenta con un diseño totalmente disruptivo, un nuevo tipo de envase SNACK, posicionándose con un tentempié verdaderamente saludable: fruta fresca. Fácil de consumir en cualquier lugar, para todos nuestros segmentos de clientes. Atractivo, sano, muy apropiado especialmente para cambiar el hábito de consumo de un niño, en vez de consumir gominolas y/o chucherías.

Su beneficio principal es el bajo contenido calórico, siendo aconsejado para cualquier dieta; y, por supuesto, para incluir en los hábitos de alimentación saludable.

3.3.3 CLIENTES

En este apartado distinguimos claramente dos pilares de nuestra estrategia:

1. Distribución del producto al canal de venta
2. La segmentación de nuestros clientes y las acciones dirigidas a ellos que se verán en detalle en el apartado de promoción del plan de marketing

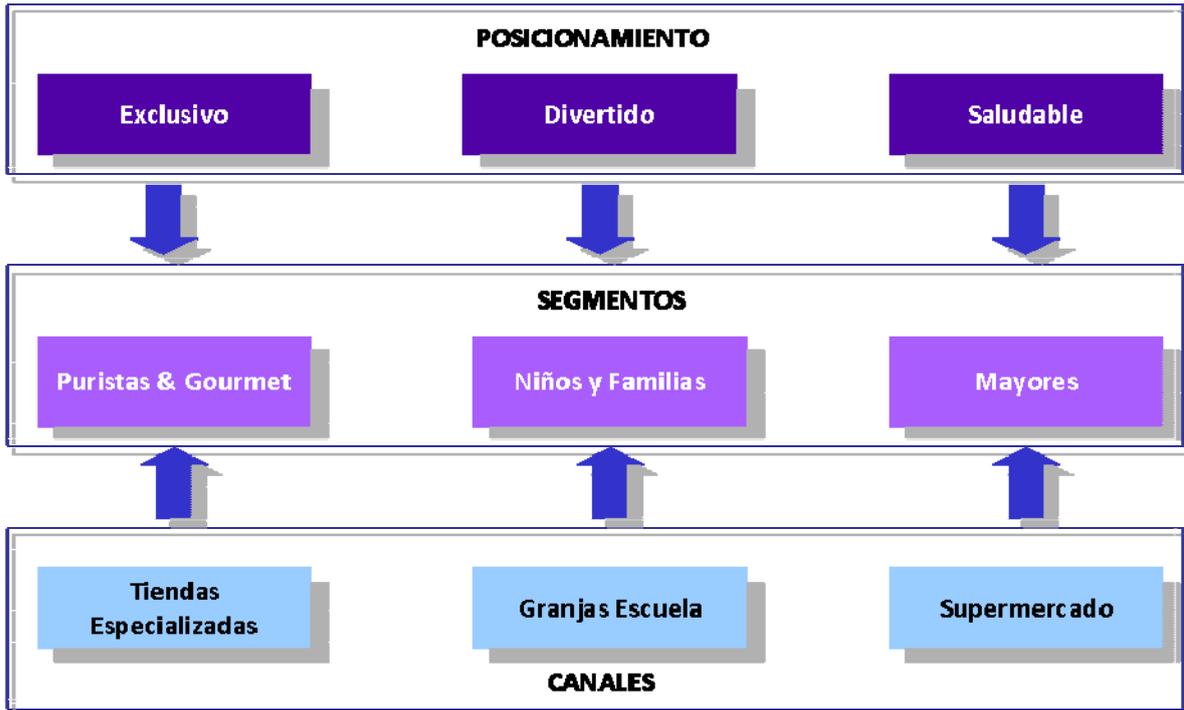
3.3.3.1 DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

Clave en la actividad de Be Berry será la distribución de nuestro producto de forma que estemos presentes en el mayor número de establecimientos, siendo perfectamente accesibles para nuestros consumidores.

Para ello se han alcanzado acuerdos de colaboración con distribuidores que cubrirán tanto la distribución al canal tradicional (pequeños comercios y fruterías especializadas), como el canal moderno (hipermercados, supermercados)

3.3.3.2 SEGMENTACION DE CLIENTES / POSICIONAMIENTO

El detalle de la segmentación de clientes se especifica en el apartado correspondiente del plan de Marketing; pero, el siguiente esquema, muestra de forma clara y resumida a quién se dirigirá Be Berry y cuál será su posicionamiento en cada uno de los casos





3.4 OBJETIVOS DE PLAZOS: OBJETIVOS POR AÑOS

En este apartado se definirán los objetivos de Be Berry enfocados desde dos perspectivas diferentes. Por un lado la puesta en marcha y evolución de la compañía a lo largo de tres etapas bien diferenciadas y por otro los objetivos concretos (de producto, clientes y financieros), para la primera fase





Una vez definidas las fases de lanzamiento, estabilización y expansión, nos centraremos a continuación en el desarrollo de los objetivos clave para los próximos tres años

	Objetivos Año 1	Objetivos Año 2	Objetivos Año 3
Cientes	Cuota de Mercado: 10% Consumo/Habitante/año: 5 grs.	Cuota de Mercado: 10% Consumo/habitante/año: 6,5 grs.	Cuota de Mercado: 10% Consumo/habitante/año: 9,8 grs.
Marca	Top of mind: 15% Reconocimiento de marca: 50%	Top of mind: 25% Reconocimiento de marca: 60%	Top of mind: 55% Reconocimiento de marca: 70%
Alianzas Estratégicas	Proveedores: <u>Euroberry</u> Canales: CMR	Proveedores: <u>VitalBerry</u> Canales: CMR, CULTIVAR	Proveedores: Mantener los anteriores Canales: CMR, CULTIVAR, ARC
Financieros	EBITDA: (279.419 €) Beneficio Neto: (204.803 €)	EBITDA: 28.841 € Beneficio Neto: 12.398 €	EBITDA: 482.452 € Beneficio Neto: 336.274 €



4 PLAN

DE

MARKETING



4 PLAN DE MARKETING

4.1 ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ANÁLISIS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Se ha realizado una investigación comercial para conocer el mercado (*quién compra, qué demanda, qué productos*) basada en datos reales y no, solamente, en experiencia personal y enfrentando realidades con expectativas en un mercado accesible, potencial y objetivo.

El mercado potencial de be Berry es la población española con 47 millones de habitantes. Un país donde se produce y se consume mucha fruta siendo el principal exportador de fruta en Europa y el segundo mercado en términos absolutos; y por tanto, un país donde la logística para la distribución de fruta fresca y mantenimiento de la cadena de frío está muy consolidada.

4.1.1 DISPONIBILIDAD DE PRODUCTO

El arándano es una fruta estacionaria y su producción se concentra durante unos pocos meses al año. Dependiendo de la variedad, la producción en el hemisferio norte comienza en abril para las variedades más tempranas, con menores requerimientos de horas de frío (“Southern highbush”, producida en el sur de España), hasta las variedades más tardías, con mayores requerimientos de horas de frío (“Northern highbush”, producida en el norte de Europa, principalmente Alemania y Polonia) cuya recolección se extiende hasta finales de septiembre o principios de octubre.

En los últimos años se ha producido un incremento muy significativo de la producción de arándanos en el hemisferio sur, principalmente Chile y Argentina, incentivados por el mercado en contra-estación de los principales consumidores, situados en el hemisferio norte. Debido a la extensión geográfica de estos países, principalmente Chile, su producción se extiende desde octubre hasta abril.





Production (tonnes)		source: FAOStats					
year							
	item	2005	2006	2007	2008	2009	
United States of America	Blueberries	135.534	162.658	165.289	158.303	166.831	
Canada	Blueberries	69.410	82.530	77.400	95.516	102.750	
Chile (ODEPA)	Blueberries	15.433	20.872	35.330	38.506	55.012	
Argentina (SENASA)	Blueberries	1.200	Est 4.000	R 5.000	R 7.500	R 12.554	R
Poland	Blueberries	5.000	F 4.940	5.226	7.857	11.023	
Germany	Blueberries		M 6.088	5.818	4.116	9.940	

Figura 1: Principales productores de arándanos en el periodo 2005-2009

Como consecuencia, existe en la actualidad disponibilidad de arándano fresco y de calidad durante todo el año, si bien sometido a cierta variabilidad en precios, presionados a la baja durante los picos de producción (*junio a agosto por la producción del hemisferio norte y octubre a enero por el hemisferio sur*) y al alza durante el resto del año.



Figura 2: Disponibilidad temporal de arándano fresco. Fuente: Euroberry group

El cultivo y producción de arándano en nuestro país es muy reciente. Las primeras plantaciones con variedades de uso comercial datan de los años 70 del siglo pasado. Pero no es hasta principios de los años 90 cuando se establecen las primeras plantaciones comerciales en nuestro país, principalmente en la provincia de Huelva.

España se ha convertido en un plazo muy breve de tiempo en un productor de importancia en el sector del arándano europeo. Nuestro país ha pasado de exportar 997 toneladas de arándano en 2005 a una estimación en torno a 4.380 toneladas para 2011 lo que representa un crecimiento acumulado superior al 300% (fuente ICEX).





4.1.2 COMPETENCIA

Comercializadores actuales de arándano fresco y resto de bayas en el mercado español, exportadores principalmente. A pesar del incremento de la producción nacional, así como de la disponibilidad del producto durante todo el año, el arándano fresco es un producto desconocido y de consumo casi marginal en nuestro país, por lo que la mayor parte de la producción se destina a la exportación. Los principales destinos de dichas exportaciones son el Reino Unido, Alemania y Francia.

Identificamos como competencia del arándano fresco dos tipos de productos sustitutivos: otros frutos del bosque, principalmente la fresa, así como productos derivados del arándano, como zumos, yogures y mermeladas.

4.1.3 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

El mercado mundial de fruta fresca primaria, medido en base a las importaciones mundiales, registró un crecimiento del 35% en su valor en el periodo 2005-2009, hasta alcanzar US\$ 69.562 millones (*Fuente: ODEPA Oficina de Estudios y Política Agraria de Chile*).

España es el principal exportador de frutas frescas de Europa y el segundo consumidor, alcanzando las 13.000 toneladas de consumo aparente en 2006, lo que representa un consumo per cápita de prácticamente 300 kgr por habitante y año medido como diferencia entre producción + importaciones – exportaciones (*Fuente CBI*)

En términos de consumo, el mercado de frutas frescas en España supuso un volumen total en 2008 de 4,6 millones de toneladas por valor de más de 6.382 millones de euros, con un consumo per cápita en el hogar de 101,75 kgr y un gasto per cápita en torno a 140 euros. El consumo en el hogar representa más de un 90% del total (*MARM - La alimentación en España en 2006*). Las fresas y fresones representan un consumo per cápita de 2,4 kgr anuales

4.1.4 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DEL ARÁNDANO

Las importaciones mundiales de arándanos, de acuerdo a la FAO, han pasado de 61.000 toneladas en 2005 a 97.000 toneladas en 2009, lo que representa un incremento del 57% del volumen en el periodo. Dichas importaciones han supuesto un valor que ha pasado de US\$219 millones en 2005 a US\$412 millones en 2009, lo que representa un aumento del





87% en dicho periodo. Es significativo indicar que el precio medio del producto se ha estabilizado con tendencia a disminuir a finales del periodo observado debido al notable aumento de la oferta.

El mercado europeo del arándano ha experimentado una evolución similar al mundial. El volumen importado se ha incrementado un 38% en el periodo, desde 13.000 toneladas en 2005 hasta 19.000 toneladas en 2009, y su valor un 77% pasando de US\$ 50 millones en 2005 a US\$ 90 millones en 2009. *(Fuente: FAOStat, para periodo 2005 – 2009)*

4.1.5 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE REFERENCIA

Los países miembros de la Unión Europea representan una de las sociedades más avanzadas del planeta, con un alto nivel de vida y un elevado envejecimiento vegetativo.

Algunas características pertinentes al mercado en estudio son:

- Gustos cosmopolitas, auge de productos gourmet.
- Envejecimiento poblacional que conlleva vivir más tiempo con buena salud.
- Se manifiesta, por consiguiente, una mayor preocupación por la salud y el bienestar asociado a la dieta.
- Se está desarrollando un problema de obesidad creciente
- Preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad, con un importante auge de los productos orgánicos sobre todo en Alemania, Reino Unido e Italia.

En consecuencia existe una tendencia a hábitos saludables en la alimentación, apoyada a menudo con campañas gubernamentales como la campaña “Five a Day” en Reino Unido o el Plan de consumo de fruta y verdura en las escuelas financiado por el MARM y la UE. Además existe una cierta resistencia a consumir productos no respetuosos con el medio ambiente o el comercio justo y productos no locales, producidos en países lejanos y transportados en avión, o bien producidos en países en desarrollo en condiciones de explotación.





En resumen los consumidores demandan más información sobre el origen y los sistemas de producción. Algunas tendencias de consumo:

➤ **CAMBIOS DE ACTITUDES HACIA EL GASTO**

Los ingresos medios han aumentado sostenidamente en las últimas décadas. El desarrollo de minoristas masivos y tiendas de descuento han liberado flujos de capital de consumo que se dirigen a gastos más discrecionales. Además los consumidores están haciendo mayor uso de los créditos al consumo.

Todo ello ha producido una cierta polarización entre el llamado “gasto esencial” y el “gasto de confort”. Los consumidores se están volviendo muy exigentes en términos de bajos precios en sus compras diarias. Por ejemplo, buscan continuamente pagar menos por productos esenciales de la alimentación, como leche o pan, y también por algunos elementos básicos del vestuario o el calzado; pero, al mismo tiempo, parecen gastar desproporcionadamente en compras discrecionales, regalos para ocasiones especiales o alimentos no básicos.

➤ **INDIVIDUALISMO**

Mayor variedad de hogares (*en general disminución del número de personas que comparten el hogar*) y mayor nivel de vida han desembocado en la individualización. Los consumidores buscan personalización y el marketing está muy dirigido en esa dirección. Un ejemplo son los pequeños formatos y los paquetes individuales

➤ **CONVENIENCIA**

El tiempo es un activo escaso y por lo tanto muy importante; el consumidor está dispuesto a pagar más por productos que ahorren tiempo. Los minoristas y los delicatessen abren en horarios más amplios, a menudo en domingo.

El consumo de comida no es ajeno a esta tendencia y se demanda en el trabajo, o "al paso"; Hay menos tiempo para cocinar y además la mujer trabaja lo que lleva a un incremento de las comidas pre-cocinadas o preparadas listas para consumir. La fruta "convenience" o de cuarta generación, preparada para comer, está ganando popularidad.



➤ **DISPONIBILIDAD**

Las frutas y verduras se consumen cada vez más homogéneamente a lo largo de los doce meses del año gracias a los nuevos sistemas de producción y a un sistema de comercialización cada vez más global. Este factor ha intervenido en el aumento de consumo per cápita en los últimos años.

➤ **CONSUMO DIFERENCIADO**

El consumo de frutas frescas está experimentando un proceso de cambio, pasando de un consumo indiferenciado, basado en cantidad y precio, a un modelo basado en la diferenciación y segmentación incorporando a la función demanda nuevas características y valores relativos al producto. El precio ya no es el principal determinante en la decisión de compra

➤ **ELASTICIDAD DE LA DEMANDA**

El precio de la fruta fresca se ha incrementado de forma constante en los últimos años por encima del IPC. Frente a una oferta casi perfectamente elástica, el nivel de consumo de las frutas frescas tienen mucha importancia en la fijación de los precios; y la demanda, por tanto, se correlaciona negativamente con el precio.

➤ **VARIACIONES DEL CONSUMO**

- Factor estacional → Influencia de las estaciones en nuestra dieta y hábitos alimenticios, como por ejemplo las frutas de invierno.
- Factor geográfico → Correlación entre el consumo de frutas y las distintas Comunidades Autónomas.

➤ **MODELOS DE CONSUMO**

En el mercado de consumo de la fruta fresca conviven dos modelos:

- Uno **Tradicional**, basado en la cantidad y el precio, de productos muy homogéneos y con bajo nivel de diferenciación, que ya ha alcanzado su madurez y ha entrado en un cierto estancamiento.





- Y un nuevo modelo en incipiente crecimiento, basado en la **diferenciación y la segmentación por tendencias demográficas y sociales**, con nuevos valores asociados al producto: oportunidad, conveniencia, tamaño y formato y donde el precio es una variable secundaria.

En este nuevo modelo de consumo, cobran especial relevancia las nuevas características del producto:

- Producto básico y sus características intrínsecas: calidad aparential (*tamaño, color, forma, ausencia de defectos, etc.*) Es el elemento más destacado en el modelo de consumo tradicional.
- Calidad organoléptica: sabor y aroma. En tendencia creciente.
- Seguridad: ausencia de residuos agroquímicos, producción respetuosa con el medio ambiente.
- Salubridad y valor nutricional: características emergentes centradas en componentes intrínsecos del producto, fundamentalmente fibra dietética, sustancias antioxidantes, etc. Con efectos beneficiosos para la salud.
- Valores funcionales por conveniencia y oportunidad (*facilidad de compra, diferenciación en la presentación*) para el consumidor (*facilidad de pelado y lavado, producto unitario disponible, etc.*).
- Características extrínsecas: calidad normalizada, formatos y envases específicos, etiquetado. Formatos diferenciados. Productos de cuarta gama lavados, cortados, mezclados con otros, embolsados en un bowl y cerrados por flow-pack o termosellado, en creciente auge.
- Características intangibles: conservación, garantía, servicio, precio, dedicadas a potenciar las dos anteriores.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La segmentación de clientes se realiza en base a dos ejes fundamentales:



4.2.1 EN FUNCIÓN DEL CONSUMO DE FRUTA

El 65% de los españoles come fruta a diario y un 27% afirma hacerlo al menos una vez a la semana. El 8% restante consume fruta con menor frecuencia. Tomamos como habituales el 92% de la población española.

<http://www.tns-global.es/actualidad/estudios-de-mercado-publicos/El-65-de-los-consumidores-come-fruta-cada-dia>

Distribución del consumidor **habitual** de fruta fresca (apoyado en el elevado consumo de fruta en España)

- **Familias con hijos:**
 - Parejas con hijos en edad media: 18%
 - Parejas con hijos pequeños: 17%
- **Otros modelos de hogar: parejas sin hijos y adultos independientes**
 - Retirados: 21%
 - Parejas adultas sin hijos: 9,6%
 - Parejas jóvenes sin hijos: 7,6%
 - Adultos independientes: 7,2%
 - Hogares mono parentales: 5%
 - Jóvenes independientes: 4,8%
- **Resto de población con poco o nulo consumo de fruta: 9.7%**

Agrupamos en tres grandes grupos a los consumidores habituales de fruta fresca:

- Familias con hijos: 35%
- Mayores: 21%
- Otros: 35%

A éste tercer grupo lo podemos calificar como JOVEN ó Gourmet & 'trendy', más informados e interesados en:

- Alimentos exóticos
- Mayor calidad y propiedades organolépticas
- Más concienciados con la salud y la dieta saludable





Sobre esta segmentación vamos a trabajar a nivel de objetivos, cifras, campañas, etc. También se puede categorizar el consumo de fruta por otros aspectos que a continuación se relatan.

4.2.2 EN FUNCIÓN DEL ESILO DE VIDA

- ✦ **Goody goodies**, les gusta comer y no están preocupados por la dieta *(15% de la población)*.
- ✦ **Loungers**, personas que comen siempre fuera, comida rápida o comida preparada *(20% de la población)*.
- ✦ **Perpetual dieters**, continuamente a dieta para adelgazar o no engordar. Típicamente siguen picando alimentos no saludables entre comidas, caprichos, comida preparada *(10% de la población)*. NO forman parte de nuestro mercado objetivo.
- ✦ **Éticos**, Identifican la comida rápida como mala para la salud y buscan otro tipo de alimentación; pero, a veces, también consumen snacks con moderación. *(45% de la población)*
- ✦ **Puritanos**, les gusta cocinar y controlar lo que comen desde los ingredientes, no snacks. *(10% de la población)*

4.2.3 COMPORTAMIENTOS EN EL CONSUMO ALIMENTARIO EN ESPAÑA:

- ✦ Menor número de visitas a la tienda *(de 22 visitas al mes en 2000 a 16 visitas al mes en 2007)*
- ✦ Incremento del gasto medio *(11,9€ a 18,2€ por ticket)*
- ✦ Horarios no laborales *(el 43% de las compras se realizan de viernes a domingo)*
- ✦ El consumo en alimentación se ha incrementado un 6,9% en el período 2007 a 2008 representando un 9% en el caso de las frutas frescas.
- ✦ Consumo fuera del hogar en grandes ciudades, de parejas y familias, por placer y motivos sociales.



4.2.4 TIPOLOGÍA DEL CONSUMIDOR

- ✦ Status socio económico medio y medio-alto para productos de alta calidad y menor oportunidad de sustitutivos de bajo precio.
- ✦ Regiones desarrolladas de alta renta: norte, noreste, levante, centro.
- ✦ Residente en municipios de más de 10.000 habitantes y sobre todo en los núcleos con un más alto grado de urbanización.
- ✦ Miembro de una familia reducida, de hasta 3 personas, que aprecia el consumo de calidad.
- ✦ Consume en el hogar.
- ✦ El precio es una variable secundaria.
- ✦ En definitiva, un consumidor con un nivel económico, cultural y de vida relativamente elevado que adquiere el producto por sus valores organolépticos, nutricionales y de salubridad como expresión de nuevos modos de vida adoptados, con cierta independencia del precio.

4.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Partiendo de los datos comentados en los apartados anteriores, tanto del análisis del mercado como de las encuestas on-line, se desprende que para la consecución de los objetivos de la compañía es necesario:

- ✦ Potenciar el consumo de un producto, prácticamente desconocido en España, mediante el posicionamiento de la marca **be Berry** como referente del Arándano y sus propiedades.
- ✦ Al no existir en el mercado actual ninguna marca claramente identificada con este fruto, el posicionamiento de marca y el reconocimiento de la misma son claves para el crecimiento en el consumo. Somos los primeros que vamos a crear una marca alrededor del arándano y los productos derivados del mismo en un mercado que, si bien aún no identifica claramente el arándano, es el segundo





por volumen dentro de la Unión Europea consumiéndose 100 kg de fruta por persona y año (*Fuente: MARM*)

- Otra de las palancas para el crecimiento del consumo será la asociación de nuestro/s producto/s con la Alta Calidad y la Alimentación Sana y Saludable pero sin caer en un posicionamiento elitista centrado, exclusivamente, en gourmets.
- Nuestras campañas publicitarias deben centrarse en conseguir la asociación de nuestra marca, por parte de los consumidores, con una imagen de sabor atractivo y Alimentación Sana, Producto de Calidad cien por cien Natural y las grandes propiedades dietéticas del Arándano.

Por tanto, el posicionamiento de nuestra empresa en el mercado debe apoyarse en tres pilares fundamentales:

- Nuevo sabor en la dieta de los españoles
- Alimentación sana y saludable.
- Calidad de la materia prima, calidad de la presentación (Packaging), calidad en la entrega al consumidor...
- Debemos ganarnos la Confianza de los consumidores desde la primera compra que realicen

Para la consecución de estos objetivos nos basaremos en los siguientes indicadores de posicionamiento:

- Notoriedad sugerida.
- Notoriedad espontánea.
- Top of mind.





➤ Conocimiento de Marca

El objetivo es que los consumidores reconozcan la marca de be Berry como proveedor de arándano. Este objetivo es clave para que el crecimiento en el consumo del arándano en España vaya claramente ligado a un crecimiento de la cuota de mercado de la compañía.

Conocimiento de marca	1 ^{er} año	2 ^{do} año	3 ^{er} año
Notoriedad sugerida (%)	50%	60%	70%
Notoriedad espontánea (%)	30%	40%	50%
Top of mind (%)	15%	25%	55%

Además de los indicadores de posicionamiento arriba considerados usamos como indicador de preferencia un “purchase funnel” simplificado en el que valoramos:

- El porcentaje de personas que conocen Be Berry de forma espontánea y lo asocian al arándano.
- El porcentaje de éstas personas que además han probado nuestro producto
- El porcentaje que repiten la compra una vez lo prueban
- EL porcentaje que lo prefiere frente a otras opciones

Purchase Funnel	1 ^{er} año	2 ^{do} año	3 ^{er} año
Notoriedad espontánea (%)	50%	60%	70%
Probado (%)	30%	40%	50%
Repiten (%)	15%	25%	55%
Prefieren (%)	10%	13,60%	20,40%

➤ Asociar el Arándano con propiedades saludables

Aumento del conocimiento del Arándano como fruta claramente beneficiosa para la salud. Esta será otra de las palancas en el crecimiento del consumo e impactará especialmente en el segmento de clientes preocupados por la salud.





Conocimiento de las propiedades del Arándano	Actual	1 ^{er} año	2 ^{do} año	3 ^{er} año
Personas que conocen las propiedades del Arándano (%TOTAL)	38%	50%	60%	70%

4.4 OBJETIVOS DE VENTAS

Establecemos tres planes estratégicos que nos servirán de guía en la planificación de la actividad de la empresa y en el establecimiento de los objetivos de venta:

- **Primer Plan Estratégico** que comprenderá los tres primeros años de actividad.

El objetivo fundamental de la sociedad durante el primer plan estratégico es dar a conocer nuestro/s producto/s y marca, e incrementar su consumo así como el de sus derivados. Por ello, todos los esfuerzos irán destinados a ello marcándonos como objetivo:

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores en el mercado nacional, que nos aseguren producto de calidad y al precio necesario para su explotación.
- Establecer acuerdos con distribuidores para alcanzar los canales de venta especificados en el plan de marketing que garanticen la presencia de nuestros productos al alcance del mayor número de consumidores posible.
- Incrementar el consumo en España hasta situarlo en 9,8 grs por persona y año con una cuota de participación, sobre el mercado nacional, del 24,62%.

- **Segundo Plan Estratégico** que comprenderá el cuarto y quinto año de actividad.

Durante el segundo plan estratégico incrementaremos nuestra gama de productos introduciendo, dentro de ella, una gama de “productos ecológicos”. Para ello, nos marcamos como objetivo:

- Conseguir poner en el mercado la nueva gama de productos incluida la de productos ecológicos.





- Situar el consumo nacional en 23,4 grs por persona y año con una cuota de participación, sobre el mercado nacional, del 33,59% en el año 2017.

➤ **Tercer Plan Estratégico** que tendrá lugar a partir del sexto año de actividad.

Como tercer plan estratégico y una vez consolidados en el mercado nacional, nos plantearemos la internacionalización de la empresa iniciando los primeros contactos comerciales con países de la Unión Europea.

Para el cálculo de los objetivos de venta se han tomado los siguientes datos de referencia:

- Población Española (*Julio.2011*): 46.754.784 habitantes
- Mercado español (*Enero a Agosto.2011*): 10.938.600,91 kg.
- Consumo medio actual en España: 5 grs persona/año
- Consumo medio actual en otros países:
 - UK 242 grs persona/año
 - Alemania 157 grs persona/año
- Crecimiento del mercado en los últimos años

	(*) 2013	2014	2015	2016	2017
Evolución de la participación de Madridberries sobre el consumo nacional	10%	16,92%	24,62%	30,38%	33,59%
% Evolución consumo kg/persona/año	0,0050	0,0065	0,0098	0,0156	0,0234
Cantidad vendida	11.689 kg	51.430 kg	112.212 kg	221.618 kg	367.493 kg
Ingresos Brutos (miles de euro)	175.769 €	796.584 €	1.790.142 €	3.641.597 €	6.219.755 €

(*) El consumo del 1er. Año está referido a un semestre (julio a diciembre de 2013)

Con la introducción de nuestra marca pretendemos provocar un incremento del consumo nacional que hará que, el actual consumo de 5 grs por persona/año, pase a 23,4 grs por persona/año lo cual, como se puede comprobar, aún queda muy lejos de mercados





maduros como el del Reino Unido, donde el consumo es de 242 grs por persona/año en UK, ó 157 grs por persona/año en Alemania

4.5 OBJETIVOS DE RENTABILIDAD

El objetivo de rentabilidad, entendiéndolo como beneficio neto sobre ventas, es alcanzar, al menos, el 20% en el año 2017. Asimismo nos marcamos el objetivo de obtener una TIR superior al 25% y recuperar la inversión inicial (Pay Back), al menos, en el cuarto año.

4.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.6.1 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

Nuestro principal producto es el arándano fresco como producto estrella para hacer llegar al consumidor español la experiencia de consumir una de las familias de frutas más sanas y saludables posibles.

Por otro lado, se ha diseñado un nuevo envase tipo SNACK totalmente disruptivo, posicionándose como una empresa con un tentempié de fruta fresca, verdaderamente saludable, fácil de consumir en cualquier lugar, para todos nuestros segmentos de clientes, atractivo, sano y muy apropiado, especialmente, para cambiar el hábito de consumo de un niño; ya que, en lugar de consumir gominolas y/o chucherías, consumirá un producto poco calórico, muy saludable y con un aspecto como el de las gominolas y/o chucherías.

Como hemos comentado anteriormente queremos acercar al consumidor una “súper fruta”, cuyo valor nutricional y dietético no tiene comparación con el resto de frutas del mercado. Sus características antioxidantes generan multitud de beneficios.

Es una fruta de un sabor delicioso, cuyas posibilidades de consumo son múltiples. Podemos tomar el fruto fresco, no tiene piel ni pepitas, aderezando una fresca ensalada, en combinación con un postre, o con una bebida espirituosa de tarde.

Por todo ello, en este apartado detallaremos las características fundamentales de nuestros productos, cuáles son las acciones más relevantes a desarrollar sobre él (*ver marco de las cuatro acciones*) y por último el posicionamiento del mismo respecto de la competencia.



Producto Básico:

Nuestro producto básico son los arándanos. El arándano es una baya que crece de un pequeño arbusto, homónimo de la familia de las Ericáceas del género *Vaccinium*, que supera el metro de altura.

- Forma: el fruto es una baya esférica, redonda u oval.
- Tamaño: su tamaño es parecido al de una aceituna, de entre 7 y 12 milímetros de diámetro.
- Color: su color es negro cuando alcanza la plena madurez o rojo, según la variedad. Aparece cubierto por un polvillo azulado o una película resistente más o menos brillante.
- Sabor: la piel es tersa y su pulpa jugosa y aromática de sabor agridulce.

✦ Producto o beneficio genérico:

El producto que comercializaremos tiene la pulpa jugosa, son aromáticos, refrescantes, ligeramente ácidos, con notas dulces en su madurez y discretamente astringentes. Son una fuente de antioxidantes, antisépticos, antiinflamatorios, bactericidas y muy ricos en polifenoles, por lo que son una gran ayuda en la protección de la visión, la reducción de la glucemia, el fortalecimiento del colágeno, además de cardio saludables y ayudar a evitar cáncer y la ralentización del Alzheimer y el Parkinson.

✦ Clasificación

La Organización Mundial de Aduanas (WCO) clasifica los arándanos en la posición arancelaria 0810 40, que incluye:

- 0810 40 10: Arándano rojo (*Vaccinium vitis-idaea*)
- 0810 40 30: Arándano silvestre europeo (*Vaccinium myrtillus*)
- 0810 40 50: Arándanos americanos (*cranberry rojo o Vaccinium macrocarpon & blueberry azul, Vaccinium corymbosum*)
- 0810 40 90: Agrupa el resto de variedades del género *Vaccinium*.

El objetivo de nuestro proyecto es la comercialización de aquellas variedades del género *Vaccinium* más apropiadas para el consumo por sus propiedades





organolépticas, rendimiento productivo y por tanto, disponibilidad en el mercado. Fundamentalmente *Vaccinium corymbosum*, conocido como “Northern highbush blueberry”, con una ocupación del 80% del total de superficie cultivada, *Vaccinium ashei* reade, conocido como “Rabbiteye”, con un 15% del total de superficie cultivada, así como algunas variantes mejoradas, obtenidas por cruces entre las dos anteriores, comúnmente denominadas “Southern highbush blueberry” por estar adaptadas a climas más templados con menores requerimientos de horas de frío.

- En varios formatos, que se describirá en el apartado de Packaging.
- En un envase atractivo, original, distinto y que facilite la visibilidad del producto.
- Con una imagen de calidad.
- Y con un precio adaptado al mercado actual.

✦ **Producto esperado ó diferenciación:**

Generamos diferenciación de dos formas:

- La primera, presentando el producto fresco de una forma nueva en el mercado, será presentado en una tarrina donde antes no lo había **formato clásico**.
- Y, además, ofrecemos un **snack** saludable **totalmente disruptivo** que además será una forma de consumir una fruta riquísima como si fueran pipas. Su formato es casi igual.





Además la venta de nuestro producto estará basada en buscar como finalidad consumir nuestros productos saludables como un aperitivo, tentempié, o como parte de una merienda. Destacamos como beneficio principal, que está dentro del grupo de alimentos que no engordan; aunque, verdaderamente, esta clasificación de que engorde o no engorde carece de sentido, ya que un alimento no tiene la capacidad por sí mismo de hacer que una persona engorde. La causa de que hagan ganar peso o no se encuentra en el cómputo global de las calorías, y nuestro producto tiene calorías cuasi negativas, es un producto aconsejado para cualquier dieta y a incluir en los hábitos de alimentación de cada individuo.

Información Nutricional	Bolsa	100g
Energía (Kcal)	101,3	375,0
Carbohidratos (g)	24,4	90,3
	16,2	60,0
Proteínas (g)	0,5	1,69
Grasas (g)	0,1	0,2
Fibra alimentaria (g)	0,9	3,2
Cloruros (mg)	5,3	19,6
Fósforo (mg)	25,9	95,9
Sodio (mg)	27,2	100,9
Potasio (mg)	95,3	353,1
Calcio (mg)	9,9	36,8
Magnesio(mg)	5,4	20,1
Vitaminas (mg)	5,9	21,7

Y como característica principal que es la **súper fruta de s.XXI**:

- 100% natural
- 100% saludable
- 100% producto de calidad.

✦ **Producto aumentado: tipos de necesidades**

Para conseguir que la realidad supere las expectativas:

- Esperadas y expresadas: comer sano, comer “limpio”.
- Descubrir necesidades latentes: comer unas “patatas fritas” de fruta.





- Factor sorpresa: ¡¡está riquísimo!!

 **Producto potencial.**

- Fresco: Tarrinas de 125gr que desde origen vienen con nuestro logo y marca además de los datos de trazabilidad. Es el producto CLAVE de nuestro catálogo.
- Fresco disruptivo: BOLSA DE 75GR de snack marca FLUSH. Producto totalmente marketiniano con el que nos daremos a conocer entre niños y jóvenes.

Se usará para campañas y promociones durante el lanzamiento de la marca; y, en caso de demanda, su salida al mercado sería inmediata.

- Derivados industriales, para completar gama de producto y de la experiencia SALUDBERRY:
 - Brick de Zumo
 - Bolsa de 100gr de Deshidratado
 - Mermelada de arándanos.
 - Otros derivados en un futuro más lejano:
 - Bolsa de Congelado
 - Snack envasado en minibrick.
 - Helados
 - Yogures.
 - Otros.





4.6.2 PACKAGING

Nuestros productos presentarán los siguientes envases:

CLASICO

Tarrina de 125 gr. Con nuestro logo encima, datos de trazabilidad, etc. El formato más extendido y conocido por el gran público. Otro formato muy estandarizado es en 250grs.

DISRUPTIVO: Marca "FLUSH"

Diseñado en exclusiva para Be Berry. Formato de lanzamiento para la promoción y posicionamiento de la marca HAPPYBERRY. Envase más pequeño, atractivo e individual. Consumo fancy/on-the-go, buscando tanto nuevos perfiles de consumidor, como niños, jóvenes y mayores. ¡¡Lo puedes tomar mientras realizas otra actividad!!



Nuestro packaging disruptivo nos presenta ante el consumidor con Fruta Fresca como si NO fuera Fruta = USP.

Aperitivo FLUSH: Tu snack de fruta.

La Súper Fruta del siglo XXI.

4.6.3 MARCA

Es una marca que representa una tendencia actual, denota salud y facilidad de consumo, donde el cliente sienta que se está cuidando a través del consumo de los productos y que está consumiendo un producto fácil de consumir en cualquier lugar

Nuestra marca unifica el concepto de salud, calidad y sabor, adquiriendo un amplio compromiso con la salud, sustentado en todos los beneficios saludables de nuestro producto.



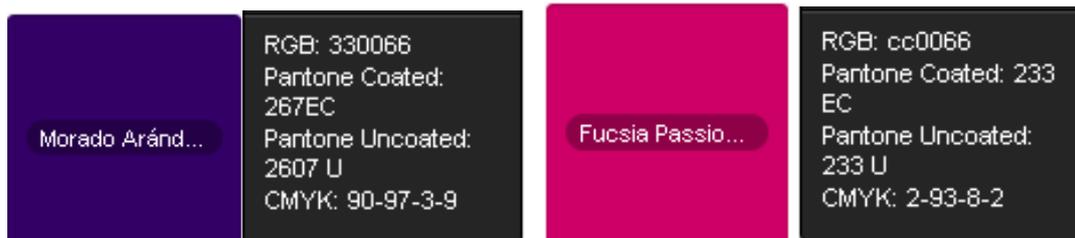


Se han elegido los colores azul y rosa para el logo ya que son un aspecto importante a la hora de tomar la decisión inconsciente de compra y/o presentación de los productos. Tal es el caso de empresas reconocidas que han definido su estrategia de marketing y diferenciación en los colores como McDonald's utilizando el amarillo y rojo que incentiva el consumo rápido de la comida y el acercamiento con niños, o el caso de Yahoo que incluyó el azul en su logo ya que estaba dirigido a gente joven. Be Berry ha querido utilizar estos colores porque nuestro perfil de cliente puede ser de todo tipo y queremos que nuestro logo esté asociado a sensaciones y a significados, por ello esto ha sido nuestra elección:

BLANCO: Será usado para el fondo ya que según el marketing de colores como fondo resulta muy llamativo. Inspira salud, pureza y luz, se asocia a frescura y comunica simplicidad.

AZUL: Es utilizado en la palabra **"be Berry"** que representa el estilo de vida del consumidor, denota frescura, calma, fantasía y limpieza, es un color natural.

ROSA: Es utilizado para representar la parte disruptiva de nuestro producto, es un color suave, menos violento que el rojo. El rosa es el lado dulce de color rojo. Significa algodón de azúcar y goma de mascar y se relaciona con los niños.



El nombre de **be Berry** ha sido escogido por varias razones:

- Es sencillo y recordable
- Fácil de leer
- Tiene personalidad con la tipografía elegida, de formas redondeadas como el arándano.





CLAIM: “danos arándanos”

be Berry

be Berry

be Berry

be Berry

Para la creación de marca nos hemos apoyado en la herramienta OpenBrand, sobre la que se ha trabajado y se trabaja para el desarrollo de la identidad de **be Berry**



OpenBrand

Home World of Brand Identity standards Brand profile

be Berry.

Identity standards

An overview of all the standard elements which together create our brand identity. This folder contains sources and tutorials for working with logos, colors, text, graphics, photography, video, sound, and the various things that contribute to the environment and atmosphere of our brand and our working spaces. From these elements, the so-called 'look and feel' of the brand emerges.

- 1) Company name
 - Trade name: be berry
 - Legal name
 - Foreign language translation
- 2) Logo
 - no preview available
 - no preview available
- 3) Colors
 - no preview available
- 4) Typeface
 - no preview available
- Corporate tagline
 - Tagline: "danos arándanos!"
 - Rules of writing: solo para determinados usos comerciales. nunca con el logo (por ahora)
- Graphics
 - no preview available

- Nuestro producto estandarizado, en tarrina de 125gr, lleva como nombre comercial HAPPYBERRY; y, sobre él, se basará la campaña de marketing. Otras propuestas para la MARCA de la tarrina son:

- Berrymania,
- Arandavida

- Nuestro Producto disruptivo: EL SNACK SALUDABLE FLUSH.

¿En qué formato se presenta?

FLUSH se presenta en un formato bolsa de 75 g, muy cómodo de llevar y que incluye el equivalente a una pieza de fruta natural. Listo para degustar sin necesidad de pelar la fruta, mancharse las manos, cortar o tirar residuos.



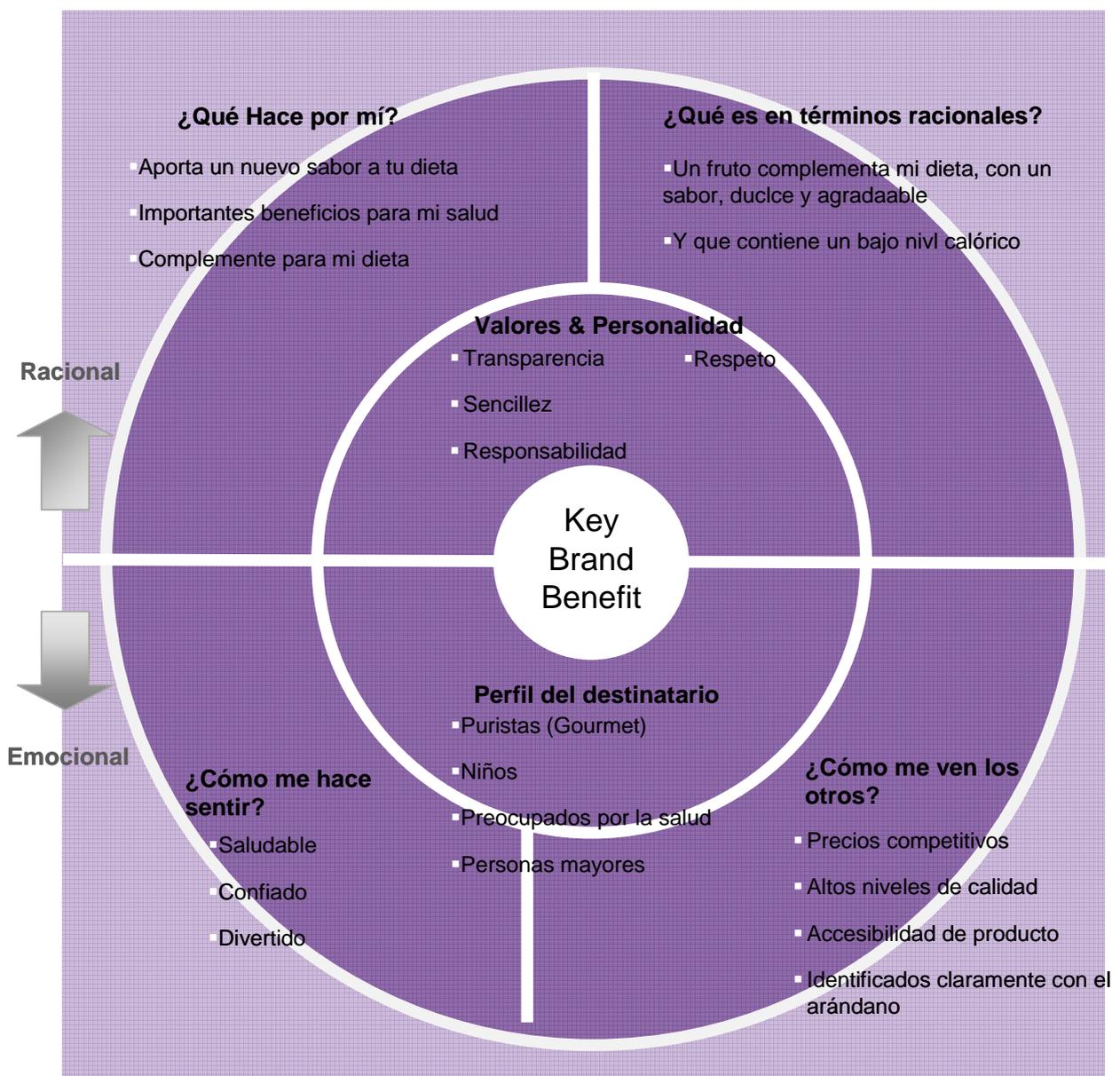


El envase se ha concebido para proteger al producto de la luz y la humedad, y así garantizar su sabor y textura crujiente durante 18 meses, sin utilizar conservantes. Material de plástico respirable PET adecuado para producto alimentario.

Es una de las bases de las acciones de promoción y degustaciones.

- Marca para la experiencia “SALUDBERRY”, con lo que contamos el resto de derivados, recetas, promociones, campañas, web, y otras actividades.

En el siguiente gráfico se muestran de forma esquemática los objetivos de a marca y lo que representa tanto desde el punto de vista racional como emocional





4.6.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Según los canales trabajamos dos estrategias de márgenes:

➤ **Distribuidores y Mercas**

En el negocio de la fruta se trabaja históricamente a margen general del 12% sobre el coste de compra. A partir de ahí se negocia quien se hace cargo de la logística y de la merma. De lo primero depende del volumen que generes con tu distribuidor, de lo segundo se suele hacer cargo el comprador, ya que le suele dar salida aunque sea a precio más económico.

➤ **Centrales de compras: grandes y pequeñas.**

El otro margen general sobre el que se han basado las cifras del negocio son del 20%, enfocados a las negociaciones de los grandes y medianos grupos de compras.

El precio fijo sale como resultado de promediar la fluctuación del precio de coste dependiendo de la entrada estacional del producto.

Nuestra estrategia pasa por

- Mantener una fluctuación menor del precio para mantener la diferenciación del producto, justificada precisamente por la diferenciación y su calidad.
- Porque va a ser la marca que el consumidor va a identificar en más puntos de venta.
- Por la calidad.

Para poder establecer la política de precios hemos realizado un análisis previo de nuestro posicionamiento teniendo en cuenta una serie de factores externos e internos.

Como factor externo nos afecta directamente la situación económica en que nos encontramos que hace que las personas gasten menos en productos que no le generan valor. Esto repercute de forma directa en el mercado al provocar un ajuste de precios como norma general.

El mercado, tanto de la restauración comercial como de la colectiva y social, es muy competitivo; pero, sin embargo, existe un incremento de tendencia hacia el consumo de





comida saludable. Esto, añadido a la novedad de nuestros productos en el mercado español, hace que nuestra competencia sea prácticamente inexistente.

Como factores internos destacamos el coste de distribución y el margen de nuestro cliente final. El consumidor de nuestros productos es menos sensible al precio; ya que, para él, no es la variable más decisiva en la compra; pero, sin embargo, el precio final puede provocar un movimiento hacia otros productos. Por ello vamos a reducir esa posibilidad con nuestra diferenciación ofreciendo un servicio exclusivo, de prestigio, innovador y con un producto de alta calidad.

A continuación detallamos cómo se ha configurado nuestro precio, el cual lo hemos obtenido teniendo en cuenta el cliente al que nos dirigimos:

Producto	Formato	Coste Unidad	Margen Empresa		Márgen Hipermercado/Supermercado		Márgen Fruterías Especializadas		Precio Consumidor Final
			Hiper/Super	Frutería Especializada	Distribución (16%)	Hiper/Super (26%)	Distribución (16%)	Frutería Especializada (40%)	
Arándano Fresco	125 grs.	0,94 €	1,98 €	1,78 €	2,29 €	2,89 €	2,07 €	2,89 €	2,89 €
Deshidratado	100 grs.	1,76 €	3,00 €	2,70 €	3,48 €	4,39 €	3,14 €	4,39 €	4,39 €
Mermelada	350 grs.	0,84 €	1,34 €	1,20 €	1,55 €	1,95 €	1,39 €	1,95 €	1,95 €
Zumo	1 litro	0,64 €	1,07 €	0,96 €	1,24 €	1,56 €	1,11 €	1,56 €	1,56 €

Según la matriz de costes podemos ver el coste por unidad más los distintos incrementos que va sufriendo, hasta llegar al precio de venta elegido, en función de los distintos márgenes aplicados.

Así podemos observar como el coste de distribución supone un incremento del 16% sobre el coste del producto para nuestros dos tipos de clientes.

En cuanto al precio hasta llegar a nuestro cliente final podemos observar como varía, en función de que sea un hipermercado (26%) o una frutería especializada (40%).

4.6.5 PLAZA

Los canales del mercado de fruta fresca en España en el período 2001-2006 son: (MARM - La alimentación en España en 2006)





- La tienda especializada o frutería tradicional con una cuota de mercado en torno al 45% con un leve decremento pasando del 45,7% en 2001 al 44.8% en 2006. Se llega a este canal mediante dos vías principales:
 - Estar posicionados en Mercas de las principales ciudades
 - Poner nuestro producto a los mejores y más variados distribuidores de fruta
- El supermercado a continuación, muy estable en torno al 31%. A este canal se llega mediante centrales de compras, bien sean de grandes grupos de alimentación o de negocios más familiares.
- El hipermercado ha perdido ligeramente cuota pasando del 11,3% al 9.8%. Al igual que ocurre con el supermercado, se accede a él a través de centrales de compra.
- Mercadillo en los que su cuota de mercado ha pasado del 6.6% en 2001 al 6% en 2006. Se accede a él a través de los distintos Mercas.
- El autoconsumo se ha incrementado y ha pasado del 3.4% en 2001 al 5.6% en 2006.

Los canales de venta para be Berry se detallan a continuación:

➤ **Grandes gestores de compras:**

Principales centrales de compras de frutas y hortalizas

	Empresa	Ubicación	Compras (M€)		Cadenas destinatarias
			2009	2010	
1	SDAD. DE COMPRAS MODERNAS, S.A. (SOCOMO)	Villanueva de Castellón (V)	518,55 (1)	483,00 (1)	"Carrefour" en España y otros países europeos
2	EDEKA FRUCHTKONTOR ESPAÑA, S.L.	Valencia	277,00 (1)	337,00 (1)	Grupo EDEKA (Alemania)
3	ZENALCO, S.A.	Alicante	146,60	174,00	Grupo AUCHAN fuera de España
4	IBERIANA FRUCHT, S.A.	Massamagrell (V)	120,00 (*) (1)	140,00 (*) (1)	MARKANT-HANDELS UND SERVICE-grupo EMD- (Alemania)
5	COOP. TRADING	L'Eliana (V)	150,00 (*)	135,00 (*)	COOP NORDEN (Dinamarca, Finlandia, Suecia y Noruega)
6	TENGELMANN FRUTA ESPAÑA, S.L.	Valencia	47,31	44,50	Grupo TENGELMANN fuera de España

(*) Estimación. (1) Volumen de negocio.
Fuente: ALIMARKET

➤ **Especialistas en distribución:**

- Empresas distribuidoras a Mercas
- Distribuidores Geográficos, cuyos clientes son pequeñas fruterías distribuidas por toda España. De este modo podremos alcanzar uno de nuestros objetivos que no es otro que LA CAPILARIDAD de nuestro producto dentro de la sociedad.





4.6.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

BTL: decidimos los públicos a los que vamos. Dirigimos nuestras promociones y publicidad NO a nuestros clientes, sino a nuestro público objetivo.

4.6.6.1 NUESTRAS META DE COMUNICACIÓN

- ✦ Acceder a todos los públicos.
- ✦ Incrementar la notoriedad e imagen de la marca de bE BERRY a través de la publicidad.
- ✦ Optimizar la findability (*encontrabilidad*) de bE BERRY, en Internet (SEO/SEM.) SEO incide en el posicionamiento natural u orgánico, presentando la referencia al Sitio Web de BE BERRY en el listado de resultados respuesta a búsquedas afines a nuestras áreas de actividad ganando así notoriedad.
- ✦ Posicionarnos como líderes de opinión a través de la organización de eventos.
- ✦ Dar a conocer los beneficios de los productos de be Berry
- ✦ Crear hábito de consumo través de la educación continua, sobre la importancia de los alimentos.
- ✦ Conseguir que el cliente incorpore nuestro producto a su alimentación diaria.

4.6.6.2 OBJETIVOS Y DISTRIBUCIÓN POR SEGMENTOS

OBJETIVOS DE CONSUMOS / VENTAS POR SEGMENTOS								
	Consumidores fruta: 91% de la pob	sobre el 100%	kg Arándano 2013 por Segmento	kg Arándano 2014 por Segmento	Presupuesto MKT	Ventas por segmento 13	Ventas por segmento 14	
FAMILIAS & NIÑOS	35%	38%	4.495,77	16.184,23	100.000,00	67.603,39	306.378,58	
MAYORES	21%	23%	2.697,46	9.710,54	75.000,00	40.562,04	183.827,15	
JÓVENES	35%	38%	4.495,77	16.184,23	125.000,00	67.603,39	306.378,58	
Población:		46.754.784				175.768,83	796.584,32	
		(*) 2013	2014					
Evolución de la participación de Be Berry sobre el c		10%	15,00%					
% Evolución consumo kg/persona/año		0,005	0,006					
Cantidad vendida		11.689 kg	42.079 kg					
		11689	42079					
	Ventas €	175.768,83	796.584,32					





4.6.6.3 PLAN DE ACCIONES GENERALES Y ORDENADOS POR SEGMENTOS

➤ **GENERALES :** **57.000€/año**

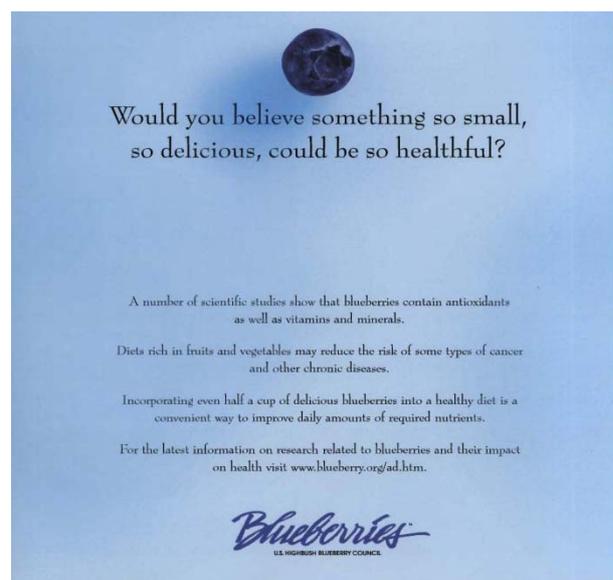
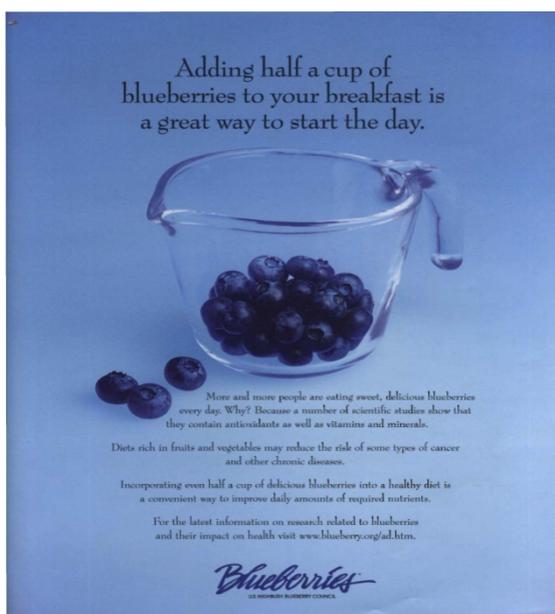
📌 **Documentación comercial:**

Realización de un **tríptico** desplegable de promoción con las bondades de nuestro producto. Mediante este tríptico reforzaremos campañas promocionales y eventos. En él se detallan las principales características saludables, los beneficios de su consumo, recetas, ideas “envueltas” en un diseño divertido.

Encargado a Fabián Pedrero Gallego “El Fabianaco” con un presupuesto de 1.000 euros de coste. Incluyendo la impresión de 10.000 unidades el precio asciende a 3.000 euros.

📌 **Publicidad - Medios off line**

- Publicidad: El presupuesto supera los 8.500 euros anuales. Apareceremos, con una periodicidad trimestral, en diversas revistas especializadas tanto de carácter más generalista, con temática de alimentación y salud, como en publicaciones más profesionales del sector de la alimentación y la industria, Por ejemplo:





- Agronegocios
- Vida Rural
- Origen
- Revista Club de Gourmets
- Alimarket
- Alimentación sana
- Publicidad convencional o vallas publicitarias



- Creación de personajes animados “arandanitos” que aparecerán en todas las campañas mencionadas en este plan, degustaciones, eventos, promociones y campañas de radio y televisión. Queremos fomentar a través de estos personajes divertidos, animados y educativos, el hábito de consumo de nuestros productos. Para ello contaremos con la colaboración para desarrollar estos personajes de “LA DESPENSA”, con un coste de 25.000 euros anuales.

📌 Campañas puntuales





- Campaña que desarrollaremos 2 veces al año en 5 ó 6 principales ciudades:

Realización de una acción de Publicidad mediante un vehículo customizado a modo de arándano para promoción del producto. Dos veces al año en las 5 ó 6 principales ciudades española a lo largo de una semana. El presupuesto es de 10.000 euros anuales.

➤ **DEGUSTACIONES** **30.000€ / año.**

✦ **Promociones y eventos RRPP**

Las promociones PILOTO en puntos de venta: supermercados y fruterías especializadas:

- Acuerdo de degustación gratuita con el supermercado MONTEPINOS en Madrid, para la degustación gratuita de un número determinado de bandejas de producto fresco, en viernes y sábado, durante 4 semanas. El



precio incluye el alquiler de personal de la agencia para la presentación del producto. Este tipo de promociones lo realizaremos en los meses de marzo y abril.

- Degustaciones en fruterías especializadas: Gold Gourmet, Mercado de BOQUERÍA, Mercado de SAN MIGUEL y Mercado de SAN ANTÓN.
- Degustaciones en supermercados NO dependientes de GRAN central de compra: El Árbol, Carrefour, Ercoreca, Eroski, Froiz.
- Stand de degustación en Los principales Centros Comerciales de Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao y Sevilla.

La Campaña promocional consistirá en un stand de frío y dos azafatas de agencia. Una estará encargada del reparto y otra de la toma de notas para encuesta anónima.

Estos centros comerciales han sido elegidos por razones de accesibilidad, público objetivo y afluencia. Nuestros clientes están delante del público al que dirigimos nuestras campañas.



➤ **ESPECÍFICOS EN FAMILIAS + NIÑOS**

100.000€ / año

📌 **Campañas contra la obesidad infantil eventos (Thao)**

Tras una entrevista con Francisco Sarasúa el pasado 7 de febrero llegamos a un acuerdo de promoción con la FUNDACIÓN THAO.

Mediante este acuerdo llegamos a una gran cantidad de público infantil y familiar gracias a los acuerdos con más de mil municipios a lo largo de toda la geografía española con los que tiene acuerdos esta fundación.

Capacidad de llegar en un día a 1.000 colegios lo que supone más de 150.000 niños.

Programas de salud infantil, entrega de información, Trípticos.



Materiales de temporada. Las familias reciben información, documentación sobre hábitos saludables alimenticios.

Formamos parte de sus eventos mediante **el día del arándano**, y ellos de los nuestros con lo que conseguimos que nos acerquen a los medios de comunicación públicos. El presupuesto es de 17.000 euros anuales.

- **Actividades o promociones relacionadas con las visitas de ESCOLARES** a granjas o escuelas campestres o excursiones y en campamentos de verano.
- **Campaña promocional familiar:** En hoteles familiares (MARINA DOR) realizaremos CAMPAÑAS de degustación DE ARÁNDANOS COMO CAMELOS a padres y a niños.

➤ **ESPECÍFICOS EN MAYORES**

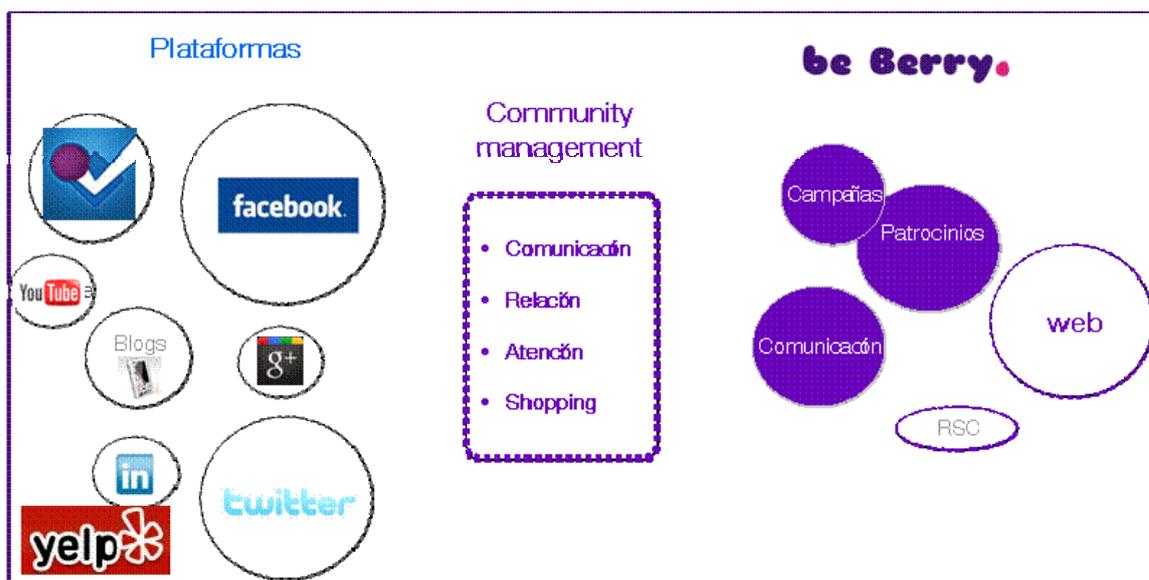
75.000€ / año

- Campaña contra el Alzheimer. Acuerdo con la asociación Alzhéimer sobre promoción y patrocinio de sus eventos a lo largo del año. El presupuesto es de 12000 euros anuales.

➤ **ESPECÍFICOS EN JOVENES, TRENDYS, GOURMETS**

125.000€ / año

- Presencia en Internet y redes sociales. Red 2.0; SEO y SEM





US Highbush Blueberry Council
Super Flavor

Consumers Kids/Teachers Food Processors Foodservice Blueberry Industry International Media Nutrition/Health

Home FAQ Site Map Contact Us

Welcome to the world of highbush blueberries. This portal will direct you to where you want to go for information in one of our specialized, content-oriented pages. Enjoy!

News

>8/1111 - USHBC Continuation Referendum passes by wide margin! <all news>

Latest on Health <emerging research>

USHBC Highlights <all highlights>

> US Blueberries a hit in Mexico! <view>

Popular Pages

- Recipes
- Suppliers List
- U-Pick Farms
- Gardening
- Festivals
- Blueberries

USHBC

--- Select ---

Blueberry Business Consumers Professionals International

USHBC is spreading the word about the goodness of blueberries in strategically placed advertisements in major food publications!

1º Punto de partida web BE-BERRY con contenidos diferenciados:

- Nuestro blog
- Prensa y eventos: actualización constante
- Recetas: vídeos y enlaces
- Dónde nos puedes encontrar
- Vida sana y saludable
- Enlaces a redes sociales:
 - Google +
 - Facebook
 - Twitter
 - RSS
 - LinkedIn
- Visitas estimadas al final de primer año: más de 1000 visitas al día.





✦ Mejoras web BE BERRY (estrategia de SEO)

- Apertura de una nueva sección de news
- Inclusión de vídeos de recetas de cocina

Actualmente se puede compartir en redes los contenidos de la web de bE BERRY y próximamente ya será viable poner en la home de las webs de alimentación, salud y dietética, links al perfil de bE BERRY en las redes sociales.

La presencia en redes sociales no sólo nos permitirá, a unos costes razonables, acceder a una masa crítica de potenciales consumidores muy elevada, sino que será posiblemente el único canal en el que se pueda recibir feedback continuo de los consumidores sobre nuestra marca, nuestros productos, acciones realizadas, etc....

✦ Popularizar vía web-red 2.0 el consumo de arándano:

- En su forma tradicional
- Como ingrediente en RECETAS: pasteles y dulces, bebidas, ensaladas, etc. (Trendy - gourmet)
- Datos nutricionales y de salud (estudios científicos)
- Presencia en los BLOGS de salud, dietética, cocina y alimentación más populares:

Para ello crearemos nuestra identidad de empresa en las principales plataformas de RRSS actuales: Facebook, Twitter, Google +, Canal bE BERRY en YouTube,

Ejemplo de web de cómo potenciar y promocionar el consumo de arándano:

✦ Newsletters y mailings:

Publicaciones periódicas con diversos contenidos sobre los beneficios del arándano.

✦ CONCEPTO:

El sentido del gusto y el olfato no es digitalizable vía twitter y via facebook. Nuestra sugerencia será descubrir propiedades, y hacer un mensaje más atractivo. Crearemos contenidos, reforzados con estudios médicos y científicos, donde se





indiquen los beneficios que el arándano tiene para la salud distribuyéndolos a través los medios de comunicación y de los especialistas en salud

2º SEO – SEM:

SEO incide en el posicionamiento natural u orgánico, presentando la referencia al Sitio Web de ADP España en el listado de resultados respuesta a búsquedas afines a nuestras áreas de actividad.

SEM (*Marketing en buscadores web*): aumento de visibilidad en el motor de búsqueda en páginas de resultados. También lo podemos definir como el pago por anuncios en los resultados de las búsquedas. Por ejemplo, la optimización del buscador web ó SEO, pago por colocación en buscadores, publicidad contextual.

Los objetivos que bE BERRY quiere alcanzar con el plan on line son:

- Aumentar la findability de bE BERRY, en Internet
- Emplazar al Site de bE BERRY en las primeras páginas de resultados de búsquedas de conceptos afines a sus principales áreas de negocio.

Aumentar las visitas al sitio web y, consecuentemente, los contactos potenciales de ventas

Campañas

Stand y degustación en eventos y festivales Musicales multitudinarios : Rock in Río, SOS, FIB...

En estos eventos tan multitudinarios se entregarán a la entrada de los mismos, tras el canje de las diferentes pulseras o entradas de acceso, un pequeño snack de nuestros productos a modo de tentempié gratuito. Esta acción vendrá apoyada con un stand de promoción y venta de fruta dentro de la zona de venta de comidas. Con tan sólo una pequeña infraestructura se tiene acceso constante a grupos de decenas de miles de personas. El presupuesto es de 25.000 euros anuales





- Darnos a conocer en ferias y canales gourmet:
 - <http://www.salondegourmets.com/> 5-8 marzo, Madrid.
 - Otro canal de venta:
<http://www.frutobos.com/tienda/catalogo.asp?xC=13&F=88>
- Inspiración en eventos como los Festivales del arándano en USA:
 - <http://www.floridablueberryfestival.org/>





4.7

4.7.1.1 CRONOGRAMA DE ACCIONES

	Inversión diaria:		21,33 €	32,26 €	43,48 €		ACCIÓN	63	34	32	33	88	88
	Días Adwords:		30	31	23	0		16	29	31	30	31	30
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	ABRIL
ADWORDS Búsqueda & Display			1.000	1.000	1.000	0		1.000	1.000	1.000	1.000	2.725	2.629
SEO. Plan Posicionamiento orgánico	1.300	390	390	390	390	390		390	390	390	390	390	390
DISPLAY Sites Propia. Open Brand Be Berry			475	2.474	426								
Agronegocios			600	800			Alimarket	675	1.575				
DISPLAY Sites de Alimentación			1.300										
Vehículo arandanito			10.000										
Degustaciones	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Presencia en eNewsletters propias y ajenas				500			Vida Rural	425	825				
Campaña Contra la obesidad	8.000				1.809			1.809	1.809		1.809	1.809	
Campañas varias					1.150	1.150	Alimentación sana			1.600	1.300		
Anuncios Red Social afin (facebook...)					1.389	3.819	Revista Club Gourmets			400	200		
Radio	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Televisión	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Monitorización	500		500	500	500	500	Monitorización y Optimización de resultados	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
Festivales	5.000	5.000	5.000										
Creatividades para campaña	1.550		195	195	195	195							
Presupuesto Acciones Planificadas	33.350	22.390	36.460	22.859	23.859	23.054		22.464	23.764	21.555	22.864	23.089	21.184
Acciones planificadas en función del rendimiento del test inicial												837	1.617
	33.350	22.390	36.460	22.859	23.859	23.054		22.464	23.764	21.555	22.864	23.926	22.801





4.8 RSC

be Berry nace con el compromiso de búsqueda de la sostenibilidad, de la creación de riqueza a través de actividades que sean útiles a la sociedad, ayuden a la creación de tejido social y en la medida de lo posible respondan a preocupaciones sociales y medio-ambientales.

Pensamos que esta filosofía de empresa tiene una re-alimentación positiva si la actividad empresarial sabe encontrar respuesta a las necesidades de la sociedad en la que se desarrolla dicha actividad; ya que, en ese caso, la sociedad responderá de vuelta hacia la propia empresa en un ciclo virtuoso que habilite la creación de valor sostenible.

En be Berry buscamos dos puntos de encuentro con ese concepto de actividad responsable hacia la sociedad y el entorno:

- Por un lado, ofreciendo un producto con unas cualidades nutritivas y dietéticas excepcionales, adecuado muy en particular para la alimentación infantil.

En nuestro país estamos asistiendo a un **problema de obesidad infantil muy preocupante**, del que ya lleva un tiempo alertando la Asociación Nacional de Pediatría. España es ya el segundo país europeo con mayor incidencia del sobrepeso (un 16% de los menores de 6 a 12 años de edad). Esta prevalencia de la obesidad es además un hecho alarmante en un país que hace solo 20 años destacaba por la mínima incidencia de este problema en el conjunto de Europa. La magnitud del problema es tal que las autoridades ya han tomado conciencia y recientemente se han producido las primeras iniciativas incluso legales como la Ley de Seguridad Alimentaria de Junio/2011, que prohíbe la venta de alimentos con un elevado contenido de grasas saturadas en las escuelas infantiles, obliga a los centros educativos a ofrecer un menú equilibrado y busca fomentar hábitos alimenticios saludables, o la propia [Agencia de Seguridad Alimentaria y Nutrición](#).

Es sin duda un problema complejo en el que intervienen múltiples factores, culturales y sociales, hábitos de vida como el sedentarismo, y muy especialmente la





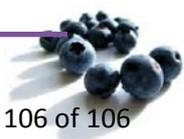
dieta.

Los arándanos de Be Berry son un producto que pueden dar respuesta en la búsqueda de alimentos sanos que sirvan como sustitutos positivos de los dulces, bollería industrial y “chuches” con alto contenido en azúcares y grasas saturadas. Desde be Berry apoyaremos actividades de concienciación y lucha contra esta “plaga” de nuestra sociedad de la mano de asociaciones sin ánimo de lucro comprometidas en esta causa, como la [Fundación Thao](#).

- Por otro lado, desde be Berry fomentaremos el cultivo y la producción de arándano en zonas rurales desfavorecidas con grave incidencia de despoblación.

En la cornisa cantábrica, y muy en particular en zonas de Asturias, Cantabria y el norte de Galicia, se dan las condiciones óptimas para producir arándano de calidad excepcional y que además puede aprovechar un hueco en la estacionalidad de la producción: desde finales de Junio la producción onubense empieza a decaer y sin embargo la producción del norte de Europa (*Alemania, Polonia*) no alcanza su momento óptimo hasta principios del otoño. Hay pues un margen en la segunda mitad del verano donde hay una bajada de la oferta y por tanto una buena oportunidad de comercialización en toda Europa. [Estudios del SERIDA dependientes del Principado de Asturias](#) han evaluado con resultados muy positivos esta oportunidad de negocio y las primeras cooperativas de productores locales han empezado recientemente a comercializar las primeras cosechas. En Be Berry sin duda sabremos dar salida a esta producción de arándano nacional para lo cual estableceremos los oportunos acuerdos con los comercializadores en origen, como [Asturian Berries](#).

- Desde un punto de vista medioambiental, existen algunas experiencias de regeneración de explotaciones mineras a cielo abierto mediante plantaciones de arándanos. Desde be Berry fomentaremos precisamente la comercialización de arándano proveniente de las cuencas mineras de Asturias habilitando una posible regeneración medio-ambiental.





También desde la perspectiva del medio ambiente, en be Berry favoreceremos el uso de envases 100% reciclables con un menor uso de plástico como [la nueva película flexible PET](#) que reduce en un 80% el material de embalaje de tarrinas de fruta fresca.



5 PLAN

DE

OPERACIONES



5 PLAN DE OPERACIONES

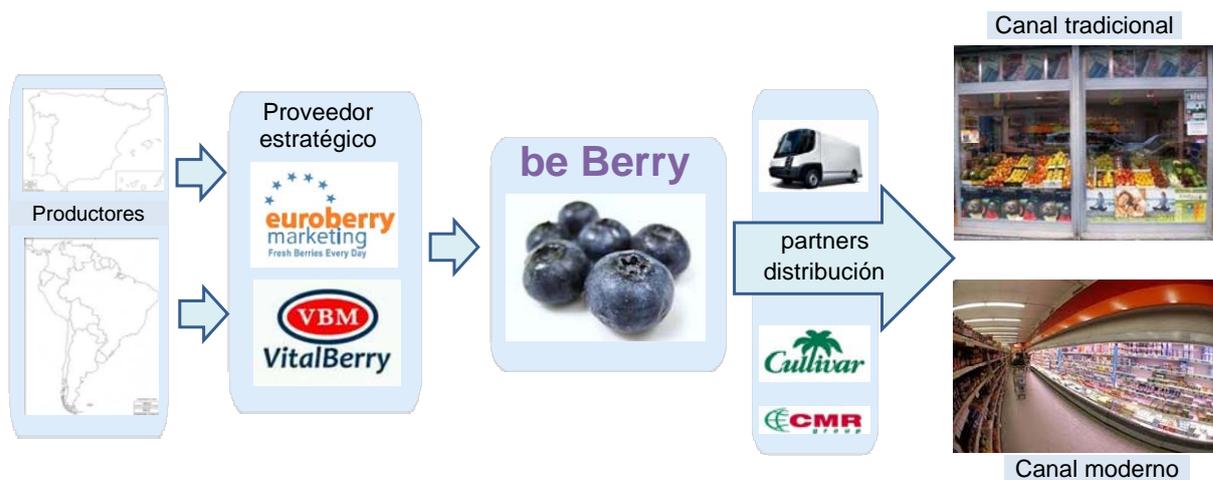
El objetivo del plan de operaciones es resumir las actividades clave de la organización y los procesos / procedimientos asociados a cada una de ellas.

Una vez expuestos y detallados los procesos se enumerarán los recursos necesarios para llevar a cabo nuestra actividad.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y ACTIVIDADES CLAVE

Be Berry se dedica a la comercialización de arándano fresco (como producto principal) y otros derivados (con el objetivo de dar apoyo al producto principal y reforzar la imagen de marca).

Dentro de la cadena de suministro de la producción y comercialización del arándano, Be Berry ocupa el 2º lugar entre los grandes productores/distribuidores mayoristas y los puntos de venta





Y dentro de esta cadena valor las actividades clave son:



A continuación se describirá cada una de las tres actividades clave de nuestra organización desde el punto de vista de operaciones (Adquisición de producto, empaquetado, venta).

5.2 ADQUISICIÓN DE PRODUCTO

Be Berry cuenta con proveedores que aseguran la disponibilidad de sus productos a los largo de todo el año, tanto en fresco como elaborado.

5.2.1 PRODUCTO FRESCO

Negociación con distribuidores y mayoristas de arándano fresco, asegurando la disponibilidad del producto a lo largo de todo el año. Para llevar a cabo esta actividad se cuenta con un Director Comercial encargado de las negociaciones y firma de contratos.

Para poder ofrecer producto fresco durante todo el año, se asegura el suministro, constante y bajo demanda (PULL), mediante un acuerdo de colaboración y suministro con el principal cultivador del sur de Europa e importador del sur de América: EUROBERRY MARKETING.





De este modo, Be Berry comercializará producto de origen español (Huelva y Asturias) cuando es temporada de verano, y completará el resto del año con producto de Uruguay, Chile, Argentina y Polonia.

Euroberry proveerá producto una vez por semana y directamente desde sus almacenes en Sevilla, a nuestra central logística situada en el Merca Madrid. Desde este punto se distribuirá la mercancía a todos los centros distribuidores o PdV según aplique.

Como alternativa, a posibles roturas de stocks o fallos en el transporte, se ha cerrado un acuerdo con “Frutas Terra 3”, empresa ubicada en Merca Madrid, experta en frutas frescas y verduras y con muchos años de experiencia, que asegura trazabilidad y producto de primera calidad en un plazo de 24 horas. El precio sería un 25-30% superior al negociado con nuestro proveedor habitual, aunque garantiza a cambio la continuidad del suministro

Los procesos clave dentro de esta actividad son:

- **Proceso de Adquisición**

Dado que el arándano fresco es un producto perecedero, el período que estableceremos como entrega de mercancía por parte del distribuidor será de una semana.

- **Logística para recepción de producto**

Tal y como se ha comentado anteriormente, el mayorista Euroberry, entrega el producto fresco en las instalaciones indicadas asegurando la cadena de frío desde el origen. Las condiciones de conservación, transporte y almacenaje son las siguientes:

- Temperatura de conservación: de 6 a 10 grados.
- Temperatura de almacenaje: de 4 a 6 grados

El transporte y distribución se realizará en cajas de 8 tarrinas cada una con un peso de 1 kgr por caja.

Asimismo, para el transporte, utilizaremos:

- Palet (modelo europeo) con una capacidad de 500 cajas
- Medio Palet con una capacidad de 250 cajas.





- **Inventarios Producto Fresco**

Se establece una gestión de inventario de cada referencia. Nuestro sistema de operaciones se basa en una gestión FIFO: first in first out, asegurando el control de trazabilidad y caducidades de cada producto y lote.

La venta estimada el primer año, que comprenderá desde el mes de julio a diciembre de 2013, es de 11.689 kgr. Estimando una demanda creciente a lo largo del año, se estima una capacidad máxima de almacenamiento el primer año de 11.194 kgr (1.599 tarrinas de 125gr) por cada instalación.

Se establecerá un mecanismo de comunicación con cada canal, cliente y comercial, en el que semanalmente se conozca la cantidad de producto/s aproximado presente en cada punto de venta. La herramienta elegida para realizar este control es Inventoria de NCH cuyo coste de licencia es de: 99€, y que nos permitirá entre otras cosas:

- Supervisión e informe de los promedios, costes y niveles de stock
- Establecimiento de advertencias de stock con nivel bajo para saber cuándo volver a hacer el pedido
- Vista rápida de los niveles generales de inventario, por ubicación o categoría
- Ver historial de productos desde que los artículos fueron recibidos o vendidos
- Transferencia de existencias entre las ubicaciones
- Mantenimiento de una base de datos de sus clientes y proveedores
- Crear órdenes de compra y enviarlas por correo electrónico directamente a los proveedores
- Acceso de múltiples usuarios a través de la interfaz web
- Asignación de niveles de acceso adecuado a los distintos usuarios
- Administración de múltiples empresas simultáneamente

- **Logística para envío de producto a los distribuidores**





El transporte de producto tanto fresco como elaborado (ver a continuación), se realizará a través de los acuerdos con los distribuidores. Estos partners se encargarán de recoger el producto de nuestras instalaciones en los mercados para colocarlos en el canal.

El control de la periodicidad de envío de producto fresco (tanto en tarrina estándar como en bolsa Flush) se realizará a través de la herramienta Inventoria ya comentada anteriormente.

Al igual que la recepción de producto la salida del mismo se realizará en cajas de 8 tarrinas cada una con un peso de 1 Kg por caja y se utilizarán dos tipos de palets:

- Palet (modelo europeo) con una capacidad de 500 cajas
- Medio Palet con una capacidad de 250 cajas.

5.2.2 PRODUCTOS ELABORADOS

Como se ha comentado anteriormente, además del producto fresco Be Berry comercializará productos elaborados derivados del arándano. Estos productos serán inicialmente:

- Arándano deshidratado
- Mermelada
- Zumos

Be Berry ha desarrollado acuerdos con productores de estos derivados que entregarán el producto ya etiquetado y en el envase diseñado. Be Berry proveerá a estos productores la materia prima necesaria para la producción a través de sus distribuidores (ver detalle en proceso de logística de entrada y salida).

Los procesos a tener en cuenta dentro de esta actividad son:

- **Periodicidad de compra**

Dado que su caducidad es muy superior a la del producto fresco, las solicitudes de pedido se realizarán una vez al mes inicialmente, con el objetivo de ir a peticiones





bajo demanda cuando se cuente con valores históricos de consumo de al menos 6 meses

- **Logística para recepción de producto**

Para la recogida de los productos elaborados, se firmarán acuerdos con distribuidores que realizarán la recogida, transporte y entrega del producto a los canales de distribución definidos en el plan comercial y cuyos costes están reflejados en el plan financiero.

- **Política de inventarios Producto Elaborado (Stock y rotación)**

Estos distribuidores cuentan con instalaciones propias para el almacenaje de los productos elaborados por lo que no se requiere de inventario por parte de Be Berry.

5.2.3 EMPAQUETADO DEL PRODUCTO FRESCO

Be Berry recibirá el producto fresco de origen empaquetado en tarrinas transparentes de 125 gr. Dado que una de las claves de nuestra estrategia es la apuesta por un packaging innovador, disruptivo y atractivo, parte (10%) de estas tarrinas serán re-empaquetadas en nuestros propios envases. Para ello contaremos con una instalación en Merca Madrid. La manipulación de la mercancía (recepción, descarga, refrigeración, y re-empaquetado), se subcontratará dentro de las propias instalaciones de Merca Madrid. Los costes derivados de esta actividad están incluidos en el plan financiero.

El nuevo envase (es el llamado bolsa de 50gr) será diseñado (al menos definir criterios de diseño) por Be Berry y su producción se encargará a una empresa especializada. Se ha contactado con la empresa Dynaplast en Alcalá de Henares, que realiza diseños propios para cantidades a partir de 100.000 unidades.

- **Proceso de re-empaquetado**

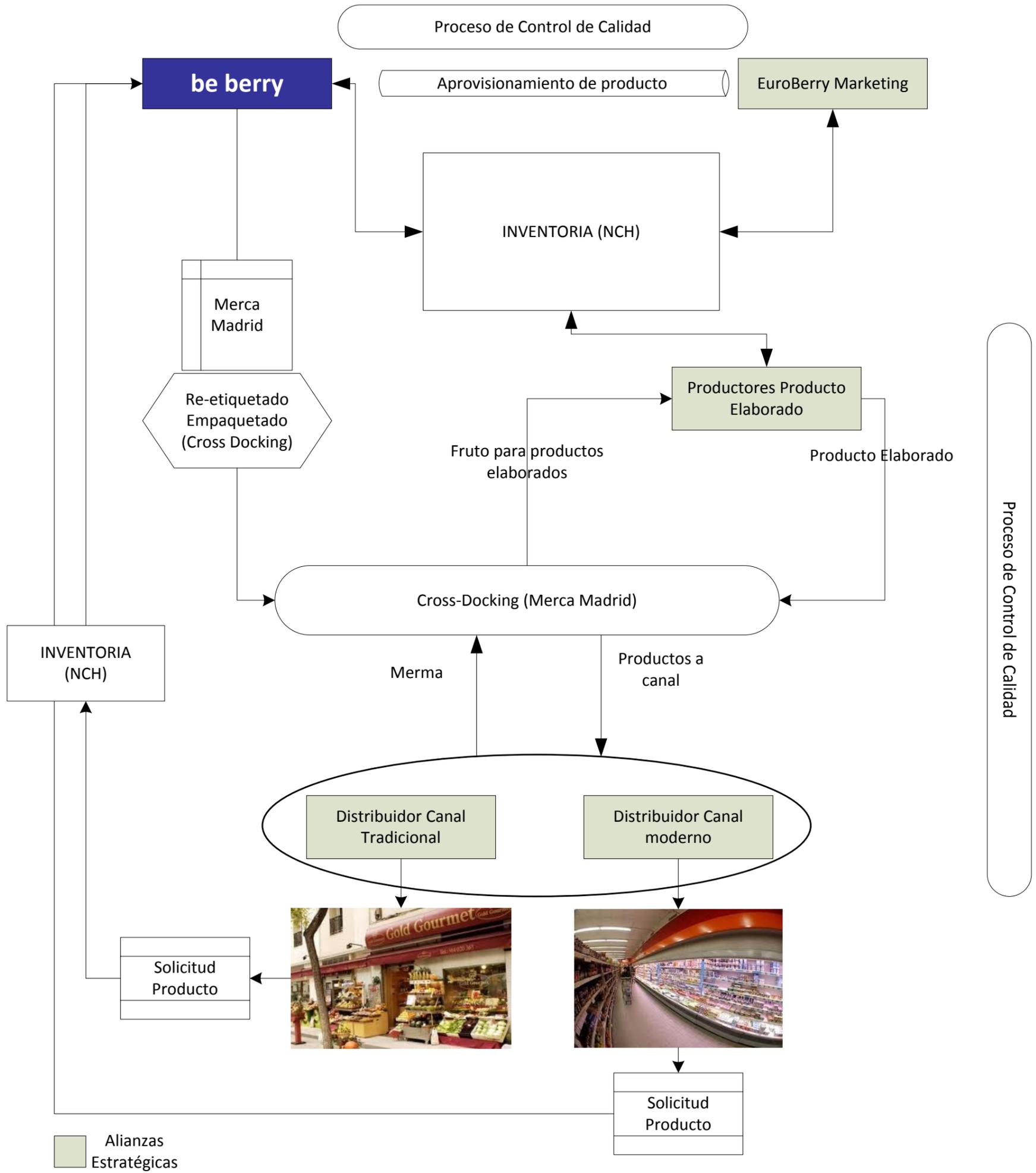
Una vez que el producto fresco esté en nuestras instalaciones, en las tarrinas estándar de 125gr, un 10% de las mismas serán seleccionadas para desempaquetar y volver a embolsar en las bolsas Flush diseñadas por Be Berry





En todo el proceso se aseguran las condiciones de conservación especificadas en el apartado anterior

En el siguiente gráfico se muestra el proceso completo desde la adquisición de producto hasta su colocación en el lineal





5.2.4 VENTA

Será clave para Be Berry el modo en el que se haga llegar el producto al cliente. Dado que, inicialmente, por tamaño de empresa y relevancia de la marca, es inviable la negociación directa con las grandes superficies, y que por volumen de actividad será complicado llegar a todos los establecimientos definidos en la estrategia de, se ha contactado con distribuidores tradicionales y modernos, especializados en esta actividad y que nos permiten llegar a todos los canales definidos en el plan estratégico.

Para esta actividad contamos en Be Berry con una Dirección Comercial y 3 comerciales. Los distribuidores con los que se han llevado a cabo conversaciones son

- CMR
- Cultivar
- ARC Eurobanan

Todos ellos cuenta con instalaciones en Merca Madrid, dónde recibirán nuestros productos

5.3 RECURSOS

Se detallan a continuación los recursos materiales con los que contará la empresa para la realización de su actividad.

5.3.1 UBICACIÓN

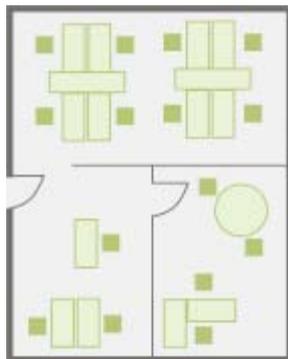
Be Berry contará con una oficina situada en el pleno corazón financiero de Madrid y ubicada en UNICENTRO Business Center, situado en el Paseo de la Habana, 9-11. La oficina contará con un despacho para el CEO/Director Comercial y cuatro puestos de trabajo para el Director de Operaciones y los tres comerciales. El coste del alquiler es de 2.000 € mensuales en los que se incluyen:

- Despacho totalmente amueblado y decorado con acceso 24 horas.
- Climatización individual y gastos de comunidad, mantenimiento y limpieza diaria.
- Domiciliación social y fiscal de la sociedad
- Recepción bilingüe –inglés-





- Atención personalizada de visitas.
- Recepción y distribución de correo, paquetería, fax, etc.
- Acceso a internet con conexión de fibra óptica.
- SAI (sistema de alimentación ininterrumpida)
- FIREWALLS y VLANS
- Infraestructura de red con cableado.
- Asignación de un número de teléfono privado.
- Servicio de contestación personalizada de llamadas y de desvío de llamadas a cualquier lugar del mundo.
- Logotipo de la empresa en el directorio general.
- Prensa diaria en zona común y uso de sala de espera, recepción y cafetería.
- Uso de 4 horas al mes de sala de hasta 10 personas.



Por otro lado y como hemos comentado en el apartado de Empaquetado, Be Berry contará con instalaciones en los mercados clave del territorio español, en el que se recibirá el producto fresco y en el que parte de las tarrinas originales serán re-empaquetadas.

Para ello contará con un almacén en Merca Madrid (contemplado en el plan económico

5.3.2 MATERIALES

Recursos materiales de los que está dotada la empresa para dar soporte a toda la actividad de la misma





5.3.3 EQUIPAMIENTO DE OFICINA

En la siguiente tabla se especifican los recursos necesarios para cada uno de los empleados de Be Berry

Equipamiento	PC Portátil	PC Sobremesa	Coche	Teléfono Móvil	Centraleta / Teléfono Fijo	Fotocopiadora / Fax (Escáner)
CEO / Director comercial	Si		Si	Si		
Director Director de Operaciones	Si		Si	Si		
Comercial Zona Norte	Si		Si	Si		
Comercial Zona Sur	Si		Si	Si	Si	Si
Comercial zona Centro	Si		Si	Si		
Administrativo		Si				
Personal en Merca Madrid		Si				
TOTAL	5	2	5	5	1	1

5.3.4 SERVICIOS EXTERNOS

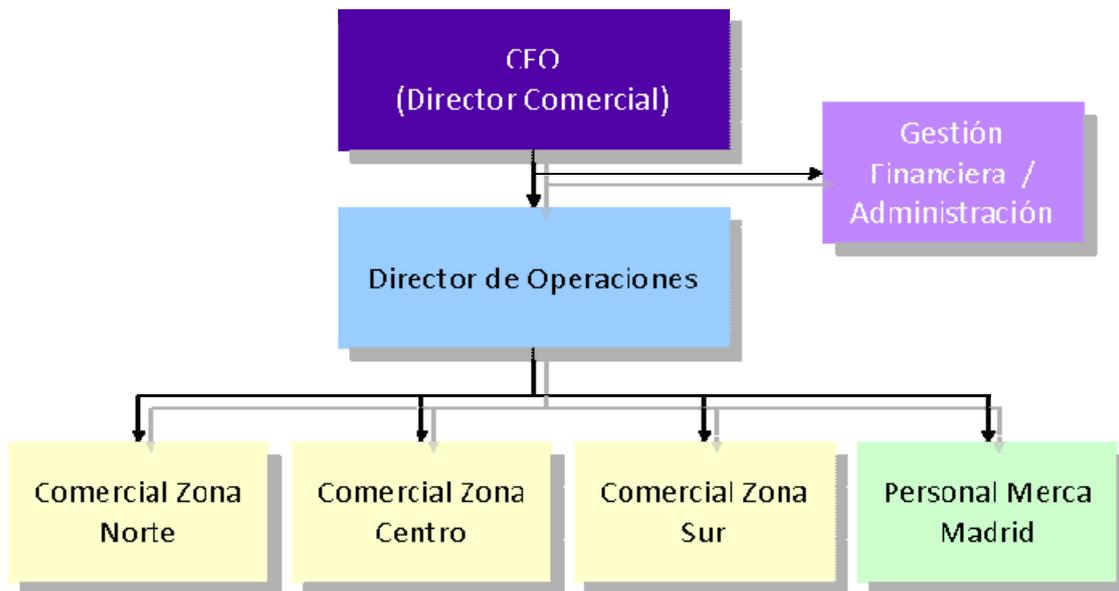
Hay una serie de servicios complementarios que, tal y como se reflejarán en el plan de RRHH serán contratados a empresas externas. Algunos de estos servicios son:

Servicio
Gestoría
Limpieza
Contratación de Telefonía fija y móvil + ADSL
Mantenimiento de equipamiento informático
Mantenimiento equipamiento industrial de empaquetado
Reving Vehículos de empresa
Asesoría legal
Asesoría de calidad

5.3.5 RECURSOS HUMANOS

La estructura de la empresa desde el punto de vista de RRHH será





Los perfiles y funciones se detallan en el plan de RRHH.

5.4 PROCESOS

Para la elaboración del mapa de procesos de Be Berry, se parte del plan estratégico a partir del cual se identifican las actividades estratégicas, claves y de soporte que permitirán el desarrollo de la actividad principal de la compañía y la consecución de sus objetivos.

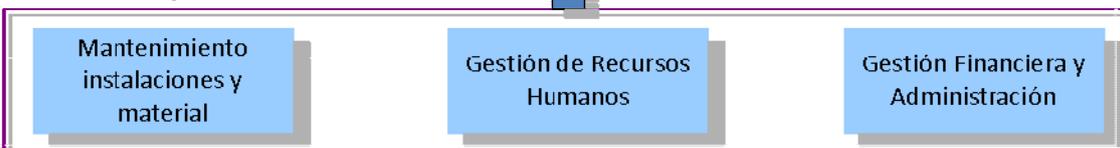
Procesos Estratégicos



Procesos Clave



Procesos de Soporte





5.4.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

Be Berry basa su actividad en tres procesos estratégicos que se detallan a continuación:

5.4.1.1 PARTNERS ESTRATÉGICOS

Mediante este proceso estableceremos relaciones estratégicas con empresas colaboradoras que aseguren tanto la provisión de producto fresco y elaborado como su distribución a los puntos de venta, de manera que los consumidores tengan garantizado, en todo momento, el acceso a nuestros productos. La vocación de Be Berry es la de integración vertical con los actores en la cadena de suministro

La responsabilidad de esta actividad recaerá sobre la Dirección Comercial. y las actividades fundamentales serán:

- Identificar futuros proveedores / distribuidores y mantener contacto continuo con los actuales para la mejora de condiciones contractuales y aprovechar posibles sinergias
- Colaboración con entidades públicas y privadas para el establecimiento de posibles colaboraciones puntuales que favorezcan la promoción de nuestros productos

Las relaciones externas más relevantes en el inicio de nuestra actividad son:

- **Euroberries Marketing** – Asegura el abastecimiento de producto fresco durante todo el año
- **Productores de producto elaborado** – encargados de producir los productos elaborados definidos en la estrategia de Be Berry. Inicialmente son:
 - Arándano deshidratado
 - Mermelada
 - Zumos
- **Distribuidores** – Que permiten a Be Berry la presencia de nuestros productos en todos los canales objetivo (definidos en el plan de marketing)





5.4.1.2 MARKETING DE PRODUCTO Y MARCA

Con Dos objetivos clave dentro de la estrategia de Be Berry:

- Promover y aumentar el conocimiento y el consumo de arándano fresco en España
- Posicionar nuestra marca en la mente del consumidor de manera que se asocie de manera directa con el arándano fresco

Responsabilidad de la Dirección Comercial, las tareas clave dentro de este proceso serán:

- Definición de la estrategia de producto y marca. Plan de Marketing
- Relación con la empresa de publicidad encargada de la puesta en marcha de las promociones del producto y marca
- Definición de los briefings para las campañas de promoción del producto y marca
- Definir estrategia de crecimiento territorial
- Establecer los precios de venta del producto
- Participación en foros y eventos en general para la promoción de la compañía
- Scouting de mercado y competencia
- Comprender las necesidades de cada segmento de clientes y adecuar la estrategia de la compañía a las mismas
- Establecimiento, seguimiento y medida de los objetivos de posicionamiento
- Realización de encuestas periódicas para medir el posicionamiento de la marca y el producto

5.4.1.3 RELACIÓN CON LOS CONSUMIDORES

Desde el punto de vista de compañía y como soporte fundamental a la difusión y fortalecimiento tanto de la marca como del producto, serán clave los mecanismos establecidos para la gestión de la relación con los consumidores





Responsabilidad del Director comercial y con las siguientes competencias:

- ▣ Diseño de la página web que será el principal punto de contacto con el consumidor final
- ▣ Gestión del proveedor encargado del desarrollo y hosting de la página web
- ▣ Definición de los contenidos a incluir en la web (información de marca y producto, referencias de estudios, consejos alimenticios, distribución del producto, promociones, etc...)
- ▣ Gestión de imagen de compañía, marca y producto en las RRSS (incluye todas las actividades de community manager & SEO)
- ▣ Presencia en foros de web y salud
- ▣ Seguimiento de indicadores clave (en la web y RRSS)
 - Página vista
 - Visitas
 - Usuario único
 - Reach
 - Tiempo en el site
 - Tasa de rebote

5.4.2 PROCESOS CLAVE

5.4.2.1 APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTO

El objetivo es asegurar el abastecimiento de producto fresco y elaborado durante todo el año. Se pondrán en marcha mecanismos que eviten que la estacionalidad del producto impacte de forma relevante en el precio y se asegure su disponibilidad para el consumidor final

Este proceso recae sobre la Dirección de Operaciones y las actividades a desarrollar son:

- ▣ Contacto con mayoristas para el control de actividades (incluye producto fresco y elaborados)





- ✦ Junto con la Dirección comercial, negociación de acuerdos con mayoristas de producto
- ✦ Establecimiento de plazos y condiciones de entrega
- ✦ Gestión de pedidos hacia los mayoristas (a través de Inventoria)

5.4.2.2 LOGÍSTICA Y EMPAQUETADO

La misión fundamental es colocar tanto el producto fresco como los elaborados en los canales definidos en el plan de marketing. Deberá satisfacer la demanda generada, entregando el producto en las mejores condiciones y garantizando la calidad del mismo en todo el proceso

Será responsabilidad del área de operaciones asegurar el cumplimiento del proceso logístico global. A continuación se enumeran las actividades que se incluyen:

- ✦ Previsión de la actividad de los centros logísticos (Merca Madrid)
- ✦ Gestión del almacenamiento en Merca Madrid
- ✦ Recepción de mercancía (fresco y elaborado) y traslado interno en almacén
- ✦ Preparación de los pedidos de salida o la ejecución de cross docking
- ✦ Realización de las actividades de transformación:
 - etiquetado con marca propia (si no viene de origen)
 - empaquetado en formato flush (subcontratado a Merca Madrid)
- ✦ Gestión de la demanda por parte de los canales (a través de Inventoria)
- ✦ Control de indicadores del proceso:
 - Plazos de entrega
 - Evolución del stock
 - Seguimiento de la utilización de capacidades en el transporte
 - Costes del proceso logístico completo





5.4.2.3 GESTIÓN DEL CANAL

Su objetivo es definir la estrategia con los canales, y gestionar –la relación con los Distribuidores, de manera que se asegure la disponibilidad de los productos de Be Berry en el mayor número de PdV, en la ubicación y condiciones deseadas.

Será responsabilidad del área Comercial llevar a cabo este proceso. Las actividades fundamentales incluidas son:

- ▣ Gestión de la relación con los diferentes distribuidores y el canal (posventa)
- ▣ Diseñar y gestionar el portal web en la parte correspondiente a “empresas” para la relación con distribuidores y gestión de pedidos con pequeños comerciantes.
- ▣ Búsqueda de nuevas vías de crecimiento de los canales de venta, a través de nuevos distribuidores o ampliando la relación con los existentes
- ▣ Controlar la ubicación del producto en el punto de venta
- ▣ Control de resultados de ventas por canal, distribuidor y región

5.4.3 PROCESOS DE SOPORTE

5.4.3.1 MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES Y MATERIAL

Es el proceso que asegurará el mantenimiento tanto de las instalaciones en las que Be Berry desarrolle su actividad, como del equipamiento de oficina e industrial utilizado.

Este proceso recae sobre la Dirección de Operaciones y las actividades a desarrollar son:

- ▣ Gestionar desde el punto de vista contractual y operativo a las empresas externas que realizarán el mantenimiento:





- Empresa para el soporte de material de oficina y sus instalaciones de telecomunicaciones
- Empresa dedicada a la limpieza y mantenimiento general de la oficina
- Controlar los niveles de servicios acordados con las empresas de mantenimiento

Inicialmente Be Berry ha optado por la ubicación de su oficina en un centro de negocios. El contrato de alquiler del mismo cubrirá todas las necesidades relacionadas con este proceso.

5.4.3.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cubre la contratación y formación del personal necesario para llevar a cabo la actividad de Be Berry

Será responsabilidad del CEO / Director comercial y cubre las siguientes actividades:

- Selección / Contratación
- Establecimiento de condiciones laborales
- Organización de la formación necesaria para el personal de Be Berry
- Evaluación del desempeño del personal

5.4.3.3 GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRACIÓN

Dar soporte administrativo a toda la actividad de Be Berry. Este proceso será responsabilidad del CEO y cubre dos áreas bien diferenciadas:

1) Gestión Financiera

El objetivo del proceso es garantizar a la empresa:

- SUPERVIVENCIA para seguir funcionando a lo largo del tiempo y atender los compromisos.
- RENTABILIDAD para generar beneficios.



- ▣ CRECIMIENTO para incrementar la cuota de mercado, las ventas, los beneficios.

La responsabilidad del mismo recaerá sobre el área financiera que se encargará de llevar a cabo las siguientes tareas:

5.5 GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y SISTEMA DE CALIDAD

La gestión de la calidad del producto tanto fresco como elaborado se delegará a expertos profesionales independientes (*SGS, compañía líder en todo el mundo en inspección, verificación, ensayo y certificación*). Por otro lado Be Berry apostará por la certificación e implantación de un sistema de Calidad ISO 9001.



**6 PLAN
DE
RRHH**



6 PLAN DE RR.HH

El plan de Recursos Humanos define detallamos la estructura organizativa de BE BERRY en función de los diferentes puestos de trabajo necesarios y las dependencias jerárquicas de los puestos mediante un organigrama.

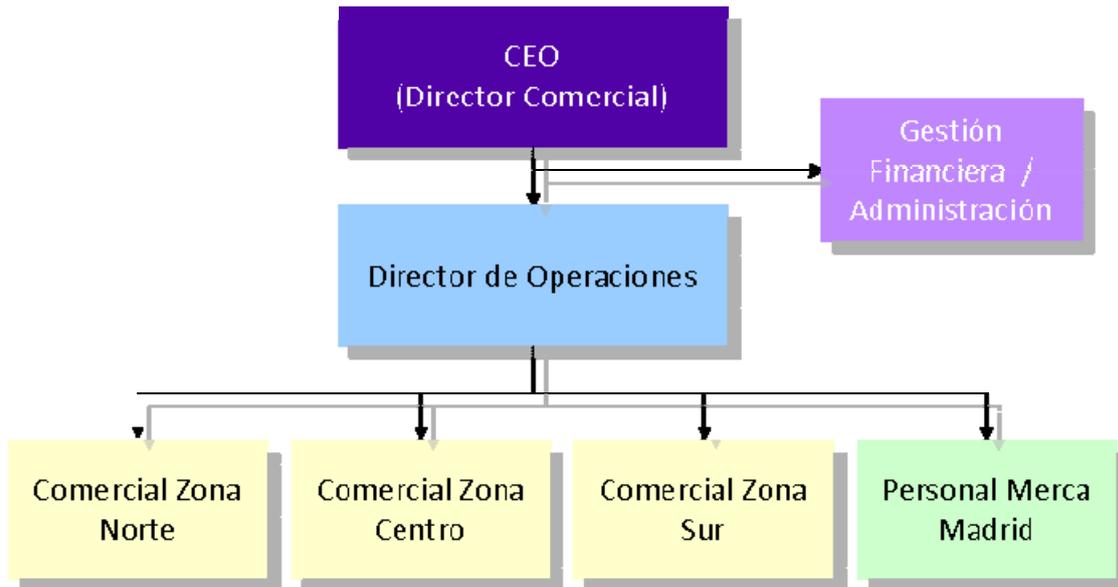
A continuación, una vez conocidos los puestos, hemos incluido una descripción de los mismos con las funciones que debe desempeñar quien ocupe cada puesto, sus responsabilidades y posteriormente las competencias que requiere cada puesto.

Establece el modo en que seleccionarán a las personas que formarán parte de la compañía y una vez estén contratadas la formación que se les proporcionará para el mejor desempeño de su trabajo. También define las políticas para el control y el modelo de carrera a establecer que permita un crecimiento coherente de la plantilla acorde al aumento del volumen de negocio previsto para los próximos años.

La estrategia de gestión de recursos humanos está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de los trabajadores en la empresa, de forma que la gestión de los Recursos Humanos sea uno de los pilares fundamentales del éxito.

6.1 ORGANIGRAMA

En este organigrama se representan las relaciones jerárquicas entre los distintos puestos. Es una primera visión de la organización de la empresa.



6.2 DEFINICIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

Director General/ Director comercial: Es el máximo responsable de la empresa y el primer ejecutivo. Responsable de la coordinación de todas las operaciones de Negocio de la compañía, reportando directamente a la propiedad de la empresa. Sus principales funciones serán:

- ✦ Determinación de la estrategia de la organización y responsable de la gestión y rentabilidad de la empresa.
- ✦ Establecimiento de los objetivos a corto, medio y largo plazo, así como el desarrollo y propuesta de los planes de explotación que mejor se adapten a los desarrollos futuros de la compañía.
- ✦ Asignación de recursos a fin de lograr un equilibrio entre la rentabilidad a corto y largo plazo. Para ello, se responsabilizará de la organización de los recursos que la compañía pone a su disposición, tanto técnicos como humanos, para maximizar las sinergias y optimizar el funcionamiento de la misma.
- ✦ Control de todas las áreas de negocio de la empresa siendo el último responsable de los resultados globales ante la propiedad.
- ✦ Máximo representante de la compañía frente a terceros, sean proveedores, clientes, inversores u otro tipo de organizaciones profesionales, respondiendo





en nombre de la compañía y plasmando en comité las tendencias del mercado en orden a terceros o competidores.

- * Definir la estrategia de marketing
- * Planificar, elaborar e implementar el plan de marketing de la empresa.
- * Elaborar, controlar y gestionar presupuestos.
- * Elegir, negociar y contratar las agencias de publicidad, comunicación y medios con las que trabajarán.
- * Proporcionar soporte a la acción comercial.
- * Supervisar y controlar la introducción y lanzamiento de nuevas líneas de servicios.
- * Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas.
- * Investigación de mercado utilizan fuentes internas y externas con la finalidad de conocer al público objetivo e identificar oportunidades de mercado.
- * Definir y supervisar la política de común y RR.PP. de la organización, así como determinar la estrategia promocional al canal / cliente final.
- * Selección, formación y desarrollo de sus equipos.
- * Optimizar los recursos humanos de la empresa, bajo criterios de coste, dentro de un buen clima de trabajo, mediante el conocimiento del potencial humano de la misma general e individualmente considerado, que permita fijar unas políticas de promoción y de formación, y un aprovechamiento óptimo del personal.
- * Prevención de Riesgos Laborales: coordinar y supervisar todo lo relacionado con la seguridad y salud laboral.
- * Obtener una mejora del clima laboral a través de una mejora en los procesos de evaluación continua y conocimiento.
- * Definir la estrategia y las políticas de desarrollo de carreras profesionales mediante la evaluación del desempeño.
- * Confeccionar el Plan Anual de Seguridad, seguimiento de los accidentes laborales (frecuencia, gravedad,...).
- * Desarrollar y establecer las políticas de motivación de los profesionales así como las políticas de retribución e incentivos.





- ✦ Dirigir el área administrativa laboral relativa a contratación y confección de nóminas contando o no con el apoyo de una asesoría externa.
- ✦ Definir la política de selección de la firma analizando necesidades y responsabilizarse, en caso de que fuera necesario, de la contratación de terceros como consultores de selección o de análisis de puestos.
- ✦ Negociación de convenios con los colectivos de trabajadores.

Director de Operaciones: Reportando directamente al Director General entre sus principales funciones figurarán:

- ✦ Elabora la estrategia y la planificación de los procesos necesarios para la consecución de los objetivos determinados por la Dirección General. Es responsable de los medios técnicos a poner en marcha dentro de los límites presupuestarios definidos con la dirección financiera.
- ✦ Responsable de definir el modelo de explotación y organización de la compañía, en aras de asegurar una mayor rentabilidad y acelerar la expansión y crecimiento del negocio.
- ✦ Supervisa el conjunto de servicios, sedes y unidades que componen la compañía y, llegado el caso, la subcontratación de los servicios.
- ✦ Posee la responsabilidad sobre toda la cadena de suministro, los procesos de aprovisionamiento, la planificación y distribución, el nivel de servicio a clientes, niveles de circulante en inventario, presupuesto de gastos de transporte, etc.
- ✦ Diseño y puesta en marcha de una metodología de gestión de proyectos.
- ✦ Decide la externalización de los servicios.

Responsable de Administración: Responsable del departamento financiero reportando al Director General sus principales atribuciones serán:

- ✦ Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros.
- ✦ Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos y diseño de los procesos presupuestarios.





- * Gestión de las variables financieras.
- * Optimización de la política fiscal de la empresa.
- * Supervisión de la relación con terceros: Auditores externos y Administraciones.
- * Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos y reorientaciones estratégicas.

Comercial:

- * Generar ventas.
- * Comunicar imagen y servicios de Be Berry.
- * Proveer a Be Berry de información del exterior.
- * Pro-actividad en la aplicación del proceso comercial y en mejora sus habilidades profesionales.
- * Planificación.
- * Elaboración de previsiones de ventas.
- * Cualificación del territorio asignado.
- * Captación de nuevos clientes en el territorio asignado: prospección telefónica, visitas a prospectos, análisis de necesidades y diseño de la solución, presentación de oferta, negociación y cierre de contrato.
- * Penetración en clientes de cartera: cualificación del territorio, prospección telefónica, visitas a prospectos, análisis de necesidades y diseño de la solución, presentación de oferta, negociación y cierre de contrato.
- * Pro-actividad para aplicar eficaz y eficientemente las políticas, procesos, procedimientos y técnicas que se determinen para su territorio.
- * Utilizar las herramientas que se establezcan a tal efecto.
- * Proponer mejoras a los procesos, procedimientos y técnicas.
- * Mejorar como profesional: autoevaluarse, identificar fortalezas y aspectos a mejora y permanentemente desarrollar conocimientos, competencias y habilidades alineados con dicha mejora profesional.

Personal en Mercamadrid:

- * Picking, será el encargado del proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados.





- Recepción de mercancía, incluyendo control documental, descargar la mercancía, realizar un control cuantitativo y cualitativo e integrar la mercancía recibida en el stock de la empresa
- Comprobar calidad: número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional. Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor, calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado
- Re-etiquetado, re-empaquetado, y re-embalaje.

6.3 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.

A continuación definimos las Competencias Críticas para el desarrollo de negocio, y los valores en los que se basa el modelo de gestión de nuestra empresa son los siguientes:

- Flexibilidad: Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente.
- Innovación: Continua generación de ideas que aporten valor a la compañía.
- Excelencia: Capacidad de mejora continua, fuerte compromiso y entusiasmo con nuestro trabajo.
- Trabajo en equipo: Trabajo por un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos.
- Orientación hacia las personas: Para el equipo directivo es muy importante el desarrollo de las personas para que éstas mejoren sus habilidades y adquieran otras nuevas.

Modelo de Gestión por Competencias:

Se han identificado cinco grupos de competencias: habilidades básicas, habilidades operativas, habilidades comerciales, habilidades de gestión y habilidades de estrategia de negocio. Cada grupo se compone a su vez de cinco competencias. Cada una de ellas se valora en 5 niveles: elemental, básico, normal, avanzado, experto.

1. Grupo de Competencias de Habilidades Básicas





- ✦ Nivel 1. Capacidad comunicación: Habilidad para transmitir ideas, información y puede recibir el feedback de las personas que le rodean, ya sean internas o externas a la empresa.
- ✦ Nivel 2. Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas aunando esfuerzos con el fin de obtener un objetivo común.
- ✦ Nivel 3. Polivalencia: Capacidad para desempeñar distintas funciones que se le asignen y adaptarse rápidamente a esos cambios.
- ✦ Nivel 4. Resolutiva: Capacidad para resolver cuestiones de una forma rápida, aportando soluciones diseñadas para cada situación.
- ✦ Nivel 5. Flexibilidad: Capacidad de adaptación a situaciones cambiantes.

2. Grupo de Competencias de Habilidades Operativas

- ✦ Nivel 1. Eficiencia: Capacidad para la correcta realización de tareas, gestionando correctamente los recursos actuales.
- ✦ Nivel 2. Capacidad analítica: Capacidad de entender una situación, y analizarla para su posterior toma de decisiones.
- ✦ Nivel 3. Capacidad autogestión: Capacidad para organizar, planificar y gestionar su trabajo cuando no existan otras directrices de los puestos superiores.
- ✦ Nivel 4. Orden: Capacidad de ordenar actividades, trabajos, tareas para su correcto desempeño, ahorrando tiempo y recursos
- ✦ Nivel 5. Creatividad: Capacidad de aportar ideas.

3. Grupo de Competencias de Habilidades Comerciales

- ✦ Nivel 1. Identificación necesidades cliente: Supone ser sensible a las necesidades que tiene el cliente.
- ✦ Nivel 2. Focalizado: capacidad de identificar las actividades necesarias para avanzar en el proceso comercial y de concentrarse en la ejecución de dichas actividades.





- ✦ Nivel 3. Empatía: Capacidad para comprender y ponerse en el lugar de otra persona y aplicarlo a la consecución de los objetivos definidos en la estrategia general de la empresa.
- ✦ Nivel 4. Orientado a objetivos y resultados: demostrable haber conseguido objetivos en su experiencia en ventas.
- ✦ Nivel 5. Capacidad fidelización clientes: Capacidad de mantener y aumentar la cartera de clientes de la empresa. Conseguir que los clientes se mantengan satisfechos a lo largo del tiempo.

4. Grupo de Competencias de Habilidades de Gestión

- ✦ Nivel 1. Soluciones de valor para cliente: Capacidad de dar al cliente un valor añadido.
- ✦ Nivel 2. Capacidad toma decisiones: Capacidad de tomar decisiones cotidianas referentes a su puesto.
- ✦ Nivel 3. Planificación. Capacidad de dar a las personas las instrucciones adecuadas, dejando claras las necesidades y exigencias del proyecto.
- ✦ Nivel 4. Gestión personas: Habilidad para hacer que otras personas actúen según nuestros criterios utilizando el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere.
- ✦ Nivel 5. Desarrollo de personas: Desarrollar el conocimiento de las personas para beneficio de la organización.

5. Grupo de Competencias de Habilidades de Estrategia de Negocio

- ✦ Nivel 1. Transformación de oportunidades: Ser consciente de las oportunidades de mejora y adaptar sus métodos de trabajo. Capacidad para implantar nuevas acciones para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa trabajando para vencer los obstáculos y barreras que se puedan presentar.
- ✦ Nivel 2. Adaptación al entorno: Capacidad para realizar acciones que faciliten los cambios necesarios para que la empresa afronte con éxito los retos de futuro.





- ✦ Nivel 3. Planificación negocio LP: Capacidad para tomar decisiones que relacionen la situación actual de la empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo.
- ✦ Nivel 4. Perspectiva global: Visión completa del negocio tanto a nivel interno dentro de la organización como a nivel externo. Capacidad para prever cambios en el entorno. Conocer a fondo el negocio y su funcionamiento en relación a los proveedores, competidores, alianzas, tendencias, evoluciones del sector, etc.
- ✦ Nivel 5. Liderazgo personal: Implica el deseo de guiar a los demás. Utiliza estrategias para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar altos niveles de productividad. Actúa como modelo a seguir por los demás. El liderazgo suele estar, aunque no siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

6.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

6.4.1 PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez definidas las funciones a desarrollar en cada puesto y con el mapa de competencias perfectamente detallado, la selección se realizará internamente, pues Be Berry quiere seleccionar a las personas directamente.

Se elegirán candidatos adecuados para los diferentes puestos a través de publicaciones de anuncios en prensa escrita generalista y plataformas online de búsqueda de empleo exponiéndose los requisitos imprescindibles y adicionales y las funciones a realizar.

Se solicitará a los aspirantes el envío de una carta de presentación formal donde expongan las razones que les impulsan a solicitar el puesto y fotocopias compulsadas de las acreditaciones solicitadas en los requisitos imprescindibles y del nivel de inglés en caso que el candidato posea certificado.

Tras recibir las Curriculum Vitae continuará el proceso de selección con las siguientes etapas:





1. Se desestimarán todos aquellos que no cumplan las exigencias de los requisitos imprescindibles.
2. Internamente evaluará el contenido de la carta de presentación formal y el grado de cumplimiento de los requisitos adicionales. Tras su análisis seleccionará un número de candidatos no superior a 10 y mantendrá reunión con el Director de Finanzas/administración donde se requiere la incorporación para acordar el listado definitivo de candidatos.
3. Se realiza entrevista presencial con cada uno de los candidatos.
4. Se determinará si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
5. Se evaluará las competencias por medio de evaluaciones técnicas o/y psicológicas.
6. Se asignará un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
7. Finalmente se mantendrá reunión entre todos los Directores de la compañía para decidir el candidato que se incorporará al puesto, en función de la puntuación.

Si en alguna de las fases anteriores se observase que ninguno de los candidatos es válido para el puesto se reiniciaría de nuevo el proceso de selección con la publicación de un nuevo anuncio.

6.5 FORMACIÓN DEL PERSONAL

6.5.1 PLANES DE FORMACIÓN

Los cambios constantes que se producen en el Mercado, la feroz competencia en cuanto a productos o servicios que ofrecemos, y la necesidad de conseguir el Liderazgo en nuestro Sector de Actividad, obligan a BE BERRY a tener prevista la Formación necesaria de sus Recursos Humanos con la suficiente antelación como para que la propia dinámica del Mercado no nos sobrepase.





La necesidad de formar a nuestros/as trabajadores/as no surge de la nada, ni de un día para otro. La Planificación estratégica a medio y largo plazo contemplará la puesta en marcha de Planes de Formación para toda o parte de la plantilla.

La formación tiene dos líneas de actuación: formación externa y la formación impartida por los propios empleados.

La formación como norma debe afectar a todos los niveles, y a todos los puestos con la intención de mejorar día a día tanto al individuo como a la empresa. Durante estas sesiones se formará sobre la compañía, nuestra misión, visión y valores.

El plan de formación final para cada posición e individuo, quedará recogido en un documento elaborado por la Dirección General con la colaboración de todas las unidades de negocio y será conocido por toda la empresa

6.5.2 SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN

El sistema de retribución que BE BERRY ha diseñado tiene como objetivos fundamentales:

- Permitir a BE BERRY cumplir con sus objetivos estratégicos.
- Adaptarse a las características propias de BE BERRY y del entorno.

Salarios be Berry

PUESTO	SALARIO FIJO BRUTO	SALARIO VARIABLE BRUTO
DIRECTOR DE OPERACIONES	30.000€	20%
COMERCIAL	20.000€	20%
ADMINISTRATIVO	15.000€	10%
PERSONAL EN MERCAMADRID	15.000€	Sin variable

Fuente: Elaboración propia.





6.6 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

La vida, integridad física y salud de los trabajadores son derechos cuya protección ha de ser una constante del quehacer cotidiano para todos los que trabajamos en BE BERRY, y especialmente del de aquellos que, en uno u otro nivel, en uno u otro puesto de trabajo, ejercen funciones de mando.

Debido a que consideremos que las personas constituyen el activo más importante de nuestra empresa, es objetivo de la empresa el establecer una política preventiva que vaya hacia un modelo de prevención científica, integral, integrada y participativa.

Basándonos en el principio de que todos los accidentes, incidentes y enfermedades laborales pueden y deben ser evitados, la empresa se compromete a alcanzar un alto nivel de seguridad y salud en el trabajo, no limitándose solamente a cumplir legislación vigente en materia, sino llevando acciones que eleven el grado de protección de los trabajadores marcado por la ley si ello fuera necesario.

Se asumirá y potenciara la integración de la seguridad como principio básico que la mejor productividad se consigue con la mayor seguridad, pues no se debe olvidar que la conservación de los recursos materiales y humanos constituye un elemento fundamental para disminuir costes.

En aras de promover una conducta segura en las actividades desarrolladas, se les aportará a los trabajadores toda la información existente sobre los riesgos inherentes a su trabajo, así como sobre el medio y medidas a adoptar para su correcta prevención.

De igual manera, se promoverá la participación de todos los trabajadores en las cuestiones relacionadas con la prevención de riesgos de trabajo, por ser ellos los que conocen con mayor profundidad los pormenores de las tareas que realizan.

Para lograr alcanzar todos estos objetivos, se asignarán los recursos necesarios, y se planificará de manera adecuada la utilización de los mismos.

7 PLAN

FINANCIERO



7 PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

A partir de las previsiones realizadas en los planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos, hemos desarrollado el plan financiero de Be Berry, para un horizonte de 5 años.

En este plan financiero se han desarrollado tanto las proyecciones como los resultados esperados de nuestro proyecto para el periodo comprendido desde el año 2013 hasta el 2017.

Con este primer periodo de 5 años queremos poner de manifiesto las posibilidades de retorno sobre la inversión que se pueden obtener, de este proyecto de negocio, partiendo del planteamiento de un *“escenario realista”*, construido en base a nuestro análisis y los estudios de mercado realizados, así como de las observaciones y recomendaciones de diferentes expertos que han colaborado con nosotros en las diferentes etapas del mismo.

Asimismo, se muestran las distintas hipótesis y análisis de retorno en unos escenarios menos favorables que hemos denominado *“escenario pesimista”* y *“escenario muy pesimista”* en los que hemos considerado que se podría manejar nuestro proyecto de negocio.

Partimos de una situación inicial (Enero de 2013) y estimamos que vamos a necesitar alrededor de 6 meses para concretar la financiación, lanzar la campaña de marketing, llevar a cabo la contratación de personal, firma de contratos con proveedores y distribuidores e iniciar las ventas en julio 2013; por lo que la primera mitad del año 2013, contiene exclusivamente financiación, inversiones y gastos operativos.

7.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para poder llevar a cabo una proyección de crecimiento en las ventas de nuestro/s producto/s, hemos tomado como **referencia el mercado del Reino Unido**, en donde el consumo es de **242 grs. por persona/año**, y el mercado de **Alemania**, en donde el consumo es de **157 grs. por persona/año**, frente al **consumo nacional de 5 grs. por persona/año**.





Esto nos muestra la potencialidad de crecimiento en el consumo que existe en el mercado español.

				
SITUACIÓN ACTUAL	Población	62,6 millones	81,4 millones	46,7 millones
	Consumo/grs/persona	242 grs.	157 grs.	5 grs.
	Consumo/kggrs/total País	15.173.004	12.791.078	233.774
	Consumo/€ (23,12€/Kgr)	350.799.853 €	295.729.723	5.404.855 €

Una vez introducida nuestra marca en el mercado, nuestro **objetivo** es incrementar el consumo nacional de arándano fresco hasta situarlo en **23,4 grs. por persona/año** en el año 2017; lo cual, como se puede comprobar, aún queda muy lejos de mercados maduros como el del Reino Unido, con un consumo de 242 grs. por persona/año, o el Alemán donde el consumo se sitúa en 157 kg por persona/año.

Situación Actual:	233.774 kg
Consumo Actual:	5 grs.
Cuota de Participación:	10,00%
Demanda Be Berry:	23.377 kg

Para el cálculo de la estimación de ventas, hemos tomado como base el consumo por persona/año que, actualmente existe en nuestro país y que, como hemos indicado anteriormente, es de 5 grs.; con lo que, con este dato y una población de 46.754.784 personas, nos encontramos ante una

demanda, a nivel nacional, de 233.774 kg. de arándano fresco anual.

Tras conocer la demanda de mercado objetivo, hemos calculado el índice de penetración o estimación de ventas que lo hemos situado en el 10% de la demanda nacional durante el primer año. Esto lo consideramos perfectamente factible si tenemos en cuenta la **potente campaña de marketing** que vamos a realizar a nivel nacional, durante el primer semestre de 2013, y el bajo nivel de consumo que existe actualmente.





7.1.1 ESTIMACIÓN PARA EL PRIMER AÑO

Con estos datos y con los precios de venta establecidos para cada producto, la previsión de ingresos para el primer año es la siguiente:

PRODUCTOS	2S/2013	
	2S/2013	% Cuota Esperada (*)
Arándano Fresco	11.689	10,00%
Deshidratado	3.600	0,30%
Zumo	81.000	0,01%
Mermelada	22.050	0,07%
TOTAL VENTAS	414.074 €	

(*) Cuota de mercado obtenida en base a datos del MARM

Con estos cálculos el objetivo de be Berry se sitúa en los kgr. de producto indicados en esta tabla para poder alcanzar las cuotas de mercado indicadas.

be Berry va a llegar a los clientes finales de los tres canales elegidos, tal como se ha indicado en el plan de marketing,

gracias a la labor de nuestro equipo comercial y el gran conocimiento de las zonas de actuación por parte de nuestros distribuidores.

La distribución por canales que be Berry tiene como objetivo en la siguiente:

- ✓ Familias & Niños: 39%
- ✓ Mayores: 23%
- ✓ Jóvenes & Gourmet: 38%

Con estos datos los objetivos de ingresos por canal, para este primer año, son los siguientes:

Familias & Niños	Unidades/día	Precio/Unidad	Total Ingreso/día	Media Ingreso/mes	Ingreso/año
Fresco	202	1,81	366 €	10.977 €	65.861 €
Deshidratado	78	2,64	206 €	6.175 €	37.050 €
Zumo	176	0,94	164 €	4.924 €	29.543 €
Mermelada	137	1,19	162 €	4.872 €	29.234 €

Mayores	Unidades/día	Precio/Unidad	Total Ingreso/día	Media Ingreso/mes	Ingreso/año
Fresco	119	1,81	216 €	6.474 €	38.841 €
Deshidratado	46	2,64	121 €	3.642 €	21.850 €
Zumo	104	0,94	97 €	2.904 €	17.423 €
Mermelada	81	1,19	96 €	2.873 €	17.240 €

Jóvenes & Gourmet	Unidades/día	Precio/Unidad	Total Ingreso/día	Media Ingreso/mes	Ingreso/año
Fresco	197	1,81	357 €	10.695 €	64.172 €
Deshidratado	76	2,64	201 €	6.017 €	36.100 €
Zumo	171	0,94	160 €	4.798 €	28.785 €
Mermelada	133	1,19	158 €	4.747 €	28.484 €





Estos ingresos, como es lógico, no serán regulares por lo que hemos realizado una previsión mensualizada donde se puede observar el incremento previsto, mes a mes, como consecuencia de la gestión comercial y las acciones de marketing llevadas a cabo.

2013	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fresco	5.070	13.520,68	20.281	25.351 €	28.731 €	33.802 €	42.252 €
Deshidratado	2.852	7.605,55	11.408	14.260 €	16.162 €	19.014 €	23.767 €
Zumo	2.282	6.086,40	9.130	11.412 €	12.934 €	15.216 €	19.020 €
Mermelada	2.217	5.913,32	8.870	11.087 €	12.566 €	14.783 €	18.479 €

Puesto que Be Berry ha negociado con sus clientes el cobro a 45 días, la partida de clientes del balance se situará en 144.926 €

7.1.2 ESTIMACIÓN PARA EL PERIODO 2014-2017

(*) Cuota de mercado obtenida en base a datos del MARM

PRODUCTOS	2014		2015		2016		2017	
	Previsión kgrs/litros de ventas	% Cuota Esperada	Previsión kgrs/litros de ventas	% Cuota Esperada	Previsión kgrs/litros de ventas	% Cuota Esperado	Previsión kgrs/litros de ventas	% Cuota Esperada
Arándano Fresco	51.430	16,92%	112.212	24,62%	221.618	30,38%	367.493	33,59%
Deshidratado	7.920	0,66%	9.504	0,79%	11.405	0,94%	13.686	1,13%
Zumo	178.200	0,03%	213.840	0,03%	256.608	0,04%	307.930	0,05%
Mermelada	48.510	0,15%	58.212	0,17%	69.854	0,21%	83.825	0,25%
TOTAL VENTAS	1.321.266 €		2.407.665 €		4.349.894 €		7.029.105 €	

A partir de 2013 continuaremos realizando **fuertes inversiones en campañas de marketing** así como estableciendo alianzas **y colaboraciones con empresas y entidades, públicas y privadas**, que nos ayuden a situar y potenciar nuestro/s producto/s en los segmentos más demandantes, lo que **nos llevará a situar el consumo nacional en 6,5 grs. en el año 2014 y en 9,8 grs. en el año 2015**, lo que supone un crecimiento medio anual el 32%.

A partir del año 2016 el consumo lo situaremos en **15,6 grs. en el año 2016** y en **23,4 grs. por persona/año en el año 2017**, consiguiendo un incremento medio de consumo anual del 60%.

Puesto que seremos los verdaderos protagonistas de este incremento del consumo nacional estimamos una cuota de participación en el mismo de, al menos, el 40%. Esto nos llevará de un porcentaje de participación del 10%, en el año 2013, a una cuota de participación del 33,59% en el año 2017.





EVOLUCIÓN DEL CONSUMO NACIONAL					
% Evolución del Consumo/kgrs/persona		30%	50%	60%	50%
Evolución total kgrs a nivel nacional	233.774	303.906	455.859	729.375	1.094.062
Evolución del Consumo/kgrs/persona	0,0050	0,0065	0,0098	0,0156	0,0234
Evolución de la participación de Madribberries sobre el consumo nacional	10,00%	16,92%	24,62%	30,38%	33,59%

Insertamos a continuación una tabla con la evolución de ventas por canales, para el año 2014, indicando que en los años sucesivos el crecimiento objetivado está alineado con la cuota de mercado que se pretende alcanzar.

Familias & Niños	Unidades/día	Precio/Unidad	Total Ingreso/día	Media Ingreso/mes	Ingreso/año
Fresco	892	1,86	1.660 €	49.796 €	298.773 €
Deshidratado	172	2,72	467 €	14.004 €	84.027 €
Zumo	386	0,97	374 €	11.229 €	67.374 €
Mermelada	300	1,21	363 €	10.890 €	65.340 €
Mayores					
	Unidades/día	Precio/Unidad	Total Ingreso/día	Media Ingreso/mes	Ingreso/año
Fresco	526	1,86	979 €	29.367 €	176.199 €
Deshidratado	101	2,72	275 €	8.259 €	49.554 €
Zumo	228	0,96	219 €	6.578 €	39.468 €
Mermelada	177	1,21	214 €	6.422 €	38.534 €
Jóvenes & Gourmet					
	Unidades/día	Precio/Unidad	Total Ingreso/día	Media Ingreso/mes	Ingreso/año
Fresco	869	1,86	1.617 €	48.519 €	291.112 €
Deshidratado	167	2,72	455 €	13.645 €	81.872 €
Zumo	376	0,96	362 €	10.868 €	65.208 €
Mermelada	293	1,21	354 €	10.611 €	63.665 €

Asimismo, insertamos a continuación una tabla con la previsión de ingresos mensualizada para este año 2014:

2014	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Fresco	45.957	53.616,25	53.616	53.616 €	53.616 €	76.595 €
Deshidratado	12.926	15.079,90	15.080	15.080 €	15.080 €	21.543 €
Zumo	10.344	12.067,81	12.068	12.068 €	12.068 €	17.240 €
Mermelada	10.050	11.724,64	11.725	11.725 €	11.725 €	16.749 €



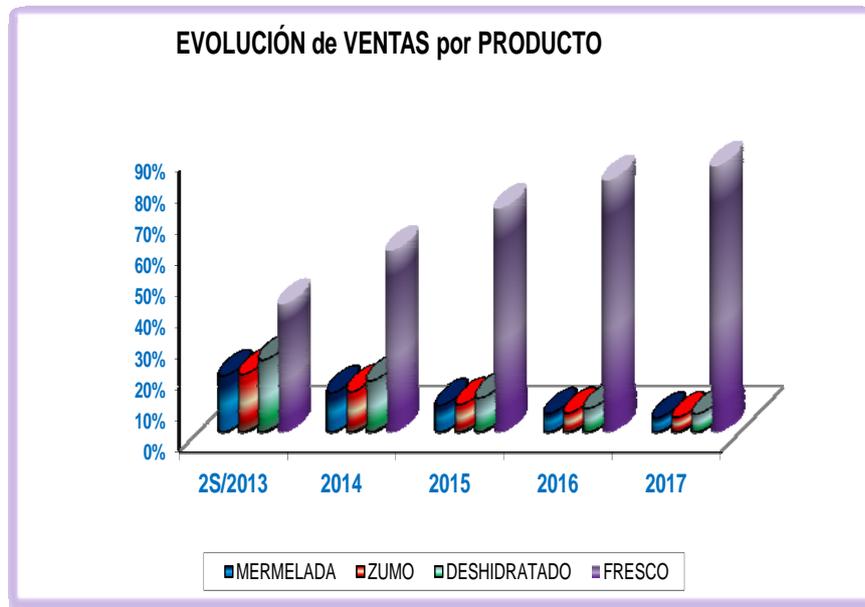


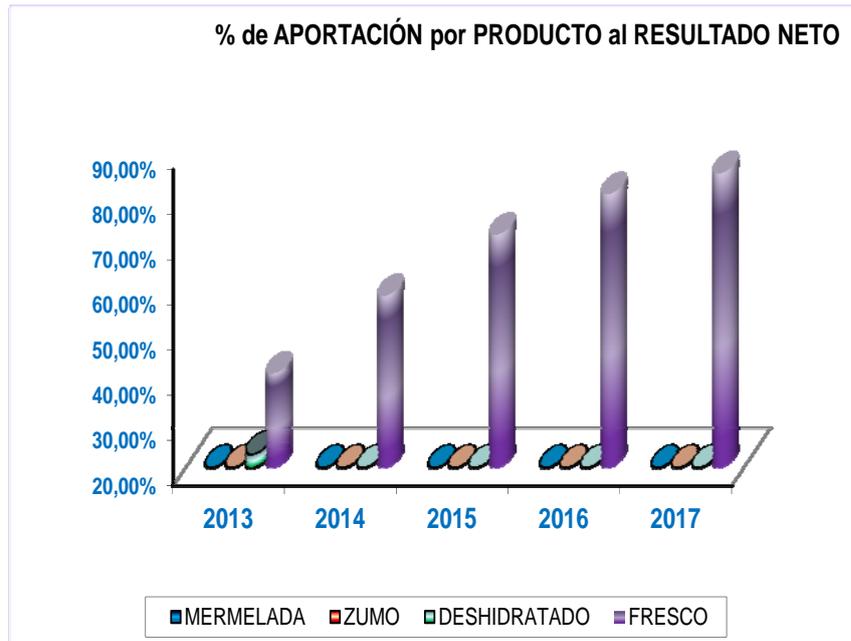
2014	Julio	Agosto	Septbre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fresco	76.595 €	114.892 €	53.616 €	53.616 €	53.616 €	76.595 €
Deshidratado	21.543 €	32.314 €	15.080 €	15.080 €	15.080 €	21.543 €
Zumo	17.240 €	25.860 €	12.068 €	12.068 €	12.068 €	17.240 €
Mermelada	16.749 €	25.124 €	11.725 €	11.725 €	11.725 €	16.749 €

La partida de Clientes se situará en 178.371 € en el Balance.

7.1.3 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

En estos gráficos podemos observar como es el Arándano Fresco, donde centralizamos nuestra previsión de ingresos, evoluciona en sus ventas, año a año, llegando a representar el 78,20% de los Ingresos totales y el 85% del Resultado Neto.

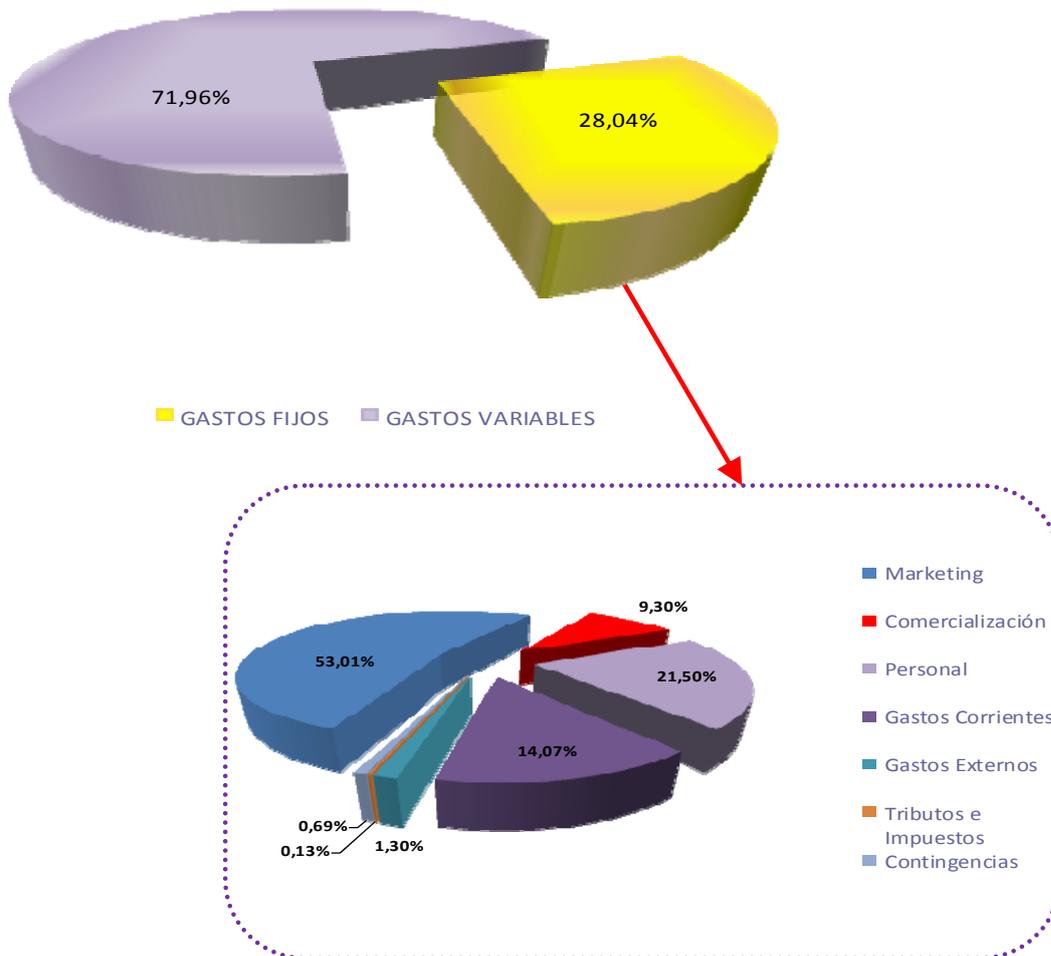




7.2 ESTIMACIÓN DE GASTOS

En los gráficos insertados a continuación puede observarse la estructura de Gastos en la que el **71,96%** corresponden a gastos provenientes de la **compra del producto para la venta**; y, el **28,04%** restante, se corresponde con los **Gastos Fijos**. Dentro de estos Gastos Fijos (28,04%) la partida de **Marketing** consume un **53,01%** seguida de los Gastos de **Personal** con un **21,50%**.





7.2.1 COSTE DE LOS PRODUCTOS VENDIDOS

Como podremos ver en la cuenta de resultados el coste de las ventas supone un 54,8% de media en la facturación de los cinco primeros años. Según nuestra estimación de demanda esperada, tanto para el primer año como para los siguientes, hemos realizado nuestra partida de costes de los productos vendidos.

PRODUCTOS	2013		2014		2015		2016		2017	
	€/kg/Ud	Importe	€/kg/Ud	Importe	€/kg/Ud	Importe	€/kg/Ud	Importe	€/kg/Ud	Importe
Arándano fresco	7,50	87.665 €	7,73	397.299 €	7,96	892.839 €	8,20	1.816.258 €	8,44	3.102.122 €
Deshidratado	17,60	126.720 €	18,13	287.148 €	18,67	354.914 €	19,23	438.674 €	19,81	542.201 €
Zumos	0,64	51.840 €	0,66	117.469 €	0,68	145.192 €	0,70	179.458 €	0,72	221.810 €
Mermelada	2,40	52.920 €	2,47	119.917 €	2,55	148.217 €	2,62	183.196 €	2,70	226.431 €
Etiquetado	0,040	3.740 €	0,041	16.951 €	0,042	38.094 €	0,044	77.494 €	0,045	132.357 €
(*) MERCAS		427 €		1.934 €		4.219 €		8.332 €		13.816 €
Total coste:	28,18	323.312 €	29,03	940.718 €	29,90	1.583.476 €	30,79	2.703.411 €	31,72	4.238.737 €



Como se puede observar en el cuadro anterior **el precio al que compraríamos el arándano fresco**, producto estrella y base de nuestro negocio, **es de 7,50 € kg según el contrato cerrado con la empresa Euroberry Marketing.**

Asimismo se han cerrado acuerdos con distintas empresas para que nos suministren los productos derivados del arándano en los precios indicados.

En cuanto al coste por unidad insertamos a continuación una tabla en la que puede observarse la evolución del coste por unidad/producto vendido añadiendo, al precio del producto, todos los gastos imputables de marketing, personal, gastos corrientes, gastos externos, y otros gastos:

	MEDIA	Fresco	Deshidratado	Zumo	Mermelada
2S/2013	3,071 €	3,170 €	5,022 €	1,800 €	2,289 €
2014	1,853 €	1,828 €	3,062 €	1,103 €	1,418 €
2015	1,435 €	1,499 €	2,581 €	0,456 €	1,205 €
2016	1,350 €	1,274 €	2,252 €	0,815 €	1,059 €
2017	1,263 €	1,178 €	2,112 €	0,765 €	0,996 €

La aplicación de estos costes al precio de compra nos lleva al beneficio obtenido por cada unidad de producto tal como indicamos a continuación:

	MEDIA	Fresco	Deshidratado	Zumo	Mermelada
2013	-1,317 €	-1,291 €	-2,170 €	-0,786 €	-1,022 €
2014	-0,055 €	0,108 €	-0,124 €	-0,089 €	-0,113 €
2015	0,425 €	0,495 €	0,445 €	0,620 €	0,140 €
2016	0,566 €	0,780 €	0,865 €	0,293 €	0,326 €
2017	0,710 €	0,937 €	1,098 €	0,377 €	0,430 €

Podemos observar cómo, en el primer año, estaremos aplicando un precio de venta inferior a nuestros costes, lo cual queda justificado con la imputación de gastos que tenemos que realizar para poder posicionar nuestro producto en el mercado, adaptándonos a los precios existentes actualmente.

Puede observarse como a medida que incrementamos las ventas los costes se diluyen y conseguimos vender con un beneficio considerable que va a permitir que crezca nuestra cuenta de resultados.



7.2.2 GASTOS DE PERSONAL

Como se ha desarrollado en un capítulo anterior, será necesaria la contratación del siguiente personal siendo los propios socios de la empresa quienes desarrollen las funciones de CEO/Director Comercial y Director de Operaciones:

- 3 Comerciales: 20.000 € cada uno → 60.000 € + 19.200 € de S.S. = **79.200 €**
- 1 Administrativo: 15.000 € + 4.800 € de S.S. = **19.800 €**
- 1 Empleado en Merca Madrid 15.000 € + 4.800 € de S.S. = **19.800 €**

7.2.3 GASTOS CORRIENTES

7.2.3.1 ARRENDAMIENTOS

Vamos a alquilar un local comercial en Merca Madrid que nos servirá para recepcionar la mercancía hasta su distribución; asimismo, en estas instalaciones, se realizará el reembolso de producto. El precio de alquiler es de 600 € mensuales más IVA que variará, de un año a otro en función del incremento del IPC estimado en un 3%.

Asimismo nuestras oficinas las instalaremos en pleno corazón financiero de Madrid y estarán ubicadas en UNICENTRO Business Center, situado en el Paseo de la Habana, 9-11. La oficina contará con un despacho para el CEO/Director Comercial y cuatro puestos de trabajo para el Director de Operaciones y los tres comerciales. El coste del alquiler es de 2.000 € mensuales más IVA que variará, de un año a otro en función del incremento del IPC estimado en un 3%.

7.2.3.2 RENTING y GASTOS VARIOS

Para poder llevar a cabo el desplazamiento en las distintas zonas de actuación, formalizaremos contratos de Renting de los siguientes vehículos con Rural Renting:



Plan Financiero



- 1 Opel Insignia 4p 1G Sedán 2.0 CDTI 110 cv. Este vehículo será asignado al CEO/Director Comercial y su coste mensual es de 464,63 € más IVA.



- 4 SEAT León Berlina con portón 1.9 TDI 105cv. Estos vehículos serán asignados al Director de Operaciones y a cada uno de los Comerciales y su coste mensual es de 351,08 € más IVA.

Asimismo hemos considerado unos gastos de 2.200 € mensuales, que se incrementarán anualmente en un 3,00%, en concepto de gastos de combustible y comidas. Hemos realizado una estimación de 12.000 kms. mensuales, con un coste de 0,10 € por kilómetro, y unos gastos de 1.000 € mensuales en comidas.

7.2.3.3 PRIMAS DE SEGUROS

Será necesaria la contratación de un seguro multirisgo industrial así como los seguros que establece la legislación vigente con un coste de 1.500 € anuales que se incrementará anualmente en función del incremento del IPC estimado del 3%.



La contratación de los seguros la realizaremos con Seguros RGA.

7.2.3.4 SUMINISTROS

Son los gastos ocasionados por el consumo de luz, agua, teléfono, internet u otras energías o elementos necesarios para la producción, variando de un año a otro en función del incremento del IPC estimado en un 3%.

7.2.4 GASTOS de MARKETING

La partida de Marketing muestra el valor que la empresa va a dedicar a publicidad. Esta partida se encuentra detallada en el epígrafe del Plan de Marketing y el coste asciende a **2.000.000 € durante los 5 años** proyectados.



La importancia del Marketing para nuestra empresa, para poder introducir nuestra marca en el mercado y liderar el mercado nacional de venta de arándanos, nos lleva a destinar un **48,52% del EBITDA previsto en los cinco años** a esta partida.

7.2.5 GASTOS EXTERNOS

Calidad:



Como se ha comentado en el plan de Operaciones, la **gestión de la calidad** la vamos a delegar en SGS. El coste de este servicio será de **2.000 euros anuales** e incluye consultoría anual y auditoría bianual. El precio irá variando de un año a otro en función del incremento del IPC estimado del 3%.

En cuanto a la implantación y certificación de un sistema de Calidad ISO 9001 nos van a facturar 3.500 euros.

Gestoría y Asesoría externa:

Delegaremos en expertos profesionales independientes, todo lo relacionado con materia fiscal, jurídica, contable, financiera, laboral e informática. El coste de la gestión y asesoramiento ascenderá a 4.800 euros anuales variando de un año a otro en función del incremento del IPC estimado en un 3%.

Prevención de Riesgos Laborales:

Para cumplir con la Ley 35/95 de Prevención de riesgos laborales contrataremos un Servicio de Prevención Ajeno. El contrato lo realizaremos con una periodicidad anual renovable. El coste del contrato será de 1.000 € anuales variando de un año a otro en función del incremento del IPC estimado en un 3%.



Gastos de constitución e inicio de actividad:

Para la legalización de la empresa y puesta en funcionamiento de la actividad incurriremos en una serie de gastos notariales, gastos registrales (*Registro Mercantil, Registro Sanitario, Registro de Industrias Agroalimentarias*), gastos ante Hacienda u otros organismos recaudatorios de carácter estatal, autonómico o local, registro de la marca, gastos de gestores por inscripción en la Seguridad Social, honorarios de la Asesoría que ha constituido la sociedad y demás. Estos gastos los estimamos en 1.000 €.





7.2.6 COMERCIALIZACIÓN

Esta partida recoge los gastos de:

- 
Etiquetado del producto fresco considerando un coste de **0,040 € por envase**.
- 
Coste de Merca Madrid en donde tenemos que abonar **4,5 € por palé y día y 3,5 € por cada movimiento de palé tanto de entrada como de salida**. Hemos decidido adoptar esta opción; ya que, de este modo, no tenemos que hacer ninguna inversión en maquinaria de refrigeración y almacenaje ni tenemos que contratar a una persona que realice este tipo de trabajo.

	COSTE MANTENIMIENTO Y MOVIMIENTO DE MERCANCIA EN MERCA MADRID				
	2013	2014	2015	2016	2017
Palets	23	103	224	443	735
Alquiler Camaras	263 €	1.157 €	2.525 €	4.986 €	8.269 €
Movimiento Palets	164 €	720 €	1.571 €	3.103 €	5.145 €
TOTAL MERCAS	427 €	1.877 €	4.096 €	8.089 €	13.413 €

7.2.7 CONTINGENCIAS

Se ha considerado una partida de contingencias, para gastos imprevistos, en la que hemos aplicado el 1% de los gastos corrientes, gastos externos y marketing.

7.2.8 GASTOS FINANCIEROS

Proviene de la estructura financiera planteada en el balance.

Desarrollamos a continuación los cuadros de amortización de las distintas operaciones a formalizar:

- 
Préstamo inversión, para financiación de parte de los gastos iniciales de Marketing, por importe de **200.000 €** con un tipo de **interés del 7,50% anual** y una **comisión de apertura del 1,00%**.

CUOTA Nº	CAP.INICIAL	RECIBO	CAPITAL	INTERESES	C.PAGADO	INT.PAGAD.
1	200.000	6.221	4.971	1.250	4.971	1.250
2	195.029	6.221	5.002	1.219	9.974	2.469
3	190.026	6.221	5.034	1.188	15.007	3.657
4	184.993	6.221	5.065	1.156	20.072	4.813
5	179.928	6.221	5.097	1.125	25.169	5.937





CUOTA Nº	CAP.INICIAL	RECIBO	CAPITAL	INTERESES	C.PAGADO	INT.PAGAD.
6	174.831	6.221	5.129	1.093	30.297	7.030
7	169.703	6.221	5.161	1.061	35.458	8.091
8	164.542	6.221	5.193	1.028	40.651	9.119
9	159.349	6.221	5.225	996	45.876	10.115
10	154.124	6.221	5.258	963	51.134	11.078
11	148.866	6.221	5.291	930	56.425	12.009
12	143.575	6.221	5.324	897	61.749	12.906
13	138.251	6.221	5.357	864	67.106	13.770
14	132.894	6.221	5.391	831	72.497	14.601
15	127.503	6.221	5.424	797	77.921	15.398
16	122.079	6.221	5.458	763	83.379	16.161
17	116.621	6.221	5.492	729	88.872	16.889
18	111.128	6.221	5.527	695	94.398	17.584
19	105.602	6.221	5.561	660	99.960	18.244
20	100.040	6.221	5.596	625	105.556	18.869
21	94.444	6.221	5.631	590	111.187	19.460
22	88.813	6.221	5.666	555	116.853	20.015
23	83.147	6.221	5.702	520	122.554	20.534
24	77.446	6.221	5.737	484	128.292	21.018
25	71.708	6.221	5.773	448	134.065	21.467
26	65.935	6.221	5.809	412	139.874	21.879
27	60.126	6.221	5.845	376	145.719	22.254
28	54.281	6.221	5.882	339	151.601	22.594
29	48.399	6.221	5.919	302	157.520	22.896
30	42.480	6.221	5.956	266	163.476	23.162
31	36.524	6.221	5.993	228	169.469	23.390
32	30.531	6.221	6.030	191	175.499	23.581
33	24.501	6.221	6.068	153	181.567	23.734
34	18.433	6.221	6.106	115	187.673	23.849
35	12.327	6.221	6.144	77	193.817	23.926
36	6.183	6.221	6.183	39	200.000	23.965

7.2.9 INGRESOS FINANCIEROS

Los flujos de caja nos van a permitir, a partir del año 2016, disponer de puntas de tesorería que colocaremos en **REPO's** para compensar el coste financiero soportado.

El motivo de invertir en REPO's en lugar de en otro producto, es la seguridad de la inversión y la posibilidad de realizar operaciones a corto plazo. Estimamos una rentabilidad media del **2,00%**.

7.2.10 POLÍTICA DE REPARTO DE DIVIDENDOS

Hemos definido una política con el objetivo de repartir dividendos **a partir del tercer año**, por ser en este momento en el que se recupera la inversión, y en proporción a la





consecución de resultados obtenidos; por tanto, a partir del 2015, **distribuiremos dividendos del 40% del resultado neto, una vez deducida la reserva obligatoria**, con el objetivo de transmitir confianza a los socios de cara a un posible proceso de expansión y compensar tanto la inversión como el trabajo realizado, para la puesta en funcionamiento y lanzamiento de la empresa, sin obtener ningún tipo de remuneración monetaria.

	TIR ACCIONISTAS				
	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Reparto de Dividendos			51.793	343.711	654.458
Flujo Inversión vs dividendos	(400.000)	0	0	343.711	654.458
TIR	28,68%				



7.3 CUENTA DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los datos indicados en los epígrafes anteriores hemos elaborado nuestra cuenta de resultados para una proyección de 5 años.

PREVISIÓN CUENTA DE RESULTADOS ANUAL

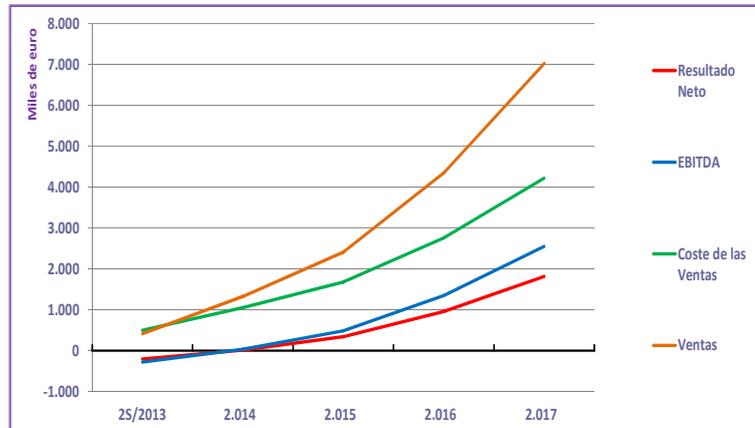
	Total	% s/ventas	2.013	% s/ventas	2.014	% s/ventas	2.015	% s/ventas	2.016	% s/ventas	2.017	% s/ventas	% CAGR
Ventas	15.522.005	100,0%	414.074	100,0%	1.321.266	100,0%	2.407.665	100,0%	4.349.894	100,0%	7.029.105	100,0%	74,6%
Coste de Ventas	8.500.717	54,8%	244.127	59,0%	753.644	57,0%	1.336.800	55,5%	2.371.108	54,5%	3.795.039	54,0%	71,4%
Margen Bruto	7.021.287	45,2%	169.947	41,0%	567.622	43,0%	1.070.866	44,5%	1.978.787	45,5%	3.234.066	46,0%	78,6%
Gastos de Personal	687.290	4,4%	104.610	25,3%	141.372	10,7%	144.199	6,0%	147.083	3,4%	150.025	2,1%	2,0%
Gastos Corrientes	449.751	2,9%	75.405	18,2%	88.678	6,7%	92.414	3,8%	95.074	2,2%	98.180	1,4%	3,5%
Marketing	1.694.910	10,9%	254.238	61,4%	296.616	22,4%	338.976	14,1%	381.360	8,8%	423.720	6,0%	12,6%
Gastos Externos	41.722	0,3%	7.500	1,8%	8.180	0,6%	8.425	0,3%	8.678	0,2%	8.939	0,1%	3,0%
Tributos e Impuestos	4.200	0,0%	4.200	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	#¡DIV/0!
Contingencias	21.906	0,1%	3.413	0,8%	3.935	0,3%	4.398	0,2%	4.851	0,1%	5.308	0,1%	10,5%
Total gastos	2.899.779	18,7%	449.366	108,5%	538.780	40,8%	588.413	24,4%	637.047	14,6%	686.172	9,8%	8,4%
E.B.I.T.D.A.	4.121.508	26,6%	(279.419)	-67,5%	28.841	2,2%	482.452	20,0%	1.341.740	30,8%	2.547.894	36,2%	345,4%
Amortizaciones	7.030	0,0%	1.042	0,3%	1.786	0,1%	1.786	0,1%	1.577	0,0%	838	0,0%	-22,3%
E.B.I.T.	4.114.478	26,5%	(280.461)	-67,7%	27.055	2,0%	480.666	20,0%	1.340.162	30,8%	2.547.056	36,2%	354,9%
Ingresos Financieros	78.000	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	4.000	0,2%	24.000	0,6%	50.000	0,7%	#¡DIV/0!
Gastos Financieros	25.965	0,2%	12.115	2,9%	9.345	0,7%	4.274	0,2%	231	0,0%	0	0,0%	-100,0%
Resultado Financiero	52.035	0,3%	(12.115)	-2,9%	(9.345)	-0,7%	(274)	0,0%	23.769	0,5%	50.000	0,7%	-274,9%
Resultado antes de impuestos	4.166.514	26,8%	(292.576)	-70,7%	17.711	1,3%	480.392	20,0%	1.363.931	31,4%	2.597.056	36,9%	427,3%
Impuestos 30%	1.249.954	8,1%	(87.773)	-21,2%	5.313	0,4%	144.118	6,0%	409.179	9,4%	779.117	11,1%	427,3%
Beneficio Neto	2.916.560	18,8%	(204.803)	-49,5%	12.398	0,9%	336.274	14,0%	954.752	21,9%	1.817.939	25,9%	427,3%
Pago Impuesto Scdades.	1.079.722		(87.773)		(82.460)		61.658		409.179		779.117		





Durante el **primer año** se prevé unas **pérdidas de (204.803 €) debido a los gastos fijos que genera el negocio**. Puede observarse como el gasto principal es el del coste de las ventas, en donde se ha incluido tanto el precio de compra como los gastos de Marketing, seguido de los Gastos de Personal. Estos gastos sitúan el EBITDA, o Resultado Operativo, en (279.419 €) el primer año.

En el segundo año conseguimos obtener un beneficio de 12.398 € que supone un 1% sobre ventas.



A partir del tercer año el resultado mejora significativamente conforme aumentan las ventas. Así, el Resultado Operativo del año 2015 asciende a 482.452 € obteniendo un Resultado Neto de 336.274 €, lo que supone un margen neto sobre ventas del 14%.

En el año 2016, el Resultado Operativo, se sitúa en 1.341.740 € obteniendo un Resultado Neto de 954.752 € que supone un margen neto sobre ventas del 22%.

El último año proyectado el Resultado Operativo o EBITDA alcanza los 2.574.894 €, con un Resultado Neto de 1.817.939 € lo que significa un 26% sobre ventas.

7.4 PLAN DE INVERSIONES

Nuestra actividad no va a necesitar realizar una inversión importante; no obstante, en la siguiente tabla se puede observar la inversión necesaria para el inicio de la actividad:



Equipos informáticos	
Monitores	270 €
Ordenadores sobremesa	737 €
Portátil	1.903 €
Teclados y Ratones	127 €
Servidor	875 €
TOTAL	3.911 €

Licencias	
Paquete Office	1.044 €
Licencia Inventoria	99 €
TOTAL	1.143 €

Mobiliario y Maquinaria	
Armario Archivador	114 €
Sillas	226 €
Mesas + buc	135 €
Envasadora/Selladora	3.076 €
Balanza PCE PM 30SST	625 €
Certificado de Calibración ISO	85 €
Software PCE SOFT PM	49 €
TOTAL	4.310 €

TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL	8.222 €
------------------------------------	----------------

TOTAL INMOVILIZADO INMATERIAL	1.143 €
--------------------------------------	----------------

TOTAL INMOVILIZADO	9.365 €
---------------------------	----------------

7.4.1 INVERSIONES NECESARIAS

En los siguientes epígrafes se detalla la inversión inicial necesaria para el inicio de la actividad:

Maquinaria:



ENVASADORA/SELLADORA RYCHIGER R&D modelo Boalida CD-20A con un precio de 3.630 € más IVA.



BALANZA resistente al agua y verificable PCE PM 30SST con un precio de 738 € más IVA. Asimismo se acompaña del certificado de calibración ISO para CAL PCE PM, con un precio de 100 € más IVA y que es necesario renovar a partir del tercer



año, y del Software PCE SOFT PM con un precio de 58 € más IVA.

 **Sistemas de Información:**

Necesitaremos comprar los siguientes equipos informáticos:



2 ordenadores HP 3300 con monitor LCD LED HP 2311 1x de 23". Su precio es de 594 € más IVA cada uno.



5 ordenadores portátiles HP Pavillion g6 1305es, para el CEO, Director de Operaciones y cada uno de los Comerciales. Su precio es de 449 € más IVA por unidad.



1 Servidor HP Proliant DL320 G6 con un precio de 1.033 € más IVA

 **Mobiliario:**

El mobiliario adquirido, para incorporar en el almacén de Merca Madrid, está compuesto por:

- 1 Estantería para oficina, en melamina de 6 estantes, con un precio de 135 € más IVA.
- 3 sillas de oficina, modelo CITY 10, con un precio de 89 € más IVA por unidad.
- 1 Mesa con Buc, modelo Stil, con un precio de 159 € más IVA.

7.4.2 POLÍTICA DE AMORTIZACIONES

Realizaremos las siguientes amortizaciones en base a las tablas aprobadas por la A.E.A.T:



AMORTIZACIÓN EQUIPOS INFORMÁTICOS	2013	2014	2015	2016	2017
% Amortización 2013	14,58%	25,00%	25,00%	25,00%	10,42%
% Amortización 2014		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
% Amortización 2015			25,00%	25,00%	25,00%
% Amortización 2016				25,00%	25,00%
% Amortización 2017					25,00%
EQUIPOS INFORMÁTICOS	3.911				
% Amortización 2013	570	978	978	978	407
% Amortización 2014					
% Amortización 2015					
% Amortización 2016					
% Amortización 2017					
TOTAL AMORT. EQUIPOS INFORMÁTICOS	570	978	978	978	407
AMORTIZACIÓN MOBILIARIO y MAQUINARIA	2013	2014	2015	2016	2017
% Amortización 2013	5,83%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
% Amortización 2014		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
% Amortización 2015			10,00%	10,00%	10,00%
% Amortización 2016				10,00%	10,00%
% Amortización 2017					10,00%
MOBILIARIO y MAQUINARIA	4.310				
% Amortización 2013	251	431	431	431	431
% Amortización 2014					
% Amortización 2015					
% Amortización 2016					
% Amortización 2017					
TOTAL AMORT. MOBILIARIO Y MAQUINARIA	251	431	431	431	431
TOTAL AMORT. INMOVILIZADO MATERIAL	822	1.409	1.409	1.409	838
AMORTIZACIÓN SOFTWARE	2013	2014	2015	2016	2017
% Amortización 2013	19,25%	33,00%	33,00%	14,75%	0,00%
% Amortización 2014		33,00%	33,00%	33,00%	1,00%
% Amortización 2015			33,00%	33,00%	33,00%
% Amortización 2016				33,00%	33,00%
% Amortización 2017					33,00%
SOFTWARE	1.143				
% Amortización 2013	220	377	377	169	
% Amortización 2014					
% Amortización 2015					
% Amortización 2016					
% Amortización 2017					
TOTAL AMORTIZACIÓN SOFTWARE	220	377	377	169	
TOTAL AMORT. INMOVILIZADO INMATERIAL	220	377	377	169	
TOTAL AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	1.042	1.786	1.786	1.577	838



7.4.3 FONDO DE MANIOBRA

La inversión supone unas necesidades operativas de Fondo de Maniobra, de acuerdo con el siguiente **desarrollo en días**:

Necesidades Fondo de Maniobra					
	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Almacén	5	5	5	5	5
Cobros	45	45	45	45	45
Pagos Producto y Marketing	30	30	30	30	30

7.5 PLAN DE FINANCIACIÓN

7.5.1 FINANCIACIÓN NECESARIA

Para el inicio de nuestra actividad será necesaria la aportación de **80.000 € de capital por cada socio**, para alcanzar un **capital social inicial de 400.000 €**. No obstante, esta aportación a Capital Social, queda abierta a la posible llegada de inversores privados a los que se les daría

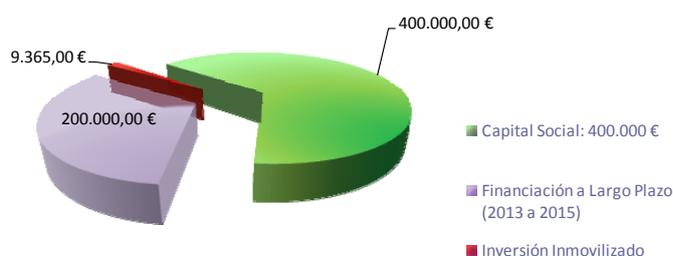
entrada siempre que su participación no superase el 49% del Capital Social con el objeto de que la compañía siga siendo gestionada por los socios fundadores.

Nuestro proyecto de **inversión** supone un desembolso inicial de **9.365 €**. Asimismo hemos decidido financiar, mediante un **préstamo de 200.000 €** amortizable en tres años, parte de nuestra campaña inicial de Marketing.

Tras un chequeo exhaustivo de las posibilidades que ofrece el mercado y ante la dificultad

de acceso al crédito existente actualmente, hemos seleccionado a la entidad **GLOBALCAJA** por su cercanía y apuesta al mundo empresarial y a los emprendedores, su posición competitiva en el mercado, las condiciones financieras, las facilidades mostradas, la información suministrada y el conocimiento y cercanía que, alguno de los socios,

tiene con esta entidad.





Esta entidad ha valorado positivamente el proyecto, la capacidad de generación de valor y el compromiso de los socios con el proyecto; aunque es importante indicar que, para esta financiación, será necesario el aval personal de los socios de Be Berry.

Para acometer las inversiones y vistas las disponibilidades y los condicionantes del mercado actual de crédito, optamos por la financiación que detallaremos a continuación:

Préstamo Inversión:

Se formalizará un préstamo de **200.000 €** con las características indicadas a continuación y cuyo cuadro de amortización ha sido desarrollado en el apartado de “Gastos Financieros”:

- *Plazo:* **3 años con amortizaciones mensuales de capital e intereses.**
- *Interés:* **7,50%**
- *Comisión Apertura:* **1,00%**



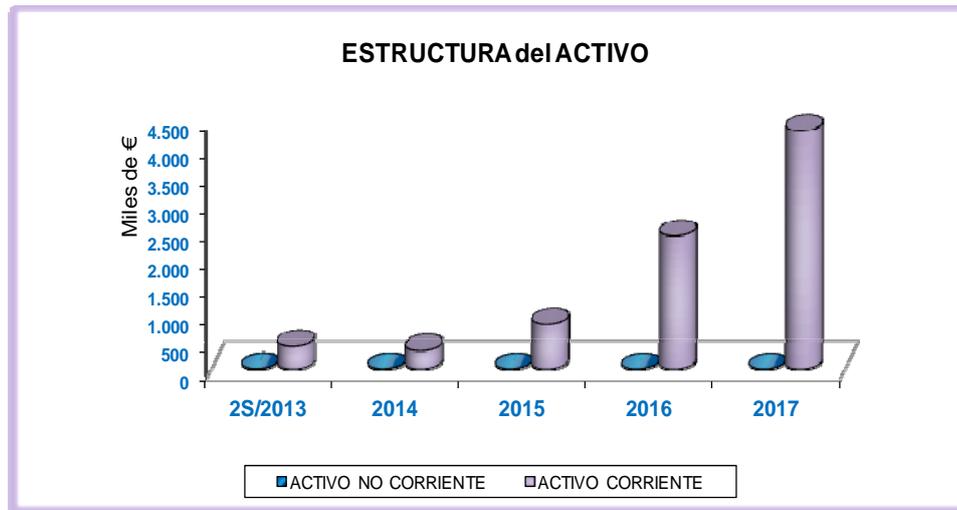
7.5.1.1 BALANCES

PREVISIÓN BALANCE					
ACTIVO	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Inmovilizado	9.365	9.365	9.365	9.365	9.365
Amortización Acumulada	1.042	2.828	4.614	6.192	7.030
TOTAL ACTIVO FIJO	8.323	6.537	4.751	3.173	2.335
Cientes	144.926	178.371	325.035	587.236	948.929
Crédito Fiscal por IS	87.773	82.460	0	0	0
Existencias	13.843	14.587	23.275	38.229	58.594
HP deudora por IVA	52.925	43.091	32.746	8.383	0
Inversiones financieras temporales			200.000	1.200.000	2.500.000
Tesorería	117.153	62.673	185.813	266.109	523.216
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	416.620	381.182	766.869	2.099.957	4.030.739
TOTAL ACTIVO	424.943	387.718	771.619	2.103.130	4.033.073
PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Capital Social	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Reserva Legal		0	0	14.387	95.475
Reserva Voluntaria		0	0	77.689	515.566
Resultado del Ejercicio	(204.803)	12.398	336.274	954.752	1.817.939
Resultados Negativos de Ejercicios Anteriores		(204.803)	(192.406)	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO	195.197	207.594	543.869	1.446.828	2.828.980
Deudas con Entidades de Crédito a L/P	154.124	88.813	18.433	0	0
TOTAL PASIVO FIJO	154.124	88.813	18.433	0	0
Deudas con Entidades de Crédito a C/P	0	0	0	0	0
Acreedores Comerciales	59.990	73.476	129.449	228.528	400.197
HP Acreedora	8.251	9.033	70.891	418.617	794.556
HP Acreedora por IVA	0	0	0	0	5.793
HP Acreedora por Impuesto de Sociedades	0	0	61.658	409.179	779.117
HP Acreedora por Retenciones	8.251	9.033	9.233	9.438	9.647
Org. Seg. Social Acreedora	7.382	8.801	8.977	9.157	9.340
TOTAL PASIVO CORRIENTE	75.623	91.311	209.317	656.302	1.204.093
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	424.943	387.718	771.619	2.103.130	4.033.073





➤ ESTRUCTURA del ACTIVO

• **Activo no Corriente**

- Está compuesto por las inversiones realizadas en Inmovilizado menos las amortizaciones que, anualmente, se van realizando sobre el mismo

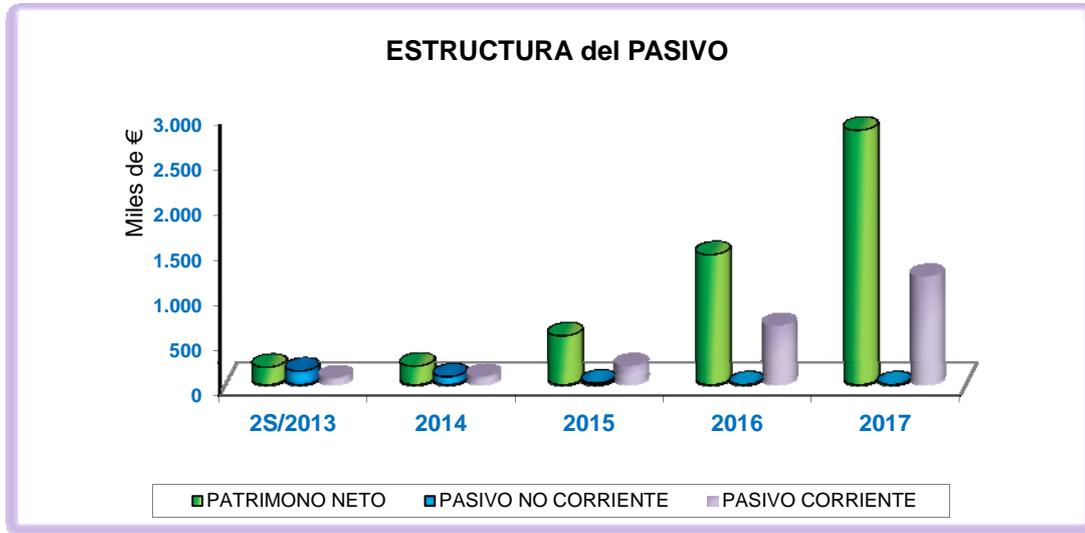
• **Activo Corriente**

- Observamos como el activo corriente supone el 95,8% del total del activo debido al poco peso del inmovilizado en este proyecto. Destaca la partida de Tesorería e Inversiones Financieras que suponen el 74,96% en el año 2107. Nuestras Existencias no suponen una partida importante en el total de activo corriente, gracias a la buena gestión de stocks, situándose entre el 3,25% de 2013 y el 1,45% de 2017. En cuanto a la partida de Clientes, cuyo cobro se percibe a los 45 días mejora notablemente pasando del 34,10% de 2013 a 23,52% en el año 2017. Asimismo es importante indicar que, durante los años 2013 y 2014, utilizaremos el “escudo fiscal” y contaremos con un Crédito Fiscal por Impuesto de Sociedades de 87.773 € y 82.460 €, respectivamente.





➤ ESTRUCTURA DEL PASIVO

**Patrimonio Neto**

- Está compuesto por el Capital Social de la compañía y la aplicación y distribución de resultados. Una vez que los resultados del ejercicio son positivos, se destinan los beneficios a compensar las pérdidas acumuladas, así como a una reserva legal que no superará el 20% del capital social. El resto de beneficios se destinan al pago de dividendos entre los socios (40%) y, el resto, a constituir una reserva voluntaria. La TIR para el accionista, en los cinco años proyectados, se situará en el 28,68%.

Le evolución del Patrimonio Neto de la empresa es muy significativa pasando de 195.197 € en 2013, como consecuencia de la aplicación de los resultados negativos de este ejercicio, a los 2.828.980 € del ejercicio 2017 en donde se ven reflejados los beneficios generados por la empresa a partir de 2014. Es importante indicar que, los beneficios del ejercicio 2014 y parte de los de 2015, son destinados a compensar las pérdidas del primer año; de ahí que, como puede observarse en el gráfico, el incremento exponencial se produce a partir de 2016.





Pasivo no Corriente

- Lo compone el endeudamiento a largo plazo constituido por el préstamo de 200.000 €. Este importe disminuye gradualmente, por las amortizaciones del capital, hasta el año 2015 en que se termina de amortizar el préstamo.

Pasivo Corriente

- El pasivo corriente está dividido en tres partes:
 - Acreedores Comerciales.
 - Recoge el pago que tenemos que hacer a nuestro proveedor Euroberry Marketing y el pago de los gastos de Marketing con quienes, como se ha indicado anteriormente, existe un acuerdo de pago a 30 días.
 - Hacienda Pública Acreedora.
 - Recoge los importes pendientes de abonar a la AEAT en concepto de IVA, Impuesto de Sociedades y Retenciones del Personal y de Pago de Dividendos.
 - Seguridad Social Acreedora.
 - Recoge los seguros sociales del mes de Diciembre y que no hay que abonar hasta el mes de Enero.





7.5.1.2 CUENTA DE RESULTADOS DEL PRIMER AÑO MENSUALIZADA

A partir de todas las consideraciones que se han presentado en los puntos anteriores, es posible realizar un desglose de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del primer año, y una estimación de resultados mensuales, para este primer año, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Previsión Cuenta de Resultados 2013

	<i>Total</i>	<i>% s/ventas</i>	<i>Enero</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>	<i>Agosto</i>	<i>Septbre.</i>	<i>Octubre</i>	<i>Noviembre</i>	<i>Diciembre</i>
Ventas	414.074	100,0%	0	0	0	0	0	12.422	33.126	49.689	62.111	70.393	82.815	103.519
Coste de Ventas	244.127	59,0%	0	0	0	0	0	7.324	19.530	29.295	36.619	41.502	48.825	61.032
Margen Bruto	169.947	41,0%	0	0	0	0	0	5.098	13.596	20.394	25.492	28.891	33.989	42.487
Gastos de Personal	104.610	25,3%	0	0	6.600	6.600	6.600	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	9.900	25.410
Gastos Corrientes	75.405	18,2%	0	0	8.423	6.298	6.898	10.964	7.009	7.399	7.009	7.199	7.009	7.199
Marketing	254.238	61,4%	0	0	33.898	33.898	33.898	21.792	21.792	21.792	21.792	21.792	21.792	21.792
Gastos Externos	7.500	1,8%	0	0	0	4.500	0	0	500	500	500	500	500	500
Tributos e Impuestos	4.200	1,0%	0	0	4.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contingencias	3.413	0,8%	0	0	465	447	408	328	293	297	293	295	293	295
Total gastos	449.366	108,5%	0	0	53.586	51.743	47.804	42.983	39.494	39.888	39.494	39.686	39.494	55.196
E.B.I.T.D.A.	(279.419)	-67,5%	0	0	(53.586)	(51.743)	(47.804)	(37.885)	(25.898)	(19.494)	(14.002)	(10.795)	(5.504)	(12.709)
Amortizaciones	1.042	0,3%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.042
E.B.I.T.	(280.461)	-67,7%	0	0	(53.586)	(51.743)	(47.804)	(37.885)	(25.898)	(19.494)	(14.002)	(10.795)	(5.504)	(13.751)
Ingresos Financieros	0	0,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	12.115	2,9%	0	0	2.000	1.250	1.219	1.188	1.156	1.125	1.093	1.061	1.028	996
Resultado Financiero	(12.115)	-2,9%	0	0	(2.000)	(1.250)	(1.219)	(1.188)	(1.156)	(1.125)	(1.093)	(1.061)	(1.028)	(996)
Resultado antes de impuestos	(292.576)	-70,7%	0	0	(55.586)	(52.993)	(49.023)	(39.073)	(27.054)	(20.619)	(15.094)	(11.855)	(6.533)	(14.747)
Impuestos 30%	(87.773)	-21,2%	0	0	(16.676)	(15.898)	(14.707)	(11.722)	(8.116)	(6.186)	(4.528)	(3.557)	(1.960)	(4.424)
Beneficio Neto	(204.803)	-49,5%	0	0	(38.910)	(37.095)	(34.316)	(27.351)	(18.938)	(14.433)	(10.566)	(8.299)	(4.573)	(10.323)





Esta cuenta anual Recoge los mismos conceptos que se comentaron con anterioridad para Balance o Cuenta de Resultados. Todo se ha formulado conforme a la ley y mercado en cuanto a cantidades acreedoras ante administraciones públicas (IS, IVA, IRPF, Seguros sociales, etc) y, la distribución del beneficio, se produce un año después de que efectivamente se produzca.

7.5.1.3 CASH – FLOW

En este apartado se calculan los flujos de caja previstos teniendo en cuenta las previsiones de cobros y pagos. De este modo detectamos que no tendremos unas necesidades de tesorería que nos obliguen a tener que acudir a financiación a corto plazo.

Con nuestra estructura económica y financiera somos capaces de satisfacer nuestras obligaciones, realizar nuestras inversiones y llevar a cabo la actividad con garantías.

	AÑO 0	2s/2013	2.014	2.015	2.016	2.017
ENTRADAS						
Capital social		400.000				
COBROS POR VENTAS		269.148	1.287.821	2.261.001	4.087.693	6.667.412
Préstamos		200.000				
Inversiones Financieras Temporales		0	0	4.000	24.000	50.000
Devolución Impuestos		0	52.925	43.091	32.746	0
TOTAL ENTRADAS		869.148	1.340.746	2.308.092	4.144.439	6.717.412
SALIDAS						
Inversiones		11.050				
Gastos de Personal		104.610	141.372	144.199	147.083	150.025
Gastos Corrientes		88.708	104.362	108.762	111.892	115.549
Gastos Externos		8.850	9.652	9.942	10.240	10.547
Gastos de Marketing		179.970	293.690	335.446	377.828	420.190
Pago Impuestos y Seguros Sociales		35.980	66.584	69.865	81.184	138.160
Tributos e Impuestos		4.200	0	0	0	0
Comercialización		4.917	22.284	49.929	101.274	172.484
Contingencias		4.028	4.643	5.190	5.724	6.264
Compra de Producto		251.691	677.984	1.186.964	2.096.802	3.394.196
Gastos Financieros Préstamo Marketing		12.115	9.345	4.274	231	0
Devolución Préstamo Marketing		45.876	65.310	70.381	18.433	0
TOTAL SALIDAS		751.995	1.395.226	1.984.952	2.950.692	4.407.415
TESORERIA GENERADA		117.153	(54.480)	323.140	1.193.747	2.309.997
PAGO IS			0	0	61.658	409.179
DIVIDENDOS					51.793	343.711
TESORERIA ACUMULADA		117.153	62.673	385.813	1.466.109	3.023.216
NECESIDADES de CIRCULANTE		(117.153)	(8.193)	(323.140)	(1.193.747)	(2.309.997)





7.6 CONCLUSIONES

7.6.1.1 INDICADORES Y RATIOS

VAN, TIR y PAY BACK

	AÑO 0	2S/2013	2.014	2.015	2.016	2.017
Inversión	(7.679)					
Ventas		414.074	1.321.266	2.407.665	4.349.894	7.029.105
Coste de las Ventas	(101.694)	396.671	1.050.260	1.675.776	2.752.468	4.218.759
MARGEN BRUTO	(101.694)	17.403	271.006	731.890	1.597.427	2.810.346
Gastos generales	(65.882)	129.247	242.164	249.437	255.687	262.452
EBITDA	(167.576)	(111.844)	28.841	482.452	1.341.740	2.547.894
Amortizaciones		1.042	1.786	1.786	1.577	838
BAII-EBIT	(167.576)	(112.886)	27.055	480.666	1.340.162	2.547.056
Intereses cobrados		0	0	4.000	24.000	50.000
Intereses pagados	(14.442)	(2.327)	9.345	4.274	231	0
BAI	(182.018)	(110.558)	17.711	480.392	1.363.931	2.597.056
Impuesto		(87.773)	5.313	144.118	409.179	779.117
BENEFICIO NETO	(182.018)	(22.785)	12.398	336.274	954.752	1.817.939
FONDO de MANIOBRA						
Existencias		13.843	14.587	23.275	38.229	58.594
Clientes		144.926	178.371	325.035	587.236	948.929
Proveedores		59.990	73.476	129.449	228.528	400.197
Fondo de Maniobra		98.779	119.482	218.861	396.936	607.326
FREE CASH FLOW						
Beneficio neto		(204.803)	12.398	336.274	954.752	1.817.939
+ Amortizaciones		1.042	1.786	1.786	1.577	838
+ FM inicial		0	98.779	119.482	218.861	396.936
- FM final		(98.779)	(119.482)	(218.861)	(396.936)	(607.326)
FREE CASH FLOW	(189.697)	(302.541)	(6.519)	238.682	778.254	1.608.387
FCF ACTUALIZADOS	(189.697)	(281.566)	(5.255)	166.647	470.644	842.469
WACC	15,45%					
VAN	1.015.063					
TIR	41,32%					
Pay back	4º AÑO					

Kd (Coste de la deuda financiera)	9,09%
E (Capital aportado por los accionistas)	400.000
D (Deuda financiera)	200.000
T (Tasa impositiva)	30%
Ke (Rentabilidad exigida por los accionistas)	20%
WACC = (Kd * D (1-T) + Ke * E) / (E+D)	15,45%





A través del análisis del Free Cash Flow (*cantidad de cash que permanece en la empresa después de cumplir con todos los gastos necesarios para mantener su nivel operativo*), y con el objetivo de conocer la viabilidad del proyecto, hemos calculado el **Valor Actual Neto** y la **Tasa Interna de Retorno** de la compañía obteniendo:

- **VAN:** **1.015.063 €** (*Tasa de descuento utilizada del 15,45%*)
 - El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y gastos que tendrá un proyecto para determinar si, después de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.
- **TIR:** **41,32%**
 - La TIR es la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero.
- **PAY BACK:** **Primeros meses del 4º año**
 - Plazo que se tardará en recuperar el desembolso inicial en la inversión.

Con estos datos podemos afirmar que **nos encontramos ante un proyecto:**

- ✓ **VIABLE** al obtener un VAN superior a 0.
- ✓ **RENTABLE** pues su TIR supera la tasa de descuento utilizada.
- ✓ Con un periodo de recuperación de la inversión algo superior a tres años.





RATIOS

RENTABILIDAD	2013	2014	2015	2016	2017
MARGEN (BAlI/Ventas)	-67,73%	2,05%	19,96%	30,81%	36,24%
APALANCAMIENTO (Activo/RRPP)	2,18	1,87	1,42	1,45	1,43
APALANCAMIENTO FINANCIERO (BAI/BAII*Activo/RRPP)	2,27	1,22	1,42	1,48	1,45
RENTABILIDAD ECONÓMICA: ROI,ROA (BAII / Activo total)	-66,00%	6,98%	62,29%	63,72%	63,15%
RENTABILIDAD FINANCIERA: ROE (Bneto/RRPP)	-104,92%	5,97%	61,83%	65,99%	64,26%
LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017
LIQUIDEZ (Activo Circu./Exigible c.p.)	5,51	4,17	3,66	3,20	3,35
FONDO de MANIOBRA SOBRE DEUDAS (FM / Deudas c.p.)	Sin Deuda				
TESORERIA (Relizab + Disponib / Exigible c.p.)	5,33	4,01	3,55	3,14	3,30
DISPONIBILIDAD (Test Acido) (Disponible/Exigible c.p.)	1,5492	0,6864	0,8877	0,4055	0,4345
ENDEUDAMIENTO	2013	2014	2015	2016	2017
ENDEUDAMIENTO (Total deudas/Total pasivo)	0,54	0,46	0,30	0,31	0,30
AUTONOMIA FINANCIERA (Fondos propios / total deuda)	1,27	2,34	29,51	Sin Deuda	Sin Deuda
GARANTIA (Activo real/Total deudas)	0,05	0,07	0,26	Sin Deuda	Sin Deuda
CALIDAD de la DEUDA (Deuda c.p./Total deudas)	0,00	0,00	0,00	Sin Deuda	Sin Deuda
COSTE DEUDA (Gastos financieros/Deuda con coste)	7,86%	10,52%	23,19%	Sin Deuda	Sin Deuda
PESO FONDOS PROPIOS (Fondos propios / Pasivo total)	45,93%	53,54%	70,48%	68,79%	70,14%
COSTE MEDIO PASIVO (Gastos financieros + dividendos / Total pasivo)	2,85%	2,41%	0,55%	2,47%	8,52%
COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS (BAII/Gastos Financieros)	-23,15	2,90	112,45	5804,36	Sin Deuda
ROTACIÓN ACTIVO FIJO (Ventas/Activo Fijo)	49,75	202,13	506,81	1370,85	3010,74
ROTACIÓN ACTIVO CIRCULANTE (Ventas/Activo Circulante)	0,99	3,47	3,14	2,07	1,74

➤ **Rentabilidad**

La rentabilidad económica (ROA) que la empresa obtiene sobre los activos evoluciona positivamente durante todo el periodo, pasando de (66,00%) el primer año, como consecuencia de las pérdidas del ejercicio por el inicio de la actividad, a un 63,15% en el quinto año del periodo proyectado. La rentabilidad sobre fondos propios (ROE) pasa de (104,92%), por el mismo motivo que el ROA, a 64,26% en 2017.

El margen sobre ventas evoluciona positivamente pasando del (49%) en el primer ejercicio a un 26% en 2017.

En cuanto al apalancamiento también evoluciona de forma positiva como consecuencia de la eliminación de deuda y la generación de recursos.





➤ **Liquidez**

El proyecto goza de una buena situación de liquidez estando por encima de los valores ideales; aunque, este exceso de liquidez, lo consideramos como un factor positivo para, en el futuro, poder llevar a cabo un proceso de expansión sin tener que recurrir a financiación ajena.

Asimismo, tanto el fondo de maniobra como la tesorería presentan una evolución positiva cubriendo nuestro pasivo circulante y demostrando la capacidad de generación de recursos del proyecto.

➤ **Endeudamiento**

Todos los ratios presentan una tendencia positiva a excepción del de Garantía como consecuencia de la ausencia de Inmovilizado; sin embargo, esta situación, queda compensada con el peso de los fondos propios que se sitúan en un 70,14% en el quinto año.

7.6.1.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS

Es necesario pensar en los distintos escenarios y contingencias que podrían producirse; ya que, la actual coyuntura económica y el marcado carácter competitivo de los mercados, pueden tener diferentes impactos sobre nuestro proyecto y por lo tanto sobre su viabilidad. A nuestro juicio, **la variable fundamental sobre la que debemos centrar su evolución son las Ventas**, ya que variables como el suministro y coste del producto lo consideramos garantizado en base a los acuerdos a los que hemos llegado con nuestros proveedores. Asimismo, la variación de las ventas, afectará también al coste de las mismas. Por tanto a continuación analizaremos la evolución de las ventas y su impacto en nuestras proyecciones, teniendo en cuenta dos escenarios:





➤ ESCENARIO PESIMISTA

Suponemos un escenario en el que las ventas se situasen un 15% por debajo del escenario propuesto.

Previsión Cuenta de Resultados 2013 - Situación "PESIMISTA" (Reducción del 15% del volumen de Ventas)

	Total	% s/ventas	2.013	% s/ventas	2.014	% s/ventas	2.015	% s/ventas	2.016	% s/ventas	2.017	% s/ventas	% CAGR
Ventas	13.497.395	100,0%	360.065	100,0%	1.148.927	100,0%	2.093.622	100,0%	3.782.517	100,0%	6.112.266	100,0%	74,6%
Coste de Ventas	7.391.928	54,8%	212.285	59,0%	655.342	57,0%	1.162.434	55,5%	2.061.833	54,5%	3.300.034	54,0%	71,4%
Margen Bruto	6.105.467	45,2%	147.780	41,0%	493.584	43,0%	931.187	44,5%	1.720.684	45,5%	2.812.231	46,0%	78,6%
Gastos de Personal	687.290	5,1%	104.610	29,1%	141.372	12,3%	144.199	6,9%	147.083	3,9%	150.025	2,5%	2,0%
Gastos Corrientes	449.751	3,3%	75.405	20,9%	88.678	7,7%	92.414	4,4%	95.074	2,5%	98.180	1,6%	3,5%
Marketing	1.694.910	12,6%	254.238	70,6%	296.616	25,8%	338.976	16,2%	381.360	10,1%	423.720	6,9%	12,6%
Gastos Externos	41.722	0,3%	7.500	2,1%	8.180	0,7%	8.425	0,4%	8.678	0,2%	8.939	0,1%	3,0%
Tributos e Impuestos	4.200	0,0%	4.200	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	#iDIV/0!
Contingencias	21.906	0,2%	3.413	0,9%	3.935	0,3%	4.398	0,2%	4.851	0,1%	5.308	0,1%	10,5%
Total gastos	2.899.779	21,5%	449.366	124,8%	538.780	46,9%	588.413	28,1%	637.047	16,8%	686.172	11,2%	8,4%
E.B.I.T.D.A.	3.205.688	23,8%	(301.586)	-83,8%	(45.196)	-3,9%	342.774	16,4%	1.083.637	28,6%	2.126.059	34,8%	-461,0%
Amortizaciones	7.030	0,1%	1.042	0,3%	1.786	0,2%	1.786	0,1%	1.577	0,0%	838	0,0%	-22,3%
E.B.I.T.	3.198.658	23,7%	(302.628)	-84,0%	(46.982)	-4,1%	340.988	16,3%	1.082.060	28,6%	2.125.221	34,8%	-456,3%
Ingresos Financieros	78.000	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	4.000	0,2%	24.000	0,6%	50.000	0,8%	#iDIV/0!
Gastos Financieros	25.965	0,2%	12.115	3,4%	9.345	0,8%	4.274	0,2%	231	0,0%	0	0,0%	-100,0%
Resultado Financiero	52.035	0,4%	(12.115)	-3,4%	(9.345)	-0,8%	(274)	0,0%	23.769	0,6%	50.000	0,8%	-274,9%
Resultado antes de impuestos	3.250.693	24,1%	(314.743)	-87,4%	(56.327)	-4,9%	340.714	16,3%	1.105.829	29,2%	2.175.221	35,6%	-438,0%
Impuestos 30%	975.208	7,2%	(94.423)	-26,2%	(16.898)	-1,5%	102.214	4,9%	331.749	8,8%	652.566	10,7%	-438,0%
Beneficio Neto	2.275.485	16,9%	(220.320)	-61,2%	(39.429)	-3,4%	238.500	11,4%	774.080	20,5%	1.522.655	24,9%	-438,0%
Pago Impuesto Scdades.	769.464		(94.423)		(111.321)		(9.107)		331.749		652.566		



Plan Financiero



En este escenario el margen bruto acumulado de los cinco años se reduciría en un 17,19% y el beneficio neto se vería reducido en un 21,98%; no obstante, a partir del tercer año comenzaríamos a obtener beneficios. Asimismo el VAN se reduciría hasta 628.185 € y la TIR hasta el 31,44% recuperándose la inversión a mediados del año 4.

FREE CASH FLOW	(189.697)	(306.094)	(55.261)	153.792	620.732	1.340.468
FCF ACTUALIZADOS	(189.697)	(284.873)	(44.546)	107.378	375.384	702.133
WACC	15,45%					
VAN	628.185					
TIR	31,44%					
Pay back	4º AÑO					





➤ **ESCENARIO MUY PESIMISTA**

Suponemos un escenario en el que las ventas se situasen un 30% por encima del escenario propuesto.

Previsión Cuenta de Resultados 2013 - Situación "MUY PESIMISTA" (Reducción del 30% del columnen de Ventas)

	Total	% s/ventas	2.013	% s/ventas	2.014	% s/ventas	2.015	% s/ventas	2.016	% s/ventas	2.017	% s/ventas	% CAGR
Ventas	11.940.004	100,0%	318.519	100,0%	1.016.358	100,0%	1.852.050	100,0%	3.346.073	100,0%	5.407.004	100,0%	74,6%
Coste de Ventas	6.539.013	54,8%	187.790	59,0%	579.726	57,0%	1.028.307	55,5%	1.823.929	54,5%	2.919.261	54,0%	71,4%
Margen Bruto	5.400.990	45,2%	130.729	41,0%	436.632	43,0%	823.743	44,5%	1.522.144	45,5%	2.487.743	46,0%	78,6%
Gastos de Personal	687.290	5,8%	104.610	32,8%	141.372	13,9%	144.199	7,8%	147.083	4,4%	150.025	2,8%	2,0%
Gastos Corrientes	449.751	3,8%	75.405	23,7%	88.678	8,7%	92.414	5,0%	95.074	2,8%	98.180	1,8%	3,5%
Marketing	1.694.910	14,2%	254.238	79,8%	296.616	29,2%	338.976	18,3%	381.360	11,4%	423.720	7,8%	12,6%
Gastos Externos	41.722	0,3%	7.500	2,4%	8.180	0,8%	8.425	0,5%	8.678	0,3%	8.939	0,2%	3,0%
Tributos e Impuestos	4.200	0,0%	4.200	1,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	#iDIV/0!
Contingencias	21.906	0,2%	3.413	1,1%	3.935	0,4%	4.398	0,2%	4.851	0,1%	5.308	0,1%	10,5%
Total gastos	2.899.779	24,3%	449.366	141,1%	538.780	53,0%	588.413	31,8%	637.047	19,0%	686.172	12,7%	8,4%
E.B.I.T.D.A.	2.501.211	20,9%	(318.638)	-100,0%	(102.148)	-10,1%	235.330	12,7%	885.097	26,5%	1.801.571	33,3%	-360,3%
Amortizaciones	7.030	0,1%	1.042	0,3%	1.786	0,2%	1.786	0,1%	1.577	0,0%	838	0,0%	-22,3%
E.B.I.T.	2.494.181	20,9%	(319.680)	-100,4%	(103.934)	-10,2%	233.544	12,6%	883.519	26,4%	1.800.733	33,3%	-358,8%
Ingresos Financieros	78.000	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	4.000	0,2%	24.000	0,7%	50.000	0,9%	#iDIV/0!
Gastos Financieros	25.965	0,2%	12.115	3,8%	9.345	0,9%	4.274	0,2%	231	0,0%	0	0,0%	-100,0%
Resultado Financiero	52.035	0,4%	(12.115)	-3,8%	(9.345)	-0,9%	(274)	0,0%	23.769	0,7%	50.000	0,9%	-274,9%
Resultado antes de impuestos	2.546.217	21,3%	(331.795)	-104,2%	(113.279)	-11,1%	233.269	12,6%	907.288	27,1%	1.850.733	34,2%	-353,7%
Impuestos 30%	763.865	6,4%	(99.538)	-31,3%	(33.984)	-3,3%	69.981	3,8%	272.187	8,1%	555.220	10,3%	-353,7%
Beneficio Neto	1.782.352	14,9%	(232.256)	-72,9%	(79.295)	-7,8%	163.288	8,8%	635.102	19,0%	1.295.513	24,0%	-353,7%
Pago Impuesto Scdades.	530.804		(99.538)		(133.522)		(63.541)		272.187		555.220		

En este escenario el margen bruto acumulado de los cinco años se reduciría en un 30,42% y el beneficio neto en un 38,88% obteniendo beneficios a partir del año 4. Asimismo el VAN se reduciría hasta 334.554 € y la TIR se situaría en el 23,48% recuperándose la inversión el último mes del año 4.



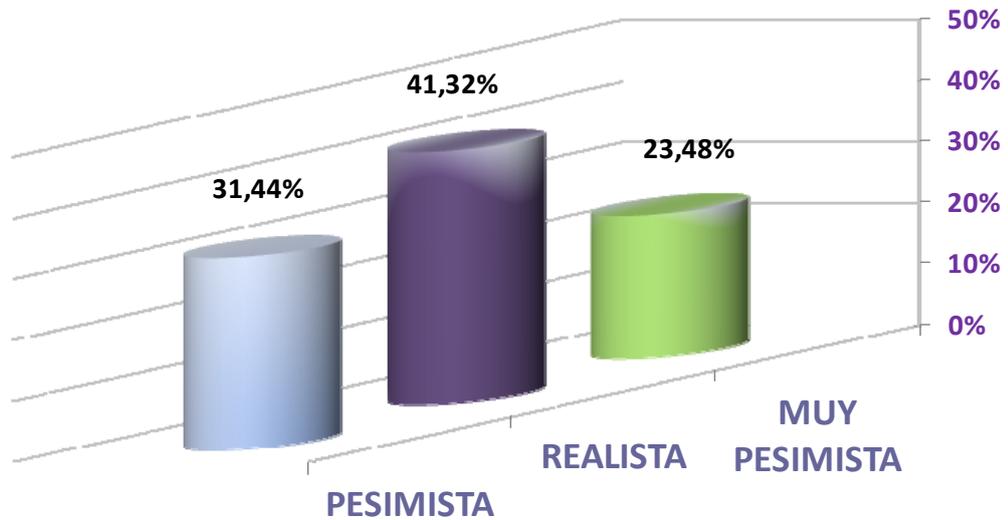


FREE CASH FLOW	(189.697)	(276.988)	(124.596)	88.493	499.562	1.134.377
FCF ACTUALIZADOS	(189.697)	(257.784)	(100.436)	61.786	302.107	594.183
WACC	15,45%					
VAN	334.554					
TIR	23,48%					
Pay back	5º AÑO					

Como se puede comprobar en cualquiera de los escenarios propuestos nuestro proyecto es viable y rentable recuperándose la inversión en unos plazos prudentes.

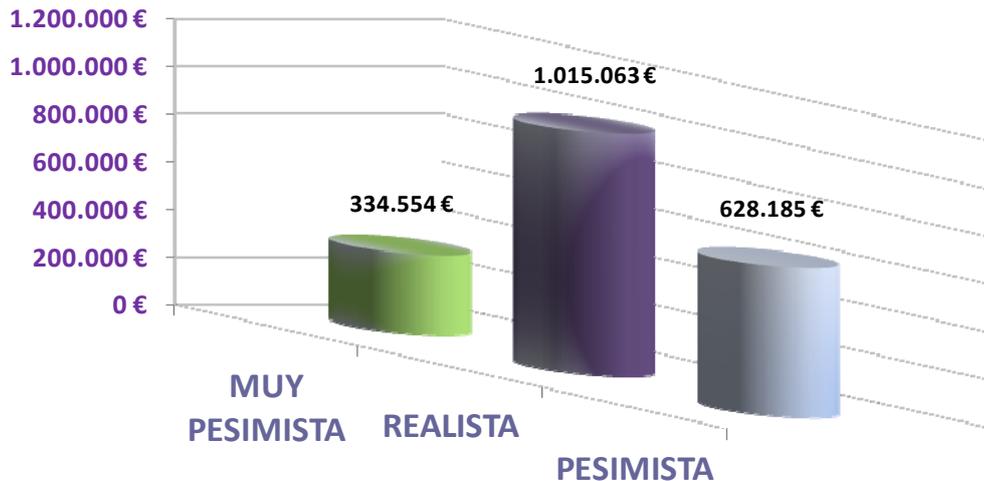
7.6.1.3 RESUMEN

TIR



VAN





- Nos encontramos ante un proyecto RENTABLE con una **TIR de un 41,32%**, la cual es suficientemente atractiva para incorporar inversores.
- El **VAN** se sitúa en **1.015.063 euros** lo que demuestra la capacidad de generación de beneficios en el tiempo proyectado.
- El proyecto es capaz de generar suficientes recursos y tesorería para tener una estructura de financiación sólida a medio plazo y una autonomía financiera importante. Esto nos garantiza poder seguir creciendo aplicando nuestro tercer plan estratégico.
- El **Pay-Back** del proyecto se produce en **poco más de tres años** lo que lo hace razonablemente atractivo de cara a posibles inversores.
- Los análisis de sensibilidad nos demuestran que, **aún contemplando escenarios bastante críticos, el proyecto es consistente** y sigue teniendo aceptables resultado



**8 PLAN DE
CONTINGENCIA,
CUADRO DE MANDOS
Y SISTEMAS DE
CONTROL**



8 PLAN DE CONTINGENCIA, CUADRO DE MANDO y SISTEMAS DE CONTROL

8.1 BASES DEL SISTEMA DE CONTROL

En Be Berry estableceremos un sistema de control de cumplimiento de objetivos que permita verificar que las actividades de la compañía se están desarrollando de acuerdo a las políticas establecidas en la constitución de la sociedad con el fin de encontrar ineficiencias en el modelo, corrigiéndolas y estableciendo las medidas necesarias para que no vuelvan a ocurrir.

Como primera fase estableceremos los objetivos estratégicos en función de la visión, misión, los valores y factores claves de éxito que identificamos para nuestro negocio. Estos objetivos se han mostrado en el apartado “5”, y se agrupan fundamentalmente en cuatro grandes bloques:

CLIENTES

Alcanzar la cuota de mercado adecuada cubriendo los diferentes segmentos de clientes fijados en nuestra estrategia de segmentación. Directamente ligado a este objetivo estará el to of mind de marca

Para ello será clave alcanzar los niveles tanto de posicionamiento de marca (reconocimiento de marca), como de la asociación de nuestra marca con el arándano y los productos comercializados por Be Berry.

PROCESOS INTERNOS

Mantener y mejorar los tiempos de disponibilidad del producto en el PdV (tiempo transcurrido desde la compra hasta la presencia en lineal).

Optimizar las relaciones y alianzas con nuestros proveedores de productos y nuestros distribuidores a canal de venta (tanto moderno como tradicional). Gran parte de los objetivos de Be Berry radica en las relaciones establecidas con nuestros partners.





APRENDIZAJE

Lanzamiento de encuestas a clientes y proveedores que nos permitan detectar puntos de mejora en todos los procesos (estratégicos, clave y de soporte) de la compañía

FINANCIERA

Evolución prevista de los ratios financieros y económicos:

- Rentabilidad
- Ratios de liquidez y solvencia
- Ratios de endeudamiento

Será clave para ello el crecimiento del volumen de negocio según los objetivos marcados en el plan financiero.

8.2 CUADRO DE MANDOS INTEGRAL

Para la ejecución de los objetivos y medición de los resultados se propone el siguiente **Cuadro de Mando Integral MENSUAL** como herramienta de gestión de toma de decisiones que permita medir la calidad de las operaciones y formular un sistema de información que permita alertar de los riesgos, e implementar de manera rápida las acciones correctivas necesarias.

Dicho cuadro se constituye como informe ejecutivo que intentará reflejar cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos y las desviaciones que puedan producirse.

Dicho cuadro se enfoca desde 4 las cuatro perspectivas anteriormente citadas y separados por cada Unidad operativa:

- **Perspectiva de Clientes.** Este apartado del cuadro de mando integral recoge información del necesario sistema de control ya elaborado en el Plan de Marketing.
- **Perspectiva de Procesos Internos**





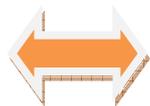
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**
- **Perspectiva Financiera**

En el cuadro aparecerán las siguientes columnas informativas:

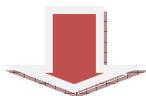
- **Objetivos Estratégicos:** Citados anteriormente.
- **Indicador:** Ratio de medida. Evalúan aspectos fundamentales del control de la compañía dentro de cada una de las perspectivas.
- **Unidad de Negocio:** Área de la compañía objeto del control.
- **Valor Real:** Valor mensual medido el último día de cada mes sobre el que se evalúa el control.
- **Valor Alarma:** Valor fijado por los propietarios de la compañía por debajo del cual debe reunirse la junta directiva para decidir las medidas correctoras a desarrollar para corregir dicha desviación. Pueden aparecer situaciones coyunturales que no exijan la toma de ninguna medida.
- **Estado:** Se definen los siguientes estados en función de la desviación entre el valor real y el valor alarma.
 - **PREVISTO:** El valor real es superior al valor alarma en más de 0,1 puntos.
 - **RIESGO:** El valor real y el valor alarma difieren en menos de 0,1 puntos.
 - **ALARMA:** El valor real es inferior al valor alarma en más de 0,1 puntos.
- **Tendencia Anual:** Se definen tres posibilidades:



Los dos últimos meses evaluados han presentado valor de estado PREVISTO.



Uno de los dos últimos meses ha presentado un estado RIESGO o ALARMA.



Los dos últimos meses evaluados han presentado valor de estado RIESGO o ALARMA





A continuación de muestra ejemplo del formato del Cuadro de Mando Integral desde las cuatros perspectivas:

CLIENTE						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	ÁREA RESPONSABLE	VALOR	UMBRAL DE ALARMA	ESTADO	TENDENCIA ANUAL
Cuota de mercado	Cuota de mercado Mn / Cuota de mercado Mn-1	Dirección Comercial		> 5%	OK	
Consumo arándano en España	Consumo (gr) Mn / Consumo (gr) Mn-1	Dirección Comercial		> 5% por debajo de objetivos	RIESGO	
Reconocimiento de marca	% de clientes que reconocen la marca y la asocian al arándano (Fuente: Encuesta trimestral)	Dirección Comercial		< 5% por debajo de objetivos	OK	
Top Of Mind	% de clientes que nonbran nuestra marca de forma espontánea (Fuente: Encuesta trimestral)	Dirección Comercial		"=" 5% por debajo de objetivos	ALERTA	





CLIENTE						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	ÁREA RESPONSABLE	VALOR	UMBRAL DE ALARMA	ESTADO	TENDENCIA ANUAL
Cuota de mercado	Cuota de mercado Trimestre n / Cuota de mercado Trimestre n-1	Dirección Comercial		> 5%	RIESGO	
Reconocimiento de marca	% de clientes que reconocen la marca y la asocian al arándano (Fuente: Encuesta trimestral)	Dirección Comercial		5% por debajo de objetivos	OK	
Top Of Mind	% de clientes que nonbran nuestra marca de forma espontánea (Fuente: Encuesta trimestral)	Dirección Comercial		5% por debajo de objetivos	ALERTA	

ECONÓMICOS / FINANCIEROS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	ÁREA RESPONSABLE	VALOR	UMBRAL DE ALARMA	ESTADO	TENDENCIA ANUAL
Crecimiento Volumen de Negocio	Facturación Mn / Facturación Mn-1	Dirección Financiera		< 1%	RIESGO	
Rentabilidad	Margen Bruto Mn / Margen Bruto Mn-1	Dirección Financiera		< 1%	OK	
Liquidez	Liquidez Mn / Liquidez Mn-1	Dirección Financiera		< 1%	ALERTA	
Solvencia	Solvencia Mn / Solvencia Mn-1	Dirección Financiera		< 1%	RIESGO	
Endeudamiento	Endeudamiento Mn / Endeudamiento Mn-1	Dirección Financiera		< 1%	ALERTA	





Como se observa a lo largo del plan de negocio, otra de las claves para el empuje en el consumo del arándano y de la marca Be Berry en España, es la disponibilidad constante de producto en los diferentes canales. La accesibilidad al arándano es uno de los puntos marcados por los clientes en las encuestas realizadas, para el no consumo de esta fruta.

El incumplimiento de este indicador durante dos meses consecutivos dará lugar al lanzamiento de la actividad correctora definida en el plan de contingencia

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

No se considera ningún indicador crítico dentro de esta perspectiva, por lo que no se definirán actividades correctoras.

Estos ratios se monitorizarán durante las reuniones mensuales de dirección

Perspectiva Financiera:

En este apartado todos los ratios son fundamentales en base al objetivo descrito. Aún así consideramos críticos los siguientes:

Facturación Mes / Facturación Mes Anterior

Margen Bruto Mes /Margen Bruto Mes Anterior

Ambos están relacionados directamente con la rentabilidad del plan de Negocio propuesto. Las disminuciones de cualquiera de estos dos parámetros motivarán un estudio en profundidad de las causas raíces que los provoquen puesto que afectan decisivamente en la viabilidad futura de la compañía.

Tomando como base estas hipótesis, valores de cualquiera de los dos ratios por debajo de 1% en cualquier mes será considerado como amenaza.





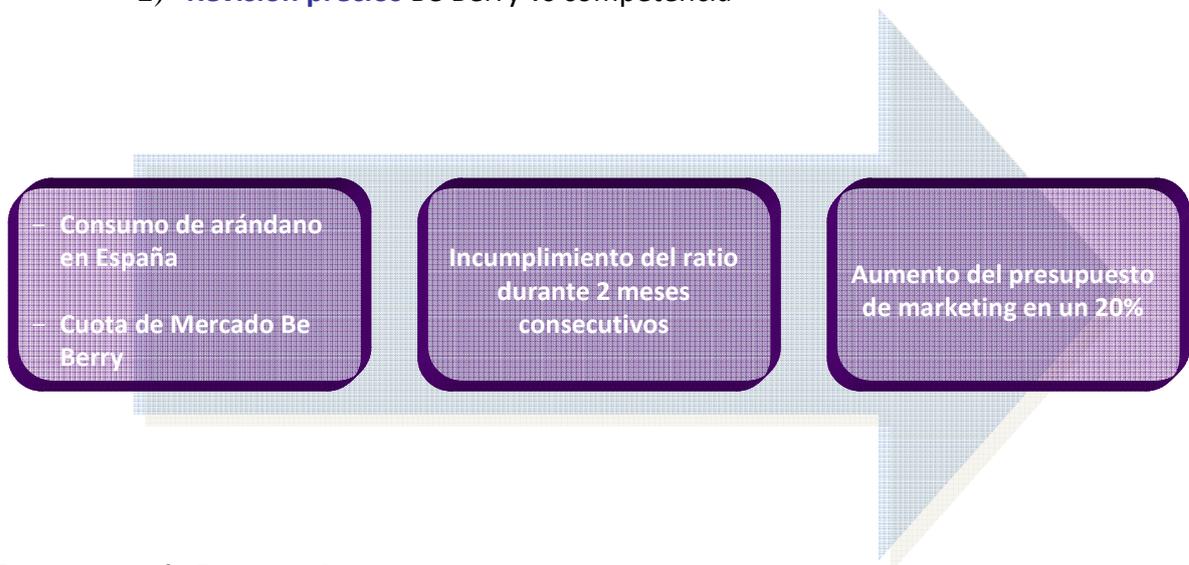
8.3.2 ACCIONES A IMPLEMENTAR

Si se superan los niveles de riesgo establecidos se activan las acciones definidos en los planes de contingencia que a continuación se enuncian previa revisión de la situación y autorización de la junta directiva.

Perspectiva de Clientes:

Se lanzarán dos medidas correctoras:

- 1) **Aumento de un 20% de la inversión en las acciones de Marketing** definida en este plan de Negocio focalizadas fundamentalmente en:
 - Promoción del conocimiento del arándano en España
 - Conocimiento de marca Be Berry y asociación con el arándano
- 2) **Revisión precios** Be Berry vs competencia



Perspectiva de Procesos Internos:

En este caso se lanzará una medida correctora:

- 1) **Revisión niveles de servicio** con proveedores y distribuidores para la aplicación de penalizaciones contractuales

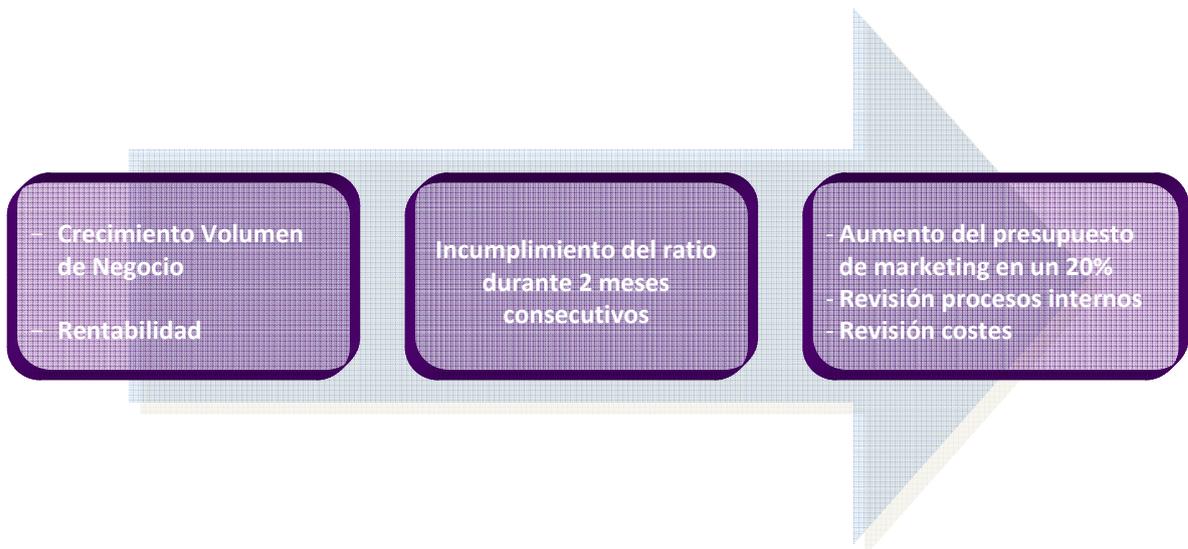




Perspectiva Financiera:

En este caso se lanzará una medida correctora:

- 1) **Aumento del 20% de la inversión de Marketing** con el objetivo de aumentar el volumen de negocio
- 2) **Revisión de los procesos internos de la compañía para su optimización**
- 3) **Revisión costes generales**



9

CONCLUSIONES



9 CONCLUSIONES

Como conclusión de este plan de Negocio queremos destacar los puntos clave para comprender el marco general en el que se desarrollará el negocio y su viabilidad, identificando nuestros puntos fuertes, el factor clave de éxito y los posibles riesgos.

El profundo análisis realizado, tanto del entorno social en España, la evolución de la sociedad, el sector de la fruta en general y del arándano en particular nos lleva a la convicción de que es el momento ideal para desarrollar la actividad de be berry.

Como ya se ha comentado a lo largo del documento, España es el segundo mercado de fruta de la UE con un consumo medio de 103 kg por persona/año. Y existe una clara tendencia positiva hacia el consumo de frutas y hortalizas. A destacar, junto con esta tendencia, el hecho de que la calidad en los alimentos es el primer factor de compra de los españoles (según MARM), por encima incluso del precio.

Paralelamente a este entorno general, y centrándonos en el mercado de los arándanos los datos son igualmente positivos. Por un lado tenemos la referencia de consumo de este fruto en países europeos como Reino Unido (242gr/pax/año) o Alemania (157 gr/pax/año) y del crecimiento de producción mundial en los últimos 5 años (60%). Y por otro, la posición que ocupa España en este mercado, en el que se ha convertido en el tercer productor europeo (tras Alemania y Polonia). De esta producción el 90% se exporta, lo que da un consumo en España de 5 gr/pax/año, muy lejos de los países de referencia.

Hay, por tanto, tendencia creciente de consumo, países de referencia que nos indican la viabilidad de crecimiento, y un mercado potencial de consumidores españoles a los que ofrecerles nuestro producto.

El objetivo de be berry es posicionarse en este mercado, en el que no existe marca de referencia asociada al arándano (y productos derivados), y ocupando un lugar en la cadena de suministro en el que a día de hoy no existe competencia.

De la misma forma que se ha identificado la oportunidad, el análisis realizado muestra los posibles riesgos que deberán afrontarse:





- El bajo consumo de arándano en España
- Producto poco conocido, representa el riesgo fundamental a la hora de entrar en el mercado.
- Introducir una nueva marca en el mercado, con la dificultad añadida de tener que impulsar el consumo de arándano en España

Para cada uno de estos riesgos, se han definido planes de actuación que los mitiguen y medidas de control (con acciones correctoras asociadas) que ayudarán al seguimiento de los indicadores claves de be berry.

El punto clave es sin duda el posicionamiento de marca y la capacidad de be berry para la generación de demanda de consumo de arándano entre los consumidores potenciales. Para ello se apostará de manera decidida por las acciones promocionales, orientándolas de manera particular para cada uno de nuestros segmentos de clientes. Esta apuesta se ve claramente reflejada en las cantidades destinadas a la partida de Marketing (casi 2MM€ en 5 años, lo que supone un 48,52% del EBITDA).

Como parte final de estas conclusiones es necesario comentar los datos económico-financieros más relevantes. Si recordamos las previsiones de crecimiento y de cuota de mercado de be berry en 5 años:

	EVOLUCIÓN DEL CONSUMO NACIONAL				
	2013	2014	2015	2016	2017
% Evolución del Consumo/kgrs/persona		30%	50%	60%	50%
Evolución total kgrs a nivel nacional	233.774	303.906	455.859	729.375	1.094.062
Evolución del Consumo/kgrs/persona	0,0050	0,0065	0,0098	0,0156	0,0234
Evolución de la participación de Be Berry sobre el consumo nacional	10,00%	16,92%	24,62%	30,38%	33,59%

Podemos observar que el consumo personas/año en España, pasaría de 5gr a 23,4 gr, lo que queda aún muy lejos de los datos comentados para los países de nuestro entorno.





Con una inversión inicial de 400.000€, la TIR acumulada para los cinco años proyectados es del 41,32%. A partir de 2015, tercer año de actividad, se repartirán dividendos (51.793 € en 2015, 343.711 € en 2016 y 654.458 € en 2017).



10 ANEXOS



10 ANEXOS

10.1 VISITA A LA FERIA FRUIT ATTRACTION (26/OCTUBRE/2011)

1ª Visita

La primera conversación la tuvimos con SUR EXPORT. Juan José Valls: Sales Executive. Según él mismo su empresa es la mayor exportadora de España. Para ellos el negocio está en la fresa, las bayas es un añadido para completar catálogo aunque se vende muy bien. Es una empresa familiar.

Su producto se vende únicamente en el Corte Inglés, es de calidad. Desechan más que venden. La merma la envían a la industria (derivados) aunque no le sacan más que 0,8€ el kilo además triturado y/o congelado. Tienen certificaciones de calidad alimentaria: GLOBAL CAP (empresa certificadora TUV) y CERTIFICACIÓN ORO de Tesco.

2ª VISITA

Estuvimos en una serie de stands que “promueven” y publicitan el consumo de las berries y en concreto del arándano. Nos cuentan los grandiosos beneficios de la fruta, de su producto en particularidad. El más curioso era el de GRANATUM PLUS, que explicaba la zumoterapia: combinar en zumos diversas frutas.

<http://www.alimentacion-sana.org/Portal%20nuevo/actualizaciones/jugoterapiarepuestas.htm>

Una empresa que hacía degustaciones era GRANATUM que añadía zumo de granada al de naranja y su producto o productos son:

<http://www.granatumplus.com/>

Venden a :

- a) farmacias y dietéticas





- b) comercios y
- c) Restauración

Venden cápsulas de extractos de granada, jarabes, zumos exprimidos y “complex”; Néctar de granada . MUY MUY INTERESANTE LA WEB. Proyecto con financiación europea, venta online, y que además buscan distribuidores all over de world. Su producto es 100% español

<http://www.granatherapy.com/index.php>

3ª VISITA

Estuvimos en el stand de FRESH BERRIES, = Plusberries. Tenían una degustación de sus productos triturados: arándanos, mora, grosella y frambuesa. Y además tenían el snack, que más abajo explicamos. Son la unión de tres empresas:

- a) Moras de marca la Canastita de la empresa Agrícola el Bosque +
- b) Frambuesas y grosellas de marca Remolino, de la firma Frutas Remolino
- c) Arándanos y frambuesas de la marca Selberry de la empresa Frutas Hermanos Pulido.

PUNTOS IMPORTANTÍSIMOS DE ESTA EMPRESA:

1. Tienen su propia marca comercial.
2. Han creado un SNACK, de mora, arándano fresco y de frambuesa triturados. (no mezclados, tres modelos) para tomar a cualquier hora. PASCALIZADOS para que duren algo más. Son productos de quinta gama: V-GAMA (=platos preparados refrigerados): NOTA EXPLICATIVA DE QUÉ SON LOS PRODUCTOS DE QUINTA GAMA y pascalización, al final.

<http://plusberries.com/>

En la web vemos el snack en sí, sus características y propiedades. Podría ser un producto de nuestra GAMA!!!

Están pensando en lanzar al mercado este producto.





4ª VISITA

ONUBA FRUIT.

Son exportadores, y tienen como socios a una empresa industrial que hace derivados: zumos, mermeladas etc.

En realidad es una cooperativa exportadora que nació para cambiar la forma de pago del sector frutícola. Y en su producto (berries y fresas, lo ha conseguido). Con naranjas y resto de frutas se trabaja a porcentaje negociado del precio de venta. Es decir, en la cadena de producción y distribución el último que cobra es el fabricante, y siempre es un 10 ó 20% de a lo que lo ha vendido el que va siguiente. Portes y logística según acuerdos.

Ellos habían cambiado esa forma de trabajar y les iba bien en su producto. Intentan poner un precio fijo para no tener el riesgo de perder dinero.

Cubren todo el año, bien con producto de sus cooperativas, bien de Sudamérica. Es una empresa especialista en distribución, control stocks, etc.

OTRA INFORMACIÓN RECOGIDA

- Placeres Naturales: comercial de productos de IV gama: ensaladas MUY MUY variadas, fruta pelada, en bandejas y también cortada. Muy buena idea.
- Gold Gourmet: frutería molona en Madrid.
- Frujuca ifresh, interesantes para ver sus canales de distribución. También de fruta cortada <http://www.ifresh.es/index.php/canales-de-distribucion>
- Intercom: comercializa berries rojos de SEGOVIA. Tengo el contacto de Jesús Muñoz que se ofreció a que le visitáramos y enseñarnos sus instalaciones otro día...la empresa está en Valladolid.

¿Qué son alimentos de Gama IV?.





<http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2008/12/11/182011.php>

Platos elaborados de alta calidad, muy apropiados para las celebraciones especiales pero también como alternativa para mejorar un menú diario. Su cuidadoso sistema de producción, en el que prima la higiene, y el riguroso control, junto con eficaces sistemas de envasado, garantizan no sólo su seguridad sino también la textura y cualidades organolépticas originales.

Autor: No son "platos precocinados", ni "preelaborados". Este tipo de preparaciones ya pertenecen al pasado. Los alimentos de la V gama, llamados también de gama alta, son el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías en el campo de la gastronomía que hacen posible tener a nuestro alcance elaborados platos, en ocasiones de alta cocina, muy difíciles de distinguir de los recién hechos por un cocinero profesional en su establecimiento.

<http://tecnoalimentalia.ainia.es/web/tecnoalimentalia/consumidor-y-nuevos-productos/-/articulos/rT64/content/la-oportunidad-de-los-productos-v-gama>

Hay algunas empresas que se dedican a esto:

<http://www.rationalfood.com/es/gui%C3%A9nes-somos>

El futuro de la restauración se encuentra en estos alimentos

IV gama = productos limpios, troceados y envasados para su consumo y

V gama = productos tratados por calor, cocinados, pasterizados o esterilizados que a partir de varios ingredientes forman un plato preparado-.

Las principales compañías de restauración de España ya son clientela habitual de esta clase de productos. La simplificación de los tiempos de producción, el ahorro de mano de obra, maquinaria y espacios o la necesidad de presentar productos siempre homogéneos imponen esta práctica.





<http://lalocacocina.blogspot.com/2008/03/ingredientes-de-iv-gama-v-gama-vi-gama.html>

<http://www.canalhoreca.com/restauracion/los-productos-de-iv-y-v-gama-aportan-grandes-ventajas-al-restaurador.html>

La V gama es prácticamente la IV gama cocinada con tratamiento térmico y según la tecnología de conservación se puede conservar 6, 12, 21 ó 42 días, ó entre 6 y 12 meses. Se trata de un sector en franco crecimiento.

PASCALIZACIÓN

<http://www.poscosecha.com/es/empresas/perfotec-bv/id:60942,seccion:noticias,noticia:75745/>

<http://www.interempresas.net/Quimica/Articulos/37384-laboratorio-espectroscopia-UC-es-mayor-infraestructura-tecnologica-proyecto-Consolider.html>

Pascalización en Cantabria vía universidad. Al parecer las únicas empresas que lo mueven son holandesas.

<http://www.pascalisation.com/spa/index.html>

<http://www.fruitlogistica.de/en/>

Datos de como conservar, empaquetar y salvaguardar los blueberries para su venta:

<http://www.oregonberry.com/Fresh%20Berries.htm>

CONCLUSIONES FERIA:

El descubrimiento del PLUSBERRIES, un snack de arándanos que encaja perfectamente en nuestro catálogo de productos.





ONUBA FRUIT, SUR EXPORT: posibles partners a nivel proveedores

INTERCOM: posible partner- socio a nivel distribución.

10.2 ENTREVISTAS CON ACTORES DEL SECTOR

10.2.1 ENTREVISTA CON TERRA 3 (EN MERCAMADRID)

Viernes 4 de noviembre 2011.

Terra 3 es una empresa mayorista de frutas y verduras. Ellos compran a agricultores y cultivadores: Sudamérica, España y África. Es el agricultor el que se hace cargo de transporte y envío, y le pone el material en MercaMadrid. Donde esta gente lo almacena y lo subasta.

Sus clientes son tres:

- a) Hostelería: Empresas tipo LA MALLORQUINA (pastelería en Sol, Madrid) o un negocio particular
- b) Fruteros especializados: Gold Gourmet y Félix Ayala. Que buscan lo mejor aunque no son fieles a su negocio. Si encuentran producto mejor ese día lo pagan.
- c) Mayoristas con furgoneta y reparto: Frutas Logroño, frutas Eloy.

El precio de ayer de la tarina de 125 gr es de 1,50€. ES EL PRECIO AL QUE LO VENDE ESTA EMPRESA. Origen Perú. Esto significa que el precio PVP es del doble aprox: 3€ tarina. Se sirven en cajas de 1 kg: 8 tarrinas = 12€ / kg.

Como mayoristas tienen su almacén en MercaMadrid. Reciben entregas cada día ó 2-3 días. Es un producto “caro”. No especialmente atractivo y peligroso si no lo tienes colocado, ya que corres el riesgo de comértelo. 1 palet de no más de 1m podría valer 1.500€. David no lo ha visto nunca. La frambuesa se vende mucho porque se congela una vez comprada por el hostelero y puede hacer compota. (Creo que el blueberry también no?)





No es un producto de consumo habitual. A nivel nacional no se conoce. David se lamenta de que la fruta en general no tiene consumo entre la gente joven. Los que tiran del arándano a nivel nacional y productos parecidos es la hostelería. Ahora su precio es barato.

Del precio mencionado hay que restar su 12% de margen, y los portes se hace cargo el agricultor o cooperativa.

¿Cuál es la política de precios entre mayorista y origen?

Es difícil de explicar. El agricultor pone un precio aproximado para una cantidad que ofrece:

“Te mando 5 kg de arándano fresco, a 9€/kg” p. e. Luego es el mayorista (David) el que se pega por colocar su producto a mejor precio posible. Le dice LA VERDAD del precio al agricultor. Porque si no el origen al final se entera y se generan conflictos. Salvo que el acuerdo de precio sea realmente fijo, independientemente de la venta: por excedentes, por favores debidos, por un suministro fijo general, etc.

Si lo vende a más del precio variable aproximado, le resta su 12% y paga al agricultor. Si si se pierde dinero, se negocia con el origen para compartir pérdidas.

Sus instalaciones en MercaMadrid constan de dos partes.

1º Cámara frigoríficas y oficinas de venta, todo junto.

2º en otra zona a 1km un almacén general frigorífico.

En su opinión dirigirse a agricultores es un riesgo. No sabes cómo está el producto, los meten en cámaras, no los eliges, no son frescos, se te pone malo en 2 días. Para productos como el arándano es mejor ir directamente al mercado Central. (MercaMadrid)

En un futuro próximo y bajo una cierta demanda constante, a lo mejor interesaría hacer tu propio producto, y entonces te haces fuerte en algo. “Interesantísimo”.

Venden arándano importado: Perú y algo de ONUBA FRUIT: sus excedentes. Ahora no hay muchos. No tiene en primavera y verano, porque se suele exportar.

DATOS.





http://www.mercamadrid.es/index.php?option=com_estadisticas&task=semanales&Itemid=158

Precios semanales por productos y cantidad vendida de fruta. El arándano no sale pero sí la frambuesa:

mercamadrid internacional Mercado: FRUTAS.
Familia: FRUTAS.
Producto: FRAMBUESAS.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Totales	87.679	72.446	84.308	217.343	56.211	79.779

*Cantidades expresadas en Kg.

Estadística correspondientes al año:

Meses	Entradas	Precio Medio Mercado Eur/Kg	Procedencia
Abril	235	8,00	Procedencia
Mayo	1.979	10,80	Procedencia
Julio	4.124	8,00	Procedencia
Agosto	14.433	8,00	Procedencia
Septiembre	59.008	9,00	Procedencia

mercamadrid internacional Semana del: 16/10/2011 al 22/10/2011
Mercado: FRUTAS
[Exportar a Excel](#)

Familia:FRUTAS

Producto	Kg-semana	Variedad	Kg-semana	Precio máximo Euros/Kg	Precio mínimo Euros/Kg	Precio más frecuente Euros/Kg
AGUACATES	107.957	AGUACATES	107.957	1,82	1,30	1,55
CAQUIS	321.649	CAQUIS	321.649	1,50	0,60	1,00
CASTAÑAS	127.010	CASTAÑA NACIONAL	127.010	3,00	0,80	2,20
CHIRIMOYAS	570.639	CHIRIMOYAS	570.639	1,60	0,60	1,00
CIRUELAS	205.558	CIRUELEA SUN GOLD	14.954	1,10	0,55	0,80
		CIRUELAS MORADAS	139.214	1,50	0,40	1,02
		CIRUELAS TOLOSA	51.390	1,90	0,80	1,20
FRAMBUESAS	2.062	FRAMBUESAS	2.062	10,00	4,00	8,17
FRESONES	2.476	FRESON IMPORTACION	1.238	4,50	3,00	4,00
		FRESON PAJARO	1.238	4,00	3,00	3,50

Entramos en una fase de cómo se pueden generar pérdidas de dinero para él. A veces regalan frutas al banco de alimentos. La fruta en estos casos es de peor calidad. La de las fruterías de oferta suelen discriminar ese final de fruta madura, tiran lo que realmente no luce y no vale, y pueden vender género muy maduro en buen estado a muy buen precio. Hacen buen negocio, ya que a las amas de casa y gente más mayor les gusta la fruta muy madura. Y los mayoristas mueven producto duro y joven.





Está abierto a que le llamemos o pongamos un mail y consultar lo que sea.

En la web de merca Madrid: cómo acreditarse como comprador.

http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=57808

Contacto:

TERRA 3 FRUTAS: Merca Madrid, Nave B. Puestos 41-43.

David Gómez 626 340 804

davidg@frutasterra3.com

CONCLUSIONES:

Pasar por MM puede ser la forma de llegar a la capilaridad buscada. De esta conversación parece interesante contar con un puesto o instalaciones en MM: propio o alquilado. Con uno para toda España bastaría de inicio.

No sale a cuenta realizar una gestión con las mermas o fruta en mal estado.

2ª Reunión con David de Frutas Terras 3. Viernes 23 diciembre. AJ. MERCAMADRID.

Es una empresa mayorista de frutas y verduras. Funciona como la bolsa. Tiene un precio acordado de venta con sus clientes (fruterías y supers, más o menos grandes) y a él se dirigen agricultores más o menos grandes.

Le enseñó cadena de valor, daño, visión y misión general. Y empezamos a hablar.

1ª pregunta: Existen marcas de fruta?

Por supuesto, muchísimas. Dos ejemplos. Berlín es marca de manzanas. Sólo vende calidad, las trae de los Alpes y Francia. Si no tiene de su género. No vende. Como otra empresa de cogollos, que si se queda sin producto no vende de otro.





El conejo de Oro, vende principalmente melones: aunque sea sólo 3-4 meses. Resto año otras cosas.

2º Precios Arándanos:

1,5€ bandeja 125gr. 12€ el kilo.

Un pallet = 500 cajas = 500 kg => 6.000€ de coste de material.

Más portes: según de 30 a 60€ península. Si lo pones con más cosas.

3º Sale a cuenta tener un comprador (CORREDOR) en A Coruña, otro en Madrid, otro en...

NO, un corredor cobra 2 céntimos por kilo. Le vas a comprar poco en esas plazas. Es un enlace entre cliente y mayorista. Mejor tener uno bueno en Madrid. El mejor mercado de fruta de Europa. Donde todos los días tienes producto. Donde ya te conoce y sabe qué calidad mínima quieres, qué sabor, que características, y precio claro. Luego transportas que son 24-48h. Y el coste compensa.

Esta figura cobra para que el producto sea bueno y esté fresco. Cuanto más ácido, mejor, está recién cortado. Si está azucarado está a punto de pudrirse.

4º Etiquetado.

El producto a granel se compra en el campo. Envasado con las tarrinas que hemos visto se vende en MM. Si tu corredor compra en MM, compra ya esa tarina, no a granel. En esa tarina viene el nombre del "fabricante" además de los datos de origen, **TRAZABILIDAD**, registros, etc. Si eres un frutero, lo compras, lo metes en tu furgoneta y de ahí a tu estantería. Con la marca de otro.

Si quieres poner tu logo, tienes dos opciones:

- a) Ponerlo sobre la etiqueta del anterior... dudas legales al respecto. Nadie lo hace. Te podrías encontrar con problemas de Trazabilidad.
- b) Te tienes que dar de alta en la Comunidad de Madrid como empresa registrada de manipuladora de alimentos ó REGISTRO SANITARIO.





Pedir info en MM y en la CCMM: visita veterinaria. Tienes que tener una pequeña instalación, NO UN ALMACÉN, donde se cumplan un mínimo de higiene, puesto de trabajo, agua potable, sistema APCC, desinfección y desratización, etc....

- c) Si además te metes a reenvasar lo anterior es IMPEPINABLE. Súmale: gastos de re-
envasado, manipulación, higiene: gorritos, batas. Etc...

REGISTRO GENERAL SANITARIO de empresas alimentarias y alimentos RGSEAA.

Comentarios Generales de:

- Dedicarnos a exportar y colocar nuestra marca fuera. Ahí lo tiene claro.
- Menciona los dos líderes españoles en naranjas: Martín Navarro y Cañamas. No venden en España, son más caros, sólo exportan, porque a su precio nadie puede colocar su producto.
- Pensar en grande, en grandes cantidades, en ser buenos en tu producto
- Una vez con volumen ir a origen. Sin volumen ir a precio.
- Mantener siempre un patrón de calidad.
- No pasa nada por tener otros derivados (mermeladas, congelados, etc) con otra marca en tu estantería. Tu patronaje es la CALIDAD.

10.2.2 CONVERSACIONES CON EUROBERRY MARKETING.

1ª CONVERSACIÓN TELEFÓNICA: Diciembre 2011. CONTACTO CON EUROBERRY.

Conversación con Alberto Jiménez de Euroberry.

Euroberry es un especialista en Arándano blueberry. El 85% de su producción y comercialización es de este producto fresco. Tiene producto fresco todo el año: Argentina y Uruguay, cuya temporada termina ahora. Chile hasta Abril. Huelva y Asturias hasta septiembre y Octubre que cierra con Polonia y Argentina otra vez.

Quieren hacerse fuertes con el consumo en España. Envasan todo su producto Español en tarrinas de 125gr (punnet) y el que viene de fuera en otro tipo bandejas también de 125gr llamado clamshell. Viene así de origen.





Usan máquinas termoselladoras para fijar estas bandejas para el mercado inglés. Sólo en Mercabarna. Están en todos los MERCAS principales de España.

Ellos venden a category managers que venden a Supermercados y Catering u Horecas.

No etiquetan, ya tienen sus marcas propias: una Premium muy cara de +18mm de tamaño que casi no venden. Y otra más populares SOUTHERN SUN es la más conocidas.

Venden con su marca pero también NOS PUEDEN VENDER SIN ETIQUETA en cajas anónimas, aunque con una previsión de día. Me preguntan abiertamente por nuestro consumo.

Tienen INSTALACIONES EN MERCAMadrid. Y me insta a pasar por ellas. Si recogemos en sus instalaciones NO HAY PEDIDO MÍNIMO. Si no, si entregan en nuestras instalaciones el pedido mínimo es de 30kg.

El precio de la semana pasada fue de 7 ó 7,5€ el kg. Lo cual deja A LA MITAD EL PRECIO ANTERIOR: 0,90€ la tarrina de 125gr!!!!

Mora: 11€ kg, Frambuesa: 15€ kg...

¿Cómo promocionan el arándano?

- a) En Mercados.
- b) En los Super. Directamente. Promociones o colocando su producto directamente.
- c) Motivando el sector bajando precios.
- d) No han iniciado campaña de Marketing aunque la tienen aprobada.
- e) Hacen promociones populares en Sevilla.
- f) Igual van a la Feria gourmet. A la de Berlín eurofruit van seguro ahora en febrero.





MERCAMADRID CTM TRANSFOOD SECTOR 7

Alberto Jiménez

acapitan@euroberry.com

Tlfno: 610724976

2ª CONVERSACIÓN TELEFÓNICA: Febrero 2012. CONTACTO CON EUROBERRY.

Conversación con Alberto Euroberry: comercial en Sevilla.

Mueven 8 millones de kilos de arándanos al año: 4 de origen español y 4 de ultramar: Arg, chile, y uruguay.

Sus clientes son:

1. Category managers de UK. Que a su vez lo venden a los super de Reino Unido.

la merma de este producto se hace cargo EB (p.e. Me ha llegado un 17% del producto con moho!, pues nota de abono de EB al CM de UK . Relación basada en la confianza)

el porte es negociado, en este tipo de cliente piden que les metas el producto en su almacén haciéndote tu (EB) cargo del transporte.

10.2.3 INTERNACIONAL DE COMERCIO: INTERCOM.

http://www.internacionaldecomercio.com/general.php?sec_id=31

Son de Segovia, estuvimos hablando con él en la feria en octubre. Están en Segovia y Valladolid.

Este se lo vende a super y mercados. Y también a SOCOMO.





Una competencia de EB es ONUBAFRUIT con los que ya hablamos en la feria. Es una cooperativa de 2º grado que lleva el 90% de la frambuesa, estos van directos a SOCOMO, por que tienen todo el producto. EB no puede ir directos y van vía ITERCOM.

En la conversación nos da información relevante:

1. Edeka, Metro, Netto, Rewe, Norma. Son las centrales de compras europeas, no vende directamente si no a través de almacenistas, también llamados AGENCIAS. Que no aportan nada a la cadena de valor, pero que sirven de filtro para estas gestoras sobre todo a nivel de calidad del producto.
2. CODEFRUT: el único super al que vende directo. = ALIMERKA: super de león, Asturias y Galicia.

<http://www.alimerka.es/web/index.php/conoce-la-empresa/marcas/codefrut>

3. IPL para ASDA. IPL es un importador para estos supermercados.
4. Logística:

El precio del kilo varía según la cantidad de quien te lo pida: un precio por pallet, otro por camión, por europallet, por kilo, según las zonas de destino, quien pague el porte...

Empresas de logística: GTO de Helva, Primafrío, Perez-moreno, Transhermann,

Ahora el precio está en 8€ el kilo. Al que él lo vende. => **1€ / tarrina de 125gr.**

En un pallet caben 390 cajas de 1/2 kg.

EB no tiene presupuesto de marketing, no se plantean tenerlo. Sí que lo tienen en su homóloga en USA, pero no aquí. No se conoce el producto.

A LOS MERCAS LOS ASISTEN ESTAS EMPRESAS clientes de EB:

Sus mejores clientes son CULTIVAR y CMR..





<http://www.cultivar.net/es/empresa/empresa.php>

Cultivar creó su propia marca: Cozumel. Y compran pallets mixtos de fruta y fresco.

Marketing



*Nuestro departamento de marketing le proporcionará la información y el material necesario para **apoyar la venta del producto.***

Organizamos conjuntamente con nuestros clientes y proveedores:

- Campañas publicitarias.
- Acciones promocionales.
- Ofertas de precio y degustaciones de producto.

Póngase en **contacto** con nosotros y le informaremos.

Informamos al consumidor final sobre las cualidades de los productos que ofrecemos.

Mantenemos al día a nuestros clientes sobre las novedades del mercado, y las características de nuevas variedades de frutas y hortalizas **organizando charlas y cursos de formación** dirigidos a los profesionales del sector.

http://www.cmrgroup.es/cmrfruits/home_cas.html

OTRAS: IFINITA, Fruandaer, Palacios, Fernandes. Los berries es un producto más fuerte por Barcelona.





Y en MERCAMADRID tienen un almacén logístico NO propio como en Holanda.
TRANSFOOD.

EB vende a sus clientes en España, de lo que almacena en esta empresa donde le hacen el picking y almacenaje.

CONCLUSIONES:

Visitar su operador logístico en MM. Es una empresa externa a EB que hace picking y almacenaje.

10.3 DEPARTAMENTO SANITARIO DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Si sólo reetiquetamos y vendemos a cliente final, no hay que hacer el tema del registro. Y por tanto no pagamos tasas, ni personal, ni se hacen inspecciones.

Si se vende a distribuidor sí. Por tanto hay que pagar unas tasas. En ese caso, me pedían que cuando tuviéramos más claro el negocio vuelva a llamar.

CONCLUSIÓN:

El envasado de este producto lo realizaremos en nuestras instalaciones. Sacamos del envase habitual, y re-enzasamos en nuestro propio formato diseñado y registrado.

Para el re-enzasado necesito el REGISTRO SANITARIO DE LA COMUNIDAD DE MADRID, del departamento de Higiene Alimentaria Por este motivo, nos registramos en el RGSEAA de la CCMM.





Tasas 2011 para el REGISTRO GENERAL SANITARIO DE EMPRESAS ALIMENTARIAS Y ALIMENTOS, CUYA COMUNICACIÓN O SOLICITUD ES PRESENTADA ANTE LA AESAN		
		AÑO 2011
Hecho imponible (Art. 55, apartados 1.a) y 1. b) de la Ley 17/2011).		Cuantía (en €) actualizada (Art. 58 de la Ley 17/2011)
EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS DE LA UE (FUERA DE ESPAÑA)		
1.	Por inscripción en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos de una empresa o establecimiento alimentario situado en cualquier otro Estado miembro de la Unión Europea.	156
2.	Por modificación de la inscripción registral a que se refiere el punto 1.	78
PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y CERTIFICADOS		
3.	Por evaluación, estudio y, en su caso, registro de productos alimenticios destinados a una alimentación especial procedentes de países no pertenecientes a la Unión Europea, o que aun procediendo de países integrantes de ella, el responsable no tenga establecido su domicilio social en España.	882
4.	Por modificaciones significativas en los productos a que se refiere el punto 3.	882
5.	Por modificaciones menores en los productos a los que se refiere el punto 3.	261
6.	Por autorización temporal de comercialización de productos alimenticios destinados a regímenes especiales y posterior registro.	875
7.	Por estudio y evaluación consecutiva a la notificación de primera puesta en el mercado de complementos alimenticios.	882
8.	Por modificaciones significativas en los productos a que se refiere el punto 7.	882
9.	Por modificaciones menores en los productos a los que se refiere el punto 7.	261
10.	Por estudios y evaluación consecutiva a la notificación de primera puesta en el mercado de preparados para lactantes.	882
11.	Por modificaciones significativas en los productos a que se refiere el punto 10.	882
12.	Por modificaciones menores en los productos a los que se refiere el punto 10.	261
13.	Por reconocimiento y registro de las aguas minerales naturales y de manantial procedentes de países no pertenecientes a la Unión Europea.	2.618
14.	Por evaluación de modificaciones sobre reconocimientos previamente autorizados.	1.858
15.	Por expedición de cada uno de los certificados simples relacionados con los datos registrales de una empresa o producto.	76
16.	Por expedición de certificación detallada de la composición de un producto.	136
17.	Por el estudio, evaluación y autorización de coadyuvantes tecnológicos.	568
18.	Por la preparación de informes de evaluación de solicitudes de límites máximos de residuos de productos fitosanitarios.	568
0.	Por ser objeto de liquidación complementaria de otra anterior ya presentada (actualización, error, etcétera...).	





10.4 TRABAJO DE CAMPO REALIZADO A LO LARGO DEL PROYECTO

10.4.1 VISITA A MERCAMADRID

Visita 27 / Marzo / 2012

Se manienen conversaciones con los puestos de venta de Merca Madrid

-  Felix Palencia: marca Barrier + Euroberry
-  CULTIVAR,
-  CMR,
-  EUROBANAN: que tenían producto de EB

CONCLUSIONES

En relación al precio, lo visto es que los distribuidores venden ahora mismo producto de gama baja a un intervalo entre 1,5 y 2 € la tarrina de 125gr. Y eso con su margen, típicamente un 12%.

Incluso uno (Eurobanan) tiene a granel sin etiquetar con calidad irregular a 1-1,5€ (no es nuestro target).

De gama alta no hemos visto, lo cual encaja con nuestros datos de que estamos en uno de los momentos "valle" de la producción, donde sudamerica ya esta acabando la temporada y los primeros arandanos europeos (Huelva) aun no han empezado.

Temas a valorar a la hora de realizar el Plan económico-financiero:.

1. La primera, como ya sabemos, es que hay una oscilacion importante a lo largo de la temporada, en el precio y en la cantidad que se mueve de producto. Podemos meterlo en los calculos (si quieres te doy mis estimaciones) o simplemente mencionarlo pero tomar un precio medio por simplicidad.
2. La otra es que los distribuidores nos han comentado que venden lo que tengan a base de adecuar el precio a la demanda. DE forma que cuando hay mas demanda





salen a un precio de partida mas alto, pero luego si hay mucha produccion o ese dia por el motivo x se vende menos lo que hacen es ir bajando el precio, y una cualidad de MM es que al final sacan todo.

De forma que quizas deberiamos modelar un poco tambien ese comportamiento del precio.

En cuanto al producto, ir en monoproducto a los distribuidores es claramente un handicap. Es Aconsejable acompañar con algo de frambuesa, mora y/o grosella seria claramente un plus. (con nuestros proveedores actuales es claramente solventable)

MUY IMPORTANTE: todos los entrevistados coincidieron en señalar que hay traccion en aumento por el producto.

10.4.2 OTRAS VISITAS

Visita a establecimientos de diferente índole con dos preguntas básicas:

- a) ¿De dónde viene la fruta?
- b) ¿Podría hacer una prueba en su supermercado/comercio?

1. Carrefour Market Express en Acacias: viene de la central de compras de SOLOMO.
No se obtiene más información

2. Gasolinera: para en una Repsol con tienda en Yuncos, Toledo.

Existen dos tipos de gasolineras: oficiales y abanderadas. Estas segundas podría ser que compren sus propios productos:

3. GRUPO IFA en Pº Doctor Vallejo Nájera en el pasillo verde de Puerta de Toledo:

Tienen la central de compras en Algete: 91 6280732. El producto es originario de MM. Si recordáis, el grupo Ifa era como un conglomerado de supers independientes con una central de compras más o menos rígida.





4. FRUTERÍAS PEQUEÑAS:

- MONTEPINOS en zona Pirámides: super de calidad: producto originario de MM, preguntar por las mañanas por Juanjo en ese establecimiento 91 365 2809 o bien por la central en avda ciudad de Barcelona: 91 5020594
- Fruterías menores: Adquieren el producto directamente de Merca Madrid

10.5 DISTRIBUIDORES

10.5.1 CRM

Viernes 16 de Marzo 2012.

Tienen puesto en merca Madrid y Merca Barcelona. Distribucion a toda españa.

Todos los mercados y almacenes mayoristas, tocan berris todo el año, tienen cubierto todo el tema de suministro. no se cierran a nada.

Se Lo dan al remitente y trabajan en consignación. A precio descuentan transporte y trabajan a comisión del 12% por hacer labor de distribución.

Ciente empresa y también consumidor final.

Dan servicio de distribución a los agricultores. Entregan a todos los canales, horeca o detallistas y minoristas.

Horeca, especialistas que distribuyen al canal, no tienen furgonetas,

En logística trabajan con Guzmán, Servifrio...., les compran y ellos hacen la distribución.

Cantidades mínimas, hacen picking, combinados, pedidos de 2 cajas no es interesante, pale completo mixto o pale completo de arándanos.

Jordi@crmfruits.com

Enviar el pitch acortado, y pedir propuesta económica..





10.5.2 CULTIVAR MADRID.

Sólo trabajan arándano nacional,. Trabajan con mercancía en consignación. en invierno compran arandano.

12% de comisión. Se dirigen a todo, hostelería, fruterías. Tienen almacén en merca. Calle eje 2-1 nº1. Venedicto.mesto@cultivar.net.

Venden por caja, no por bandeja, 12 tarrinas de importación, y 8 de nacional, de 125 grs cada una.

10.5.3 ONUBA FRUIT

No es posible comprar ya está cerrada la cartera de clientes, llamar a partir de septiembre.

jgonzalez@onubafruit.com

10.5.4 MONTEPINOS

Cuenta con dos tiendas c/Toledo, y en avenida Barcelona.

Abiertos a realizar una prueba. Compran el fresco en mercamadrid. Lo recogerían en mercamadrid. Podríamos contar con un mueble de frío, viernes y sábado, mañana y tarde.

10.5.5 GRUPO IFA.

Por un lado está la central de compra de Grupo IFA en Alcobendas. Por otro, uno de sus super asociados se llama Francomor. Algete. Como hacer promoción y como vender.

Asociado a IFA. Jefe de compras: Jesus Jimenez. 91 6280732





10.6 CONVERSACIONES PROFESORES EOI

10.6.1 REUNIÓN CON JAVIER GONZÁLEZ

Mantenemos una reunión con el profesos del EOI, Javier González

Todo lo que viene a continuación es obviamente opinión expresada por Javier.

1) A quién se le compra la fruta

- El canal tradicional es adecuado en zonas de poder adquisitivo medio y medio-alto. Estos compran en los mercas. No podemos llegar a todas las tiendas. Hay que posicionarse en los mercas como asentador de frutas para servir al canal tradicional (= hay que tener puesto). El Corte Ingles por ejemplo tiene puesto. Por consiguiente necesitamos servir a los puestos del merca. Adicionalmente se pueden seleccionar algunas fruterías selectas para campañas de promoción.
- El otro canal también tira de merca pero tiene de manera creciente central de compras. Menciona que Socomo de Carrefour es el principal exportador de fruta de España solo con lo que vende a Carrefour Europa. En Valencia. Negocia para el grupo. Aunque en el grupo también se vende fruta que no viene de su central de compras. Por tanto habría que pasar por sus centrales de compras. Incluso si la mercancía no pasa por la central de compras se negocia mayoritariamente allí. La centralización es obligada dentro de los grupos para minimizar costes y controlar y unificar las condiciones de compra con los proveedores
- Menciona que algunas cadenas sub-contratan algunos puestos (Carrefour Planet carnicería, Dia todo los perecederos en alguna época). Pero son excepciones y no la regla general.
- Hay otro tipo de gestión que atiende demanda local. Se permite que la tienda tenga un surtido local pero se intenta evitar que la gestione localmente. De nuevo como comentado arriba, se centraliza la gestión.
- Se puede negociar con distribuidores, nacionales o regionales, habituales en las zonas turísticas (locales de temporada). Esto permite que podamos alcanzar puntos de venta sin fuerza de venta. Están en los mercas: cultivar, ARC eurobanan (este desaconsejado). Negocias con él, le pones la fruta en su almacén (probablemente en los mercas) y el la





distribuye y nos da capilaridad. La idea básica aquí es que una fuerza de ventas es muy cara y llegar al retail no es viable. Sugiere usar el distribuidor para alcanzar donde nosotros no podamos llegar (por ejemplo, no los usaríamos para la distribución a hiper/super).

2) Cómo homologan a los proveedores

En estos productos te trasladan toda la responsabilidad a ti. Registros sanitarios, certificación, etc. Incluso si alcanzas tamaño te visitan. Para marca de ellos te auditan sí o sí. No extras para un producto de este tipo. Hay una plantilla para las cadenas. No para la tienda pequeña. Los distribuidores depende.

3) Contratos de compras

- a. Condiciones
- b. Volumen mínimo de compra. No de compra, pero si de entrega. Pero no critico. Lo marcaria la experiencia piloto.
- c. Precios de referencia

Este es un producto de **push**. No nos los demandan; tenemos que empujarlo al mercado. Siendo realistas nos va a costar mucho entrar. Una práctica habitual es poner a prueba el producto si consideran que tiene posibilidades. En ese caso se negocia donde se pone (ej, zonas de poder adquisitivo medio y medio/alto). Si no funciona, nos damos la mano y adiós. Que funciona: empezamos a negociar.

En la negociación de la prueba es fundamental la calidad. No puede tener merma en el punto de venta. Pide retirar mercancía en día D-4 (siendo D fecha de caducidad). A nosotros nos interesaría retirarlo incluso antes, para asegurar que en el punto de venta la calidad es optima. En la prueba piloto nosotros mismos haríamos esa gestión. La duración variable, quizás 2-3 meses. Y la extensión pequeña, 5-10 tiendas. Y nos interesa controlar la prueba nosotros mismos.

Si la prueba va bien, entramos en condiciones. Estos productos tienen descuentos, pero poco. El tema gordo aquí es la **merma** por caducidad del producto. En las condiciones de compra se suele pedir que la merma no les cueste al comprador nada: por ejemplo, se negocia por adelantado (ej, un 5% de descuento por merma). Opción que no les gusta a los





distribuidores porque el suministrador lo repercute en el precio al cabo del tiempo. Además no suelen dedicar tiempo a medir la merma real.

Margen de distribuidor entre el 30% y 40% de entrada sobre PVP. Mas hacia el 40% por tener baja rotación. Aquí entra la otra opción de gestión de la merma. Si nosotros nos hacemos cargo de ella, baja el margen. En caso contrario, lo sube.

4) Aprovisionamiento de fruto

a. Realización de pedido

Quando existe logística propia, a través de la plataforma regional. Una regla básica es que no le puede requerir tiempo al jefe de compras. Este va a estar ocupado en los productos estrella (naranja, patatas, etc). El arandano va a ser un 1% de sus ventas y por tanto quiere sencillez y flexibilidad. Y lo hace el regional , no la central (Socomo no lo haría nunca).

5) Proceso logístico en general: Transporte, almacenamiento, distribución...hacia ellos. Como se les entrega el producto

Logística: Hay dos grandes empresas de distribución en frio (Salvesen, al 50% con Danone). Ellos hacen agrupación. Si la logística pasa por la plataforma de la cadena de distribución, se hace una negociación logística. A este le da igual que vendas o no. Cobra por mercancía movida. **Margen típico un 8%.**

Se les entrega en sus centros regionales.

Mercadona acaba de abrir un centro regional para apoyar su logística en el norte.

Cita el dato que la gran distribución al retail juega al final con margen del 2-3%.

La otra alternativa logística es el distribuidor que mencionaba antes. Puede ir a fijo o a porcentaje. Esta es la opción recomendada por Javier. Ejemplo 15-20%, incluyendo la merma aquí.





6) Colocación en lineal

Sí en la prueba piloto, luego no. Cada vez se restringe más la entrada en la tienda. Salvo para las actividades promocionales. Pero cuidado que esto es costoso. Y si no son buenos, te pueden sacar de la tienda. Hay empresas especializadas en estas actividades. Mencionan que es clave tener a gente buena. Y este es un producto de empuje. Se negocian estas actividades promocionales. Y en ese caso si se coloca en la tienda, solo para la promoción.

Además es habitual en retail hacer repasos en las tiendas para vigilar como se esta gestionando el producto. Esto se contrata. Hay grandes (Nielsen) y también pequeños y más baratos. Se puede usar amigos o lo que haga falta, en este caso aconseja no gastar mucho en esto. El chequeo del punto de venta es fundamental. Y si no es el adecuado, hay que renegociar con el jefe de producto.

7) Gestión de Mermas

- a. Como se controla el fruto vendido y cuál es merma

8) Promociones

- a. Descuentos
- b. Cabeceras de góndolas
- c. PLV

Lo comentado arriba, push

9) Máquinas de vending

No sabe de este canal, pero opina que no sea nuestro objetivo. Hay que tener en cuenta el plazo de reposición de la maquina, que viene de su propia plataforma.

10) Gestión en Otros distribuidores como Gasolineras, cines, etc....

Gasolineras de ciudad, sí. Adolfo ha mirado algo de esto. Aquí entraría el distribuidor que mencionábamos antes. No podríamos manejarlo nosotros. Tenemos que trabajar este tema.

11) En caso de productos nuevos/proveedores nuevos...cómo se hace?

Para entrar, la pregunta clave no es qué ofrecemos, sino qué gana la cadena. Y la negociación de esa prueba que mencionamos antes.





12) Conoce si los hiper/super trabajan con arándanos o es algo marginal

El producto es absolutamente marginal. Es de empujar, de abrir mercado. Ojo con el precio, no bajar nunca demasiado.

No hay exclusión entre distribuidores. Solo quizás para la prueba inicial.

Una recomendación final: a los distribuidores no les gustan los proveedores mono producto. Hay que meter variedad. El distribuidor que mencionábamos antes ayuda a atenuar este punto porque agrupa productos.

Al final confiesa que nuestro gran problema aquí es ya no que nos compren, sino que nos reciba un jefe de producto. Y por tanto nuestra baza aquí son las alianzas con los distribuidores.

Al final charlamos un rato sobre el conchabeo con los jefes de compra en el gran consumo y los hurtos en las cajas de los hiper, como el caso de la cola única en Carrefour.

Y también menciona que la idea de los mercados de San Miguel, Boqueria le parece buena.

Y lo del packaging innovador también, siempre que no impacte la logística.

Si queremos frío en punto especial se puede intentar colocar la nevera propia, pero sacarlo de la línea de frío es muy difícil (Haagen Dazs)

Portal de compras: <https://alice.es/> Es un agregador, el fabricante des-intermedia a la cadena, hace la gestión de stock, etc. El stock no es propiedad de alicé. Podría ser interesante para nosotros.

Hablamos sobre super frente a hiper (proximidad y frecuencia de visitas frente a coste inmobiliario). Además el hiper creció a partir de la alimentación y de ahí al bazar, textil, etc porque en ese momento no había grandes retailers en esos otros sectores.

Y del fracaso del club gourmet en el hiper. No mezclar churras y merinas.





8.3 PLAN DE CONTINGENCIA

Una vez definido el cuadro de mandos y los umbrales de alerta que nos indicaran posibles desviaciones de cada uno de los objetivos estratégicos, el siguiente paso es definir, para cada una de las perspectivas, los niveles de riesgo que una vez superados, darán lugar a la activación de medidas de corrección dentro de la compañía.

Dado que el objetivo final de la compañía es la del crecimiento sostenible, sólo algunos objetivos estratégicos clave para el negocio, desencadenarán acciones correctoras, una vez que los niveles de seguridad sean violados.

El resto de indicadores serán monitorizados por el comité de dirección en las reuniones mensuales , pero no darán lugar a acciones predefinidas para su corrección

8.3.1 DEFINICIÓN DE NIVELES DE RIESGO

Perspectiva de Clientes:

Se consideran ratios clave en esta perspectiva:

Cuota de mercado

Consumo de Arándano en España

En el plan financiero y de negocio propuesto por Be Berry, se considera un aumento considerable tanto del consumo de arándano en España como de la cuota de mercado que la compañía sea capaz de captar en este crecimiento.

El incumplimiento de cualquiera de estos dos indicadores durante dos meses consecutivos se considerará una amenaza significativa de la viabilidad económica de la compañía

Perspectiva de Procesos Internos:

Como indicador fundamental se considera el ratio:

Disponibilidad de producto en PdV





10.6.2 CONVERSACIÓN CON ALFREDO

A continuación se detalla la información relevante extraída de la conversación con Alfredo (profesor del EOI)

Posibles promociones: EL LIBRO DEL ARÁNDANO: Folleto / desplegable /archivo de presentación de:

- o El increíble sabor del A, y lo cómodo y fácil que es tomarlo
- o Las increíbles bondades-saludables del producto.

El consumidor no conoce el arandano y no sabe como consumirlo: hay que educarlo
Como? con una gran dosis de marketing.

Ventaja: si funciona, nos asociaran con el producto == barrera de entrada

Ejemplo: actimel estuvo 3 años a punto de caerse de los lineales hasta que rompio

Resultado: estimar ventas reducidas al principio

Su sugerencia: ir directamente a los puntos de venta. Hacer promociones tipo auto-degustacion en locales seleccionados como el Planet Carrefour

