



CASTALSUR:

Castañas e innovación

GRUPO 2 Executive MBA Sevilla 2011-2012

Francisco Calvente, Jesús Chica, Maria Isabel Gutiérrez, Helios Prados y Raúl Rico

Índice

1. ANTECEDENTES.....	7
1.1. Surgimiento de idea.....	7
2. INTRODUCCIÓN.....	9
2.1. El castaño y su historia.....	9
2.2. Características del castaño.....	12
3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR	13
3.1. Misión.....	13
3.2. Valores.....	13
3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR.....	14
4. DIAGNÓSTICO PREVIO.....	23
4.1. Análisis Externo.....	23
4.2. Análisis Interno	77
4.3. DAFO	87
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	93
5.1. Definición de Objetivos.....	93
5.2. Control y seguimiento de los objetivos.....	95
6. PLAN DE OPERACIONES.....	99
6.1. Ubicación de Castalsur.....	99
6.2. Descripción del proceso productivo.....	100
6.3. Diagramas de flujo de Castalsur	101
6.4. Mapa de procesos de Castalsur	112
6.5. Materias primas y costes	116
6.6. Maquinaria necesaria	122
6.7. Personal y coste	124
6.8. Proveedores	126
6.9. Suministros	127
6.10. Utilización de Biomasa.....	129
6.11. Logística	132
6.12. Estrategia de calidad y Presupuesto en I+D+i	140
6.13. Plano de planta	142



7. PLAN DE MARKETING.....	145
7.1. Introducción.....	145
7.2. Mercados y Clientes.....	146
7.3. Estrategia Comercial	153
7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)	195
7.5. Modelo de fidelización. La importancia del cliente.	202
7.6. Presupuesto y Control del Plan de Marketing	204
8. PLAN FINANCIERO.....	207
8.1. Hipótesis de partida.....	207
8.2. Escenario de referencia.....	208
8.3. Principales partidas del Balance y de la Cuenta de Resultados	209
8.4. Fuentes de Financiación.....	211
8.5. Ayudas Públicas.....	214
8.6. Cuenta de Resultados Previsional.....	215
8.7. Balance de Situación Previsional	218
8.8. Estado de Flujos de Efectivo	220
8.9. Valoración de la Inversión y Análisis de Sensibilidad	221
8.10. Márgenes y Ratios Financieros	226
9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	228
9.1. Líneas estratégicas.....	228
9.2. Modelo organizativo.....	230
9.3. Políticas de Recursos Humanos	244
9.4. Política empresarial	251
10. PLAN LEGAL.....	254
10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.	254
10.2. Documentación requerida por Sanidad	261
10.3. Certificación de Producción Ecológica e Integrada	262
10.4. Certificación de Calidad Certificada de Producto Andaluz.....	265
10.5. Programa de ayudas LIFE+	267
11. PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	269
11.1. Operaciones	269
11.2. Legal	272
11.3. Recursos Humanos	273
11.4. Ventas y Marketing	274



12.	<i>ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS</i>	<i>277</i>
12.1.	Análisis de riesgos	277
12.2.	Factores de riesgo.....	283

ANEXO I: Maquinaria

ANEXO II: Lista de posibles distribuidores



1. ANTECEDENTES

1.1. Surgimiento de idea

1. ANTECEDENTES

1.1. Surgimiento de idea

La actividad agrícola del cultivo y recolección de la castaña en nuestro país es una actividad básicamente encaminada a la venta del producto en fresco, ya sea en el mercado nacional o internacional.

Tras profundizar en el **estudio del sector**, se han encontrado las siguientes situaciones:

- Existe una mínima actividad industrial en España dedicada a la transformación de la castaña.
- Sector muy poco profesionalizado, el 54% de los trabajadores son pensionistas
- Se detecta una importante demanda de productos elaborados basados en la castaña en el ámbito internacional (principalmente Reino Unido, Francia, Alemania y Japón).
- La castaña es un producto con diferenciales propiedades nutricionales y medicinales dentro del sector de los frutos secos.
- El actual consumo de la castaña es estacional, centrado en otoño, debido fundamentalmente a las dificultades de la conservación en fresco de dicho producto.
- Escasa innovación en el sector, principalmente ocasionada porque los productores están asociados en torno a cooperativas y son de una edad avanzada.
- Los residuos ocasionados por la recolección de la castaña se destruyen, para lo que es preciso solicitar permisos especiales.

Por otra parte, se han detectado en el mercado una serie de **necesidades** que se pueden resumir en:

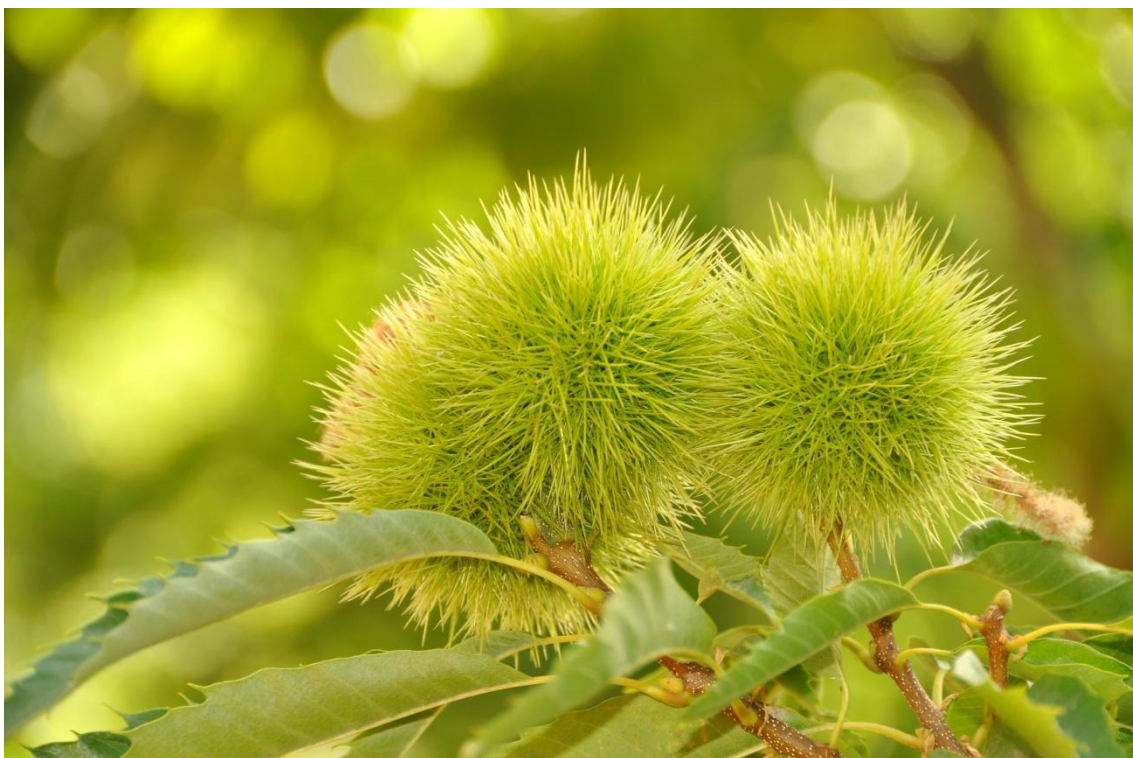


1. ANTECEDENTES

1.1. Surgimiento de idea

- Creciente importancia de los productos ecológicos
- Relevancia en el mercado de productos alimentarios de productos con características:
 - Saludables
 - Complementarios a la dietas habitual
 - De rápida adquisición, elaboración y consumo
 - Novedosos y con aplicación práctica

Estas situaciones, han hecho plantear al grupo de personas del Executive MBA 2011-2012, acometer el presente plan de negocio que desarrolla una interesante y factible idea de negocio.



2. INTRODUCCIÓN

2.1. El castaño y su historia

2. INTRODUCCIÓN

2.1. El castaño y su historia

La palabra “castaño” procede del latín “castanea” que, a su vez deriva del griego kastanion karyon (nuez de Kastania), refiriéndose a la antigua ciudad de Kastania en Tesalia, antiguo reino junto al Mar Menor.

Aunque el origen de la castaña en la península se sitúa hace 7000 años, no es hasta la época romana cuando los estudios consideran la presencia de castaños precisamente en las proximidades de Huelva Capital.

Considerado en los inicios como un alimento de carácter poco atractivo por cuánto era utilizado en la alimentación de los animales, en un primer momento igualmente su utilidad se asoció más con el tratamiento de la madera de sus árboles, usada para el entubamiento de las minas, que con el propio consumo. De acuerdo con estos datos, no era de extrañar su plantación en zonas cercanas a Huelva o Málaga.



El laboreo de las minas en los siglos I y II d.c, provocó en gran medida el trasiego y difusión del castaño en otras zonas peninsulares.

Fuera de nuestra península sin embargo, la castaña formaba parte importante de la dieta de los pueblos germánicos, sobre todo porque su agricultura era fundamentalmente cerealista.

No obstante, durante la dominación musulmana es cuando se produce el impulso a la extensión de cultivos hortícolas y frutales, entre los que se encontraron los castaños, de hecho alrededor del siglo X ya existía un tratado agrícola andalusí donde se hacía



2. INTRODUCCIÓN

2.1. El castaño y su historia

referencia expresa a la palabra “**quastal**” (castaña). Son precisamente los musulmanes los que descubren que la castaña es un producto de la tierra muy importante para la alimentación popular.



Durante los años de la reconquista se produjo un hecho importante que afectó a los castaños, y es que fue frecuente la política de tala de tierras, entendiéndose por tala la acción de arrasar los árboles mediante el empleo del fuego, incluso se habla que la tala indiscriminada de castaños contribuyó notablemente a la fabricación casera de armas.

Con la llegada de Felipe II se produjo de nuevo una importante repoblación de castaños, sobre todo en el sur y norte peninsular, destacando curiosamente la provincia de Málaga.

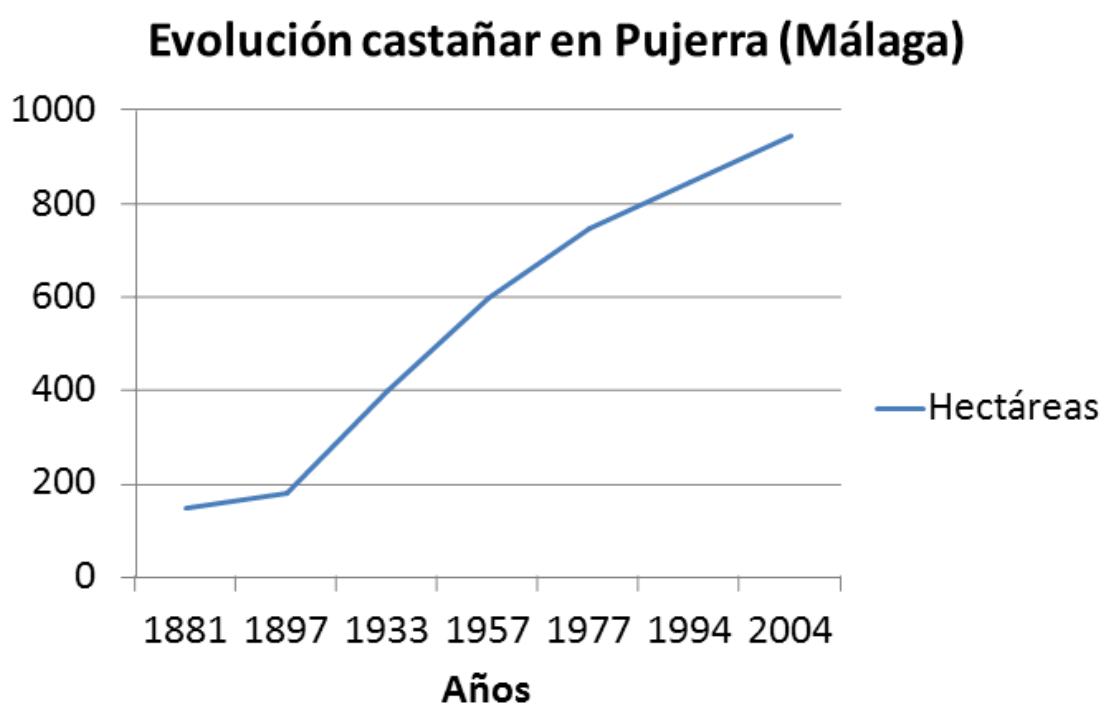


2. INTRODUCCIÓN

2.1. El castaño y su historia

Ya durante el primer tercio del siglo XX, las plantaciones de estos árboles significaron un plus de manutención para muchas familias sin recursos, por cuánto era muy apreciada su madera, su uso para comida de animales y como materia prima clave en el consumo de diversos alimentos, cuyo principal ingrediente era precisamente la castaña, ya fuera pan, harinas o ingrediente de todo tipo de sopas o guisos.

Durante los años 1950-1970 el concierto de una importante implantación histórica de castaños, con abundantes ejemplares ya centenarios, con una extraordinaria expansión de la masa y con una configuración de los terrenos casi de monocultivo, ha dado lugar en la actualidad a zonas dedicadas casi en su integridad a su cultivo, he aquí un ejemplo.



A esta pedacito de historia CASTALSUR pretende también aportar su granito de arena con la puesta en marcha de una empresa dedicada a la elaboración de productos derivados de este fruto singular, que como hemos comprobado habita con nosotros desde hace siglos y ha sido santo y seña para muchas familias humildes a las que la castaña ha servido de compañía, de sustento y hasta de prosperidad económica.



2. INTRODUCCIÓN

2.2. Características del castaño

Y por ello CASTALSUR también le rinde su homenaje con este proyecto, sin duda alguna lo merece por su aportación y su desconocimiento.

2.2. Características del castaño

Los castaños son árboles de la familia de la fagáceas, nativas de zonas templadas del hemisferio norte, a la que pertenecen otros árboles como las hayas, los robles o las encinas. No se debe confundir este árbol con el castaño de indias (género Aesculus) que no está relacionado con Castanea pero se les llamó así por producir frutos de apariencia similar

Son árboles de climas frescos y se caracterizan por sus hojas dentadas y penninervias y por sus frutos encerrados dentro de cúpulas espinosas. Sus frutos, las castañas, son nueces que están reunidas en grupos de 1-



3 dentro de unas cúpulas cubiertas de espinas. Florecen en Julio y el fruto se recoge en Octubre.

En cuanto a las especies, se tienen 12 especies que agrupándolas por zona geográfica son:

- **Europeas:** Castaño común (castanea sátiva), es la única variedad en Europa
- **Asiáticas:** Agrupados entre Japón y China:
 - Japón: Castanea crenata
 - China: Castanea mollissima , Castanea davidii , Castanea henryi y Castanea seguinii.
- **Americanas:** Agrupándose en el sur y este de Estados Unidos:
 - Estados del Este: Castanea dentata (el llamado "castaño americano") y Castanea pumila
 - Estados del Sur: Castanea alnifolia ,Castanea ashei, Castanea floridana y Castanea paupispina.



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.1. Misión

3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.1. Misión

CASTALSUR surge como una empresa destinada a dar una visión empresarial e industrial al sector de la castaña para aprovechar las necesidades detectadas. CASTALSUR nace con la siguiente misión:



Elaboración de productos innovadores utilizando la castaña, con el objetivo de satisfacer la demanda en los canales alimentarios españoles e internacionales. Utilizando para ello los residuos de la recolección de dicho fruto como combustible en el proceso productivo.

3.2. Valores

Para alcanzar la misión establecida, CASTALSUR cuenta con unos principios que servirán de guía e inspiración para la consecución de sus objetivos:

Sostenibilidad. Actuación bajo el principio de sostenibilidad en las operaciones propias. Para ello, además se emplearán los residuos en la producción de las castañas como combustible, aprovechando los recursos naturales y reduciendo el riesgo de incendios en los castaños. Además, se contará con la certificación de Producción Ecológica integrada que reforzará nuestro posicionamiento ecológico.



Diferenciación mediante innovación. Los productos y servicios ofrecidos a nuestros clientes tendrán un marcado producto



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

innovador y moderno, escapando de lo tradicional, para posicionar dichos productos en mercados de valor añadido.

Calidad. Utilización en los productos alimentarios de castañas de la mayor calidad, como la variedad pilonga. Además, los productos contarán con el sello de Calidad Certificada de Andalucía con el que se reconoce los productos andaluces con calidad diferenciada que están elaborados bajo unos controles específicos de calidad. Igualmente, para garantizar la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro se usará la ISO 22.000



Creación de riqueza y empleo. CASTALSUR tiene vocación de ser una sociedad que de valor añadido en el sector agrícola andaluz y, mediante su actividad, propicie mayor riqueza y empleo en Andalucía.

Servicio al cliente. Otro de los valores será la continua escucha del cliente, para detectar nuevas necesidades, adecuar los productos ofrecidos y para presentarlos en las ubicaciones deseadas por ellos. Esta actividad será entendida como un imprescindible proceso de mejora.



3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

Para definir el modelo de negocio de CASTALSUR se usará la **metodología Canvas** de Alexander Osterwalder, en la que se responden a las cuestiones importantes que



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

definen el modelo de negocio. La versión simplificada del modelo contempla 4 áreas que responde a las 4 grandes cuestiones del negocio:



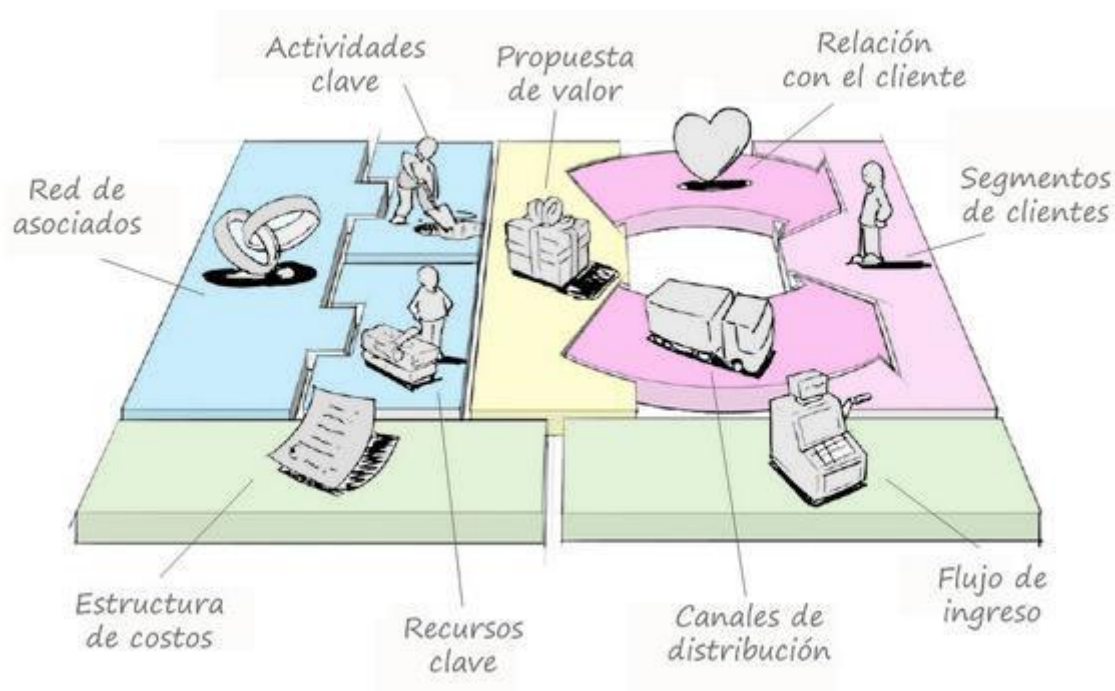
- **¿Cómo?** Mediante la infraestructura del negocio, dentro de la cual se encuentran: Actividades clave, Recursos clave y Red de Asociados (Alianzas clave)
- **¿Qué?** Mediante la propuesta de valor que realiza CASTALSUR
- **¿A quién?** Para dar respuesta a esta pregunta se define el Segmento de clientes a los que se dirige, la Relación con los Clientes y los Canales de Distribución
- **¿Con qué recursos?** Por una parte la Estructura de Costos y por otra las Fuentes de Ingresos.

Con este enfoque, el esquema completo del modelo queda así:



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

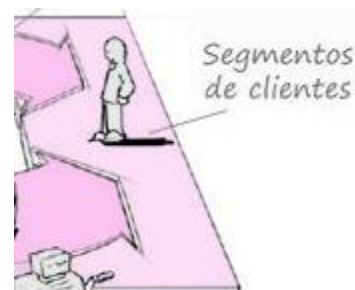
3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR



3.3.1. Segmentos de clientes

CASTALSUR se dirige a estos segmentos de clientes finales:

- Consumidores a los que les gustan las castañas
- Alérgicos a frutos secos (ya que la castaña prácticamente no causa alergias)
- Personas preocupadas por su imagen y salud



Y presenta en su portfolio, productos que se dirigen a cada uno de estos otros segmentos

- Consumidores de snacks
- Embarazadas
- Segmento diet y deportistas
- Segmento gourmet

En cuanto al alcance geográfico, se han establecido distintos ámbitos por fases:

1. Penetración y consolidación en el mercado andaluz



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

2. Penetración y consolidación en el mercado nacional
3. Y para el futuro: Penetración y consolidación en el mercado europeo y posteriormente en el no europeo

3.3.2. Propuesta de Valor

CASTALSUR abre a sus clientes una ventana al conocimiento y disfrute de la castaña y sus propiedades, poniendo en valor el sector castaño, actualmente anclado en una débil industrialización.

Para ello, crea unos productos alimentarios innovadores, basados en la transformación de la castaña utilizando para su elaboración los mismos erizos y podas del castaño.

El portfolio de productos ofrecidos en una primera fase es:

Nombre comercial	Descripción del producto
Toma castaña	Snack de castañas fileteadas, tostadas y saladas
Castañitas	Castañas pre-asadas con cáscara, similares a las de los puestos callejeros, listas para introducir en el microondas y consumir en casa.
Special sport	Barrita energética, especialmente diseñadas para deportistas y embarazadas gracias a las propiedades nutricionales y medicinales de las castañas
Special baby	
Le premier bonbon	Castaña pilonga de calidad suprema envuelta en un chocolate gourmet



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

Las **claves** de valor de CASTALSUR son:



Puesta en valor de la castaña. La castaña posee unas propiedades nutricionales y medicinales únicas que la hacen muy atractiva en distintos segmentos ámbitos: Alérgicos a frutos secos, embarazadas, problemas renales, diarrea, hipertensión, deportistas,...

Aprovechamiento de los residuos de la producción de la castaña, que actualmente no se usa (erizo, flor y podas) para transformarlos en biomasa para utilizarlos en los procesos operativos de CASTALSUR. Este aprovechamiento elimina la posibilidad de incendios forestales en la zona productiva provocados por la quema de los residuos.



Creación de productos novedosos derivados de procesos de transformación de la castaña, basados en la utilización de una materia prima de gran calidad, el sello de calidad certificada de Andalucía así como el sello de empresa con Etiqueta Ecológica Europea (EEE)

3.3.3. Canales de Distribución

CASTALSUR utilizará como canales de distribución mayoritariamente el canal tradicional reatil, en Supermercados, Hipermercados y Cash & Carry para todos los productos.



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

Por otra parte, dedicará el 30% de la fuerza de ventas al resto de canales: Tiendas descuento, tiendas tradicionales y tiendas especializadas para los segmentos objetivos:

- Tiendas gourmet y delicatessen para el producto el “Le premier bonbon”
- Farmacias y parafarmacias para las barritas (segmento diet y embarazadas)
- Tiendas especializadas para deportistas (segmento deportistas)

Por otra parte, CASTALSUR, alineada también con las nuevas tecnologías, utilizará una plataforma tecnológica de marketing y venta directa a los consumidores de los productos.

Periódicamente se analizará la rentabilidad de los canales para evaluar su conveniencia y tomar decisiones que permita enfocar los costes adecuadamente.

3.3.4. Relaciones con clientes

El foco de la relación con los clientes de CASTALSUR está en la adquisición de clientes fieles, actuando tanto por la parte de incitar a la compra de los productos por parte de los consumidores como por la **respuesta puntual y efectiva del servicio post-venta.**



En este proceso, se opta por un modelo de intervención humana, mediante el cual los clientes se comunican con un representante real para conseguir la ayuda que requieren.

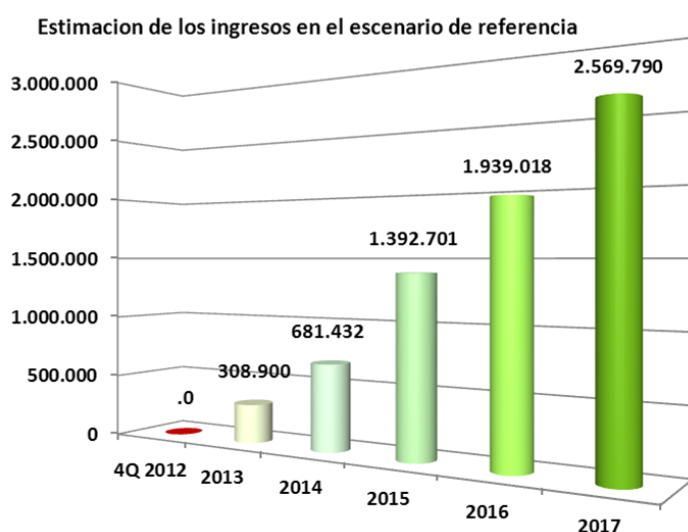
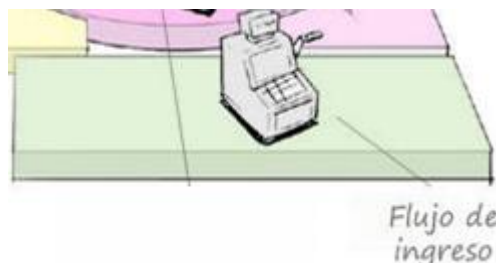


3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

3.3.5. Flujos de ingresos

Los flujos de ingresos previstos con las actividades comerciales de CASTALSUR vendrán de la venta a los intermediarios de los productos así como de la venta directa



realizada por la plataforma de comercio electrónico.

En el Plan de Marketing se expone el detalle de la previsión de ventas, pero un resume se puede ver en este gráfico.

3.3.6. Recursos Claves

CASTALSUR realiza una propuesta de valor hacia sus potenciales clientes basándose en unos recursos clave



- **Humanos.** Uno de los promotores dispone de contactos estratégicos en la zona del Valle del Genal, siendo socio de la Cooperativa Valgenal y con fuertes lazos con la Dirección y productores de la zona.



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

- **Físicos.** Fruto de la mencionada buena relación, en la última Junta de Socios de la Cooperativa se planteó la posibilidad de establecer CASTALSUR dentro de las instalaciones, acogéndose muy bien la idea y llegando a conseguir un principio de acuerdo en el alquiler de la nave.

Este hecho permite, además de tener una nave en óptimas condiciones para la actividad de CASTALSUR, estar situados en una ubicación estratégica ya que la variedad de castañas mas temprana (se recoge antes) es la Pilonga, que sólo se da en esta zona de España

3.3.7. Actividades claves

CASTALSUR cuenta dentro de sus valores clave la innovación de sus productos, para ello disponer de un departamento de I+D+i externalizado con el que se diseñarán el proceso productivo exacto para conseguir la óptima experiencia de percepción y sabor de los productos para los segmentos de clientes establecidos. Esta actividad la realizará **BioGolden Solutions**.



Igualmente clave es el proceso de transformación de los residuos de la producción de castaña en energía para usarlo en las Operaciones de CASTALSUR.

Por último, se considera relevante el proceso de obtención y mantenimiento del sello de garantía certificada de Andalucía así como la ISO 22.000 y la Certificación de Producción Ecológica integrada.



3. MODELO DE NEGOCIO DE CASTALSUR

3.3. Modelo de negocio de CASTALSUR

3.3.8. Alianzas clave (red de Asociados)

Durante el proceso de elaboración del presente plan de negocio de CASTALSUR han sido necesarios establecer numerosas relaciones con investigadores, proveedores, distribuidores y productores.

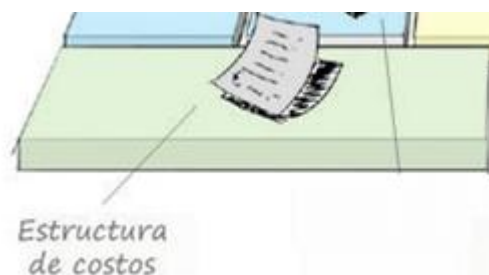


Además de la ya mencionada relación con el entorno del Valle del Genal, destacan estas otras:

- **Universidad de Vigo.** Para conseguir transformar los residuos de la producción de la castaña en biomasa.
- **Productores de la zona del Bierzo.** Como consultores y productores de la variedad de castaña “Pareda”, requerida en nuestros procesos junto a la “Pilonga” por su calidad.
- **Patatas fritas Millán,** como aliado en la distribución, que nos servirá para introducir nuestros productos en los canales que actualmente utiliza.

3.3.9. Estructura de costes

La estructura de costes de CASTALSUR se basa fundamentalmente en la inversión en maquinaria así como en el acondicionamiento de la nave para las actividades productivas.



La inversión inicial se escalará a lo largo del tiempo a medida que se van introduciendo nuevos productos. En cuanto a la nave, gracias a la asociación con la Cooperativa Valgenal se dispondrá de un alquiler a buen precio y con la ventaja añadida de tener la materia prima muy cerca, con el consecuente ahorro de costes.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

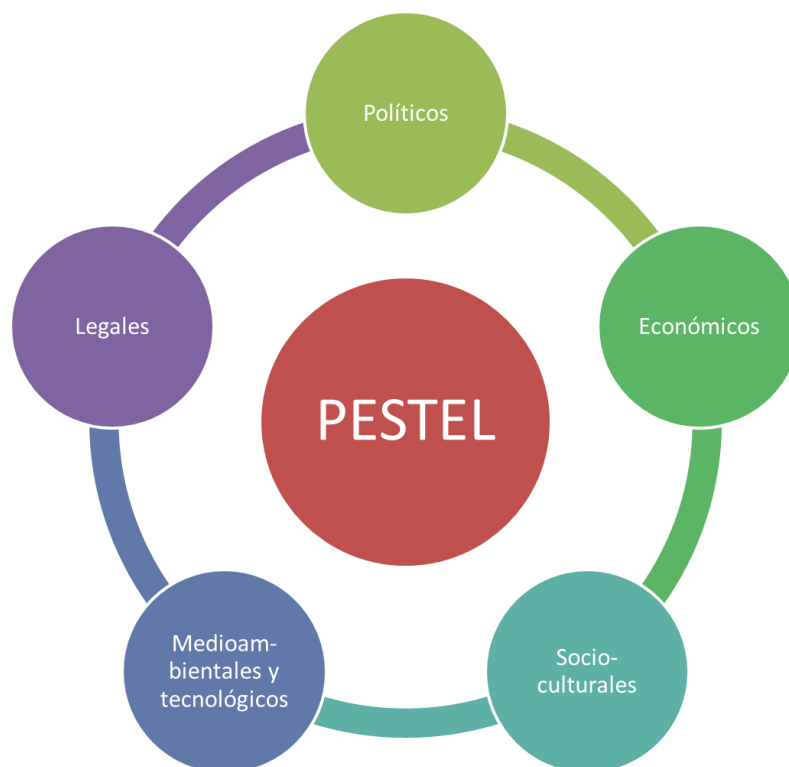
4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Como paso previo para la definición de la estrategia y objetivos se realiza un análisis del entorno en que desarrollará la actividad CASTALSUR. El análisis se centrará en el ámbito nacional, aunque se darán indicaciones del ámbito de los países objetivos para las sucesivas fases expansivas de la sociedad.

4.1.1. Macroentorno

Para el estudio de los factores condicionantes dentro del sector, se utiliza la herramienta de análisis **PESTEL**, cuyas conclusiones se muestran detalladas a continuación.



4.1.1.1. Factores Políticos



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

En este apartado se tratan los siguientes aspectos clave:

Aspecto Clave	Descripción
Fondos comunitarios	Los fondos que recibe la agricultura española así como sus perspectivas
Inclusión de la castaña en PAC 2014-2020	Puede suponer un hito importante para los productores de castañas
Asociación Europea del castaño	Relevancia de la Asociación en los productores
Certificación forestal del castaño	Relevancia de la Certificación en los productores y las empresas transformadoras

Con carácter general, en los próximos años se presume una notable disminución de **fondos comunitarios** que hasta este momento España recibía en concepto de fondos estructurales y de cohesión.

En cuanto al sector de la Agricultura, la reducción aún se antoja más profunda por cuánto los países incorporados recientemente a la UE van a necesitar ayudas para la modernización agrícola y el presupuesto en plena crisis actual va a incidir de manera importante en este apartado.

En este contexto y plano general se sitúa el ámbito de la política agrícola de la UE. El sector de frutas y hortalizas donde se engloba la castaña como fruto seco viene igualmente caracterizado por una gran oferta de mercado y por una amenaza importante sobre las ayudas a la transformación que por otro lado son necesarias en los próximos ejercicios.

Y más en profundidad, en la actualidad se trabaja para que la **castaña** como fruto logre entrar en la reforma de **la PAC 2014-2020** (Política Agraria Común) dentro de la OCM (Organización Común de Mercados) única, con fin de recibir las ayudas europeas. En el ámbito estatal, el castaño recibe subvención de 266 € por hectárea cultivada dentro del marco actual de Ayudas Agroambientales.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Las grandes cuestiones planteadas tienen su origen de partida en un mercado donde es necesario un reequilibrio de la cadena de valor, entrar en ayudas directas con una negociación y reparto equitativo, y concentrar y vertebrar el sector desde la comercialización, con el objetivo de conseguir un desarrollo diferenciador de las castañas.



Un actor que está tomando relevancia creciente en el sector de la castaña es **CASTANEA (Asociación Europea del Castaño)**, Red Europea de los agricultores de castaña, con origen italiano (Florenia, 20/05/2009). Dentro de sus objetivos están:

- Que confluyan en la red todas las asociaciones europeas de productores de castañas para hacer de **lobby**
- Abordar las distintas problemáticas y estrategias de desarrollo a nivel europeo

Con estos objetivos, se intentan conseguir además estos beneficios:

- Valoración de Áreas Rurales
- Conservación de paisajes
- Mantenimiento de la Biodiversidad
- Protección de Manantiales
- Lucha contra cambio climático



Esta asociación, declara que respecto a la castaña, las acciones a poner en marcha de forma urgente son:

- Defensa de la variedad europea “Castanea Sátiva”
- Proyecto de Carretera Europea del Castaño



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

- Constitución de la Mesa Europea del castaño
- Documento único en la negociación PAC 2014-2020
- Promoción del sector
- Promoción de los recursos gastronómicos, culturales y ambientales
- Protección, conservación, desarrollo y mejora del producto.

Paralelamente, camina el sector forestal, donde el objetivo principal tiene su base en una gestión sostenible, cuyos valores deben ser la mitigación de los resultados desoladores producidos por el cambio climático, así como convertirse en un motor de desarrollo rural.

La **certificación forestal del castaño** es el sustento principal de calidad medio ambiental y el origen del aseguramiento sostenible de su materia prima. De esta forma, CASTALSUR puede contribuir al sustento económico de muchas poblaciones rurales y el origen de una importante industria de transformación, contribuyendo al mantenimiento de numerosos ecosistemas y diversidad biológica.



4.1.1.2. Factores Económicos

En este apartado se tratan los siguientes aspectos clave:

Aspecto Clave	Descripción
Contexto de crisis internacional	Explicación del contexto mundial de crisis económica y financiera
Nivel de morosidad	Afectación de la morosidad a las empresas así como su impacto en los bancos
Evolución del precio de las materias primas	Dicha evolución tiene un impacto en la empresa, principalmente por el petróleo



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Aspecto Clave	Descripción
Evolución del cambio euro-dólar	La volatilidad de los mercados afecta a dicho cambio y a la exportación de los productos
Evolución del precio de la castaña	En este caso, el impacto es mucho mayor y determinante

CONTEXTO INTERNACIONAL DE CRISIS

En un contexto de disminución generalizada de las presiones en los mercados financieros mundiales, comienzan a observarse nuevas señales de estabilización de la economía mundial. Durante marzo de 2012, el flujo de datos ha confirmado, en general, un gradual repunte de la economía mundial. No obstante, pese a la mejora de las perspectivas mundiales a corto plazo, persisten los obstáculos estructurales que frenan el ritmo de crecimiento. La inflación, a escala mundial, se ha moderado en los últimos meses, en parte como consecuencia del descenso de la tasa de variación interanual del componente energético de los índices de precios de consumo.

Zona Euro

Por lo que se refiere al análisis económico dentro de la **Zona del Euro**, el primer trimestre de 2012 ha tenido menor tensión financiera que habían afectado importantemente en el último semestre de 2011, lo que ha mejorado la mayoría de indicadores financieros, lo que ha reducido el riesgo que se produzca una contracción importante de la reducción del crédito, motivado principalmente por los dos programas de ayuda a Grecia.

La inflación se espera se mantenga hasta principios del 2013 en el 2%, principalmente motivados por el precio de la energía y la subida de impuestos indirectos.

En cuanto al PIB, se redujo un 0.3% en el cuarto trimestre de 2011, afectando a todos los componentes de la demanda interna. En cuanto al consumo, sus indicadores,

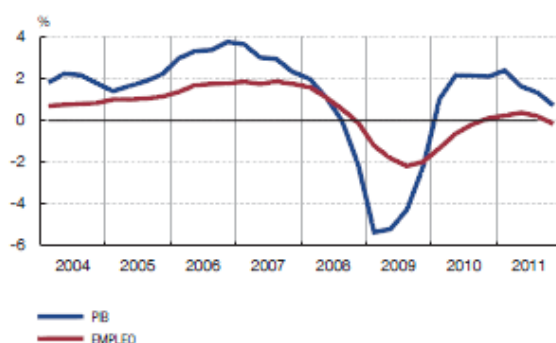


4. DIAGNÓSTICO PREVIO

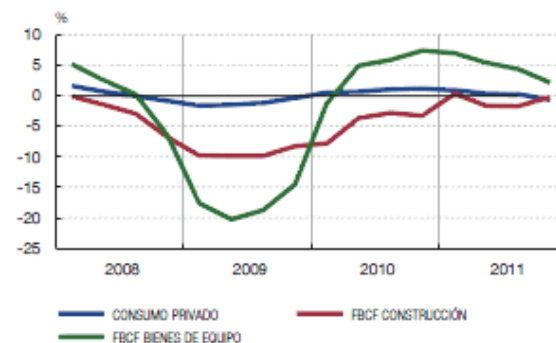
4.1. Análisis Externo

mostraron debilidad, así, las mejoras de las ventas minoristas de enero, no tuvieron continuidad en febrero y la confianza de los consumidores continuó por debajo de la media histórica.

PRODUCCIÓN Y EMPLEO
Tasas de variación interanual



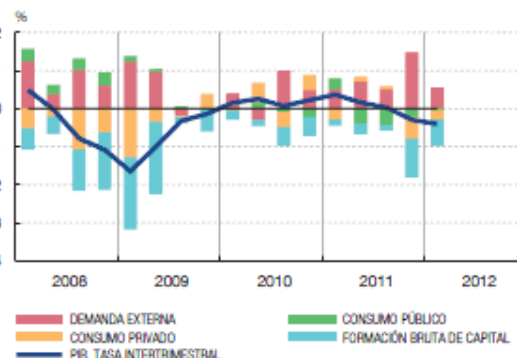
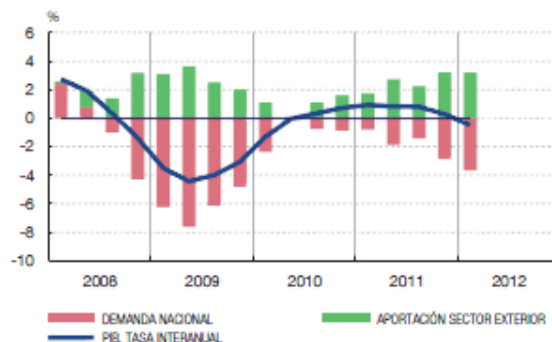
CONSUMO PRIVADO E INVERSIÓN
Tasas de variación interanual



En resumen, los indicadores apuntan a un estancamiento o ligera contracción del PIB en la zona euro y a medio plazo las previsiones mantienen el escenario de leve recesión con tendencia a ligera recuperación en el segundo semestre.

Economía Española

La actividad económica española se contrajo en 2012 registrándose una variación intertrimestral del PIB del -0.4%, retrocediendo la demanda interna con menor intensidad que en el periodo pasado (-0.9% frente al -1.7%).



FUENTES: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

En el primer trimestre de 2012, el consumo privado continuó mostrando debilidad con un retroceso estimado del -0.4% que se atribuye al deterioro del mercado de trabajo, la caída en la riqueza de las familias (tanto por su componente inmobiliario como por los instrumentos financieros) el nuevo tipo de IRPF y, en general, el mayor clima de incertidumbre.

CONSUMO PRIVADO (CNTR)



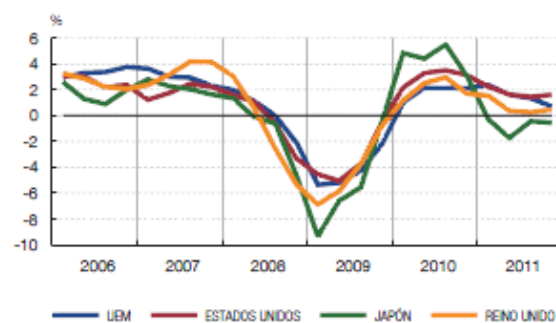
INDICADORES DE CONSUMO (a)



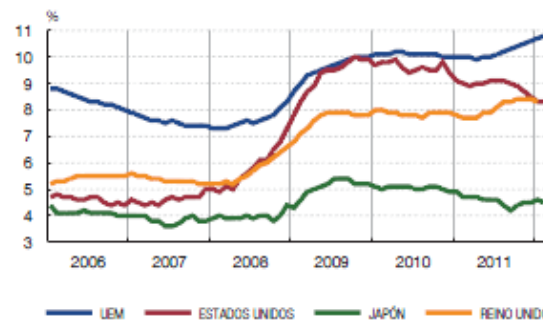
Países Target fuera de la Zona Euro

En **Estados Unidos**, el PIB registró en el último trimestre un crecimiento trimestral del 3% (1.6% interanual), debido fundamentalmente al consumo privado y la variación de existencias; apuntando los indicadores a una recuperación moderada siendo su base la producción y la confianza. La inflación se moderó hasta el 2.7% y la Reserva Federal mantuvo el tono expansivo de la política monetaria, modificando su estrategia de comunicación fijando un objetivo a largo plazo del 2% de inflación..

PRODUCTO INTERIOR BRUTO
Tasa interanual



TASA DE PARO (a)



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

En **Japón**, el PIB se contrajo un 0.2% en tasa trimestral principalmente por la disminución de demanda externa y de las existencias, al contrario de la demanda interna que sí aumentó. Los indicadores de producción y confianza empresarial muestran síntomas de recuperación así como el consumo, debido principalmente al subsidio público a la compra de automóviles y a que la inversión en vivienda ha comenzado a repuntar. En el mercado laboral, la tasa de paro se situó en el 4.5% y la inflación en el 0.3%.

En el **Reino Unido**, el PIB registró un descenso del -0,3%, en tasa intertrimestral, arrastrado principalmente por la aportación negativa de la variación de existencias. Los indicadores dan resultados heterogéneos; la confianza empresarial indica una expansión no confirmada por la producción. Las ventas minoristas cayeron en febrero y la confianza del consumidor hizo lo propio en marzo. En cuanto al mercado laboral, se mantiene la tasa de paro en el 8.3% continuándose la moderación de los salarios.

MOROSIDAD

En la contexto actual de crisis, los datos de morosidad que se barajan son alarmantes, como se desprende del tercer estudio de la Gestión del Riesgo de Crédito en España, realizado por Crédito y Crédito: el 66% de las empresas españolas, dos de cada tres, ha sufrido algún impago significativo en el último año. Este dato supone un empeoramiento respecto al registrado en el mismo informe realizado en octubre de 2011, cuando solo el 49 % de las empresas se encontraba en esta situación.

Asimismo, y en cuanto al plazo de los pagos, el mismo informe revela que en 2012, más del 52 % de las empresas prevén situarse fuera de los plazos previstos por la Ley 15/2010 de 5 de julio, que establece un máximo de 75 días para el 2012 y 60 días a partir de 2013 en las operaciones comerciales, y la disposición adicional única sobre



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

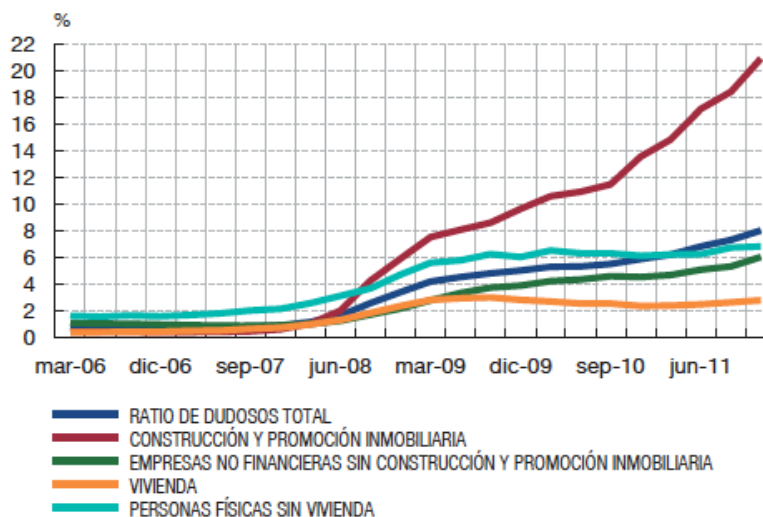
4.1. Análisis Externo

el régimen especial para productos agroalimentarios, en relación a los productos de alimentación que no sean frescos o perecederos, que para los cuales el plazo de pago se reduce a 30 días y con efectos inmediatos.

Por otra parte, de los datos recopilados por el Banco de España en el último trimestre de 2011, el sector agrario y la industria agroalimentaria suman un total de créditos contraídos de 42.071 millones de euros, con una tasa de préstamos dudosos cercanos al 5,8%. En concreto, la industria transformadora dispone de 22.311 millones de euros en créditos concedidos y una tasa de préstamos de difícil recuperación del 5,85%.

El resto del crédito a empresas no financieras registra una ratio de morosidad similar y ascendente (6 % en diciembre de 2011, en relación con el 4,5 % registrado un año antes).

C. RATIO DE MOROSIDAD POR SECTORES



FUENTE: Banco de España.

Teniendo presente estos antecedentes, CASTALSUR tiene muy claro que la gestión de sus cobros y pagos debe ser eficiente y precavida, para ello se realizarán estudios a fondo de cada nuevo cliente con el que se quiera llegar a un acuerdo comercial, con un seguimiento continuado en el tiempo de su evolución económica, financiera y



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

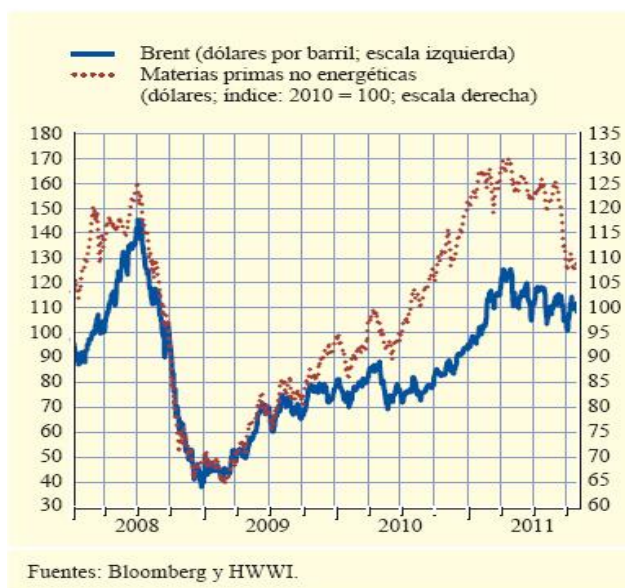
4.1. Análisis Externo

patrimonial, apoyándose en informes comerciales y análisis de empresas como Informa, Axexor o, incluso, Crédito y Caución, así como, accediendo a los Registros Mercantiles y/o Registros de la Propiedad correspondientes y a los ficheros de Registro de Aceptaciones Impagadas.

EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE LAS MATERIAS PRIMAS

Los precios del petróleo siguieron en aumento en el mes de octubre. El precio del barril de Brent se situaba, el 2 de noviembre, en 108 dólares estadounidenses, es decir, un 15,8 % por encima del nivel registrado a comienzos de año y un 4,5 % por encima del observado a principios de octubre. No obstante, de cara al futuro, se prevé que los precios del petróleo sean más bajos en el medio plazo y los futuros con entrega en diciembre de 2012 se negocian actualmente en torno a 103,1 dólares estadounidenses el barril.

El aumento de los precios guardó relación con la relativa tensión de las variables fundamentales físicas de los mercados, incluidas distorsiones en la oferta, principalmente en los países no pertenecientes a la OPEP, lo que contribuyó aún más al descenso observado de las existencias. No obstante, la presión alcista sobre los precios se atenuó en cierta medida como consecuencia de la reaparición de las tensiones en algunos mercados



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

de deuda soberana de la zona del euro y de su esperado impacto a la baja sobre la demanda. En este contexto, la Agencia Internacional de la Energía rebajó aún más sus proyecciones de demanda para 2011 y 2012.

Los precios de las materias primas no energéticas descendieron aún más, en cifras agregadas, durante el mes de octubre, como consecuencia, principalmente, de una acusada caída del componente de mineral de hierro. Por el contrario, tanto los precios de los alimentos como los de los metales se incrementaron en octubre, impulsados, sobre todo, por el maíz y el cobre, respectivamente, como resultado de las sólidas importaciones de las economías emergentes, además de la tensa situación de la oferta de cobre. En cifras agregadas, el índice de precios de las materias primas no energéticas (denominado en dólares estadounidenses) se situaba, a finales de septiembre, un 11,7 % por debajo del nivel de comienzos del año.

EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO DEL €

Desde finales de julio hasta principios de noviembre de este año, el tipo de cambio efectivo nominal del euro, medido frente a las monedas de 20 de los socios comerciales más importantes de la zona del euro, se mantuvo prácticamente estable en un entorno de fuerte volatilidad. El 2 de noviembre, se situaba un 0,1% por debajo del nivel registrado a finales de julio de 2011 y un 0,3 % por debajo de la media de 2010. En términos bilaterales, en los tres últimos meses el euro se ha depreciado frente a la mayoría de las principales monedas.

La volatilidad de los mercados, medida a partir de los precios de las opciones sobre tipos de cambio, aumentó significativamente durante el período considerado en todos los pares de monedas, salvo en el caso del euro frente al franco suizo, y actualmente se sitúa muy por encima de las medias de largo plazo.

EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE LA CASTAÑA



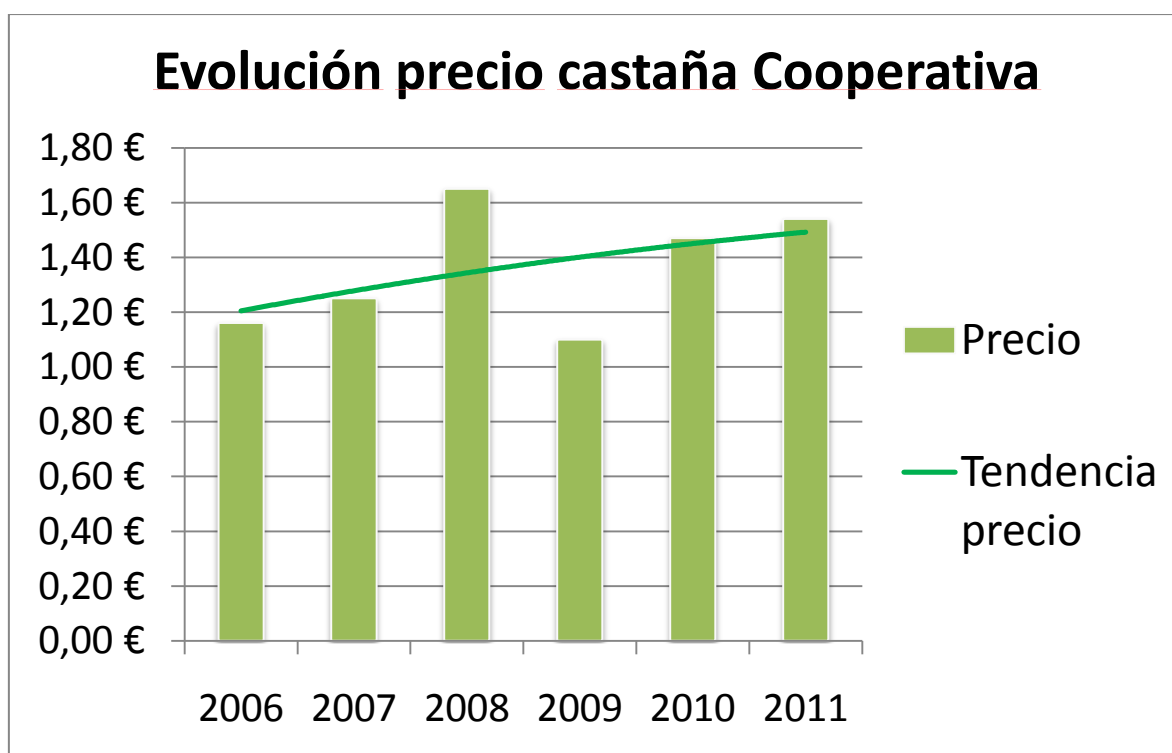
4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Como se irá desarrollando a lo largo del documento, la producción de castaña tiene dependencia de la climatología y de las enfermedades (especialmente el chancro y la avispa).

Por otra parte, también se verá cómo los productores españoles se asocian en torno a cooperativas para realizar la comercialización, estas cooperativas realizan la negociación con los distintos intermediarios para llegar a un precio final.

Todo esto impacta directamente en el precio del producto, cuyas oscilaciones no se pueden prever a priori, pero sí podemos observar una tendencia al alza, a un ritmo aproximado del 5% de incremento anual. En concreto, en el Valle del Genal, el precio al productor de la Cooperativa Valgenal ha tenido la siguiente evolución.



4.1.1.3. Factores Socio-Culturales

En este apartado se tratan los siguientes aspectos clave:



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Aspecto Clave	Descripción
Auge de los productos ecológicos	Dicho auge puede ser empleado para fortalecer la venta de los productos
Despoblación y envejecimiento rural	Dichas situaciones se “atacan” mediante la creación de riqueza en la zona productora de castañas
Propiedades nutricionales y medicinales de la castaña	La castaña tiene propiedades desconocidas e interesantes que se potenciarán
Alérgicos a los frutos secos	La castaña es el fruto seco menos alérgico
Celíacos	La castaña es un producto sin gluten, del que se fabrica harina apta para celíacos
Consumidores de productos gourmet	El segmento de consumidores gourmet está en auge y los productos se pueden enfocar a ese mercado
Calidad de la castaña	Aspecto clave de los productos a elaborar
Mercado alimentario	Cuantificación de los mercados alimentarios en el ámbito que interesa a los productos de CASTALSUR

Actualmente existe una concienciación mundial de la necesidad de ahorro energético, tanto a nivel institucional como individual así como de las consecuencias del uso abusivo de los recursos naturales. Esta situación ha creado una corriente ecológica de potenciales clientes dispuestos a consumir (a un precio moderadamente más alto) productos cuyo proceso tenga el distintivo “**ecológico**”.

Otro factor relevante en este estudio es la creciente **despoblación y envejecimiento rural**, principalmente debido a la falta de expectativas laborales pero también por el bajo nivel de ocio existente en los pueblos, lo que hace que las nuevas generaciones marchen a ciudades más grandes. A esta situación no escapa el Valle del Genal, situado en la provincia de Málaga, junto a Ronda, compuesto por 15 municipios y una población aproximada de 8000 habitantes, conforma una de las principales zonas productivas andaluzas de castaños.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

La castaña ha sido y es el medio de vida de muchas personas en el mundo, concretamente en Europa ha sido un producto básico en la alimentación hasta la llegada de la patata desde América, tanto es así que el castaño es conocido como “el árbol del pan”. En comarcas como El Bierzo, la cultura de la castaña, está tan incluida en la sociedad que desde a los colegios a las universidades tiene destacada presencia.

La castaña es un fruto seco con **propiedades nutricionales** únicas que lo hacen muy interesante, por 100 gramos de porción comestible contiene:

Calorías	Hidrato	Proteínas	Fibra	Grasa (g)	Calcio	Fósforo	Magnesio	Folatos (mcg)
165	36,6	2	5.5	2.2	145	256	234	141

Al comparar dichas propiedades con las de los principales frutos secos afloran interesantes diferencias:

	Energía (Kcal)	P (g)	G (g)	HC (g)	AGS (g)	Fibra (g)	Ca (mg)	Fe (mg)	B1 (mg)
Almendra	620	20	54	17	4,1	14	254	4,4	0,25
Avellana	656	14	60	15	5,3	5	200	4,5	0,6
Nueces	660	15	60	15	5,6	2,4	80	2,1	0,48
Cacahuets	560	23	40	26	9,2	10	68	2,2	0,6
Castaña	191	2,8	1,5	41,5		7	29	1,7	0,2
Pipas girasol	535	27	43	20	5,8	2,7	-	-	-
Pistachos	581	17,6	51,6	11,5	7,1	10,6	136	7,3	0,69

Kcal: kilocalorías; HC: hidratos de carbono; P: proteínas; G: grasas; AGS: ácidos grasos saturados; Ca: calcio; Fe: hierro; B1: vitamina B1.



Mínimas calorías, bajo en grasas, fuente de carbohidratos, fibra, aportación de minerales (fósforo, magnesio, calcio, potasio y hierro), y, aunque no se refleja en la tabla ácido fólico (vitamina B9).

En cuanto a las **propiedades medicinales**, la castaña se recomienda para:

- Estrés



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

- Depresión
- Durante la lactancia
- Durante el embarazo, ayuda a la buena formación del feto
- Tránsito intestinal
- Es antiinflamatorio
- Problemas cardiovasculares y degenerativos (pipas sin sal)
- Buenas para la memoria
- Próstata
- Anemia
- Es tónico y reconstituyente
- Desgaste físico
- Varices
- Anticancerígeno

Por otra parte, están apareciendo los nuevos estilos de vida han condicionado la organización familiar, de tal forma que, unido al desarrollo de las nuevas tecnologías en el sector agroalimentario, han puesto a disposición de los nuevos consumidores los denominados “**alimentos servicio**”, que son aquellos preparados para facilitar la preparación y consumo de los mismos.

Dichos alimentos tiene como factor común las siguientes características:

- Saludable, como factor clave, aspecto que cumple la castaña con sus múltiples propiedades nutricionales y medicinales.
- Rápidos de preparar, ya que cada vez más se valora el tiempo de ocio.
- Satisfagan un capricho, es decir, se desea sentir que se está comiendo algo especial, tocando los aspectos hedónicos del consumidor.

Otro factor relevante es la **calidad de la castaña**. Las características más valoradas en este fruto seco para el procesado industrial son:

Característica	Descripción de la necesidad
Estado sanitario	Menos del 8% de los frutos dañados por pobredumbre en transformación y, por supuesto, 0% tras envasado



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Característica	Descripción de la necesidad
Conservación	Desde que el fruto es recogido hasta su comienzo de la transformación pueden pasar varios meses
Tabicación	Porcentaje de tabicación pequeño
Maduración	Adecuado estado de maduración para facilitar el pelado y el comportamiento ante el proceso de transformación
Calibre	Tamaño adecuado a partir de 80-100 castañas/kg. y a partir de ahí para abajo. También es importante el aspecto homogéneo de los frutos.
Pelado	La variedad pela bien cuando durante el proceso quedan como máximo un 10% de castañas mal peladas.
Firmeza	Eso significa que no debe romperse durante el proceso de elaboración, ya que entonces pierde calidad en el mercado y normalmente tienen peor salida. Se considera que el fruto tiene esta característica cuando después de la transformación solamente se produce la rotura de menos del 20% de las castañas.
Cualidades organolépticas	Cuando más dulces mejores posibilidades tendrás para la industria de transformación

Los defectos que se pueden encontrar en la castaña responden a la siguiente tipología:

- Defectos externos
 - Rajado
 - Perforaciones por larvas
 - Fermentaciones (penicilium)
- Defectos internos
 - Tabicado (2 cotiledones por semilla)
 - Penetración (piel interna penetra en la semilla)
 - Fermentaciones

Por otra parte se tiene la diferencia entre **marrones y castañas**¹, este cuadro resume la diferencia entre ambas tipologías:

¹ Esta diferenciación proviene de Bergounoux et al., 1978



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Propiedades	Marrón	Castaña
Tabicado	<12%	>12%
Contenido en azúcares	Alto	Bajo
Calibre	Tamaño mayor de 40 mm.	Entre 30 y 40 mm
Forma	Esférica o subrectangular	-

ALÉRGICOS A FRUTOS SECOS

Los frutos secos son unos alimentos con un gran poder alergénico con estas características:

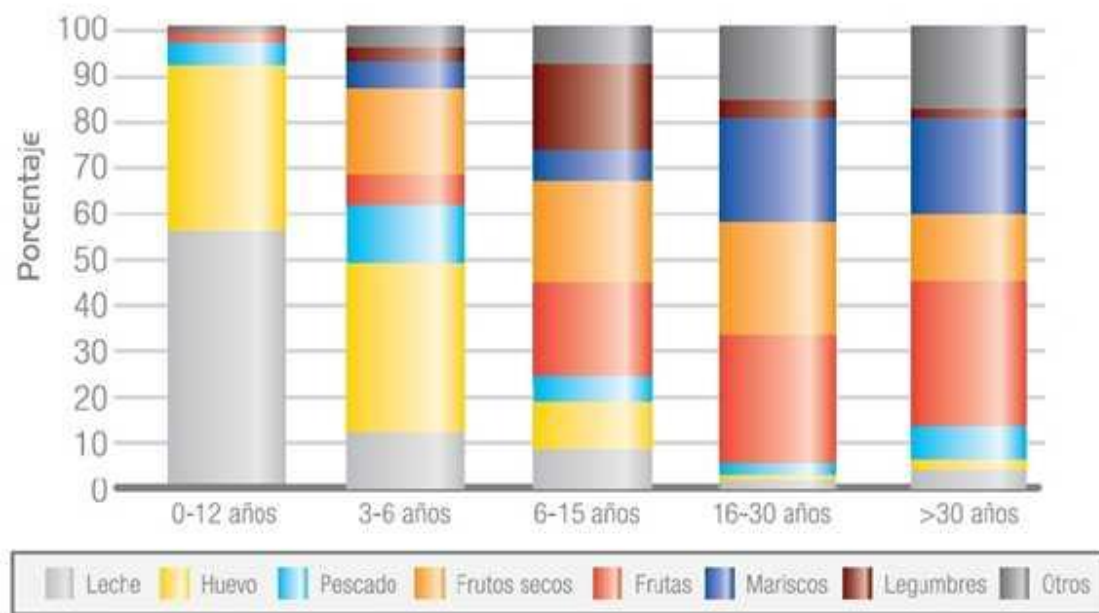
- Tras la fruta, son los alimentos que más alergias alimentarias causan (19% de las alergias)
- La alergia no es previsible y puede llegar en cualquier momento de la vida
- La única solución para evitar la alergia es no tomar dichos frutos secos
- La alergia a los frutos secos casi nunca remite
- Los síntomas que provocan van desde leves, en cuyo caso aparece erupción cutánea, náuseas, dolor de cabeza, inflamación de labios y lengua, hasta grave la cual se manifiesta en ocasiones con un shock anafiláctico (reacción alérgica repentina y grave en la que se producen varios problemas a la vez, los cuales pueden afectar la piel, la respiración, la digestión, el corazón y los vasos sanguíneos).
- Los síntomas pueden darse en el mismo momento de la ingestión o pasadas unas horas
- Son los **responsables de la mayoría de reacciones anafilácticas mortales o casi mortales.**



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Existen diferencias entre niños y adultos en lo que respecta al tipo de alimentos a los que se encuentran sensibilizados. Un estudio realizado por la Sociedad Española de Alergología e Inmunología Clínica extrajo las siguientes conclusiones:



En concreto, para los frutos secos, en un estudio realizado por el equipo de Amat en Barcelona en 1990 se detectó que la sensibilización más frecuente es a la almendra (89%) seguida de cacahuete (80%), avellana (76%), nuez (39%) y piñón (30%) en España de lo que se deduce que la **castaña es el fruto seco menos alergénico**.

En Europa, existen un 2 por ciento de adultos alérgicos a alimentos y hasta un 8 por ciento de niños, y de ellos el 65 por ciento están entre los 0 y los 5 años. En cuanto a la importancia del factor genético, se considera que si uno de los progenitores sufre algún tipo de alergia, sus hijos tienen un 45 por ciento de probabilidades de sufrirla también, y el porcentaje aumenta hasta el 75-80 por ciento en caso de que sean alérgicos ambos progenitores. Estos datos combinados nos hacen prever que la incidencia de las alergias en general y de las alergias alimentarias en concreto, podría



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

alcanzar el 25 por ciento en una generación. De todas las reacciones alérgicas producidas por alimentos menos del 2 por ciento son muy graves (shock anafiláctico).

El porcentaje de alérgicos a determinados alimentos se ha disparado en los últimos 30 años y se habla que en dos décadas este problema afectará a uno de cada dos europeos, según datos de la Sociedad Española de Alergología e Inmunología (SEAIC).

En los últimos años, el número de pacientes alérgicos a alimentos ha aumentado en los países industrializados. Aunque se desconocen las razones exactas, por las que una persona desarrolla una alergia, se cree que la excesiva esterilización de “todo” y el aumento de la polución.

La **incidencia de las alergias en España aumentaría cada año en un 2 por ciento**, según los datos que manejan los profesionales del país. Por estos días, se está celebrando en Madrid la edición 27 del Congreso Nacional de la Sociedad Española de Alergología e Inmunología Clínica (SEAIC), donde los expertos reunidos también resaltaron que se estima que hay cerca de unos 10 millones de personas que sufren de enfermedades alérgicas a nivel nacional.

Es decir, uno de cada cuatro españoles debe hacer frente a algún proceso alérgico. Esta tendencia se continuaría en el futuro, ya que, según los profesionales, de aquí a una década el número de pacientes alérgicos rondaría entre los 20 y 30 millones.

Pero además, los especialistas están “preocupados” por el **significativo incremento que se ha dado en los últimos años de las alergias a los alimentos**, cuyas consultas se han duplicado en la pasada década, y que afectarían a entre un 5 y 8 por ciento de los niños, y un 3 por ciento de la población adulta.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

De hecho, según aseguró el presidente de la SEAIC, Tomás Chivato, “las alergias nutricionales y la rinitis son el origen de seis de cada diez consultas al alergólogo”. Una cifra de por más “significativa”.

Algunas frutas (en especial, melocotones, melón y plátanos), verduras y frutos secos, como los cacahuetes y nueces, suelen estar a la cabeza del listado de alimentos causantes de alergias alimentarias en los adultos, mientras que en los pequeños, destacan la leche y el huevo, según apuntó Chivato.

En la actualidad, este tipo de reacciones alérgicas son crónicas y el único “tratamiento” posible es evitar consumir el alimento que las ocasiona.

En ocho de cada diez casos, la alergia es oral; en el 32 por ciento de las ocasiones se manifiesta a través de la piel, en el 26 por ciento es digestiva, en el 19 por ciento, en las vías respiratorias altas, mientras que en igual porcentaje, se presenta a través de broncoespasmos.

CONSUMIDORES DE PRODUCTOS GOURMET

El producto del segmento Gourmet² debe reunir una serie de características objetivas que le diferencien de otros del mismo tipo dirigidos a un tipo de consumidor no “Gourmet”. Los criterios de diferenciación de los productos clase “Premium” serían los siguientes:

- Presentación del producto: un buen envase, diseño exclusivo o de materiales poco habituales.
- Calidad intrínseca del producto.

² Definición del Instituto Español de Comercio Exterior, 2007



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

- Precio elevado: en muchas ocasiones el precio elevado se relaciona con una calidad alta.
- Exclusividad: en cuanto a canales de comercialización, origen exótico del producto, producción limitada, denominaciones de origen o de producto “biológico”.

La industria de productos Gourmet está en pleno desarrollo y las tendencias han ido cambiando a lo largo de los años. Hace veinte años la mayoría de los consumidores Gourmet sobrepasaban los 60 años, hoy en día el 67% de las personas que tienen entre 25 y 35 años adquiere estos productos.



Los consumidores actuales buscan más que un producto alimenticio, desean obtener la validación de un estilo de vida, de un status social, belleza, placer y emoción. Se definen como personas cosmopolitas, de gustos refinados, capaces de gastar entre 20 y 40 dólares

en un solo producto, con tal que este cumpla con la calidad, la satisfacción, exclusividad e innovación esperada. (IVEX, Instituto Valenciano de la Exportación, 2008).

Se pueden distinguir dos segmentos principales de consumidores de alimentos Gourmet:

- Los **Young Tigers**, son profesionales (hombres y mujeres), con niveles educacionales altos, en general tiene estudios de post grados, trabajan en grandes empresas. Tienen entre 25 y 40 años y su ingreso disponible es superior al promedio nacional. Se caracterizan por ser cosmopolitas, innovadores y muy abiertos a probar nuevos productos. Tiene una mayor



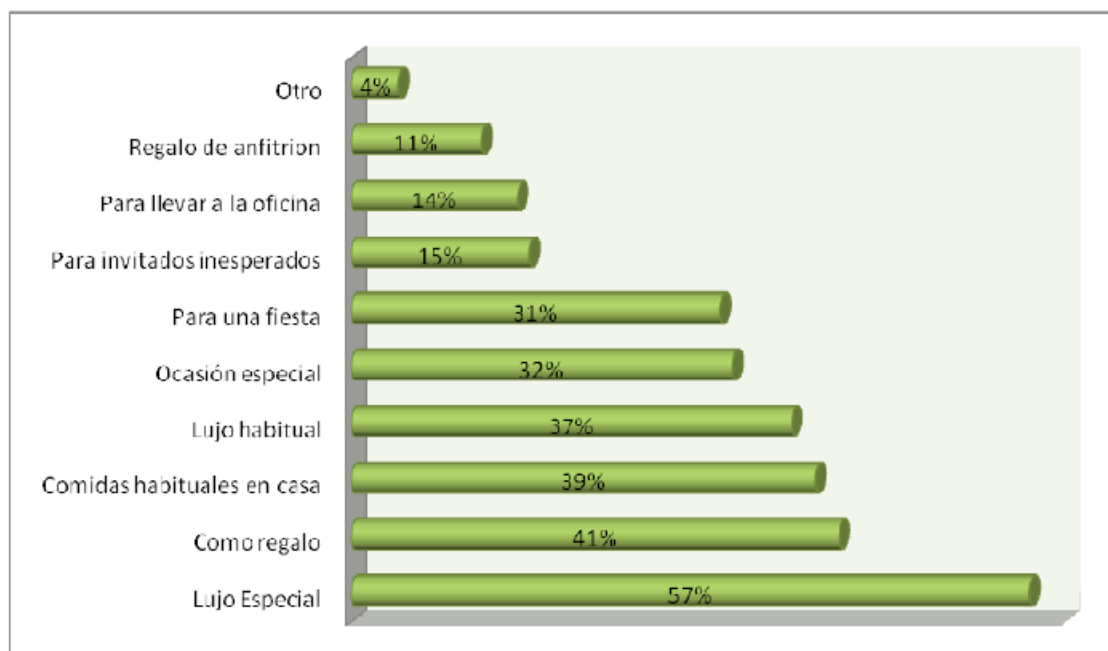
4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

conciencia por el cuidado personal (alimentación sana), su propensión marginal al consumo es alta. Su lealtad a la marca es mayor.

- La **clase tradicional**: son personas de 40 a 65 años, grandes empresarios. El precio para ellos no es un factor relevante.

Según la NASFT: National Association for the Speciality Food Trade, las razones por las que los consumidores adquieren estos productos son:



Por otra parte, hay que resaltar que su consumo es estacional, se centra principalmente en los últimos meses del año (alrededor de la Navidad) y suelen estar preparados para raciones individuales o de dos raciones.

En cuanto a los principales mercados se detectan los siguientes:

- **España.** Del 2002 al 2003 el consumo de productos gourmet creció un 26%
- **EE.UU.** Las ventas se han incrementado un 66% entre 2004 y 2008, suponiendo un total de 48.000 millones de dólares, destacando que el 84% de los productos son europeos.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

- **Francia.** La sociedad francesa está evolucionando en la alimentación, pasando del producto fresco al preparado (68% de los franceses) donde entre 2002 y 2004 se incrementó el volumen de platos listos para comer en los platos Gourmet, creciendo un 80%.
- **Alemania.** Hay poca información fiable de este mercado pero, sin embargo, se conoce que la comunidad turca es muy grande en este país y hay que explorar si compran o no productos gourmet.
- **Reino Unido.** Los productos gourmet conforman el 73% del mercado ya que existe una gran preferencia por los productos locales, tradicionales y elaborados tradicionalmente. Sin embargo, existe la tendencia a probar productos nuevos lo que ha hecho que las importaciones de productos gourmet se hayan incrementado un 30% desde el 2002 al 2006, con un volumen de 89 millones de libras.
- **Rusia.** El mercado de productos gourmet está muy concentrado en Moscú (80% del total) y San Petesburgo (10%-15%), en el resto está en crecimiento y reciben productos principalmente de Francia e Italia, aunque los productos españoles están comenzando a verse con fuerza. Esto va unido al creciente poder adquisitivo que tienen los rusos.
- **Japón.** Este país, con 127 millones de habitantes, el área metropolitana más poblada del mundo (Tokio, 35 millones) y con la tercera renta per cápita del mundo, con una fuerte clase media, población objetivo para el sector gourmet. A estos datos se une que Japón es el primer importador de castañas del mundo (47%).

PERSONAS A LAS QUE LES GUSTAN LAS CASTAÑAS

En cuanto a datos oficiales, no se disponen apenas de datos fidedignos de consumo. Esta situación es debida fundamentalmente a que un gran porcentaje de la



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

producción no se declara y, por tanto, su venta tampoco. El único estudio disponible es de 1991, y concluye que estamos antes un consumo nacional de 442,8 gramos/año, repartido por Comunidades Autónomas de la siguiente forma:



Para reforzar estos datos, se ha realizado una encuesta entre 105 personas, obteniéndose que el 21% de las personas encuestadas declaró ser asiduo consumidor de castañas en la época adecuada. Por otra parte, el 44% no se muestran reacios a ellas y las toman ocasionalmente.

MERCADOS ALIMENTARIOS

En cuanto al **mercado** al que se dirige CASTALSUR, se incide que se están produciendo cambios en los hábitos de consumo alimentarios: En la importancia relativa del precio (por ejemplo en los productos gourmet), la fortaleza de los mensajes de salud/bienestar/belleza y los alimentos que te ayudan a tener tiempo (“alimento servicio”). Esta situación ha ido evolucionando a lo largo del tiempo:

4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

	1990	2000	2005
Precio	Reducción del gasto	Gestión del presupuesto	Gasto en lo que quiero
Salud	Cuidar la línea	Alimentos funcionales	Bienestar y belleza
Conveniencia	Last minute	Pónmelo fácil	Tiempo para hacer lo que quiero

En cuanto a datos, el mercado alimentario español y los diferentes subsectores que componen el mercado alimentario español, están extraídos del **Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente** correspondiente al año 2011.

Dicho estudio utilizan apuntes diarios del consumo de más de 12.000 Hogares españoles de la península, Baleares y Canarias, sin incluir Ceuta y Melilla, con un universo de 17.154.090 hogares en 2011.

Destaca, en primer lugar, el subsector de *Frutos Secos*, con un volumen de ingresos de

GRUPO DE PRODUCTOS: Frutos secos					
Producto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)	Precio medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
Frutos secos	121.885,39	753.658,44	6,18	2,65	16,43 €
Frutos secos, almendra	12.119,91	111.281,07	9,18	0,24	2,42 €
Almendra con cáscara	6.206,31	49.043,15	7,9	0,11	1,08 €
Almendra sin cáscara	5.913,59	62.237,92	10,52	0,13	1,37 €
Frutos secos, cacahuetes	12.097,42	42.787,68	3,54	0,26	0,94 €
Cacahuete con cáscara	5.197,30	14.705,29	2,83	0,14	0,34 €
Cacahuete sin cáscara	6.900,14	28.082,40	4,07	0,12	0,62 €
Frutos secos, nueces	25.775,90	155.054,62	6,02	0,56	3,38 €
Nueces con cáscara	21.551,16	101.768,57	4,72	0,46	2,21 €
Nueces sin cáscara	4.224,78	53.286,07	12,61	0,12	1,16 €
Avellana	4.155,26	30.955,63	7,45	0,1	0,67 €
Pistacho	4.800,14	45.353,93	9,45	0,12	0,97 €
Surtido	7.070,13	45.045,22	6,37	0,14	0,99 €
Otros frutos secos	55.866,63	323.180,32	5,78	1,22	7,06 €



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

753.658,44 Miles de Euros, lo que equivale a **121.885,39 Miles de Kg.**

Por otro lado, las **barritas energéticas Special Sport y Special Baby** entrarían en el grupo de productos *Bollería/Pastelería/Galletas/Cereales* en términos generales, y

GRUPO DE PRODUCTOS: Bollería/Pastelería/Galletas/Cereales					
Producto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)	Precio medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
Bollería/ pastelería/ galletas/ cereales	596.397,41	2.719.478,90	4,56	12,99	59,25 €
Bases pizzas y masas hojaldre	21.920,42	97.469,28	4,45	0,48	2,13 €
Harinas y sémolas	94.973,99	86.899,17	0,91	2,08	1,88 €
Bollería/ pastelería	254.335,73	1.316.525,88	5,18	5,52	28,70 €
Bollería/ pastelería envasada	195.660,97	921.454,49	4,71	4,26	20,08 €
Otros pasteles y tartas envasados	10.383,24	76.397,97	7,36	0,24	1,66 €
Bollería/ pastelería granel	58.674,76	395.071,39	6,73	1,27	8,62 €
Otros pasteles y tartas a granel	10.622,06	111.664,14	10,51	0,23	2,43 €
Galletas	229.243,95	762.149,13	3,32	5	16,58 €
Galletas envasadas	227.548,80	750.714,51	3,3	4,97	16,35 €
Galletas saladas	7.718,96	32.467,70	4,21	0,14	0,71 €
Galletas dulces	219.829,84	718.246,81	3,27	4,77	15,65 €
Dietéticas ←	4.809,91	28.324,74	5,89	0,12	0,61 €
Galletas granel	1.695,14	11.434,63	6,75	0	0,24 €
Cereales	76.056,39	332.749,74	4,38	1,67	7,26 €
Cereales desayuno envasados	76.056,39	332.749,74	4,38	1,67	7,26 €
Con fibra	14.678,56	73.254,00	4,99	0,32	1,59 €
Productos navideños	36.761,33	308.054,13	8,38	0,79	6,71 €
Mantecados/ polvorones	9.103,82	50.590,76	5,56	0,2	1,10 €
Mazapanes	1.668,45	15.798,77	9,47	0,03	0,34 €
Turrón	11.234,24	112.157,45	9,98	0,23	2,43 €
Otros productos navideños	14.754,87	129.507,16	8,78	0,33	2,82 €



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

más concretamente, en el segmento de **Dietéticas**, con un volumen total de **4.809,91 Miles de Kg**, que, en términos monetarios, se traducen en **28.324,74 Miles de Euros**.

Asimismo, el otro producto estrella que CASTALSUR pretende producir en sus primeros años de actividad, **Le Premier Bonbon**, entrarían en el segmento Chocolates/Cacaos/Sucedáneos cuya facturación en 2011 fue de **961.005,82 Miles de Euros**, lo que equivaldría a un total de **596.397,41 Miles de Kg**, y si clasificamos por segmentos, el segmento **Bombones** facturó en 2011 un total de **124.224,64 Miles de Euros**.

GRUPO DE PRODUCTOS: Chocolates/Cacaos/Sucedáneos					
Producto	Volumen (miles de kg)	Valor (miles de €)	Precio medio kg	Consumo per capita	Gasto per capita
Chocolates/ cacaos/ sucedaneos	151.546,78	961.005,82	6,34	3,3	20,95 €
Chocolates	48.561,28	360.080,40	7,41	1,06	7,84 €
Chocolate tabletas	40.249,82	293.737,05	7,3	0,86	6,42 €
Chocolate tableta con leche	26.053,97	172.509,56	6,62	0,56	3,77 €
Chocolate tableta sin leche	14.195,86	121.227,49	8,54	0,31	2,64 €
Chocolate tableta con almendras	5.767,07	50.818,67	8,81	0,12	1,07 €
Chocolate tableta otros	34.482,75	242.918,38	7,04	0,75	5,28 €
Turrón de chocolate	8.311,47	66.343,33	7,98	0,18	1,44 €
Otros productos de chocolate/ cacao	102.985,50	600.925,42	5,84	2,24	13,12 €
Bombones ←	7.712,42	124.224,64	16,11	0,16	2,69 €
Snacks chocolate	11.621,75	125.534,95	10,8	0,25	2,74 €
Cacao soluble	56.532,95	244.060,21	4,32	1,22	5,31 €
Normal	55.400,06	230.417,75	4,16	1,19	5,01 €
Light	1.132,90	13.642,44	12,04	0	0,30 €
Crema de cacao para untar	16.626,33	76.878,07	4,62	0,37	1,67 €



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

4.1.1.4. Factores Medioambientales y Tecnológicos

En este apartado se tratan los siguientes aspectos clave:

Aspecto Clave	Descripción
Climatología	Este aspecto impacta directamente en la cantidad y calidad de producción de las castañas
Aprovechamiento de los residuos de la castaña	Aspecto clave, se ha descubierto esta utilidad que beneficia a todos los agentes implicados
Tendencia de uso de energías renovables	Enlazado con el punto anterior, se profundiza en el uso de dichas energías
Zonas productivas	Localiza las principales zonas de la variedad “Castanea sátiva” en Europa
Comercio electrónico	Breve estudio del comercio electrónico que puede ser usado en CASTALSUR para la comercialización

CLIMATOLOGÍA

Una de las variables medioambientales con mayor impacto es el cambio climático³ que afecta la producción agrícola española en cuanto que:

- Decrece el promedio de lluvia anual y semestral.
- Aumenta el número de perturbaciones: olas de calor, sequías, tormentas e inundaciones.

³ http://ec.europa.eu/agriculture/climate_change/index_en.htm



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

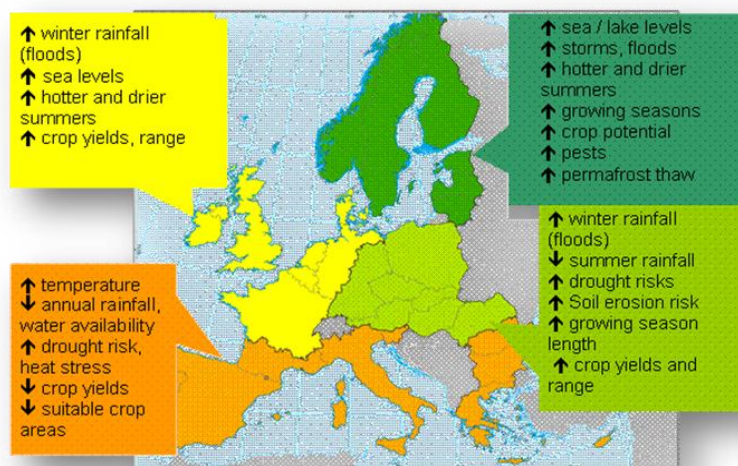


Ilustración 1 - Impacto previsto del cambio climático en las diferentes regiones UE

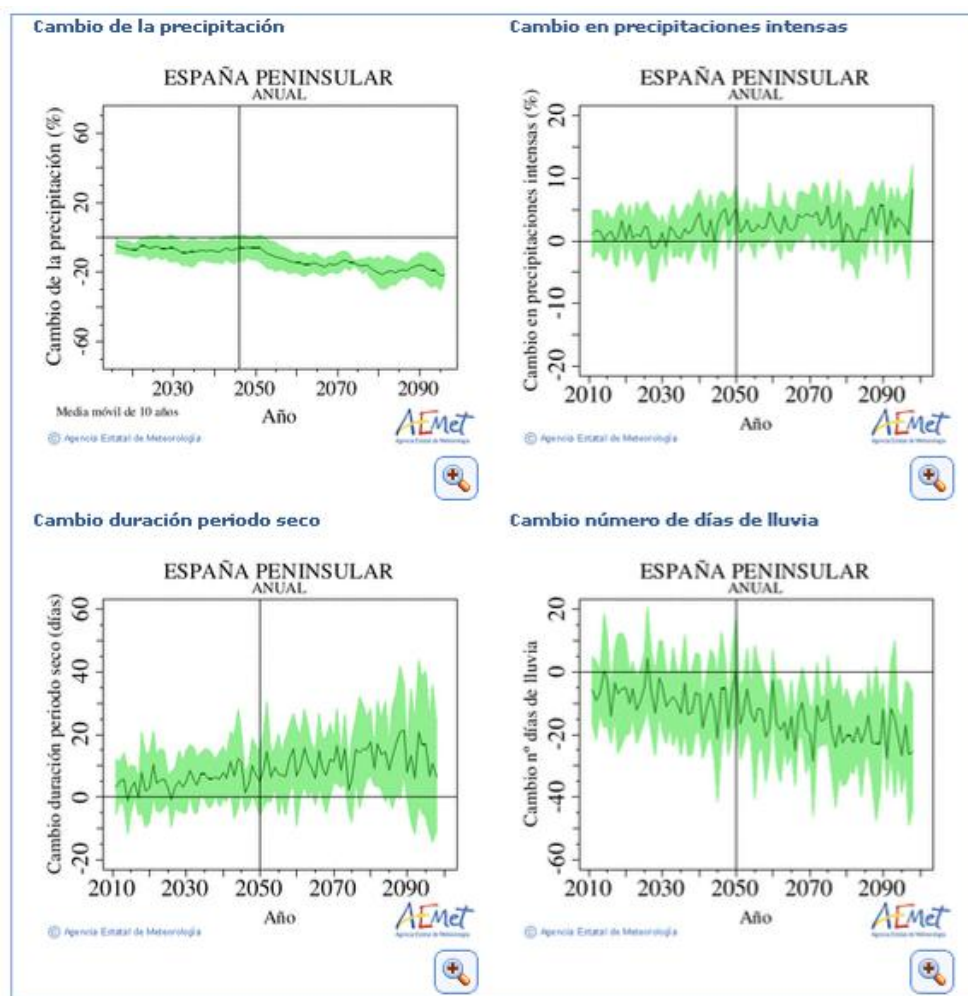
Esta situación afecta de manera importante a la producción de castañas ya que la falta de lluvias a principio de otoño provoca que el erizo de la castaña se seque, quedando el fruto en el interior y al caer al suelo no está maduro.

La previsión de AEMET⁴ para los próximos cien años augura que se tiende a menor cantidad de lluvia así como mayor número de días de periodo seco, lo que hace que no sea favorable para la producción de castañas, se muestran los datos de la península aunque los datos estacionales (otoño) y para Andalucía son análogos.

⁴http://www.aemet.es/es/serviciosclimaticos/cambio_climat/result_graficos?w=1&opc2=P&opc3=Anual&opc1=Espan

4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo



APROVECHAMIENTO DE LOS RESIDUOS DE LA PRODUCCIÓN DE LA CASTAÑA

Tras el proceso de recolección de la castaña en octubre cada productor procede al limpiado de los castaños, se recogen erizos, la flor y ramas agrupándolas para posteriormente quemarlas. Para efectuar dicha quema de forma controlada, se requiere que la Consejería competente otorgue el permiso correspondiente lo que requiere un proceso administrativo.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Aún con esta situación, es inevitable que existan **riesgos de incendios** debidos a quemas incontroladas e incluso con control, que finalmente deriven en una catástrofe de importantes repercusiones. Como ejemplo, el pasado febrero, en la zona del Valle del Genal hubo un importante incendio durante 4 días que destruyó 750 hectáreas un gran valor ecológico incluido dentro de la Reserva de la Biosfera Intercontinental. Intervinieron un total de 70 personas intervinieron

La Universidad de Vigo (12/4/2011), ha estudiado dichos desechos para analizar la posibilidad de utilizarlo como recurso energético y ha descubierto que, **tras un tratamiento adecuado**, su **poder calorífico es similar al de la madera**. Este aspecto, implica que se le podría dar uso a lo que actualmente se considera un residuo dentro del marco de biomasa no proveniente de cultivos ecológicos.

En cuanto al volumen de residuos y su uso en tres de las principales zonas castañeras de España, nos encontramos:

- Valle del Genal, 4000 hectáreas y en cada una hay una media de 50 castaños, cada uno produce una media de entre 4-6kg de residuos, con lo que cada temporada se podrían conseguir 1.000.000 kg de residuos en dicha localización.
- En Aracena, los erizos simplemente no se recogen de forma que sirven de abono para el campo.
- En el Bierzo, una hectárea de castaños equivale a 3.000kg de desechos, lo que proporciona una cifra radicalmente diferente.

TENDENCIA A LA UTILIZACIÓN DE ENERGÍAS RENOVABLES

En el Informe de la Sostenibilidad en Andalucía 2010-2011 se observa que la tendencia a la utilización de energías renovables ha aumentado un 107% y en concreto el referente a biomasa un 46,4 % durante el período 2000-2009.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

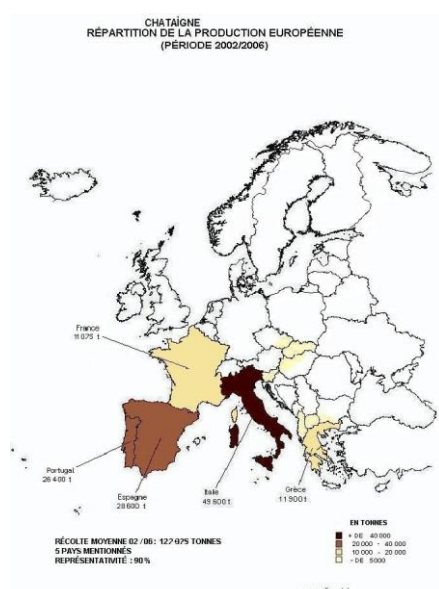
4.1. Análisis Externo

Desde el programa BIOMCASA del Instituto para la diversificación y ahorro de la energía (IDEA) se ha subvencionado y promocionado la biomasa como fuente energética para calefacción dentro del ámbito de la edificación, tanto en instalaciones individuales como colectivas.

Por otro lado, según el estudio realizado por investigadores de la Universidad de Vigo para la Asociación de Propietarios Forestales de Santiago, se concluyó que el poder calorífico obtenido del erizo de castañas es óptimo para la utilización de este producto como combustible para biomasa.

Dado que actualmente dichos residuos no se destruyen, se pueden utilizar para la fabricación de biomasa.

ZONAS PRODUCTIVAS



País	Producción (Toneladas)
Italia	48.600
España	28.600
Portugal	26.400
Grecia	11.900
Francia	11.078
Total	126.578

España es el segundo país productor de castaña en Europa, después de Italia, con 28.600 Toneladas por campaña.

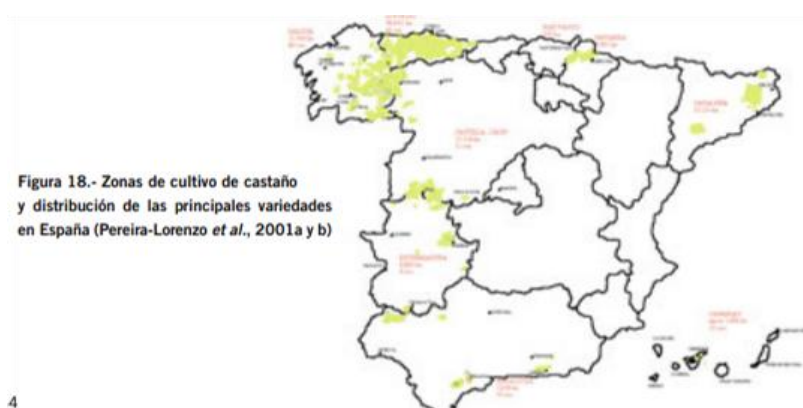


4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Sin embargo, no existe un tejido industrial sólido en cuanto a transformación de producto se refiere. Países como Francia, son compradores históricos de nuestras castañas para transformarlas. Esto es debido a que tienen una demanda interna que duplica su producción.

Las zonas en que existen castaños en España se ve observa en la siguiente figura:



COMERCIO ELECTRÓNICO

Dado que CASTALSUR empleará el canal de venta online dentro de su cadena de valor, se realiza un estudio del acceso a la tecnología y los hábitos de compra por dicho canal. En primer lugar, el 30,2% de la población mundial tiene acceso a internet⁵

USUARIOS INTERNET EN EUROPA Y EN EL MUNDO						
REGIÓN	Población (Est. 2011)	% Población Tabla	Usuarios, dato más reciente	% Población (Penetración)	Crecimiento (2000-2011)	% Tabla
Unión Europea	502,748,071	7.3 %	338,420,555	67.3 %	258.5 %	16.2 %
Resto de Europa	313,678,275	4.5 %	137,793,380	43.9 %	1,187.5 %	6.6 %
TOTALEUROPA	816,426,346	11.8 %	476,213,935	58.3 %	353.1 %	22.7 %
Resto del Mundo	6,113,628,808	88.2 %	1,618,792,070	26.5 %	532.6 %	77.3 %

⁵ Fuente: ExitoExportador: Fuentes Nacionales, Nielsen y el ITU

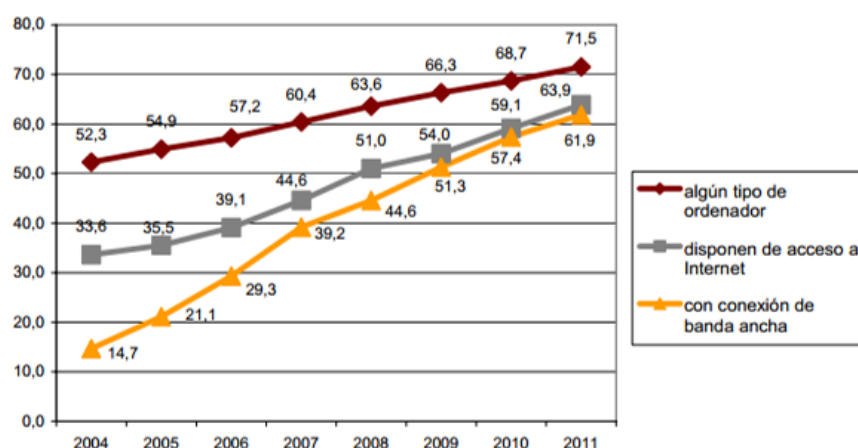
4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

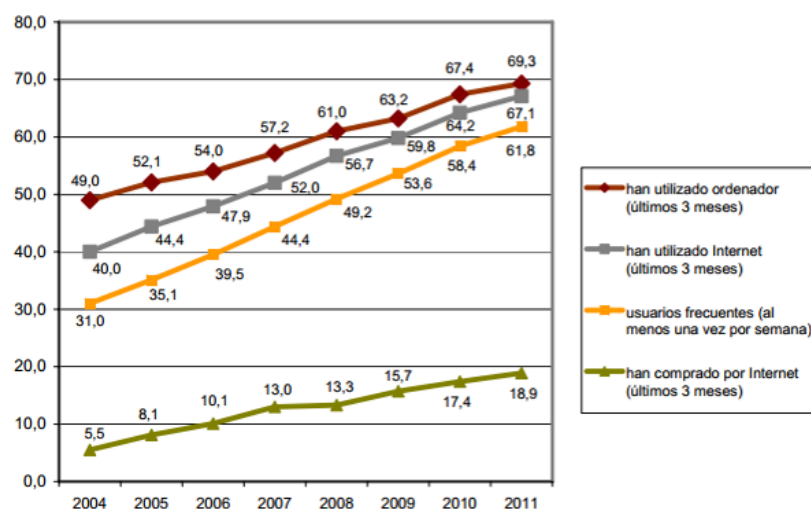
TOTAL MUNDO	6,930,055,154	100.0 %	2,095,006,005	30.2 %	480.4 %	100.0 %
--------------------	----------------------	----------------	----------------------	---------------	----------------	----------------

Respecto a España, los datos que proporciona el INE son:

- El 61,9% de los hogares españoles dispone de conexión de banda ancha a Internet, un 9,3% más que en 2010
- El número de internautas crece un 4,5%
- Nueve de cada 10 usuarios de Internet con edades entre 16 y 24 años participan en las redes sociales
- La evolución del equipamiento TIC en porcentaje de viviendas:



- Y el porcentaje de uso de las TICs en las personas de 16-74 años:



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

En España, el comercio online facturó 7.300 millones de euros en 2010, un 27% más que en 2009, con una compra media de 80€ y el porcentaje de compras con algún problema es menor del 5%, siendo la principal causa el retraso en el envío.

4.1.1.5. Factores Legales

En este apartado se tratan los siguientes aspectos clave:

Aspecto Clave	Descripción
Empresas alimentarias	Normativa que afecta a dichas empresas
Actividad agrícola	Igualmente a la actividad agrícola
Distribución alimentaria	Normativa de la distribución alimentaria
Comercio electrónico	Breve estudio de la normativa que afecta al comercio electrónico

A continuación se analizan distintas perspectivas de los factores legales que afectarán a CASTALSUR.

LEGISLACIÓN DE EMPRESAS ALIMENTARIAS

Los Principios Generales de la Legislación Alimentaria, están establecidos por los artículos 5 a 10 del Reglamento 178/2002⁶ 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.

Por otra parte, se encuentra el Reglamento (CE) nº 853/2004⁷, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la **higiene de los productos alimenticios**, establece que las empresas alimentarias deben garantizar:

⁶ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:ES:PDF>

⁷ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0001:0054:ES:PDF>



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

- La supervisión y la instrucción o formación de los manipuladores de productos alimenticios en cuestiones de higiene alimentaria, de acuerdo con su actividad laboral.
- Que quienes tengan a su cargo el desarrollo y mantenimiento del procedimiento mencionado en el apartado 1 del artículo 5 del presente Reglamento o la aplicación de las guías pertinentes hayan recibido una formación adecuada en lo tocante a la aplicación de los principios del APPCC.
- El cumplimiento de todos los requisitos de la legislación nacional relativa a los programas de formación para los trabajadores de determinados sectores alimentarios.

Con el objetivo de facilitar a las empresas alimentarias orientaciones en el ámbito de estos tres puntos establecidos en el campo de la formación se ha ratificado en Comisión Institucional de 21 de julio de 2010 el “ Documento de orientación sobre formación de manipuladores de alimentos”.⁸

Las empresas alimentarias deben comercializar sólo alimentos seguros, para lo que deben implantar sistemas de autocontrol que estén basados en los principios del **Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC)**. Estos principios son los siguientes:



- El análisis e identificación de peligros
- La identificación de puntos de control críticos
- El establecimiento de límites críticos para los puntos de control

⁸http://www.aesan.msc.es/AESAN/docs/docs/cadena_alimentaria/formacion/Doc_criterios_minimos_manipuladores_DEFINITIVO.pdf



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

- La vigilancia de los puntos de control
- Las acciones correctoras cuando la vigilancia detecte algún problema
- La verificación de que las medidas adoptadas son adecuadas
- El registro de las medidas y el archivo de la documentación

Además, existen normativas que cubren apartados concretos, referentes al **etiquetado de productos alimentarios**:

- DIRECTIVA 1999/10/CE, de 8 de marzo de 1999 (DOCE L 69, de 16.03.1999), por la que se establecen excepciones a las disposiciones del artículo 7 de la Directiva 79/112/CEE en lo relativo al etiquetado de los productos alimenticios
- DIRECTIVA 2000/13/CE, de 20 de marzo de 2000 (DOCE L 109, de 6.05.2000), relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios; REAL DECRETO 1334/1999, de 31 de julio (BOE de 24 de agosto), por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- Reglamento (CE) n° 66/2010 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, relativo a la etiqueta ecológica de la UE

Y por último, las referidas al **almacenamiento y transporte**:

- CAPÍTULO VI ("ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE") DEL CÓDIGO ALIMENTARIO ESPAÑOL, aprobado por Decreto 2484/1967, de 21 de septiembre (BOE de 17 de octubre)
- REAL DECRETO 706/1986, de 7 de marzo (BOE de 15 de abril). Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre condiciones



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

generales de almacenamiento no frigorífico de alimentos y productos alimentarios.

- 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.
- 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.
- Reglamento (CE) no 178/2002 para la exportación de alimentos.
- Real Decreto 1202/2005, de 10 de Octubre de 2005, sobre el transporte de mercancías perecederas y los vehículos especiales utilizados en estos transportes (BOE 21.10.2005)
- Real Decreto 1010/2001, de 14 de Septiembre de 2001, por el que se determinan las autoridades competentes en materia de transporte de mercancías perecederas y se constituye y regula la Comisión para la Coordinación de dicho transporte (B.O.E. 25.09.2001)

NORMATIVA ACTIVIDAD AGRÍCOLA

También afectará la normativa que afecta a la actividad agrícola, que está indirectamente relacionada con CASTALSUR pero hay que tenerla en cuenta en tanto en cuanto afectará a los productores de la castaña.

El sector está fuertemente regulado por normativa europea, nacional y autonómica y les afecta principalmente la inclusión o no de la castaña en la mencionada Política Agraria Común (PAC) que puede ser una fuente de subvención a los productores.

NORMATIVA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

En tercer lugar, se valora la normativa vigente de la distribución alimentaria que tiene asociada normativa comunitaria muy detallada. Las empresas deben registrarse en la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) conforme al Real Decreto 1712/1991.

Como principal aspecto dentro de la distribución alimentaria está la **trazabilidad**, que permite *“conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado y con unas herramientas determinadas”* y está regulado por el Real Decreto 198/2002. Dicha trazabilidad incluye a toda la cadena de producción y operadores logísticos, incluyendo como mínimo el identificador del lote y fecha de caducidad o consumo preferente. Lo habitual es implementar la trazabilidad con sistemas informáticos y de identificación de lotes (etiquetas de códigos de barras EAN)



NORMATIVA COMERCIO ELECTRÓNICO

Por último, dado que CASTALSUR venderá sus productos mediante plataformas de venta electrónica, también se referencia la normativa vigente respecto al comercio electrónico, que se basa en tres aspectos.

En primer lugar, la **Ley de Protección de Datos de Carácter Personal** (LOPD), Ley Orgánica 15/1999 del 13 de diciembre, mediante la cual *“se garantiza y protege, en lo concerniente al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas y especialmente su honor e intimidad personal”*.

Por otra parte, la **ley de servicios de la sociedad de la información y comercio electrónico**, Ley 34/2002, que se adapta a la normativa comunitaria 200/31 CE y



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

regula la “contratación y el suministro de bienes, servicios, e información por vía electrónica”.

Y por último, la **ley del comercio minorista y la venta directa**, ley 47/2002, que aplica a CASTALSUR por el canal de ventas por internet.

4.1.2. Microentorno

Para el análisis del microentorno del sector, se utilizará la técnica de análisis de **las cinco Fuerzas de Porter**.



4.1.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado alimentario es un sector maduro, enmarcado fundamentalmente dentro del área de gran consumo, y las empresas enmarcadas en este ámbito tienen mucho terreno ganado ya que éstas:

4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

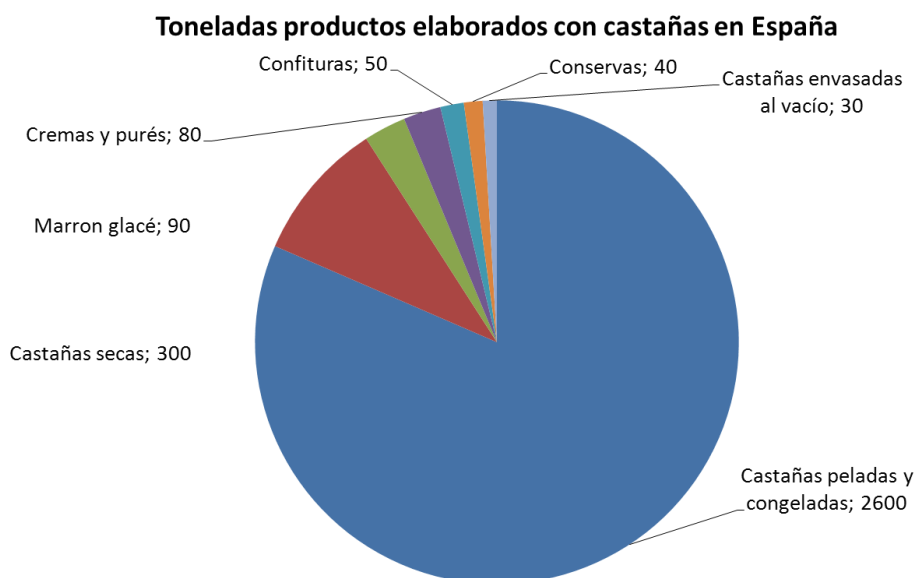
- Disponen de los canales de distribución
- La inversión para el desarrollo de nuevos productos no es excesivamente alta
- Existe abundante materia prima (castañas) tanto en España como fuera de distintas calidades

Por otra parte, los productos que fabricará la compañía, son relativamente fáciles de replicar por otras empresas del sector de transformación de las castañas ya que disponen de maquinaria para realizar algunos de los procesos operativos necesarios (por ejemplo el pelado o la congelación), aspecto fundamental para el posterior tratamiento.

Además, hay que destacar el fuerte empuje de variedades de castañas distintas de la europea, principalmente la china y la sudamericana, que aunque tienen menor calidad su precio de venta y el empuje de sus respectivas naciones de origen pueden utilizar como producto base para elaborar productos similares a los propuestos.

4.1.2.2. Rivalidad de los competidores

Los productos transformados a base de castaña en España están distribuidos de la siguiente forma:



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

La gran parte de los productos transformados en España son castañas congeladas (2600 Tn), es donde podemos encontrar mayor competencia. La mayoría de este producto se exporta, principalmente a países de la UE, EEUU, Rusia o Japón.

El **tejido industrial** dedicado a la fabricación de productos a partir de la castaña es escaso, destacando las siguientes:

ALIBÓS GALICIA S.L.		
Tipo	Característica	Comentarios
Económico (año 2010)	Últimas ventas	5.870.901,88 €
	Resultado	347.108,52 €
	Activo total	8.205.062,47 €
	Capital social	750.000,00 €
	Riesgo comercial	Bajo
Productos	-	Castañas congeladas, envasadas en lata o frascos (natural o almíbar) y marrón Glacé
Operaciones	Importaciones	32% de UE.
	Exportaciones	90%. Suiza, Alemania, Bélgica, Japón, EEUU, Francia y Reino Unido
Varios	Fecha constitución	6/10/2006
	Provincia	Lugo
	Web	www.alibos.com
	Empleados	37
	Comentarios	• 4ª exportadora europea de castañas congeladas: Suiza y Alemania. • Comercializa el 70% de la castaña gallega destinada a industria. • Producción de 5.000 toneladas /año • Venta on-line



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

MARRON GLACE S.L. (POSADA)		
Tipo	Característica	Comentarios
Económico (año 2009)	Últimas ventas	545.172,84 €
	Resultado	1.014,01 €
	Activo total	1.592.184,60 €
	Capital social	343.459,48 €
	Riesgo comercial	Medio-bajo
Productos	-	Marron glacé, castañas asadas, al natural, en almíbar y al brandy. Grellos, almendrados y mirabeles
Operaciones	Importaciones	N/A
	Exportaciones	60%. Japón, Rusia, EEUU, Mexico, Canadá, Australia, China, Corea del Sur, Francia y Suiza
Varios	Fecha constitución	1/6/1991
	Provincia	Orense
	Web	www.marronglace.net
	Empleados	57
	Comentarios	• Posicionamiento en productos gourmet e innovación • Venta on-line

CUEVAS Y CÍA		
Tipo	Característica	Comentarios
Económico (año 2010)	Últimas ventas	1.600.091,91 €
	Resultado	23.058,52 €
	Activo total	6.193.080,32 €
	Capital social	366.419,05 €
	Riesgo comercial	Medio-alto
Productos	-	Marron glacé, castañas congeladas, productos gourmet y HORECA
Operaciones	Importaciones	N/A
	Exportaciones	36 países: Europa, Latinoamérica (65%) y Moscú
Varios	Fecha constitución	27/12/1944
	Provincia	Orense



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

CUEVAS Y CÍA		
Tipo	Característica	Comentarios
	Web	www.marronglace.com
	Empleados	33
	Comentarios	• Posicionamiento en productos gourmet e innovación • Venta en Latinoamérica a través de Walmart y en Moscú a través de Globus Gourmet • Venta on-line

CASTAÑAS RIBADA S.L. (LA ORICERA)		
Tipo	Característica	Comentarios
Económico (año 2009)	Últimas ventas	219.442,38 €
	Resultado	2.438,39 €
	Activo total	372.592,70 €
	Capital social	21.000,00 €
	Riesgo comercial	Elevado
Productos	-	Castaña seca, harina de castaña, pasta de castaña y repostería con castaña (bizcochos, magdalenas...)
Operaciones	Importaciones	N/A
	Exportaciones	N/A
Varios	Fecha constitución	24/02/2004
	Provincia	León
	Web	www.laoricera.es
	Empleados	1
	Comentarios	• Posicionamiento en la calidad y tradición • Venta on-line

MIGUEL AREAN E HIJOS S.L. (NAICIÑA)		
Tipo	Característica	Comentarios
Económico	Últimas ventas	697.843,49 €



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

MIGUEL AREAN E HIJOS S.L. (NAICIÑA)		
Tipo	Característica	Comentarios
(año 2009)	Resultado	10.040,80 €
	Activo total	1.975.390,48 €
	Capital social	12.020,24 €
	Riesgo comercial	Medio-alto
Productos	-	Castañas frescas, productos delicatessen y productos para canal Horeca
Operaciones	Importaciones	N/A
	Exportaciones	40%. EEUU, Alemania, Suiza, Portugal y Japón
Varios	Fecha constitución	3/4/1996
	Provincia	Lugo
	Web	www.arean-hijos.com
	Empleados	7
	Comentarios	• Posicionamiento en la gourmet y horeca • Venta on-line

Otras empresas que no destacan por su excesiva elaboración de productos o bien, no están enfocadas a la castaña son:

- Campelo (León). El 25% de su actividad es a las castañas, que las comercializan secas y frescas
- Arofa (Navarra). Distintos productos, las castañas únicamente congeladas.
- Castañas Barredo S.L. (Orense)
- La Molienda Verde (Málaga). Cooperativa de venta de productos tradicionales de la castaña.



A la vista del estudio, se puede decir que la competencia a CASTALSUR como empresa de productos innovadores de castañas es mínima.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Debemos tener en cuenta que la mayor parte de la producción de elaborados con castaña no es consumida dentro del territorio nacional debido a que los hábitos alimenticios españoles no incorporan frecuentemente este tipo de productos. La tendencia predominante es la



del consumo del fruto seco sin transformar. De ahí que la gran parte del producto transformado en España se dedique a la **exportación**. En países como Francia, existe una rica variedad de recetas a base de estos productos y un sector industrial dedicado a la transformación mucho más desarrollado en ese aspecto.

4.1.2.3. *Poder negociador de los proveedores*

En el apartado de proveedores, se analizarán los proveedores de castañas, que es la principal materia prima de los productos de CASTALSUR. Inicialmente se muestran estos gráficos⁹:

- Evolución del comercio mundial de la castaña
- Ranking de países importadores de castañas
- Crecimiento de las importaciones en dichos países
- Ranking de países exportadores de castañas

⁹ El libro de la castaña, autor: Pablo Mansilla



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

MERCADO DE LA CASTAÑA

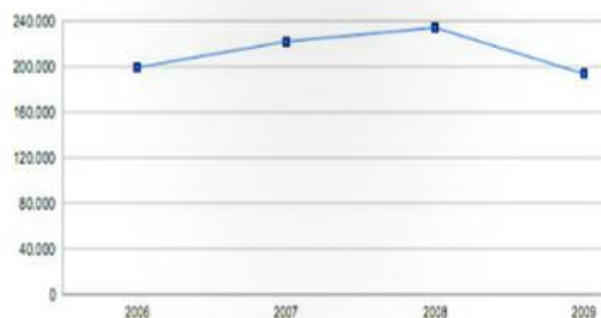


Gráfico 2. Evolución del comercio mundial de castaña entre los años 2006 y 2009. Valor del sumatorio de importaciones y exportaciones en miles de euros. Fuente: ICEX.

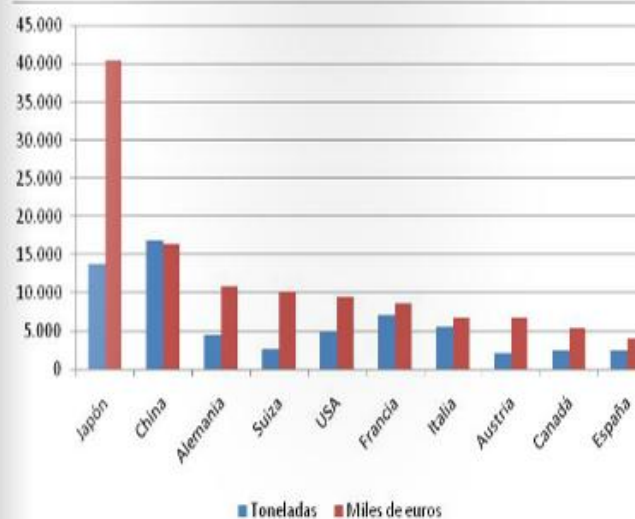


Gráfico 3. Ranking mundial de países importadores de castaña. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de trademap.org.

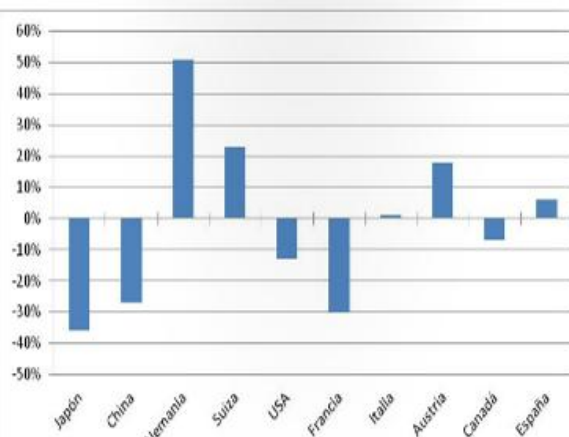


Gráfico 4. Crecimiento de las importaciones de castaña entre los años 2004 y 2009 para los principales mercados importadores. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de trademap.org.

En lo que respecta al carácter exportador del mercado mundial de la castaña, China (49,0 millones de €) ha conseguido arrebatársela a Italia (48,6 millones de €) en el año 2009 su hegemonía como el mayor exportador mundial de castaña. Les sigue Corea (19,7 millones de €), Portugal (13,8 millones de €), España (10,2 millones de €), Francia (7,4 millones de €), Japón (3,7 millones de €), Turquía (3,5 millones), Holanda (2,5 millones) y Alemania (1,1 millones) (Gráfico 5).

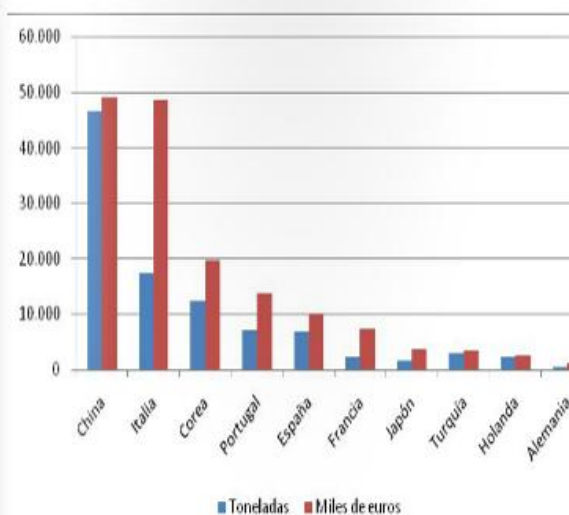


Gráfico 5. Ranking mundial de países exportadores de castaña. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de trademap.org.

Tal y como se refleja en el Gráfico 6, elaborado a partir de las estadísticas de comercio facilitadas por ITC (International Trade Center), tan sólo las exportaciones de 4 de los 10 principales países exportadores del mundo han experimentado un crecimiento neto entre los años 2004 y 2009.



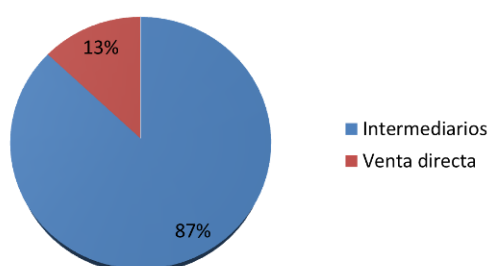
4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

En cuanto a España, los productores están distribuidos principalmente por el norte y oeste de la península y los productores se asocian en Cooperativas.



Comercialización de castañas en España



En cuanto a la comercialización que realizan los productores se basa, por un lado en la venta a intermediarios (87%) que acceden a los principales mercados y distribuyen entre la venta en fresco (un 50% aproximadamente) y la venta a industria de transformación (el 50%

restante). También se comercializa mediante venta directa de castañas (13%).

Ya por último, indicar el volumen de exportación de las castañas españolas por Comunidad Autónoma (fuente: Aduanas):

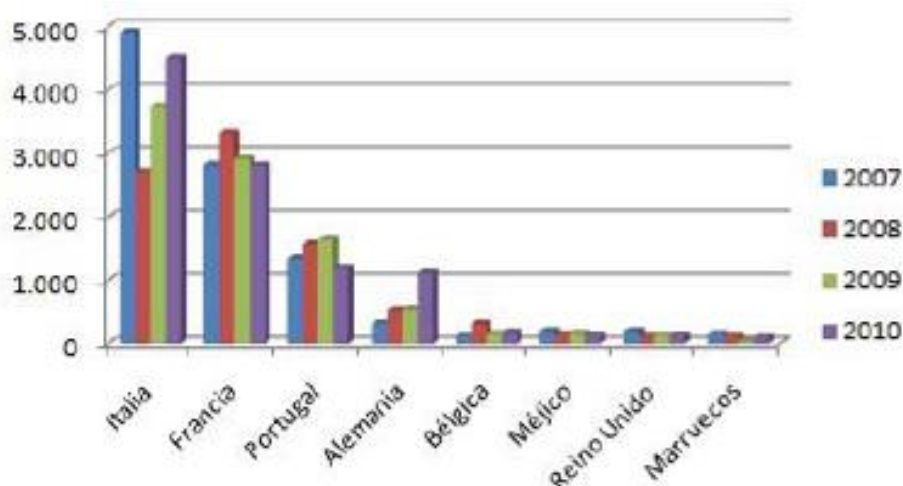
(miles de euros)	2007	2008	2009	2010
Andalucía	3.679	3.662	3.549	4.604
Galicia	3.638	3.459	4.545	3.492
Extremadura	783	893	1.097	811
Cataluña	1.088	397	305	779
Com. Valenciana	407	473	256	376
Castilla y León	643	504	288	346
Madrid	123	27	55	102
País Vasco	2	34	2	51
Murcia	36	0	0	2
La Rioja	0	0	0,471	1
Canarias	0,453	0,02	0,68	0,521
Aragón	0	208	0	0



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

Y los principales países de destino son:



El sector productivo está muy poco profesionalizado, un 54% de los trabajadores son pensionistas que utilizan esta actividad para complementar su pensión, sin mayores ambiciones y, por tanto, con reducida capacidad de innovación y de proporcionar valor añadido.

4.1.2.4. Productos sustitutivos

En diversos subsectores agroalimentarios encontramos como principales sustitutivos de los productos procesados (enlatados, ultra congelados,...) a los productos frescos y viceversa.

Concretamente los productos propuestos por CASTALSUR jugarán en los mercados de snacks, bombones y barritas energéticas, mercados en los que la competencia es enorme y los productos que pueden satisfacer al consumidor de manera alternativa son muchísimos.



Además, gran parte de los sustitutos reales o potenciales, tienen precios más bajos, ya que no están tan ligados al volumen de la cosecha o bien a inclemencias del tiempo,



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

ya que la producción es bastante mayor, por lo que la competencia a nivel de precios, no es muy ventajosa, por los factores intrínsecos particulares en la producción de nuestro producto.

4.1.2.5. *Poder de los compradores*

Dentro de la cultura actual, la preocupación de los **consumidores** por una alimentación sana, unida a un frenético ritmo de vida, son claves para lograr el desarrollo de una industria que provea de productos frescos, de alta calidad y listos para ser consumidos. En este sentido, los clientes target serán los consumidores finales, englobados dentro del sector económico hogares.

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CONSUMIDORES

Dentro de este sector económico, hay que tener en cuenta la evolución de variables económicas que inciden directamente en las decisiones de consumo, variables como renta bruta disponible, gasto en consumo o tasa de ahorro, donde esta última es la principal consecuencia de las tendencias divergentes entre consumo e ingresos, ya que mide la parte no consumida del renta disponible.

La tasa de crecimiento interanual de la renta bruta disponible de **los hogares europeos** se incrementó hasta el 3% en el segundo trimestre de 2011 (desde el 2,9% registrado el trimestre precedente), como consecuencia del aumento de la remuneración de los asalariados, de las rentas de la propiedad netas, así como de la disminución de los impuestos y de las transferencias sociales netas.

La tasa de crecimiento interanual del gasto en consumo de los hogares se incrementó hasta el 3,2%, desde el 3,1% del trimestre precedente, y su ahorro bruto aumentó un 2,2%, en comparación con el 0,5% registrado en el período anterior.

El **consumo de los hogares españoles** –cuya tasa intertrimestral del segundo trimestre ha sido fuertemente revisada a la baja- ha descendido un 0,3%, aunque indicadores de



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

consumo como las ventas minoristas o las ventas de automóviles apuntaban a caídas superiores. En este sentido, Funcas ha recortado el crecimiento para el consumo de los hogares hasta un 0% este año y estima que caiga un 0,4% en 2012



Por otro lado, *la tasa de ahorro de los hogares* se modera hasta el 13,2% de la renta disponible en el segundo trimestre de 2011, lo que supone un 2,2% menos respecto al mismo periodo del año anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) y, según un estudio de la Asociación de Usuarios de Bancos, Cajas y Seguros (ADICAE) sobre 1.500 ahorradores, un 56% de la población se ha visto obligada a echar mano de sus ahorros en 2011 para poder hacer frente a sus gastos diarios.

En *Estados Unidos*, el consumo de los hogares desaceleró netamente su alza en octubre, pese al mayor incremento de sus ingresos en siete meses. Los gastos de consumo de las familias aumentaron 0.1% en relación a setiembre. Según datos oficiales, ello corresponde al alza del consumo más baja desde junio. En términos reales (corregidos por los efectos de la inflación), el alza de los gastos se desaceleró 0.1%, o 0.4 punto menos que en setiembre. La tasa de ahorro de los estadounidenses subió 0.2 puntos, después de tres meses a la baja, que lo había hecho caer en setiembre a su nivel más bajo desde diciembre de 2007. Actualmente, la tasa de ahorro se sitúa en 3.5%, todavía lejos de su nivel de junio del 5.0%.

Por otro lado, el gasto de los consumidores *japoneses* se situó, en el mes de septiembre, en un -1,9% interanual, lo cual se traduce en una mejora en comparación a la caída de agosto, cuando este indicador se situó en un -4,1%, superando las expectativas de mercado, que pronosticaban para este indicador una caída del 3,4%.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

ESTRUCTURA DE LOS CONSUMIDORES

La estructura del **consumidor** actual muestra que los hábitos de consumo corresponden con los de las sociedades desarrolladas y con alto nivel de renta, reflejando dicha estructura el cambio inducido por el crecimiento de la renta de los hogares y del nivel de gasto analizados anteriormente. Las características más destacadas del comportamiento del consumo de los países desarrollados en la actualidad son, en primer lugar, que el gasto en productos de alimentación ya no supone la principal rúbrica de gasto, pues alcanza menos del 18 % del total del gasto, frente al 27 % dedicado a la vivienda y sus suministros.

El crecimiento de la renta a lo largo de las últimas décadas ha ido produciendo, paulatinamente, que la participación en el total del gasto del grupo de alimentos, bebidas y tabacos fuera siendo cada vez menor. En los últimos años este proceso ha culminado, perdiendo la compra de alimentos su tradicional primer puesto en el destino del gasto de los consumidores de los países más desarrollados.

Asimismo, aparece la creciente dedicación al gasto en servicios (frente al gasto en la adquisición de bienes). De ello es buena muestra que el gasto en servicios de alimentación equivalga, aproximadamente, al 40 % del gasto en la compra de bienes de alimentación para ser consumidos en el hogar.

De otra parte, este hecho manifiesta las modificaciones de los comportamientos de consumo inducidos desde otros ámbitos de la actividad de los individuos, en este caso por los cambios en el mundo laboral, que implican un mayor número de comidas fuera del hogar y la menor dedicación a las tareas domésticas.

Finalmente, en los últimos años, la agricultura, la ganadería y la industria agroalimentaria vienen contando con un creciente reconocimiento debido a su papel estratégico en el desarrollo de cualquier sociedad. Calidad en alimentos y bebidas,



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

sostenibilidad del medio rural, impacto sobre los índices de precios, entorno medioambiental o producción ecológica son algunos de los factores que han hecho que el sector primario vuelva a emerger.

4.1.3. Resumen de factores relevantes del entorno (FRE)

A continuación se resumen cada uno de los factores detallados anteriormente respecto al **macroentorno** de CASTALSUR junto con su valoración Likert¹⁰ representadas con estrellas (una estrella, irrelevante; cinco estrellas, extraordinariamente relevante):

¹⁰ La escala Likert clasifica la valoración en cinco niveles: irrelevante, poco relevante, relevante, muy relevante o extraordinariamente relevante. Cada uno de estos niveles representa un aumento no aritmético sino geométrico de nivel sobre su antecesor.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.1. Análisis Externo

TIPO	FACTORES	VALORACIÓN
Políticos	Disminución fondos comunitarios	★
	Inclusión de la castaña en PAC 2014-2020	★★
	Asociación Europea del castaño	★★
	Certificación forestal del castaño	★
Económicos	Contexto de crisis internacional	★★★
	Nivel de morosidad	★★★
	Evolución de los precios de materias primas	★★★★
	Evolución precio de la castaña	★★★★★
	Evolución del cambio euro-dólar	★★★
Socio – culturales	Auge de productos ecológicos	★★
	Despoblación y envejecimiento rural	★★
	Propiedades nutricionales y medicinales	★★★
	Alérgicos a frutos secos y celíacos	★★★
	Consumidores de productos gourmet	★★★★
	Calidad de la castaña	★★★★
Medioambientales y tecnológicos	Climatología	★★★★
	Aprovechamiento residuos de la castaña	★★★★
	Tendencia uso energías renovables	★★
	Zonas productivas	★★★
	Comercio electrónico	★★★
Legales	Empresas alimentarias	★★
	Actividad agrícola	★★
	Distribución alimentaria	★★★★
	Comercio electrónico	★★

Y respecto al **microentorno**:



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

MICROENTORNO		
Tipo	Factores	Valoración
Amenaza competidores	Facilidad entrada de competidores	★★★★★
Rivalidad competidores	Rivalidad no destacada de competidores	★★★★
Poder de los proveedores	Bajo poder negociación proveedores	★★★★
Productos sustitutivos	Numerosos productos sustitutivos	★★★★
Poder de los compradores	Situación actual de consumidores	★★★★★
	Estructura de los consumidores	★★★

4.2. Análisis Interno

4.2.1. Análisis Interno Grupo 2 EMBA

El objeto principal es nuestro **desarrollo personal y profesional**. Nos apetece desarrollar nuevos conocimientos, conocer nuevos sectores y realizar otras actividades distintas a las que realizamos habitualmente.

Además, el mundo empresarial nos parece atractivo por su enclave general dentro de la sociedad en que vivimos y supone un hito personal **realizable** que concuerda con nuestro momento actual tanto formativo como personal.

En este sentido, apostamos por la **innovación** como eje fundamental del proyecto, buscamos rentabilidad en un sector con escaso desarrollo industrial como es la castaña y aportamos una **ilusión** tremenda en este proyecto que nos permita desarrollarnos en una profesión y entorno novedoso para cada uno de nosotros.

Nuestro objetivo es la creación de una sociedad limitada dedicada a la producción de elaborados de la castaña, con base principal en segmentos de clientes distintos, con gustos diferenciadores y atendiendo a focos de **mercado noveles**.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

Nos encontramos ante la **oportunidad** para llevar a cabo una experiencia de estas características en un sector con recorrido, con futuro y expectativas halagüeñas a medio plazo.

4.2.1.1. Capacidades personales

Se parte de la unión de experiencias personales y de una formación académica que abarca sectores varios dentro del área empresarial, pero sobre todo partimos de un **entusiasmo notable y un carácter emprendedor**.

La conjugación del esfuerzo, asumir con pasión y reto propio el crear una empresa, con una buena organización del trabajo, constancia y motivación personal, todo ello mezclado con un conocimiento amplio en técnicas de negociación y situaciones complejas, hacen de nuestras capacidades personales del equipo un valor añadido importante y clave en nuestro objetivo de creación de una sociedad limitada orientada a la comercialización de productos derivados de la castaña.



En un sector y zona geográfica donde prevalece el desconocimiento del producto, la nula iniciativa empresarial, el escaso carácter emprendedor y la valentía por ser ambiciosos, creemos que aportamos un valor diferencial.

4.2.1.2. Capacidades técnicas

Actualmente desconocemos las técnicas propias de producción, pero hemos estudiado las propiedades del producto, sus fortalezas y debilidades tiene todo lo relacionado con ella, y qué aspectos claves son fundamentales a la hora de poner en marcha una empresa cuya materia prima sea la castaña.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

Ante la tesitura planteada, la puesta en funcionamiento de una empresa que aprovechara estos recursos cuadraría con nuestro planteamiento inicial de idea de negocio, encajaría con la visión global de la oportunidad manifiesta y no desarrollada, y supondría igualmente un espaldarazo importante al desarrollo de nuestras capacidades técnicas.

En este sentido, gracias a nuestra formación, conformamos un equipo que domina con evidencia todos los aspectos técnicos inherentes a una empresa de estas características, desde el conocimiento en el funcionamiento de la cadena de producción y fabricación de productos, maquinaria innovadora a utilizar, soporte informático y tecnológico, aspectos funcionales y de estudio financiero, pasando finalmente por una relación estrecha de área de contactos con la dirección de cooperativas de castañas y consecuentemente con su parcela comercial y de marketing.

Esa **capacidad de adaptación** a distintos escenarios y esa respuesta positiva ante los retos planteados hacen de nuestras capacidades técnicas uno de los baluartes importantes de cara a concretar con rigor la estructura de la sociedad, todo ello bien aderezado con el conocimiento exhaustivo y concreto de la comarca, de los socios integrantes de la cooperativa y de su entorno donde pretendemos desarrollar nuestra idea de negocio.



Nuestras capacidades técnicas podrían suponer una potenciación de clara ayuda para:

- Articular una base social y comercial, novedosa en la zona, donde el tejido empresarial brilla por su ausencia, y donde prácticamente ninguna empresa se dedica a la innovación en productos elaborados con castañas.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

- Diversificar áreas hasta ahora tan poco explotadas en la zona como el turismo, la restauración, el medio ambiente, el comercio, etc...
- Evidente creación de puestos de trabajo
- Creación de riqueza y dinamismo productivo.

4.2.1.3. *Capacidad de gestión*

Nuestro acopio de experiencias en distintos sectores donde desarrollamos nuestro trabajo habitual hace plantearnos con especial claridad todo lo concerniente a nuestra capacidad de gestión. En este sentido, nuestro punto fuerte es la buena visión empresarial, que permite abarcar una dirección de empresa con unos objetivos marcados, una planificación eficiente y una administración adecuada de nuestras potencialidades.

Esta importante experiencia en otros sectores nos permite encarar con confianza este reto de creación de empresa.

Una **amplia relación de contactos**, una relevante visión general de negocio y especial trato hacia el cliente, como fuente de ingresos y eje por el que debe circular todo proyecto empresarial forman parte de nuestra perspectiva dentro del enfoque de una sociedad limitada orientada hacia productos innovadores focalizados en la castaña como gen de materia prima dentro de un mercado saturado aunque desconocido para el consumidor en general.



Por tanto, la evaluación continua y objetiva del mercado de frutos secos, el análisis y búsqueda de datos relacionados con el sector agrícola, la ampliación de nuevos clientes y consumidores en un entorno más familiar y diferenciador, el liderazgo de equipos y la correcta asignación de los recursos entran a formar parte activa de nuestros retos en la empresa, todo ello con la base del conocimiento profundo donde se desarrolla el negocio, y con la percepción de las debilidades y fortalezas actuales.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

4.2.1.4. Capacidad financiera

En general, salvo alguna excepción, nuestra capacidad actual es limitada, sin unos fondos propios de relevancia, un patrimonio personal inmobiliario y unos recursos familiares limitados por el actual contexto de crisis que atravesamos.

Por esta situación, la financiación para la empresa deberá complementar la propia con recursos ajenos.

4.2.2. Análisis Interno Cooperativa 2º grado Valgenal de Pujerra

La Cooperativa de Castañas Valgenal se sitúa en las estribaciones de Sierra Bermeja, en la zona noroeste de la provincia de Málaga, dentro del término municipal de Pujerra, en el kilómetro 2 que une esta localidad con el enlace Ronda - San Pedro de Alcántara, en la finca denominada Loma de la Hiedra.

Fundada en la década de los noventa, esta cooperativa se dedica al proceso completo de **envasado y distribución de castañas**, y se compone de socios de los pueblos vecinos de Jubrique (800 habitantes) y Pujerra (350 habitantes). Es una cooperativa de segundo grado que a su vez se subdivide en dos de primer grado (SCA San Antonio y SCA Productores de castañas de la Serranía de Ronda)



La cooperativa nace como respuesta a la **defensa de la castaña** en la comarca, derivado de la nula organización existente dentro del aparato productivo y como consecuencia de agresiones externas producidas por intermediarios y almacenistas.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

A lo largo de su trayectoria, la cooperativa ha sufrido una fuerte inestabilidad económica y social, causada fundamentalmente por factores tales como la precariedad de información sobre el funcionamiento de este tipo de sociedades, las constantes variaciones en la cúpula directiva, el desconocimiento de un sector con escasas ayudas económicas, etc...

No obstante lo anterior, desde hace unos años se ha producido un importante cambio en la propia estructura de la cooperativa, con una dirección más estable, una información más cercana y certera a los socios y una organización funcional mucho más definida, con unos objetivos bien planteados y una mejor planificación operativa.

Ello ha permitido un desarrollo más efectivo de la cadena de producción, con una operativa más eficaz, con un reparto de funciones mejor definidas y con una capacidad de afrontar el futuro con una mejor visión.

CAPACIDAD DE EMPRENDIMIENTO

En la actualidad la cooperativa la componen aproximadamente un total de **280 socios**, repartidos en **200** para **Jubrique** y **80** para **Pujerra**, con un perfil de socio de una persona mayor, ya jubilada, que busca en la castaña un complemento para las maltrechas economías familiares y que se dedica durante el resto del año a labores agrícolas típicas de la comarca como son la limpieza de castaños, injertas, podas, etc,...



Su capacidad de emprendimiento tal y como está planteada en la actualidad es prácticamente nula, si bien se atisba cierta desazón por parte de algunos socios ya más jóvenes que buscan una oportunidad como negocio en la castaña. En la actualidad, el socio es un mero espectador dedicado a la



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

recogida de la castaña y a su entrega a la cooperativa.

Por tanto, se parte de una organización caduca, con apenas ánimo de ampliación de la línea de negocio, con socios con escasa ambición, parapetados en la tranquilidad y el desconocimiento general del funcionamiento de una cooperativa, y con escasas ideas para encarar el futuro más cercano con un mínimo de garantías.

CAPACIDAD ECONÓMICA

Aunque depende de la producción concreta del ejercicio, la facturación media anual en los últimos tres años se ha cifrado en **1.480.000 €**, con un pago medio a cada socio en torno a **1,20 €/kg neto**, y con una producción en torno a **1.200.000 kg**, distribuidos en 750.000 kg para Pujerra y 450.000 kg para Jubrique.

La capacidad financiera es prácticamente nula, de hecho los propios terrenos donde se alzan las instalaciones corresponden a la Junta de Andalucía, y apenas si cuenta con liquidez y capacidad de endeudamiento.

La cooperativa tal y como está planteada no genera ganancias una vez repartidas las liquidaciones a los socios respectivos y es uno de los grandes lastres que arrastra habitualmente en su funcionamiento, el no disponer de la capacidad suficiente para atender imprevistos.

La cooperativa dispone de un fondo limitado y aprobado en asamblea para atender gastos de funcionamiento, compra de material diverso, costes de mantenimiento de maquinarias, etc. pero no dispone de suficiente patrimonio para afrontar cotas mayores que permitan una inversión en maquinarias, en instalaciones o en tecnología, y ni mucho menos acometer una ampliación de negocio.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

Por tanto, su situación económica es previsible, su capacidad de ahorro es limitado y sus cuentas financieras en la actualidad son correctas aunque mejorables.

CAPACIDAD TÉCNICA

La cooperativa de castañas se asienta en unas instalaciones de 4000 metros cuadrados, divididas en fábrica, zona administrativa, salón de reuniones, aseos, zona de descanso, cámaras frigoríficas de frío y amplio aparcamiento.

Equipada con acceso a Internet y telefonía, las instalaciones cuentan con maquinaria de uso de aproximadamente 15 años, donde se distribuye todo el proceso de preparación de la castaña. Este proceso comienza con grandes **cubas para revisión** del producto, pasa a la vía de **máquina de esterilizado** donde se somete la castaña a temperaturas superiores a los 40º, posterior **secado** en otra maquina diseñada al efecto y finalmente en esta etapa pasa a la fase de **calibrado** (1, 2, 3, 4, 5) en función al tamaño de la castaña.

Una vez efectuado el calibrado, se lleva a cabo un **proceso manual de selección** a través de una cinta transportadora, para a continuación comenzar el proceso de **empaquetado** y posterior distribución.

La cooperativa dispone igualmente de varias **cámaras de frío**, donde se almacena la castaña previa a su venta y comercialización. Esta fase se encuentra actualmente en vías de ampliación para poder mantener en las debidas condiciones la calidad del producto.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

En cuanto a personal, dispone en cada ejercicio de **personal cualificado** en el manejo de maquinarias, con amplia experiencia en el sector y con conocimientos suficientes para el adecuado funcionamiento de las instalaciones.

CAPACIDAD COMERCIAL

La capacidad comercial de la cooperativa es muy **limitada en la actualidad**, centrada en la labor casi exclusiva del gerente de la misma, con clientes ya habituales.

En los últimos años ha aparecido un nuevo canal de venta, **Internet**, que está siendo utilizado también con frecuencia por la cooperativa.

El proceso comercial se centra en la venta del producto a precio fijo en función a las características y confianza del cliente así como también en la venta del producto sin precio, con lo cual están **a expensas del intermediario** y consumidor final. Este último aspecto es habitual foro de discordia y debate en las asambleas.

Por tanto, el aspecto comercial y marketing se centra en una sola persona, con capacidad y mando para la toma de decisiones unilateral, ya que así ha sido aprobado en Asamblea. No existe un órgano superior en el control de ventas ni un proceso definido de **trazabilidad**, con lo que realmente esto se convierte en una parcela que requeriría de mucha más atención y disponibilidad por parte de la Cooperativa.

Con la hipotética aparición de nuevos productos, esta cooperativa no se encuentra en condiciones de afrontar nuevos retos y mucho menos de abrir nuevos mercados dado



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.2. Análisis Interno

su limitada capacidad de funcionamiento y su escasez de recursos ante una cada vez más moderna competencia.

CAPACIDAD DE GESTIÓN

El equipo directivo se somete a cambio cada 4 años en función a los estatutos aprobados por la propia asamblea de socios, de tal forma que alternan mandato tanto desde Jubrique como desde Pujerra.

La capacidad de gestión de la propia directiva es aceptable, si bien queda siempre a criterio y opinión de los socios aquellas decisiones comprometidas para el desarrollo adecuado de la sociedad así como para el capítulo de inversiones.



La **difícil respuesta de los socios** a la apertura a cambios siempre es recibida con escepticismo e incredulidad, dado que habitualmente no arriesgan más allá de lo estrictamente necesario. En este sentido, la propuesta de ampliación de la línea de negocio planteada en ocasiones por la directiva ha encontrado siempre dificultades en su aceptación, de tal forma que la cooperativa se encuentra en un complicado proceso de avance para encarar nuevos retos y nuevos mercados.

Ejemplos claros pueden ser el que la Cooperativa no cuente en la actualidad con maquinaria específica para deshidratado de castañas y pelado de castañas, con lo que la posibilidad de negocio se ampliaría de forma notable, pero ello siempre supone un riesgo que los actuales socios no contemplan en tales circunstancias.

Por tanto, queda claro que la **Dirección apuesta por nuevos retos**, por la necesidad de cambios notables en la estructura de la Cooperativa, por ampliar nuevos mercados y acceder a nuevos clientes, por innovar en maquinaria, por mejorar instalación, pero no es menos



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.3. DAFO

cierta la barrera que para todo ello supone la presente fisonomía de los socios.

4.3. DAFO

4.3.1. Matriz DAFO



4.3.2. Análisis de la matriz DAFO

4.3.2.1. Fortalezas

Las principales fortalezas de la propuesta de CASTALSUR son:

- **Productos de nicho, innovadores y de calidad.** La misión de CASTALSUR es crear unos productos innovadores, de calidad y posicionarlos en un nicho de mercado al que actualmente no acceden productos basados en castaña. Se han diseñado unos productos muy bien valorados por los clientes potenciales que van a ser introducidos en un mercado en el que la castaña se usa fundamentalmente para su consumo en fresco.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.3. DAFO

- **Alianzas estratégicas con proveedores y empresas del sector.** Uno de los promotores tiene muy buenos contactos en la Zona del Valle del Genal que es la principal zona andaluza donde se produce la variedad pilonga, conocida por su excelente calidad.



Por otra parte, se dispone de alianzas con proveedores de otros productos que se pueden usar para la comercialización, así como con distintas empresas del sector.

- **Utilización de los residuos de la cosecha.** Actualmente los residuos no son usados tras la producción, siendo un inconveniente (y un riesgo, debido a los incendios por su quema) su desecho. CASTALSUR los aprovecha eliminando ambos problemas al productor, beneficiando al medio ambiente.
- **Promotores cualificados y comprometidos.** Los promotores de CASTALSUR están plenamente comprometidos con la idea de negocio, con la puesta en marcha de una empresa que consideran rentable en tiempos de crisis y que aportará mucho al sector, a la comarca y a sus vidas. Por otra parte, los promotores conjugan conocimientos y habilidades que serán aprovechados en CASTALSUR.

4.3.2.2. Debilidades

Las principales debilidades de la propuesta de CASTALSUR son:

- **Falta de experiencia de promotores en el sector.** Únicamente uno de los promotores tiene alguna experiencia en el sector, pero no demasiado cercana. El resto, aun teniendo sobrada ilusión, tendrán que aprender para poder competir en este mercado.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.3. DAFO

- **Debilidad financiera de los promotores.** Igualmente los promotores tienen escasos recursos propios. Esta debilidad se solventará parcialmente con solicitudes de ayudas públicas y préstamos que la mitiguen.
- **Productos sustitutivos.** El mercado potencial no conoce los productos, pero estos entrarán directamente a competir con los que actualmente existen: Frutos secos, bombones,... con lo que se desarrollará una adecuada estrategia de marketing para posicionar los productos en la cadena de valor fomentando las propiedades nutricionales y medicinales de las castañas.
- **No existe maquinaria específica para los productos.** El sector transformador de la castaña está poco desarrollado, incluso en Italia las máquinas existentes no están adaptadas a las necesidades de esta materia prima. Esta situación implica una menor rentabilidad en la transformación lo que se traduce en mermas.



4.3.2.3. Oportunidades

Las principales oportunidades de CASTALSUR tras el análisis del entorno son:

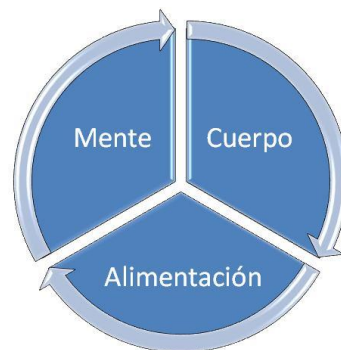
- **Mínima actividad industrial del sector en España y nula en Andalucía.** Lo que hace vislumbrar un apoyo de las Instituciones y una clara oportunidad de negocio para CASTALSUR.
- **El consumidor desea productos novedosos y saludables.** La tendencia del consumidor hacia los “alimentos servicio”, los “productos gourmet” y el “culto al cuerpo” hacen que el posicionamiento de los productos de CASTALSUR sean ideales para ellos.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.3. DAFO

- **Propiedades nutricionales y medicinales de las castañas desconocidas.** Las actuales iniciativas en marcha (mesa del castaño, apoyo de las PAC, asociación europea del castaño) junto con un adecuado plan de marketing que fomente las características nutricionales y medicinales de la castaña debe poner en valor los productos de CASTALSUR. Además destacar que es el fruto seco con menor incidencia alérgica, lo que hace un buen sustituto de frutos secos muy alérgicos que son bastante usados (avellana, cacahuete y almendra, principalmente)
- **Conciencia ecológica mundial.** La utilización de los residuos de la producción de castaña para la elaboración de los productos de CASTALSUR serán usados como argumento de venta fortaleciendo el reputado aspecto “ecológico” de los productos.



4.3.2.4. Amenazas

Las principales amenazas de CASTALSUR tras el análisis del entorno son:

- **Materia prima frágil (clima, cosechas y estacionalidad).** La climatología cambiante junto con el cambio climático auguran una menor producción en España y en el mundo. Dicha situación provocará un aumento del precio de la castaña lo que se traducirá en unos mayores costes directos. Por otra parte, la castaña es un producto estacional, lo que puede suponer un problema a la hora del abastecimiento de ellas.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.3. DAFO

- **Escasa rentabilidad producción de castañas.** Los castañeros actuales sacan poca rentabilidad a su producción y unido a la poca profesionalización del sector, hacen vislumbrar una amenaza en que abandonen los sotos. Como aspecto que puede mitigar la amenaza están la posible inclusión en la PAC, que proporcionaría mayor rentabilidad a la producción.
- **Copia de productos por industria.** Los productos diseñados por CASTALSUR son innovadores pero son relativamente simples de copiar, por lo que las actuales industrias de transformación, que ya poseen maquinaria y mano de obra, pueden con relativo poco esfuerzo dedicarse a copiar los productos y restar mercado a CASTALSUR.
- **Situación de crisis mundial: Demanda y precio de materias primas.** La crisis mundial amenaza a la demanda de productos, especialmente a los no básicos y a las materias primas.

4.3.3. Análisis DAFO mediante matriz de confrontación

Mediante la matriz de confrontación se toman los factores analizados previamente y se analizan confrontándolos, para ello se ha usado la siguiente escala:

- **+2.** Afecta fuertemente de manera positiva
- **+1.** Afecta de manera positiva
- **0.** No afecta
- **-1.** Afecta de manera negativa
- **-2.** Afecta fuertemente de manera negativa.



4. DIAGNÓSTICO PREVIO

4.3. DAFO

			FACTORES EXTERNOS										
			Oportunidades					Amenazas					TOTAL
			Minima actividad industrial sector	Consumidor desea novedad y salud	Propiedades nutricionales y medicinales	Conciencia ecológica mundial	TOTAL OPORTUNIDADES	Materia prima frágil	Rentabilidad producción de castañas	Copia de productos	Crisis mundial	TOTAL AMENAZAS	
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	Productos de nicho, innovadores y de calidad	+1	+2	+2	+2	+7	-1	0	-2	-1	-4	+3
		Alianzas estratégicas	+2	+1	+1	+1	+5	0	0	-1	0	-1	+4
		Utilización de los residuos de la cosecha	+1	+1	0	+2	+4	0	0	-1	-1	-2	+2
		Promotores cualificados y comprometidos	+1	0	0	0	+1	0	0	0	0	0	+1
		TOTAL FORTALEZAS	+5	+4	+3	+5	+17	-1	0	-4	-2	-7	+10
	Debilidades	Experiencia de promotores en el sector	-1	0	-1	-1	-3	-1	0	-1	0	-2	-5
		Debilidad financiera promotores	-1	0	0	0	-1	0	0	0	-1	-1	-2
		Sector con escasos avances técnicos	+1	0	0	+1	+2	-1	0	0	-1	-2	0
		Sector alimentario saturado	+1	0	+1	+1	+3	0	-1	-2	-1	-4	-1
		TOTAL DEBILIDADES	0	0	0	+1	+1	-2	-1	-3	-3	-9	-8
	TOTAL		+5	+4	+3	+6	+18	-3	-1	-7	-5	-16	+2



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.1. Definición de Objetivos

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Ante el detallado estudio del entorno, la elaboración del DAFO y su análisis mediante la matriz de confrontación se definen los objetivos estratégicos de CASTALSUR junto con la responsabilidad y las herramientas de control de dichos objetivos.

5.1. Definición de Objetivos

5.1.1. Financieros y de rentabilidad

Los objetivos financieros y de rentabilidad se han fijado consecuentemente con las necesidades financieras de CASTALSUR junto con la rentabilidad exigida por sus promotores.



Recuperación de la inversión en el tercer año (2015)
TIR superior a la media del sector (25%)

La responsabilidad recae en la Dirección General.

5.1.2. Posicionamiento

En cuanto al posicionamiento, CASTALSUR tiene como objetivo el liderazgo en la industria de la transformación de la castaña, por tanto, el objetivo es:



Marca líder en reputación en el sector de la transformación de castañas en España a nivel nacional en tres años.

La responsabilidad recae en la Dirección Comercial.

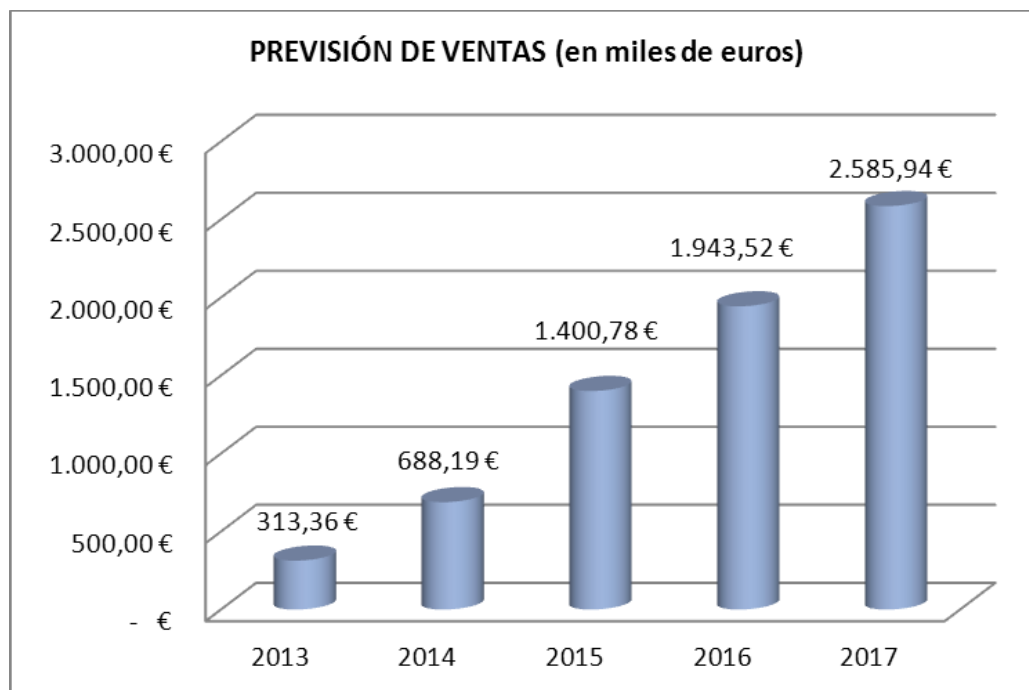
5.1.3. Ventas y mercado geográfico

Los objetivos de ventas se definen para apoyar los objetivos financieros y de rentabilidad, para los cinco primeros años de actividad serán:



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.1. Definición de Objetivos



Y por otra parte, tenemos objetivos de alcance geográfico de CASTALSUR



Cubrir el mercado andaluz en los dos primeros años (2013-2014) y el mercado nacional en los tres siguientes (2015-2017).

La responsabilidad recae en la Dirección General.

5.1.1. Operativos

Los objetivos Operativos han sido fijados consecuentemente con la situación de poco desarrollo en la tecnología en la maquinaria propia de las castañas así como en uno de los valores de CASTALSUR, la satisfacción del cliente:



**Incidencias propias en entregas a clientes menores del 1% anual.
Merma de la producción menores del 2% anual.**



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.2. Control y seguimiento de los objetivos

Entendiéndose por mermas no sólo las ocasionadas por la pérdida de las castañas sino también las ocasionadas por que el producto final no pase los controles de calidad establecidos.

La responsabilidad de los objetivos recae en la Dirección de Operaciones.

5.1.2. Recursos Humanos

En Recursos Humanos se plantea como objetivo retener el talento mediante la estabilidad de la plantilla. Por tanto se define el objetivo:



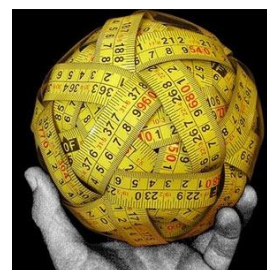
Mantener la rotación del personal clave por debajo del 4% y del no clave por debajo del 10%.

Se considerará personal clave aquellos de Dirección, Jefe de Ventas y Técnicos. Por tanto, los no clave serán los Administrativos, resto de perfiles Mercantiles, Obreros y Subalternos.

La responsabilidad recae en la Dirección General.

5.2. Control y seguimiento de los objetivos

Tan importante como definir los objetivos es realizar el control y seguimiento de los mismos a lo largo del tiempo, lo que permitirá detectar desviaciones y cumplimientos. Con esta información, será posible redefinir las estrategias y tácticas llevadas cabo para permitir alcanzarlos.



Los objetivos establecidos previamente junto con su plazo se resumen en la siguiente tabla:



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.2. Control y seguimiento de los objetivos

Tipo	Objetivos (KPI)	Plazo
Financiero y de rentabilidad	Recuperación de la inversión	01/01/2013 - 31/12/2016
	TIR > 25% (media del sector)	01/01/2013 - 31/12/2017
Posicionamiento	Líder nacional sector	01/01/2013 - 31/12/2015
Ventas	Cumplir objetivos venta	Según presupuesto de ventas
	Mercado andaluz cubierto	01/01/2013 - 31/12/2014
	Mercado nacional cubierto	01/01/2015 - 31/12/2017
Operativos	Incidencias propias <1%	Anual
	Mermas <2%	Anual
Recursos Humanos	Rotación personal clave <4%	Anual
	Rotación personal no clave <10%	Anual

Para ello, se estiman que cada uno de los objetivos se cumplirá al completo al final del periodo indicado y para su seguimiento se realizarán **seguimientos trimestrales** en los que se deberá cumplir el porcentaje correspondiente del objetivo final

Como ejemplo práctico, en el caso del KPI de recuperación de la inversión, se dispone de un plazo de 16 trimestres (entre 01/01/2013 y el 31/12/2016), conociendo la inversión inicial de CASTALSUR, cada trimestre se tendrá como objetivo recuperar 1/32 de ese valor, al que se llamará **valor base objetivo**.

De esta forma se rellenaría un cuadro de seguimiento para cada KPI mediante el que de un vistazo se vería el grado el seguimiento de los objetivos marcados desde un punto de vista temporal parcial y global.

La apariencia de dicho cuadro de seguimiento es esta (los datos son de ejemplo):



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.2. Control y seguimiento de los objetivos

OBJETIVOS FINANCIEROS Y DE RENTABILIDAD							
KPI: Recuperación de la inversión						Tolerancia: -5%	
Año	Trimestre	Valor base objetivo	Valor real	Diferencia	Valor base acumulado	Valor real acumulado	Diferencia
2013	T1	1.000.000,00 €	935.000,00 €	⊗ -6,5%	1.000.000,00 €	935.000,00 €	⊗ -6,5%
	T2	1.000.000,00 €	950.000,00 €	⊗ -5,0%	2.000.000,00 €	1.885.000,00 €	⊗ -5,8%
	T3	1.000.000,00 €	955.000,00 €	⊗ -4,5%	3.000.000,00 €	2.840.000,00 €	⊗ -5,3%
	T4	1.000.000,00 €	955.000,00 €	⊗ -4,5%	4.000.000,00 €	3.795.000,00 €	⊗ -5,1%
2014	T1	1.000.000,00 €	1.100.000,00 €	⊙ 10,0%	5.000.000,00 €	4.895.000,00 €	⊗ -2,1%
	T2	1.000.000,00 €	945.000,00 €	⊗ -5,5%	6.000.000,00 €	5.840.000,00 €	⊗ -2,7%
	T3	1.000.000,00 €	945.000,00 €	⊗ -5,5%	7.000.000,00 €	6.785.000,00 €	⊗ -3,1%
	T4	1.000.000,00 €	945.000,00 €	⊗ -5,5%	8.000.000,00 €	7.730.000,00 €	⊗ -3,4%
2015	T1	1.000.000,00 €	1.150.000,00 €	⊙ 15,0%	9.000.000,00 €	8.880.000,00 €	⊗ -1,3%
	T2	1.000.000,00 €	945.000,00 €	⊗ -5,5%	10.000.000,00 €	9.825.000,00 €	⊗ -1,8%
	T3	1.000.000,00 €	965.000,00 €	⊗ -3,5%	11.000.000,00 €	10.790.000,00 €	⊗ -1,9%
	T4	1.000.000,00 €	995.000,00 €	⊗ -0,5%	12.000.000,00 €	11.785.000,00 €	⊗ -1,8%
2016	T1	1.000.000,00 €	1.045.000,00 €	⊙ 4,5%	13.000.000,00 €	12.830.000,00 €	⊗ -1,3%
	T2	1.000.000,00 €	1.145.000,00 €	⊙ 14,5%	14.000.000,00 €	13.975.000,00 €	⊗ -0,2%
	T3	1.000.000,00 €	1.086.000,00 €	⊙ 8,6%	15.000.000,00 €	15.061.000,00 €	⊙ 0,4%
	T4	1.000.000,00 €	1.111.000,00 €	⊙ 11,1%	16.000.000,00 €	16.172.000,00 €	⊙ 1,1%
TOTAL		16.000.000,00 €	16.172.000,00 €	⊙ 1,1%			

Para realizar el control y seguimiento de los objetivos, cada trimestre se evaluarán los distintos KPIs para obtener los valores reales, para los que se contará con las siguientes herramientas:

- Estados financieros de CASTALSUR, con los que se comprobarán los objetivos financieros, de rentabilidad y los cuantitativos de venta.
- Estudios de mercado de posicionamiento de las distintas industrias de la transformación de la castaña, de los que se extraerá tanto la información financiera (para comprobar la TIR media del sector) como el grado de liderazgo de la compañía.
- Despliegue nacional y europeo de la compañía.
- Estudio de productividad de la maquinaria, para obtener las mermas
- Estudio de incidencias producidas, que vendrá del área de soporte post-venta



5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.2. Control y seguimiento de los objetivos

- Estudio de rotación de personal

En cada punto de control, se deberá realizar una **comparación del valor obtenido con el valor base objetivo** para ese punto de control para obtener el grado de alineamiento a lo establecido.

Como es normal, el que dichos valores sean exactamente los mismos es algo difícil de cumplir, para lo que se establece un **grado de tolerancia** de un 5%,

En caso de que no estén alineados, habrá que realizar un análisis para determinar si se requiere algún tipo de actuación correctiva o, por el contrario, la información se da por válida porque existan circunstancias objetivas que hagan pensar que el valor va a remontar en el próximo punto de control, especialmente esta última circunstancia se puede dar por un retraso en la implantación de determinadas palancas relacionadas con el objetivo.

Aún con esto, hay que prever que se encuentre que las palancas definidas no den el resultado esperado con lo que en cada punto de control se evaluarán el resultado de las palancas puestas en marcha con el previsto para determinar si hay alguna acción que se pueda realizar que mejore los resultados. Además, hay que tener en cuenta la planificación de establecer nuevas palancas o reutilizar palancas ya aplicadas que permitan acelerar la obtención de los objetivos.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Ubicación de Castalsur

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Ubicación de Castalsur

Nuestra empresa estará ubicada en la localidad de **Pujerra** (Málaga), Km 2 de la comarcal 8, carretera que conecta el pueblo de Pujerra con la carretera A-397, que une las localidades de Ronda con San Pedro de Alcántara, Marbella (Málaga). La fachada principal de la nave, linda con la con la comarcal 8.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.2. Descripción del proceso productivo

Los promotores del proyecto han optado por esta ubicación al considerarse como un punto estratégico, colindante a una de las cooperativas más importante en el **Valle del Genal**, en lo referente a volumen de castaña producido anualmente. Reducimos costes de logística, al situarnos tan próximos a uno de nuestros principales proveedores.

Inicialmente hemos decidido arrendar una nave industrial a la **Cooperativa Valgenal**, que se ajusta a nuestras necesidades de producción, almacenamiento y administración correspondiente a los primeros años cuyos esfuerzos están centrados en la Comunidad Autónoma Andaluza, contando con un total de **4500 m²** en planta.

CONDICIONES DE ARRENDAMIENTO DE LA NAVE INDUSTRIAL	
FECHA DE INICIO	1 de Noviembre de 2013
RENOVACIÓN	Cada 5 años
RENTA MENSUAL (INCLUIDO IVA)	1050,00 euros
INCREMENTO ANUAL RENTA (IPC)	1,9%
DURACIÓN DEL CONTRATO	5 años

6.2. Descripción del proceso productivo

A modo general, nuestro proceso productivo consiste en la compra de la materia prima, en este caso la castaña, manipularla o fusionarla con otros productos (chocolate, cereales, etc.) y realizar su transformación en nuestras líneas de producción. Además de su **elaboración**, nos encargaremos del **envasado** de los mismos en distintos tipos de packs.

Como último paso, procederemos al correcto almacenaje, para la futura entrega del producto terminado. A través de una empresa de transporte subcontratada o medios propios, se realizará la **distribución** de nuestros productos. Para esta actividad



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur

prevemos la adquisición en renting de una furgoneta para los desplazamientos cortos, y el acuerdo con una empresa de transporte a nivel nacional, para desplazamientos más largos.

Este proyecto, nace con la vocación de no solo ser innovador en sus productos, sino también en su forma de producir. Para conseguir esto último, planteamos el uso de la Biomasa en nuestro proceso productivo. Utilizando productos, que hasta este momento son desechados por los propietarios de las fincas de castaños. Los residuos generados en la recolección de la castaña, compactados en forma de pellets, serán utilizados como combustible para nuestro horno.

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur

A continuación, enumeramos las cuatro áreas en que se divide el proceso de producción de Castalsur:

- Área de almacenaje de materias primas.
- Área de fabricación de productos. En este apartado, se detallan los flujos de procesos de cada una de las líneas de producción.
- Área de envasado.
- Área de almacenaje y expedición de productos terminados.

Área de almacenaje de materia prima: A comienzos de cada mes se recibirá la materia prima necesaria para la elaboración de los productos, según acuerdo establecido con cada una de las empresas suministradoras de las mismas. Al ser recibidas, un operario estará encargado de la clasificación y correcto almacenaje de las materias primas (castañas, envases, latas, botes de cristal...).

Del mismo modo y dentro de nuestra política de calidad de la empresa, en esta actividad se realizará el primer ensayo, para determinar la idoneidad de los productos



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur

recibidos. Verificaremos, por muestreo la posible existencia de productos no aptos, retirándolos y devolviéndolos en su caso.

Área de fabricación de productos: Con anterioridad a comenzar la actividad, otro operario verterá la materia prima (castañas, chocolate, mix de barritas) en el cargador de la línea de producción. De nuevo, en esta fase, una vez tengamos el producto terminado, procederemos a realizar un control de calidad.

Se emitirán **órdenes de fabricación**, según una previsión de ventas que proviene del proceso técnico-comercial. Esta previsión será anual, aunque realizaremos ajustes trimestrales de la misma, junto con el Dpto. Comercial. De la misma manera se realizarán órdenes de fabricación, para reponer productos del almacén, a consecuencias de ventas nos estimadas y evitar roturas de stock.

Se permanece en constante comunicación con el almacén, para los acopios del material necesario para hacer frente a las órdenes de fabricación. Tiene establecidos **controles intermedios de calidad** realizados por los operarios de línea, además del control de calidad final. El resultado de esta fase es un producto elaborado.

A continuación se enumera y se explica una breve descripción del proceso y de las operaciones, relativas a cada línea productiva, dentro de Castalsur.

Toma Castaña

- **Pelado.** Las castañas se introducirán en la peladora, donde a través del roce con las paredes de la maquinaria se producirá el descascarado y pelado de la castaña.
- **Laminado:** La castaña será dividida en láminas, de manera que obtenga la forma deseada para el producto final. El grosor medio de la lámina será de unos 3 mm.



6. PLAN DE OPERACIONES

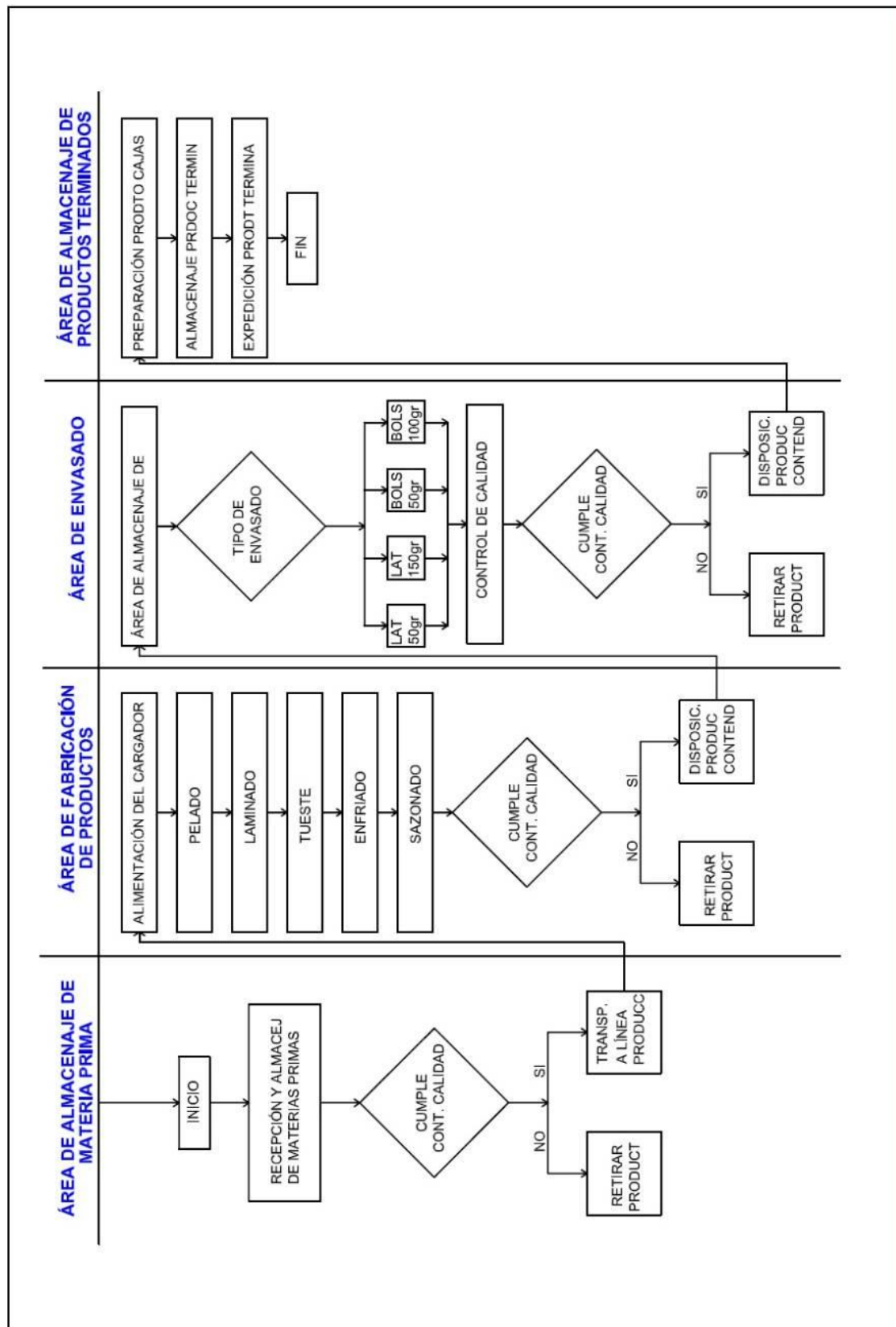
6.3. Diagramas de flujo de Castalsur

- **Tueste:** La castaña ya pelada y laminada, se introduce en un horno para su horneado. Se dispondrá una temperatura del horno de 350º, manteniendo la castaña unos 13 min, extendidas sobre una sola capa.
- **Enfriado:** A la salida del horno, dada la temperatura que alcanza el producto en el horno, se dispondrá esta sobre un túnel de frío.
- **Sazonado:** Con el producto ya terminado, se le añadirá la sal requerida.
- **Envasado, almacenaje y expedición.** Se envasarán en función del tipo de formato, bolsa de plástico o lata, para su posterior almacenado.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur

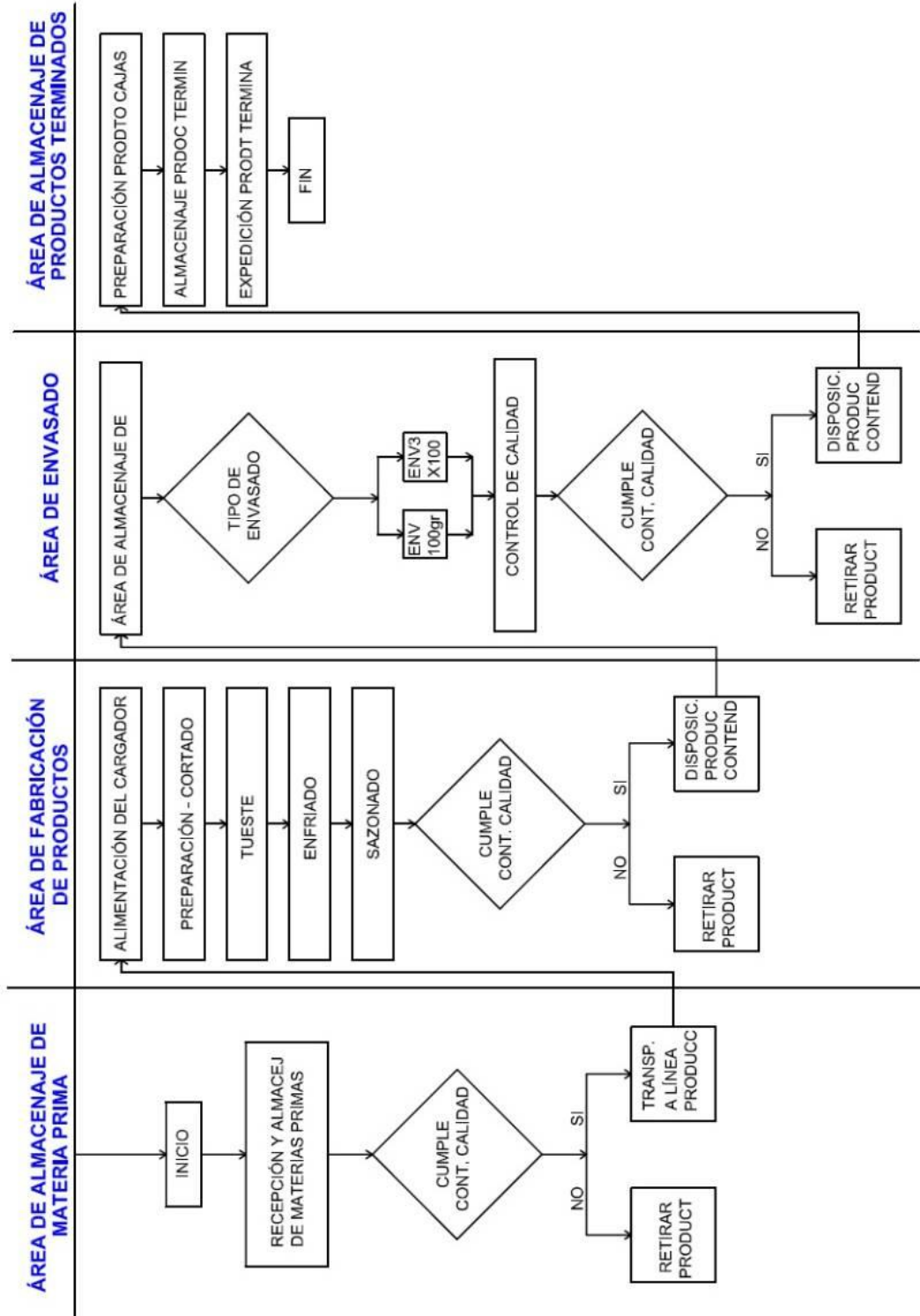
Castañitas (PACK)

- **Cortado:** Para evitar que el fruto “explote” por efecto del calor en la fase de tueste, es necesario realizar pequeños corte.
- **Tueste:** Las castañas ya cortadas, se introducen en un horno para someterla a un ligero horneado. El horno tendrá una temperatura de 250º y la exposición del producto será de 7 min.
- **Enfriado:** A la salida del horno, dada la temperatura que alcanza el producto en el horno, se dispondrá esta sobre un túnel de frío.
- **Sazonado:** Con el producto ya terminado, se le añadirá la sal requerida.
- **Envasado, almacenaje y expedición.** El producto final, se envasará al vacío, en función de la proporción requerida según el tipo de formato.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur

Le Premier Bombón

(Este proceso se realiza en su totalidad por una línea de producción completa, aunque se describe sus actividades a continuación)

- **Templado:** Se derrite totalmente el chocolate a una temperatura de 50 °C. No debe ingresar agua ni vapor al chocolate, pues la emulsión se separaría. La consistencia de la cobertura no debe ser ni muy espesa ni muy fluida, para facilitar el moldeado.

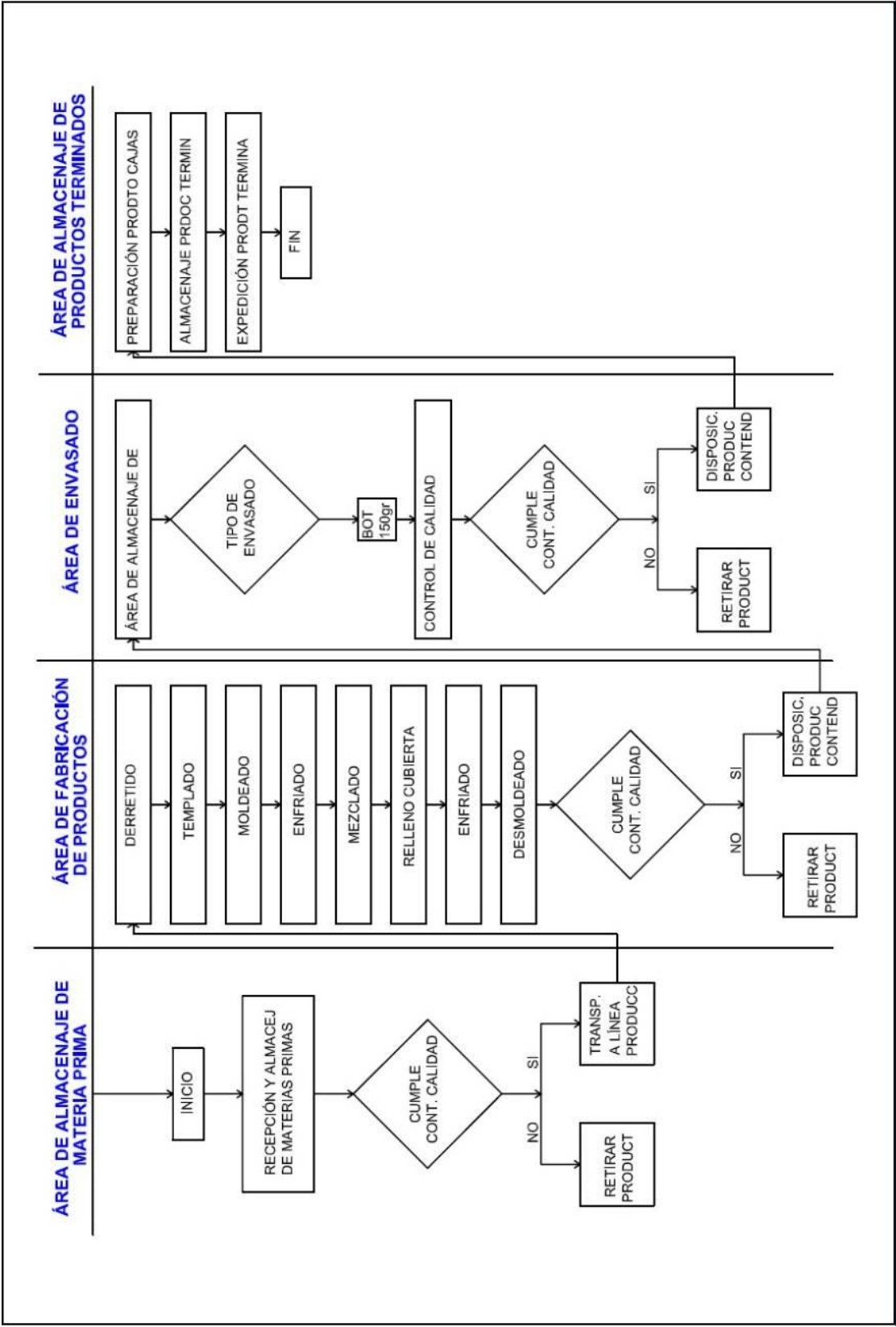
Se introduce el chocolate líquido en la templadora para enfriarlo lentamente con la ayuda de unos conductos interiores con agua a distintas temperaturas. Es importante que dicho enfriamiento sea progresivo, para que el chocolate no pierda sus propiedades y adquiera la consistencia adecuada.

- **Moldeado:** El difusor vierte en los moldes el chocolate ya tibio, con cierto espesor y se retira el exceso. A continuación, la cinta transportadora vibra ligeramente para la buena distribución del chocolate en los moldes. Se debe de hacer con rapidez, porque si el chocolate se endurece, se deberá derretir nuevamente la cobertura, lo que retrasaría el proceso.
- **Mezclado:** Se vierten pequeñas cantidades de castaña troceada (Doble laminado) en cada molde, para que se mezclan con el chocolate.
- **Enfriado/Desmoldeo:** Se pasan los moldes por túnel de frío para su correcta solidificación. Dicho proceso dura entre 10 a 15 minutos. Una vez solidificados se procede al desmoldeo, dejando los bombones sobre una platina.
- **Envasado, almacenaje y expedición.** Cada uno de los bombones estará recubierto por un envoltorio, para la introducción en un bote de cristal hasta completar los 150 gr.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur

Special Sport/Baby

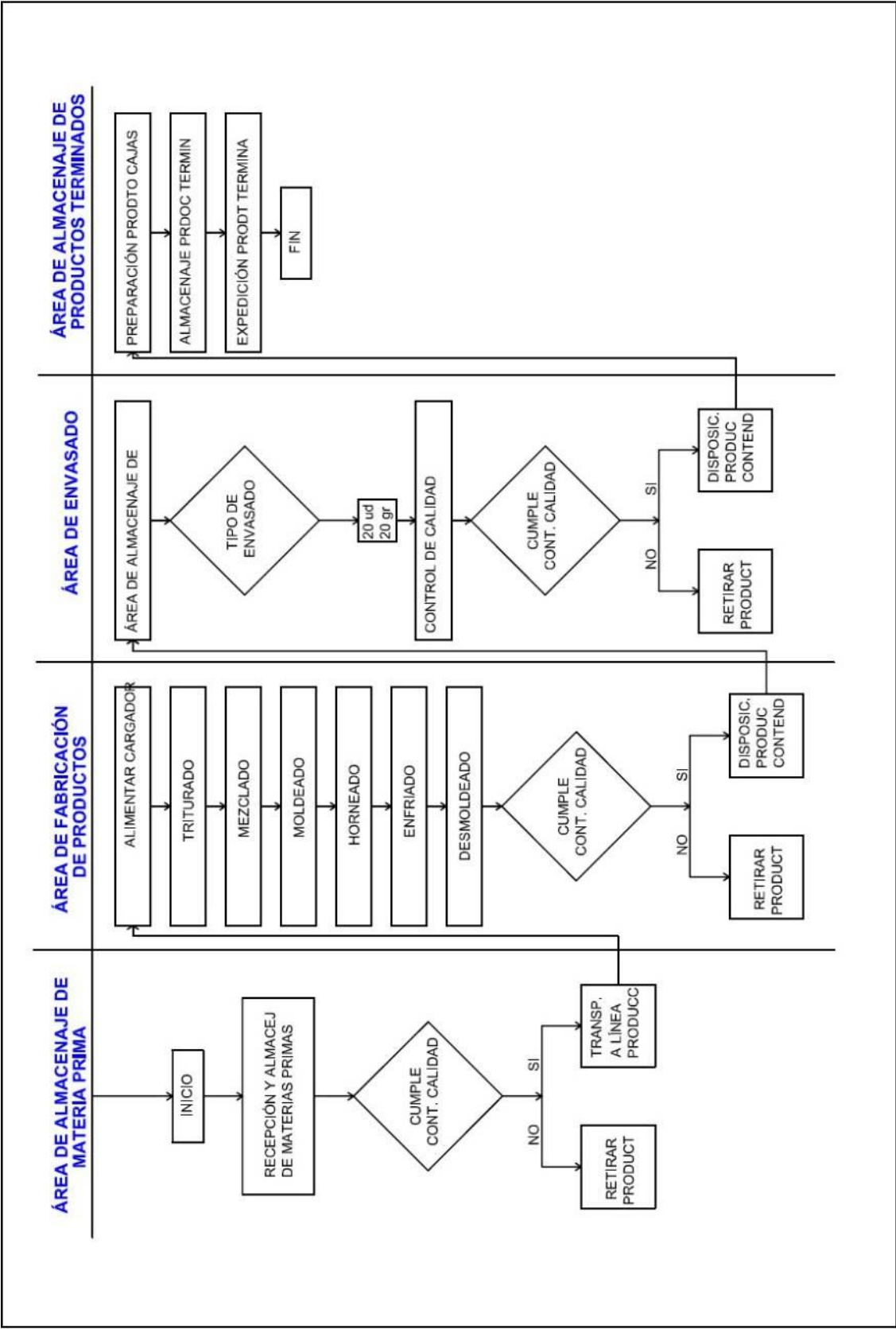
(Este proceso se realiza en su totalidad por una línea de producción completa, aunque se describe sus actividades a continuación)

- ***Triturado y dosificación de ingredientes.*** Se procede al triturado y mezcla de todos los ingredientes necesarios (avena, muesli sin azúcar, edulcorantes, miel, materias grasas, harinas, etc.) para la elaboración de las barritas, exceptuando las castañas. Formando una pasta consistente.
- ***Mezclado.*** Las castañas laminadas son añadidas a la pasta y mezcladas hasta conseguir una unión perfecta de mezcla de ingredientes con trocitos de castañas.
- ***Moldeado y horneado.*** Se dosifica la pasta en moldes, se comprime y se las somete a un ligero horneado. Obteniendo unidades de 8 cm de largo, por 3,5 cm de ancho y 1 cm de espesor, aproximadamente.
- ***Enfriado y Desmoldeo.*** Las barritas salen del horno ya solidificadas y son sacadas del molde listas para su envasado.
- ***Envasado, almacenaje y expedición.***



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur



6. PLAN DE OPERACIONES

6.3. Diagramas de flujo de Castalsur

Área de envasado. Una vez recepcionados los productos ya envasados individualmente a través de la cinta transportadora, se procederá a una última verificación de calidad. Los productos que pasen este control serán agrupados y envasados en formato listo para entregar a nuestros distribuidores (cajas de cartón paletizadas), en función del tipo de producto. Los que no sean aptos será enviados al almacén de no conformidades.

PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS	FORMATO
Toma Castaña	Lata 50 gr
	Lata 100 gr
	Bolsa 50 gr
	Bolsa 150 gr
Castañitas	15 Ud. 100 gr
	10x3 Ud. 100 gr
Le Premier Bombón	8 Ud. 150 gr
Special Sport / Special Baby	20 Ud. 20 gr

Área de almacenaje y expedición de producto terminado. Un operario estará encargado de recoger los productos de los contenedores e introducirlos en sus correspondientes cajas de cartón. Este mismo operario estará encargado de la clasificación y correcto almacenaje del producto terminado en cada uno de los almacenes previstos. Diariamente al inicio de la jornada laboral se hará la entrega diaria de los pedidos programados del día anterior a través de una empresa de logística subcontratada.

Logística Interna, el objetivo de esta fase es gestionar la externalización de la etapa de distribución, para evitar los costes, directos e indirectos, asociados a tener en propiedad unos vehículos, y gestionar la salida de los productos. El resultado es el



6. PLAN DE OPERACIONES

6.4. Mapa de procesos de Castalsur

almacenamiento de producto terminado. Además, es capaz de recibir pedidos de cualquier cliente que se quiera ocupar, personalmente o a través de un tercero, del transporte del producto terminado, que tiene almacenado, hasta el cliente.

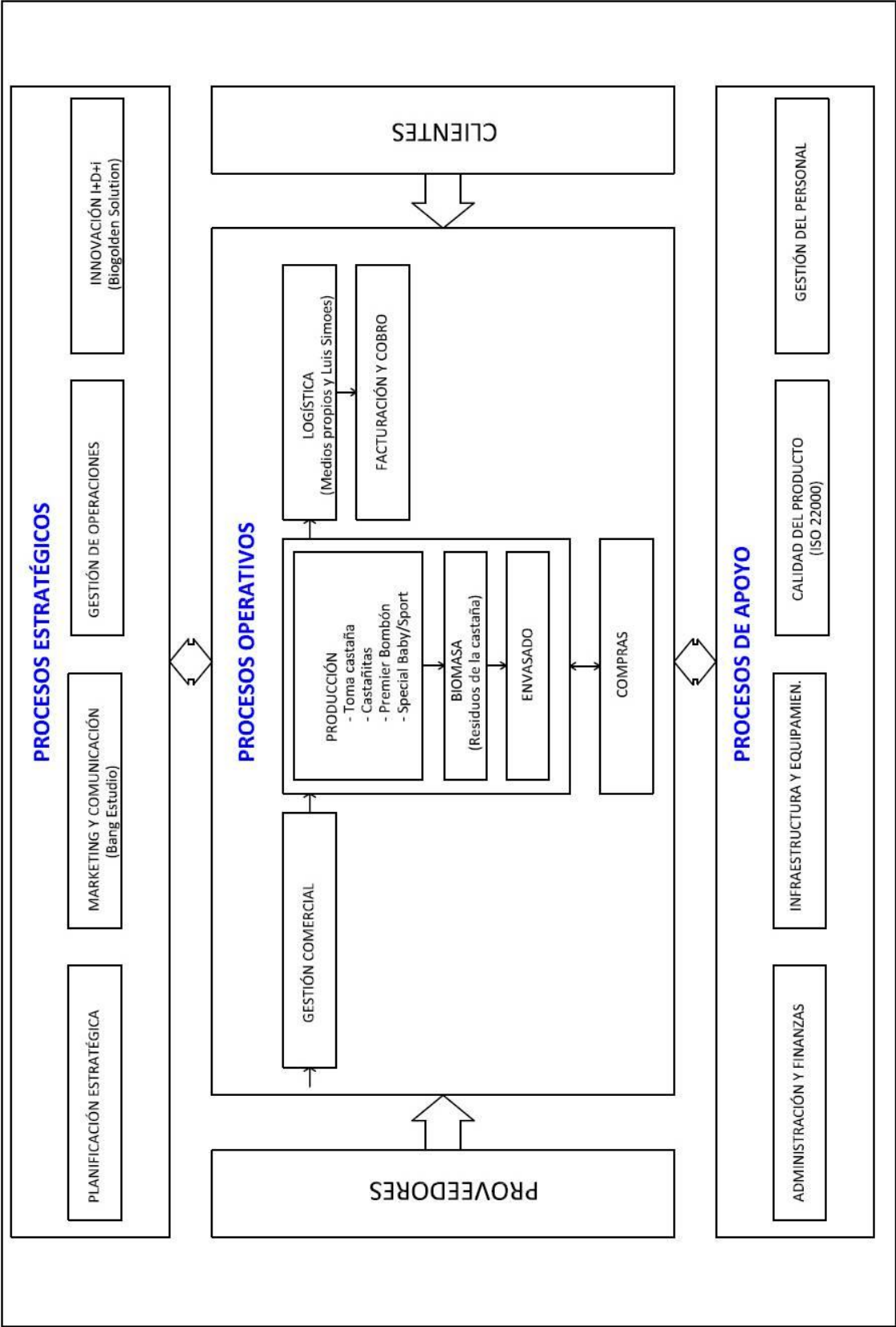
6.4. Mapa de procesos de Castalsur

La estructura definida para Castalsur es la que se muestra en el siguiente diagrama.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.4. Mapa de procesos de Castalsur



6. PLAN DE OPERACIONES

6.4. Mapa de procesos de Castalsur

De esta estructura, se define la actividad de la empresa en los siguientes procesos:

6.4.1. Procesos estratégicos

Con estos procesos lograremos cumplir con la misión y los objetivos que se plantea esta empresa.

Planificación estratégica: es un proceso que diseña los planes estratégicos de la organización para el cumplimiento de los objetivos y metas planeadas de acuerdo a las ventas previstas. Factores clave de largo de la empresa, como qué productos se lanzan en un momento determinado, o en una zona concreta. Por ejemplo, en el caso de Castalsur, lanzamos dos productos en una primera fase y otros dos posteriormente.

Marketing y Comunicación: en este proceso se involucran todas las estrategias de mercado que utilizaremos para dar a conocer los atributos y beneficios de nuestro producto, analizando el mercado y la posición relativa de nuestra marca al ser una empresa de nueva creación.

Gestión de las operaciones: Se planificarán todas las acciones para la elaboración de nuestro producto permitiendo generar mayor valor agregado mediante la organización, dirección y control de la producción n con el objetivo de mejorar la productividad y dar cumplimiento al pedido del cliente.

I+D+i: En cuanto al proceso de I+D+i, Castalsur decide externalizar el mismo a través de la empresa andaluza **Biogolden Solutions**, especializada en desarrollar de forma sostenible nuevos alimentos saludables con un contenido nutricional adecuado a los diferentes colectivos de personas. Dicha empresa nos gestionará las innovaciones técnicas y comerciales a la hora de lanzar nuevos productos, así como la organización de **catas** y degustaciones.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.4. Mapa de procesos de Castalsur

6.4.2. Procesos operativos

Se enmarcan dentro de este apartado, aquellos procesos que tiene que ver con el cómo haremos nuestro producto y de qué manera lo venderemos.

Gestión comercial: en este proceso se comunicará los atributos que tienen nuestros productos tanto a nivel hogar como de uso industrial, dándoles a conocer las ventajas en el uso del mismo así como su funcionamiento, gestionar las ventas y los pedidos de los clientes. Se prevé en un horizonte cercano, el uso de un sistema de información (CRM).

Producción: en este proceso se procede a la elaboración de los distintos productos de Castalsur. S.L a través de una cadena productiva diferente para cada producto y en su posterior envasado. En dicho proceso es de vital importancia gestionar la compra de materia prima para programar la producción y evitar roturas de stock.

Facturación y cobro: A final de cada mes, se emitirá una factura digital con el compendio de todos los pedidos efectuados a lo largo del mismo, momento a partir del cual se genera el derecho de cobro de la mercancía vendida. El cobro se efectuará a los 60 días de emisión de la factura y se realizará mediante transferencia o domiciliación bancaria.

Compras: El Director de Operaciones, encargado de la planificación de los recursos y organización del proceso productivo, será quién efectúe las compras de materia prima en función de la producción y el stock existente, con un periodo medio de pago de 90 días.

6.4.3. Procesos de apoyo

Estos procesos dan soporte a los procesos operativos, refiriéndose en su mayor parte a los recursos de la empresa.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.5. Materias primas y costes

Administración y finanzas: este proceso apoya a todas las áreas departamentales de la empresa mediante la planificación, dirección y control de los recursos de la organización tanto financieros, de infraestructura como de personal.

Infraestructura y equipamiento: es el soporte básico sobre el que se fundamenta el desarrollo de nuestras operaciones productivas posibilitando ofrecer un valor agregado.

Calidad del producto: Se analizarán los parámetros de calidad que debe tener nuestro producto a través de una máquina detectora de metales así como una supervisión aleatoria del mismo.

Gestión del personal: Supone definir un correcto dimensionamiento del personal así como los perfiles competenciales precisos para un adecuado desarrollo de sus funciones, permitiendo crear un ambiente de trabajo idóneo.

6.5. Materias primas y costes

Nuestra principal materia prima es la castaña, desde la que partimos como elemento esencial en todos nuestros productos, a través de los diferentes procesos de transformación.

Realizamos una relación de las materias primas necesarias para la elaboración de nuestros productos.

Castaña. Uno de los valores añadidos de nuestros productos, es estar formados por una variedad de la castaña, llamada Pilonga, con características nutritivas superiores al resto. Nos será distribuida en su mayor parte por la Cooperativa Valgenal, con la que estaremos asociados.

Desde el inicio del proyecto, se ha tenido en cuenta que el volumen de producción anual de la pilonga puede sufrir fluctuaciones. Por este motivo, desde un punto de



6. PLAN DE OPERACIONES

6.5. Materias primas y costes

vista meramente operativo, se han mantenido contactos con distintas cooperativas de castañas, situadas en Huelva y Galicia, para el posible abastecimiento de castaña en momentos puntuales. En estos posibles casos, la variedad de castaña sería la Parede, también de muy buenas características nutritivas.



Chocolate. Emplearemos para la elaboración de los bombones, un chocolate de procedente de Ghana, con un porcentaje de cacao del 80% a través de nuestro proveedor Internatura, especialista en exportación de cacaos.



Mix Barritas. Como componentes añadidos en la elaboración de las barritas, utilizaremos los siguientes productos: avena, muesli sin azúcar, caramelo, edulcorantes, miel.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.5. Materias primas y costes



Latas conserva. Utilizaremos las latas con tapa piel-off (apertura supe fácil), que substituirá al actual sistema de fácil apertura de hojalata. Destacando sus principales ventajas como:

Protección Anti cortante: al ser la parte desprendible deformable sin esfuerzo y estar el soporte protegido contra cortes, es de máxima comodidad para el usuario final, para quien se elimina el riesgo de corte durante la apertura, tanto en el desprendible como en el aro que queda fijado al envase.

Diseño y comodidad: su aspecto y comodidad la diferencian notablemente del resto de cierres y, en consecuencia, aportan una calidad añadida al producto contenido.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.5. Materias primas y costes

Envases plástico. Cada uno de los envases necesarios para nuestros productos, van a ser suministrados por la empresa Rajapack, especializada en todo tipo de envases.

Como envase para el snack de castaña, utilizaremos film plástico termorretráctil de poliolefina.



Bote cristal para bombón. Envase de vidrio con sistema de cierre.



Cajas de cartón. Fabricada en cartón ondulado canal simple conforme a la norma AFCO. Fabricado con un mínimo del 70% en cartón reciclado.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.5. Materias primas y costes

NOTA. Para la conservación de los productos perecederos, contamos con la **cámara frigorífica** que existe actualmente en la Cooperativa Valgenal, cuyo uso va incluido en el precio del alquiler de la nave.

A continuación se describe de manera detallada los costes por suministro unitario así como los costes variables unitarios atribuidos a cada tipología de elemento.

TOMA CASTAÑA	Lata 50 gr	Lata 150 gr	Env 50 gr	Env 100 gr
Castañas	0,06 €	0,15 €	0,06 €	0,08 €
Sal	0,01 €	0,01 €	0,01 €	0,01 €
Latas	0,07 €	0,20 €		
Bolsas			0,04 €	0,12 €
Formato de venta	18 Ud.	10 Ud.	20 Ud.	20 Ud.
Caja de cartón	0,08 €	0,12 €	0,06 €	0,10 €
COSTE TOTAL PRODUCTO	2,32 €	3,72 €	2,26 €	4,30 €

CASTAÑITAS	100 gr	Pack 3x100 gr
Castañas	0,06 €	0,18 €
Sal	0,01 €	0,02 €
Envase plástico especial vacío	0,07 €	0,20 €
Formato de venta	15 Ud.	10 Ud. (3x100gr)
Caja de cartón	0,08 €	0,10 €
COSTE TOTAL PRODUCTO	2,20 €	4,10 €



6. PLAN DE OPERACIONES

6.5. Materias primas y costes

LE PREMIER BOMBÓN	150 gr
Castañas (25%)	0,10 €
Chocolate (75%)	0,68 €
Envoltorio	0,07 €
Bote de cristal	0,14 €
Formato de venta	10 Ud.
Caja de cartón	0,17 €
COSTE TOTAL PRODUCTO	10,20 €

SPECIAL SPORT / SPECIAL BABY	6 Barritas (20 gr)
Castañas (51%)	0,02
Mix (cereales, edulcorantes, miel...) (49%)	0,12
Envase al vacío (inc. p.p. c/ exterior)	0,01
Formato de venta	20 Ud. (6x20 gr)
Caja de cartón	0,05
COSTE TOTAL PRODUCTO	18,05 €



6. PLAN DE OPERACIONES

6.6. Maquinaria necesaria

6.6. Maquinaria necesaria

En el Anexo se incluyen todas las características técnicas de cada una de las maquinarias incluidas. Para la determinación de los costes, se ha consultado proveedores tanto de maquinaria nueva como usada.

MAQUINARIA SNACK Y ASADAS 1ª FASE	COSTE
Peladora LA PARMENTIERE 50D	10.672,00 €
Horno Modelo “Dipros SC-12”	38.497,00 €
Cinta Enfriadora “Dipros EFC-2”	9.350,00 €
Cinta Elevadora “Dipros CLC-35”	7.630,00 €
Mixer Model M-350/MEX	6.650,00 €
Laminadora-Cortadora frutos secos-Mod.145 Incus	6.780,00 €
Envasadora Horizontal HI-130 Innoenvas (Envases)	9.100,00 €
Elevador Sinfín Innoenvas	3.800,00 €
Dosificador Sinfín Innoenvas	2.750,00 €
Envase al Vacío Semiautomático SV-100 Innoenvas	12.870,00 €
TOTAL (IVA INCLUIDO)	108.099,00 €

MAQUINARIA BOMBÓN 2ª FASE	COSTE
Sollich NBD CHOCOTECH	31.775,00 €



6. PLAN DE OPERACIONES

6.6. Maquinaria necesaria

MAQUINARIA BOMBÓN 2ª FASE	COSTE
Pralimat® CHOCOTECH	30.250,00 €
Minitemper® Turbo CHOCOTECH	12.100,00 €
Líneas de posicionado y Taponado Marcoenvas	42.100,00 €
TOTAL (IVA INCLUIDO)	116.225,00 €

MAQUINARIA BARRITAS 2ª FASE	COSTE
Línea completa para fabricación de barras de cereal Sollich	250.000,00 €
Línea completa para fabricación de barras de cereal Sollich	85.650,00 €
TOTAL (IVA INCLUIDO)	85.650,00 €

MAQUINARIA AUXILIAR	COSTE
Compactadora KEIMAPRESSE k300A (Biomasa)	4.150,00 €
Boquillas de combustión (Biomasa)	5.775,00 €
Carretilla Elevadora	10.100,00 €
TOTAL (IVA INCLUIDO)	20.025,00 €

En la siguiente tabla, se detalla la capacidad productiva, en función de la línea de producción.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.7. Personal y coste

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA
Snack Castaña	200-350 kg/h
Asadas	200-350 kg/h
Bombón	150-200 kg/h
Barritas	100-150 kg/h

6.7. Personal y coste

Para el funcionamiento ordinario del proceso productivo, es preciso determinar los puestos de trabajo que configurarán la estructura organizativa del área de operaciones, concretamente contaremos a los largo de nuestra proyección con un director de operaciones.

El director de operaciones en base a las previsiones estimadas de ventas y a los pedidos realmente efectuados se encargará de adoptar las decisiones claves relativas al proceso productivo, tales como capacidad de la línea, determinación del inventario y pedidos de materia prima a efectuar, concreción de la fuerza de trabajo y priorizar entre objetivos tales como costo, calidad, tiempo de entrega o flexibilidad. En concreto, será el encargado de planificar, dirigir, ejecutar, controlar y coordinar las operaciones vinculadas al proceso productivo.

Los operarios, debido a las necesidades derivadas de nuestra línea productiva, deberán adaptarse a los requerimientos establecidos en función del área de trabajo al que sea destinado. Concretamente identificamos tres grandes grupos de funciones, cuyas responsabilidades se encuentran estimadas bajo la consideración de que la jornada de trabajo laboral será de ocho horas diarias y la producción estimada.

En base a la jornada de trabajo establecida, ocho horas diarias, con cálculo según los días laborables en Andalucía, así como a la previsión de ventas máxima estimada



6. PLAN DE OPERACIONES

6.7. Personal y coste

dentro de los dos primeros años de funcionamiento, nos hemos provisto de una línea de producción que admite una capacidad de 350 kg/h. Teniendo en cuenta que requerimos de cuatro líneas de producción para satisfacer nuestra demanda y que la misma precisa de una persona por cada dos líneas, que desempeñarán las funciones anteriormente descritas, el total de operarios requeridos será de dos durante los años 2013 y 2014.

A través de las cuatro líneas de producción tendremos capacidad suficiente para atender la demanda máxima prevista en el año 2018 trabajando durante ocho horas diarias los días laborables establecidos en Andalucía. Como consecuencia, el número de personas que requeriremos para los años 2015, 2016 y 2018 se verá incrementado hasta ocho operarios para atender el funcionamiento de la segunda línea de producción.

La tabla siguiente muestra la evolución del personal preciso en el proceso productivo a los largo de los cinco próximos años.

Evolución personal CASTALSUR S.L.

PUESTO / AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
DIRECTOR DE OPERACIONES	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN				0,5	1,0	1,0
CONDUCTOR REPARTIDOR		0,5	1,0	1,0	1,0	1,0
OBREROS OFICIAL	1,0	3,0	3,0	4,5	5,0	6,0
OBREROS ALMACENERO		0,5	1,0	1,0	2,0	3,0



6. PLAN DE OPERACIONES

6.8. Proveedores

6.8. Proveedores

Se detallan a continuación nuestros principales proveedores, con los que se ha tenido contacto actualmente, y se prevé que en futuro se puedan realizar operaciones comerciales.



Cooperativa Valgenal. Ubicada en la serranía de Ronda, dicha cooperativa se encarga de la recolección de las castañas, obteniendo un promedio de 1.500.000 kg de este fruto seco por campaña. Se encarga de la realización de los tratamientos previos

que las castañas necesitan para correcta comercialización, tales como la esterilización, clasificación, curado natural, cepillado, encerado, etc. Siempre con la utilización de métodos naturales.



Fruseco. Empresa especializada en la fabricación de hornos para diversos productos tales como tostaderos de frutos secos en continuo, hornos en continuo para tostado de picatoste, tostado de pan precocinado, tostado de pan baguette. Secaderos, y maquinaria de alimentación en general. Nuestro departamento técnico atiende sin reservas cualquier consulta de nuestros productos, y orientación técnica de los productos que no fabriquemos directamente.



Internatura. Empresa especializada en la importación y distribución de distintos productos alimenticios tales como especias, mieles, aditivos y pasta de cacao. Dicha empresa será nuestro proveedor de pasta de cacao, procedente de Ghana con una pureza del 70%, para la realización de nuestro bombón

gourmet.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.9. Suministros



PrimaFrio. Empresa dedicada al transporte y coordinación de mercancías, en dirección Europa, y su retorno, además de la distribución de las mismas en España, nutriéndose de productos hortofrutícolas, además de un amplio abanico de posibilidades.



Grupo RAJA es hoy en día el líder europeo en la distribución de embalaje con la gama más extensa de embalajes, pero también de maquinaria, consumibles y equipamiento para la industria en todos los sectores de actividad. Empresa francesa de envergadura internacional, el Grupo RAJA está presente en 14 países europeos a través de 17 filiales.



Auxiliar Conservera. Empresa con la misión de satisfacer las necesidades de envases de las principales firmas de alimentación, ofreciendo productos de alta calidad, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables.



Grupo AN. Cooperativa multisectorial y principal productor de cereales en España. Nos suministrará la mezcla de cereales necesarias para la elaboración de las barritas.

6.9. Suministros

Para que nuestra empresa pueda poner en marcha su actividad es necesario tener en cuenta una serie de suministros los cuales los detallamos a continuación:



6. PLAN DE OPERACIONES

6.9. Suministros

Red eléctrica: De acuerdo a la maquinaria instalada en nuestras líneas de producción, el sistema de iluminación, los equipos informáticos y demás aparatos eléctricos que serán necesario poner en funcionamiento para producir en Castalsur durante el primer año de vida de nuestra empresa, es por ello que hemos estimado el coste medio mensual que tendremos en consumo eléctrico, siendo este de 5.630 €/mes aproximadamente.

Agua: estimamos que tendremos un gasto trimestral de 900 €, por lo que anuales serán 3.600 €, aproximadamente.

Teléfono e internet: mediante una oferta hemos contratado la línea telefónica y internet banda ancha, por un total de 100€/mes, por lo que el coste anual será de 1.200€.

Servicio de limpieza: para mantener nuestras instalaciones en perfectas condiciones contrataremos a una persona, su salario será de 10€/hora, la necesitaremos durante ocho horas al día, dos días a la semana. Por lo que el coste anual es de 7680 €.

SUMINISTROS	COSTE/ANUAL
Electricidad	67.575 €
Agua	3.600 €
Teléfono/internet	1.200 €
Servicio de Limpieza	7.680 €
TOTAL	80.055 €



6. PLAN DE OPERACIONES

6.10. Utilización de Biomasa

6.10. Utilización de Biomasa

Como hemos comentado anteriormente a lo largo del documento, Castalsur es una empresa con una **marcada conciencia ecológica** y como prueba de ello, apuesta la utilización de energías limpias en su proceso productivo.

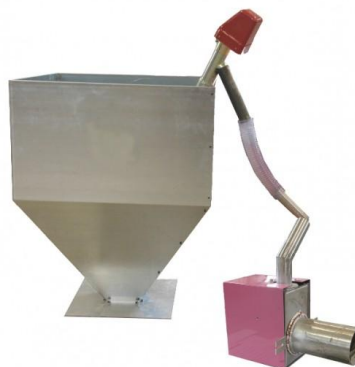
¿Cómo surge la idea?

Durante una visita de campo a las explotaciones de la Cooperativa del Valle del Genal durante la recolección de la castaña, se observa que los **residuos** procedentes de la misma (erizo, flor, restos de poda, etc.) no son aprovechados para ningún fin. De hecho, su eliminación resulta una **tarea engorrosa para los productores** que directamente los apilan y los queman in situ, tras la cosecha.

Tras esta observación, Castalsur tiene la idea de **dar valor a estos residuos** y así contribuir a eliminar esta tarea improductiva a los socios de la misma.

¿De qué manera se llevará a cabo?

Castalsur se compromete a recoger dichos residuos desde la explotación hasta sus instalaciones. Una vez allí, son almacenados en una tolva y transformados, a través de una sencilla instalación que las tritura y compacta, en **pellets**. Dichos residuos estarán ahora preparados para ser el combustible de nuestros hornos a través de la **instalación anexa de boquillas de combustión** como la mostrada en la figura.



¿Hasta qué punto es rentable utilizar pellets frente a otro tipo de combustibles?



6. PLAN DE OPERACIONES

6.10. Utilización de Biomasa

Basándonos en el estudio de la Universidad de Vigo (Ver anexo), sobre el poder calorífico resultante de este tipo de residuos forestales, se puede estimar un poder calorífico de **4.250-4.400 Kcal/Kg**.

Partiendo de que **caloríficamente: 2,1 Kg de pellets equivalen a 1 litro de gasoil**, podemos hacer una estimación de la conveniencia del uso de los primeros como combustible para nuestros hornos.

KWh	GASÓLEO	PELLETS
Precio: 0,17€/kwh	Precio: 1,055 €/l	Precio: 0,23 €/l
Horno de cocción de 16-18 m2	Horno de cocción de 16-18 m2	Horno de cocción de 16-18 m2
Consumo Diario - Castañas: 400 kg - Kw: 475,2 kw¹¹ - Coste Diario: 81,17€	Consumo Diario - Castañas: 400 Kg - Gasóleo: 60 l - Coste Diario: 63,3 €	Consumo Diario - Castañas: 400 Kg - Pellets: 126 Kg - Coste Diario: 28,98 €

¹¹ Considerando 2 turnos de 8 horas



6. PLAN DE OPERACIONES

6.10. Utilización de Biomasa

KWh	GASÓLEO	PELLETS
Gasto Anual	Gasto Anual	Gasto Anual
- Kw: 171072	- Gasóleo: 22.788 l	- Gasóleo: 45.360 kg
<u>GASTO ANUAL DE ELECTRICIDAD:</u>	<u>GASTO ANUAL DE GASÓLEO:</u>	<u>GASTO ANUAL DE PELLETS:</u>
29.221, 2 €	24.041,34 €	10.432,6 €

Como conclusión de esta estimación, se observa que la opción de utilizar pellets, nos hará **ahorrar más de un 50%** frente al consumo de hornos eléctricos o el consumo de gasoil de otro tipo de hornos, con lo que se decide seleccionar este tipo de combustible.

Producción interna de pellets

Sabiendo que las explotaciones de nuestros productores generan un promedio de 1.000.000 de Kg de residuos cada cosecha, que convertidos tras la compactación se convertirán en aproximadamente **750.000-800.000 kg de pellets/año**, utilizaremos una compactadora KEIMAPRESSE k300A como la de figura, que es capaz de producir 400-500 kg de pellets/hora.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.11. Logística

6.11. Logística

Las actividades de logística de Castalsur, serán externalizadas a una empresa de transportes.

Se ha realizado la consulta de importe, que nos ofrece unos datos de 0,60-0,80 €/km, para un tráiler completo.

La parte logística forma una pieza clave para la correcta operatividad de los diferentes procesos. Nuestras actividades logísticas, pertenecen a dos procesos concretos:

- Retirada de la zona de castaños, la totalidad de los residuos, para la producción de energía a través de la Biomasa.
- Distribución de nuestros productos a corta y media-larga distancia.

Residuos de Biomasa

Se han mantenido conversaciones con los cooperativistas, para la cesión a Castalsur de todos los residuos originados en la temporada de castaña. Los propietarios de las fincas, ven como una empresa externa les libra de los gastos de recogida y quemado de los residuos. Lógicamente Castalsur se beneficia de estos residuos para la producción de energías renovables y lograr que su sistema productivo sea más eficiente y respetuoso con el medio ambiente.

Este proceso consistirá en el envío de dos operarios a las fincas acordadas, para la recogida de los residuos. Esta recogida se realizará a través del alquiler de una máquina recolectora. Los residuos se trasladarán a Castalsur a través de un camión de alquiler.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.11. Logística

BIOMASA	COSTE ANUAL
Coste completo recogida residuos Biomasa	6.000 €
TOTAL	6.000 €

Distribución de productos

Castalsur establece una diferenciación clara en la distribución de sus productos a los potenciales clientes y distribuidores:

Distribución Regional y peso máximo 640 Kg. (máximo 2 europalés) por ruta

Para estos desplazamientos, en los que el pedido o reparto sea dentro del ámbito regional y con pesos menores a 640 Kg (lo que equivale a un máximo de 2 europalés), Castalsur tiene pensado realizarlos a través un vehículo industrial comercial o furgoneta. Para ello, ha realizado un análisis del mercado del renting de vehículos industriales y el que más se ajusta a las necesidades de Castalsur es el siguiente:

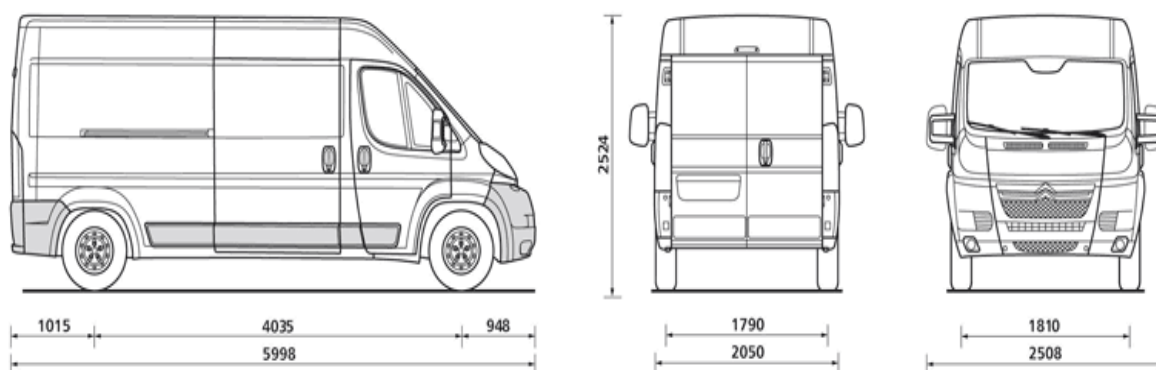
COSTE RENTING VEHICULO INDUSTRIAL COMERCIAL - Plazo contrato 60 meses	COSTE UNITARIO	COSTE TOTAL CONTRATO
Renting Jumper HDi 110 Furgón 35L3H2	5.710 € anuales	28.550 € a 5 años
IVA (18 %)	940 € anuales	5.139 € a 5 años
20.000 Km/año (100.000 Km contratados)	0 €	0 €
Ms. Extras 20.000 km/año (100.000 Km extras)	0,02375 €/km extra	2.375 € a 5 años
IVA (18 %)		427,50 € a 5 años



6. PLAN DE OPERACIONES

6.11. Logística

<http://acw1.citroen.com/precios/versiones.aspx?famille=2CU9>



Finalmente, en la sede se recibirá el pedido, por el cauce habitual. El director de operaciones dará traslado al conductor, para que realice el servicio en el punto concretado.

Distribución Nacional o entregas superiores a 640 Kg. (mínimo 2 europalés) por ruta

Para la realizar la distribución tanto dentro del entorno regional, para entregas superiores a los 640 Kg (equivalentes a más de 2 europalés), y aquéllas fuera del



6. PLAN DE OPERACIONES

6.11. Logística

entorno regional, Castalsur tiene estimado que se haga con empresas externas de logística y distribución. Más concretamente, destaca la multinacional de la logística y transportes de mercancías **Luis Simoes**, tanto por disponer de una extensa red de Centros Y Plataformas por toda España que permite que pueda realizarse el servicio sin que se dispare su coste, y propiamente por los costes derivados de dicho servicio y que Castalsur estima asumible para este proyecto.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.11. Logística



Estimaciones de Costes de Logística

Con los datos que se dispone en cuanto al total de kilogramos anuales que se van a transportar en una u otra modalidad viene dado en función de las ventas estimadas para cada año descrito en el Plan de Marketing, que junto con los costes de transportes tanto del vehículo en renting como los facilitados por dicha empresa de transportes, los costes totales finales son los que se detallan a continuación:



6. PLAN DE OPERACIONES

6.11. Logística

Años	Alcance	Kilos estimados ventas	VEHICULO INDUSTRIAL COMERCIAL							TRANS. LUIS SIMOES	
			Palés máx.	Kg palé	Kg viaje	% kilos transp.	Total Kilos	Mín. viajes	Viajes	% kilos transp.	Total Kilos
2013	Andalucía	28.000	2	320	640	100%	29.790	44	1 semanal	0%	3.310
2014	Andalucía	50.000	2	320	640	90%	53.010	70	2 semanal	10%	5.890
2015	España	92.000	2	320	640	49%	57.668	70	2 semanal	51%	53.232
2016	España	145.000	2	320	640	31%	55.796	70	2 semanal	69%	95.004
2017	España	210.000	2	320	640	21%	55.188	70	2 semanal	79%	3.310

COSTES Y KMS VEHICULO INDUSTRIAL COMERCIAL					
Andalucía	2013	2014	2015	2016	2017
nº total de Viajes	47	83	90	87	86
Km medio viaje	500	500	500	500	500
Km Recorridos	23.273	41.414	45.053	43.591	43.116
Consumo medio vehículo	8,2 litros/100 km				
Precio medio Gasoil (sin IVA)	1,1864 €	1,2101 €	1,2343 €	1,2590 €	1,2842 €
Consumo medio €/Km	0,0973 €	0,0992 €	0,1012 €	0,1032 €	0,1053 €
GASTOS TOTALES (Sin IVA)	2.264,15 €	4.109,54 €	4.560,06 €	4.500,27 €	4.540,26 €
IVA 18%	407,55 €	739,72 €	820,81 €	810,05 €	817,25 €



6. PLAN DE OPERACIONES

6.11. Logística

	Km	Palé 320 kg	Seguro 8%	Total Neto	IVA 18%	PVP	Kg Neto	al Km	Promedio	
Pujerra - Málaga - Algeciras	118	35,00 €	2,80 €	37,80 €	6,80 €	44,60 €	0,1890 €	0,3203 €	0,2214 €	1ª Fase: 2013- 2014
Pujerra - Sevilla	155	37,00 €	2,96 €	39,96 €	7,19 €	47,15 €	0,1998 €	0,2578 €		
Pujerra - Córdoba - Granada	220	40,00 €	3,20 €	43,20 €	7,78 €	50,98 €	0,2160 €	0,1964 €		
Pujerra - Huelva	247	42,00 €	3,36 €	45,36 €	8,16 €	53,52 €	0,2268 €	0,1836 €		
Pujerra - Almería	323	51,00 €	4,08 €	55,08 €	9,91 €	64,99 €	0,2754 €	0,1705 €		
Pujerra - Murcia	477	67,00 €	5,36 €	72,36 €	13,02 €	85,38 €	0,3618 €	0,1517 €	0,3893 €	2ª Fase: 2015- 2017
Pujerra - Madrid	614	76,00 €	6,08 €	82,08 €	14,77 €	96,85 €	0,4104 €	0,1337 €		
Pujerra - Valencia	727	83,00 €	6,64 €	89,64 €	16,14 €	105,78 €	0,4482 €	0,1233 €		
Pujerra - Zaragoza	926	91,00 €	7,28 €	98,28 €	17,69 €	115,97 €	0,4914 €	0,1061 €		
Pujerra - Bilbao - Santander	1.009	98,00 €	7,84 €	105,84 €	19,05 €	124,89 €	0,5292 €	0,1049 €		
Pujerra - Barcelona - San Sebast.	1.083	101,00 €	8,08 €	109,08 €	19,63 €	128,71 €	0,5454 €	0,1007 €		



6. PLAN DE OPERACIONES

6.11. Logística

Concretamente, para los años 2013 y 2014, donde la comercialización y el reparto es dentro del ámbito regional, el coste promedio asciende a 0,2214 €/Kilo transportado, neto de IVA. Asimismo, a partir del año 2015, el ámbito de actuación de Castalsur es nacional, por lo que el coste asciende hasta un promedio de 0,3893 €/Kilo transportado, neto de IVA. En este sentido, los costes totales de dicha subcontratación son:

COSTES TOTALES TRANS. LUIS SIMOES				
Años	Alcance	Total Kilos	Coste Promedio	COSTES TOTALES
2013	Andalucía	3.310	0,2214 €	732,83 €
2014	Andalucía	5.890		1.304,05 €
2015	España	53.232	0,3893 €	20.725,35 €
2016	España	95.000		36.988,86 €
2017	España	141.912		55.252,02 €

Por último, el **coste total estimado** en **transportes** será:

COSTES TOTALES TRANSPORTES					
	2013	2014	2015	2016	2017
Propio	2.264,15	4.109,54	4.560,06	4.500,27	4.540,26
LS	732,83	1.304,05	20.725,35	36.988,86	55.252,02
	2.966,99	5.413,38	25.285,40	41.489,13	59.792,27



6. PLAN DE OPERACIONES

6.12. Estrategia de calidad y Presupuesto en I+D+i

6.12. Estrategia de calidad y Presupuesto en I+D+i

Para verificar la calidad de nuestros productos, antes de ser producidos, desde Castalsur se confía en la experiencia de una empresa externa, para definir qué características debe tener el producto más demandado.

Se sabe que la industria alimentaria es una de las más exigentes en cuanto a normativa de calidad se refiere. Por ello, se hace especialmente necesaria la certificación de nuestras instalaciones y procesos. Para ello, se contratarán los servicios de una consultora especializada que nos elaborarán los **sistemas de autocontrol**. Con esta herramienta se gestionará y estructurará la calidad en todos los aspectos de la empresa. Abarca desde la formación del personal hasta la identificación de Puntos Críticos pasando por la elaboración de **planes HPPCC**.

Por otro lado, Castalsur es una empresa sensibilizada con la importancia de la calidad dentro de la industria y seguirá los pasos pertinentes para obtener la certificación **ISO 22000** vinculada a la calidad alimentaria, también a través de la consultora. De hecho para la obtención de la ISO 22000, será condición necesaria la elaboración de dichos planes.

El presupuesto adjudicado a esta partida de sistemas de calidad es:

CALIDAD	
Consultoría de apoyo	2.000 €
Auditoría Interna	3.000 €
Auditoria de Certificación ISO 22000	8.000 €
Auditorías de Seguimiento	3.000 €
COSTE TOTAL	16.000 €



6. PLAN DE OPERACIONES

6.12. Estrategia de calidad y Presupuesto en I+D+i

En cuanto a los costes asociados al desarrollo de nuevos productos, éste estará vinculado a la contratación de los servicios de la empresa especializada **Biogolden Solutions**. Serán los siguientes:

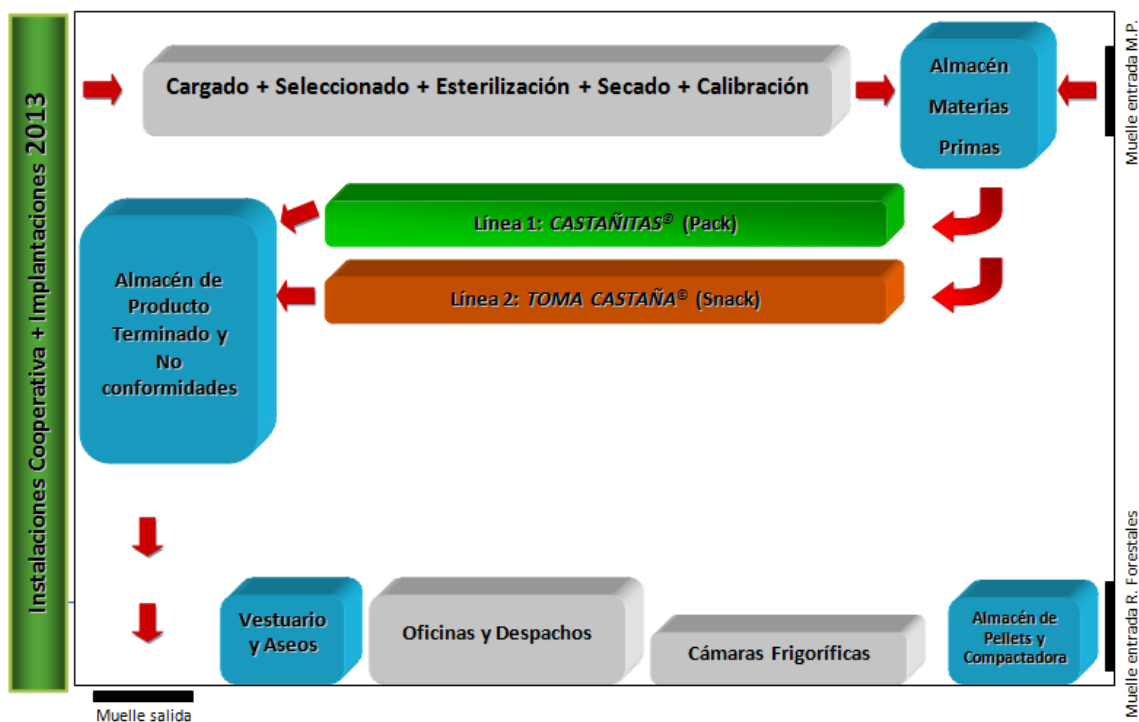
I+D+i	
Desarrollo de productos	6.000 €
Estudio de Viabilidad Técnico-Económica	3.000 €
Adaptación tecnológica	2.000 €
Optimización de procesos	1.000 €
COSTE TOTAL (IVA no incl.)	12.000 €



6. PLAN DE OPERACIONES

6.13. Plano de planta

6.13.Plano de planta

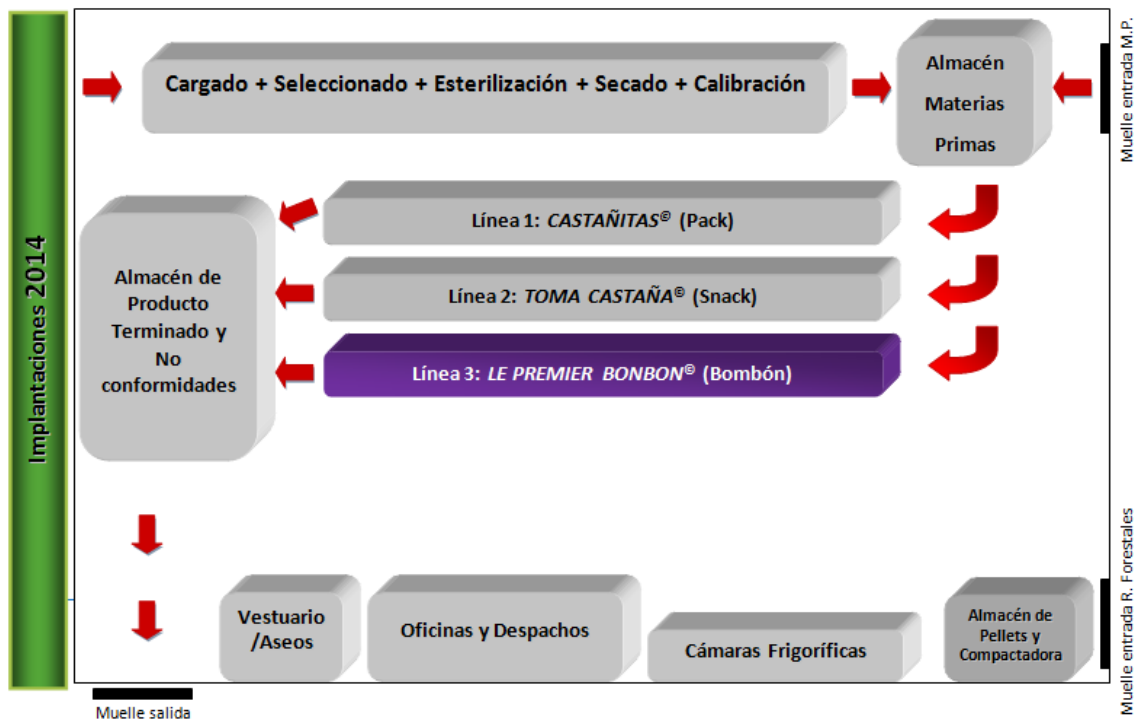


Las zonas en gris representan las instalaciones ya implantadas por la Cooperativa Valgenal. El resto corresponderán a las implantaciones que se llevarán a cabo en 2013, que comprenderán las 2 líneas de fabricación de Pack y Snack, respectivamente. Los 3 almacenes y las zonas de Vestuario y Aseos habilitadas para los trabajadores.

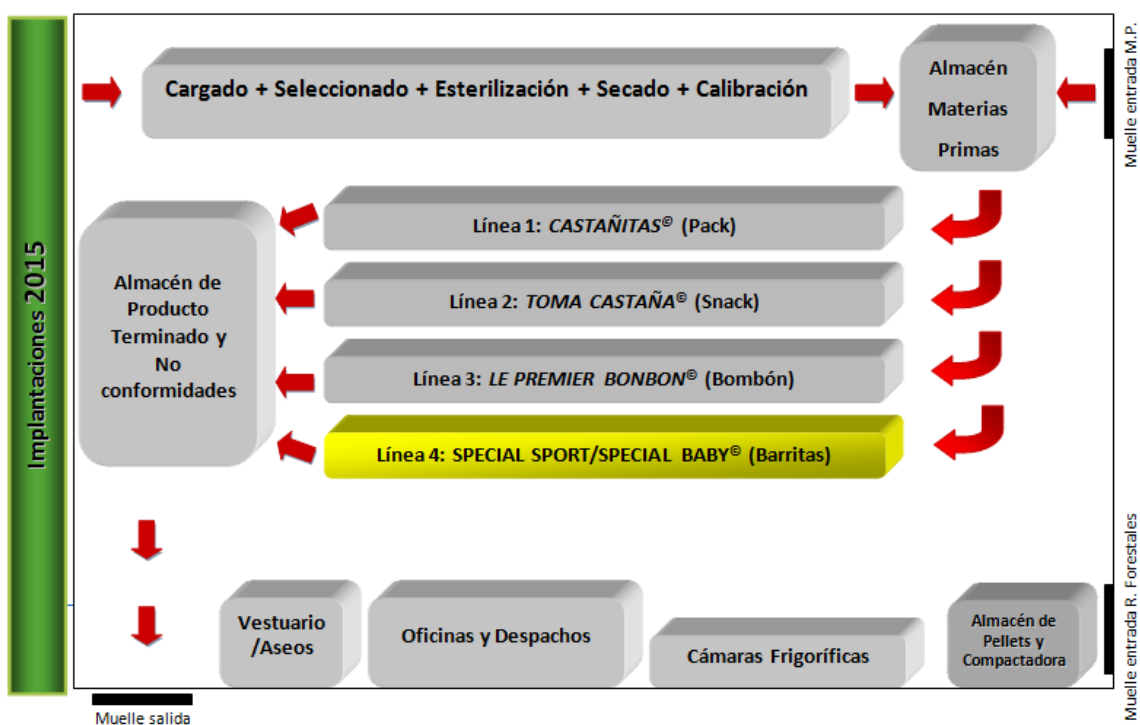


6. PLAN DE OPERACIONES

6.13. Plano de planta

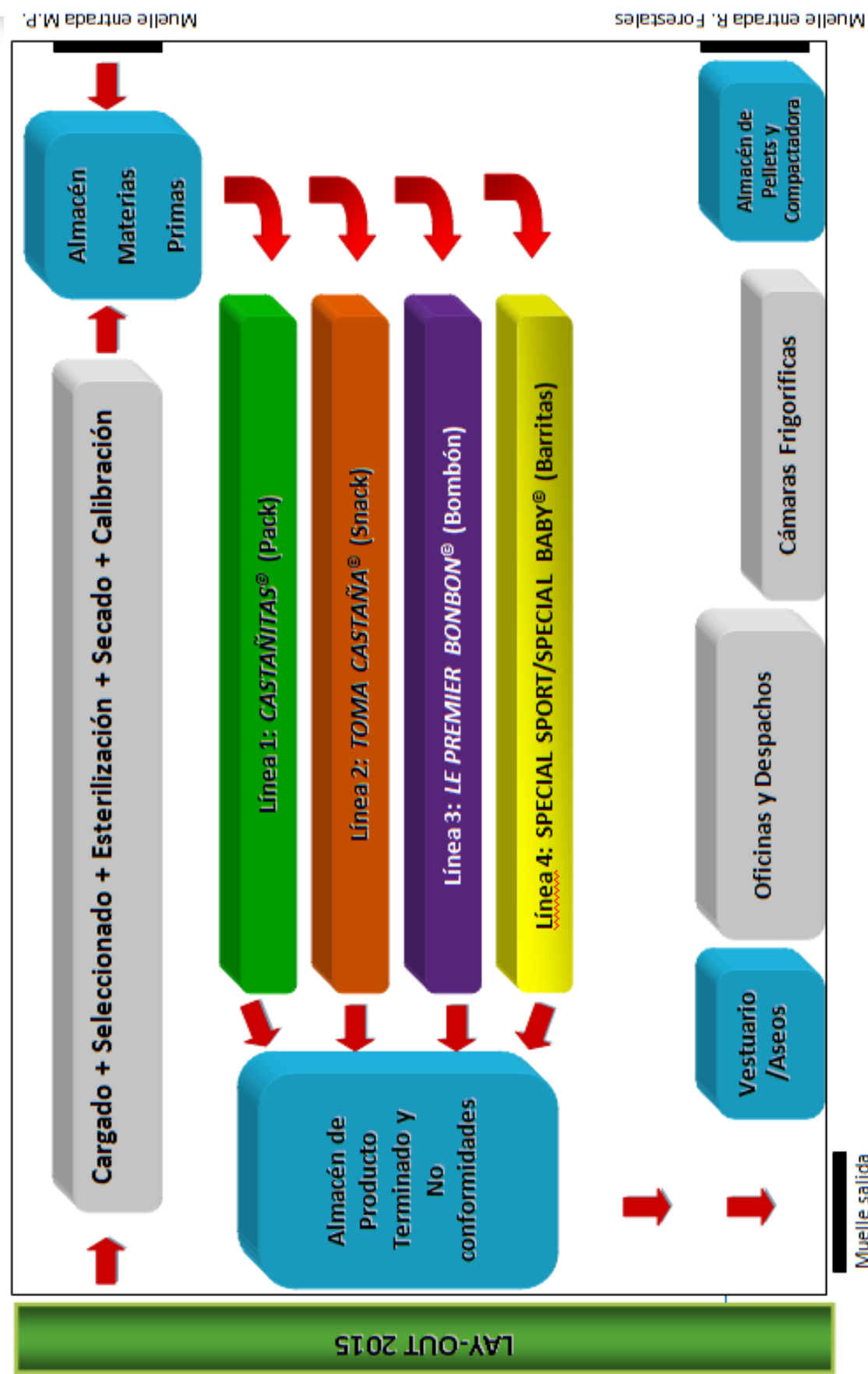


En 2014 se llevará a cabo la implantación de la tercera línea dedicada a la fabricación de bombones. Por último, en 2016 se implantará la línea de barritas.



6. PLAN DE OPERACIONES

6.13. Plano de planta



7. PLAN DE MARKETING

7.1. Introducción

7. PLAN DE MARKETING

7.1. Introducción

Este plan de Marketing tiene como misión principal desarrollar un plan de negocio distinto, innovador y alternativo en todo aquello que tiene que ver con la comercialización de la castaña.

Hasta este momento este producto o materia prima tiene como destino final su consumo en fresco, bien a través del método tradicional de consumo (tostadas, cocidas, al natural), bien como ingrediente principal de confituras y dulces propios en bollería, panaderías...

Partiendo de un proceso de recolección ancestral y con métodos totalmente artesanos, que más adelante tendremos oportunidad de explicar, partimos de la puesta en marcha de un negocio que pretende vender en la calle productos nuevos, innovadores, que se salen de la tónica habitual de consumo y que pretende dar una vuelta de tuerca más a lo ya conocido y elaborado en este mundo de la castaña.



Imagen de un centro de castañas, con envoltura y hojas de todas las estaciones



7. PLAN DE MARKETING

7.2. Mercados y Clientes

La misión es elaborar unos productos, comercializarlos y que el cliente conozca de primera mano y en importancia qué está consumiendo y por qué. Entramos en un mundo de sensaciones, con productos elaborados con una materia prima única en el mundo, producida en un entorno natural sin parangón y con unos valores natos especiales, sin nada de artificios pero compuestos y nacidos desde la perspectiva de generaciones y generaciones que han visto pasar años y años sin alteración en su proceso productivo.

Por tanto la misión principal es dar a conocer productos elaborados con castañas, de la variedad **pilonga y pareda**, exclusivas del **Valle del Genal (Málaga) y el Bierzo (León)**, para aquellos productos denominados **delicatessen** y la utilización también de otras variedades tales como comisaria, helechal, bravía, temprana o portuguesa para otros productos de nuestra amplia gama, pero enfocados a un sector de población más generalizada sin perder el apéndice de calidad.

7.2. Mercados y Clientes

7.2.1. Poder de Compra de los Consumidores

Como se indicará más adelante, CASTALSUR se enfocará en sus primeros años de vida hacia el territorio nacional, como ejemplo de ello se utilizan los datos del mercado alimentario español del *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente* a través del estudio **Consumo Alimentario en España**, que se expuso previamente en el “Análisis Externo”.

El gasto total de los hogares en alimentación para el año 2011 en España fue de **67.519,86 Millones de Euros**, lo que supone un Consumo per cápita de 659,89 Kg y



7. PLAN DE MARKETING

7.2. Mercados y Clientes

1.471,35 € en cuanto a **gasto por habitante y año**, o lo que es lo mismo, un **gasto mensual per cápita de 122,62 €**.

Por productos, el gasto per cápita en **Frutos Secos** es bajo, situándose en **los 16,42 € por habitante y año**, un 1,12% el gasto per cápita total; en **Bollería/Past./Gallet/Cere**, aumenta hasta los **59,26 € per cápita**, lo que supone un 4,03% frente al gasto total; finalmente, el gasto per cápita anual en los productos encajados en **Chocolates/Cacao/Suced**, no supera los **20,94 € p.c.**, lo equivale a un 1,42% frente al gasto per cápita total anual.

Productos	Cantidad (Millones Kgs/Lt)	Evolución	Valor (Millones €)	Evolución	Gasto per cápita	% gasto per cápita total
	2011	%11/10	2011	%11/10	2011	2011
Frutos Secos	121,90	-6,60%	753,66	-3,70%	16,43 €	1,12%
Boll. / Past. / Gallet. / Cere.	596,40	-0,80%	2.719,50	0,60%	59,25 €	4,03%
Chocolates / Cacao / Suced.	151,50	0,70%	961,00	3,90%	20,95 €	1,42%
TOTAL ALIMENTACION	30.282,30	-0,70%	67.519,86	0,60%	1.471,35 €	100%

Destaca, en primer lugar, el subsector de *Frutos Secos*, donde se pretende comercializar el Snack de Castañas **Toma Castaña** y el Pack de Castañas Asadas **Castañitas**, con un volumen de ingresos de **753.658,44 Euros**, lo que equivale a **121.885,39 Kg**. La particularidad de este mercado es la alta correlación que existe entre cada uno de los productos que lo compone, dado que son productos sustitutivos entre ellos y compiten directamente por arañar cuota de mercado ente sí.

CASTALSUR aspira a ser marca predominante con sus dos productos ya citados.

Por otro lado, las **barritas energéticas Special Sport** y **Special Baby** entrarían en el grupo de productos *Bollería/Pastelería/Galletas/Cereales* en términos generales, y



7. PLAN DE MARKETING

7.2. Mercados y Clientes

más concretamente, en el segmento de **Dietéticas**, con un volumen total de **4.809,91 Kg**, que, en términos monetarios, se traducen en **28.324,74 Euros**.

Asimismo, el otro producto estrella que CASTALSUR pretende producir en sus primeros años de actividad, **Le Premier Bonbon**, entrarían en el segmento Chocolates/Cacaos/Sucedáneos cuya facturación en 2011 fue de **961.005,82 Euros**, lo que equivaldría a un total de **596.397,41Kg**, y si clasificamos por segmentos, el segmento **Bombones** facturó en 2011 un total de **124.224,64 Euros**.

Por otro lado, del análisis de los **resultados de una encuesta propia**, realizada a un total de 125 encuestados, se detecta que existen unas bandas de precios predominantes, en las que los potenciales consumidores estarían dispuestos a gastar mensualmente según la relación de productos que CASTALSUR pretende producir y comercializar.

Para cada uno de los productos del portafolio de CASTALSUR se ha pedido que se cuantifique el gasto medio mensual que realizarían en ellos, de lo que ha resultado:

Gastos medios	% de encuestados	Gasto máximo anual
Menos de 5 €	68%	60 €
Entre 5 y 10 €	26%	120 €
Entre 10 y 15€	6%	180 €
Más de 15 €	0%	0 €
TOTAL	100%	360 €

7.2.2. Segmentación

Una vez analizado a fondo el mercado potencial existente, desde CASTALSUR se quiere diferenciar, de manera muy clara los segmentos objetivos de este plan de negocio y del desarrollo comercial del mismo.



7. PLAN DE MARKETING

7.2. Mercados y Clientes

En este sentido, la segmentación va a ir estrechamente ligada a los diferentes productos que CASTALSUR pretender producir y comercializar, pero en el que destaca un segmento horizontal común a todos ellos:

- **Consumidores de castañas**
- **Alérgicos a los frutos secos:** como se puntualizó en el análisis externo, es un segmento con un gran recorrido como sustitutivos perfectos de determinados productos de mercados, logrando satisfacer sus necesidades.

Por productos:

- **Snack de Castañas “Toma Castaña”:** dada su característica fundamental de snack o aperitivo, y teniendo en cuenta los diferentes canales de distribución que más adelante se detallarán en profundidad, el público objetivo de este producto está centrado, principalmente en :
 - **Consumidor habitual de frutos secos:** dado que se trata de un producto tipo snack que compite directamente en los canales típicos donde se comercializan otros frutos secos de similares características (tipo pipas de girasol, calabaza, maíz tostado...).
No obstante, dentro de este enclave, para este segmento en concreto, incluimos las siguientes puntualizaciones:
 - Es un segmento de población de **entre 14-40 años**, frecuente consumidor de este tipo de productos de snacks, que suelen en muchas ocasiones acompañarlas junto a su bebida favorita, y que no necesariamente se deben corresponder con personas de nivel adquisitivo elevado.



7. PLAN DE MARKETING

7.2. Mercados y Clientes

- Igualmente, CASTALSUR se dirige a personas preocupadas por su *imagen externa*, es decir, público concreto consumidor de snack con ciertas peculiaridades tales como bajo contenido en sal, mucha fibra y proteína, asentado en poblaciones diversas tanto del litoral como de interior.
- **Pack de Castañas Asadas “Castañitas”:** dado que es un producto tanto para consumo individual como familiar o en grupo, se comercializará en packs de 6 y 18 unidades, siendo el público objetivo:
- **Consumidor habitual de frutos secos:** más concretamente, se centra en el segmento *Hogares*, dado que el producto se comercializa por canales tradicionales tipo Hipermercados, Supermercados, Tiendas Tradicionales, entre otros.

Dentro de este apartado general, anotamos una segmentación mucho más concreta al dirigirnos a un determinado consumidor de tipología uniforme, tanto en gustos como en perfil de consumo, nada estridente, amante de la vida hogareña y tradicional, de edad comprendida entre los 14-45 años, residente en poblaciones donde el frío y la humedad son característicos, y nada discriminatorio en cuanto a poder adquisitivo.



7. PLAN DE MARKETING

7.2. Mercados y Clientes

- **Bombón de Castaña “Le Premier Bonbon”:** producto estrella e innovador donde CASTALSUR quiere que los estándares de calidad sean muy altos y poder ofrecer un producto excepcional, destacando:
 - el segmento **Gourmet**, con poder adquisitivo y nivel sociocultural por encima de la media

- **Barritas Energéticas “Special Baby” y “Special Sport”:** dada la particularidad de estos productos, CASTALSUR quiere enfocarlo en segmentos especializados pero con gran recorrido:
 - **Segmento embarazadas:** dadas las características y propiedades nutricionales de las castañas, ricas en ácido fólico, baja en grasas y colesterol, CASTALSUR detecta este importante nicho de mercado para explotar, mujeres embarazadas o con la intención de estarlo.
 - **Deportistas:** asimismo, la idea fundamental es aprovechar las características y las propiedades de la castaña como ventaja competitiva y valor de dicho producto para este segmento, dado que tiene un alto índice glucémico junto con un mínimo nivel de grasas.
 - **Segmento Diet:** Asimismo, **Dietistas, Nutricionistas y mercado masivo** que tengan que realizar dietas bajas en colesterol o bajas en grasas, propiedades que presenta la castaña.

Un resumen general y esquematizado de lo anteriormente reflejado lo estableceríamos a continuación:



7. PLAN DE MARKETING

7.2. Mercados y Clientes



Ahora bien, con horizontalidad a todos los productos también se realiza una segmentación desde el punto de vista geográfico, ya que se dirige a ciudades de ***densidad poblacional importante y con gran poder adquisitivo***, entre los destacan aquellas zonas del litoral malagueño (entre Torremolinos y Estepona) donde habita una inmensa colonia de extranjeros, sobre todo alemanes y escandinavos, grandes consumidores de castañas y sus derivados, la zona del Campo de Gibraltar y la zona oriental de Málaga (Axarquía), a los que hay que sumar las grandes urbes como Málaga, Sevilla, Cádiz y Córdoba.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3. Estrategia Comercial

Dado que CASTALSUR es una empresa de reciente creación pero con una base sólida y fuerte basada en unos objetivos claros, se parte de una fuente de operaciones que se sitúa *en la propia nave de la Cooperativa de castañas*, por lo que se pretende aprovechar sus sinergias, sus influencias y su cartera de clientes para dar así más consistencia y realidad a este planteamiento.

Se venderán los productos desde un posicionamiento y puesta de valor distinta, aprovechando los propios canales que nuestra cooperativa nos facilita, así como también con la creación de una potente página WEB que diversifique clientes, productos, precios y mercado.

El objetivo fundamental pasa por:



1. Ser en una marca de referencia en el sector de transformación.
2. Ser una alternativa válida para los productores de castañas.
3. Emplear la variedad Pilonga/Parede en nuestros productos como valor diferencial.
4. Utilización de canales directos e indirectos.
5. Enfoque en el cliente, con una orientación clara a la prevención de la salud.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

6. En definitiva, se va a vender los productos aprovechando nuestros recursos y potencialidad, gestionando correctamente las sinergias que el entorno y la situación que la propia materia prima nos ofrece en los distintos entornos de producción, y a partir de ahí, desde las propias instalaciones, con el apoyo formativo, orientador y de conocimiento de los propios productores, especialmente constituidos en un comité de expertos y sabios, poner en marcha la empresa CASTALSUR.

7.3.1. Ciclo Vital de CASTALSUR

De cara a lograr con éxito el desarrollo de este proyecto, hay que definir los diferentes pasos que CASTALSUR debe seguir desde sus inicios hasta su fase madura, la estrategia comercial a seguir, la cual tiene que ajustarse a los objetivos estratégicos marcados. Para llevarla a cabo, *el ciclo vital se desarrollará en cuatro grandes hitos o fases que definirán la senda del crecimiento de esta empresa.*

CASTALSUR tiene como primer objetivo, y fundamental para la viabilidad del proyecto, dar a conocer todos sus productos en las principales ciudades y áreas metropolitanas españolas y europeas, y ya en una última fase, dar el salto a mercados internacionales no europeos, con el firme propósito de lograr introducirse en un sector tan maduro, ganar cuota de mercado frente a competidores ya instalados y conseguir ser empresa referente en el sector.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial



7.3.1.1. 1ª FASE: penetración y consolidación en el mercado ANDALUZ

Para que este proyecto se lleve a cabo, tiene que ser, asimismo, creíble, real, teniendo presente que la expansión hay que realizarla de manera sostenible y natural. Al tratarse de una empresa de nueva creación, lo más lógico es comenzar por las ciudades con mayor proximidad geográfica, para no incurrir en excesivos costes de distribución, con la intención de crear marca y peso específico empresarial dentro del sector.

Esto se logra consolidando el negocio regional. Para ello, en los años 2013 y 2014, CASTALSUR tiene que conseguir introducirse y asentarse en el mercado regional. Los primeros esfuerzos comerciales irán encaminados a las ciudades con más posibilidades, como son *Sevilla, Málaga, Córdoba y Granada*, dado que son las que cuentan con las áreas metropolitanas más pobladas y las más ricas en términos de renta per cápita.



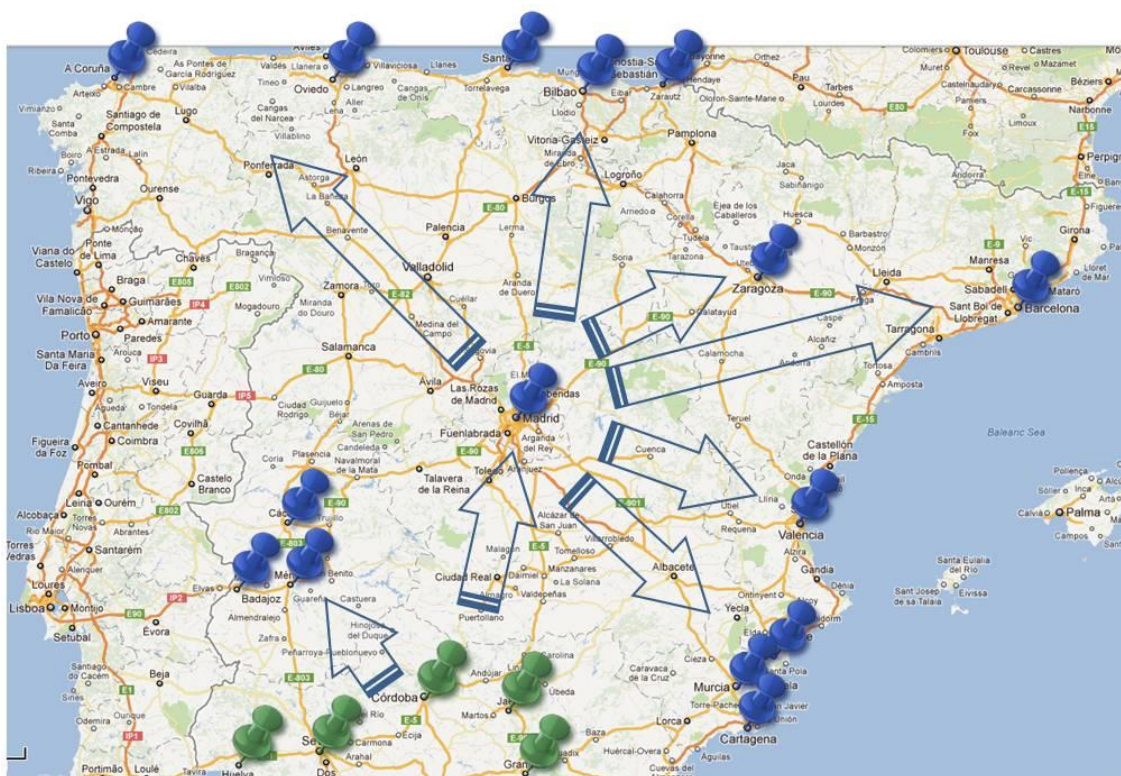
7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3.1.2. 2ª FASE: penetración y consolidación en el mercado ESPAÑOL

Mientras se consolida el mercado regional, CASTALSUR tiene entre sus objetivos aspirar a expandirse al resto del territorio nacional. Esta segunda fase está prevista que se lleve a cabo a partir del 2015.

En este sentido, para que sea una expansión con sentido de la eficiencia y del éxito, los esfuerzos comerciales se centrarán en las ciudades y núcleos metropolitanos más poblados e importantes del territorio nacional, tales como **Madrid, Barcelona, Valencia, Zaragoza, Bilbao** (así como **San Sebastián y Santander** por proximidad a **Bilbao**), **Alicante, Murcia, A Coruña, y las tres grandes ciudades extremeñas**.



Los motivos y razones por las cuales CASTALSUR pretende dar el salto al ámbito nacional se resumen en algunos aspectos tales como los siguientes:

7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

- CASTALSUR, una vez consolidada a nivel regional, adquirido el músculo financiero adecuado, tiene como objetivo encarar zonas geográficas nacionales con el serio planteamiento de identificar otros mercados con características similares al andaluz, y para ello existen factores que nos abocan a ello, tales como hábitos de comportamiento, el propio idioma y las propias costumbres de consumo de productos derivados de la castaña.
- CASTALSUR es ambiciosa y apuesta claramente por el crecimiento, y en este sentido su objetivo se orientará a posibles alianzas con otras empresas con el fin de abarcar una cuota de mercado acorde con las previsiones futuras de nuestra empresa. En este sentido, nuestra acumulación de conocimientos y experiencias en los dos primeros años de vida de la empresa supondrá la explotación de otros mercados.
- La identificación de oportunidades en un sector saturado pero a su vez innovador como el castañoero debe suponer para la empresa otro factor positivo a tener en cuenta. España siempre ha desarrollado por sus especiales características una cultura de consumo de castañas en todo su territorio, quizás ilustrado por los múltiples puestos de castañas que dan color a nuestras calles en el otoño, pero del que poco se conoce, ni su origen ni su recorrido. Esta es nuestra oportunidad de desarrollo y expansión a nivel nacional, junto con otros aspectos como el anterior.
- Nuestra alta preocupación por la calidad y la satisfacción de cada uno de nuestros clientes en el periodo bianual desde su puesta en marcha debe suponer para nuestra empresa el salto cualitativo al escenario nacional, partiendo de la base de una marca consolidada, y una imagen/reputación fuera de toda duda.
- Otros aspectos por los cuales CASTALSUR se plantea su expansión nacional viene dado por factores tales como la diversificación de



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

nuestros productos y mercados, de esta manera se ganará en competitividad no sólo abarcando el mercado andaluz, lo cual podría suponer un riesgo importante sino también otros mercados poco conocidos.

- Ello supondría aumentar la capacidad productiva de la empresa, nos involucraríamos en otros mercados y con seguridad supondría una mayor rentabilidad para CASTALSUR.

Las estrategias de expansión geográfica vendrían definidas en función de parámetros muy cuidadosamente estudiados y se realizarían en función a:

- Productos (opinión y percepción de los productos en el mercado)
- Precios (información de costos y rangos de precios)
- Comercialización (estudio y análisis de distribuidores y su cobertura)
- Competencia (conocer la competencia local de los productos)
- Promoción (por medio de qué introduciríamos los productos, publicidad)



Imagen de plantación de castaños en El Bierzo (León)

7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Con todo lo anterior, llevamos a cabo un estudio concienzudo de mercado, comenzando por aquellas localidades geográficas de mayor población, Madrid, Valencia, Barcelona, Zaragoza, Bilbao, La Coruña,... identificando las necesidades y oportunidades que cada una de estas ciudades puede suponer como motivo de nuestra expansión, y generando las expectativas de consumo que CASTALSUR pretende abarcar en su periplo expansivo.

Dentro de este proceso, en cada una de estas ciudades se lleva a cabo un estudio detenido y paulatino de la población, con un claro marcado de segmentación en función a las características de nuestros productos y adaptados a cada uno de los barrios de estas ciudades, bien en base a su poder adquisitivo, tradiciones, cultura de consumo de cada zona concreta, etc... , así como un estudio de consumo de frutos secos en función de determinadas etapas de año, estacionalidad, organización de grandes eventos, ferias, etc...

Estos detalles anteriores son el punto de inflexión en nuestra estrategia de expansión nacional, manteniendo siempre como objetivo primordial nuestra atención al cliente, la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3.1.3. 3ª FASE: penetración y consolidación en el mercado europeo

Para lograr que CASTALSUR continúe creciendo como empresa y dentro de un contexto macroeconómico nacional adverso como el actual, hay que tener muy presente la expansión internacional. Para ello, se detectan mercados potenciales dentro de la Unión Europea, tanto por su importancia económica como demográfica.



En este sentido, y una vez logrado un tamaño importante para lograr esta acometida, se estima que esta fase comience a partir del año 2017. CASTALSUR tiene claro que los principales núcleos urbanos europeos destacados pueden tener muy buena aceptación de todos sus productos, dado que son, asimismo, grandes consumidores de castañas y, en algunas áreas más concretas, productores y competidores, como en el caso del norte de Italia o el sur de Francia.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Principales Areas Metropolitanas Europeas			
Francesas	Poblacion	Italianas	Poblacion
París	12.269.000	Milan	8.047.000
Lyon	2.218.000	Nápoles	4.996.000
Marsella	1.876.000	Roma	4.363.900
Lille	1.164.000	Venecia-Pádova-Verona	3.267.000
Toulouse	1.102.000	Turín	2.897.000
Burdeos	1.092.000	Bari-Tarento-Lecce	2.603.000
Británicas	Poblacion	Bolonia-Plasencia	1.944.000
Londres	13.945.000	Florenca-Pisa-Livorno	1.760.000
Manchester	4.209.000	Alemanas	Poblacion
Birmingham	2.284.000	Region del Ruhr (Dormunt)	5.036.000
Glasgow	2.176.000	Berlin	4.070.000
Liverpool	1.103.000	Hamburgo	2.550.000
Otras areas europeas	Poblacion	Munich	1.944.000
Moscú	10.562.000	Colonia	1.809.000
Estambul	10.018.000	Francfort	1.756.000
Amsterdam	2.158.000	Stuttgart	1.745.000
Viena	2.112.000	Düsseldorf	1.316.000
Zúrich	1.007.000		
Glasgow	2.176.000		
Liverpool	1.103.000		

Para ello, es necesario aprovechar a los expertos en esta materia, como son las agencias públicas para la promoción exterior, o bien, con acuerdos de colaboración con empresas ya instaladas.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

- **ICEX:** Instituto Español de Comercio Exterior, para introducirnos en los mercados citados para realizar una penetración por canales de distribución propia de CASTALSUR.
- **EXTENDA:** La Agencia Andaluza de Promoción Exterior, al igual que en el caso de ICEX.

Asimismo, aprovechar las relaciones conseguidas con empresas multinacionales de la distribución minoristas en España y que estén presentes en dichos mercados europeos: *Carrefour, Lidl, Aldi*,...

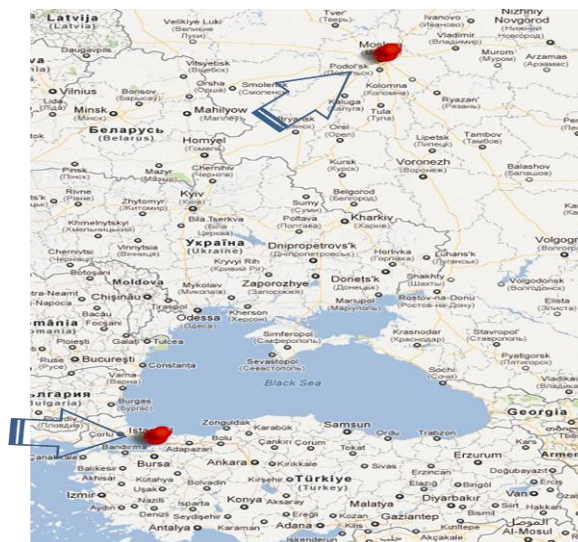
7.3.1.4. 4ª FASE: Penetración en mercados internacionales fuera de la Unión Europea

En esta última fase, aunque lejana, a partir del año 2023, **CASTALSUR** tiene claro los mercados donde quiere llegar con sus productos, dado que son importantes consumidores e importadores de castañas, materia prima fundamental que alimenta este proyecto.

Estos mercados son, asimismo, importantes en términos económicos como demográficos, con grandes posibilidades de lograr el éxito comercial. Así, destacan 3 posibles mercados internacionales fuera de la zona de la Unión Europea.

Por un lado, en la vertiente europea, destacan *Moscú* y *Estambul*, ciudades

cuyas áreas metropolitanas soportan poblaciones *superiores a los 10 Millones de habitantes*, que, unido a sus gustos por los frutos secos y, en concreto, las castañas, el resultado puede ser muy positivo.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial



Por la vertiente Atlántica, una vez analizado y conociendo los gustos y preferencias de los consumidores potenciales, son posibles destinos para la exportación de los productos que CASTALSUR pretende comercializar las ciudades norteamericanas de **Nueva York**, con un área metropolitana superior a los 18 Millones de habitantes; **Chicago**, con más de 9 Millones; **Washington D.C.**, con algo más de 8 Millones; y

Miami, con unos 5 Millones de habitantes.

Para culminar esta fase, el objeto de deseo de CASTALSUR es lograr introducirse en el mercado nipón, por las posibilidades exponenciales que puede aportar, tanto en términos de margen como en el tiempo para su explotación, dado que si se llega a alcanzar sus altos estándares de calidad, se conseguirá un mercado fiel.



Destacan las áreas metropolitanas de **Tokio**, con 13 Millones de habitantes, y **Osaka-Kobe-Kyoto** con 17 Millones de habitantes.



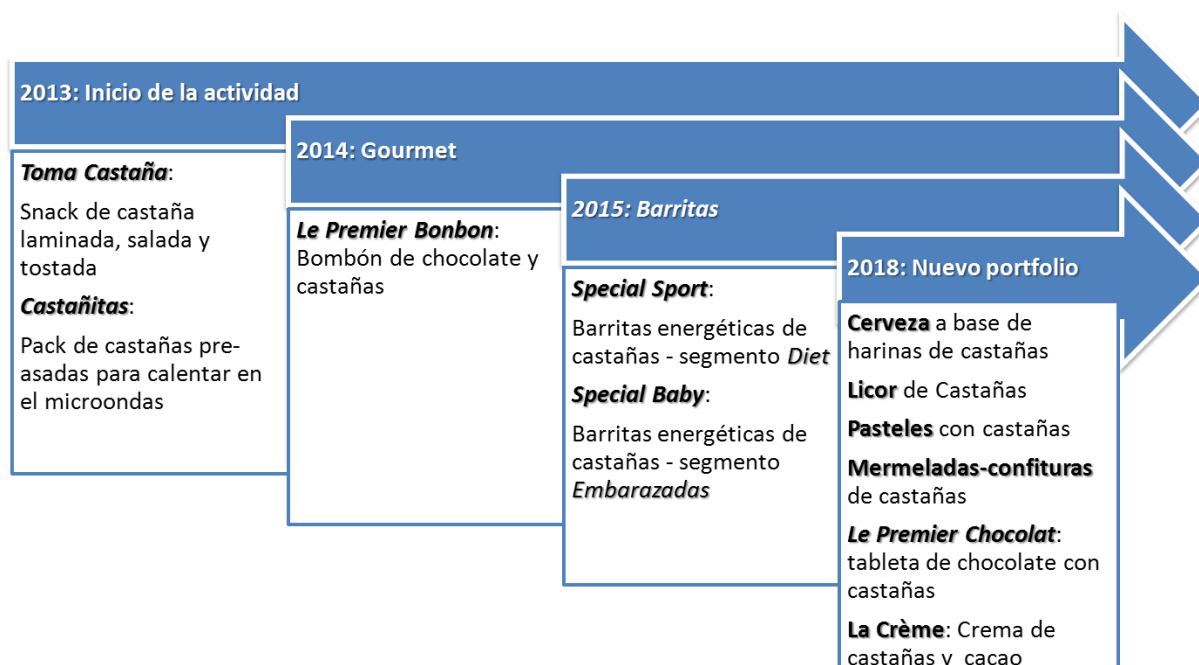
7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3.2. Ciclo Vital por Productos

Para la decisión del ciclo vital por productos, entre otras variables, CASTALSUR ha realizado dos encuestas online anónima con un intervalo de 3 meses de diferencia entre cada una de ellas, con la intención de conocer los gustos y preferencias de potenciales consumidores así como verificar la estacionalidad del consumo.

Como resultado, se ha llegado al siguiente esquema:



Para decidir los productos, por una parte, se han priorizado aquellos que tienen el mayor grado de aceptación por parte de los encuestados que son, en definitiva, los potenciales consumidores, así como los que tienen un valor económico interesante en las encuestas.

Por tanto, se ha retrasado la incorporación de varios productos hasta 2018 con el propósito de que CASTALSUR pueda asumir una envergadura empresarial suficiente para realizar las inversiones necesarias para su producción, marketing y posterior lanzamiento, así como dar a conocer las propiedades y cualidades beneficiosas para la



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

salud que proporcionan las castañas, *ventaja competitiva clara y diferenciadora*, que son desconocidos por el consumidor y que se considera clave para la puesta en funcionamiento de los productos.

A continuación se muestran las encuestas mencionadas junto con sus resultados. La columna V1 muestra el resultado acumulado de los valores “Bastante” y “Mucho”. En la columna V2 se añade el valor “Algo”.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Del siguiente listado de productos, elige una opción de las 4 posibles, en función de tu interés en el mismo,	Encuesta Marzo 2012				Encuesta Diciembre 2011			
	Respuesta	%	V1	V2	Respuesta	%	V1	V2
1. Snack de Castañas (laminadas, saladas y tostadas)	125	100%			108	100%		
Nada	41	33%			29	27%		
Algo	45	36%			41	38%		
Bastante	33	26%	31%	67%	27	25%	35%	73%
Mucho	6	5%			11	10%		
2. Pack de Castañas Asadas (pre-asadas para calentar microondas)	125	100%			108	100%		
Nada	47	38%			24	22%		
Algo	24	19%			28	26%		
Bastante	35	28%	43%	62%	30	28%	52%	78%
Mucho	19	15%			26	24%		
3. Barritas Energéticas de Castañas (tipo Hero Muesli)	125	100%			108	100%		
Nada	46	37%			40	37%		
Algo	48	38%			33	31%		
Bastante	24	19%	25%	63%	26	24%	32%	63%
Mucho	7	6%			9	8%		
4. Bombón de Castañas (tipo Ferrero Rocher)	125	100%			108	100%		
Nada	34	27%			26	24%		
Algo	48	38%			32	30%		
Bastante	26	21%	34%	73%	28	26%	46%	76%
Mucho	17	14%			22	20%		
5. "Nocilla" de castañas	125	100%			108	100%		
Nada	68	54%			36	33%		
Poco	41	33%			43	40%		
Bastante	13	10%	13%	46%	23	21%	27%	67%
Mucho	3	2%			6	6%		
6. Tableta de Chocolate con castañas	125	100%			108	100%		
Nada	32	26%			27	25%		
Poco	40	32%			44	41%		
Bastante	42	34%	42%	74%	25	23%	34%	75%
Mucho	11	9%			12	11%		
7. Pasteles con Castañas (Muffins, Brownies....)	125	100%			108	100%		
Nada	31	25%			30	28%		
Poco	56	45%			28	26%		
Bastante	31	25%	30%	75%	37	34%	46%	72%
Mucho	7	6%			13	12%		
8. Mermeladas y Cofituras de Castañas (Tipo La Vieja Fabrica)	125	100%			108	100%		
Nada	48	38%			44	41%		
Poco	53	42%			30	28%		
Bastante	22	18%	19%	62%	21	19%	31%	59%
Mucho	2	2%			13	12%		
9. Licor de Castañas (tipo Amaretto)	125	100%			108	100%		
Nada	37	30%			23	21%		
Poco	51	41%			42	39%		
Bastante	28	22%	30%	70%	27	25%	40%	79%
Mucho	9	7%			16	15%		
10. Cerveza de Castañas (con harinas de castañas)	125	100%			108	100%		
Nada	65	52%			60	56%		
Poco	39	31%			20	19%		
Bastante	20	16%	17%	48%	18	17%	26%	44%
Mucho	1	1%			10	9%		



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3.3. Posicionamiento y propuesta de valor

En este cónclave aparece un posicionamiento claro y evidente en nuestra empresa ¿por qué nos han de comprar a nosotros los productos elaborados con castañas, y no a otras empresas?

Nuestra propuesta de valor, diferencial y de posicionamiento, con respecto a la competencia pasa indudablemente por una serie de peculiaridades únicas, distintas y exclusivas.

7.3.3.1. Enfoque Salud

Las propiedades de las castañas que nuestra empresa utiliza en sus productos presentan unas características propias lo que nos permite enfocarlas hacia segmentos de clientes muy definidos y concretos.



La castaña destaca por su moderado aporte energético y una composición similar a la de los cereales. Su aporte energético es inferior al de la mayoría de los frutos secos (tiene menos grasa), lo que la hace un alimento energético ideal para

deportistas, además tiene un alto contenido en agua y en nutrientes reguladores. Tiene también mucha fibra y ácido fólico, que en este caso es muy recomendable para las embarazadas.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Tabla de composición (100 gramos de porción comestible):

Cal	Hidratos de carbono (g)	Proteínas (g)	Fibra (g)	Grasa (g)	Calcio (mg)	Fósforo (mg)	Magnesio (mg)	Folatos (mcg)
165	36,6	2	5.5	2.2	145	256	234	141

Por tanto, vamos a aprovechar estas cualidades nutritivas de la castaña para resaltar la calidad de nuestros productos. Vamos a darle un enfoque prioritario hacia la salud ante cualquier otro. Debemos trabajar para que los clientes incluyan este alimento y los productos elaborados con ellas en su dieta diaria, y como complemento de un aporte vitamínico. Estará presente en toda nuestra gama de productos junto a otros ingredientes que conformen unos productos de calidad, diferenciadores y exclusivos.

Nuestro valor diferencial es nuestro enfoque hacia la salud como aporte diario en la dieta alimenticia, en este sentido las castañas contienen un aminoácido esencial que se denomina **metionina**, que es un gran antioxidante para el cuerpo humano además de su gran aportación de azufre. Es uno de los principales elementos de consolidación de las proteínas implicadas en la formación de células y tejidos.

Las castañas en su composición y propiedades contienen una gran cantidad de este elemento y por ello son muy recomendables desde el punto de vista médico para tratar todas aquellas enfermedades que tienen relación con la depresión, ansiedad, colesterol y el propio Parkinson.

En este sentido, es importante este valor diferencial que poseen las castañas con respecto a la familia de los frutos secos. Su especial respuesta ante los problemas de salud como los referidos anteriormente y que descansan en los distintos estudios médicos publicados suponen una realidad manifiesta y contrastable que Castalsur



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

pondrá siempre de relieve en la comercialización de sus productos como uno de sus más firmes baluartes.

Valor Diferencial: LA CASTAÑA PILONGA y PAREDE.

CASTALSUR utiliza como materia prima en sus productos una variedad de castaña única en el mundo, de producción exclusiva en el Valle del Genal (Málaga) y el Bierzo (León), se trata de la castaña de variedad Pilonga y Parede, respectivamente. Destacan no sólo por sus propiedades, sino también por su mayor tamaño, textura, sabor, dulzura y calidad con respecto al resto de variedades

La producción mundial se focaliza tanto en el Valle del Genal como en la Comarca del Bierzo, forma parte de la diferencia autóctona de ambas comarcas, y CASTALSUR tiene la posibilidad de contar para la elaboración de sus productos con esta materia prima de insuperable calidad.

Su utilización lleva el sello de calidad sobre todo en aquellos productos destinados al sector gourmet, y en concreto, al bombón de castañas, del cual CASTALSUR quiere junto con nuestro pack de castañas que sean nuestros productos estrellas desde la perspectiva diferencial.



Castañas variedad Pilonga y Parede

Adjuntamos un cuadro comparativo de la castaña variedad pilonga con relación al resto de variedades donde se observa claramente en su composición química su diferenciación en sus distintas modalidades de consumo con respecto al resto.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Composición química de la castaña Pilonga y resto

En 100 gr	Fresca	Asada	Cocida	Confitada	Pilonga
Agua	57,3%	30,7%	65,45%	26,27%	12,5%
Grasa (mg)	1,8	1,7	1	0,6	3
Proteínas (mg)	3,7	6	2,6	2,7	5
Glúcidos (mg)	32,8	53,2	26,3	67	69
Fibra (mg)	2,1	3,2	2	1,6	5,4
Calcio (mg)	22,3	13,5	9	8	28,7
Fósforo (mg)	69	42,3	27	26	88
Vitamina B1	159,3	180	23	31	125,6
Vitamina C	4,5	7,8	32	0,5	4
Valor Energético (cal)	268	174	132	300	345

7.3.3.2. El Origen de la materia prima y su etiología

Otro de los puntos diferenciadores de nuestro posicionamiento viene dado por el origen de nuestra materia prima, castañas producidas en un enclave natural dentro de la provincia de Málaga y León, sin ningún tipo de abono artificial y de la mano de los propios cosecheros. Además, se apuesta desde hace tiempo por un tipo de producción ecológica, dado que no se utiliza en sus distintos procesos de producción ningún tipo de conservante, herbicida o composición química que pueda alterar su proceso natural, lo cual supone un acicate más de diferenciación con respecto a otros frutos secos.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Esta diferenciación y exclusividad forma parte de nuestro posicionamiento y valor estratégico en la venta de nuestros productos.



A todo ello se une también todo lo relacionado con los valores tradicionales y culturales de la comarca, próximo y en vías de desarrollo para ser considerada IGP (Indicación Geográfica Protegida) así como posible reserva natural de la biosfera por la U.E.

La conjugación de estos recursos naturales, los valores tradicionales conservados en las comarcas, las propuestas culturales y gastronómicas como realce de su materia prima, el enclave único y distinto, así como las propias cualidades de la pilonga, hacen que nuestra materia prima se convierta en el eje central de nuestra diferenciación.

Nuestros productos en su conjunto llevan aparejado la etiqueta selectiva y exclusiva en cada una de sus versiones, como atractivo de acercamiento al cliente y propuesta de producto de calidad.

7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3.3.3. *Comité de Asesoramiento, Comité de Expertos*

CASTALSUR, en su apuesta constante por la innovación y el estudio de sus productos, crea la figura de nuestro Comité de Asesoramiento, compuesto en este caso por productores de castañas del Valle del Genal que conjuntamente con los promotores de la empresa se encargarán de realizar labores de seguimiento, control y consulta sobre todo lo relacionado con la utilización de la materia prima, más concretamente sobre la variedad pilonga. Dada su experiencia y conocimiento tanto del entorno como de los distintos procesos productivos, su misión de cara al proceso de implantación de nuestra empresa resultará de una importancia extrema, por cuánto su aportación en los distintos ciclos de vida va a resultar clave para la consecución de productos de calidad en sus distintas fases.

Su objetivo será la introducción de mecanismos de mejora, información sobre la utilización de otro tipo de variedades de castañas, mecanización e innovación en los procesos de recogida así como todo lo concerniente a la labor de mantenimiento de los sotos, todo ello con el fin manifiesto de una mejora continua con el objetivo marcado de la calidad y diversificación.

7.3.4. **Canales de Distribución**

En el cuadro adjunto, obtenido del ya citado estudio *Consumo Alimentario en España*, realizado por el *Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente*, se observa las cuotas de los lugares de compra según los hábitos de compras y afluencia de los **hogares** durante el año **2011**, segmento donde se engloban, prácticamente, la totalidad de los clientes potenciales de CASTALSUR:

- En el cómputo global - TOTAL ALIMENTACION – el **56,60%** de las compras realizadas por este segmento están efectuadas en establecimientos de los distribuidores minoristas tipo **Hipermercados, Supermercados y Autoservicios (Cash & Carry)**.



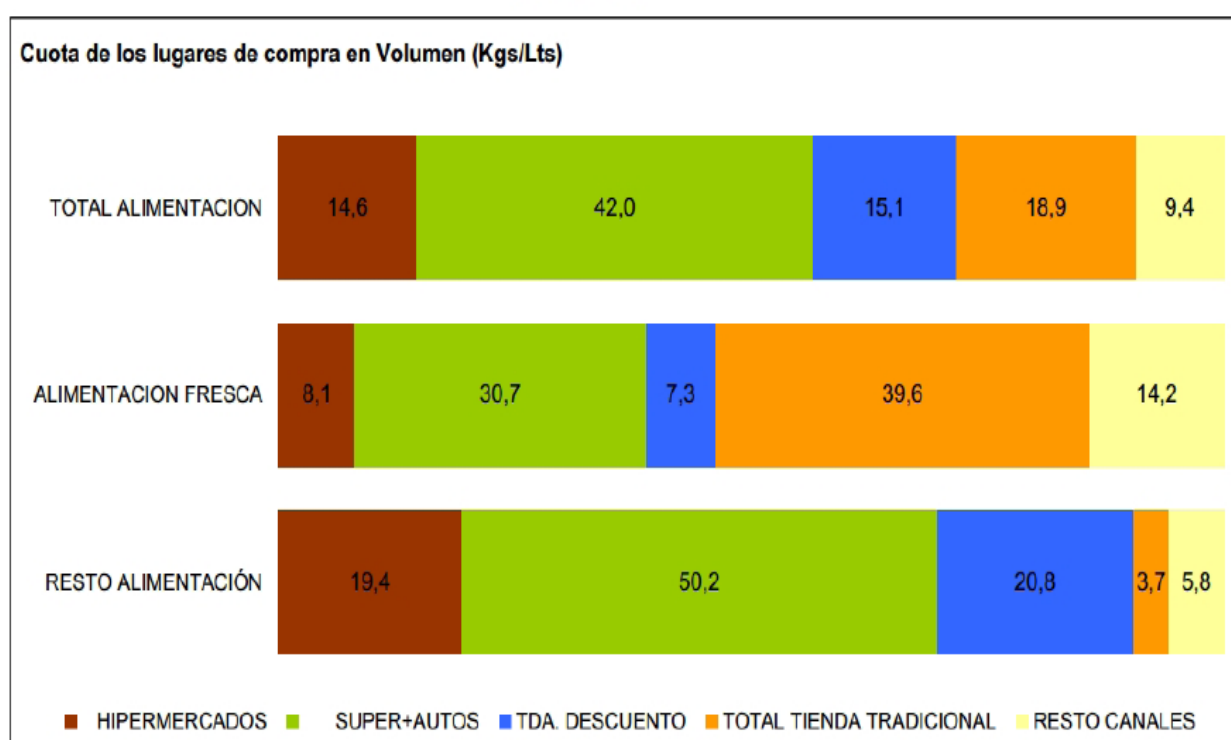
7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

- Si no se tiene en cuenta la parte correspondiente a ALIMENTACION FRESCA, la afluencia de los hogares a estos tipos de establecimientos aumenta hasta situarse en el **69,60%** de las veces.

CONSUMO ALIMENTARIO EN EL HOGAR

AÑO 2011



TOTAL TIENDA TRADICIONAL: Tda. Tradicional, Pescadería, Carnicería/Charc, Panadería, Tda. Congelados, Mercados y Plazas.
RESTO CANALES: Mercadillos, Autoconsumo, Economato/Coop, Herboristería, Farmacia, Venta Domicilio, Lechería, Bar-Bodega

Teniendo presente estos datos tan significativos, la primera conclusión que se obtiene, de cara a un planteamiento óptimo de la estrategia comercial de CASTALSUR, es que la ponderación sobre los establecimientos tipo **Hipermercados, Supermercados y Autoservicios (Cash&Carry)** será del **70% del total** de los recursos y esfuerzos comerciales dedicados a los canales de distribución.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Por lo tanto, CASTALSUR tiene que aprovechar la red de los principales distribuidores minoristas existente en las principales ciudades españolas, siguiendo los objetivos estratégicos marcados, con el objetivo claro de dar a conocer y vender los diferentes productos de su portafolio. Para ello, se anexa una relación de un total de **190** de los principales distribuidores minoristas nacionales como **futuros clientes distribuidores** de CASTALSUR.

El **restante 30%** de los recursos comerciales irán destinados a la comercialización de su gama de productos a través de otros canales de distribución **retail**:

- **Tiendas Descuento**: son establecimientos que tienen mucha afluencia de clientes, con más del **20%** de cuota de los lugares de compra, para compras resto alimentación. Es por ello que CASTALSUR no quiere dejar de lado este tipo de establecimientos, sobretodo, dentro del actual contexto de crisis económica, dado que son los únicos establecimientos que han experimentado un crecimiento de las ventas en 2011 (**0,9%** con respecto al año 2010)
- **Tiendas Tradicionales**: aquellas tiendas tradicionales multiproducto más destacadas por facturación y zona de influencia, ya que, asimismo, tienen una cuota importante de afluencia.
- La **propia Web** de CASTALSUR: es fundamental disponer de una plataforma online para darse a conocer, la cual aportará valor y posicionamiento. Asimismo, disponer de un canal directo para consumidores y clientes en el que puedan consultar y resolver sus dudas, acceder a información y noticias, , así como para poder realizar pedidos de manera más fácil y cómoda. La web estará alojada en la siguiente dirección ya registrada:

www.castalsur.es



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

- **Otros distribuidores minoristas:** este canal, aunque de menor calado o peso específico en el cómputo total de distribuidores, es, asimismo, fundamental para que CASTALSUR pueda dar sensación de cercanía y de proximidad hacia los consumidores potenciales. Es por ello, que habrá una especial atención a estos distribuidores por parte de la **red de fuerzas de ventas**, para los establecimientos situados en barrios y núcleos de población más densos:
 - **Farmacias, Parafarmacias y tiendas especializadas:** dado que existen tres segmentos muy definidos específicos para los productos **Special Baby** y **Special Sport**.
 - **Tiendas Delicatessen y/o tiendas Gourmet:** centrados en aquellos situados en las zonas más exclusivas e importantes de las principales ciudades españolas, dado que el producto especialmente elaborado para el segmento Gourmet, **Le premier bonbon**, será vendido, con mayor intensidad, a través de estos canales de distribución.

El organigrama de seguimiento con los distribuidores se llevará a cabo bajo el control de nuestra dirección comercial junto con la gerencia de la empresa, se encargará del control, seguimiento y logística desde un primer momento, con el fin de poder atender la demanda que se produzca. Esta dirección comercial se va a caracterizar por un conocimiento importante del sector, debido a que nuestra gama de productos elaborados requiere de un profesional que comunique los valores diferenciales al cliente frente a la competencia.

Respecto a los distribuidores, Castalsur tendrá en cuenta aspectos importantes que garanticen el cumplimiento de un servicio y atención exquisito, algunos de los cuales se resumen en una experiencia reconocida en la distribución, cumplimiento de plazos



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

y planificación adecuada de las zonas de reparto, serias condiciones de pago, facturación, estructura comercial de estos distribuidores, etc.

Los distribuidores con los que Castalsur comenzará su andadura comercial se resumen en el anexo expuesto a final de este plan de marketing, está configurado y distribuido por provincias, desde una perspectiva regional y nacional.

Castalsur apuesta por este tipo de distribuidores con características muy definidas y concretas, que se resumen en que trabajan principalmente en el sector de frutos secos, trabajan las tiendas especializadas, tienen gran capacidad de distribución, ya que llegan a todos los sectores y mantienen apoyos en aquellas zonas a las que no se llega con frecuencia (subdistribuidoras).

No obstante, Castalsur colaborará igualmente con otros distribuidores ya con experiencia en el mundo de la castaña más concretamente, y que se resumen en la siguiente relación (tienen la peculiaridad de ser clientes y proveedores habituales de la sociedad cooperativa de castañas Valgenal) :

ANDALUCIA

Productos del Campo Andaluz, S.L.
(Dúrcal)

Romero y Zúñiga, S.L. (Güejar-Sierra)

Nufri, S.L. (Sevilla)

Corticata (Huelva)

Byblos Fruit, S.L. (Granada)

RESTO DE ESPAÑA

Cultivar (BARCELONA)

Cooperativa del Jerte (CÁCERES)

Hijos de Luis Rodríguez S.L.
(TARRAGONA)

FRUTAS CAMPELO (LEÓN)



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3.5. Alianzas comerciales

Como novedad, introducimos dentro de nuestro esquema comercial acuerdos bilaterales comerciales. En esa línea, *Patatas Millán de Campillos (Málaga), Patatas El Campesino (Igualeja), Castañas Mena y Castañas El Niño (Granada)* se convierten en un aliado más, dentro de nuestra estructura comercial como parte integrante de política de ventas, dado que conocen perfectamente este sector y cuenta con un importante potencial logístico y de clientes sobre todo en la provincia de Málaga y Costa del Sol.

La estrategia de este proceso de alianzas en esta fase pasa por una serie de connotaciones bien claras y definidas, como son las siguientes:

- CASTALSUR parte entre sus objetivos generales de una optimización de recursos a todos los niveles y uno de ellos pasa por la formalización de *alianzas clave con empresas que conocen el sector*, con un planteamiento clave en el recorte de gastos y con una focalización evidente en la reducción de riesgos ante posibles eventuales barreras, de ahí que nuestra política de socios dentro de nuestra primera fase comercial se estructura basándonos en nuestro propio equipo comercial conjuntamente con esos socios colaboradores.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

- Estas alianzas suponen un afianzamiento de la línea de negocio de CASTALSUR con una perspectiva comercial bien estructurada, con un sistema de alianzas basadas en la colaboración mutua, conocimiento y segmentación de clientes, operativa de ventas, proceso integrador de sistema operativo productivo, desarrollo de nuevas líneas de actuación y sinergia, muchas posibilidades de ampliación de negocio, reducción de costes y desarrollo/dinamización de la comarca.

7.3.6. Política de Precios

CASTALSUR define una política de precios acorde con los campos en los que competirá cada uno de sus productos.

Como punto inicial, se determina el **precio mínimo** a aplicar, que se obtendrá del correspondiente estudio de costes fijos y variables de cada producto del portafolio que se encuentra tanto en el Plan de Operaciones como en el Plan financiero.

Por otra parte, se encuentra el **precio máximo** que un consumidor está dispuesto a pagar por cada uno de los productos. Este precio, en principio, no es conocido ya que la percepción de la propuesta de valor de un producto nuevo para el consumidor es algo desconocido. Si bien, para ayudar a obtener este dato, se ha realizado un estudio exhaustivo de los productos de la competencia directa que existen en el mercado alimentario español, unido, por otra parte, a los resultados de las encuestas ya citadas anteriormente con la intención de detectar el poder de compra de los consumidores

Para la fijación de los precios de los productos, CASTALSUR opta por una estrategia de fijación acorde con los que se plantean en los mercados con los que se va a competir. Dicha estrategia para cada producto es:

- **Snack de castaña TOMA CASTAÑA:** El snack compete en un segmento muy maduro y copado de oferta, con lo que la política de precios irá



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

destinada a obtener cuota de mercado mediante unos precios ajustados pero teniendo en cuenta la propuesta de valor diferencial que ofrece CASTALSUR.

- **Pack de castaña** CASTAÑITAS: Este producto, sin competencia en el mercado, tiene como referencia en el consumidor, los puestos callejeros en el otoño o invierno en las ciudades. El precio en dichos puestos oscila entre 2€ y 3€ para un cartucho de unas 5-7 castañas, teniendo en cuenta que esta compra suele estar asociada también con que alguna suele estar en mal estado.
- **Bombón de castaña** LE PREMIER BONBON: El posicionamiento del producto es en un segmento gourmet con lo que se opta por una estrategia de precios basada en valor percibido por el cliente. El precio ampliará sobradamente a los costes establecidos e igualará a productos en ese mercado.
- **Barritas de castañas** SPECIAL SPORT y SPECIAL BABY: La propuesta de valor de este producto es muy similar a lo que hay en el mercado con lo que se actuará de forma similar al snack, precios competitivos teniendo en cuenta las fortalezas y diferencias respecto a la competencia.

Hay que tener en cuenta que al precio estipulado, habrá que aplicarle un **margen mínimo** del **25%** a los productos que se comercialicen directamente por el **canal Web**, dado que es único canal en el que se realiza la venta directamente al consumidor final.

A los precios finales de venta de cada uno de los productos se le aplicará el Impuesto del Valor Añadido Reducido, que corresponde actualmente el 8 % por tratarse de productos de alimentación.

Con todo esto, el precio estipulado para el año inicial 2013, año de entrada del producto es:





CÁLCULO DE PRECIO BASADO EN PRECIO A DISTRIBUIDOR ESTABLECIDO

MARGENES SEGUN INTERMEDIARIOS			IVA
25%	30%	20%	8%

Productos	Marcas	Envase y contenido	Gramos por envase	Unidades de venta por envases	Gramos totales por unidad vta.	Coste por kilo	Coste directo producto	Tarifa CASTALSUR a distribuidor	Precio Distribuidor a HORECA	Precio Distribuidor a Alimentación	Precio Alimentación a Consumidor	PVP estimado total a Consumidor	PVP estimado por unidad a Consumidor
Snack de castaña	Toma Castaña	Lata	50	18	900	2,58 €	2,32 €	9,75 €	12,19 €	13,69 €	16,43 €	17,74 €	0,99 €
Snack de castaña	Toma Castaña	Lata	150	10	1.500	2,48 €	3,72 €	14,25 €	17,81 €	20,01 €	24,01 €	25,93 €	2,59 €
Snack de castaña	Toma Castaña	Bolsa	50	20	1.000	2,26 €	2,26 €	9,60 €	12,00 €	13,48 €	16,18 €	17,47 €	0,87 €
Snack de castaña	Toma Castaña	Bolsa	100	20	2.000	2,15 €	4,30 €	16,25 €	20,31 €	22,82 €	27,38 €	29,57 €	1,48 €
Pack de castañas	Castañitas	Cucurucho	100	15	1.500	1,47 €	2,20 €	15,50 €	19,38 €	21,76 €	26,11 €	28,20 €	1,88 €
Pack de castañas	Castañitas	Cucurucho (3 uds)	300	10	3.000	1,37 €	4,10 €	26,00 €	32,50 €	36,50 €	43,80 €	47,30 €	4,73 €
Bombón de castañas	Le Premier Bonbon	Bote Cristal	150	10	1.500	6,80 €	10,20 €	45,00 €	56,25 €	63,18 €	75,82 €	81,89 €	8,19 €
Barritas de castañas	Special Sport	Caja (6x20grs)	120	20	2.400	7,52 €	18,05 €	33,00 €	41,25 €	46,33 €	55,60 €	60,05 €	3,00 €
Barritas de castañas	Special Baby	Caja (6x20grs)	120	20	2.400	7,52 €	18,05 €	33,00 €	41,25 €	46,33 €	55,60 €	60,05 €	3,00 €

7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Comparativa con otros productos similares o sustitutivos:

Productos	Marcas	PVP por unidad Consumidor	Gramos por envase	Productos Similares o Sustitutivos	Marcas	PVP por unidad Consumidor
Snack de castaña	Toma Castaña	0,99 €	Lata 50 gr	Cacahuets salados 75 gr	Eagle	1,29 €
Snack de castaña	Toma Castaña	2,59 €	Lata 150 gr	Pistachos Lata 250 gr	El Corte Ingles	6,15 €
Snack de castaña	Toma Castaña	0,87 €	Bolsa 50 gr	Almendras Saladas 75gr	Eagle	1,89 €
Snack de castaña	Toma Castaña	1,48 €	Bolsa 100 gr	Nueces Peladas 100 gr	Borges	2,49 €
Pack de castañas	Castañitas	1,88 €	Cart. 100 gr	Palomitas 85 gr	Popitas Borges	1,25 €
Pack de castañas	Castañitas	4,73 €	Cart. 300 gr	Palomitas 255 gr	Popitas Borges	3,05 €
Bombón de castañas	Le Premier Bonbon	8,19 €	Bote 150 gr	Bombones 200grs	Lindt	12,50 €
Barritas de castañas	Special Sport	3,00 €	Caja 120 gr	1 Barrita energética 23 gr	Isostar Pulse Avellana	2,45 €
Barritas de castañas	Special Baby	3,00 €	Caja 120 gr	mini Barritas almendra 150gr	Aptonia	3,95 €



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3.7. Estimación de ventas

CASTALSUR pretende ser prudente en sus estimaciones de ventas, como se ha podido comprobar en su estrategia comercial, dada la dificultad del contexto macroeconómico actual y las previsiones de crecimiento económico de los próximos años tanto a nivel regional, nacional y europeo.

Cabe recordar tanto el ciclo vital de CASTALSUR como su ciclo vital por productos, donde se prevé que en el año 2013 inicie su actividad con dos de sus productos, el Snack de castañas Toma Castaña y el Pack de Castañas Asadas Castañitas, cuyo mercado objetivo es el citado mercado de Frutos Secos; y que en el año 2014 se incluya el sector de bombones con “Le Premier Bonbon” junto con una mayor cobertura geográfica al territorio nacional. En 2015 se realizará la incorporación de los productos Barritas Energéticas Special Baby y Special Sport.

Escenario Realista

En el escenario realista, escenario de referencia para los cálculos y estimaciones correspondientes, se ha tenido en cuenta la salida del estancamiento de la economía española para 2015 y la aventura al mercado europeo de CASTALSUR a partir del primer trimestre de 2018:

- La Tasa de Crecimiento Anual de los volúmenes de facturación de los diferentes mercados es del 2%, teniendo presente una tasa de inflación baja, entorno al 1%-2%.
- Las diferentes Cuotas de Mercado iniciales que aspira a conseguir CASTALSUR en cada uno de los diferentes mercados son:
 - Mercado Frutos Secos: **0,023% y 0,018% para el año 2013**
 - Mercado Bombones: **0,145% para el año 2014)**
 - Mercado Dietéticas: **0,400% para el año 2015**





7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

<u>Escenario Realista</u>		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tamaño Mercado Frutos Secos (en Miles de €)		762.300,00	773.734,50	785.340,52	797.120,63	809.077,43	821.213,60
Cuota Mercado para snack <i>Toma Castaña</i>	%	-	0,023%	0,035%	0,051%	0,071%	0,094%
	Miles de €	-	174,09	274,87	406,53	574,44	767,83
Cuota Mercado para Pack <i>Castañas</i>	%	-	0,018%	0,029%	0,049%	0,064%	0,085%
	Miles de €	-	139,27	227,75	390,59	517,81	698,03
Total en Mercado Frutos Secos	Miles de €	-	313,36	502,62	797,12	1.092,25	1.465,87
Tamaño Mercado Bombones (en Miles de €)		124.224,64	126.088,01	127.979,33	129.899,02	131.847,50	133.825,22
Cuota Mercado para Bombones <i>Le Premier Bonbon</i>	%	-	-	0,145%	0,285%	0,390%	0,500%
	Miles de €	-	-	185,57	370,21	514,21	669,13
Total en Mercado Bombones	Miles de €	-	-	185,57	370,21	514,21	669,13
Tamaño Mercado Dietéticas (en Miles de €)		28.324,74	28.749,61	29.180,86	29.618,57	30.062,85	30.513,79
Cuota Mercado para Barritas <i>Special Baby</i>	%	-	-	-	0,400%	0,569%	0,750%
	Miles de €	-	-	-	116,72	168,53	225,47
Cuota Mercado para Barritas <i>Special Sport</i>	%	-	-	-	0,400%	0,569%	0,750%
	Miles de €	-	-	-	116,72	168,53	225,47
Total en Mercado Dietética	Miles de €	-	-	-	233,45	337,06	450,94
FACTURACION TOTAL CASTALSUR		-	313,36	688,19	1.400,78	1.943,52	2.585,94

7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

7.3.8. Competencia

7.3.8.1. *Análisis de los principales competidores*

Barritas energéticas

En el mercado de las barritas energéticas existe mucha variedad de productos pero en ninguno de los casos las barritas tienen como componente la castaña. Por otra parte, CASTALSUR enfoca su propuesta de valor a las embarazadas, que actualmente no disponen de barritas energéticas dirigidas especialmente para sus necesidades.

En la siguiente tabla se muestran las principales barritas del mercado de deportistas y de vida sana.

Marca (Empresa)	Enfoque y propuesta de valor	Peso (g)	Precio	Precio por kilo
Grefusa	Barrita ecológica para deportistas con frutos secos (avellana, uvas pasas, albaricoques, cerezas y miel)	40	1,39 €	34,75 €
Borges	Barra energética de 30 gr. a base de Frutos Secos y Maltodextrina, de agradable sabor, fácil digestión y muy bajo contenido en grasas	30	1,41 €	47,00 €
Frutos secos Reyes	Con frutos rojos y bajo contenido en grasas (estuche de 6 unidades)	129	2,64 €	20,47 €
Matutano	Proporciona al cuerpo una mezcla ideal de tres fuentes de PROTEÍNAS de alta calidad que suministran materiales de construcción para la regeneración rápida y efectiva de los músculos, además favorecen la curación de lesiones musculares	90	3,34 €	37,11 €
Eagle	Aporte de energía antes y después del esfuerzo físico	55	2,05 €	37,27 €
Son Sánchez	Exquisitas barritas de proteína crujientes. Olvídate de todas la barritas que has probado hasta ahora, OhYeah! de ISS no tienen nada que ver (12 barritas de 85 gramos)	1020	30,90 €	30,29 €
Barritas de naranja (Sanavi)	Sanavi Barritas Naranja Con Isoflavonas De Soja	200	3,05 €	15,25 €

Productos snack/frutos secos



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

En el mercado de los snack de frutos secos existe una enorme competencia, pero fundamentalmente se centra en la venta envasada con un pequeño tratamiento de los propios frutos secos. CASTALSUR pone su foco en un fruto que no se vende como snack, no entra por tanto en esa hipotética guerra de precios.

La siguiente tabla muestra precios medios de productos a tenor de su consulta en distintos establecimientos:

Producto	Empresa	Envase	Peso (g)	Precio medio	Precio por kilo
Almendra cruda	Marca blanca	Bolsa	200	2,25 €	11,25 €
Almendra marcona	Borges	Bolsa	100	2,49 €	24,90 €
Almendra marcona	El Corte Inglés	Lata	311	10,80 €	34,73 €
Almendra marcona	Marca blanca	Bolsa	200	2,30 €	11,50 €
Almendras con cáscara	Pizarro	Malla	300	3,75 €	12,50 €
Almendras saladas	Eagle	Bolsa	75	1,89 €	25,20 €
Almendras saladas	Eagle	Bolsa	100	2,22 €	22,20 €
Avellanas tostadas	Borges	Bolsa	100	2,49 €	24,90 €
Avellanas tostadas	El Corte Inglés	Lata	311	8,70 €	27,97 €
Avellanas tostadas	Marca blanca	Bolsa	200	1,65 €	8,25 €
Cacahuete al natural	El Corte Inglés	Bolsa	150	1,70 €	11,33 €
Cacahuetes salados	Eagle	Bolsa	75	1,29 €	17,20 €
Cacahuetes salados	El Corte Inglés	Bolsa	150	1,95 €	13,00 €
Cacahuetes salados	El Corte Inglés	Lata	311	5,20 €	16,72 €
Nueces al natural	El Corte Inglés	Lata	200	9,70 €	48,50 €
Nueces california	Pizarro	Malla	500	5,50 €	11,00 €
Nueces california peladas	Borges	Bolsa	100	2,49 €	24,90 €
Piñón crudo	El Corte Inglés	Bolsa	50	4,50 €	90,00 €
Piñón crudo	Marca blanca	Bolsa	1000	44,00 €	44,00 €
Piñón crudo	Mironous	Bolsa	100	3,95 €	39,50 €
Pistachos	Borges	Bolsa	100	2,49 €	24,90 €
Pistachos	Eagle	Bolsa	100	2,61 €	26,10 €
Pistachos	El Corte Inglés	Lata	250	6,70 €	26,80 €
Pistachos	El Corte Inglés	Bolsa	150	4,15 €	27,67 €



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

A continuación, se realiza un recorrido por las principales firmas que realizan una transformación de diversos frutos secos.

Grefusa Empresa española líder en la elaboración de los frutos secos, snacks y horneados de pan más divertidos y sorprendentes, que además de sabrosos y de calidad excelente, te alimentan, porque son buenos. Con una larga trayectoria en nuestro sector, cuentan con más de ocho décadas de historia y son una de las compañías más importantes de Europa en el sector con más de 8 marcas, algunas tan reconocidas como Pipas G, MisterCorn o El Piponazo. De las instalaciones, de más de 35.000 m², salen cada día 1,2 millones de bolsas de los frutos secos, snacks y horneados de pan más sabrosos, crujientes y frescos. Para conseguirlo, cerca de 700 especialistas trabajan cada día en Alzira (Valencia) en las distintas líneas de producción o en departamentos como Marketing, Comercial, Administración y Finanzas, I+D+i, Calidad, Recursos Humanos, Compras e Ingeniería.



Productos:

- Pipas
- Maíz
- Snack extrusionados
- Snacks
- Palitos de pan

Como precio medio por kilo, en función del producto, entre 16-8€.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Borges. Borges es fruto de los valores mediterráneos. Valores que hoy difunde en todos los rincones del mundo, con productos naturales de calidad, sanos y sabrosos. Para que todas las personas se beneficien de los estándares de calidad y cualidades de la cultura, vida y dieta mediterráneas. Como embajador de las virtudes de esta cultura y dieta mediterráneas, Borges tiene siempre como objetivo la búsqueda de la Excelencia, fin que marca todas y cada una de las estrategias desarrolladas por el Grupo para conseguirlo: La Gestión de la Tradición, de los orígenes mediterráneos del Grupo Borges y del know-how de una compañía centenaria. La Gestión de la Identidad, de los valores intrínsecos a la marca, sabor, calidad, disfrute, salud... La Gestión de los Recursos, en una continua búsqueda de la Excelencia, teniendo a la mediterraneidad y la calidad como principales activos de la marca y del Grupo. La Gestión de las Personas, del talento y las capacidades que el equipo aporta al Grupo, con una implicación total y recíproca. La Gestión del Compromiso, la ética empresarial reflejada en las políticas de Responsabilidad Social Corporativa que el Grupo Borges desarrolla. Todas estas políticas y sus resultados, están reflejados en la Memoria Corporativa anual 2010. Una Memoria que describe el carácter del Grupo, su dirección y los logros conseguidos, así como los objetivos futuros.



Tipología de productos:

- Frutos secos y frutas desecadas. Todo tipo de frutos secos y precios por kilo entre 8-12€.
- Snacks microondas. Producto “Popitas”, palomitas en pequeños envases que se hacen en el microondas. 100gr unos 0,85€.
- Otros: Aceites, Vinagres y Vinagretas



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Frutos secos Reyes. Empresa andaluza destinada a la elaboración y distribución de frutos secos, así como también, actualmente fabricamos bebida refrescante



aromatizada y snacks. Cuentan con una amplia gama de productos, uno de los productos estrellas son las pipas de girasol. Contamos con delegaciones en Jerez, Algeciras, Sevilla, Córdoba, Jaén, Cádiz, Málaga, Huelva. Productos:

- Pipas
- Cacahuetes
- Altramuces
- Almendras
- Avellanas

Precio medio variable en torno a 6-9€/kilo.



Matutano. La firma Matutano, del grupo PepsiCo, controla el 56 % del mercado español de snacks, y tiene más de cien mil vendedores que visitan quincenalmente a ciento cincuenta mil clientes, esta actividad genera un enorme volumen de datos. Por otra parte Frit o Lay, el equivalente de Matutano en

Estados Unidos tiene diez mil vendedores que visitan regularmente unos cuatrocientos mil puntos de venta, de igual manera manejan enormes cantidades de datos. Ambas empresas han aprovechado dicha información para responder a las exigencias del mercado. Productos:

- Snacks 7-14€/Kilo
- Frutos secos 8-15€/Kilo
- Tradicionales
- Pipas



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Eagle. Marca de frutos secos más selecta y Premium, sigue ofreciendo a sus consumidores a lo largo de los años, la más estricta selección en



cuanto a calidad, origen y sabor. Todos los productos EAGLE se seleccionan en las mejores plantaciones y se elaboran con la más estricta calidad en el arte del tueste y salado que les proporciona su inconfundible sabor. Gracias a su extensa gama de productos y a la continua innovación, EAGLE consigue transportarte a un mundo de mágicas sensaciones. Pertenece al grupo BIMBO IBERIA. Desde Diciembre del 2011 cuando Grupo Bimbo adquirió Sara Lee Bakery Iberia, Grupo Bimbo se convirtió en la casa matriz de BIMBO IBERIA. Hoy en día Grupo Bimbo cuenta con 98 plantas, 5 asociadas y 2 comercializadoras ubicadas en México, Estados Unidos, Centroamérica, Sudamérica, Asia y Europa; y cubre más de 1,800,000 puntos de venta en el mundo. La misión del Grupo Bimbo es: "Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo".

Marca muy enfocada a cocktail de frutos secos, idea de marca Premium, con precios medios en torno a los 16-18€/Kilo.



Son Sánchez. Fundada en 1940, dedica todo su esfuerzo a la fabricación de frutos secos de alta calidad, incorporando para ello al proceso de fabricación de sus productos, una avanzada tecnología. Su capacidad de innovación e intensa búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas permiten a Son Sánchez, S.A. el desarrollo de nuevos productos, así como de la adecuación de sus productos a las necesidades de sus clientes.

Las instalaciones y maquinaria de última generación, permiten a Son Sánchez, S.A. garantizar sus productos tanto por calidad como por agilidad en el servicio. Todos los procesos van dirigidos a seguir una línea de mejora continua, siempre pensando en un impecable servicio para el cliente.

Productos:



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

- Frutos secos. Distribuyen casi la totalidad de los frutos secos conocidos, a falta de castañas. Precios medios en torno a 4-11€/Kilo
- Snack, canal general y Premium. Precios medios en torno a 7-13€/Kilo

Productos Gourmet

Como se ha analizado previamente, los productos gourmet es un sector en auge que está encontrando un hueco en la fuerte competencia en los productos alimentarios. A continuación se muestran algunas de las principales empresas que compiten en este mercado.

Neuhaus. Con sus 150 años consolidando el mercado del chocolate de lujo en el mundo, la marca les presenta un nuevo concepto de Boutique que ha demostrado su éxito en los más competitivos mercados. Las tiendas exclusivas presentes en 11 países (tales como Bélgica, Inglaterra, Alemania, Japón, E.E.U.U. etc.), se basan en un modelo de negocio simple y directo: los mejores bombones belgas en un entorno “joyero”, en una localización de primer orden y con un servicio exclusivo. El surtido se basa en calidad, lujo, innovación, con un packaging excelente y la presentación más atractiva. Neuhaus demuestra su compromiso hacia sus clientes habiendo trabajado con 9 chefs de 2 y 3 estrellas Michelin para su producto «Rain of Stars» y desarrollando su nuevo concepto de boutique con una de las agencias de diseño de más renombre de París. Neuhaus busca emprendedores dispuestos a crecer y desarrollar el mercado conjuntamente, apostando por ampliar un segmento de mercado en alza. La firma presta apoyo y formación continua de los mejores profesionales a nivel gestión, logística, marketing y training.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial



Derivados del chocolate en distintas tipologías, con precios medios en torno a 95,5€/Kilo.

Lindt. El objetivo estratégico es tomar una posición de liderazgo en el segmento del chocolate de calidad, en todos los mercados que Lindt & Sprüngli define como importantes. Esto dio como resultado, en 1994, la adquisición de la popular empresa austriaca de confitería "Hofbauer"; seguida por la adquisición de la empresa de producción tradicional "Caffarel" en Italia (Turín) en 1997 y, en 1998, "Ghirardelli Chocolate Company" en los EE.UU. (San Francisco) se unió al grupo. Con el establecimiento de subsidiarias de Lindt & Sprüngli en Polonia, Australia, Canadá y otros países, la empresa puso en marcha su propia red de distribución para los productos LINDT.

Productos de chocolate, muy enfocados a la calidad y a un segmento más Premium. Precios en torno a los 25-87€/Kilo.

Ferrero. El gran protagonista del desarrollo del Grupo es Michele Ferrero. Sus ganas de elaborar y

FERRERO

crear nuevos productos, con ideas siempre a la vanguardia, ha revolucionado las costumbres alimenticias de millones de consumidores. Gracias a la constante y eficaz colaboración de su esposa, Maria Franca, fue el primer industrial italiano de la posguerra del sector de la pastelería en abrir fábricas y sedes operativas en el extranjero, convirtiendo la empresa en un Grupo realmente internacional. Debemos remontarnos hasta los años cuarenta para descubrir las raíces de este éxito. Fueron los años en que los señores Piera y Pietro, padres de Michele, lograron transformar una pastelería en una fábrica. Estos decisivos primeros pasos se dieron gracias a los productos "inventados" por Pietro Ferrero y su hijo Michele, muy joven por aquel entonces. Otro factor de éxito fue la eficaz red de ventas organizada por Giovanni, hermano de Pietro, fallecido prematuramente en 1949. Y ahora, la historia de Ferrero



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

llega a su tercera generación. Pietro y Giovanni Ferrero, hijos de Michele y Maria Franca, han trabajado codo a codo durante más de diez años como directores gerentes del Grupo. En abril de 2011, Pietro Ferrero falleció trágicamente en Sudáfrica mientras realizaba una misión humanitaria, inspirada y dirigida por él mismo, con el objetivo de relanzar las Empresas de la Compañía Ferrero.

Hoy, Giovanni Ferrero continúa exitosamente a la cabeza de la empresa, en su objetivo de conseguir objetivos aún más ambiciosos, sin olvidar la enorme motivación e inspiración compartida con sus padres y su hermano. Hoy, igual que ayer, la estructura de la empresa se fundamenta en sólidos valores familiares. Resumiendo, detrás de la marca, de la facturación y de la expansión de una compañía multinacional, está la historia de una familia piamontesa brillante y tenaz que se alimenta, en su extraordinario crecimiento, del lema de la Fundación Ferrero: “Trabajar, crear, dar”.

Producto algo mas enfocados al grupo generalista, con precios medios en torno a 19-35€/Kilo.

Empresas que elaboran productos cuya base de materia prima es la castaña

Por último, se incluyen precios de productos basados en castañas de las empresas (ya nombradas en el Análisis externo) para que sirvan de referencia.



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

Producto	Empresa	Enfoque y propuesta de valor	Peso (g)	Precio medio	Precio por kilo
Bombones de marrón glacé	Posadas	Marron Glacé con cobertura de chocolate negro en estuche de 9 unidades, 200 g netos. Nuestros BOMBONS GLACES, el regalo perfecto para los que disfrutan del buen Marron Glacé y del exquisito chocolate negro.	200	8,59 €	42,95 €
Castañas al natural	Cuevas	En lata	570	6,45 €	11,32 €
Castañas en almíbar	Posadas	MARRON EN ALMÍBAR LIGERO a 45º Brix para consumir solo o acompañado de zumo o de macedonia de frutas. Perfecto para acompañar helado, usar en crepes, o elaborar otros postres. Deliciosos!	240	5,35 €	22,29 €
Castañas en almíbar	Cuevas	Producto dirigido a la cocina (gama chef)	240	6,10 €	25,42 €
Castañas en almíbar	Cuevas	Bote cheff	240	5,96 €	24,83 €
Crema de castaña	Hero	-	345	2,03 €	5,88 €
	Cuevas	-	150	8,35 €	55,67 €
Marron glacé	Posadas	Elaboración artesanal, sin conservantes ni aditivos, siguiendo las tradiciones de la familia y utilizando nuestros más de cincuenta años de experiencia.	220	7,07 €	32,14 €
Marron glacé al brandy	Cuevas	-	200	6,90 €	34,50 €
Marron glacé en lata	Posadas	Elaboración artesanal, sin conservantes ni aditivos, siguiendo las tradiciones de la familia y utilizando nuestros más de cincuenta años de experiencia.	240	10,64 €	44,33 €
Puré de castaña	Naiciña	Bandeja	750	4,35 €	5,80 €
Puré de castaña	Cuevas	Bote dirigido a la cocina (gama cheff)	240	2,70 €	11,25 €
Marron glacé	Cuevas	Frasco	300	11,87 €	39,57 €
Marron glacé	Cuevas	Frasco	160	7,44 €	46,50 €

7.3.9. Modelo de competencia futuro

Tras el período inicial de creación, introducción en el mercado y consolidación de nuestra empresa. CASTALSUR se plantea su modelo de competencia futuro como una posibilidad de crecer desde el desarrollo de tres aspectos fundamentales.

- **Expansión** de nuestros productos en mercados internacionales. Tras la introducción en el mercado nacional, dentro de los principales núcleos urbanos. CASTALSUR se plantea la posibilidad de emprender una



7. PLAN DE MARKETING

7.3. Estrategia Comercial

aventura en la que explorar **mercados internacionales**. Para ello, una de las herramientas fundamentales de las que se valdrá, será la utilización de los datos de compras y envíos de sus ventas online. Desde su creación, la **Web** de CASTALSUR estará preparada para su traducción en **varios idiomas**. De esta forma, se podrá obtener cierta información de las preferencias y aceptación de nuestros productos sobre posibles clientes y segmentos objetivo en otros países.



Por otro lado, pensamos que esta expansión podrá ser realizada de forma fructífera, sirviéndonos de la experiencia y el apoyo indispensable de institutos públicos, como puede ser la **Agenda Andaluza de Promoción Exterior (EXTENDA)** o el **Instituto de Comercio Exterior (ICEX)**.

- Permanente innovación, creación y lanzamiento de **nuevos productos**. Partiendo de la premisa de que todo producto tiene un ciclo de vida determinado y finito, entendemos que resultará necesario dedicar una parte importante de nuestro tiempo y recursos, tanto en realizar tareas de seguimiento de nuestros productos en el mercado, como en estar atentos a nuevas necesidades del mercado, cambios de oferta en el mercado o aparición de nuevos competidores.

Estas observaciones nos servirán para adaptarnos a los cambios lanzando **productos innovadores** o introducir algún tipo de cambio en los ya existentes de forma periódica.



7. PLAN DE MARKETING

7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)

Dentro de este apartado, incluiremos también la posibilidad de introducir en el mercado, productos que fueron desestimados durante el primer periodo de la empresa, pero que podrían llegar a resultar interesantes en el futuro, tales como, el Marron Glacé, harina de castaña y todo lo relacionado con las mezclas de castañas con arroz.

7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)

Entre un amplio abanico de proveedores del sector del diseño y de la publicidad, barajando varios presupuestos globales de marketing y publicidad, CASTALSUR ha logrado un preacuerdo con el estudio de publicidad de Sevilla capital **Bang Studio Creativo S.L.**, por el que realizarán todo lo relacionado con Naming, Creación y Desarrollo de Logomarca y branding de CASTALSUR.

En resumen, se contratará a dicho estudio de publicidad el diseño tanto para la propia empresa como a los productos del Brochure publicitario y notas de prensa en medios, Packaging o embalajes de productos, iconografía, escenografías y stands en ferias y congresos.

Asimismo, se contratarán como servicios adicionales y con cierta periodicidad la creatividad de campañas de publicidad específicas y las destinadas a través **del canal online**.

CASTALSUR va a comenzar con una web de información, entendiendo por ésta como un canal importante de comunicación que servirá para dar a conocer nuestra empresa y sus productos. *La idea es que una vez CASTALSUR haya comenzado a crecer pasaremos a dotar a la página de herramientas*, buscando el contacto con los clientes, proveedores y demás agentes. Estas herramientas permitirán además ampliar información al usuario, dándole mayor protagonismo.

Paulatinamente esta web se convertirá en una página de transacción, incorporando una pasarela de pago, buscando siempre la venta a través de ella, con el apoyo



7. PLAN DE MARKETING

7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)

evidente de un canal telefónico informativo y correo electrónico. La apuesta de la empresa por este canal es manifiesta y el presupuesto asignado desde un primer momento asciende a 10.000 € más IVA.

Y dentro de estos servicios adicionales se incluye el mantenimiento y gestión de las redes sociales, asimilando las funciones de lo que actualmente se conoce como *Community Manager*:

- Gestión de páginas de opinión, monitorización, posicionamiento y diseño de formulario con encuesta de opinión con carácter mensual
- Creación del nuevo Facebook con perfil profesional, creación de Twitter+ canal Youtube personalizado.
- Mantenimiento mensual de página Facebook+Twitter con documentación y contenidos aportados por el cliente.

CASTALSUR quiere darle un toque de modernidad a un sector anclado en el pasado, pero sin desprenderse del arraigo tradicional que caracteriza todo lo relacionado con el mundo de la castaña. Para ello, con la imagen corporativa se quiere reflejar cercanía, innovación y dinamismo, sellos que definen el alma y que quieren impregnarle los promotores de este proyecto a CASTALSUR.

Con el eslogan *“Castaña se escribe con ñ”* se quiere resaltar tanto la materia prima *castaña* como la letra *ñ*, ya que ambos detalles se identifica con el concepto de hispanidad. Asimismo, el logo le hace un guiño con la utilización de la *virgulilla o tilde de la ñ* encima de la **C** de CASTALSUR.



7. PLAN DE MARKETING

7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)



Castalsur apostará por un plan de comunicación cuyos principios de actuación serán:

- Optimizar los recursos disponibles.
- Ser coherentes y constantes en los mensajes.
- Ser originales y creativos.
- Realizar acciones notorias.

En una primera fase las acciones de comunicación irán enfocadas como apoyo a la gestión comercial y el principal objetivo será **el profesional** del sector de la alimentación.

Dado que somos una empresa de nueva creación y desconocida para el público en general, es conveniente tener desarrollado un plan de comunicación que abarcaría los frentes siguientes:



7. PLAN DE MARKETING

7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)

1. Inauguración de la empresa

Lo consideramos como un acto estratégico en la puesta en marcha del negocio, por lo que debemos prestar una especial atención a la divulgación del evento, para ello invitaríamos a aquellos agentes locales, regionales y nacionales que pudieran prescribir nuestros productos y el negocio en sí, de entre los que destacaríamos:

- Representantes distintas administraciones públicas.
- Asociación de consumidores.
- Asociación de sommeliers.
- Asociación de cocineros.
- Asociación de hosteleros.
- Asociación de turismo rural.
- Empresas privadas sector agroalimentario.
- Empresas privadas sector distribución.

2. Campaña de Marketing directo

Mediante esta herramienta llegaríamos a nuestros consumidores de castañas de acuerdo con la segmentación realizada pero con una estrategia evidente: mensajes concretos, cortos y de gran impacto. El objetivo sería diseñar una campaña que reivindicara a CASTALSUR como primera empresa española especializada en productos elaborados con castañas, dirigidos al sector de pasatiempos y ocio.

Dentro de este plan proponemos acciones directas dirigidas a:

- Medios de prensa (Revistas agroalimentarias)
- Distribuidoras especializadas.
- Responsables de cadenas de alimentación.



7. PLAN DE MARKETING

7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)

3.- Otras acciones publicitarias

Otro tipo de acciones pasarían según la línea anterior por publicitar nuestra empresa en aquellas **revistas especializadas** en el sector hortofrutícola, como Mundo Agrario, Asaja o Forestal, lo cual significaría un impulso importante para nosotros a nivel publicitario.

Igualmente, nuestro plan de comunicación pasaría por la participación en las **Jornadas Biocastanea** que se celebran anualmente en España y que van dedicadas en exclusividad al mundo castaño, donde de alguna manera se analizan todos los pros y contras de la castaña.



Atardecer en Pujerra (Málaga)

Otras acciones publicitarias se enfocan a la participación en las distintas **ferias agroalimentarias** que se organizan a nivel europeo, donde Castalsur tiene previsto su participación en las ferias más importantes como son las de Berlín, Madrid, Almería y Barcelona, siendo su objetivo prioritario dar a conocer sus productos.

Nuestro plan de comunicación tendría su orientación también hacia **campañas publicitarias** a través de mailing, folletos diversos en distintas estaciones del año



7. PLAN DE MARKETING

7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)

sobre todo en otoño/invierno, así como publicitar nuestra empresa en ciclonetas que en las principales ciudades españolas.

4- Nuestros Ganchos comerciales (suscriptores)

Asimismo, CASTALSUR tendrá que identificar en la comarca a portavoces con gancho para la comunicación y contactar con posibles aliados para este plan de comunicación. En este sentido ya se ha contactado con *Diego del Río*, natural de Pujerra (Serranía de Ronda), afamado cocinero de prestigio internacional con estrella Michelin y actual chef del Restaurante El Lago de Marbella. Esta persona representará la imagen de nuestra empresa y nos servirá igualmente como suscriptor, al igual que realizará funciones de asesoramiento y estudio para Castalsur de nuestros productos, en un ejercicio de investigación, innovación y mejora continua.

5. Nuestro centro de transformación y visitas guiadas

Castalsur pretende desde un principio que nuestro centro de transformación de productos se convierta igualmente en un centro de visitas que genere ingresos tanto de venta como desde el punto de vista de las sinergias que puede ocasionar en el entorno. En este sentido, nuestro centro de fabricación, estará abierto al público como centro de formación, información y conocimiento de todo lo relacionado con el sector de la castaña.

Tiene como objetivo dar a conocer exteriormente nuestra empresa e igualmente convertirse en centro de peregrinaje de clientes, con lo que conseguimos una mayor dinamización turística y cultural de la zona al igual que una publicidad importante para la empresa.

En este centro de visitas tendrá su ubicación el comité de expertos de Castalsur. Nuestra empresa contará con la opinión sabia de productores que se encargarán del asesoramiento en las visitas guiadas a la empresa así como de la información exhaustiva que se requiera sobre todo el proceso de recogida, preparado,



7. PLAN DE MARKETING

7.4. Publicidad, imagen corporativa y marcas (Comunicación)

transformación y comercialización de nuestros productos, así como de la castaña en general.

Castalsur pretende dar un valor añadido a la empresa con esta idea, ofrecer otras opciones al visitante y dar un empuje comercial al mundo de la castaña, al igual que ocurre en el norte de España, donde las grandes empresas dedicadas a la transformación de la castaña utilizan sus instalaciones como lugar de conocimiento, formación, información y procesos de todo lo relacionado con la elaboración de productos cuyo ingrediente principal es la castaña, aprovechando fundamentalmente



Foto de Castañer en Cortajima (Méjiga)

el desconocimiento general de esta materia prima para dar un impulso a la misma, además de ofrecer otras opciones que permiten el desarrollo de otras facetas de interés, no sólo turísticas sino también medio ambientales, culturales o sociales de la comarca, con el consiguiente desarrollo y dinamismo, lo que dará lugar sin duda a la creación de puestos de trabajo, generación de riqueza y apoyo para uno de los grandes problemas que acusan a la mayoría de los pueblos de esta zona, que no es otro que el gran índice de paro que se registra sobre todo en la población joven así como la enorme despoblación existente.



7. PLAN DE MARKETING

7.5. Modelo de fidelización. La importancia del cliente.

7.5. Modelo de fidelización. La importancia del cliente.

Castalsur se orienta hacia un mercado masivo de clientes en todos sus productos salvo las barritas energéticas y el bombón, donde el cliente tiene connotaciones especiales concretas, tipo gourmet en el caso del bombón, y embarazadas más deportistas para las barritas energéticas.

Los alérgicos y los celíacos se engloban igualmente dentro de nuestro organigrama de consumo como potencial cliente en un futuro, si bien es un segmento de clientes a los que nos dirigiremos a lo largo del ciclo vital de nuestra empresa.

Nuestro objetivo principal en Castalsur es el cliente, al que le planteamos una estrategia basada en una relación fluida y directa, con información constante tanto del producto como de sus componentes y beneficios saludables. Es la persona más importante de nuestro negocio y es su fuente de vida.

Este modelo de fidelización marca un hito importante en nuestra política de ventas, dado que en la actualidad nuestros perfiles de consumo se orientan fundamentalmente hacia productos con mensajes de propiedades asociadas con la salud. Este es precisamente uno de los nichos de mercado al que queremos llegar con confianza y solidez, los productos de nuestra empresa quieren cuidar de la salud de las personas, preocuparse por su bienestar y satisfacer sus necesidades.



Los productos elaborados con castañas necesitan ser conocidos y por tanto requieren de una reorientación de sus atributos, compensando incluso en ocasiones aquellos no comerciales, por ejemplo, los beneficios que el consumo de castañas tiene para la memoria, actuando como fuente de recuperación de calidad de vida tanto en



7. PLAN DE MARKETING

7.5. Modelo de fidelización. La importancia del cliente.

personas de tercera edad como aquellas afectadas por enfermedades tales como el Parkinson.

Nuestro modelo de fidelización conlleva un servicio de atención al cliente en todas sus facetas, canalizado a través de un teléfono concreto estratégicamente establecido en los distintos canales de distribución así como en los propios productos comercializados, siempre con el objetivo de ofrecer una mayor y mejor transparencia informativa al cliente como base de nuestra seriedad y compromiso. El modelo de Castalsur va a descansar siempre en un compromiso en la entrega del producto, una atención comercial muy meditada, un servicio inmediato, un apoyo constante informativo, calidad en el producto, por supuesto el precio y si es posible una flexibilidad en las condiciones de pago.



Queremos llegar también a esos nichos de mercado con clientes que cuenten con cierta información de los procesos de elaboración, o que muestre interés en ello así como aquellos que encuentran en nuestros productos un motivo más de capricho en el consumo. No debemos olvidar obviamente todo lo referido al sector de celíacos y alérgicos a los frutos secos, nichos de mercado que van en aumento y que encontrarán a diario en todo tipo de tiendas especializadas.



7. PLAN DE MARKETING

7.6. Presupuesto y Control del Plan de Marketing

7.6. Presupuesto y Control del Plan de Marketing

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING - CASTALSUR					
Partidas	2013	2014	2015	2016	2017
Apertura canal WEB y evolución canal	19.250,00	6.550,00	6.681,00	6.814,62	6.950,91
Imagen corporativa, marcas y packaging	9.250,00	3.005,00	3.005,00	- €	- €
Publicidad en medios	3.060,00	5.355,00	9.371,25	16.399,69	28.699,45
Ferias especializadas	3.125,00	6.718,75	7.726,56	8.885,55	10.218,38
Mantenimiento de redes sociales	1.200,00	1.380,00	1.587,00	1.825,05	2.098,81
Marketing directo	3.200,00	3.680,00	4.232,00	4.866,80	5.596,82
Material promocional	1.200,00	1.380,00	1.587,00	1.825,05	2.098,81
Campañas fidelización	1.200,00	1.380,00	1.587,00	1.825,05	2.098,81
TOTAL NETO	41.485,00	29.448,75	35.776,81	42.441,80	57.761,99
TOTAL IVA INCLUIDO	48.952,30	34.749,53	42.216,64	50.081,33	68.159,14



7. PLAN DE MARKETING

7.6. Presupuesto y Control del Plan de Marketing

Por otra parte, el seguimiento y control del plan de marketing se realizará conforme a los objetivos expuestos anteriormente en el capítulo “Objetivos estratégicos”:

Tipo	Objetivos (KPI)	Plazo
Posicionamiento	Líder nacional sector	01/01/2013 - 31/12/2015
Ventas	Cumplir objetivos venta	Según presupuesto de ventas
	Mercado andaluz cubierto	01/01/2013 - 31/12/2014
	Mercado nacional cubierto	01/01/2015 - 31/12/2017

Y sus correspondientes seguimientos trimestrales mediante las mediciones de los KPIs junto con su comparación con el valor objetivo y su margen de tolerancia.



7. PLAN DE MARKETING

7.6. Presupuesto y Control del Plan de Marketing



8. PLAN FINANCIERO

8.1. Hipótesis de partida

8. PLAN FINANCIERO

Teniendo presente las estimaciones realizadas en el Plan de Operaciones, en cuanto a los costes de producción, logística e inversión necesaria para poner en pie este proyecto; asimismo, en las realizadas en el Plan de Marketing, sobretudo, en las definiciones de los diferentes mercados donde se va a , la definición de las distintas fases, tanto desde la perspectiva de la empresa como la del portafolio de productos y, finalmente, en las estimaciones de las ventas que Castalsur pretende lograr; con el Plan Financiero que se presenta a continuación, Castalsur quiere lograr que se haga realidad y, a su vez, que sea atractivo para sus accionistas.

8.1. Hipótesis de partida

Como se ha descrito en el Plan de Marketing y una vez analizado el contexto actual, Castalsur quiere ser conservador en sus previsiones de cara a definir un escenario de referencia que más se ajuste a la realidad.

En este sentido, uno de los aspectos más importantes que se tiene presente es la actual ley en vigor y conocida como la Ley de Morosidad, la Ley 15/2010, de 5 de Julio, en la que se establece los plazos de cobros y pagos en las operaciones comerciales y que a partir de 2013 obliga a que *los aplazamientos de pago de productos de alimentación frescos y perecederos no excedan en ningún caso de 30 días a partir de la fecha de la entrega de las mercancías.*

Asimismo, *con relación a los productos de alimentación que no sean frescos o perecederos los aplazamientos de pago no excederán en ningún caso de 60 días a partir de la fecha de la entrega de las mercancías.*



8. PLAN FINANCIERO

8.2. Escenario de referencia

Datos de Partida	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tipo del IVA Repercutido Productos CASTALSUR	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Tipo del IVA SOPORDADO General	18%	18%	18%	18%	18%	18%
Tipo del IVA Compras Materias Primas	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Periodo medio de cobro MAYORISTAS (días)	60	60	60	60	60	60
Periodo medio de cobro WEB (días)	1	1	1	1	1	1
Periodo medio de pago PROVEEDORES (días)	30	30	30	30	30	30
Periodo medio de pago General (días)	60	60	60	60	60	60
Tasa de Inflación media anual	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Tipos de interés a CP (Euribor 3 meses)	0,75%	0,75%	1,25%	1,25%	1,75%	2,25%
Tipos de interés a LP (Euribor 12 meses)	1,50%	1,50%	2,00%	2,00%	2,50%	3,00%

8.2. Escenario de referencia

Para que Castalsur sea una realidad el escenario de referencia debe ser los más creíble y realizable posible, con la clara intención de lograr los objetivos marcados en este proyecto. En este sentido, se ha sido conservador a la hora de estimar las cuotas de mercado que Castalsur aspira lograr en cada uno de los mercados en los que estará presente.

<u>Escenario Realista</u>		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mercado Frutos Secos (en Miles de €)		762.300,00	773.734,50	785.340,52	797.120,63	809.077,43	821.213,60
snack <i>Toma Castaña</i>	%	-	0,02%	0,04%	0,05%	0,07%	0,09%
	Miles de €	-	174,09	274,87	406,53	574,44	767,83
Pack <i>Castañitas</i>	%	-	0,02%	0,03%	0,05%	0,06%	0,09%
	Miles de €	-	139,27	227,75	390,59	517,81	698,03
Total	Miles de €	-	313,36	502,62	797,12	1.092,25	1.465,87



8. PLAN FINANCIERO

8.3. Principales partidas del Balance y de la Cuenta de Resultados

Mercado Bombones (en Miles de €)		124.224,64	126.088,01	127.979,33	129.899,02	131.847,50	133.825,22
Bombones <i>Le Premier Bonbon</i>	%	-	-	0,15%	0,29%	0,39%	0,50%
	Miles de €	-	-	185,57	370,21	514,21	669,13
Total	Miles de €	-	-	185,57	370,21	514,21	669,13
Mercado Dietéticas (en Miles de €)		28.324,74	28.749,61	29.180,86	29.618,57	30.062,85	30.513,79
Barritas <i>Special Baby</i>	%	-	-	-	0,40%	0,57%	0,75%
	Miles de €	-	-	-	116,72	168,53	225,47
Barritas <i>Special Sport</i>	%	-	-	-	0,40%	0,57%	0,75%
	Miles de €	-	-	-	116,72	168,53	225,47
Total	Miles de €	-	-	-	233,45	337,06	450,94
FACTURACION TOTAL CASTALSUR	TOTAL (Miles de €)	-	313,36	640,56	1.201,40	1.971,93	2.842,66

Según estas estimaciones, CASTALSUR tiene asegurada el suministro de materia prima de castañas tanto de la Cooperativa Valle del Genal VALGENAL, principal proveedor de materia prima, así como de su competencia más directa, como se detalla en el Plan de Operaciones.

8.3. Principales partidas del Balance y de la Cuenta de Resultados

Por un lado, tal y como se ha descrito en el Plan de Operaciones, se detalla brevemente el total de las inversiones necesarias para llevar a cabo la producción de todos los productos de Castalsur en las diferentes fases de desarrollo de este proyecto, así como aquéllas necesarias para la logística y para la recogida y tratamiento de la biomasa que se quiere incorporar en el sistema productivo de la empresa.



8. PLAN FINANCIERO

8.3. Principales partidas del Balance y de la Cuenta de Resultados

En este sentido, la logística se va a repartir entre la contratación de un renting de vehículos industriales comerciales y la subcontratación con empresas de primer nivel, que puedan dar un servicio de calidad y asumible por Castalsur, entre la que destaca la empresa de transportes **Luis Simoes**.

Otra partida importante en la estructura de Castalsur es la de los costes salariales. Además, es una apuesta en firme dentro de este proyecto, con la intención de crear riqueza y empleo en la comarca del **Valle del Genal**, situada en la serranía de Ronda.

Finalmente, en el Presupuesto de Marketing se detalla todas las acciones que se van a desarrollar en materia de branding y diseño de marcas, publicidad directa e indirecta y otros servicios asimilados.

Ya en 2013, tal y como se especificaba en el Plan de Marketing, se realiza la inversión en inmovilizado intangible, más concretamente, en el diseño y puesta en funcionamiento de la **web de Castalsur**, cuya dirección es www.castalsur.es, y que lo realizará la agencia sevillana de diseño y publicidad **Bang Studio Creativo** y que conllevará una inversión total de **10.200 € más IVA**.

En el siguiente cuadro se recogen todas estas partidas, en forma de resumen, repartidas en los años en las que se efectúan o se ejecutan:



8. PLAN FINANCIERO

8.4. Fuentes de Financiación

Inversiones y Gastos más relevantes de CASTALSUR						
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inversiones en Maquinaria	- €	Maquinaria Total 1ª Fase: 108.579,66 €	Maquinaria Total 2ª Fase: 98.495,76 €	Maquinaria Total 3ª Fase: 72.584,75 €	- €	- €
Renting Jumper HDi 110 Furgón 35L3H2	- €	contrato total a 5 años por 28.550 € + 2.375 € en Kms				
Gastos totales en Transportes	900,00 €	2.996,99 €	5.413,58 €	25.285,40 €	41.489,13 €	59.792,27 €
Gastos Totales en Personal	12.844,20 €	173.383,44 €	269.096,23 €	354.571,41 €	421.616,69 €	492.246,55 €
Presupuestos de Marketing	- €	41.485,00 €	29.448,75 €	35.776,81 €	42.441,80 €	57.761,99 €

8.4. Fuentes de Financiación

Dentro del contexto actual de reestructuraciones bancarias que está sufriendo el sistema bancario español, que sumando al contexto continuado de crisis y estancamiento económico, dificulta el acceso a la financiación mediante crédito bancario tradicional.

Ante este contexto de escasez del crédito bancario, por un lado, cada uno de los promotores de Castalsur está dispuesto a afrontar esta andadura empresarial, realizando un desembolso inicial de **40.000 € por cada promotor**, lo que supone un **Capital Social inicial de 200.000 €**.



8. PLAN FINANCIERO

8.4. Fuentes de Financiación

Este capital tiene como objeto principal poder realizar la puesta en marcha de la empresa, atender los gastos derivados de las adquisiciones de las materias primas y demás gastos operativos del sistema productivo.

Por otro lado, para las adquisiciones de maquinaria en las diferentes fases de este proyecto y en activo intangible, Castalsur tiene pensado acudir al crédito con entidades de carácter público. En este sentido, dado que la inversión en maquinaria que se dispone a realizar en el periodo de referencia 2013-2017 asciende a un total de 342.035 € (IVA incluido), se prevé solicitar una préstamo participativo a largo plazo por importe de 175.000 €, a la **Empresa Nacional de Innovación (ENISA)**, dentro de una de sus líneas de financiación a largo plazo de proyectos empresariales ya que este proyecto cumple con los requisitos necesarios para su solicitud.

Capital Social de CASTALSUR



■ Jesús Chica ■ Isabel Gutiérrez ■ Helios Prados ■ Raúl Rico ■ Francisco Calvente



8. PLAN FINANCIERO

8.4. Fuentes de Financiación

Más concretamente, se solicitará un *préstamo personal Línea PYME*¹², cuyas características son las siguientes:

- Nominal solicitado: 175.000 €
- Plazo de vencimiento: 7 años con 2 años de carencia
- Tipo de Interés: Euribor a 12 meses más el diferencial del 4,50%, con un tipo de interés máximo establecido en el 6%.
- Comisión de apertura: 0,5 %

Por otra parte, si se diera el escenario pesimista, como se verá más adelante en el análisis de sensibilidad, sería necesario, para la gestión de las necesidades puntuales de tesorería derivadas de los diferentes plazos de cobros y pagos que obliga la denominada ley de Morosidad, solicitar a entidades bancarias una póliza de crédito en cuenta corriente para los años 2014 y 2015, estimando las siguientes condiciones:

- Plazo de vencimiento: 2 años
- Importe máximo solicitado/dispuesto: 175.000 €
- Tipo de interés: Euribor a 3 meses más un diferencial máximo del 5 %, por lo que el tipo de interés final estimado es del 6,50 % anual
- Comisión de apertura: 1,5 %

¹² http://www.enisa.es/Financiacion_Enisa_Servicios.aspx?id=37&categoria=L%C3%ADnea-PYME

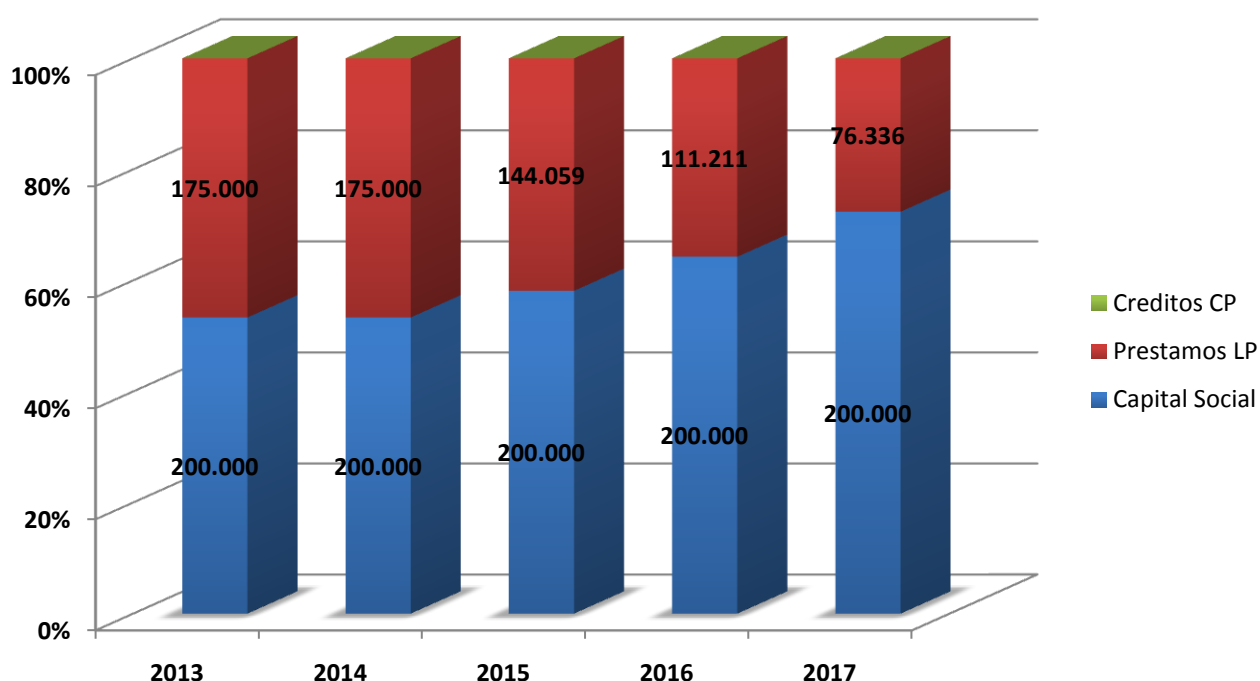


8. PLAN FINANCIERO

8.5. Ayudas Públicas

8.5. Ayudas Públicas

Siguiendo la línea conservadora que Castalsur lleva a lo largo de todo el proyecto, no sería menos en este aspecto, teniendo presente las actuales políticas de recortes de Gasto Público llevadas a cabo por el actual gobierno en pro de la reducción del déficit público y su convergencia a los requisitos impuestos por la UE. Es por ello que no se considerarán ayudas públicas en los cálculos de este Plan Financiero.



No obstante, cabe destacar que Castalsur solicitará a lo largo de sus primeros años aquellas ayudas y subvenciones públicas a las que pueda acceder, destacando las siguientes (se adjunta en el anexo de esta memoria más información al respecto):

- **Programa Life+** de la UE
- **Programa de incentivos para el desarrollo energético sostenible** de Andalucía
- **Programa Incentivos para Fomento de la Innovación y Desarrollo Empresarial** en Andalucía



8. PLAN FINANCIERO

8.6. Cuenta de Resultados Previsional

8.6. Cuenta de Resultados Previsional

Según el escenario de referencia descrito, se detalla a continuación la cuenta de Resultado Previsional de Castalsur:

Al 31 de diciembre,	Cuenta de Resultados Previsional						TACI (%)
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017	13-17
Importe neto de la cifra de negocios	.0	308.900	681.432	1.392.701	1.939.018	2.569.790	69,8%
Trabajos realizados para su inmovilizado	-	-	-	-	-	-	n.s
Ingresos	.0	308.900	681.432	1.392.701	1.939.018	2.569.790	69,8%
Consumos y otros gastos externos	(900)	(66.477)	(150.335)	(398.383)	(568.530)	(758.287)	62,7%
Gastos de Personal	(12.844)	(173.383)	(269.096)	(354.571)	(421.617)	(492.247)	107,3%
Otros gastos de explotación	(18.650)	(149.742)	(162.175)	(184.141)	(208.875)	(248.026)	67,8%
Otros ingresos de explotación	-	-	-	-	-	-	n.s
Resultado Bruto de explotación (EBITDA)	(32.394)	(80.702)	99.826	455.606	739.996	1.071.230	101,3%
Dotaciones a amortizaciones de inmovilizado	-0	(18.837)	(33.611)	(44.499)	(44.499)	(41.949)	22,2%
Variación de las provisiones de tráfico	-	-	-	-	-	-	n.s
EBIT (Resultado operativo)	(32.394)	(99.539)	66.215	411.107	695.497	1.029.281	99,7%
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	n.s
Gastos financieros	-	(11.375)	(10.500)	(9.658)	(7.750)	(5.724)	(12,8)%
Resultado financiero	-	(11.375)	(10.500)	(9.658)	(7.750)	(5.724)	(12,8)%
Resultado antes de impuestos	(32.394)	(110.914)	55.715	401.449	687.747	1.023.557	99,5%
Impuestos de Sociedades	(7.874)	(46.984)	(23.164)	29.977	117.423	224.863	95,5%
Resultado Neto de actividades continuadas	(24.521)	(63.930)	78.879	371.472	570.324	798.695	100,7%
Resultado Consolidado del ejercicio	(24.521)	(63.930)	78.879	371.472	570.324	798.695	100,7%

Expresados en función de las ventas:

4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017
---------	------	------	------	------	------



8. PLAN FINANCIERO

8.6. Cuenta de Resultados Previsional

Importe neto de la cifra de negocios	n.s	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Trabajos realizados para su inmovilizado		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ingresos		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Consumos y otros gastos externos		(21,5)%	(22,1)%	(28,6)%	(29,3)%	(29,5)%
Gastos de Personal		(56,1)%	(39,5)%	(25,5)%	(21,7)%	(19,2)%
Otros gastos de explotación		(48,5)%	(23,8)%	(13,2)%	(10,8)%	(9,7)%
Otros ingresos de explotación		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Resultado Bruto de explotación (EBITDA)		-26,1%	14,6%	32,7%	38,2%	41,7%
Dotaciones a amortizaciones de inmovilizado		(6,1)%	(4,9)%	(3,2)%	(2,3)%	(1,6)%
Variación de las provisiones de tráfico		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EBIT (Resultado operativo)		-32,2%	9,7%	29,5%	35,9%	40,1%
Ingresos financieros		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros		(3,7)%	(1,5)%	(0,7)%	(0,4)%	(0,2)%
Resultado financiero		(3,7)%	(1,5)%	(0,7)%	(0,4)%	(0,2)%
Beneficio antes de impuestos		-35,9%	8,2%	28,8%	35,5%	39,8%
Impuestos de Sociedades		(15,2)%	(3,4)%	2,2%	6,1%	8,8%
Resultado neto act. Cont.ajustado de extraordinarios		-20,7%	11,6%	26,7%	29,4%	31,1%
Resultado Neto de operaciones discontinuadas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Resultado Consolidado del ejercicio		-20,7%	11,6%	26,7%	29,4%	31,1%

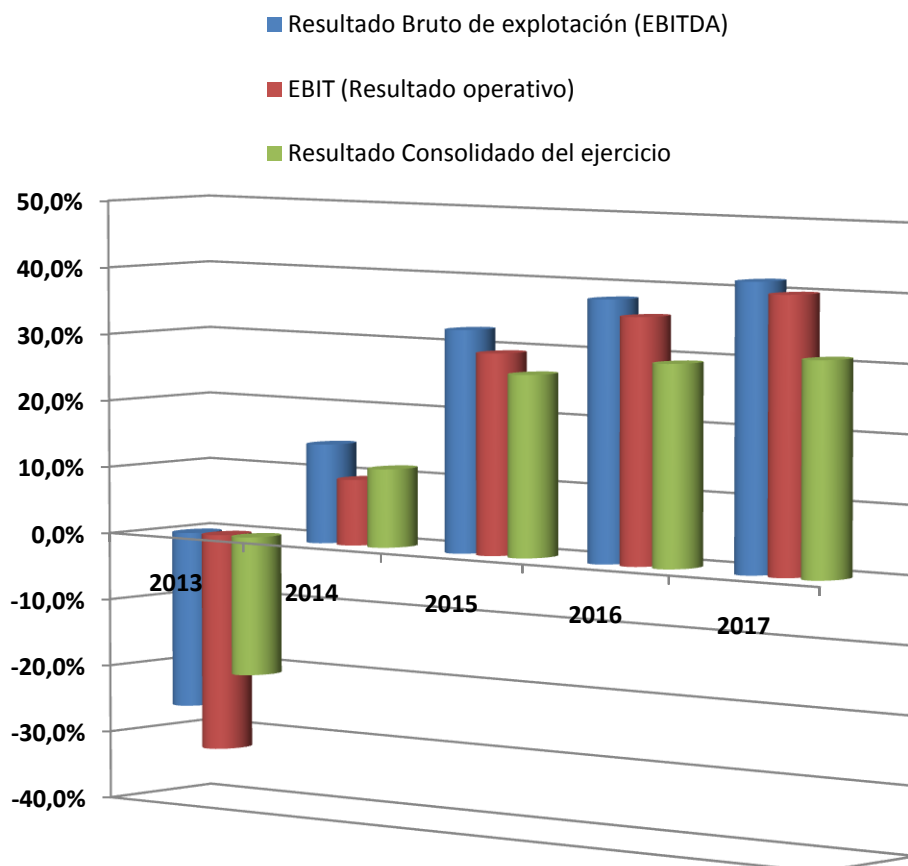
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimientos anuales (%)						
Cifra de negocios	n.s	n.s	120,60%	104,40%	39,20%	32,50%
EBITDA	n.s	149,10%	223,70%	356,40%	62,40%	44,80%
EBIT	n.s	207,30%	166,50%	520,90%	69,20%	48,00%
Resultado Consolidado del ejercicio	n.s	160,70%	223,40%	370,90%	53,50%	40,00%
Márgenes sobre ingresos totales (%)						
EBITDA	n.s	-26,10%	14,60%	32,70%	38,20%	41,70%
EBIT	n.s	-32,20%	9,70%	29,50%	35,90%	40,10%
Resultado Consolidado del ejercicio	n.s	-20,70%	11,60%	26,70%	29,40%	31,10%



8. PLAN FINANCIERO

8.6. Cuenta de Resultados Previsional

De forma gráfica, se destaca las deferentes partidas de márgenes de CASTALSUR, expresados en porcentajes sobre los ingresos totales y su evolución a lo largo de los años tomados como referencia.



Como se puede observar, Castalsur ha tenido presente la búsqueda de la eficiencia en su estructura de costes, introduciendo la Biomasa en su sistema productivo, concepto que define a este proyecto desde su inicio y que se destaca como principal variable innovadora. Asimismo, con una política óptima en logística y distribución de sus productos, hacen de este proyecto, a priori, atractivo para sus promotores, y más, dado que no se incurren en excesivos costes fijos y excesiva financiación ajena que lastre el futuro del proyecto ante situaciones de estrés.



8. PLAN FINANCIERO

8.7. Balance de Situación Previsional

8.7. Balance de Situación Previsional

Siguiendo en el escenario de referencia, se presenta el Balance de Situación para los años destacados:

Activo

Al 31 de diciembre,	Balance de Situación Previsional - ACTIVO						TACI (%)
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017	13-17
Inmovilizado intangible	-	7.650	5.100	2.550	-	-	(100,0)%
Inmovilizado material	-	92.293	159.727	190.363	148.414	106.465	17,2%
Total Activo no corriente	-	99.943	164.827	192.913	148.414	106.465	14,1%
Existencias	-	5.290	12.077	31.091	43.920	58.208	102,5%
Clientes y deudores	-	55.602	122.658	250.686	349.023	462.562	84,5%
Otros Deudores	2.889	26.593	-	-	-	-	(100,0)%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	167.372	57.528	12.989	244.943	783.367	1.541.839	138,8%
Total Activo Corriente	170.261	145.012	147.723	526.721	1.176.311	2.062.609	100,9%
Total Activo	170.261	244.955	312.550	719.634	1.324.725	2.169.074	75,5%

La partida de **Otros Deudores** a 31 de Diciembre del 2012 y del 2013, se corresponde a los resultados de las liquidaciones de IVA de esos años, y de las cuales, se piden sus devoluciones contando como entradas de flujo en la tesorería del año siguiente.



8. PLAN FINANCIERO

8.7. Balance de Situación Previsional

Pasivo

Al 31 de diciembre,	Balance de Situación Previsional - PASIVO						TACI (%)
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017	13-17
Capital Social (neto del no exigido)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	0,0%
Reservas	-	-	-	-	-	-	n.s
(Acciones propias)	-	-	-	-	-	-	n.s
Resultado del ejercicio	(24.296)	(83.186)	41.786	301.087	515.810	767.668	(283,7)%
Remanente y Resultado de ejercicios anteriores	-	(24.296)	(107.481)	(65.695)	235.391	751.202	
Fondos Propios Subvenciones, donaciones y legados recibidos	175.704	92.519	134.305	435.391	951.202	1.718.870	117,4%
Patrimonio Neto	175.704	92.519	134.305	435.391	951.202	1.718.870	117,4%
Provisiones a largo plazo	-	-	-	-	-	-	
Deudas a largo plazo	-	175.000	175.000	144.059	111.211	76.336	(14,0)%
Otras deudas a largo plazo (b)	-	-	-	-	-	-	n.s
Total Pasivo No Corriente	-	175.000	175.000	144.059	111.211	76.336	(14,0)%
Acreedores comerciales	89	5.796	13.092	34.821	49.757	66.416	104,8%
Otras deudas no comerciales	(5.531)	(28.360)	(9.846)	105.361	212.556	307.453	(295,7)%
Provisiones a cp	-	-	-	-	-	-	
Deudas a CP	-	-	-	-	-	-	n.s
Ajustes por periodificación	-	-	-	-	-	-	
Total Pasivo Corriente	(5.443)	(22.563)	3.246	140.183	262.313	373.869	(326,5)%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	170.261	244.955	312.550	719.634	1.324.725	2.169.074	75,5%

La partida **Otras deudas no comerciales** corresponde a las gestiones de las liquidaciones con la Administración Pública, donde se incluyen liquidaciones de IVA, IRPF, Impuestos de Sociedades y liquidaciones con la Seguridad Social.



8. PLAN FINANCIERO

8.8. Estado de Flujos de Efectivo

8.8. Estado de Flujos de Efectivo

	Estado de Flujos de Efectivo Previsional						TACI (%)
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017	13-17
Resultado después de impuestos de actividades continuadas	(24.296)	(83.186)	41.786	301.087	515.810	767.668	99,5%
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado (+)	-	18.837	33.611	44.499	44.499	41.949	22,2%
Deterioro de activos	-	-	-	-	-	-	n.s
Otros ajustes para conciliar con el beneficio operativo							
Ingresos Financieros (-)	-	-	-	-	-	-	n.s
Gastos Financieros (+)	-	11.375	10.500	9.658	7.750	5.724	(15,8)%
Otros Ingresos y gastos -(/+)	-	-	-	-	-	-	n.s
Beneficio operativo antes de variaciones en el capital circulante	(24.296)	(52.974)	85.897	355.244	568.059	815.341	101,9%
Variación del capital circulante	(8.332)	(112.602)	(33.067)	(3.614)	291.330	508.354	127,6%
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación							
Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios	-	-	-		(78.464)	(171.937)	n.s
Flujos netos de las actividades de explotación	(32.628)	(165.576)	52.830	351.630	780.926	1.151.759	(267,7)%
Compra de activos Inmovilizado intangible	-	(10.200)	-	-	-	-	(100,0)%
Compra de activos Inmovilizado material	-	(108.580)	(98.496)	(72.585)	-	-	(18,2)%
Inversiones en otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	n.s
Flujos netos empleados en las actividades de inversión	-	(118.780)	(98.496)	(72.585)	-	-	(100,0)%
Emisión de instrumentos de patrimonio	200.000	-	-	-	-	-	
Variación de deudas financieras corrientes	-	-	-	-	-	-	n.s
Variación de deudas financieras no corrientes	-	175.000	-	-	-	-	100,0%
Devolución de préstamos	-	-	-	(30.941)	(32.849)	(34.875)	6,2%
Flujos netos generados en las actividades de financiación	200.000	175.000	-	(30.941)	(32.849)	(34.875)	(157,3)%
Variación neta de efectivo y equivalentes	167.372	(109.355)	(45.666)	248.104	748.077	1.116.884	(289,8)%
Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio	-	167.372	58.017	12.351	260.455	1.008.532	
Efectivo y equivalentes al final del ejercicio	167.372	58.017	12.351	260.455	1.008.532	2.125.416	



8. PLAN FINANCIERO

8.9. Valoración de la Inversión y Análisis de Sensibilidad

8.9. Valoración de la Inversión y Análisis de Sensibilidad

Finalmente, se detalla a continuación los Flujos de Caja Libres o Free Cash Flows de todo el periodo de referencia, para el cálculo posterior del Valor Terminal y, por ende, la TIR del proyecto. Asimismo, se calcula el VAN y el PAYBACK de las inversiones de los accionistas. Para ello, será necesario calcular el valor terminal **VT_n** y el cálculo de **WACC**.

VALOR TERMINAL _n

g donde $g = 0,02$ Tomamos la tasa media de inflación en el periodo

WACC $K_d(D/(D+FP)) + K_e(FP/(D+FP))$

12,12%

K_d donde $K_d = i * (1 - t) = 8\% * (1 - 25\%) = 0,06$

K_e donde $K_e = (R_f + \beta (R_m - R_f) + \tilde{O}) = 4\% + 1,30 * (12\% - 4\%) + 3,08\% = 0,1748$

$R_f = 4\%$ (media entre bonos a 5 y 10 años)

$\beta = 1,30$

$R_m = 12\%$

$\tilde{O}$ = Prima de riesgo asistemático = 308 p.b. media último año

D donde 175.000 Eur $D/(D+FP) = 0,4666$

FP donde 200.000 Eur $FP/(D+FP) = 0,5333$

Dentro del escenario de referencia, y utilizando la variable **WACC** (Coste Capital Medio Ponderado) calculada del **12,12%**, y como se puede observar a continuación, se obtiene un valor terminal para el momento **n** de **5.523.302,02 €**.



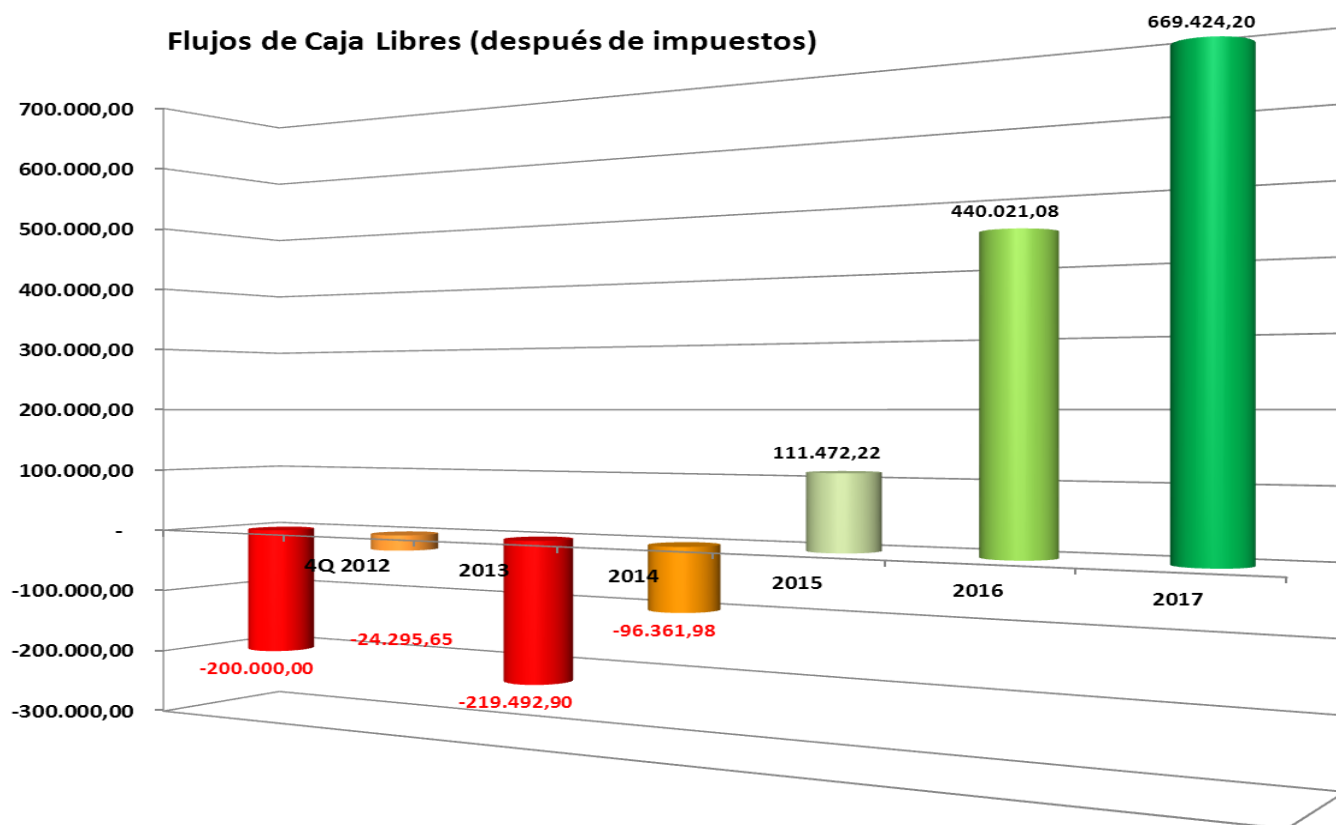
8. PLAN FINANCIERO

8.9. Valoración de la Inversión y Análisis de Sensibilidad

Al 31 de diciembre,

	Free Cash Flow						TACI (%)
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017	13-17
Resultado operativo (EBIT)	(32.394)	(99.539)	-66.215	411.107	695.497	1.029.281	299,7%
Más: Depreciación	-	18.837	33.611	44.499	44.499	41.949	22,2%
EBITDA	(32.394)	(80.702)	-99.826	455.606	739.996	1.071.230	301,3%
Menos: Inversiones en inmovilizado fijo	-	(108.580)	(98.496)	(72.585)	-	-	(100,0%)
Más: reducción / (incremento) en deudores	n.a	(55.602)	(67.056)	(128.029)	(98.337)	(113.539)	(219,5%)
Más: reducción / (incremento) en stocks	n.a	(5.290)	(6.787)	(19.015)	(12.829)	(14.288)	(228,2%)
Mas: (reducción) / incremento en acreedores comerciales	n.a	5.796	(7.296)	(21.729)	(14.935)	(16.659)	30,2%
Variaciones en Fondo de Maniobra Operativo	-	(55.096)	(81.138)	(168.772)	(126.101)	(144.486)	(227,3%)
Cash Flow Operativo (antes de impuestos)	(32.394)	(244.378)	(79.808)	214.249	613.895	926.745	30,6%
Impuestos sobre EBIT	8.099	24.885	(16.554)	(102.777)	(173.874)	(257.320)	(279,3%)

TIR	Flujo de Caja Libre (después de impuestos)							VTn
58,22%	-	200.000,00	- 24.295,65	- 219.492,90	- 96.361,98	111.472,22	440.021,08	669.424,20



8. PLAN FINANCIERO

8.9. Valoración de la Inversión y Análisis de Sensibilidad

Flujos de Caja Libres (después de impuestos)						VTn	TIR
- 24.295,65 €	- 219.492,90 €	- 96.361,98 €	111.472,22 €	440.021,08 €	669.424,20 €	5.523.302,02 €	58,22%

La **TIR** es bastante atractiva dado que se genera importantes flujos netos **a partir del tercer año**, junto con la inversión inicial de 200.000€ aportada por los promotores. Finalmente, el **VAN** de este proyecto, con la inversión inicial citada asciende a **171.133,42€**, con un **PAYBACK** de **3 años y 114 días**, contando desde el inicio en el último trimestre del año 2012.

Por otra parte, para ver los diferentes escenarios **Pesimista** y **Optimista** y cómo se encuentra Castalsur en cada uno, se proyectará una reducción del **30%** en las **previsiones de ventas para cada año**, para el escenario *pesimista*, y aumento en el mismo porcentaje, para el escenario *optimista*. En este sentido,

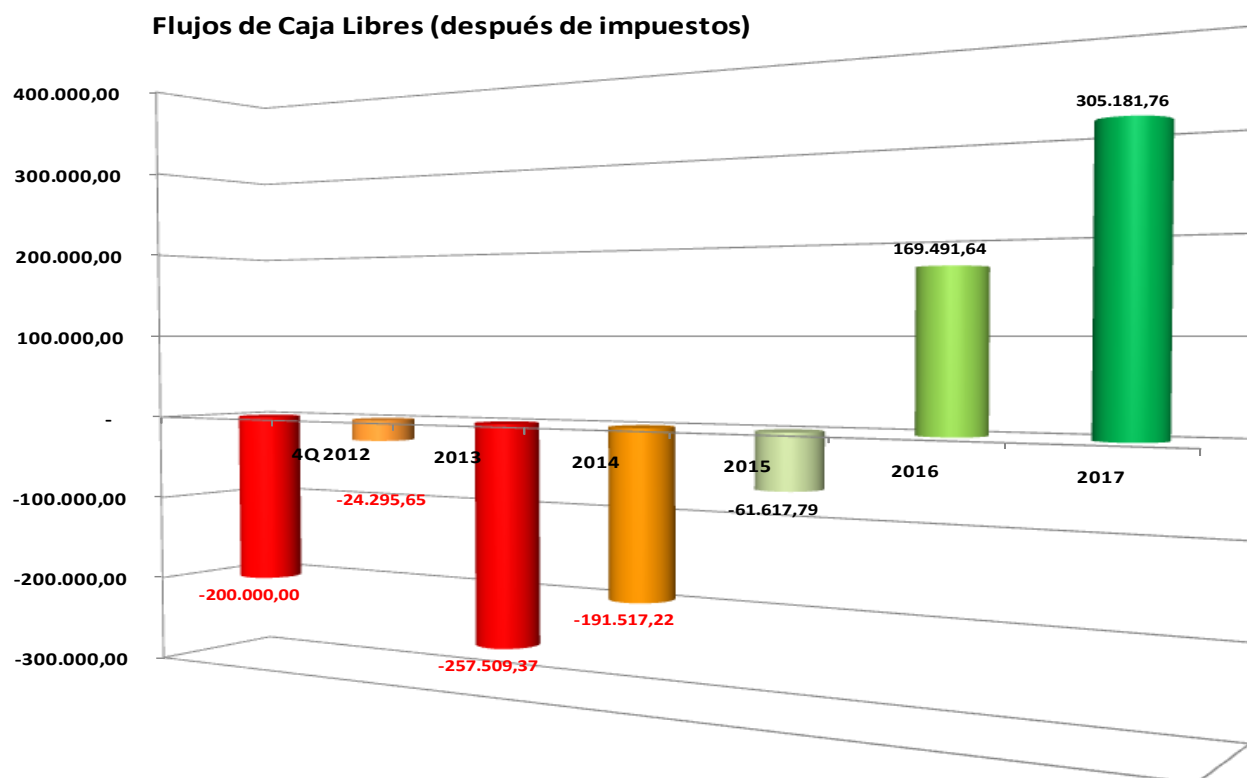
Escenario Pesimista:

Al 31 de diciembre,	Free Cash Flow						TACI (%)	
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017	13-17	
Resultado operativo (EBIT)	(32.394)	(172.266)	(93.114)	112.812	284.351	485.830	271,9%	
Más: Depreciacion	-	18.837	33.611	44.499	44.499	41.949	22,2%	
EBITDA	(32.394)	(153.429)	(59.503)	157.311	328.850	527.779	274,7%	
Menos : Inversiones en inmovilizado fijo	-	(108.580)	(98.496)	(72.585)	-	-	(100,0%)	
Más: reducción / (incremento) en deudores	n.a	(38.921)	(46.939)	(89.620)	(68.836)	(79.477)	(219,5%)	
Más: reducción / (incremento) en stocks	n.a	(3.703)	(4.751)	(13.310)	(8.980)	(10.001)	(228,2%)	
Mas: (reducción) / incremento en acreedores	n.a	4.057	(5.107)	(15.210)	(10.455)	(11.661)	30,2%	
Variaciones en Fondo de Maniobra Operativo	-	(38.567)	(56.797)	(118.141)	(88.271)	(101.140)	(227,3%)	
Cash Flow Operativo (antes de impuestos)	(32.394)	(300.576)	(214.796)	(33.415)	240.579	426.639	7,3%	
Impuestos sobre EBIT	8.099	43.067	23.279	(28.203)	(71.088)	(121.458)	(229,6%)	
TIR	Flujo de Caja Libre (después de impuestos)						VTn	
31,51%	- 200.000,00	- 24.295,65	- 257.509,37	- 191.517,22	- 61.617,79	169.491,64	305.181,76	2.518.001,35



8. PLAN FINANCIERO

8.9. Valoración de la Inversión y Análisis de Sensibilidad



Aunque se ha visto perjudicada notablemente la **TIR** en este escenario hasta situarla en **31,51%**, aún sigue siendo atractiva la inversión en el proyecto donde se obtiene un **VAN** de **29.910,85€**. Si cabe destacar que el **PAYBACK** se dispara hasta **más allá de los 5 años**.

También hay que destacar, dentro de este escenario, que la evolución de la tesorería se ha visto perjudicada, por lo que es necesario incrementar en deuda financiera a corto plazo, más concretamente, es necesario solicitar a entidades bancarias **pólizas de crédito en cuenta corriente** para los años **2014** y **2015**, por importe máximo de **175.000€**, y ya en 2016 se realizaría su posterior reembolso logrando reducir la merma derivada por gastos financieros y que no se vea perjudicada tanto la rentabilidad final del proyecto.

Escenario Optimista:

Ya en el escenario optimista vemos que el resultado es magnífico, con un aumento de la **TIR** hasta situarse cercana al **80%**, consiguiéndose un **VAN** de **226.399,88 €**. Asimismo, el **PAYBACK** se disminuye hasta situarse en los **2 años y 152 días**.

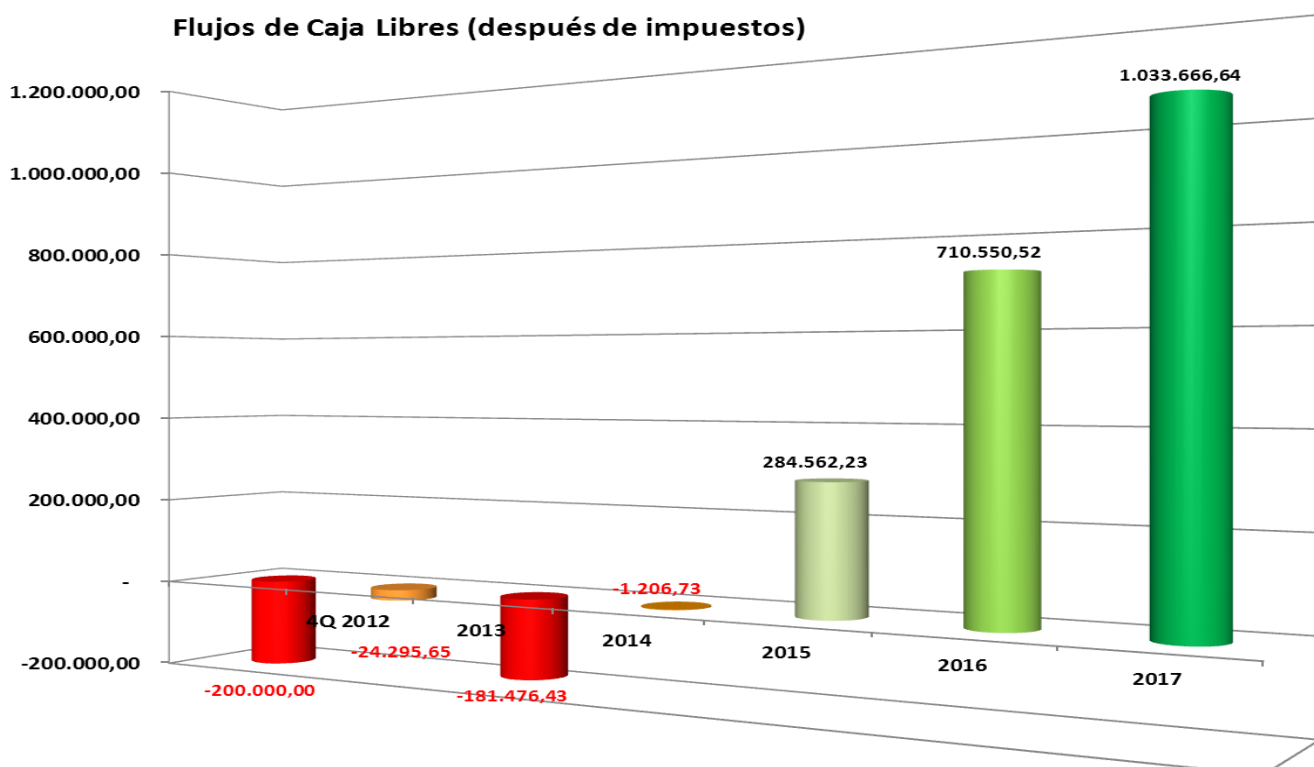


8. PLAN FINANCIERO

8.9. Valoración de la Inversión y Análisis de Sensibilidad

Al 31 de diciembre,

Al 31 de diciembre,		Free Cash Flow						TACI (%)	
		4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017	13-17	
Resultado operativo (EBIT)		(32.394)	(26.812)	-225.544	709.403	1.106.643	1.572.732	317,4%	
Más: Depreciacion		-	18.837	33.611	44.499	44.499	41.949	22,2%	
EBITDA		(32.394)	(7.975)	-259.155	753.902	1.151.142	1.614.681	318,5%	
Menos : Inversiones en inmovilizado fijo		-	(108.580)	(98.496)	(72.585)	-	-	(100,0%)	
Más: reducción / (incremento) en deudores		n.a	(72.283)	(87.172)	(166.437)	(127.838)	(147.601)	(219,5%)	
Más: reducción / (incremento) en stocks		n.a	(6.877)	(8.823)	(24.719)	(16.677)	(18.574)	(228,2%)	
Mas: (reducción) / incremento en acreedores comerciales		n.a	7.535	(9.485)	(28.248)	(19.416)	(21.657)	30,2%	
Variaciones en Fondo de Maniobra Operativo		-	(71.624)	(105.480)	(219.404)	(163.931)	(187.832)	(227,3%)	
Cash Flow Operativo (antes de impuestos)		(32.394)	(188.180)	-55.179	461.913	987.211	1.426.850	50,0%	
Impuestos sobre EBIT		8.099	6.703	(56.386)	(177.351)	(276.661)	(393.183)	(376,7%)	
TIR		Flujo de Caja Libre (después de impuestos)						VTn	
79,49%	-	200.000,00	- 24.295,65	- 181.476,43	- 1.206,73	284.562,23	710.550,52	1.033.666,64	10.418.379,22



8. PLAN FINANCIERO

8.10. Márgenes y Ratios Financieros

8.10. Márgenes y Ratios Financieros

Finalmente, y volviendo al escenario inicial de referencia, se indican los márgenes y ratios más importantes antes de terminar finalmente con el Plan Financiero de Castalsur.

Al 31 de diciembre,	Márgenes y ratios					
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017
Crecimientos						
Crecimiento anual de ventas	n.a	n.a	1,2x	1,0x	0,4x	0,3x
Rentabilidad						
Margen EBITDA	n.a	-0,3x	0,1x	0,3x	0,4x	0,4x
Margen EBIT	n.a	(32,2)%	9,7%	29,5%	35,9%	40,1%
Margen Rdo Neto (ajustado)	n.a	(51,1)%	4,8%	31,0%	41,5%	48,6%
Rentabilidad económica (EBIT / Activo T Neto)	(22,4)%	(25,8)%	7,2%	24,3%	468,6%	966,8%
Descomposición:						
Margen (EBIT / Ingresos)	n.a	(32,2)%	9,7%	29,5%	35,9%	40,1%
Rotación (Activo T Neto / Ingresos)	0,0 x	0,8 x	0,7 x	0,8 x	13,1 x	24,1 x
Rentabilidad Financiera (Rdo Neto / FP _{n-1})	(22,9)%	(170,7)%	35,2%	321,2%	184,9%	131,2%
Descomposición:						
Rentabilidad Económica e (Deuda / Fondos Propios)	(22,4)%	(25,8)%	7,2%	24,3%	468,6%	966,8%
i (Intereses /Deuda)	-1,0 x	1,3 x	1,2 x	-0,2 x	-0,7 x	-0,9 x
Margen financiero (RE -i)	n.a	6,5%	6,0%	6,7%	7,0%	7,5%
Factor apalancamiento (e x (RE-i))	n.a	(32,3)%	1,2%	17,6%	461,6%	959,3%
Tasa impositiva (t)	n.a	(41,0)%	1,5%	(4,1)%	(326,2)%	(817,9)%
Rentabilidad Financiera	-24%	-42%	42%	-7%	-17%	-22%
	n.a	(95,0)%	5,1%	21,8%	166,7%	181,6%
Apalancamiento						
Cobertura de intereses (EBIT)	n.a	-8,8x	6,3x	42,6x	89,7x	179,8x
Cobertura de intereses (EBITD)	n.a	-7,1	9,5	47,2	95,5	187,1
Cobertura de intereses (EBITD- Capex)	n.a	(7,1)	9,5	47,2	95,5	187,1
Apalancamiento en libros (%) (Deuda neta / Fondos Propios) (a)	-95,3%	127,0%	120,6%	-23,2%	-70,7%	-85,3%
Liquidez						
Ratio de solvencia (Activo Circulante / Pasivo Circulante)	(31)	-6,4x	45,5x	3,8x	4,5x	5,5x
Quick ratio (AC- Existencias / Pasivo Circulante)	-31,3x	-6,2x	41,8x	3,5x	4,3x	5,4x
Ratios operativos						
Periodo medio de cobro (sólo clientes)	n.a	32,9x	47,7x	48,9x	56,4x	57,6x
Periodo medio de existencias	n.a	15	21	20	24	25
Periodo medio de pago (solo acreedores comerciales)	n.a	16	23	22	27	28
Retornos						
ROE	n.a	-1,2x	0,3x	1,5x	1,2x	0,9x
ROCE	(777,6)%	(91,2)%	26,2%	130,3%	226,7%	386,6%

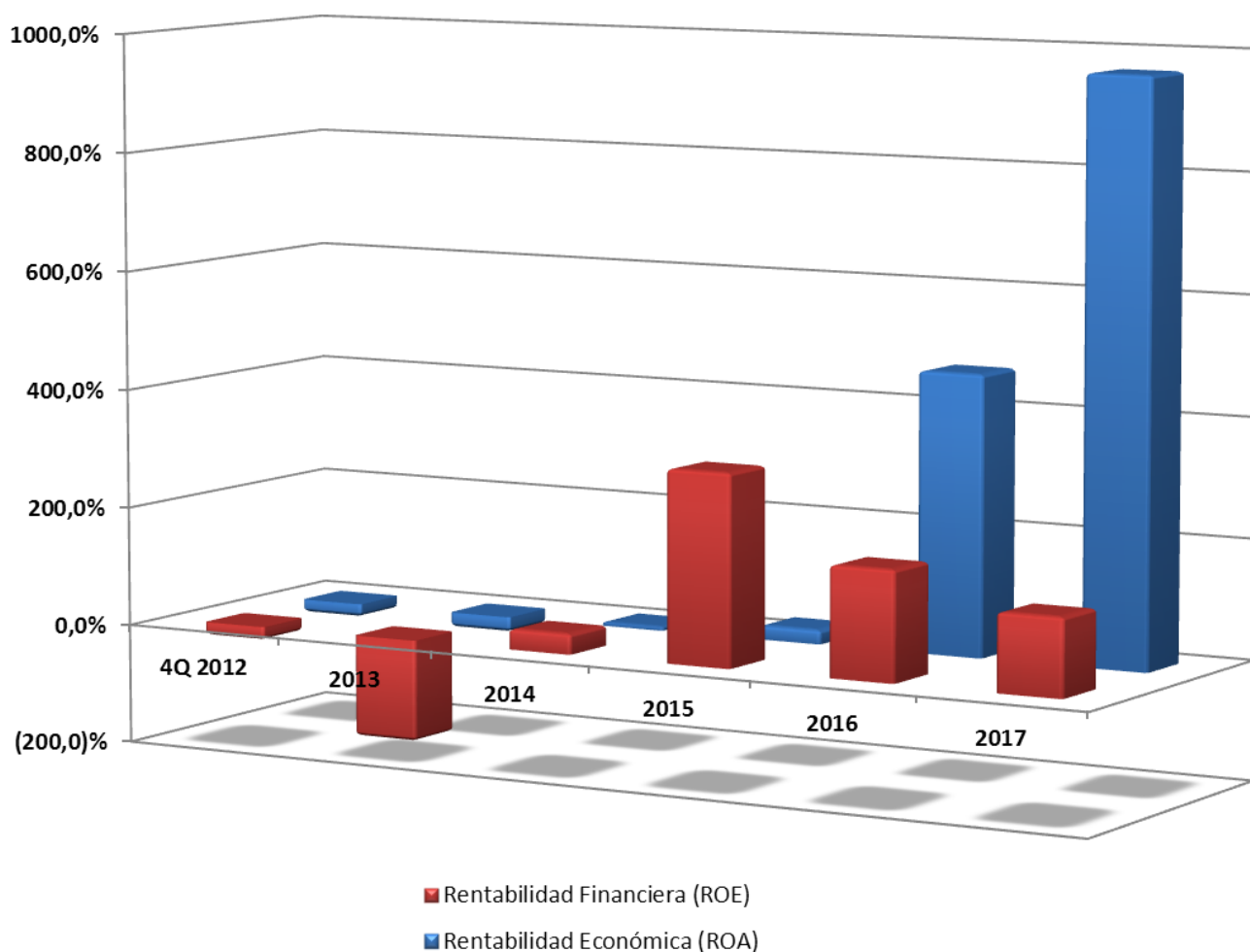
(a) Deuda Neta : deuda financiera a largo plazo + deuda financiera a corto plazo - tesorería



8. PLAN FINANCIERO

8.10. Márgenes y Ratios Financieros

Gráficamente, se puede observar los buenos resultados que consigue este proyecto, representado por los ratios de Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera, resultados tanto por el lado de los accionistas o promotores, como por la parte de Castalsur y su estructura de balances.



Como última puntualización, el ROE en los últimos años se distancia mucho del ROA ya que, por un lado, a partir del año 2016 no se materializan más inversiones en inmovilizado y, por otro lado, el patrimonio neto experimenta un crecimiento muy importante del año 2014 al 2015 una vez que se compensan los resultados negativos de años anteriores, deteriorando la Rentabilidad Financiera o ROE.



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.1. Líneas estratégicas

9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Como se viene desarrollando a lo largo del documento, CASTALSUR tiene vocación de ser una empresa con productos innovadores. Para ello necesita unos profesionales comprometidos, con iniciativa, que escuchen las necesidades del mercado y confiados en el equipo formado.



Las distintas políticas que se establecen están alineadas con los objetivos y estrategias definidas anteriormente así como el resto de planes, con especial énfasis en el plan de Marketing y el de Operaciones.

Para definir estos planes se han marcado unas líneas estratégicas que guían hacia los objetivos a perseguir.

9.1. Líneas estratégicas

Para definir estos planes se han marcado unas líneas estratégicas que guían hacia los objetivos a perseguir.

- **Modelo basado en gestión por competencias.** En una sociedad como CASTALSUR apostar por este modelo lo entendemos como un desafío y a la vez como una necesidad. Este modelo es el núcleo de la política de recursos humanos, que permitirá:
 - Elaborar planes de formación y desarrollo adecuados a cada persona junto con las necesidades de CASTALSUR
 - Política retributiva alineada con la evaluación del desempeño (teniendo en cuenta los aspectos de II acuerdo para el empleo y negociación colectiva 2012-2014) de las competencias definidas mediante criterios públicos, explícitos y coherentes con los intereses de CASTALSUR



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.1. Líneas estratégicas

- Selección de personal conforme a las competencias requeridas
- **Estructura delgada en Dirección y Gestión.** Con esta estrategia se persiguen los siguientes objetivos:
 - Alinear la Organización a la estrategia y a la generación de valor.
 - Agilización en la toma de decisiones. El poder de decisión se encuentra concentrado en personas de valía y experiencia contrastada que estarán guiadas por las políticas definidas en el presente plan de negocio
 - Mínimo coste de estructura no productiva ni orientadas a la venta.
- **Principios humanos en CASTALSUR.** En CASTALSUR se definen unos principios humanos basados en valores que orientarán tanto a la selección como al trabajo diario, son:
 - Flexibilidad. Capacidad de adaptación de forma rápida y eficaz a los cambios del entorno, funciones y a las necesidades de CASTALSUR teniendo siempre como objetivo la satisfacción del cliente.
 - Innovación. Mediante el conocimiento del cliente, sus gustos actuales y posibles evoluciones, es necesario estar constantemente abiertos a nuevas ideas y a la innovación. CASTALSUR será un motor para contribuir a la generación de ideas creativas.
 - Excelencia. Capacidad de mostrar un fuerte compromiso y entusiasmo con las funciones desempeñadas, de modo que CASTALSUR persiga la mejora continua para conseguir la excelencia.
 - Trabajo en equipo. Trabajo por un objetivo común, compartiendo la información y los conocimientos. Se espera que los trabajadores se diviertan y pongan entusiasmo al trabajo. CASTALSUR fomenta una cultura colaborativa.



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

- 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.

9.2. Modelo organizativo

La definición del modelo organizativo de CASTALSUR tiene como objetivos crear una estructura conforme a la estrategia para la organización y alineada con el plan de Marketing y Operaciones diseñados. En este modelo se identifican las áreas de gestión claves para el negocio de CASTALSUR, identificándose los elementos críticos de la cadena de valor que se traducen en áreas concretas de responsabilidad.

9.2.1. Niveles organizativos y familias de puestos

La configuración del modelo se segmentará por niveles jerárquicos y los puestos de trabajo de CASTALSUR se enmarcan en familias de puestos:

Nivel	Cargo	FAMILIAS DE PUESTOS DE TRABAJO		
		Marketing y Comercial	Operaciones	Soporte
2	Director de Área	Director Comercial y de Marketing	Director Operaciones	Director Servicios Generales
3	Responsable	-	Responsable Logística	Responsable Administración
4	Especialista	Comercial	-	Administrativo
5	Operativo	Call center	Operario y técnico	-

El nivel 1 lo ostentará el puesto de Director General.



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

9.2.2. Definición de puestos de trabajo

A continuación se definen los principales puestos de trabajo junto con sus funciones y requisitos para ocupar dicho puesto de trabajo.

9.2.2.1. Dirección General

DIRECTOR GENERAL	
Características	Descripción
Misión	Máxima responsabilidad de CASTALSUR en todas las áreas así como en la consecución de los objetivos establecidos conforme a la estrategia.
Funciones	• Representación de CASTALSUR ante clientes, proveedores y demás agentes • Mantenimiento de relaciones comerciales estratégicas • Coordinación de los distintos departamentos • Gestión de los recursos financieros y humanos • Directrices de negocio para CASTALSUR mediante objetivos
Requisitos y competencias	• Licenciatura o ingeniería • Executive MBA • Experiencia laboral de mas de 5 años en un cargo similar • Experiencia en el sector alimentario • Habilidades comerciales • Capacidad de comunicación y gestión de equipos • Adaptación al entorno • Planificación de negocio a largo plazo • Liderazgo personal • Desarrollo de personas • Alto nivel de inglés



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

9.2.2.2. Familia de puestos de Marketing y Comercial

DIRECTOR COMERCIAL	
Características	Descripción
Misión	Definir y dirigir las funciones comerciales y de marketing de CASTALSUR que permitan conseguir y rentabilizar los clientes
Requisitos y competencias	• Licenciatura o ingeniería • Experiencia laboral de mas de 5 años en un cargo similar • Executive MBA • Experiencia en el sector alimentario • Habilidades comerciales • Capacidad de comunicación y gestión de equipos • Liderazgo personal • Empatía, perseverancia y entusiasmo • Alto nivel de inglés • Visión interdepartamental

COMERCIAL	
Características	Descripción
Misión	Mantener y aumentar la cartera de clientes
Funciones	• Elaboración de acciones y ofertas comerciales a clientes • Realización de estadísticas comerciales para la Dirección • Gestión de la cartera de clientes enfocándose en los clientes principales • Apoyo a los distribuidores • Vigilancia de la satisfacción del cliente



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

COMERCIAL	
Características	Descripción
Requisitos y competencias	• Mínimo bachillerato, deseable diplomatura • Experiencia laboral de más de 2 años en un cargo similar • Experiencia en el sector alimentario • Habilidades comerciales • Empatía, perseverancia y entusiasmo • Alto nivel de inglés (para los comerciales internacionales)

CALL CENTER	
Características	Descripción
Misión	Lograr que los clientes sean productivos en sus negocios resolviendo ágilmente sus necesidades
Funciones	• Vigilancia de la satisfacción del cliente • Estadísticas de atenciones realizadas • Control de las necesidades de los clientes y su atención • Dar a conocer CASTALSUR
Requisitos y competencias	• Bachillerato • Experiencia en call center • Rápido aprendizaje • Empatía y entusiasmo • Eficacia y eficiencia • Alto nivel de inglés (para las llamadas internacionales)



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

9.2.2.3. Familia de puestos de Operaciones

DIRECTOR DE OPERACIONES	
Características	Descripción
Misión	Definir, dirigir y optimizar las Operaciones de CASTALSUR
Funciones	• Elaborar y controlar el presupuesto y objetivos establecidos • Coordinación de las distintas líneas productivas • Vigilancia de la satisfacción del cliente mediante el aseguramiento de la calidad y el soporte post-venta • Gestión del equipo de trabajo • Control de los recursos y plazos establecidos • Coordinación de las distintas líneas productivas • Gestión del equipo de trabajo • Control de los recursos y plazos establecidos • Control del stock • Responsable de la eficacia operativa de la maquinaria
Requisitos y competencias	• Licenciatura o ingeniería técnica • Experiencia laboral de mas de 5 años en un cargo similar • Valorable un Executive MBA • Experiencia en el sector alimentario • Planificación de proyectos y capacidad analítica • Capacidad de comunicación y gestión de equipos • Eficacia y eficiencia en las tareas • Habilidades de negociación • Visión interdepartamental

RESPONSABLE LOGÍSTICA



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

Características	Descripción
Misión	Definir, dirigir y optimizar las Logística de CASTALSUR
Funciones	• Elaborar y controlar el presupuesto y objetivos establecidos conjuntamente con el Director de Operaciones • Vigilancia de la satisfacción del cliente mediante el aseguramiento de la calidad y el soporte post-venta • Gestión del equipo de trabajo • Comunicación con distribuidores • Control del stock • Responsable de compras (envases, materias primas,...) • Responsable envío a agentes, distribuidores y cliente final) • Habilidades de negociación • Visión interdepartamental
Requisitos y competencias	• Licenciatura o ingeniería técnica • Experiencia laboral de mas de 2 años en un cargo similar • Experiencia en el sector alimentario • Capacidad analítica y de comunicación • Eficacia y eficiencia en las tareas

OPERARIO Y TÉCNICO	
Características	Descripción
Misión	Mantenimiento y acción sobre la maquinaria productiva



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

OPERARIO Y TÉCNICO	
Características	Descripción
Funciones	• Mantenimiento de la maquinaria • Informar puntualmente de deficiencias y problemas en la cadena productiva • Limpieza general lugares de trabajo • Procesos de almacenamiento • Ejecución de las órdenes de trabajo • Transportes de materia prima, residuos de la producción de castaña y productos de CASTALSUR
Requisitos y competencias	• Formación profesional • Eficacia y eficiencia en las tareas • Polivalencia

9.2.2.4. Familia de puestos de Soporte

DIRECTOR DE SERVICIOS GENERALES	
Características	Descripción
Misión	Responsable de las áreas de apoyo de CASTALSUR: Financiero y Recursos Humanos



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

DIRECTOR DE SERVICIOS GENERALES	
Características	Descripción
Funciones	• Elaborar y controlar el presupuesto y objetivos establecidos junto con el Director General • Coordinación de las distintas áreas de soporte a CASTALSUR • Gestión del equipo de trabajo • Responsabilidad de la política económica y financiera • Responsabilidad de la satisfacción de los empleados • Elaboración de manuales de procedimientos corporativos • Reclutamiento, promoción de empleados y plan de sucesión • Gestión del talento • Política retributiva • Mantenimiento del clima laboral
Requisitos y competencias	• Titulación universitaria superior • Experiencia laboral de mas de 5 años en un cargo similar • Valorable un Executive MBA y experiencia en el sector alimentario • Empatía, habilidades motivadoras y negociadoras • Planificación de proyectos y capacidad analítica • Visión interdepartamental

RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN	
Características	Descripción
Misión	Responsable de la contabilidad, economía y finanzas de CASTALSUR en todas sus vertientes



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN	
Características	Descripción
Funciones	• Elaborar y controlar el presupuesto y objetivos establecidos junto con el Director General • Gestión del equipo de trabajo • Responsabilidad de pagos y cobros en tiempo y forma • Proporcionar los informe económicos
Requisitos y competencias	• Licenciatura en Económicas o Dirección de Empresas • Experiencia laboral de mas de 2 años en un cargo similar • Valorable un Executive MBA y experiencia en el sector alimentario • Visión estratégica del negocio • Gestión de recursos • Visión interdepartamental • Habilidades de negociación • Capacidad de comunicación y gestión de equipos

ADMINISTRATIVO	
Características	Descripción
Misión	Apoyo a la Dirección de Servicios Generales en las labores administrativas
Funciones	• Apoyo al resto de Direcciones • Cumplimiento de los procedimientos establecidos • Gestión de correo, llamadas y documentación • Soporte a la redacción de documentos • Pagos y cobros



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

ADMINISTRATIVO	
Características	Descripción
Requisitos y competencias	• Formación profesional de administrativo o superior • Experiencia laboral de mas de 2 años • Eficacia y eficiencia en las tareas • Persona ordenada y polivalente • Conocimientos en administración, contabilidad, financieros, gestión documental y ofimática

9.2.3. Configuración del modelo y evolución

A continuación se plasma el modelo organizativo propuesto así como la evolución prevista del mismo en el tercer y quinto año de vida de CASTALSUR.

9.2.3.1. Organigrama primer año

El año del lanzamiento de CASTALSUR se requiere una estructura especialmente fina, comunicativa y con las responsabilidades bien establecidas para que cada persona se dedique a sus responsabilidades, bajo el paraguas de los objetivos establecidos en el plan de negocio.

Para ello, la estructura diseñada para el primer año es esta (entre paréntesis el número de personas asignadas a cada unidad, teniendo en cuenta que si existen decimales quiere decir que el puesto se desempeña a tiempo parcial):



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo



Algunos comentarios al organigrama del primer año:

- No existe Director General, sus funciones las asumirá una persona que ocupará el puesto de Director de Servicios Generales y Director Comercial a tiempo parcial.
- La Dirección de Operaciones tiene especial relevancia y estará a tiempo completo.
- Al organigrama se incorpora el **Comité de Asesoramiento Técnico**. Formado por el conjunto de socios de la Cooperativa del Valle del Genal que forman parte de CASTALSUR. Actúan como consultores expertos de las actividades a desarrollar en la Sociedad, aportando su vasto conocimiento en todas las facetas relacionadas con las castañas.
- Se externalizará la función de crear la plataforma de venta on-line

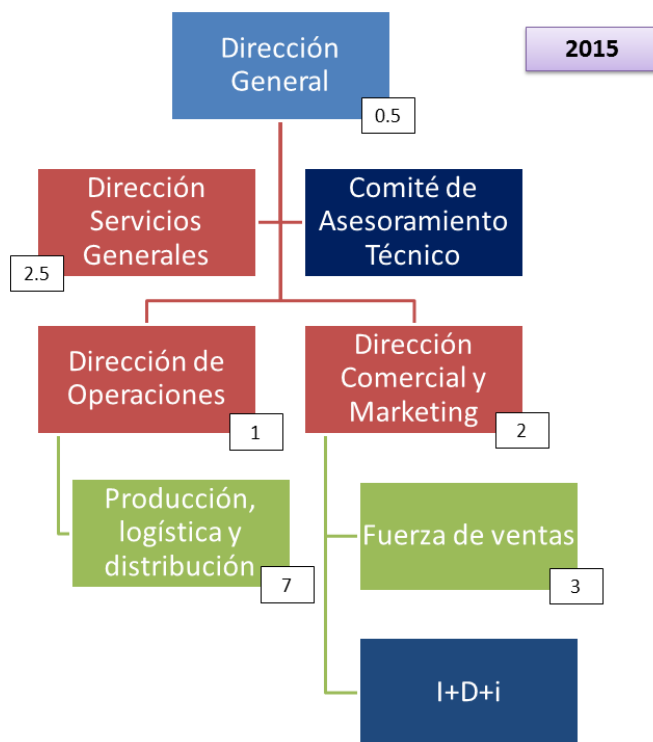


9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

9.2.3.2. Organigrama tercer año

La estructura de CASTALSUR en el tercer año de vida corresponde al siguiente organigrama (entre paréntesis el número de personas asignadas a cada unidad):



Algunos comentarios al organigrama propuesto:

- El puesto de Director General se desempeña a tiempo parcial conjuntamente con la Dirección de Servicios Generales, que pasa a ser una Dirección de apoyo al resto.
- Igualmente el de Director Comercial que también asume las funciones de Director de marketing
- En la Dirección de Operaciones se ha añadido, dada la expansión en 2015 al territorio nacional un puesto de responsabilidad de Logística, asignándose personal separadamente para generar especialización en las tareas.
- Aparece la función de I+D+i que será externalizada

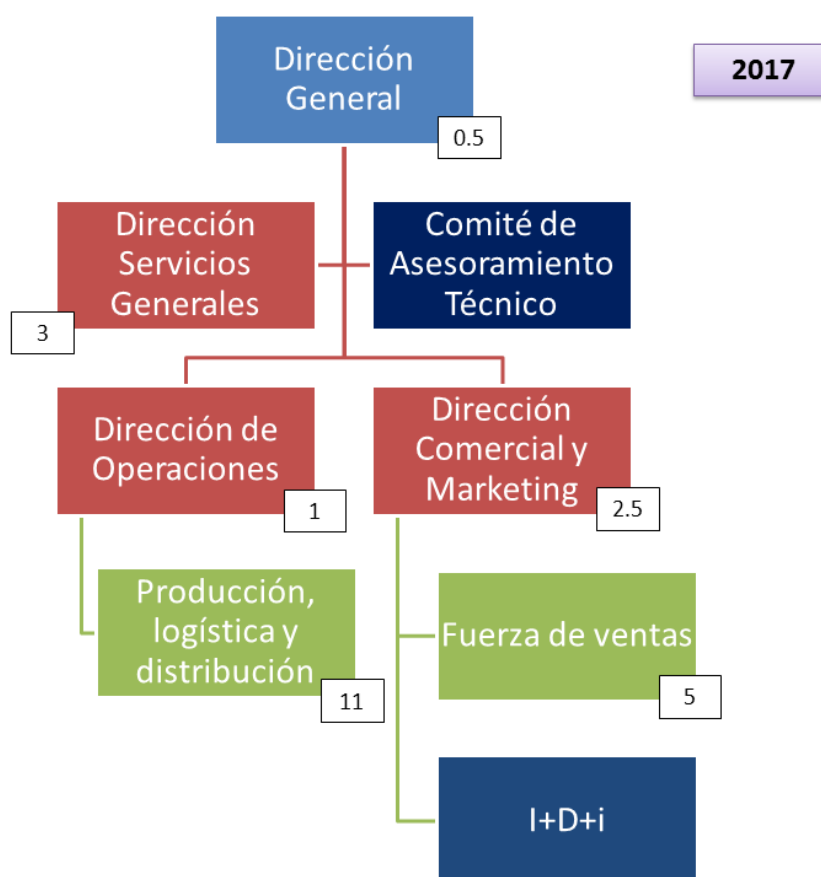


9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

9.2.3.3. Organigrama a partir del quinto año

La estructura de CASTALSUR tras el quinto año de lanzamiento corresponde al siguiente organigrama (entre paréntesis el número de personas asignadas a cada unidad):



Como se observa, el organigrama permanece sin cambios, a excepción del número de personas en cada área, que crece debido al volumen que va tomando CASTALSUR.

9.2.4. Evolución de la plantilla y costes asociados

La evolución de la plantilla prevista, organizada por las distintas Áreas previamente descritas, en los cinco años iniciales y el lanzamiento de CASTALSUR es esta:



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.2. Modelo organizativo

Área	Puesto	Q4'12	2013	2014	2015	2016	2017
Dirección + Srv. Generales	Director General			0,5	0,5	0,5	0,5
	Director Servicios generales	0,25	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Administración				0,5	1,0	1,0
	Administrativo		0,5	1,5	1,5	1,0	1,5
Ventas - Marketing	Dirección Comercial y Mkt.	0,25	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0
	Call center		0,5	0,5	1,0	1,0	1,5
	Comercial		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
Operaciones	Dirección de Operaciones	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	Logística y Distribución				0,5	1,0	1,0
	Conductor-Repartidor		0,5	1,0	1,0	1,0	1,0
	Obreros-Oficial	1,0	3,0	3,0	4,5	5,0	6,0
	Obreros-Almacenero		0,5	1,0	1,0	2,0	3,0
TOTAL		2,0	8,0	12,0	16,0	19,0	23,0

En apartados siguientes se especifican los planes de carrera previstos para la promoción del personal a lo largo del tiempo

Y por otra parte, los costes asociados previstos son los siguientes:

Área	Puesto	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dirección + Srv. Generales	Director General	- €	- €	16.350,00 €	16.350,00 €	16.350,00 €	16.350,00 €
	Director Servicios Grles.	1.679,69 €	13.437,50 €	13.437,50 €	13.437,50 €	13.437,50 €	13.437,50 €
	Administración	- €	- €	- €	13.437,50 €	26.875,00 €	26.875,00 €
	Administrativo	- €	7.846,20 €	23.538,60 €	23.538,60 €	15.692,40 €	23.538,60 €
Ventas - Marketing	Dirección Comercial	1.679,69 €	13.437,50 €	26.875,00 €	26.875,00 €	26.875,00 €	26.875,00 €
	Call center	- €	5.375,13 €	5.375,13 €	10.750,25 €	10.750,25 €	16.125,38 €
	Comercial	- €	16.716,63 €	33.433,26 €	50.149,89 €	66.866,52 €	83.583,15 €
Operaciones	Dirección Operaciones	3.359,38 €	26.875,00 €	26.875,00 €	26.875,00 €	26.875,00 €	26.875,00 €
	Logística y Distribución	- €	- €	- €	11.287,50 €	22.575,00 €	22.575,00 €
	Conductor-Repartidor	- €	5.913,64 €	11.827,28 €	11.827,28 €	11.827,28 €	11.827,28 €
	Obreros-Oficial	3.214,89 €	38.578,68 €	38.578,68 €	57.868,02 €	64.297,80 €	77.157,36 €
	Obreros-Almacenero	- €	5.913,64 €	11.827,28 €	11.827,28 €	23.654,57 €	35.481,85 €
		9.933,64 €	134.093,92 €	208.117,73 €	274.223,83 €	326.076,32 €	380.701,12 €



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.3. Políticas de Recursos Humanos

9.3. Políticas de Recursos Humanos

9.3.1. Gestión por competencias

La Gestión por competencias de los Recursos Humanos es considerada por CASTALSUR como la un política base horizontal para el resto de políticas ya que se usará en Selección, retribución, evaluación y formación.

Para ello, cada una de los requisitos de cada puesto de trabajo se evaluará tanto en la selección de personal como en la evaluación del mismo categorizando cada uno conforme a los siguientes valores:

- **Elemental (1).** No tiene experiencia aplicada en esta competencia aunque sí los conocimientos teóricos. Requiere un alto nivel de seguimiento para desarrollarla.
- **Básico (2).** Posee una limitada experiencia aplicada. Requiere de ayuda y de coaching para alcanzar niveles superiores.
- **Normal (3).** Ha aplicado esta competencia en diversas situaciones con éxito. Es capaz de ayudar a otros en el desarrollo de esta habilidad.
- **Avanzado (4).** Posee una amplia experiencia práctica. Aporta ideas avanzadas. Es capaz de gestionar situaciones complejas relacionadas con la habilidad.
- **Experto (5).** Posee amplia experiencia práctica y amplios conocimientos teóricos. Es un referente para el resto de niveles. Lidera las situaciones más complejas.

Por tanto, para cada puesto de trabajo se puede tener una ficha que relacione las competencias requeridas junto con el nivel de las mismas. Así mismo, se puede incluir un nivel mínimo requerido (color azul) y un nivel deseable (color verde)

Puesto:	XXXXXXX
---------	---------



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.3. Políticas de Recursos Humanos

Competencias	NIVEL				
	1	2	3	4	5
Compet 1					
Compet 2					
Compet 3					
Compet 4					
Compet 5					
Compet 6					
Compet 7					
Compet 8					

Hay que resaltar que esta “foto” de los puestos de trabajo no es una “foto fija” ya que a lo largo del tiempo pueden existir causas objetivas que requieran la inclusión o retirada de competencias así como la modificación de los niveles mínimos y deseables.

9.3.2. Selección de personal

La Selección de personal de CASTALSUR buscará reclutar a personas que se comprometan con la misión de la Sociedad, así como que dispongan de los principios humanos que se consideran estratégicos.

Una vez pasado esa pre-selección, se pasa a evaluar las competencias del candidato junto con las requeridas para el puesto de trabajo para contrastar la idoneidad, obteniéndose una tabla similar a la mostrada anteriormente pero ya con los valores personales, un ejemplo es este:



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.3. Políticas de Recursos Humanos

Puesto:	XXXXXXXXXXXXXXXXXX				
Persona:	YYYYYYYYYYYYYYYYYY				
Competencias	NIVEL				
	1	2	3	4	5
Compet 1				○	
Compet 2				○	
Compet 3			○		
Compet 4			○		
Compet 5			○		
Compet 6					○
Compet 7		○			
Compet 8				○	

En el ejemplo propuesto, el candidato sería válido para el puesto de trabajo.

Por otra parte, la política de contratación se basa en pasar un periodo de prueba, cuya duración dependerá del desempeño de la persona y oscilarán entre tres y seis meses; tras los cuales se pasará a un contrato a tiempo parcial o indefinido según las necesidades de CASTALSUR.

En una primera fase, los trabajadores que se quieren emplear para los niveles 4-5-6 se pretende que sean de la zona del Valle del Genal por su conocimiento y con el firme propósito de crear puestos de trabajo y riqueza en la zona.

Los trabajadores de niveles 1-2-3 se reclutarán por medios tradicionales que permita conseguir a trabajadores muy cualificados.



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.3. Políticas de Recursos Humanos

9.3.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de CASTALSUR se efectuará anualmente utilizando como base las competencias del puesto. En una pequeña empresa como esta, es especialmente importante que los trabajadores estén motivados y comprometidos con sus distintas áreas de responsabilidad.

La evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos:

- Fijar un punto de encuentro entre el responsable y el colaborador para comentar las fortalezas y debilidades del colaborador en CASTALSUR así como crear un ambiente propicio para la sinceridad y la construcción de fuertes lazos profesionales
- Realizar la evaluación de las competencias del puesto con las del colaborador, obteniéndose una tabla análoga a la empleada en la selección de personal.

Como resultado, se debe extraer un plan de acción que permita reforzar las fortalezas, reducir los puntos débiles para conseguir un mejor desempeño del colaborador.



9.3.4. Retribuciones y evolución

La política retributiva de CASTALSUR se basa en una retribución directa consistente en un salario fijo más un salario variable. Dicha política se basa en conseguir los siguientes objetivos:

- Ser acorde con la estrategia de CASTALSUR
- Conseguir equidad interna
- Atraer y retener a los mejores profesionales
- Alineada con los rangos salariales de mercado



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.3. Políticas de Recursos Humanos

Para la fijación del salario fijo se establecen unas bandas salariales por cada nivel. Dichas bandas serán amplias, para permitir el crecimiento y desarrollo de los profesionales y con solape.

Por otra parte, para mantener controlados los costes fijos, se establece un salario variable objetivo basado en el nivel y la productividad del empleado obtenida a partir de la evaluación del desempeño.

La siguiente tabla resume los salarios fijos junto con los porcentajes de variable máximo:

Nivel	Salario de entrada	Salario máximo	% variable sobre bruto anual
(1) Director General	30.000 €	40.000 €	6% - 12%
(2) Director de Área	25.000 €	32.000 €	5% - 10%
(3) Responsable	21.000 €	27.000 €	5% - 10%
(4) Especialista	14.500 €	19.000 €	10%-20% (comercial) 5%-10% (resto)
(5) Operativo	11.050 €	16.000 €	2%-7%

Por otra parte, la **evolución salarial** de los empleados se basa en el crecimiento de CASTALSUR al que se aplican parámetros en función del desempeño del empleado y su situación conforme a la banda salarial:

- Se compara la situación en la banda salarial del empleado frente a la media de los empleados de esa banda
 - Si su salario está por debajo del 33% de la media de la banda, se aplica un +1% su salario
 - Si está entre el 33% y el 66%, no se hace nada
 - Si es mayor del 66%, se aplica un -1% sobre su salario
- Tomando la evaluación del desempeño anual se aplican los siguientes factores:



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.3. Políticas de Recursos Humanos

- Potencial: +1%
- Adecuado: Se queda igual
- No cubre: -1%

9.3.5. Plan de carrera y gestión del talento

Aunque CASTALSUR no es una empresa grande, sí que está previsto un importante crecimiento en cinco años, lo que hace importante que desde la labor de la Dirección de Recursos Humanos se detecten las personas con talento, implicación que son capaces de asumir mayores responsabilidades.

Una vez más se usará la herramienta clave de CASTALSUR, la gestión por competencias, que permitirá realizar un mapa de las competencias del trabajador actuales y las que requiere para asumir el nuevo puesto de trabajo.

Para ello, CASTALSUR asumirá la iniciativa de formar a esa persona en los gaps que se detecten para conseguir una persona de gran valor para la empresa.

El **plan de carrera previsto** a lo largo del tiempo es el siguiente

Año	Cambio previsto
2014	■ La persona que realiza las funciones de Director de Servicios Generales y Director Comercial pasa a asumir la Dirección General y la Dirección de Servicios Generales ■ El comercial que había en 2013 pasa a asumir la Dirección Comercial



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.3. Políticas de Recursos Humanos

Año	Cambio previsto
2015	■ La responsabilidad de Administración la realiza parcialmente una de los Administrativos, el mejor cualificado y con mejor ■ La responsabilidad de Logística la asume parcialmente uno de los obreros mejor cualificados de forma parcial
2016	■ La responsabilidad de Administración se realiza a tiempo completo por la persona que lo hacía parcialmente en el año 2015 ■ La responsabilidad de Logística se asume a tiempo completo por la persona que lo hacía parcialmente en 2015

9.3.6. Formación

La formación en CASTALSUR se planificará en los momentos adecuados empresariales y se impartirá preferentemente en las oficinas de CASTALSUR y será impartida a priori por personas internas. Los tipos de formación contemplados son:



- Formación técnica
- Formación en habilidades
- Formación recurrente, como puede ser, la habitual de manipulador de alimentos o de prevención de riesgos laborales.

Dicha formación vendrá de dos procesos comentados anteriormente:



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.4. Política empresarial

- Como resultado del plan de acción diseñado tras la evaluación del desempeño anual, con lo que.
- Como necesidad detectada por la gestión del talento y su correspondiente plan de carrera.

Por otro lado, la adquisición de nuevos compromisos empresariales así como el plan estratégico diseñado puede hacer necesario un plan de formación concreto en aspectos que se deriven de él. Por ejemplo, antes de dar el salto internacional a países de lengua no hispana, puede ser necesario que determinados trabajadores reciban un refuerzo en sus conocimientos de inglés.

9.4. Política empresarial

9.4.1. Clima laboral

En CASTALSUR se considera que un buen clima laboral crea a buenos trabajadores y mayor implicación y productividad en el trabajo. Para ello se implantarán estas políticas empresariales:



- **Líneas de comunicación.**
 - Todos los empleados dispondrán de una cuenta de correo electrónica corporativa en la que recibirán mensualmente un boletín de noticias relevantes de CASTALSUR.
 - Se publicará en el tablón de anuncios para que esté visible a todos junto con las comunicaciones de interés que requieran una menor periodicidad.
 - Instalación de un buzón de sugerencias a los empleados para que se puedan expresar anónimamente.
 - Guía de procedimientos operativos de la empresa
- **Incrementar el sentimiento de empresa.**



9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.4. Política empresarial

- Anualmente, se convocará un concurso de ideas que permitan a los trabajadores proponer acciones que CASTALSUR pueda traducir en una mejora real de su rentabilidad. Dicho concurso de ideas estará dotado con el 5% de la rentabilidad esperada de la idea, hasta un máximo de 3.000€.
- Reuniones empresariales semestrales. Se convocará a toda la plantilla con el objetivo de transmitir la cultura empresarial, ideas novedosas, acciones emprendidas y resultados esperados.
- **Conciliación de la vida personal y laboral.** El horario de trabajo estará fijado de antemano y, salvo causas justificadas y concretas, no excederá las 40 horas semanales, caso en el que el exceso de horas será compensado como tiempo en descanso para favorecer la mencionada conciliación

9.4.2. Prevención de riesgos laborales

La Prevención de riesgos laborales es un aspecto que estará incluida en la estrategia corporativa de CASTALSUR, diseñándose procedimientos operativos acorde con dichas actividades.

Para cumplir con los objetivos marcados, CASTALSUR externalizará el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) con las especialidades de seguridad en el trabajo, higiene industrial, ergonomía, psicología aplicada y vigilancia de la salud según el RD 39/1997.



Por otra parte, CASTALSUR considera imprescindible, en caso de que ocurra un siniestro, la investigación exhaustiva de las causas y la redefinición de los procedimientos para reducir al mínimo la posibilidad de que vuelva a ocurrir.

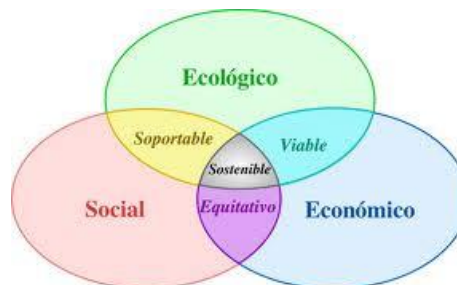


9. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.4. Política empresarial

9.4.3. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

CASTALSUR apuesta por la RSC como única alternativa para conseguir una empresa sostenible en la actualidad. Para ello, incluye en sus objetivos estratégicos aspectos de la triple cuenta de resultados (económica, ambiental y social).



CASTALSUR asume la triple cuenta de resultados, es decir, además de la económica, introduce:

- ***Cuenta de resultados ambiental.***
 - Uso de energía a partir de biocombustible generado en la propia empresa a partir de los residuos de la producción de castañas
 - Eliminación de los incendios en las zonas productoras al suprimirse la quema de los residuos.
 - Utilización de productos naturales 100% sin haber sido sometidos a procesos químicos
 - Consumo de energía y agua mínimo, para el que se establecerán medidas de ahorro
 - Tratamiento de residuos conforme a la normativa vigente
- ***Cuenta de resultados social.***
 - Conciliación de vida personal y laboral
 - Creación de riqueza en una zona rural con tendencia al envejecimiento de la población
 - Creación de un entorno agradable y comunicativo de trabajo
 - Vigilancia de los riesgos laborales



10. PLAN LEGAL

10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.

10. PLAN LEGAL

10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.

CASTALSUR S.L. se constituirá con un capital social de 200.000 euros, dividido en 40.000 participaciones de 5 euros de valor nominal cada una de ellas, totalmente asumidas por los socios fundadores a partes iguales.

10.1.1. Aportaciones de los socios y constitución de capital inicial

Los promotores desembolsarán un total de 200.000 euros de capital social y controlarán el 100% de la sociedad. La aportación por parte de los socios será dineraria en todos los casos, acreditándose las participaciones ante notario.

Accionistas	Participación	%
Francisco Calvente Sibajas	40.000	20
Jesús Chica Cáceres	40.000	20
Isabel Gutiérrez González	40.000	20
Helios Prados Amaya	40.000	20
Raúl Rico Neto	40.000	20
TOTAL	200.000	100

Forma Jurídica de la Compañía	
Forma jurídica	Sociedad Limitada
Denominación	CASTALSUR, S. L.
Objeto Social	Elaboración, envasado y distribución de productos alimenticios a base de castañas.
Duración	Indefinida
Capital Social	200.000 euros



10. PLAN LEGAL

10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.

Forma Jurídica de la Compañía	
Ejercicio Social	Cierre el 31 de diciembre
CNAE	1039 (<i>Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas</i>)
Pactos parasociales	Se firmará un pacto de socios que regule la convivencia de los 5 socios en el capital.

10.1.2. Consejo de administración, constitución y funciones de los integrantes

■ Junta General

Los socios, reunidos en junta general, decidirán por mayoría los asuntos que trate la junta. Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos 3/5 de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se ha dividido el capital social. Todos los socios quedan sometidos a los acuerdos de la Junta General.

Las competencias de la Junta son:

- Censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales y la aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y auditores de cuentas, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos.
- Autorización a los administradores para el ejercicio de la actividad social que constituya el objeto social.
- La modificación de los estatutos sociales.
- El aumento y la reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.



10. PLAN LEGAL

10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.

- Disolución de la sociedad.
- Otros asuntos determinados por ley o los estatutos.
- Impartir instrucciones al órgano de administración sobre determinados temas de gestión.

La Junta General será convocada por los administradores y, en su caso, por los liquidadores de la sociedad. La junta general será convocada mediante anuncio publicado en el Boletín Oficial del Registro Mercantil.

La Junta General se celebrará en el término municipal donde la sociedad tenga su domicilio. Todos los socios tienen derecho a asistir a la junta general. El socio podrá hacerse representar. La representación, comprenderá la totalidad de las participaciones de que sea titular el socio representado y deberá conferirse por escrito.

Todos los acuerdos sociales deberán constar en acta. El acta tendrá fuerza ejecutiva a partir de la fecha de aprobación. La impugnación de los acuerdos de la junta general se regirá por lo establecido en la Ley de Sociedades Anónimas.

■ Administradores

La administración de la sociedad se confía a un consejo de administración formado por FRANCISCO CALVENTE SIBAJAS, JESÚS CHICA CÁCERES, ISABEL GUTIÉRREZ GONZÁLEZ, HELIOS PRADOS AMAYA y RAÚL RICO NETO.

Todo acuerdo de modificación del modo de organizar la administración de la sociedad, constituya o no modificación de los estatutos, se consignarán en escritura pública y se inscribirá en el Registro Mercantil. La competencia para el nombramiento de administradores corresponde exclusivamente a la junta general.

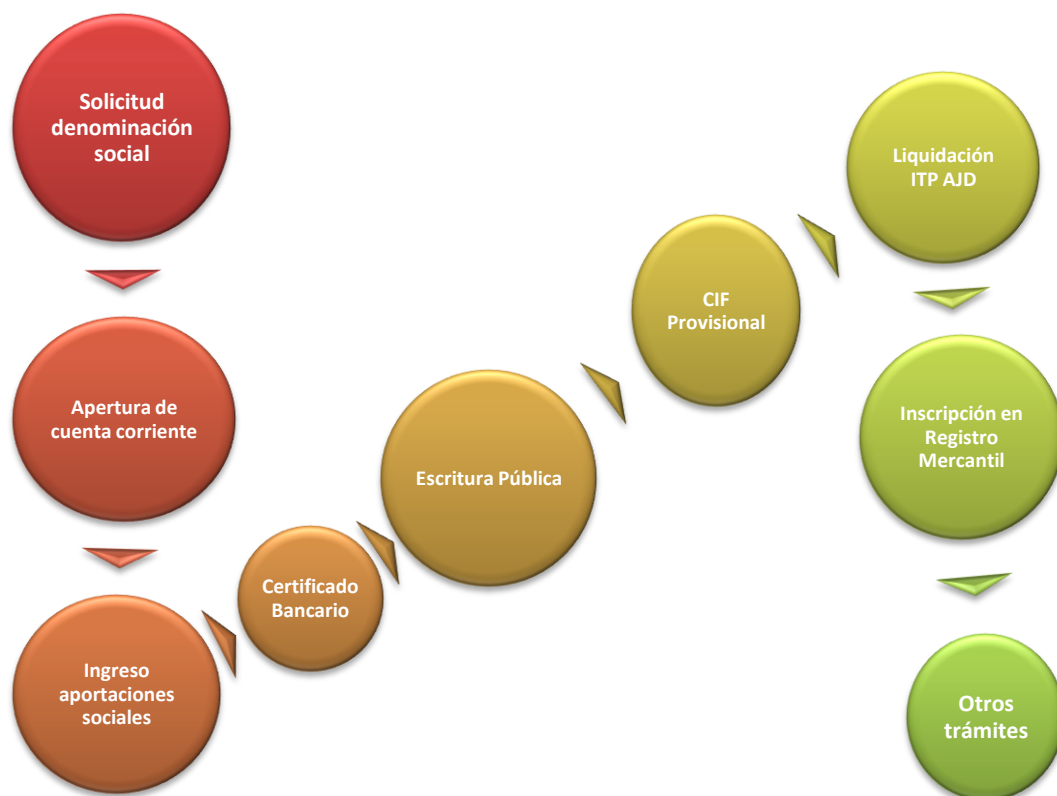


10. PLAN LEGAL

10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.

10.1.3. Trámites legales para la constitución de CASTALSUR S.L.

El proceso de constitución de la Sociedad limitada con aportaciones dinerarias es básicamente el siguiente:



Por tanto, para proceder a la constitución de la sociedad deberán adoptarse los siguientes pasos:

Solicitud de Reserva de la Denominación Social

En primer lugar, deberá solicitarse en el Registro Mercantil Central ubicado en Madrid una reserva de la denominación social.

Dicha solicitud se ha realizado por vía electrónica en la página www.rmc.es . A tal efecto, se solicitarán 3 denominaciones alternativas, habiéndose obtenido la reserva

10. PLAN LEGAL

10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.

de la denominación “CASTALSUR S.L.”, en un plazo de 3 días hábiles y debiéndose formalizar la escritura de constitución en el plazo de 3 meses a contar desde la expedición.

■ Cuenta corriente

Una vez obtenida la reserva de la denominación social, deberá abrirse una cuenta corriente en una entidad de crédito a nombre de la nueva Sociedad, y realizar las correspondientes aportaciones dinerarias por parte de los sódios fundadores.

Tras realizar dichas aportaciones, la entidad de crédito expedirá un certificado de las aportaciones realizadas que se incorporará a la escritura de constitución y cuya fecha de expedición deberá situarse dentro de los 2 meses anteriores al otorgamiento de la escritura de constitución.

■ Escritura de constitución y estatutos sociales

A continuación se otorgará la correspondiente escritura de constitución, por los cinco socios fundadores ante un notario y en la que se dejará constancia de su voluntad de constituir una sociedad limitada, a la que se incorporará el certificado de la reserva de la denominación social, el certificado bancario de los desembolsos realizados por los socios y los Estatutos Sociales.

■ Registro de marca

El registro de la marca lo realizaremos mediante el procedimiento telemático previsto en la página www.oepm.es. Para ello se prevén los siguientes procedimientos:

- Acceder a la página principal de petición electrónica de signos distintivos. Sólo es posible acceder a esta página desde la ventanilla virtual de la OEPM. Por lo tanto, sólo los usuarios identificados con DNI electrónico u otro certificado que cumpla con la recomendación UIT X.509.V3 (ISO/EIC 9594-8 de 1997 o posterior)



10. PLAN LEGAL

10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.

emitidos por un Prestador de Servicios de Certificación pueden tener acceso.

- Seleccionar el tipo de signo distintivo que se desea solicitar (“Marca” o “Nombre Comercial”)
- Rellenar el formulario, que consta a su vez de 7 pasos. En éste se le solicitarán, entre otros, los siguientes datos: identificación del o los solicitantes; datos del representante, en su caso; reproducción del signo distintivo solicitado; selección de productos y/o servicios para los que se solicita la marca o el nombre comercial; reivindicación de prioridades unionistas, en su caso; reivindicación de prioridad de exposición, en su caso.
- En el último paso del formulario se le preguntará si ha satisfecho previamente en forma electrónica las tasas correspondientes, o si desea abonarlas simultáneamente con la presentación.

Por otra parte, se van a registrar los dominios www.castalsur.com y www.castalsur.es

Para ello se ha verificado previamente en la página web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (www.red.es) que es el dominio español .es se encuentra libre y se contratará con el agente correspondiente, abonando un coste anual de 20 €.

■ Timing

En el siguiente cuadro se muestran los principales hitos que deberán cumplimentarse para que la sociedad pueda adquirir personalidad jurídica y comenzar su actividad, concretando los días que se precisan para cada actuación, así como los costes aproximados:



10. PLAN LEGAL

10.1. Constitución de CASTALSUR, S.L.

Actuación	Costes estimados	Tiempo Estimado (días)
Solicitud al Registro Mercantil Central (Madrid) de reserva de la denominación social.	18,24 €	X
Apertura a nombre de la nueva compañía de una cuenta corriente en una entidad financiera.		X+4
Ingreso por parte de los socios de su aportación dineraria al capital social.	300.000 €	X+4
Expedición por parte de la entidad financiera de un certificado de las aportaciones realizadas		X+5
Redacción de los Estatutos Sociales de la Compañía		X+5
Comparecer todos los socios en una notaría para: - Otorgar la escritura de constitución de la sociedad ante notario - Celebrar Junta General Universal de Accionistas para nombrar a los miembros del órgano de administración.		X+5
Solicitud y obtención de CIF provisional (Modelo 036) y liquidación de los impuestos correspondientes (ITP y AJD: 1% sobre el capital social, Modelo 600)	1.000 €	X+7
Presentación de la escritura en el Registro Mercantil de Málaga	Provisión 200 €	X+7
Inscripción de la escritura en el Registro Mercantil de Málaga	250 €	X+25
Solicitud y obtención de CIF definitivo (Modelo 036)		X+26



10. PLAN LEGAL

10.2. Documentación requerida por Sanidad

Actuación	Costes estimados	Tiempo Estimado (días)
Alta en la Tesorería General de la Seguridad Social. Antes de comenzar la actividad con trabajadores contratados.		X+27
Declaración censal del inicio de la actividad (Modelo 036). Antes del inicio de la actividad.		X+28
Alta en el Impuesto de Actividades Económicas, IAE. 10 días hábiles antes del inicio de la actividad.		X+26
Comunicación de la apertura del centro de trabajo. En los 30 días siguientes al inicio de la actividad.		
Legalización del libro de visitas y libro de matrícula. En los 30 días siguientes al inicio de la actividad.		
TOTAL	2.368,24 €	26

10.2. Documentación requerida por Sanidad

En primer lugar, Castalsur deberá ser inscrita en el **Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA)** según lo establecido en el artículo 2 del Real Decreto 191/2011 del 18 de Febrero.

De acuerdo a la normativa vigente relativa a Sanidad, Castalsur deberá cumplir:

- **Reglamento 852/2004** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la **higiene de los productos alimenticios**.
- **Reglamento (CE) nº 1831/ 2003** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de octubre de 2003, sobre los **materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos**.



10. PLAN LEGAL

10.3. Certificación de Producción Ecológica e Integrada

La tramitación y clasificación de Castalsur dentro de los Registros se realizará conforme a la documentación adjuntada al proyecto en el enlace [Guía para la Clasificación e identificación de las empresas y establecimientos alimentarios](#)¹³ proporcionada por la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, entidad colaboradora del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

10.3. Certificación de Producción Ecológica e Integrada



Dada la ausencia de tratamientos fitosanitarios agresivos para el medio ambiente en el cultivo y recolección de las castañas en el Valle del Genal, Castalsur decide aprovechar esta situación y certificarlo, como una manera más, de agregar **valor añadido** a sus productos.

Para situarnos dentro del contexto legal, es necesario explicar que en **Europa** el sector de la agricultura está regulado por el **Reglamento CEE 2092/91**, de aplicación en todos los estados miembros. Este reglamento sobre “la producción agrícola y su indicación en los productos agrarios y alimenticios” define los sistemas de certificación a implantar.

En **España** este Reglamento se aplica por el **Decreto 1852/93** y en **Andalucía** mediante el **Decreto 166/2003**.

El Reglamento CEE 2092/91 establece que cada estado miembro debe tener un sistema de control de la producción ecológica administrado por una o más entidades de control, públicas y/o privadas, autorizadas para ello por la autoridad competente.

¹³ http://www.aesan.msps.es/AESAN/docs/docs/listado_claves.pdf



10. PLAN LEGAL

10.3. Certificación de Producción Ecológica e Integrada

En **España**, las competencias para definir el sistema de certificación de la producción ecológica recaen en las **Comunidades Autónomas**.

En **Andalucía**, la autoridad competente es, desde el año 2003, la **Consejería de Agricultura y Pesca de la Junta de Andalucía**, quien además de realizar una supervisión directa sobre las certificadoras, exige que éstas se encuentren acreditadas por la **Entidad Nacional de Acreditación (ENAC)** conforme a la norma **EN- 45011** sobre requisitos generales para entidades que realizan la certificación de productos.

Para solicitar dicha certificación, es necesario destacar que Castalsur se ubicará dentro del siguiente **campo de aplicación**:



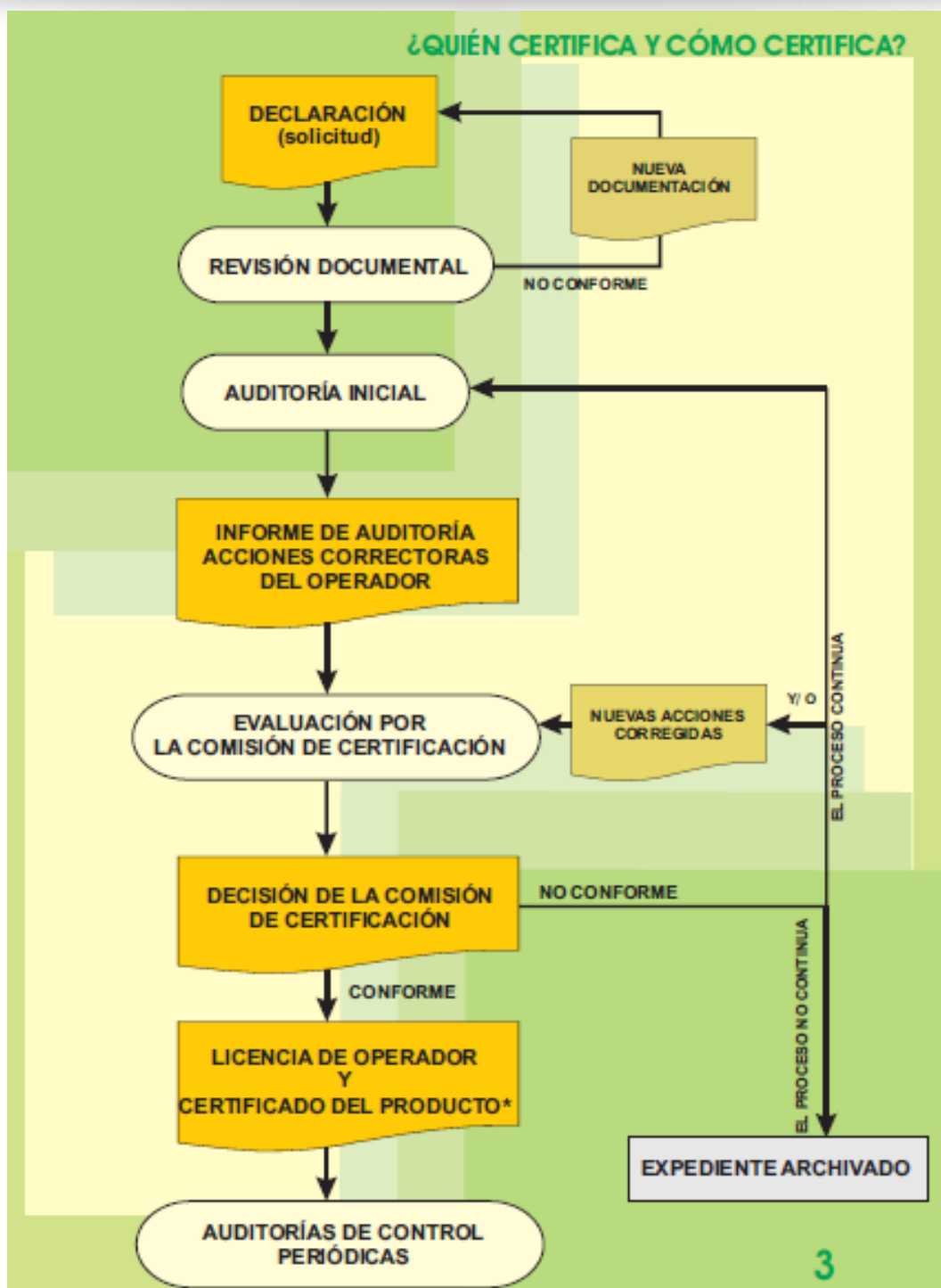
Productos agrícolas vegetales transformados y productos animales transformados destinados a la alimentación humana, preparados básicamente a partir de uno o más ingredientes de origen vegetal o animal.

La **secuencia de trámites** a seguir para que Castalsur pueda conseguir dicha certificación es la siguiente:



10. PLAN LEGAL

10.3. Certificación de Producción Ecológica e Integrada



Para la consecución de la Certificación de Producción Ecológica e integrada contaremos con el **apoyo administrativo y económico de la Sociedad Cooperativa Valgenal**, que también, ve una oportunidad de oro en la obtención de dicho certificado.



10. PLAN LEGAL

10.4. Certificación de Calidad Certificada de Producto Andaluz

Tras la obtención, Castalsur será apto para dar el siguiente paso, la Certificación de Producto Andaluz.

10.4. Certificación de Calidad Certificada de Producto Andaluz

La adquisición de este sello nos supondrá una **inversión constante en promoción** asociando nuestro producto a productos de calidad probada y reconocimiento tanto dentro del sector profesional especializado en alimentación y producción, como en los consumidores.



El **marketing** en el punto de venta nos supondrá una oportunidad única para que nuestros productos puedan entrar más fácilmente **en el canal de las grandes superficies de consumo**.

Logotipo Punto de Venta	Nombre de la Campaña	Fecha de Inicio	Fecha de fin	Folleto
	Quincena Andaluza de Calidad Certificada y Producción Integrada	18-09-2009	10-10-2009	
	Quincena Andaluza de Calidad Certificada y Producción Integrada	13-08-2009	26-08-2009	
	Quincena Andaluza Calidad Certificada y Producción Integrada	16-07-2009	01-08-2009	
	Quincena de Calidad Certificada y Producción Integrada	01-06-2009	13-06-2009	



La presencia en las principales **ferias agroalimentarias**, así como el **convenio con Extenda**, nos servirá para dar a conocer nuestros productos dentro del segmento profesional nacional y



10. PLAN LEGAL

10.4. Certificación de Calidad Certificada de Producto Andaluz

extranjero tal y así facilitar el desarrollo de nuestra **estrategia de expansión comercial**.

Otra herramienta de gran utilidad, desde nuestro punto de vista, es la disposición de un **sistema CRM**, que nos aportará información valiosa a cerca de nuestros consumidores y clientes futuros, mediante el cual adaptar nuestras acciones para que resulten más efectivas.

Por último, cabe destacar que la **tramitación** del sello de Calidad Certificada Andaluza es **gratuita** y se puede solicitar **on-line**, cumpliendo el requisito de la existencia de algún certificado de calidad previo a dicha solicitud. En nuestro caso, el **Certificado de producción ecológica**, explicado anteriormente.



10. PLAN LEGAL

10.5. Programa de ayudas LIFE+

10.5. Programa de ayudas LIFE+



El Programa **LIFE+** el único instrumento financiero de la Unión Europea dedicado, de forma exclusiva, al medio ambiente para el periodo 2007-2013 cuyo objetivo general es contribuir a la aplicación, actualización y desarrollo de la política y la legislación comunitaria en materia de medio ambiente, incluida la integración del medio ambiente en otras políticas, con lo cual contribuirá al desarrollo sostenible.

LIFE+ está orientado a cofinanciar los siguientes tipos de proyectos:

LIFE+ Naturaleza y Biodiversidad

- Proyectos de mejores prácticas y/o demostración que contribuyan a la aplicación de los objetivos de la Directiva Aves (Directiva 79/409/CEE) y de la Directiva Hábitats (Directiva 92/43/CEE).
- Proyectos de demostración y/o innovación que contribuyan a la aplicación de los objetivos de la Comunicación de la Comisión COM (2006) 216 final “Detener la pérdida de la biodiversidad en 2010 y más allá”.

LIFE+ Política y Gobernanza Medioambientales:

- Proyectos de innovación y/o de demostración relacionados con cualquiera de las áreas prioritarias de acción establecidas en el documento “LIFE+ Política y Gobernanza Medioambientales, directrices para solicitantes 2009”.
- Proyectos que contribuyan al seguimiento del estado ambiental de los bosques en el territorio de la UE.

LIFE+ Información y Comunicación:

- Campañas de comunicación y sensibilización relacionadas con la aplicación, actualización y desarrollo de la política y legislación europea en materia de medio ambiente.



10. PLAN LEGAL

10.5. Programa de ayudas LIFE+

- Campañas de sensibilización para la prevención de incendios forestales y formación de agentes contra incendios.

Dicho programa se encuentra regulado por: *Reglamento (CE) Nº 614/2007 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de mayo relativo al instrumento financiero para el medio ambiente (LIFE+) (Diario Oficial de la Unión Europea 09.06.2007 Serie L Nº 149)*

¿Cómo puede Castalsur participar en dicho programa?

A través de nuestra iniciativa de recogida y aprovechamiento de residuos forestales procedentes de la recolección de la castaña en la Serranía de Ronda.

Dentro de la convocatoria del programa LIFE+ se recoge la financiación parcial (*hasta un 50% del coste del proyecto*) de técnicas que ayuden a contribuir a la buena conservación de bosques y prevención de incendios.

La recogida de dichos residuos contribuirá a la recogida de dichos residuos y a la posterior puesta en valor de los mismos. La idea de Castalsur es solicitar formalmente la colaboración del Programa LIFE+ en los gastos generados de dicha actividad, comprometiéndose con la divulgación e información de dicha técnica.



11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

11.1. Operaciones

11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

A continuación se exponen cada una de las tareas previstas para la implantación de CASTALSUR agrupadas en las distintas áreas de actuación reseñables.

11.1. Operaciones

11.1.1. Inmueble y alquiler planta productiva

- **Descripción:** Alquiler y acondicionamiento de espacios de la nave perteneciente a la S. Cooperativa del Valle del Genal para cohabitación de las nuevas instalaciones con las originales, que serán aprovechadas también en el pre tratamiento de las castañas y las instalaciones frigoríficas. Firma del acuerdo de alquiler de las naves y de explotación de las instalaciones.
- **Resultado:** Contrato de alquiler y espacios acondicionados para implantar líneas productivas.
- **Plazo de realización:** 01/10/2012 a 31/10/2012.
- **Responsable:** Director General.

11.1.2. Compra e instalación de equipamientos

- **Descripción:** Selección de proveedores, y compra de todos los equipamientos descritos en el plan de operaciones para el correcto funcionamiento de la planta y almacenes.
Implantación de maquinaria de líneas de Snack y Pack. (Incluyendo Maquinaria Auxiliar)
- **Resultado:** Equipamientos operativos.
- **Plazo de realización:** 01/11/2012 a 31/12/2012. (Snack y Pack)
01/12/2013 a 31/12/2013 (Bombón)
01/12/2014 a 31/12/2014 (Barrita)
- **Responsables:** Director General, Director de servicios generales y Director de Operaciones.



11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

11.1. Operaciones

11.1.3. Modificaciones y adaptación de los almacenes

- **Descripción:** Adaptación de los almacenes de producto terminado, no conformidades, de pellets y de materia prima, para que presenten la distribución y las especificaciones técnicas que aparecen en el plan de operaciones.
- **Resultado:** Almacenes plenamente funcionales en cuanto a especificaciones técnicas.
- **Plazo de realización:** 15/12/2012 a 31/12/2012.
- **Responsables:** Director de Operaciones.

11.1.4. Acuerdos con proveedores de Castañas

- **Descripción:** Adaptación de los almacenes de producto terminado, no conformidades, de pellets y de materia prima, para que presenten la distribución y las especificaciones técnicas que aparecen en el plan de operaciones.
- **Resultado:** Almacenes plenamente funcionales en cuanto a especificaciones técnicas.
- **Plazo de realización:** 01/08/2012 a 31/08/2012.
- **Responsables:** Director General

11.1.5. Selección de empresas de transportes y firma de contrato

- **Descripción:** Selección de las empresas de transportes que realizarán la distribución de nuestros productos, realizando las tareas logísticas desde nuestras instalaciones hasta los puntos comerciales de nuestros distribuidores.

Se requiere un SLA muy detallado que sea compatible con nuestra definición de operaciones, y en un rango de tarifas similar a las previstas.

- **Resultado:** SLA firmado, transporte subcontratado operativo.



11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

11.1. Operaciones

- **Plazo de realización:** 01/11/2012 a 31/12/2012.
- **Responsables:** Director General y Director de Operaciones.

11.1.6. Búsqueda de proveedores de infraestructura de comunicaciones.

- **Descripción:** Según lo definido en el plan de operaciones, se necesita infraestructura tanto de telefonía fija como móvil y acceso a internet. Hay que seleccionar los proveedores que proporcionan esta infraestructura y la instalan (típicamente empresas de telefonía fija y móvil), desplegar la red, y acordar el SLA para soporte y mantenimiento. Es prioritario disponer de unas mínimas comunicaciones móviles ya durante la primera semana de octubre, dado que no requiere infraestructuras propias especiales.
- **Resultado:** Acuerdo SLA firmado con proveedores, y comunicaciones operativas.
- **Plazo de realización:** 1/10/2012 a 11/10/2012.
- **Responsables:** Director Servicios Generales.

11.1.7. Adquisición de equipamiento informático

- **Descripción:** Hay que determinar los proveedores. Una vez seleccionados en función del precio, la capacidad de ofrecer soporte y mantenimiento, y la adecuación a los requerimientos técnicos, hay que formalizar la compra y la recepción física de los productos. El acuerdo debe considerar también la firma de un SLA.
- **Resultado:** Acuerdo SLA firmado en los casos donde exista soporte y mantenimiento, y obtención de los bienes y servicios adquiridos.
- **Plazo de realización:** 01/11/2012 a 31/11/2012.
- **Responsables:** Director de Servicios Generales.



11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

11.2. Legal

11.2. Legal

11.2.1. Constitución de la empresa

- **Descripción:** Procedimientos descritos en el plan legal
- **Resultado:** C.I.F. definitivo, cuenta operativa y empresa constituida.
- **Plazo de realización:** 01/12/2012 a 27/12/2012
- **Responsable:** Director General y Director de Servicios Generales.

11.2.2. Solicitud de financiación a ENISA

- **Descripción:** Procedimientos necesarios para obtención de financiación.
- **Resultado:** Concesión de la financiación.
- **Plazo de realización:** 01/01/2013 a 20/01/2013
- **Responsable:** Director General y Director de Servicios Generales.

11.2.3. Alta en Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos (RGSEAA)

- **Descripción:** Procedimiento descrito en el plan legal.
- **Resultado:** Alta en RGSEAA operativa
- **Plazo de realización:** 1/09/2012 a 31/09/2012
- **Responsable:** Director de Servicios Generales

11.2.4. Registro de marca y dominios web

- **Descripción:** Se necesita registrar los dominios de internet, comunicarlos al registro mercantil, y definir y registrar los ficheros de datos personales conforme a la LOPD, y según lo definido en el plan de operaciones.
También hay que obtener los certificados que se han considerado, como el de Verisign y el de ChamberTrust.
- **Resultado:** Disponibles dominios y certificados de forma operativa.



11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

11.3. Recursos Humanos

- **Plazo de realización:** 1/11/2012 a 31/12/2012
- **Responsable:** Director de Servicios Generales

11.2.5. Acuerdo con partner de distribución

- **Descripción:** Es necesario seleccionar algún partner que nos facilite la tarea de introducción de nuestros productos en el mercado. (Patatas Millán)
- **Resultado:** Acuerdo SLA firmado con Patatas Millán
- **Plazo de realización:** 1/10/2012 a 15/10/2012.
- **Responsable:** Director Comercial y Director Servicios Generales.

11.3. Recursos Humanos

11.3.1. Contratación Directores Comercial, De Operaciones y de Servicios Generales

- **Descripción:** El director comercial y el responsable de operaciones tienen que estar contratados y operativos el 1/08/2012, con la empresa ya constituida, y se considerará si alguno de los socios desea optar a estos puestos, y tiene la cualificación necesaria. En otro caso se cubrirán mediante proceso de selección.
- **Resultado:** Puestos operativos.
- **Plazo de realización:** Antes de 01/08/2012 al 31/08/2012.
- **Responsables:** Accionistas mayoritarios de la empresa.

11.3.2. Personal para Call Center

- **Descripción:** Contratación de operadores de Call Center.
- **Resultado:** Puestos operativos.
- **Plazo de realización:** 15/12/2012 a 31/2/2012.
- **Responsables:** Director de Comercial.



11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

11.4. Ventas y Marketing

11.3.3. Personal Comercial

- **Descripción:** Contratación de operadores de Call Center.
- **Resultado:** Puestos operativos.
- **Plazo de realización:** 15/12/2012 a 31/02/2012.
- **Responsables:** Director de Comercial.

11.3.4. Personal de Logística y Distribución

- **Descripción:** Contratación de personal de almacén.
- **Resultado:** Puestos operativos.
- **Plazo de realización:** 15/12/2014 a 31/2/2014 (Conductor-repartidor)
15/12/2012 a 31/12/2012 (Oficial-almacenero)
- **Responsables:** Director de Operaciones.

11.4. Ventas y Marketing

11.4.1. Implantación de plataforma de venta on-line

- **Resultado:** Plataforma de venta on-line operativa
- **Plazo de realización:** 01/12/2012 a 31/12/2012.
- **Responsables:** Director Comercial

11.4.2. Plan de Marketing

- **Resultado:** Briefing, Campaña web y resto de acciones descritas en el plan de marketing.
- **Plazo de realización:** 01/12/2012 a 31/12/2012.
- **Responsables:** Empresa externa bajo supervisión de Director Comercial.

Alta Operativa: 01/01/2013



11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

11.4. Ventas y Marketing

En el **Gantt** mostrado en la página siguiente podemos ver cada una de las tareas descritas anteriormente en el plan.

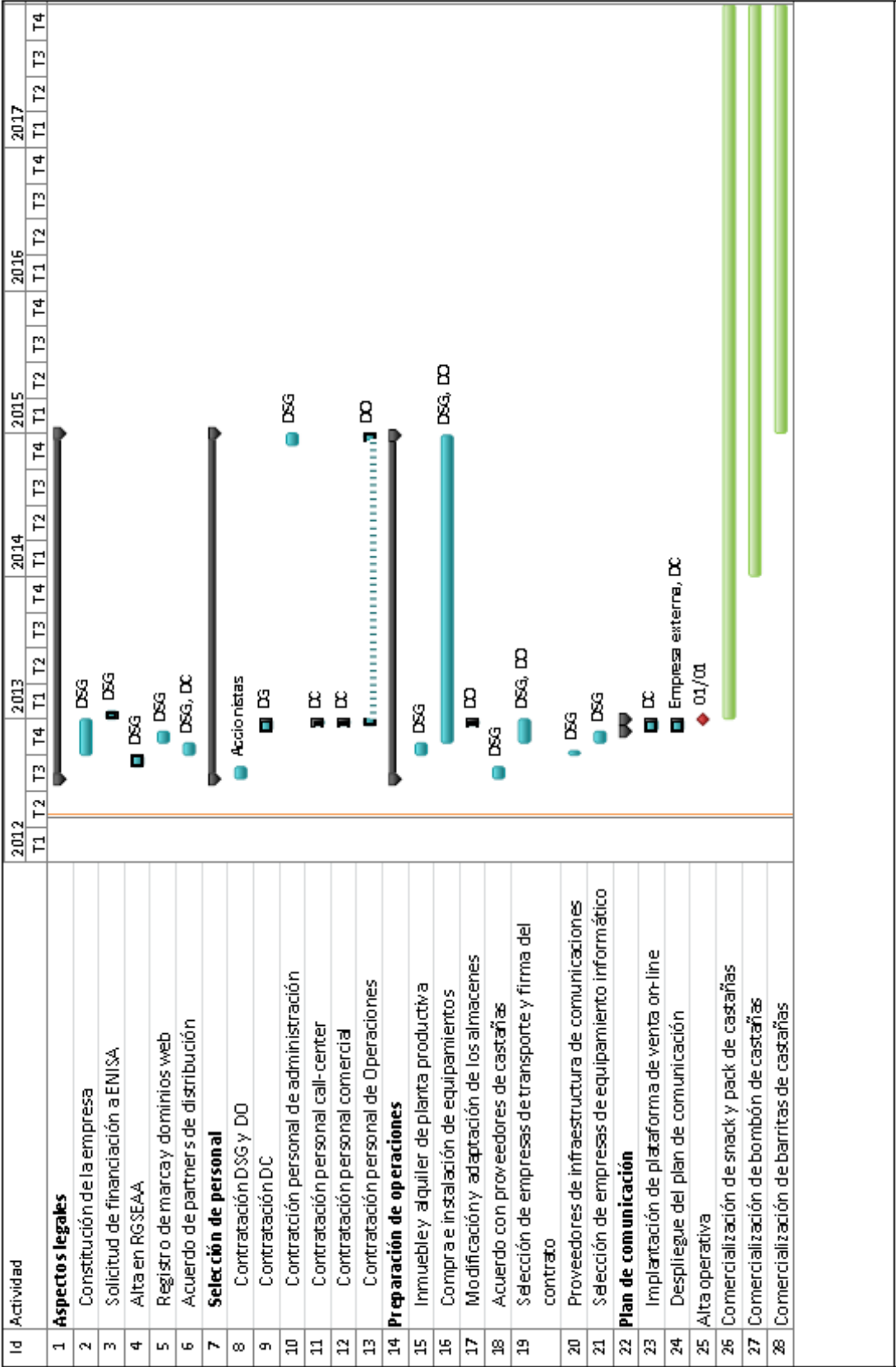
Siendo:

- **DSG:** Director de Servicios Generales
- **DC:** Director comercial
- **DO:** Director de Operaciones



11. PLAN DE IMPLANTACIÓN

11.4. Ventas y Marketing



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.1. Análisis de riesgos

12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

En el entorno en que se mueve CASTALSUR hace necesario abordar un plan de contingencias que permita anticipar situaciones no deseables que podrían afectar al negocio. Dicho plan contempla medidas técnicas, humanas y organizativas, necesarias para garantizar la continuidad del negocio, dichas medidas son de tres tipos:

- A tomar antes de que se produzcan los riesgos detectados con el fin de evitarlos o reducir su probabilidad.
- A tomar durante la materialización de una amenaza, para paliar los efectos adversos de la misma.
- A aplicar tras la materialización de la amenaza con objeto de recuperar la actividad lo antes posible.

12.1. Análisis de riesgos

A nivel general, la Gestión de Riesgos comprende la identificación, evaluación y control de todos aquellos hechos o circunstancias que pueden impactar en los objetivos establecidos produciendo retrasos, incumplimientos, no conformidades o aumento descontrolado de costes.

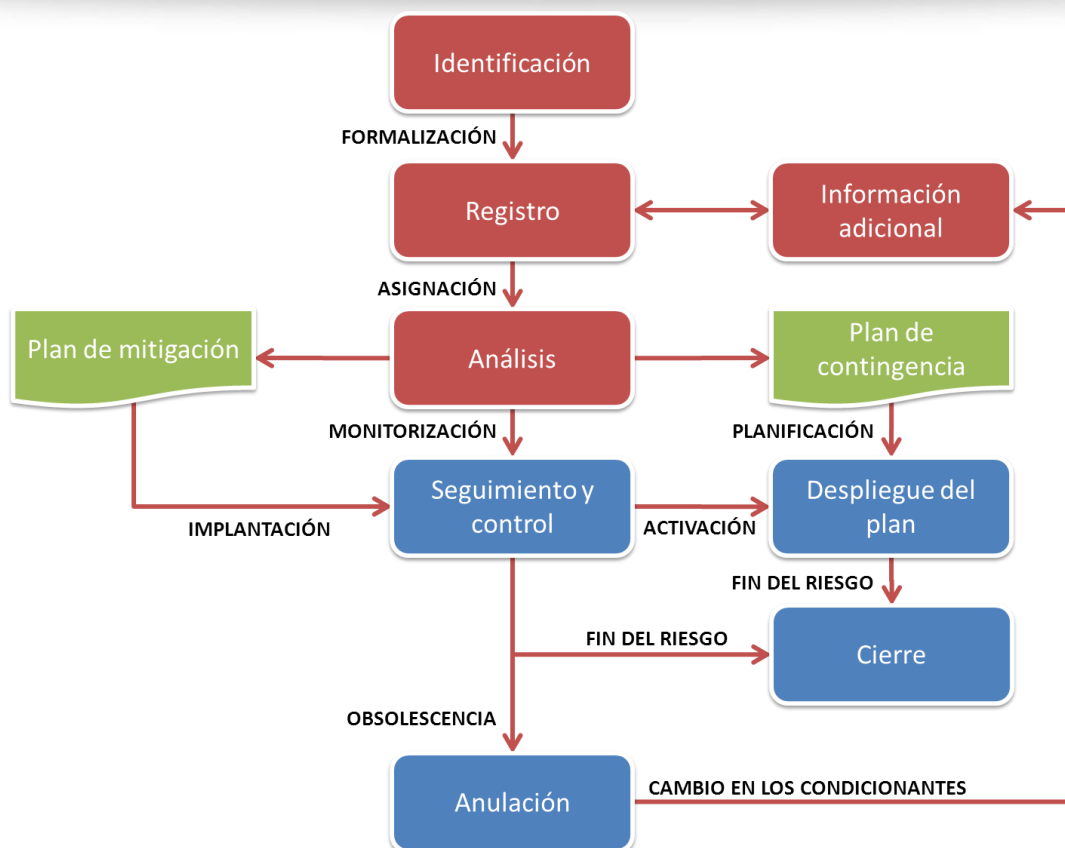
La gestión de Riesgos tiene como objetivo principal anular o minimizar los efectos perjudiciales de los posibles riesgos que puedan aparecer en el desarrollo de los trabajos, los cuales habitualmente son identificados gracias a la propia experiencia o por analogía con situaciones conocidas. Dado que la identificación de los riesgos se hace generalmente sobre la base de experiencias pasadas, es una buena práctica la consideración de aquellas situaciones problemáticas que se han demostrado en el pasado como riesgos potenciales.



El modelo de gestión de riesgos de CASTALSUR se resume en el siguiente esquema:

12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.1. Análisis de riesgos



En el proceso de Gestión de Riesgos será responsabilidad del Director de Servicios Generales actuando el Director General como persona que supervisará dicha gestión de riesgos.

Las distintas fases del proceso son:

- **Identificación.** La identificación se realizará en base a la experiencia de los profesionales que trabajan en CASTALSUR, todos y cada uno pueden aportar su punto de vista y en cualquier momento.
- **Registro.** Tras la identificación y comunicación del riesgo, el Director de Servicios Generales es el encargado de realizar las acciones siguientes, siendo la primera, registrar dicho riesgo en el CRM que dispone CASTALSUR. La actividad de registro incluye determinar los aspectos fundamentales del riesgo:
 - **Descripción:** Redacción detallada del riesgo.



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.1. Análisis de riesgos

- **Ámbito:** Establece si el riesgo afecta a todo CASTALSUR, a la Logística, al área comercial,...
- **Criticidad:** Dimensiona el impacto que produciría el riesgo en el proyecto en caso de hacerse efectivo. Puede ser muy baja, baja, moderada, alta y crítica.
- **Probabilidad:** Medida de la posibilidad de que el riesgo se materialice, catalogada como Baja, Media o Alta.
- **Prioridad:** Obtenida a partir de la criticidad y la probabilidad, representa la importancia que el riesgo tiene para CASTALSUR:

Probabilidad	Criticidad				
	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Crítica
0% - 10%	Baja	Baja	Baja	Baja	Media
11% - 25%	Baja	Baja	Media	Media	Alta
26% - 100%	Baja	Baja	Media	Alta	Alta

Como resultado de este proceso de se obtendrá la **lista global de riesgos**, que será analizada mensualmente para ver la evolución de los riesgos.

- **Análisis.** El Director de Servicios Generales analizará profundamente el riesgo, pidiendo ayuda y consejo al resto de Directores si lo estima conveniente, para decidir tomar las medidas oportunas para evitar que se produzca o, si no es posible, minimizar su impacto. Resultado de dicho análisis se obtendrá un **Plan de Mitigación** del riesgo, que contendrá:
 - Actividades de mitigación del riesgo, descritas y con responsables identificados por cada una de ellas.
 - Planificación de las actividades del Plan de Mitigación.



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.1. Análisis de riesgos

- Métricas de seguimiento y control de la efectividad del Plan de Mitigación.
- Análisis de costes de la implantación del Plan de Mitigación.

El Plan de Mitigación debe ser implantado por defecto para aquellos riesgos de prioridad alta, mientras que para los de prioridad media o baja su implantación se dejará a juicio del Director General, según los criterios de coste que se definan.

El segundo producto de esta fase, también responsabilidad del Director de Servicios Generales, será la elaboración de una propuesta de Plan de Contingencia con, al menos, la siguiente información:

- Actividades de contingencia en caso de efectividad del riesgo, descritas y con responsables identificados por cada una de ellas.
- Planificación del Plan de Contingencia.
- Mecanismos de activación del Plan de Contingencia.
- Análisis de costes de la implantación del Plan de Contingencia.



Adicionalmente, se definirán **métricas de control** del riesgo, que servirán de base para el seguimiento de los mismos (fase de monitorización y control); para cada riesgo se revisará su clasificación en base a la información adicional de costes de mitigación y contingencia, pudiendo ocurrir que el riesgo fuese anulado o cerrado.

Estos Planes de Mitigación y Contingencia, así como las métricas, serán revisados y aprobados por el Director General.

- **Monitorización y Control.** Esta fase se realiza sobre un riesgo identificado, registrado, analizado y mitigado, amparado en un Plan de



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.1. Análisis de riesgos

Contingencia con mecanismos de activación específicos y con un responsable para su seguimiento y control.

En este escenario, las tareas de monitorización consisten en la realización de revisiones periódicas de su información, estado, evolución y dependencias, pudiendo derivarse cualquiera de las siguientes acciones:

- Anulación del riesgo, en caso de banalización de su impacto debido a cambios en el ámbito afectado, en la organización, cambios funcionales o tecnológicos, etc..
- En caso de materialización del riesgo, se procede a la aplicación de las acciones definidas en el Plan de Contingencia, tras lo que se procede al cierre del riesgo si procede.

Este control de riesgos es una actividad costosa debido a la ingente cantidad de comprobaciones que conlleva, por lo que debe ser periódico y proporcional a la prioridad del riesgo, es decir, en función de su criticidad y probabilidad. Por ejemplo, una buena práctica puede ser la realización de un seguimiento de los riesgos de prioridad alta cada semana, y los de prioridad media o baja mensualmente.

Recae también en esta fase la elaboración de los informes para el seguimiento de los riesgos, que deben ser presentados al Director General con antelación suficiente para su estudio y aclaración de dudas previa a las reuniones correspondientes.

- **Cierre.** El cierre del riesgo se produce por los siguientes motivos:
 - Pierde efectividad, por ejemplo, por asunción de los efectos por parte de CASTALSUR.
 - Deja de ser posible, por ejemplo, por cambios en el entorno de CASTALSUR.



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.1. Análisis de riesgos

- Se materializa y se le aplica el Plan de Contingencia de modo satisfactorio.

Si el Plan de Contingencia se ejecuta sin éxito, las circunstancias del riesgo habrán cambiado y por ende éste también, por lo que se procederá al cierre del riesgo y al registro de uno nuevo.



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.2. Factores de riesgo

12.2. Factores de riesgo

Más allá de la descripción de la gestión de riesgos recogida en el apartado anterior, CASTALSUR tiene recogido dentro de este plan, una primera valoración de los riesgos potenciales a los que se tendrá que hacer frente.

La lista de los riesgos inicialmente identificados es la siguiente:

Falta de tesorería en CASTALSUR		
Impacto: Moderado	Ámbito: Financiero	Probabilidad: Media
Descripción En el seguimiento económico establecido se puede llegar a la conclusión de una previsión de falta de tesorería en CASTALSUR.		
Acciones de mitigación ■ Fasear las inversiones en maquinaria para la implantación paulatina del plan de marketing. ■ Se ha propuesto comenzar el lanzamiento de los productos de mayor grado de aceptación en los consumidores para adquirir músculo financiero.		
Acciones de contingencia ■ Apertura de póliza de crédito ■ Anticipar facturas emitidas a través de factoring ■ Apertura de líneas de descuentos de efectos o pagarés		

Escasa rentabilidad en lanzamiento de nuevos productos atractivos para el



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.2. Factores de riesgo

consumidor		
Impacto: Alta	Ámbito: CASTALSUR	Probabilidad: Media
Descripción La entrada en operación de nuevos productos aún no estudiados o incluso algunos estudiados que se ha diferido la entrada en mercado, requiere un estudio preliminar más realista por el tiempo transcurrido. Tras ese estudio se puede llegar a la conclusión que el producto no es viable económicamente.		
Acciones de mitigación ■ Subcontratación a empresas de maquila para externalizar las operaciones. Para ello se ha contactado con la empresa GEI-2a, sita en Gerona (Cataluña).		
Acciones de contingencia ■ Venta de maquinaria innecesaria		

Escasez de castañas en Valle del Genal		
Impacto: Moderada	Ámbito: Operaciones	Probabilidad: Baja
Descripción Dicha situación se puede producir por distintas circunstancias, reducción la cosecha por incendios, por mala climatología, por precios altos en la campaña o por falta de acuerdo con la Cooperativa.		
Acciones de mitigación ■ El Valle del Genal no es el único proveedor de castañas, también se cuenta con proveedores de la zona del Bierzo. ■ Ampliar el rango de acción de compra de castañas a otros productores como Aracena y Valle del Jerte.		
Acciones de contingencia		



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.2. Factores de riesgo

- Compra de castañas en Portugal

Objetivos de venta no cumplidos		
Impacto: Moderada	Ámbito: CASTALSUR	Probabilidad: Media
Descripción La no consecución de los objetivos de venta provocará una disminución de los ingresos y consecuentemente la rentabilidad y viabilidad de CASTALSUR.		
Acciones de mitigación ■ Realizar seguimiento cercano de los objetivos, incrementando la periodicidad en los primeros años y, tras el lanzamiento de nuevos productos ■ Se han realizado escenarios pesimistas de venta manteniéndose la rentabilidad de CASTALSUR.		
Acciones de contingencia ■ Por definir		

Indisponibilidad de la nave sobre la que se sustenta CASTALSUR		
Impacto: Muy baja	Ámbito: Organizativo	Probabilidad: Baja
Descripción Esta situación se puede dar por varias razones, la principal puede ser una ruptura de los acuerdos con la Cooperativa por algún motivo.		
Acciones de mitigación ■ Firma de un acuerdo a cinco años, con posibilidad de renovación y cancelación del acuerdo con un año de anticipación		



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.2. Factores de riesgo

Acciones de contingencia

- Búsqueda de naves similares en Polígono Industrial en la zona del Valle del Genal o en Ronda.

Competidores copien los productos que se están desarrollando

Impacto: Alto

Ámbito: Comercial

Probabilidad: Media

Descripción

Las actuales empresas de transformación de castañas pueden optar por copiar los productos que se elaboran por CASTALSUR lo que provocará tensiones en el mercado por copiar los distribuidores.

Acciones de mitigación

- Firma de acuerdos de exclusividad con los distribuidores a un periodo medio/largo.

Acciones de contingencia

- Reforzar plan de comunicación de CASTALSUR y su experiencia.

Los riesgos anteriormente identificados son una primera aproximación de los riesgos de CASTALSUR que serán analizados regularmente siguiendo la metodología anteriormente descrita.



12. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

12.2. Factores de riesgo



ANEXO I.

MAQUINARIA





ANEXO II.**LISTA DE DISTRIBUIDORES**

EMPRESA	DIRECCIÓN	LOCALIDAD	C.P.	PROVINCIA
CASH G 5	Cra Arneva Km 0 7	ORIHUELA	03300	ALICANTE
CASH HORADADA SL	CARRETERA ORIHUELA (KM 1.8)	PILAR DE LA HORADADA	03190	ALICANTE
MUSGRAVE ESPAÑA	Ctra. Casa del León, km 2	ELCHE	03203	ALICANTE
CUDAL S.C.A.	CTRA. N. 432 KM. 340	LA MOJONERA	04740	ALMERIA
HIPER COPO	CRTA. ALMERIMAR S/N	EL EJIDO	04700	ALMERIA
BON PREU S.A.	Ctra.Nal.152, km.80	Las Massies de Voltrega	08508	BARCELONA
CAPRABO	Edifici Central - C/ Ciencies, 135	L'Hospitalet	08908	BARCELONA
CAPRABO	Edifici Central - C/ Ciencies, 135	L'Hospitalet	08908	BARCELONA
CAPRABO	Edifici Central - C/ Ciencies, 135	L'Hospitalet	08908	BARCELONA
CONDIS SUPERMERCATS	P. I. Plad'en Coll-Carrer- Carrer Mig, s/n	Montcada i Reixac	08110	BARCELONA
EMD	Laureá Miró, 145	Esplugues de Lobregat	08950	BARCELONA
H.D. COVALCO, S.A.	Ctra. Barcelona- Puicerdà, Km. 25,6	Granollers	08400	BARCELONA
SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN	Casa Oliva, 82-88	BARCELONA	08020	BARCELONA
CARREFOUR- PLAT. BARCELONA	Ferrocarril, s/n	Castell Bisball	08755	BARCELONA
CARREFOUR	Pol. Ind. La Llagosta	LA LLAGOSTA	08120	BARCELONA



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

PLATAFORMA LA LLAGOSTA				
COMERCIAL ESCOLA	C/ Fabregas 32	Esplugues de Llobregat	08950	BARCELONA
GRUP SUPECO MAXOR, S.L.	Vía Augusta, 3-11	SANT CUGAT DEL VALLES	08190	BARCELONA
SUPERDIPLO .(ZONA CATALUÑA)	c/ Industria, 73-77	Hospitalet Llobregat	08908	BARCELONA
SUPERMERCADOS LLOBET	Ctra. Manresa a Berga Km. 2,7	Sant Fruitos de Bages	08272	BARCELONA
GRUPO AMAIKA, S.A.	Bertendona, 4-4º Dpto. 3	BILBAO	48008	BILBAO
GRUPO ANDIAK, S.L.	Gral. Concha. 25-4º D	BILBAO	48010	BILBAO
SUPER RAFA, S.A.	Gordoniz, 25	BILBAO	48010	BILBAO
SUPER SATUR, S.A.	Ricargo Arregui, 3	BILBAO	48007	BILBAO
BISCAY, S.A.	Polg. Erletxe-Plataf. 152-Edif. 3	GALDAKANO	48960	BIZKAIA
VICENTE ALONSO, S.L.	Pol. Rio San Pedro, parc.33	PUERTO REAL	11519	CÁDIZ
MABERDI S.L.	Polg. Ind. Incosur Nave 15	LA LINEA	11315	CÁDIZ
SUPERMERCADOS CADIZ S.A.	Los Barrios s/n. Zona Franca	CADIZ	11011	CÁDIZ
UNIÓN ALIMENTARIA ANDALUZA	Avd. Méjico 6	JEREZ DE LA FRONTERA	11400	CÁDIZ
COMERCIAL CREVILLET. S.L.	Avda. Antonio Fernandez 18	PTº. DE STª. MARIA	11500	CÁDIZ
MANUEL VALLEJO S.A.	Plg. Ind. El Portal	JEREZ DE LA FRONTERA	11406	CÁDIZ
SUPERDIPLO, S.A.	Crtra.Nal. 340,Km.3,6	CHICLANA	11130	CÁDIZ



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

ADEDI S.L.	P.IND.LA MENACHA AVD. CAMPO DE GIBRA.PAR. 2.4	ALGECIRAS	11206	CÁDIZ
CASH BARATITO	CTRA. SANLÚCAR- TREBUJENA KM, 05	SANLÚCAR DE BARRAMEDA	11540	CÁDIZ
COMERCIAL CREVILLET S.L.	AVDA. ANTONIO FERNANDEZ 18	P.STª. MARIA CADIZ	11500	CÁDIZ
MABERDI S.L.	POLG. IND.INCOSUR NAVE 15	LA LINEA	11315	CÁDIZ
MÁXIMO GAVÍRA S.A.	AVDA. INDUSTRIA 17	LA LINEA	11370	CÁDIZ
PEDRO LUIS BERNAL S.L.	INFANTA BEATRIZ 8	SANLUCAR DE BARRAMEDA	11540	CÁDIZ
RUFERMI S.L.	CRTA. HIGUERÓN 92	LA LINEA	11315	CÁDIZ
SANGIMBER S.A.	CTRA. EL COBRE Nº 54	ALGECIRAS	11206	CÁDIZ
SUPERMERCADOS CADIZ S.A.	LOS BARRIOS, S/N- ZONA FRANCA	CADIZ	11011	CÁDIZ
SUTEGA, S.L. OF.CENTRAL	CTRA . NAC. 340-EL COLORADO	CONIL DE LA FRONTERA	11140	CÁDIZ
VICENTE ALONSO, S.L.	POLG. IND. RIO SAN PEDRO-PARC 33	PUERTO REAL CADIZ	11519	CÁDIZ
ALIMENTACION PENINSULAR, S.A.	Crtra.Córdoba-Málaga, s/n	MONTILLA	14550	CÓRDOBA
CARO RUIZ S.A.	Avda. La Campana 24	Lora del Rio	14700	CÓRDOBA
DEZA ALIMENTACIÓN	Pol. Las Quemadas parcela 16	CÓRDOBA	14014	CÓRDOBA
LOS ALMOGAVARES S.L.	Avda. Virgen de las Angustias 6 - 8	CÓRDOBA	14006	CÓRDOBA
RAMIREZ SANTOS S.A.	Polg. Las Quemadas, Parc. 15	CÓRDOBA	14014	CÓRDOBA
S.C.A. SAN RAFAEL	Ingeniero Iribarre s/n	CÓRDOBA	14000	CÓRDOBA



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

PACO MENA S.A.	Camino de Chacón s/n	FUENTE PALMERA	14120	CÓRDOBA
PIEDRA TRUJILLO	Polg. Las Quemadas, Parc. 102	CÓRDOBA	14014	CÓRDOBA
ANTONIA ROMERO CABLLO	C/ ABEJAR 25 BAJO	CÓRDOBA	14002	CÓRDOBA
ALIMENTACION PENINSULAR SA	CTRA. CORDOBA-SEVILLA, S/Nº	MONTILLA-CORDOBA	14550	CÓRDOBA
CARO RUIZ, S.A.	AVDA. LA CAMPANA, 24	PALMA DEL RIO-CORDOBA	14700	CÓRDOBA
COMERCIAL PIEDRA TRUJILLO S.L.	POLG. IND. LAS QUEMADAS, 102	CORDOBA	14014	CÓRDOBA
DAMASO MELERO SA.	LEMONIEZ 27 29	PUENTE GENIL	14500	CÓRDOBA
DEZA ALIMENTACIÓN S.A.	PLGO.IND. LAS QUEMADAS PARCELA 116	CORDOBA	41014	CÓRDOBA
PACO MENA S.A.	CAMINO DE CHACÓN S/N	FUENTE PALMERA CORDOBA	14120	CÓRDOBA
RAMIREZ SANTOS S.A.	PLGO.IND. LAS QUEMADAS PARCELA 15	CORDOBA	14014	CÓRDOBA
S.C.A. SAN. RAFAEL	INGNIERO IRIBARREN S/N	CORDOBA	14000	CÓRDOBA
COVIRAN	Crtra.432 Badajoz-Granada,km 431	ATARFE	18230	GRANADA
SUPERMERCADOS DANI, S.L.	Camino Bajo del Cementerio	ARMILLA	1810	GRANADA
EUROANDALUZA DE ALIMENTACION, S.L.	Crtra. Córdoba, km. 428	ATARFE	18230	GRANADA
ASPRODIBE	C/ REAL 120	VALDERUBIO	18250	GRANADA



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

CASH NEVADA	CTRA . NAC. 432 BADAJOZ - GRANADA KM 431	GRANADA	18080	GRANADA
CASH PLATA	PARQUE TECNOLOGICO NAVE 114 - 115 - 116	OGIJARES	18151	GRANADA
COVIRAN	CTRA . NAC. 432 BADAJOZ - GRANADA KM 431	ATARFE	18230	GRANADA
SAAVEDRA HNº. S.L.	AVDA.RAFAEL PEREZ DE ALAMO	LOJA	18300	GRANADA
SUPRMERCADOS DANI S.A.	CAMINO BAJO DEL CEMENTERIO	ARMILLA	18100	GRANADA
CASH LEPE S.L.	Crtra.Nal. 431,Km.120,6	LEPE	21440	HUELVA
DISTRIBUCIONES CARDOSO S.A.	Plig. San Diego C/ 7 D. Nave 24	HUELVA	21007	HUELVA
CASH LEPE S.A	CTRA NAC. 431, KM. 120,6	LEPE	21440	HUELVA
DISTRIBUCIONES PLAYA SL.	PARCELA Nº 19 - SECTOR - S	MATALASCAÑAS	21760	HUELVA
LUIS PIÑA S.A.	CRTA. DE LA ESTACIÓN Nº 4	ANDUJAR	23740	JAEN
REPRESENTACIONES BAEZA	PIGO.AGRICOLA. C/. EL CORTADOR S/N	BAEZA	23440	JAEN
ALMACENES CASAN SA	Gütemberg, 36 - POL. A GRELA	LA CORUÑA	15008	LA CORUÑA
ATLANTICA DE ALIMENTACION	Parc. D-32 Nave 3 - PO.CO.MA.CO.	LA CORUÑA	15008	LA CORUÑA
CASH CUEVAS	Isaac Peral, 24 - POL. A GRELA	LA CORUÑA	15008	LA CORUÑA
CASH GALICIA	Galileo Galilei, 13-15 - POL. A GRELA	LA CORUÑA	15008	LA CORUÑA



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

CASH RECORD	Gambrinus, 11 - POL. A GRELA	LA CORUÑA	15008	LA CORUÑA
SAVENGO-VEGONSA	Gambrinus, 11- Pol. Bens	LA CORUÑA	15008	LA CORUÑA
DIA, S.A.	Pza. Carlos Trías Bertrán, 7-Edif.Sollube	MADRID	28020	MADRID
AHOLD SUPERMERCADOS, S.A.	Camino de la Zarzuela, 11	MADRID	28023	MADRID
AHORRAMAS, S.A.	Crtra.Arganda-Velilla. Km. 5	VELILLA	28891	MADRID
ALCAMPO PLATAFORMA CENTRO	Pol. Ind. La Postura- Avda. Morcillas, s/n	Valdemoro	28340	MADRID
ALCAMPO, S.A.(Central Compras P.G.C)	C/ Santiago de Compostela Sur, s/n	MADRID-2	28029	MADRID
ALCAMPO, S.A.(Central Compras P.G.C)	C/ Santiago de Compostela Sur, s/n	MADRID-2	28029	MADRID
ALCOSTO, S.A.	Pol. Ind. Leganés-C/ Rey Pastor, 5	Leganés	28914	MADRID
CARREFOUR, LOGÍSTICA NACIONAL	Trespaderne, 29	Barajas	28042	MADRID
CARREFOUR, S.A.	C/ Campezo, s/n - P.I. Las Mercedes	MADRID	28022	MADRID
CORTE INGLÉS	C/ Fuente del Berro, 20	MADRID	28009	MADRID
GALEC, S.C.	Doctor Severo Ochoa, 31-1ª Planta	ALCOBENDAS	28100	MADRID
HIPER USERA	Crta. Toledo, Km. 28-P.I. Las Avenidas	Torrejon de la Calzada	28991	MADRID
IFA ESPAÑOLA, S.A.	c/ Sepúlveda, 4- Pol.Ind.Alcobendas	Alcobendas	28100	MADRID
MAKRO AUTOS. MAYORISTA, S.A.	C/ Campezo, 7 - P.I. Las Mercedes	MADRID	28022	MADRID
MAKRO PLATAFORMA	C/VILLABLINO, S/N-	FUENLABRADA	28947	MADRID



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

ALIMENTAC.SECA	NAVE DANZAS			
UNAGRAS	Pº Castellana, 143 - 10ª Planta	MADRID	28046	MADRID
ALONSO HIPERCAS	Ctra. S. Martín Valdeiglesias, 20	Alcorcón	28922	MADRID
ARANCEDIS, S.A.	Paseo del Deleite s/n	ARANJUEZ	28300	MADRID
CARREFOUR PARLA "PLATAF. CENTRO"	Crtra. Parla-Pinto-P.I. Cerro Rubal	PARLA	28980	MADRID
CARREFOUR PLATAFORMA CTRO CONTINENTE	Avda. Central,s/n-Ctra. Andalucía, K.16	Getafe	28096	MADRID
CARREFOUR, DPTO. CODIFICACION	C/ Campezo, s/n - P.I. Las Mercedes	MADRID	28022	MADRID
CERMOL, 79	Gramil, 2 Pol. Ind. P-29	COLLADO VILLALBA	28400	MADRID
CONDIS SUPERMERCATS, S.A.	C/Rio Odiel, s/n-Nac. IV, km. 17	GETAFE	28905	MADRID
DECEPAL	Albasanz, 14- Bajo Bis	MADRID	28037	MADRID
ECO-SUR	Tamarindos, 13	MOSTOLES	28935	MADRID
ESTABLECIMIENTOS PLAZA	Sierra de Guadarrama, 62-64	S. FERNANDO HENARES	28850	MADRID
FRANCOMOR	Pol.Ind.El Nogal	ALGETE	28100	MADRID
GRUPO GESTION DE COMPRAS	Sierra Toledana, 11	MADRID	28025	MADRID
MINI HIPER CARTAGENA	c/ Cartagena, 125	MADRID	28002	MADRID
SANCHEZ ROMERO	Montevideo s/n	ALCALA DE HENARES	28806	MADRID
SPDOS.ALIMENTAC.DE MADRID	Crtra. Andalucía, Km 19,100	PINTO	28320	MADRID



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

TORIBIO Y ABILIO NIETO GUTIERREZ, S.L	Ctra Vallecas-Villaverde Km 1,200	MADRID	28031	MADRID
CAPRABO,S.A	Avda. Majuelo, 24	Valdemoro	28320	MADRID
CHAMPION (SIMAGO)	C/ Campezo, s/n - P.I. Las Mercedes	MADRID	28022	MADRID
PUNTO CASH	Pque.Empresarial La Moraleja	ALCOBENDAS	28108	MADRID
UNIDE	Gregorio Schez.Herraez	MADRID	28033	MADRID
DUNNES STORES	C/ de la Depuradora s/n	Mijas- Costa	29650	MÁLAGA
GOMEZ VAQUER, S.A.	Avda. José Ortega y Gasset, 551	MÁLAGA	29196	MÁLAGA
UDAMA	Avda. José Ortega y Gasset, 551	MÁLAGA	29196	MÁLAGA
ALMACENES COSTA SOL S.A.	C/ QUILLA, ESQUINA, C/ ALCALDE B. MELENDEZ	MÁLAGA	29630	MÁLAGA
ALMACENES DE BEBIDAS J.MIGUEL	C/ CARTAMA 15	MIJAS COSTA	29649	MÁLAGA
BALY ALKA	POLG. IND. LA VEGA CAMINO VIEJO DE COÍN	MIJAS COSTA	29650	MÁLAGA
BEBIDAS PARIS S.L	C/ PARIS 75 POLG. SAN LUIS	MÁLAGA	29006	MÁLAGA
BODEGAS MAGNUMS S.L.	P.I.LA PAÑOLETA C/ SAN FRA. DE GOYA NAVE 25- 27	VELEZ MÁLAGA	29700	MÁLAGA
ROALI S.A.	CRTA. DE COÍN KM, 1,5	MIJAS COSTA	29650	MÁLAGA
CASH TORREMOLINOS	P.IND. DEL PINILLO C/.ANTONIO ALCALDE SÁNCHEZ 10	TORREMOLINOS	29620	MÁLAGA
CERVINCO INTERNACIONAL.	P.IND.GUADALHORCEN C/ ALEJANDRO CASONA 56	MÁLAGA	29004	MÁLAGA



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

DISTRIB.GÓNZALEZ MARTÍN	C/.NACIMIENTO Nº 10	ARROYO DE LA MIEL	29631	MÁLAGA
GOMEZ VAQUER	CTRA.DE CIRCUNVALACIÓN	MIJAS COSTA	29650	MÁLAGA
JUAN FRANCISCO ORTEGA PEREA	AVENIDA DE JABECA Nº 17 Y SALITRE 8	LA CALA DEL MORAL	29720	MÁLAGA
LOPEZ PARDO	P.I.LA PAÑOLETA C/ ZURBALÁN 13	VELEZ MÁLAGA	29700	MÁLAGA
MASKOMO S.L.	POLG. IND. SANTA TERESA	MÁLAGA	29006	MÁLAGA
VACAS SL.	P.I.LA PAÑOLETA C/ SAN FRA. DE GOYA NAVE 10 12	VELEZ MÁLAGA	29700	MÁLAGA
COMERCIAL SURALIMENT	Parque Ind. de Alhama - Avda. Holanda, 12/13	Alhama de Murcia	30840	MURCIA
DISTRIBUCIONES OLIVARES	Pol. Ind. Los Romerales - Par. 75	Jumilla	30520	MURCIA
TIENDA LE GOURMET	Calle Mayor, 46	Puerto de Mazarrón	30860	MURCIA
DISTRIBUCIONES CORREAS LORCA S.L.	P.I. Torrecillas-Lorca Calle A, Nave 5-7	LORCA	30800	MURCIA
ROMEN	Pº de Zubiaurre, 72 Bajo	SAN SEBASTIÁN	20015	SAN SEBASTIAN
CASH ZIACO, S.L.	Apartado Correos 77	SAN SEBASTIÁN	20080	SAN SEBASTIAN
SEMARK AC GROUP, S.A.	Ciudad del Transporte,nave 2,pab.31-36	SANTANDER	39011	SANTANDER
COVIRAN	Bª El Pedroso, s/n	SANTANDER	39011	SANTANDER
HER MANOS AYALA SOUSA, S.L.	Crtra. Utrera-Sevilla, km. 4	UTRERA	41710	SEVILLA



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

MANUEL BAREA, S.A.	Rafael Beca mateos, 20	SEVILLA	41007	SEVILLA
CARREFOUR DOS HERMANAS "PLATAF.SEVILLA"	Crtra. Nav. IV, Km. 556,5	DOS HERMANAS	41700	SEVILLA
CARREFOUR- PLAT. SEVILLA	Pol. Ind. La Isla, 47-50	Dos Hermanas	41700	SEVILLA
CAS H SEVILLA S.A. DIÁN S.A.	Avda. La Prensa 9	SEVILLA	41007	SEVILLA
GRUPO HNº. MARTÍN S.A.	Avda. Guadaira parc. 109 (Pol.Ind.La Isla)	DOS HERMANAS.	41700	SEVILLA
SUPERMERCADOS CODI S.L.	Autv. Madid Cadiz Km, 566	DOS HERMANAS.	41700	SEVILLA
AHOLD SUPERMERCADOS, S.A.	Avda. Jerez, s/n	SEVILLA	41012	SEVILLA
GRUDASUR S.A.	Autovia Sevilla Málaga Km, 77	OSUNA	41640	SEVILLA
ALMACENES DE LA F. MARTOS S.A.	CRTA. SEVILLA -MALAGA KM, 88	OSUNA SEVILLA	41640	SEVILLA
BEBIDAS GUADALQUIVIR SL.	POLG.IND.LA ESTRELLA C/ I NAVE 3	CORIA DEL RÍO SEVILLA	41100	SEVILLA
BODEGAS ÉLITE S.L.	PARQUE EMP. LOS LLANOS C/ESTREMADURA 147 A	SALTERAS	41904	SEVILLA
CASH DIAN JEREZ, S.A.	CTRA. N. IV, KM. 635	JEREZ DE LA FRONTERA	11407	SEVILLA
CASH HNOS. LOPEZ	PLG. IND.LAS NORIETAS NAVE 3 Y 4	SEVILLA	41007	SEVILLA
CASH SEVILLA, S.A.	AVDA. DE LA PRESNSA, 9	SEVILLA	41007	SEVILLA
CENTRAL DE COMPRAS BADIA SA.	POLG.IND.LA GRANJA C/ MALVA 9	VALENCINA DE LA CONCEPCIÓN	41907	SEVILLA



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

CONFITERIAS DEL SUR SL.	P.I.C.A. C/CARLOS SERRA Y PIKMAN PARCELA 157	SEVILLA	41007	SEVILLA
DISTRIB.CARDOSO S.A	POLG. SAN DIEGO C/7D NAVE 24	HUELVA	21007	SEVILLA
DISTRIBUCIONES HNº LOPEZ GÓNZALEZ	AROYO LAS MORIETAS NAVE 3-14	DOSHERMANAS	41700	SEVILLA
DISTRIBUCIONES MACOR	PLG. IND.SERVIALSA C/. B - Nº 6	GINNES	41960	SEVILLA
DULCES MAYMA SL.	PLGO. NAVISA C/ HERRAMIENTA Nº 8 Y 10	SEVILLA	41006	SEVILLA
GRUPO HERMANOS MARTIN,S.A.	AVDA. GUADAIIRA PARC. 109 (POL. IND. LA ISLA)	DOS HERMANAS	41700	SEVILLA
HERMANOS AYALA SOUSA, S.L.	CTRA. UTRERA-SEVILLA, KM. 4	UTRERA	41710	SEVILLA
INDUTRIA PASTELERA UTRERANA S.L.	POLG. CTRA. AMARILLA NAVE 5 - 6	UTRERA	41710	SEVILLA
JOSÉ MARÍA SILVA S.L.	AVDA. FEDERICO GARCÍA LORCA 56	LAS CABEZAS DE SAN JUAN	41730	SEVILLA
MANUEL BAREA,S.A..	RAFAEL BECA MATEOS, 20	SEVILLA	41007	SEVILLA
MANUEL CAMPOS DOMÍNGUEZ S.L	POLG. LOS JUNCALES C/ C	PUEBLA DEL RÍO	41130	SEVILLA
SUPERME S.L.	P.I. VIRGEN DE LOS DESAMPARADOS Nº. 2	DOS HERMANAS	41700	SEVILLA
SUPERMERCADOS CODI S.L.	AUTV. MADRID - CADIZ KM, 566	DOS HERMANAS	41700	SEVILLA
MERCADONA, S.A.	C/ Valencia, 5 - A.C.2417	Tavernes Blanques	46016	VALENCIA
DISEXVAL SL	Felipe Vives de Cañamas, 6	VALENCIA	46010	VALENCIA
GEVASA SA	Pedro Aleixandre, 59	VALENCIA	46011	VALENCIA



ANEXO II: LISTA DE DISTRIBUIDORES

RAMITRADE SL	Avd. de Aragón, 25 - 4	VALENCIA	46010	VALENCIA
CARREFOUR- PLAT. LEVANTE	Pol. Ind. de la Reva	Ribarroja del Turia	46190	VALENCIA
CONSUM	Avda. de Espioca, s/n	Silla	46460	VALENCIA
DISMERCOS S.A.	Ctra. Llosa de Ranes s/n	XATIVA	46800	VALENCIA
C Y L SPDOS, S.L.	Bª S. Antonio- P.I.Ugaldeguren	ZAMUDIO	48016	VIZCAYA
EROSKI, SDAD. COOPERATIVA	Bº San Agustín, s/n	ELORRIO	48230	VIZCAYA
EROSKI, SDAD. COOPERATIVA	Bº San Agustín, s/n	ELORRIO	48230	VIZCAYA
COOP. TRABAJADORES VASCOS	Ignacio Zuluaga, 6	SESTAO	48910	VIZCAYA
NORALCO, S.A.	Bº Etxerre, 8	BASAURI	48970	VIZCAYA
SUPER BASAURI, S.A.	Carmelo Torre, 4	BASAURI	48970	VIZCAYA
SUPER GELSA, S.A.	Castilla La Vieja. 10	BARACALDO	48901	VIZCAYA
SUPER TOTORICAGUENA	Adolfo Orioste, 3	GUERNICA	48300	VIZCAYA
SUPERMERCADOS GOKO, S.A.	Polg. El Campillo	GALLARTA	48500	VIZCAYA
SUPERMERCADOS SABECO, S.A.	Crtra.Huesca, Km. 11,200	VILLANUEVA DE GALLEGOS	50830	ZARAGOZA
7 ALIMENTACION 7, S.A.	C/ Alemania 91-93 Pol.Ind. El Campillo	Zuera	50800	ZARAGOZA





castaña se escribe con ñ



castalsur: Castañas e Innovación

Resumen ejecutivo

GRUPO 2 Executive MBA Sevilla 2011-2012

Francisco Calvente, Jesús Chica, Maria Isabel Gutierrez, Helios Prados y Raúl Rico



CASTAÑAS = OPORTUNIDAD

La actividad agrícola del cultivo y recolección de la castaña en España está centrada principalmente a la venta del producto en fresco, ya sea en el mercado nacional o internacional, fabricándose pocos productos basados en la castaña.

Tras el **estudio del sector** se ha llegado a las conclusiones del esquema de la derecha.



CASTALSUR: CASTAÑAS E INNOVACIÓN

El estudio realizado, junto con la experiencia en el sector de uno de los socios en la zona del Valle del Genal (Málaga) hace que junto con el resto de socios promotores se analice profundamente la oportunidad con el objetivo de traducirla en una idea empresarial que pueda llevarse a la práctica. Así nace **CASTALSUR**, empresa andaluza con:

Misión

...

Elaboración de productos innovadores utilizando la castaña, con el objetivo de satisfacer la demanda en los canales alimentarios españoles e internacionales. Para ello, CASTALSUR utiliza los residuos de la recolección de dicho fruto como combustible en el proceso productivo

Valores

...

Sostenibilidad: Uso de residuos para las Operaciones y sello de Producción Ecológica
Diferenciación mediante innovación: Creación de productos no existentes en el mercado
Calidad: Basado en la ISO 22.000 y Sello de Calidad Certificada Andaluz
Creación de riqueza y empleo: En las zonas productoras de castañas y en Andalucía
Foco en cliente: Escucha continua de necesidades de los clientes

Objetivos estratégicos de CASTALSUR

...

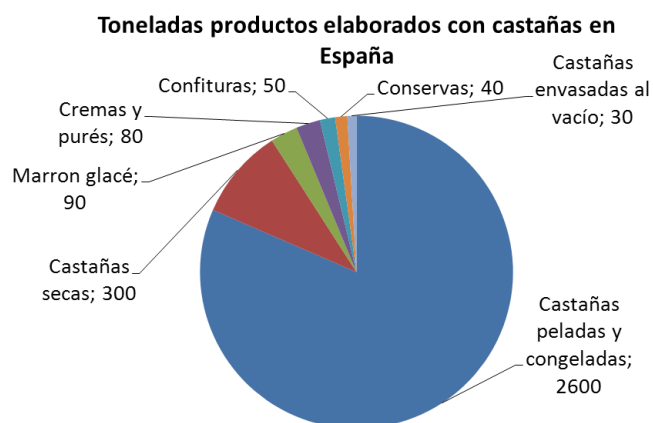
Financieros y de rentabilidad: Recuperación inversión el tercer año; TIR superior a la media sector (25%)
Posicionamiento: Líder en reputación en el sector de la transformación de castañas en España en tres años
Ventas: Cumplimiento de los objetivos de venta anuales establecidos en el Plan de Marketing
Mercado: Cubrir mercado andaluz en los dos primeros años y el nacional en los tres siguientes
Operativos: Incidencias propias en entregas a clientes <1% anual; Mermas de producción <2% anual
Recursos Humanos: Rotación en puestos clave por debajo del 4%, del personal no clave por debajo del 10%



ANÁLISIS DEL ENTORNO

La situación de la que se parte en el **sector de la castaña** en España se resume en los siguientes puntos:

- Sector **poco profesionalizado** (54% de los trabajadores son pensionistas).
- Mínima **actividad industrial** (ver gráfico) enfocado en conservación de castañas y en productos tradicionales, existen 9 empresas
- **Comercialización**: 13% de la castaña se vende mediante venta directa y el 87% mediante intermediarios (fundamentalmente Cooperativas).
- **Consumo** nacional de 442,8 gr/año por persona
- La **legislación** respecto a la castaña no está suficientemente regulada por los distintos organismos y hay muchas dudas sobre su definición en el mercado: fruto seco o producto hortofrutícola.



	Energía (Kilocalorías)	Proteínas (gramos)	Grasas (gramos)	Hidratos de carbono (gramos)
Almendra	620	20	57	17
Avellana	656	14	60	15
Nueces	660	15	60	15
Cacahuete	560	23	40	26
Castaña	191	2,8	1,5	41,5
Pipa de girasol	535	27	43	20
Pistachos	581	17,6	51,6	11,5

Las desconocidas **propiedades nutricionales** diferenciales (ver cuadro de la izquierda) de las castañas unidas a las **medicinales** (embarazadas por alto contenido en ácido fólico, anti-estrés, depresión, antiinflamatorio, fortalecen la memoria, mejoran la anemia,...) hacen a la castaña muy interesante para favorecer su comercialización.

A esto se une que los frutos secos son agentes muy alergénicos (19% de las alergias) siendo las únicas **alergias** que pueden llegar a causar la muerte (shock anafiláctico). De todos los frutos secos, el que menos alergia provoca es la castaña.

En cuanto al **mercado** al que se dirige CASTALSUR, se observa que se están produciendo **cambios en los hábitos de consumo alimentarios**: En la importancia relativa del precio (aparición de los productos gourmet), la fortaleza de los mensajes de salud/bienestar/belleza, alimentos que te ayudan a tener tiempo ("alimento servicio") y el alza en los alimentos "ecológico".

Productos	Volumen (Millones de kg/lt)	Evolución %11/10	Valor (millones €)	Evolución %11/10	Precio medio kg	Gasto per capita
Frutos secos	121,90	-6,60%	753,66	-3,70%	6,18 €	16,43 €
Boll. / Past. /Gallet. / Cere.	596,40	-0,80%	2719,50	0,60%	12,99 €	59,25 €
Chocolates / Cacao / suced.	151,50	-0,70%	961,00	3,90%	6,34 €	20,95 €
TOTAL ALIMENTACIÓN	30.282,30	-0,70%	67.519,86	0,60%	-	1.471,35 €



Tras el proceso de recolección de la castaña en octubre cada productor procede al limpiado de los castañales, se recogen erizos, la flor y ramas agrupándolas para, tras solicitar un permiso mediante un proceso administrativo, proceder a la quema controlada. A pesar del control, siempre existe el **riesgo de incendio**, como el ocurrido este año en la zona. Un estudio de la Universidad de Vigo ha corroborado que dichos **residuos pueden ser transformados en biomasa** con un poder calorífico análogo al de la madera.



Las **variedades** más valoradas en la industria de la transformación en España son la variedad Parede (localizada en el Bierzo) y la variedad Pilonga (valle del Genal) debido a su facilidad de pelado así como el sabor dulce que tienen, aspecto clave para el posterior tratamiento.

En el gráfico de la izquierda se ven las zonas productoras en España, de la que destacan por su calidad, además de las mencionadas: Galicia, Sierra de Huelva y Valle del Jerte con variedades como la Helechal y la Comisaria.

El **mercado de la castaña mundial** es de 190 millones de euros anuales (datos de 2009),

- **Exportaciones.** El principal importador Japón (40 millones de euros), seguido de China (17 millones de euros), aunque son castañas de una especie diferente, con peor sabor que la Europea. España está situado en octavo lugar con 10,6 millones de euros, con destinos principales en Italia, Francia y, últimamente Japón.
- **Importación.** China e Italia se llevan casi 50 millones de euros y España se sitúa en quinto lugar con 10 millones de euros, proveniente fundamentalmente de Portugal (3,5 millones de euros)
- **España** es el segundo productor de Europa, con 28 millones de kilos, sólo superado por Italia con 48,6 millones de kilos.

En cuanto al **equipo de promotores** de CASTALSUR, reúne una combinación de cualidades personales, técnicas y de relaciones, apasionados por el proyecto común y sabedores de la oportunidad que tienen en sus manos de llevar a cabo un proyecto con un futuro halagüeño.

Por último, destacar que uno de los promotores es socio de la **Cooperativa del Valle del Genal (Valgenal)**, que cuenta con una nave de envasado y distribución de castañas situada en Pujerra (Málaga), con capacidades técnicas aprovechables en CASTALSUR como las cámaras de frío, instalaciones administrativas y mucho espacio físico sin aprovechar.

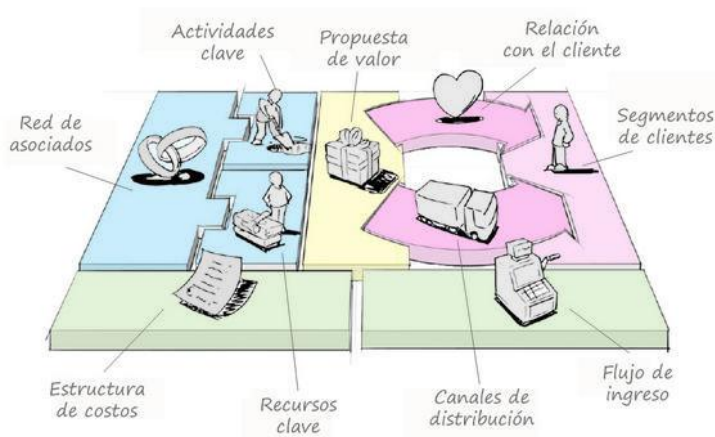




MODELO DE NEGOCIO

Se define el modelo de negocio de **CASTALSUR**, mediante el modelo canvas, respondiendo a las cuatro cuestiones fundamentales del negocio:

- ¿Cómo? (zona azul),
- ¿Qué? (zona amarilla),
- ¿A quién? (zona rosa)
- ¿Con qué? (zona verde):



Segmentos de clientes

...

Los segmentos generales a los que se dirige CASTALSUR son:

- Mercado nacional e internacional (futuro)
- Consumidores habituales de castaña
- Persona preocupadas por su imagen y salud
- Alérgicos a frutos secos

Y además, algunos productos van a segmentos concretos: Consumidores de snacks, embarazadas, segmento *diet*, deportistas y segmento gourmet

Canales y relación con cliente

...

CASTALSUR utiliza mayoritariamente (70%) el **canal** retail: Supermercados, hipermercados y Cash & Carry; el 30% restante utiliza: Plataforma web, tiendas descuento, tradicionales y especializadas en segmentos objetivo (como son tiendas de deportistas, farmacias, parafarmacias y tiendas gourmet).

La **relación con el cliente** se basa en la adopción de clientes fieles, a los que se recomienda la compra así como se provee una respuesta puntual y efectiva mediante el Servicio Post-venta

Propuesta de valor

...

CASTALSUR abre a sus clientes una ventana al conocimiento y disfrute de la castaña y sus propiedades, poniendo en valor el sector castaño, actualmente anclado en una débil industrialización.

Para ello, crea unos productos alimentarios innovadores, basados en la transformación de la castaña utilizando para su elaboración los mismos erizos y podas del castaño.

El **portfolio inicial** es:

- **Snack de castaña:** Castañas fileteadas, tostadas y saladas
- **Castañas pre-asadas,** similares a las de los puestos callejeros, listas para dar un golpe de calor en microondas y consumir
- **Barritas energéticas de castañas**
- **Bombón de castaña:** Castaña de calidad suprema (variedad "pilonga") envuelta en un selecto chocolate de Ghana.





Actividades clave

...

La principal actividad clave es la transformación de los residuos de la producción en biomasa para aprovecharla en las Operaciones.

Por otra parte, el diseño de los productos los realizará **BioGolden Solutions**, empresa especializada en definir el proceso y sabor exacto a conseguir para optimizar el gusto del cliente así como su embalaje.

La última actividad clave será la obtención de la **ISO 22.000** y el **Sello de Calidad Certificada de Andalucía**

Recursos clave

...

Como **recurso humano** clave se considera a uno de los socios promotores, que aporta su experiencia en el sector principalmente en los contactos en la Cooperativa Valgenal.

En cuanto a **recursos físicos**, se cuenta con un acuerdo con dicha Cooperativa para instalar CASTALSUR en sus instalaciones, lo que proporciona una ventaja competitiva al tener cerca a los productores de la variedad más temprana y de mayor calidad en España, la variedad Pílonga.

Alianzas clave

...

La principal alianza es con la **Cooperativa del Valle del Genal (Valgenal)** para conseguir la materia prima más selecta (castaña pílonga) y la utilización de su nave para las Operaciones.

Pero también son importantes otras como **Universidad de Vigo** (que han estudiado en detalle el proceso para transformar los residuos de la castaña en biomasa), **productores de la zona del Bierzo** (para conseguir materia prima adicional y a un precio inferior) y distribuidores como **Patatas Fritas Millán** con el que se compartirán los canales.

Estructura de costes

...

La estructura de costes de CASTALSUR se fundamenta en la inversión a realizar en la maquinaria que soporta las Operaciones.

Para minimizar el impacto, la entrada de nuevos productos se escalará en los tres primeros años.

En cuanto a la compra de materia prima, la cercanía a los productores asegura un precio razonable así como unos mínimos costos de logística.

Flujo de ingresos

...

Los ingresos de CASTALSUR vendrán de la venta de los distintos productos que conforman el portfolio y se comercializarán por los canales establecidos en el Plan de Marketing. Así mismo se hace una previsión de ventas conservadora que se encuentra en el apartado del Plan Financiero.

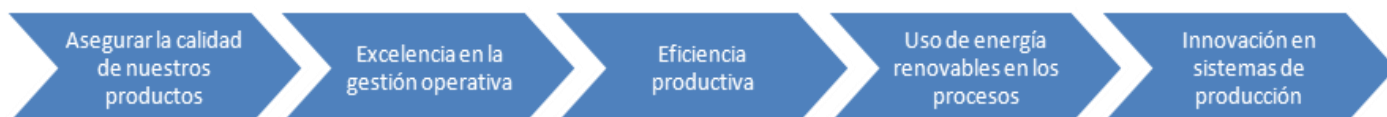


PLAN DE OPERACIONES

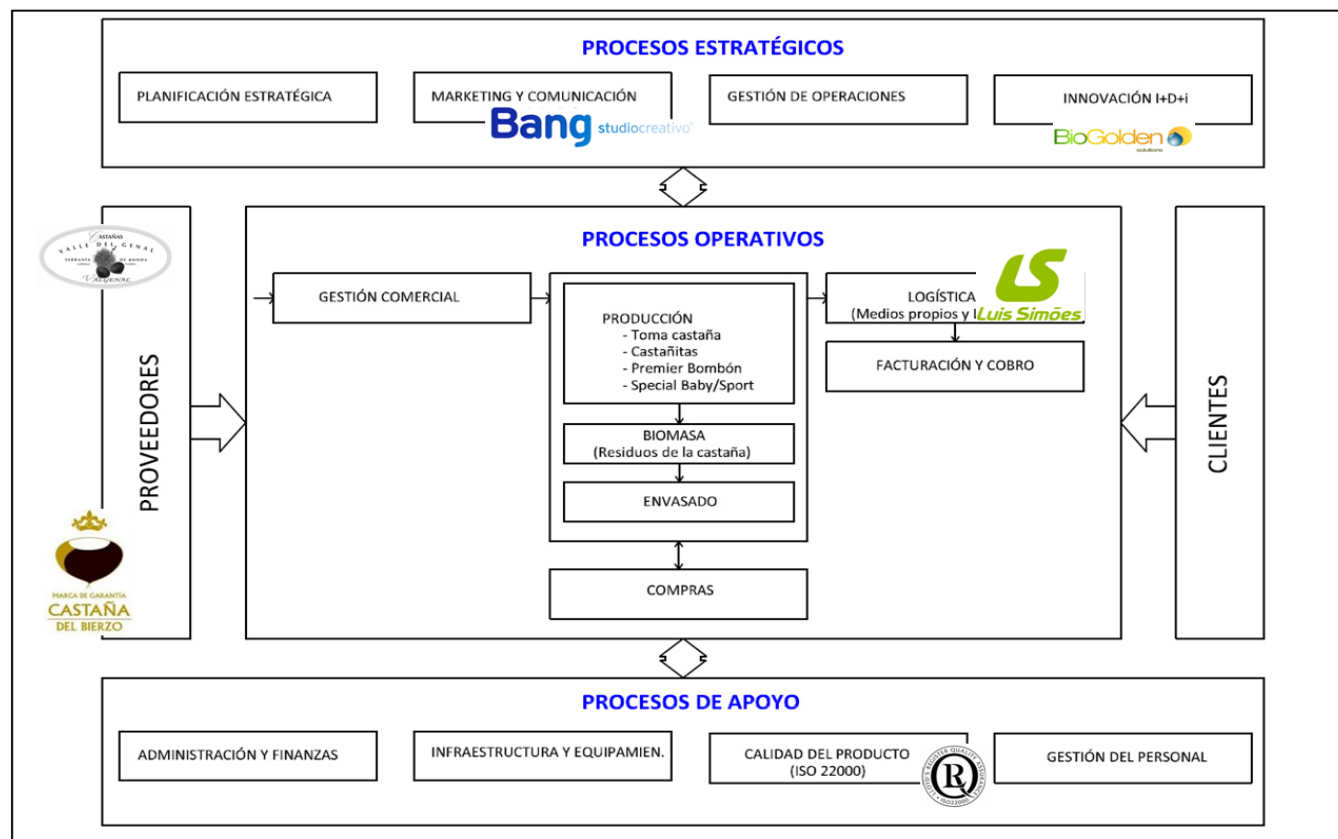
CASTALSUR se localizará en Pujerra (Málaga), dentro de las instalaciones de la Cooperativa de castañas Valgenal, lo que tiene las siguientes ventajas:

- Contacto directo con uno de los principales proveedores de castaña a nivel nacional.
- Contacto con los cooperativistas, permitiendo llegar a acuerdos para la recogida de residuos de la campaña (1.000.000 kg anuales), con los que se generará energía, a través de la biomasa.

Los **objetivos del plan de operaciones** son los siguientes:



El diagrama de procesos que soporta los objetivos anteriores junto con algunos de nuestros principales apoyos empresariales es el siguiente:



En las Operaciones de CASTALSUR destacan:

- La aplicación de la innovación del **uso de biomasa** a partir de desechos de la producción de castañas para su uso como energía, que alcanza el 35% del suministro de energía necesaria para la fabricación de los productos.
- El **coste de la maquinaria** necesaria ha sido optimizado mediante innovación, de forma que se ha conseguido ahorrar un 40% en el importe de adquisición de maquinaria tras adaptar tres de las máquinas, para que sean polivalentes en tres de las líneas de producción.
- En **logística** se ha llegado a un punto de equilibrio, entre la distribución propia (las zonas cercanas y volúmenes pequeños) y la que se externaliza mediante la operadora **LS - Luís Simões, S.G.P.S., S A.**



PLAN DE MARKETING

La **selección de productos** se ha realizado con dos encuestas propias (125 personas) tomándose los mejores valorados tanto por la percepción de los mismos (>25%) como por el poder de compra de los consumidores potenciales (media de 82,8€ al año por persona).

CASTALSUR realiza una **segmentación** del mercado **basada en producto**, con un denominador común en todos ellos, los consumidores habituales de castañas.

El **posicionamiento** va ligado a la **prevención de la salud** como eje principal, apoyado en las propiedades nutricionales y medicinales de las castañas, junto con la utilización de las mejores variedades del mercado: Pilonga y Parede, ofreciendo productos de calidad a un precio competitivo a los segmentos que se dirige.



El **ciclo vital de CASTALSUR** en su alcance geográfico y productos lanzados se resume en el esquema de la izquierda.

Para la **fijación de precios**, se ha elegido una estrategia diferente en función del mercado de cada producto y la propuesta de valor y objetivos de cada uno de ellos:

- Snack y barritas de castaña. Obtención de cuota de mercado, precios ajustados a competencia
- Pack de castañas. Producto novedoso, precio menor que puestos callejeros (2-3€)
- Bombón de castaña. Precio alto, similares a los del mercado gourmet

En cuanto a la **comunicación de CASTALSUR** se realizará apoyada en una **agencia de publicidad** “Bang Estudio Creativo” que realizará el diseño de la web y el branding de Castalsur: naming, creación de la imagen corporativa, desarrollo de marcas, mantenimiento de redes sociales (community manager), stands para ferias y todo el material publicitario que se requiera.

Por otra parte, se utilizarán otras palancas de marketing:

- Inauguración formal de CASTALSUR.
- Campañas de márketing directo.
- Participación en jornada Biocastanea
- Apoyo de prescriptores: Diego del Río (cocinero con una estrella Michelin).
- Visitas guiadas al centro de transformación.



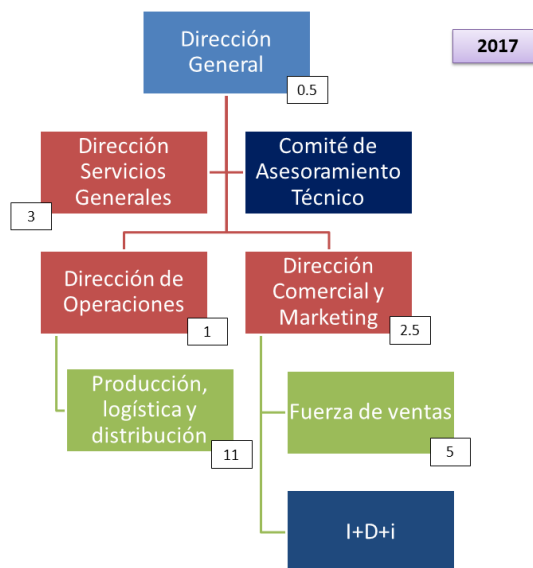


PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

CASTALSUR necesita de unos profesionales motivados, con iniciativa y que escuchen al mercado para satisfacer sus demandas. Se han definido tres líneas estratégicas que guían las políticas:

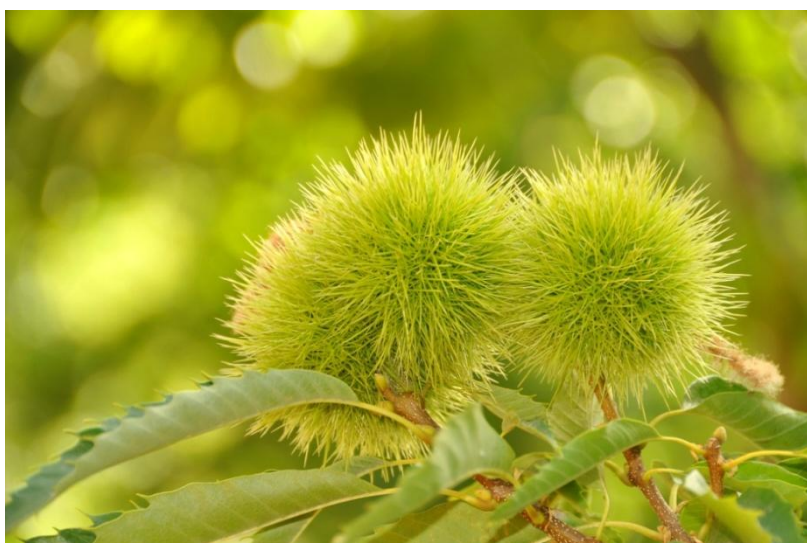
- Modelo organizativo basado en **gestión por competencias**, como piedra angular de las políticas de Recursos Humanos, desde la selección hasta la política retributiva junto con el plan de carrera, que ya se encuentra definido.
- **Mínima estructura en Dirección y Gestión**, que permita alinear estrategia con objetivos, con un mínimo coste y conjugando una ágil y efectiva toma de decisiones
- Se definen unos **principios humanos** rectores de las políticas, que orientan en la selección de personal, formación y promoción, principios como la capacidad de adaptación, el compromiso y entusiasmo por las funciones desempeñadas, el trabajo en equipo y que exista una orientación al desarrollo personal.

En cuanto al organigrama de CASTALSUR necesita de unos profesionales motivados, con iniciativa y que escuchen al mercado para satisfacer sus demandas. En el organigrama se muestra el número de personas asociadas, que pasan de 8 personas en 2013 a 23 personas en 2007



De ellos destaca el “**Comité de Asesoramiento Técnico**”, compuesto por socios de Valgenal que actúan como consultores expertos en las actividades a desarrollar.

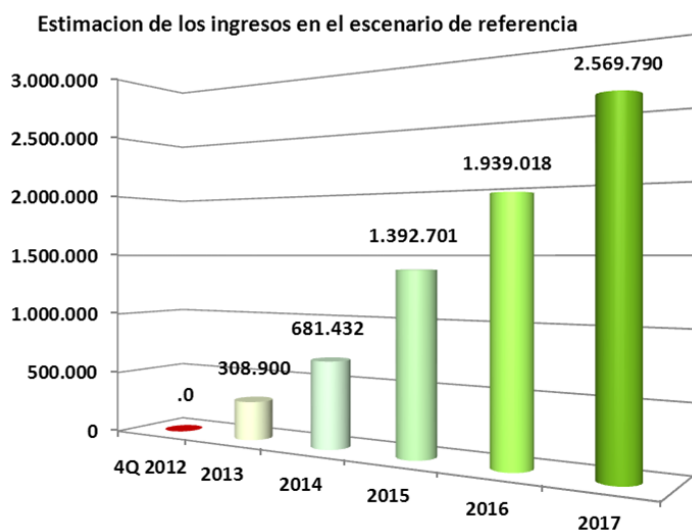
En cuanto a política empresarial se definen políticas concretas de clima laboral, prevención de riesgos laborales así como la **Responsabilidad Social Corporativa** con triple cuenta de resultados.





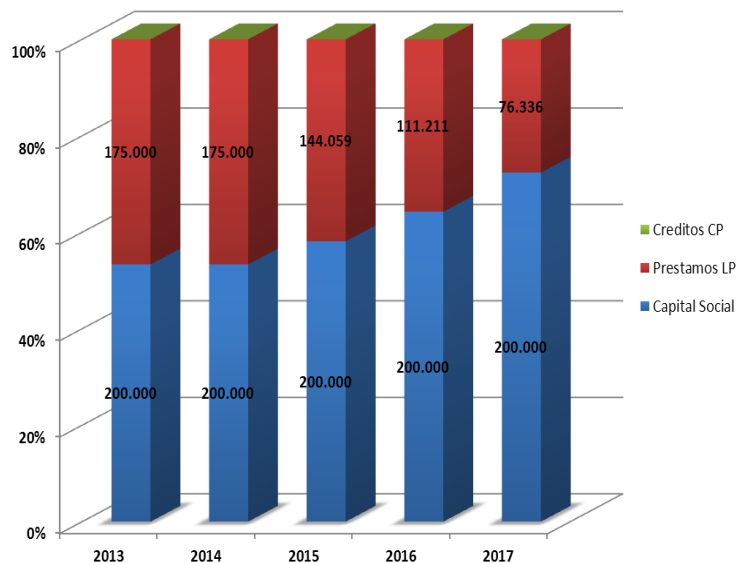
PLAN FINANCIERO

La principal intención de los promotores de **CASTALSUR** es que el proyecto sea una realidad. Para ello, el escenario de referencia deberá ser lo más creíble y realizable posible, siendo conservador a la hora de estimar las cuotas de mercado que se aspira conseguir en cada uno de los mercados en los que estará presente.



Las **fuentes de financiación** de **CASTALSUR** necesarias para su puesta en marcha e inversiones totales en inmovilizado, inversiones que ascienden a **343.035 € (IVA incl.)**, se dividen en **dos partidas**:

- Financiación **propia**: Capital Social inicial de **200.000 €**, a través del desembolso de 40.000 € por cada promotor al constituir la sociedad.
- Financiación **ajena**: Deuda a Largo Plazo formalizado a comienzos de 2013 a través de préstamo participativo con la **Empresa Nacional de Innovación (ENISA)** dentro del programa **Línea PYME**
 - Nominal solicitado: **175.000 €**
 - Vencimiento: **7 años** (2 años de carencia)
 - Tipo de Interés: **Euribor a 12 meses más el diferencial del 4,50%**, (tipo máximo 6%).
 - Com. Apertura: **0,5 %**



Con una estructura eficiente en costes, utilizando **biomasa** en su sistema productivo para el ahorro en gasto energético y sin excesivos activos fijos pesados, **CASTALSUR** consigue unos **amplios márgenes sobre ventas** que se traducen en unos resultados tempranos y atractivos, logrando tener resultados positivos prácticamente en el segundo año de existencia:

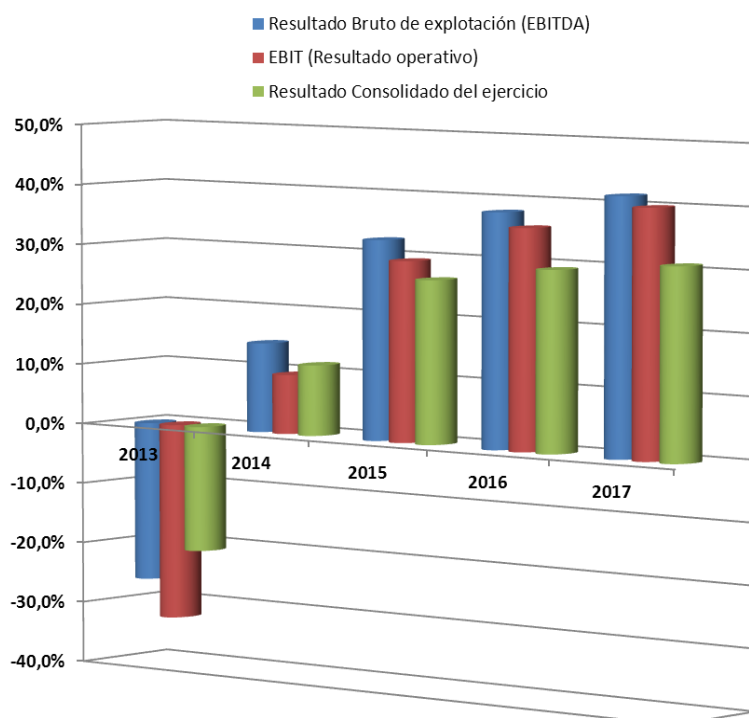
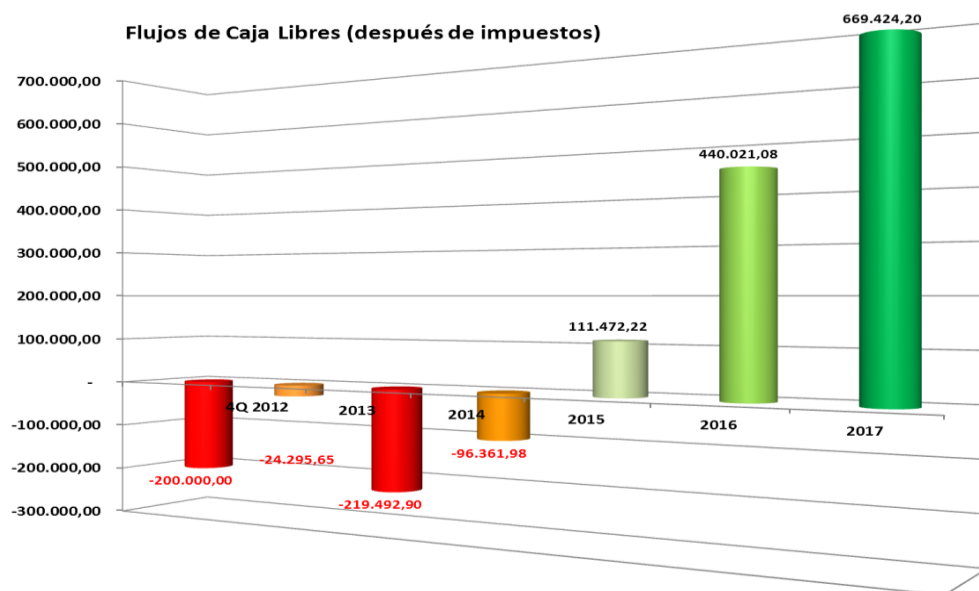


Fig.: Márgenes sobre ventas totales



Asimismo, siguiendo con la estela conservadora, y utilizando una Tasa de Descuento **WACC** del **12,12%** (crecimiento a perpetuidad $g = 0,02$), unido a una inversión por parte de los promotores no excesivamente alta, se logra unos resultados importantes tanto en la **TIR** de la inversión, del **58,22%**, como en el **VAN** del proyecto, del **171.133,42€**, consiguiendo un **PAYBACK** de la Inversión a los **3 años y 114 días**.

Al 31 de diciembre,	Free Cash Flow						TACI (%)
	4Q 2012	2013	2014	2015	2016	2017	13-17
Resultado operativo (EBIT)	(32.394)	(99.539)	-66.215	411.107	695.497	1.029.281	299,7%
Depreciación	-	18.837	33.611	44.499	44.499	41.949	22,2%
EBITDA	(32.394)	(80.702)	-99.826	455.606	739.996	1.071.230	301,3%
Inversiones en inmovilizado fijo	-	(108.580)	(98.496)	(72.585)	-	-	(100,0%)
(Incremento) en deudores	n.a	(55.602)	(67.056)	(128.029)	(98.337)	(113.539)	(219,5%)
(Incremento) en stocks	n.a	(5.290)	(6.787)	(19.015)	(12.829)	(14.288)	(228,2%)
Incremento Acreed. comerc.	n.a	5.796	(7.296)	(21.729)	(14.935)	(16.659)	30,2%
Variac. en Fondo de Maniobra Operativo	-	(55.096)	(81.138)	(168.772)	(126.101)	(144.486)	(227,3%)
Cash Flow Operativo (antes de impuestos)	(32.394)	(244.378)	(79.808)	214.249	613.895	926.745	30,6%
Impuestos sobre EBIT	8.099	24.885	(16.554)	(102.777)	(173.874)	(257.320)	(279,3%)
TIR	Flujo de Caja Libre (después de impuestos)						VTn
58,22%	- 24.295,65	-219.492,90	- 96.361,98	111.472,22	440.021,08	669.424,20	5.523.302,02



Como se puede observar, en el escenario de referencia, **CASTALSUR** logra que los **Flujos de Caja Libres** para los accionistas sean **positivos** a partir de **2015**.

Asimismo, se han realizado **análisis de sensibilidad** para ver las consecuencias en los resultados obtenidos. Así, en un **entorno pesimista**, en el que se ha estimado una reducción de las ventas del **30% anuales** sobre el escenario de referencia, la **TIR**

se reduce hasta situarse en el **31,51%** con un **VAN** positivo de **29.910,85€**, aunque el **PAYOUT** se vaya más allá de los 5 años. Cabe destacar algunas tensiones de liquidez para los años 2014 y 2015, que serían cubiertas por pólizas de crédito en cuenta corriente con saldo deudor máximo de **175.000€**.

Por otra parte, en un **escenario optimista**, con aumentos del **30% anual** sobre las ventas del escenario de referencia, los resultados son magníficos, con una **TIR** del **79,49%**, un **VAN** de 226.399,88 € y un **PAYBACK** de **2 años y 152 días**.

PLAN LEGAL, IMPLANTACIÓN Y CONTINGENCIAS

Forma Jurídica de la Compañía	
Forma jurídica	Sociedad Limitada
Denominación	CASTALSUR, S. L.
Objeto Social	Elaboración, envasado y distribución de productos alimenticios a base de castañas.
Duración	Indefinida
Capital Social	200.000 euros
Ejercicio Social	Cierre el 31 de diciembre
CNAE	1039 (<i>Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas</i>)
Pactos parasociales	Se firmará un pacto de socios que regule la convivencia de los 5 socios en el capital.

CASTALSUR se constituirá con un **capital social de 200.000€**, dividido en 40.000 participaciones de 5€ de valor nominal cada una, asumidas por los socios fundadores a partes iguales, controlando pues el 100% de la sociedad.

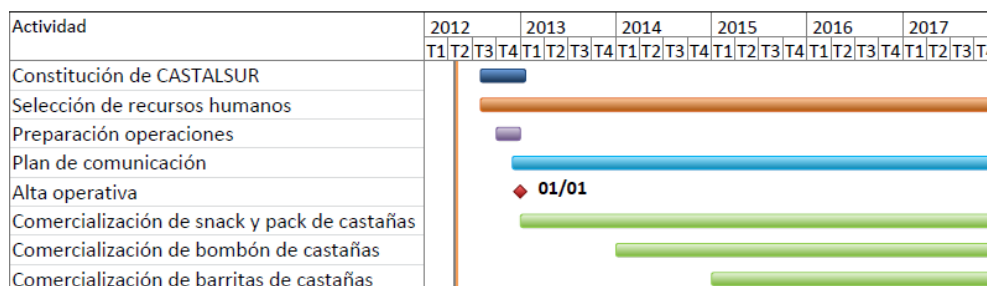


La aportación por parte de los socios será dineraria en todos los casos, acreditándose las participaciones ante notario.

A partir de la constitución de la empresa, CASTALSUR se encargará de realizar las gestiones pertinentes para la obtención de la **etiqueta de Certificación de Producción ecológica e integrada** aprovechando que la principal materia prima no está sometido a tratamiento ninguno durante su cultivo.

Una vez obtenida, CASTALSUR cumplirá los requisitos para solicitar la **etiqueta de Calidad Certificada de Andalucía**, cuya obtención, servirá para participar dentro de ferias alimentarias de grandes cadenas y para obtener feedback de los consumidores a través del sistema de CRM, que proporciona la entidad reguladora de esta certificación a sus empresas adscritas.

El **plan de implantación** previsto se muestra en el siguiente diagrama de Gantt.



Por último, indicar que CASTALSUR cuenta con una **gestión de riesgos junto con un plan de mitigación y un plan de contingencias** que permite anticipar las posibles adversidades que se pueden dar junto con las acciones a realizar una vez que se produzcan.

CONCLUSIONES

CASTALSUR se presenta como **una empresa diferente**, con energía para revitalizar el sector castañoero, anclado en el pasado y con un futuro incierto.

CASTALSUR cuenta con un **equipo motivado, capaz** y con el foco puesto en cumplir con lo desarrollado, sabedor que los **objetivos** propuestos son **posibles**.

CASTALSUR es una **propuesta innovadora, sostenible, viable y creíble**, con tasas de rentabilidad muy atractivas, con un riesgo relativamente bajo y que, además de un nuevo proyecto empresarial, aporta **valor** y **riqueza** a la sociedad andaluza.

castalsur: Castañas e Innovación

Francisco Calvente

Jesús Chica

María Isabel Gutiérrez,

Helios Prados

Raúl Rico





LA PARMENTIERE

PELADORA DE CASTAÑAS MODELOS: 50D – 100D

UTILIDAD

Estas máquinas están destinadas a pelar la cáscara marrón de las castañas, antes de su paso a una Lavadora-Cepilladora LA PARMENTIERE para retirar la piel blanca que cubre el fruto.

PROPIEDADES

- Una vez recogidas, las castañas son sumergidas unos instantes en agua. Este método, llamado “flotación” permite retirar aquéllas que flotan, y que no son adecuadas para el consumo. Tras ello:
 - Son secadas y clasificadas por calibre.
 - Pueden almacenarse en cámaras frigoríficas.
- Tras realizar previamente las operaciones anteriores, ya puede utilizarse la peladora La Parmentière:
 - Introduzca en la máquina la cantidad de castañas que correspondan al tamaño de su máquina (véase cuadro), una vez puesta en marcha y abierta la entrada de agua.
 - Mantenga el producto en la máquina de 2m30 a 3mn.
 - Abra la puerta de la máquina para sacar los productos antes de detener el motor.



Modelo 100 D



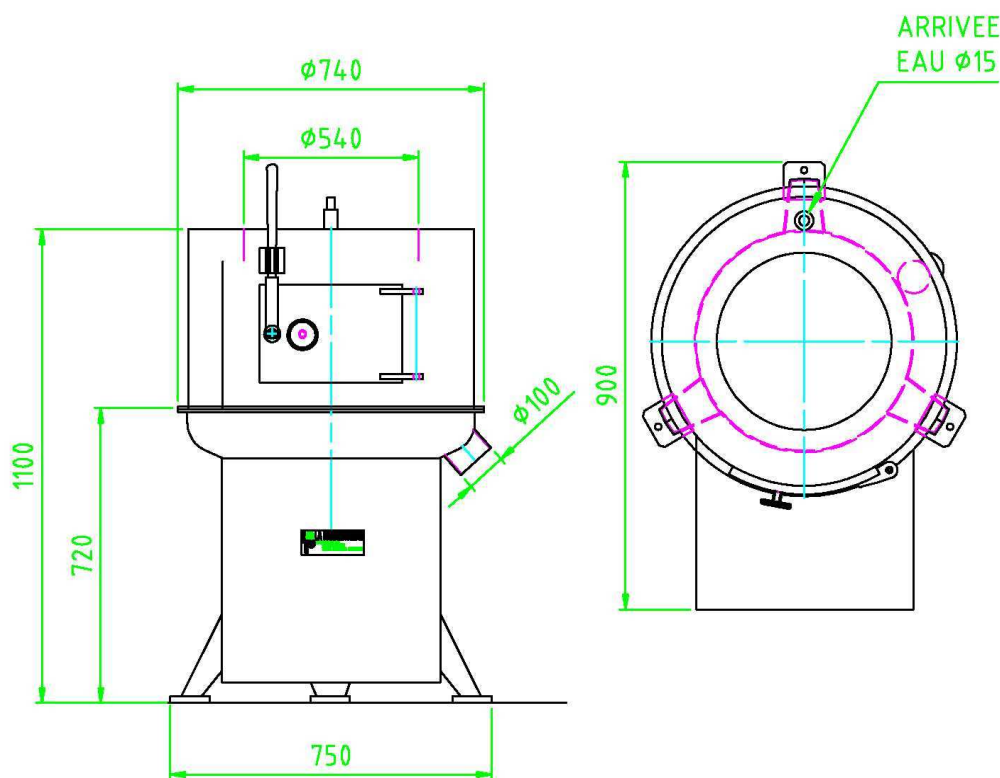
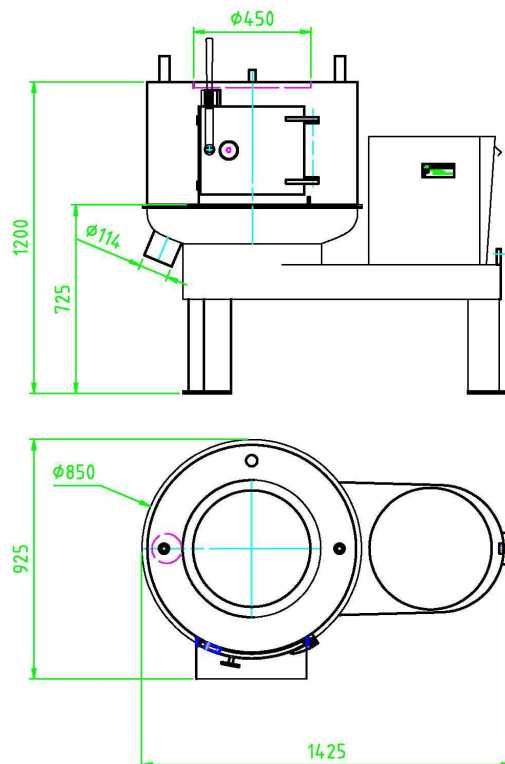
Modelo 50 D

MODELO	Carga por operación	Rendimiento horario
50 D	25 Kg	500 Kg
100 D	40 Kg	750 Kg

LAS CAJAS ELÉCTRICAS SUMINISTRADAS CON LAS MÁQUINAS ESTÁN PROVISTAS DE UN VARIADOR ELECTRÓNICO PARA ADAPTAR LA VELOCIDAD DE LA BANDEJA A LA CALIDAD Y LA VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS TRATADOS.

CARACTERÍSTICAS

- Máquina totalmente de acero inoxidable 18/10.
 - Bandeja especialmente concebida para facetar la envoltura marrón de la castaña.
 - Máquinas muy robustas y de fácil mantenimiento.
 - Evacuación de aguas residuales situada en las máquinas en función de la implantación del material (a petición del cliente).
 - Las máquinas pueden proporcionarse con una puerta con cierre/apertura por gato neumático.
 - Potencia motor (véase cuadro).
 - Opcionalmente, también puede proporcionarse un armario de automatización que administra el tiempo de ciclo de los productos dentro de la máquina:
- Las ventajas de esta fórmula son muy apreciables:
- Economía de personal, dada la inutilidad de una vigilancia permanente.
 - Ahorro de agua y electricidad.
 - Optimización y estandarización del trabajo efectuado.



LA PARMENTIERE

P. BLACHE ET Cie

Maison fondée en 1899

S.A. au capital de 172 325 €

Z.I 7 rue Lavoisier 77330 OZOIR LA FERRIERE - FRANCE

TEL: +33 (0) 1 64 40 00 12 - FAX: +33 (0) 1 64 40 08 50

Email: Jps.Laparmientiere@wanadoo.fr - Web site: www.Laparmientiere.com

R.C.S MELUN B 784 780 181

Línea para tostado de frutos secos



Los “FRUTOS SECOS” necesitan un tostado sin humedad y sin vapor, ...

Hemos realizado el HORNO DIFERENCIAL - 4 sin vapor y sin condensación.
Para que el fruto seco tenga mejor bouquet y mayor duración.



-
- HORNOS para tostado de frutos secos -
 - HORNOS para tostado de pan precocinado - picatoste, pan de molde -
 - HORNOS para tostado de café -
 - ENFRIADORES -
 - MEZCLADORAS -
 - SALAZANADORAS -
 - ELEVADORES
 - SECADEROS
 - ENVASADORAS -
-

Línea para tostado de frutos secos

Algunas características:

Todas las partes en contacto con el producto son de acero inoxidable.
Sistema mecánico simplificado y robustecido para una larga duración.
Control automático de temperatura.
Paredes aisladas térmicamente, con fibra de vidrio compactada.

ELEVADOR - Modelo CT-25



Línea para tostado - Modelo DIPROS SC-6

Calentamiento con quemador de gasoil; gas, etc. en cámaras independientes (los gases de la combustión nunca están en contacto con el producto).

Control regulable de velocidad para el tiempo de tueste.
De fácil acceso a su interior por los cuatro costados.

TOLVA - regulador de carga



HORNO - Modelo DIPROS SC-6

HORNO - Modelo DIPROS SC-6

Línea para tostado de frutos secos



Visualización parcial del proceso de horneado por zona acristalada



HORNO - Modelo DIPROS SC - 12

Algunas características:

Entrada del producto al horno por sistema de gravedad.

Control de carga máxima de tolva del horno.

Todas las partes del horno: laterales, techo, suelo están compactadas con lana de roca antihigroscópica.

Dispuesta de cinco cintas, en acero inoxidable 18/8.

Línea para tostado de frutos secos

Algunas características:

Dispuesta con ruedas reforzadas para su desplazamiento

Doble sistema de enfriamiento: aspiración e impulsión.

Variación y control electrónico de velocidad de la cinta transportadora.



ENFRIADOR - Model EF-2

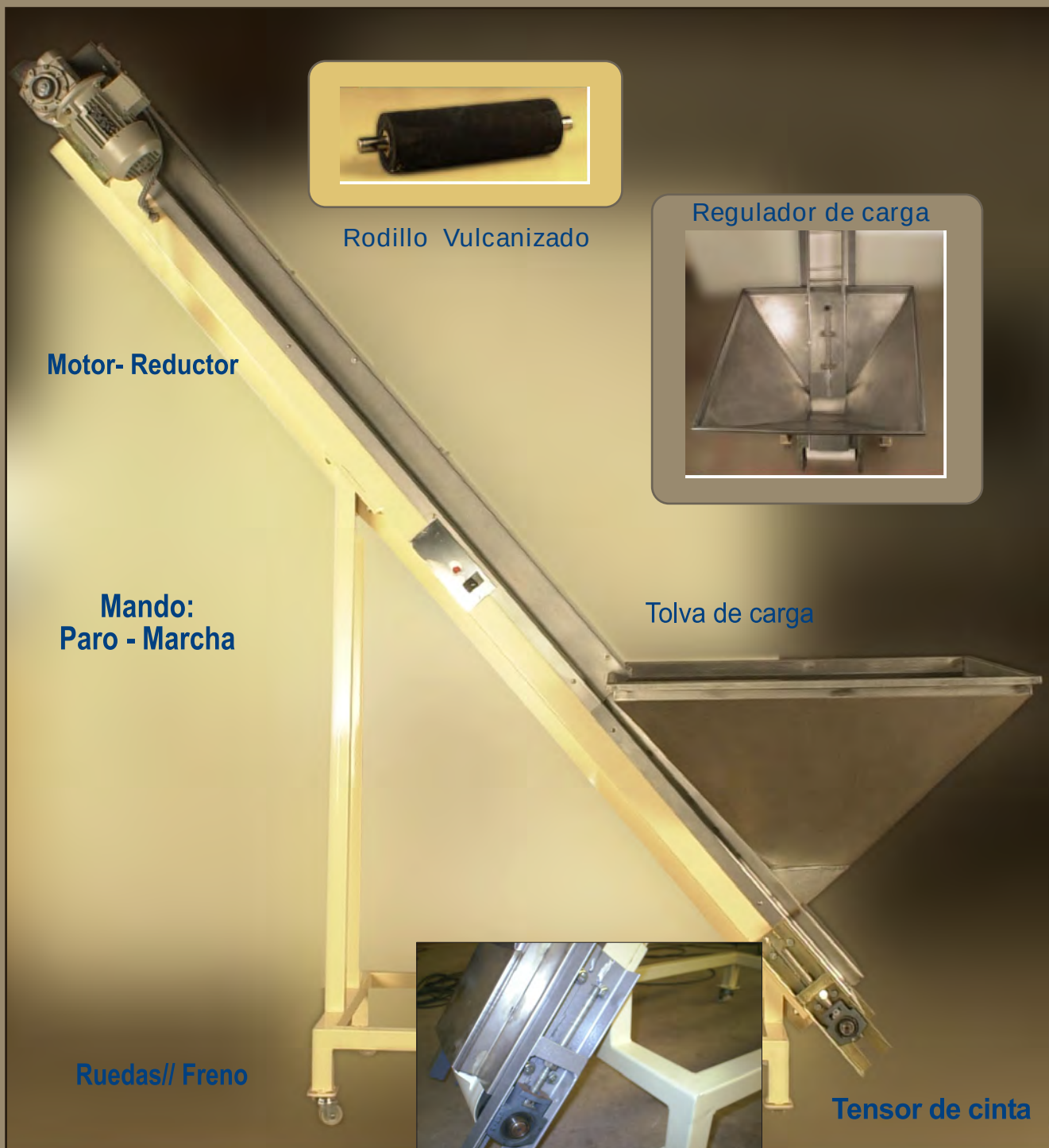


CAJON DE RECOGIDA DE RESIDUOS

Cintas de arrastre en acero inoxidable 18/8.
Cadenas de arrastre en acero inoxidable 18/8.
Cubre cadenas en acero inoxidable 18/8.

CINTA TRANSPORTADORA ELEVADORA

MODELO DIPROS CT-25





Cortadora transversal de frutos secos-Mod.145



Cortadora transversal de frutos secos



Productos que procesa:

Almendra, Coquito de Brasil.



Cortadora transversal de frutos secos-Mod.145

Descripción:

Diseñada para cortar frutos secos, previamente acondicionados, de forma transversal mediante cuchillas, tales como Almendras, Avellanas, Pistachos, Coquitos de Brasil, etc., así como para hacer granillo partiendo de palitos.

Características:

- Gran disminución de los porcentajes de harina con respecto a los sistemas tradicionales.
- Posibilidad de elegir el ancho de corte.
- Producción de 300 a 350 kg/h.
- Pequeña tolva de recepción de producto, dosificador electromagnético de alimentación, sistema exclusivo de posicionamiento del producto, rodillo cortador con cuchillas circulares, cuadro eléctrico de puesta en marcha.
- Construcción en acero inoxidable.

Líneas de producción en las que se incluye:

| Línea de Corte de Frutos secos (láminas/bastones)

Incus Technology S.L.

C/ La Rioja, Perpendicular s/n 03006 Alicante (España).

Tlf.: (+34) 965 107 729 Fax.: (+34) 965 107 497

incus@incus.es

Envasadora Horizontal HI-130



La HI-130 es un modelo de versátil y con capacidad para trabajar tanto en simple como en duplex, especializada en la elaboración de sobres con 3 o 4 soldaduras, con alto nivel de producción.

Capaz de envasar productos líquidos, polvorientos, pastosos y granulados.

El sistema electrónico de control basado en PLC con pantalla táctil para entrada de datos y visualización de mensajes, permite un control óptimo de la máquina, siendo posible la memorización de parámetros y ajustes de diferentes tipos de bolsas realizadas por la máquina para facilitar el cambio de producto o formato a envasar, asimismo, cualquier fallo, evento o alarma que incida en el funcionamiento de la máquina es visualizado en la pantalla táctil de forma muy clara.

Dimensiones de la máquina: 2200 x 1434 x 807 mm

Dimensiones sobre ancho: máximo 100 mm /mínimo 30 mm

Dimensiones altura sobre: máximo 130 mm / mínimo 30 mm

Dimensiones bobina máximo: 450 x 260 mm



Elevador Sinfín



Sistema elevador por sinfín para alimentación de dosificadores de productos granulados finos y polvo.

Partiendo de una tolva donde el usuario descarga sacos, el elevador se sincroniza con el nivel del dosificador para el llenado automático del mismo.

En función de la naturaleza del producto desarrollamos mecanismos adicionales para el correcto transporte.

Estos transportadores son idóneos para el proceso de extracción, dosificado y transporte de material polvoriento. La longitud y capacidad de los tornillos sinfín es variable según las necesidades de nuestros clientes.

Es una máquina muy apta para espacios reducidos, de difícil acceso o bien para puntos elevados.

Dosificador Sinfín



Dosificador volumétrico por sinfín de alta producción y gran precisión específicamente concebido para el envase de productos en polvo o granulado fino tales como harina, café molido, azúcar, medicamentos, cementos, etc.

Existen varias Versiones con embrague-freno o servomotor y diferentes utillajes en función del producto a envasar.

Disponemos de señales de sincronismo a máquina envasadora con posibilidad de conectar una línea de feedback con equipo controlador de peso.



Envase al Vacío Semiautomático SV-100



El equipo concebido para la producción semiautomática de paquetes cuadrados al vacío "Brick Pack" se compone de un carroussel que desplaza el paquete por las diferentes estaciones de trabajo, en cada estación se le realiza una operación: retacado del producto, plegado del cierre, extracción del aire, sellado, corte de solapa, etc. En función del acabado final del paquete pueden incorporarse más o menos estaciones de trabajo.

El modo de trabajo es el siguiente: el operador introduce en la estación de carga un paquete confeccionado abierto con la carga de producto ya dosificada, la máquina detecta la presencia del paquete y comienza el proceso, tal como se van introduciendo más paquetes, la máquina avanza una estación cada vez, cuando todas las estaciones están llenas por cada paquete que se introduce, sale un terminado por la estación de salida. Al finalizar la producción, la máquina se pone en modo vacío y termina todos los paquetes que contiene en su interior, quedando vacía y lista para volver a comenzar.

Disponemos de otras versiones idénticas con alimentación automática.

Dimensiones: 2870x2000x1080 mm

Sollich NBD



The Sollich NBD unit is designed to sprinkle inclusions such as nut pieces directly onto the filled shell without having to sprinkle a curtain of nuts across the whole belt width.

Pralimat®



The **Pralimat®** is an universal forming system for pralines:

- Depositing of formable masses, which can also be aerated. The combination with our **Frozenshell®** is ideal.
- Forming of plastic-type masses like nougat, ganache and marzipan via forming rollers and wire cutter.

Pralimat® is available in widths of 420 and 620 mm

Chocolate tempering



Looking for tempering solutions? All Sollich tempering units are perfectly suitable for our system.

Minitemper® Turbo

The name stands for a generation of Minitemper, based on the patented and extraordinarily successful Turbo Tempering process. **Minitemper® Turbo**, this means unsurpassed tempering quality and fat bloom resistance. All **Minitemper® Turbo** machines are freon cooled and have a patented control system for a constant degree of tempering.

Línea completa Sollich para fabricación de barritas de cereal

Línea completa para fabricación de barritas de cereal Sollich, Baker Perkins, Tevopharm, Görig, para una producción de 1.000 Kg./h, sistema automatizado para mezclar los ingredientes secos, cocinador continuo, formadora y enfriador, cortadora y guillotina, atemperador, 3 líneas de cerradoras de cajas y encajadora.

