BUSINESS PLAN

Cultivo De Olivar superintensivo y Comercialización de Aceite

MEMORIA

Fernando Bayón
Javier Díaz
José Manuel Fraga
Jorge Sanandrés

Septiembre, 2009

Business Plan - Ecologic Golden

2008-2009

Proyecto MBA Executive

Cultivo de olivar superintensivo y comercialización de aceite

Fernando Bayón
Javier Díaz
José Manuel Fraga
Jorge Sanandrés

INDICE

INTRODUCCIÓN 6

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO 8
1.1. Análisis macro económico español – pest 8
Situación Económica 8
Entorno social 9
Entorno Tecnológico, Investigación y Desarrollo en España 9
Entorno jurídico, legal y normativo 10
Conclusiones del análisis PEST español 10
1.2. Análisis macroeconómico del reino unido 10
Conclusiones del análisis macroeconómico en UK . . . 12

2. ANÁLISIS DEL MERCADO 13
2.1. Mercado internacional 13
Mercado y demanda 13
2.2. Mercado español 17
Estructura del mercado 17
Productos sustitutivos 19
Canales de distribución 19
Barreras de entrada y salida 20
Oferta. Producción 21
Demanda. Consumo 22
El precio 23
Comercio Exterior (Exportaciones e importaciones) . . . 23
Análisis de la cadena de valor 25
Factores críticos de éxito 26
2.3. El mercado británico 27
Estructura del mercado. Competencia 27
Productos sustitutivos 27
Clientes. Distribución 28
Barreras de entrada y salida 28
Producción. Tamaño de mercado 29
El precio 29
Legislación 30
Certificaciones 30
Factores críticos de éxito 30

3. LA EMPRESA 31
3.1. Descripción de la empresa 31
Forma Jurídica y denominación social 32
Los objetivos de la empresa 32
Misión de la empresa 33
Visión de la empresa 34
3.2. Ventajas competitivas de la empresa 34

Análisis comparativo de los distintos tipos de cultivo . . 34
Otras ventajas competitivas 36

4. PLAN DE MARKETING 37
4.1. Investigación del mercado en el reino unido 37
Tamaño del mercado 37
Importaciones 38
Competidores 39
Análisis cuantitativo de la demanda 40
Target objetivo 42
Segmentación de mercado 43
4.2. Análisis DAFO 44
Debilidades 44
Amenazas 45
Fortalezas 45
Oportunidades 45
Q-DAFO 46
Conclusiones 46
4.3. Objetivos estratégicos 47
4.4. Posicionamiento 47
Posicionamiento en segmentos de mercado 48
Posicionamiento respecto a la competencia 48
4.5. Producto 49
Atributos propios del producto 50
Atributos de la marca "Ecologic Golden Olio" 50
Atributos del packaging 51
La etiqueta 52
Modelo de comercialización 52
4.6. Estrategia de precios 54
4.7. Comunicación y promoción 56
El mensaje 56
Acciones promocionales 57
Presupuestos de comunicación 59
Página Web de la empresa 59
4.8. Distribución 60
El distribuidor 60
4.9. Estrategia comercial 61

5. PLAN DE OPERACIONES 63
5.1. Descripción de los procesos 63
Plantación del cultivo 65
Poda de producción y destrucción de restos 65
Protección de la plantación. Seguro Agrario 65
Fertilización 67
Riego 68

Recolección 68
Proceso en la almazara 70
5.2. Distribución en planta. Medios operativos 72
Plantación agrícola 72
La almazara 75
Diagrama de flujo del proceso. Mermas. Productividad ecológica 76
5.3. Compras y aprovisionamiento 77
5.4. Gestión de existencias 78
5.5. Almacenes 79
5.6. Logística y distribución 79
Condiciones de transporte 79
Seguro de mercancía 80
Localización de nuestro cliente 80
Precios de transporte 81
5.7. Calidad 81
Gestión de la calidad del producto 81
Implantación de un sistema de gestión de la calidad . . 82
5.8. Legislación y gestión de residuos 85
Documentación necesaria 85
Envasado 85
Comercialización 86
Etiquetado 86
Normas ISO 86
Gestión de residuos 87
5.9. Devoluciones 88

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS 89
6.1. Necesidades de personal 89

7. PLAN FINANCIERO 91
7.1. Necesidades de inversión 91
Acondicionamiento del terreno 91
Inversión maquinaria 92
Inversión de la almazara 93
7.2. Financiación 95
7.3. Previsión de ventas 96
Por cuota de mercado 96
Por producto 97
Seguro de cambio 97
7.4. Previsión de gastos 98
7.5. Cuenta de resultados 100
7.6. Tesorería 101
7.7. Balance de situación 102
7.8. Ratios financieros 103

7.9. Análisis de la inversión 103
7.10 Cuadro de mando 104

8. PLANES DE CONTINGENCIA 106
8.1. Identificación de riesgos 106
Análisis de sensibilidad 106
8.2. Planes de contingencia de riesgos 107

9. ANEXOS 109
I Listado de importadores/distribuidores en UK 108
II Distribución en planta de la almazara 115
III Listado de maquinaria de la almazara 116
IV Diagrama de flujo. Mermas de producción 117
V Listado de referencias y fuentes de información 118

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se establecen las bases para el desarrollo del Proyecto de un Plan de Negocio consistente en una explotación ECOLÓGICA de 500 Hectáreas de terrenos agrícolas ubicados en la región de Extremadura y destinados al cultivo de OLIVARES en régimen SUPERINTENSIVO para la obtención ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA ECOLÓGICO y su posterior COMERCIALIZACIÓN en el REINO UNIDO a través de clientes distribuidores del segmento del food-service y gourmet.

De acuerdo con la estructura del plan de negocio, en este documento nos encontraremos con la información siguiente:

- Descripción de la empresa y el modelo de negocio planteado.
- Los estados financieros proyectados a 10 años (balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y Cash-Flow generado) y basados en hipótesis correctamente soportadas y justificadas.
- Por último se ha establecido una tabla de financiación para que los posibles inversores puedan conocer la rentabilidad estimada del proyecto de acuerdo a las estimaciones de la estructura de capitales diseñada.

El cultivo de olivares se hará bajo el régimen de cultivo superintensivo cuyas características principales son la alta densidad de plantación (1.000 olivos por ha) frente a la baja densidad de plantación de las explotaciones tradicionales (150 olivos por ha.). Este aspecto da una ventaja competitiva en costes y producción que será analizada en el presente documento.

El modelo de negocio y la sostenibilidad del mismo se basarán en la alta calidad del aceite que se quiere comercializar junto con un modelo de explotación ecológica del olivar. Lo anterior conlleva que el aceite sea obtenido exclusivamente mediante procesos físicos, en primera prensada sin tener contacto alguno con disolventes orgánicos, con una temperatura durante su extracción menor o igual a 35º C y manteniendo un grado de acidez menor de 0,5º.

En el plan de operaciones del documento se entrará al detalle tanto de los procesos de mantenimiento ecológicos de la explotación como de los procesos productivos del aceite para la obtención de nuestro producto: ACEITE DE OLIVA ECOLÓGICO VIRGEN EXTRA DE ALTA CALIDAD.

Con el objetivo de comprender mejor el funcionamiento de una explotación agrícola y en concreto de una almazara el equipo de trabajo se desplazó a Carabaña (Comunidad de Madrid) para visitar de la mano de José Cabrera (premio Joven emprendedor Fundación la Caixa) sus instalaciones que dan soporte a las más de 110 ha de olivares centenarios que explotan obteniendo un aceite virgen extra de gran calidad.

Foto: equipo de trabajo del máster

La visita, de gran valor conceptual, estuvo centrada en la almazara como corazón del modelo de negocio. Tuvimos la ocasión de ver in situ las instalaciones de transformación de aceituna en aceite, los sistemas de selección, molturación, batido y filtrado del aceite; así como los tanques de almacenaje y la zona de envasado final.

Durante la visita pudimos resolver dudas acerca de los parámetros a controlar para la obtención de un aceite de calidad y de los sistemas de comercialización utilizados

.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

1.1. ANÁLISIS MACRO ECONÓMICO ESPAÑOL – PEST

Situación Económica

El escenario económico español y mundial se encuentra en una fase de menor crecimiento o de recesión, marcado principalmente por:

- Profunda crisis en el sector de la construcción agravada a finales del 2008 por la crisis financiera mundial. La falta de crédito incide de forma muy negativa en la demanda y las grandes empresas de edificación tiene graves dificultades para renegociar su deuda con las entidades bancarias.

- A nivel mundial, la crisis financiera ha afectado a muchos bancos, y en España actualmente sólo un Caja de ahorros se ha declarado afectado por dicha crisis. Sin embargo, la exposición de los bancos y cajas a otros factores como la crisis de confianza del mercado interbancario, el importante incremento de la tasa de morosidad y el incremento del riesgo en la financiación, han provocado que las entidades bancarias reconsideren sus políticas de crédito tanto para particulares como para empresas, limitando los créditos hipotecarios y las líneas de crédito a las empresas.

Los **indicadores "macro"** más importantes son:

- **La renta "per cápita"** de los españoles **se situó en el año 2008 en 24.020 $** por habitante. Este valor ha caído en 2008 tras quince años consecutivos de subidas ininterrumpidas, este descenso de la renta tiene que ver con el aumento de la población en 2008 cerca del 2% mientras que el Producto Interior Bruto (PIB) sólo ha crecido un 1.2% en media anual.

- **La Tasa de desempleo** se sitúa en el **17.4%** de la población activa, según la EPA. En el primer trimestre del 2009. Comparado con el 7,6% de la media de la zona euro.

- **El IPC en 2008 se sitúa en el -0,8% de tasa interanual a abril de 2009.** Esta tasa es la menor registrada desde hace muchos años y está provocando una reducción de los precios de las materias primas y los alimentos.

- **El tipo de interés** fijado el Banco Central Europeo para la zona Euro es del **1%,** con el nivel en mínimos históricos, el BCE ha realizado 8 rebajas de tipos en los últimos 8 meses. En el intento de contener la presión inflacionista subió el tipo hasta el 5.25% en Julio de 2008, sin ser consciente de que el escenario en el tercer trimestre forzaría a la entidad a rebajar casi 2 puntos el precio del dinero.

- **El déficit de la balanza comercial se situó en diciembre de 2008 en 6.392,4 millones de euros**, frente a **9.382 millones** en el mismo mes de

2007. Este comportamiento tuvo lugar en un contexto de notable disminución de los flujos comerciales, tanto de las exportaciones como especialmente de las importaciones, que descendieron un 6,5% y un 16,4% interanual, respectivamente. En este mes, el déficit no energético y, en mucha menor medida, energético, se redujeron. (Fuente Banco de España)

- En **diciembre 2008** se registró un **déficit por cuenta corriente** por valor de **6.373,4 millones de euros**, inferior al contabilizado en el mismo mes de **2007 (9.057,1 millones)**. Esta evolución se debió fundamentalmente a la reducción del déficit de la balanza comercial, y, en mucha menor medida, al aumento del superávit de servicios y al descenso del saldo negativo de rentas, que superaron el deterioro del saldo de la balanza de transferencias corrientes. (Fuente Banco de España)

Entorno social

En el ámbito demográfico, a fecha 1 de Enero de 2008, España tiene 46.157.822 personas, de las cuales 22.847.737 son varones y 23.310.085 son mujeres.

La distribución de la población por edades es la que se muestra en la siguiente tabla. La población por encima de 65 años es de 7.520.308 personas, por debajo de 18 años es de 7.956.730 personas y entre 18 y 65 años es de 29.760.319 personas.

Población por fecha de referencia, sexo y edad

Unidades: Personas

	2009	2008	2007
0-18 años	8.089.940	7.956.730	7.796.290
18-65 años	30.070.982	29.760.319	29.193.876
>65 años	7.628.934	7.520.308	7.407.417

Fuente: INE

La evolución del saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones por mil habitantes) en España desde 2001 ha sido creciente, al final de siglo XX España era uno de los países del mundo con la tasa de natalidad más baja, si bien, con la llegada de oleadas de población inmigrante, las ayudas del gobierno y las buenas perspectivas han contribuido a la mejora de la situación. El **saldo vegetativo ha crecido** desde **2001 (1.14)** hasta el **2007 (2.38)**. (*Fuente INE)*

Entorno Tecnológico, Investigación y Desarrollo en España

El gasto en I+D asciende a 13.342 millones de euros en el **año 2007** y **alcanza el 1,27% del PIB**, con un incremento del 12,9% respecto a 2006. El sector de la Administración Pública presenta una tasa de crecimiento del 19,2% respecto al año 2006. Por su parte, el sector de la Enseñanza Superior crece un 7,7%. El gasto empresarial en I+D aumenta un 13,7% respecto a 2006.

El sector empresas ejecuta el 55,9% del gasto total en I+D frente al 55,5% del año 2006. El número de empresas que realizan actividades de I+D crece un 16,3%. Las comunidades autónomas que realizan un mayor esfuerzo en actividades de I+D son Comunidad de Madrid, Comunidad Foral de Navarra, País Vasco y Cataluña. Las comunidades autónomas que presentan mayores tasas de crecimiento en actividades de I+D son: Castilla-La Mancha, Región de Murcia y País Vasco.

Entorno jurídico, legal y normativo.

La principal **normativa** que afecta a la **producción de aceituna es la PAC (Política agraria común)** para la producción del aceite de oliva. Actualmente están en vigor los acuerdos fijados en 2003, si bien, a finales de 2008 se ha llegado a un acuerdo entre los 27 para comenzar una **progresiva bajada a las ayudas a la producción** que estaban en vigor.

También han acordado **reducir las subvenciones agrícolas** que en forma de ayudas directas se dan a los productores. El acuerdo establece una rebaja que llegará al 10% en 2010 para aquellos productores que perciban más de 5.000 euros de subvención.

En 2010 entrará en vigor el sistema de Pago Único PU, con una mayor disociación de las ayudas, simplificando los pagos y desacoplando. El reto de la PAC será mantener una agricultura viable en el conjunto del territorio.

Conclusiones del análisis PEST español

- La coyuntura económica en España, país donde se realizará la producción, es bastante crítica, la oferta de financiación es escasa lo cual es un riesgo real para el desarrollo de cualquier negocio. Esto es debido a las dificultades por las que atraviesa el sector financiero.

- El gobierno y las autoridades locales están tomando medidas para contribuir a la creación de empleo y el establecimiento de nuevos negocios en sus áreas de influencia, lo cual permitiría negociar el acceso a ayudas y subvenciones para el establecimiento del negocio.

- El mercado laboral está sufriendo las consecuencias de la crisis en forma de incremento del desempleo, en especial del sector de la construcción, debido a lo cual será relativamente fácil encontrar la mano de obra necesaria para el desarrollo del negocio.

1.2. ANÁLISIS MACROECONÓMICO DEL REINO UNIDO

El escenario económico Británico y mundial se encuentra en una fase de menor crecimiento o de recesión, la profunda crisis en el sector financiero ha afectado profundamente a la banca inglesa, expuesta a los activos tóxicos provenientes de

Estados Unidos. El gobierno Británico ha confeccionado un plan de rescate a través de fondos públicos con la intención de salvar de la quiebra el sector bancario.

Asimismo, la profunda crisis en el sector de la construcción agravada a finales del 2008 por la crisis financiera mundial. La falta de crédito incide de forma muy negativa en la demanda y las grandes empresas de edificación tienen graves dificultades para renegociar su deuda con las entidades bancarias.

Los **indicadores "macro"** más relevantes son:

- **La renta "per cápita"** de los británicos se **situó en el año 2008 en 43.859 $** lo que significa que ha caído desde niveles de **crecimiento del** 3% en 2007 hasta el **0.7% en 2008**, con la libra en mínimos históricos frente al euro y una banca cuasi nacionalizada, Eurostat prevé una contracción para 2009 cercana al punto porcentual.

  En el análisis comparativo respecto a la media de la zona Euro (27) UK se mantiene en un 117.8 % de la media de los 27, en un descenso de 1.3% respecto al año anterior, y en descenso continuado desde 2004. (*Fuente Eurostat*).

- **Número de habitantes**: en 2008 el número de habitantes del Reino unido ascendía a 61mill. De personas.

- **La Tasa de desempleo se sitúa en el 6.2% de la población activa**, según Eurostat. Cifras por debajo de la media de los 27 y bastante lejos de las cifras de España, país de la unión con mayor tasa de paro.

- **El IPC (CPI) en 2008** ha evolucionado como en el resto de países de la unión, desde las presiones inflacionistas que se produjeron a mediados de año, llegando a tasas de incremento anual por encima del 5%, hasta cerrar el año **en el 3% de incremento anual**, debido a la crisis de demanda agudizada a final de año *(Fuente NSO).*

- **El tipo de interés fijado el Banco de Inglaterra es del 0.5%.** La última rebaja ha sido realizada el día 5 de Marzo y el tipo se sitúa en mínimos históricos. En dos años ha sufrido 10 bajadas consecutivas desde niveles del 5.75% en Julio del 2007, acelerándose la carrera bajista en el último trimestre de 2008 y primer trimestre de 2009 con la intención de reactivar la economía. *(Fuente Bank of England).*

- **El déficit de la balanza comercial de UK**, **se sitúa en Enero de 2009 con una cifra de déficit de 3.6 Billones de libras** marcando un repunte frente al dato de Diciembre de 2008 (3.2 Billones de libras), la evolución del déficit durante el 2008 tuvo una tendencia general descendente marcando un máximo a mediados de año de 4.6 Billones de Libras. *(Fuente NSO).*

- En diciembre 2008 se registró un **déficit por cuenta corriente por valor de 7.7 Billones de libras en el tercer cuatrimestre**, desde una cifra de 6.4 millones de libras del trimestre anterior. Así pues en el 2008 la tendencia es incremental tanto para valor del déficit por cuenta corriente como para el porcentaje de éste con respecto al producto interior bruto. *(Fuente NSO)*

Conclusiones del análisis macroeconómico en UK

- Existe una contracción económica actual del mercado, con una reducción del PIB algo mayor que el resto de los países de la unión europea debido principalmente a caída de su moneda frente el Euro.

- Las importaciones de producto resultan más caras actualmente debido a bajada de la libra frente al euro. Esta bajada en torno a un 30% incide directamente en el precio de venta de los productos importados de la Unión Europea.

- UK importa más que exporta, esto produce un déficit en balanza comercial. La situación parece que se va a estabilizar en los próximos meses con la depreciación que ha sufrido la libra.

- El Reino Unido es uno de los países europeos con mayor proyección, su economía es fuerte y posiblemente según los expertos sea uno de los primeros en salir de la crisis económica actual.

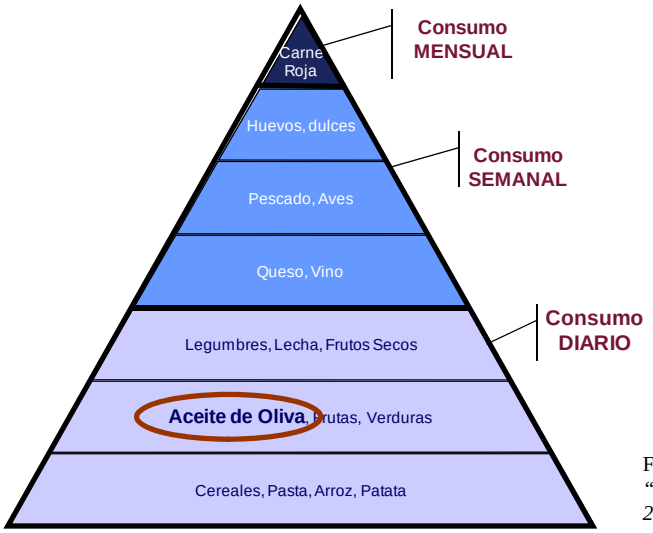
2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. MERCADO INTERNACIONAL

Mercado y demanda

El consumo mundial de aceite de oliva ha aumentado de 1,67 millones de toneladas en 1991 a 2,92 millones de toneladas en el pasado 2008, lo que equivale a un incremento de un 75% en los últimos 17 años. Este incremento se basa en la preocupación por la salud y en la dieta mediterránea como una manera fácil y agradable a conseguir una dieta equilibrada. El aceite de oliva es reconocido como un pilar básico en la dieta mediterránea y se recomienda su consumo diario como grasa principal de la dieta.

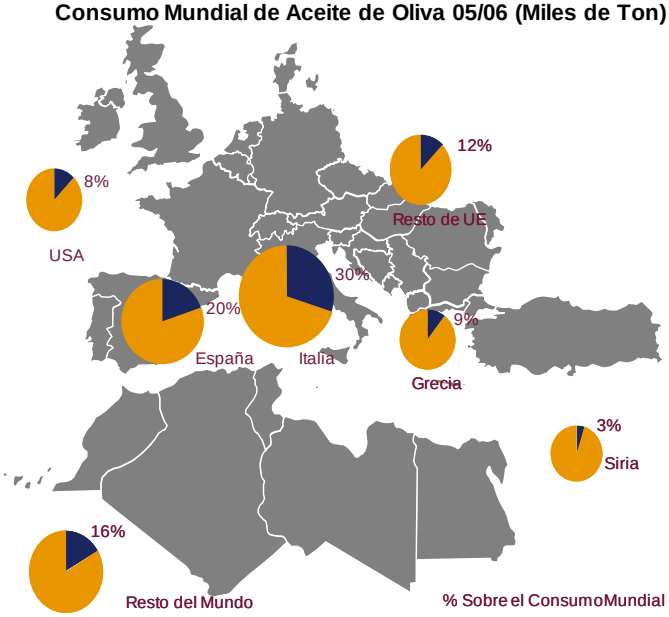
Pirámide de la dieta mediterránea



Fuente: *Estudio AC Nielsen "What's hot around the globe 2000, 2004 y 2006"*

La Unión Europea es el principal foco de consumo de aceite de oliva (71% de la cuota en volumen en 2006/07). Italia es el principal mercado a nivel mundial, con un volumen de 837,10 Miles de Ton en la campaña 2006/07, seguido por España, Grecia y EEUU, que puede superar a Grecia en los próximos años. En otros países considerados como mercados no tradicionales el aceite de oliva ha tenido un crecimiento anual del 11,25% durante los últimos 15 años.

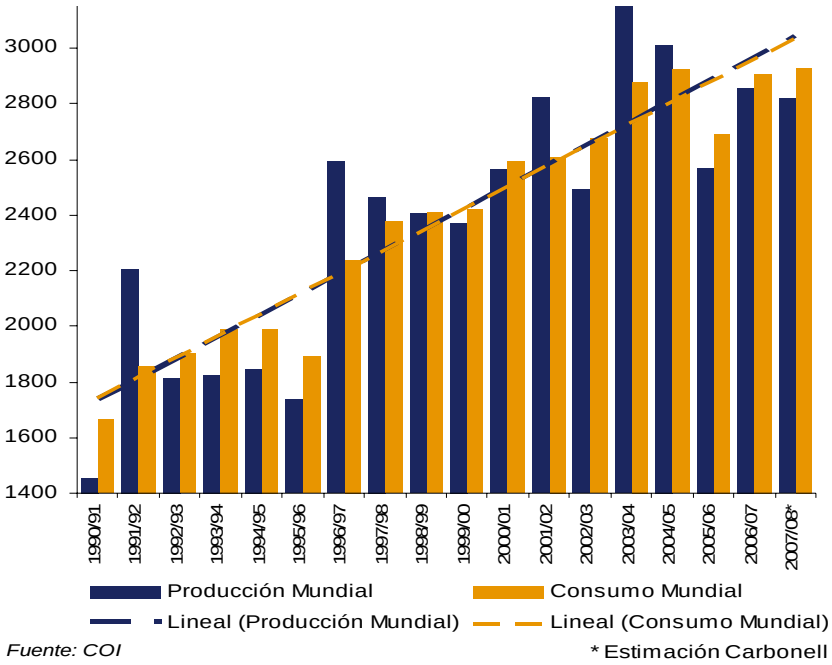
Consumo Mundial de Aceite de Oliva 05/06 (Miles de Ton)



Fuente:COI

Acompañando al consumo, la producción mundial de aceite de oliva ha crecido en tasas cercanas al 4% anual durante los últimos 15 años para dar respuesta al aumento de demanda que incluso en algunos momentos se ha visto limitada por la escasez de oferta.

Producción y Consumo Mundial (Miles de Ton.)

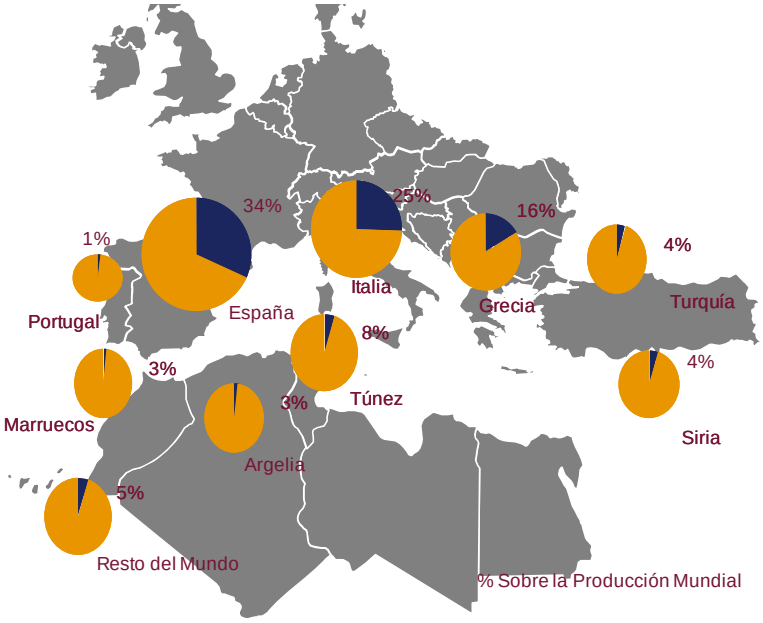


Fuente: COI

* Estimación Carbonell

La producción mundial se encuentra focalizada en la cuenca mediterránea y sólo tres países, España, Grecia e Italia, concentran el 75% de la producción mundial de aceite de oliva. España es el primer productor con un tercio de la producción mundial, seguido por Italia y Grecia, con un 25% y un 16% respectivamente.

Producción Mundial de Aceite de Oliva 05/06 (Miles de Ton.)



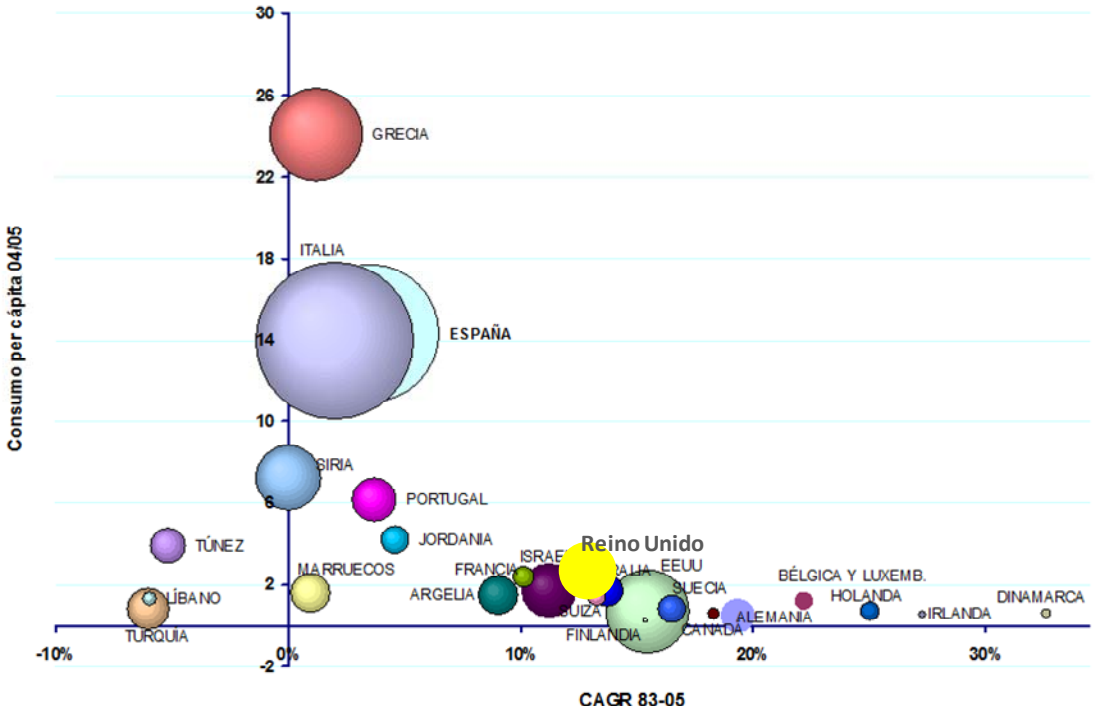
Fuente:COI"

El crecimiento del mercado del aceite de oliva a largo plazo dependerá de la capacidad de promoción del producto en el extranjero y de la competitividad en precios frente a otras grasas vegetales como el girasol, que se ha encarecido notablemente debido a la demanda mundial para la fabricación de biodiesel, lo que ha llevado a subidas de precios de más de un 35%.

- Del lado del consumo, el mercado del Aceite de Oliva es una industria con gran potencial de progresión. **A nivel mundial, supone sólo un 4% del total de aceites y grasas vegetales.**

- En este contexto, el sector asume como su mayor reto la conquista de cuota de mercado de productos sucedáneos de menor calidad en los mercados internacionales, fundamentalmente en mercados del **potencial de Gran Bretaña,** Japón o EEUU.

- Según estimaciones del Comité Oleícola Internacional, la **tasa de crecimiento será de un 3,5% anual** para los próximos años, ligeramente por encima de la media histórica.



Fuente: elaboración propia

Los datos y el gráfico anterior justifican la **elección del Reino Unido como país para la comercialización** de nuestro producto.

Algunos de los expertos y organizaciones del sector de muestran positivos con respecto a su evolución en los próximos años, a continuación se resumen algunas de sus declaraciones:

- *"El **mundo consume más aceite del que produce**, es decir, la producción actual es incapaz de suministrar o abastecer la demanda del mercado internacional" Jesús Salazar, Presidente de SOS Cuétara.*

- *"Tras las turbulencias de la pasada campaña, parece confirmarse que el **mercado se encuentra en una fase de mayor estabilidad**, en el que existe una mayor correlación, con el consiguiente desfase temporal, entre las cotizaciones en origen y al consumo" Informe de Mercado del Aceite de Oliva del MAPA nov. 2008.*

- *"El **cultivo intensivo** no sólo es una tecnología que permite una **gran calidad, gran producción** y mecanización del cultivo, sino que acorta los tiempos" Jesús Salazar, Presidente de SOS Cuétara.*

- *"A partir del **2014**, la **única posibilidad** en la olivicultura sin subsidio será la difusión de modelos que permita una **reducción** drástica del precio de **mano de obra**" Angelo Godini, Profesor de la Universidad de Bari (Italia).*

- *"**El mundo va a pasar de demandar de 2,5 millones a 3 millones de toneladas** de aceite al año. Esas 500.000 toneladas más equivalen a una gran cantidad de hectáreas nuevas que deberán plantarse" Jaime Salazar, Vicepresidente de SOS Cuétara.*

- *"El **futuro** del sector del aceite pasa por la **innovación y el valor añadido**": Pedro Barato, Presidente de ASAJA Ciudad Real.*

- *"Debemos esperar que en **pocos años** estaremos en **producciones medias en España** del entorno del **millón quinientas mil Ton**" Leocadio Marín, Presidente de la Fundación Patrimonio Comunal Olivarero 8 de noviembre de 2007.*

2.2. MERCADO ESPAÑOL

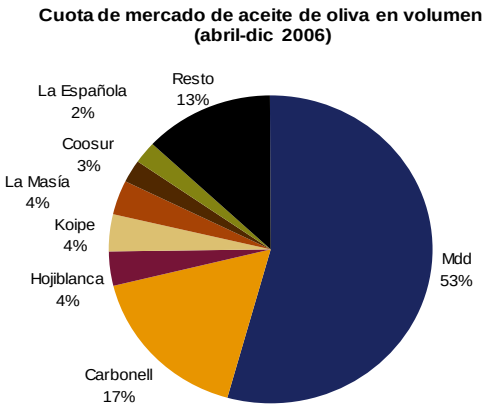
El objeto de este análisis es conocer cómo es el mercado del país de implantación del cultivo de olivar y de la almazara para la producción del aceite de oliva ecológico virgen extra objeto de este plan de negocio.

Estructura del mercado.

La principal característica de la estructura del mercado español de aceite de oliva es su alto grado de concentración. Por el contrario, la producción de aceituna en las explotaciones, está muy atomizada. En el caso de España, el 87% de la superficie tiene menos de 20 hectáreas y está estructurado principalmente en base a cooperativa, no existiendo el efecto de economía de escala.

El mercado nacional de aceite de oliva refleja las características de un mercado maduro donde las marcas de distribución (marcas blancas) supone más del 50% del volumen total comercializado en todas las categorías.

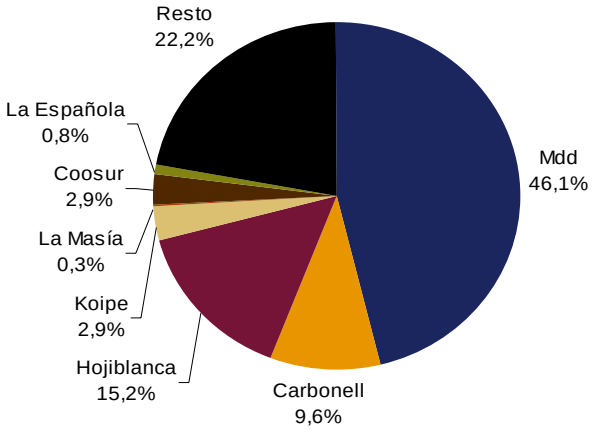
SOS Cuétara, con la marca Carbonell es la principal marca de fabricante con un del 17% de cuota de mercado.



Fuente: Nielsen junio 07

En la categoría virgen extra, producto de elevado valor, la marca de la distribución pierde presencia y Hojiblanca se convierte en la principal marca de fabricante por su especialización en aceite de oliva virgen extra.

Cuota de mercado de aceite virgen Extra en volumen (abril-dic 2006)



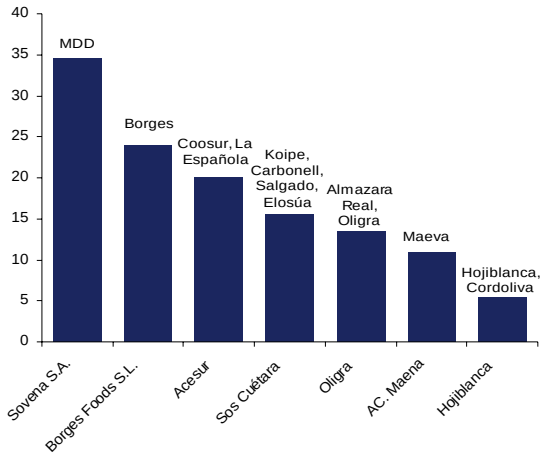
Fuente: Nielsen junio 07

El Grupo SOS, y como consecuencia de su expansión en la comercialización de aceite de oliva ha desarrollado el Proyecto Tierra que consiste en impulsar la producción a través de un cultivo del olivar de alto rendimiento o superintensivo.

Esta participación se plantea vía compra de terrenos (con un fondo de Inversión), asociación con agricultores o arrendamientos de tierra en un modelo "win-win" con los implicados. Esta mayor eficiencia productiva se trasladará a un ajuste en el precio, favoreciendo de esta forma la demanda.

En lo referente al comercio exterior, Sovena S.A. ha comenzado a exportar aceite envasado a su matriz en Portugal, lo que la ha convertido en la primera empresa del ranking de exportadores, con 34,5 Miles de Ton en 2007.

Principales exportadoras de aceite de oliva envasado 2007 (Miles de Ton.)



Fuente: Alimarket

Productos sustitutivos

Los principales productos sustitutivos del aceite de oliva virgen extra son los compuestos por aceites de girasol, orujos, aceites de semillas y grasas de cocina, ya que son productos que desempeñan la misma función y que van dirigidos al mismo tipo de consumidores.

El aceite de girasol que es producto sustitutivo que más peso tiene con respecto al aceite de oliva en España ya que representa el 7,1% del consumo de aceite.

En la actualidad, y debido al auge del aceite de oliva como alimento que protege la salud, no parece que los productos sustitutivos tengan gran relevancia en cuanto a la disminución de posibles cuotas de mercado. El factor precio puede ser el único aspecto relavante en la competencia de los productos sustitutivos, ya que el aceite de oliva mantiene unos precios elevados con respecto a otros productos.

Canales de distribución

La venta de la producción nacional de aceite de oliva está muy orientada a los grandes grupos de comercialización que representan cerca del 85% de la cosecha, el resto de la producción lo comercializan directamente los productores.

Al igual que en el resto de mercados, el precio del aceite se rige por la ley de la oferta y la demanda. Mucha oferta de aceite en las cooperativas ante pocas empresas demandando genera una devaluación del precio del producto. Faltan comerciales expertos que digan dónde y a qué precio se ha de enviar parte de la cosecha. Por ello, el mercado se vuelve intuitivo. El precio sube y baja en función de la lluvia en terrenos de secano, y de las expectativas de campaña.

La baja diferenciación de productos relacionados con el aceite de oliva virgen, la gran cantidad de productores que existen en el mercado y la introducción de las marcas blancas aumentan el poder de negociación de la gran distribución.

El producto llega al consumidor final principalmente a través de las cadenas de gran distribución que comercializan en España el 90,4% del volumen que se consume en los hogares. El 9,6% restante del aceite consumido en los hogares se comercializa a través de canales tradicionales.

En España existen cerca de 643.000 establecimientos denominados food service o gourmet entre los que pertenecen a una red organizada y los que son independientes. Dentro del sector restauración cabe destacar el canal HORECA a través del cual se realizan el 23,9% de las ventas de aceite de oliva, la práctica totalidad del consumo de aceite de oliva fuera de los hogares.

Como conclusión de lo anterior cabe destacar:

- El poder de negociación de las cadenas de gran distribución es fuerte, los datos de los precio de venta del año 2008 revelan que en los canales de gran distribución el precio medio fue de 2,37 €/kg mientras que en los canales tradicionales el precio medio fue de 3,06 €/Kg, esta diferencia es provocada básicamente por este poder de negociación.

- Los establecimientos que no pertenecen a ninguna red organizada se aprovisionan de producto a través de distribuidores, mientras que los establecimientos que pertenecen a una red organizada se aprovisionan normalmente directamente de los fabricantes.

- Los clientes o distribuidores tienen un elevado poder de negociación que sólo podrá evitarse con la creación de productos diferenciadores.

Barreras de entrada y salida

El alto grado de concentración del sector unido a los factores que veremos a continuación generan la existencia de fuertes barreras de entrada a la producción de aceite de oliva.

Los principales factores responsables de las **barreras de entrada** son:

- **La concentración de un mercado** donde la innovación tecnológica juega un papel en la sostenibilidad de los nuevos entrantes.

- **inicial** para la creación de una explotación de olivar son **elevada**. La principal inversión recae sobre las plantaciones, el acondicionamiento del terreno y la construcción de la almazara. L

- Las explotaciones de olivar **requieren una experiencia en el marco de la plantación** y su posterior gestión, sobre todo en el marco de explotación ecológica, para lograr el éxito.

Por otro lado se han analizado las **oportunidades** que ofrece el mercado para la entrada de posibles nuevos competidores:

- El valor de la marca: el mercado Español, es un mercado donde **la marca no tiene un especial significado**. Por el contrario, el número de marcas comercializadas en España provoca una competencia agresiva, donde la mayor parte de la cuota de ventas están siendo adquirida por las marcas blancas (53% cuota de mercado).

- Acceso a la distribución: el mercado español, es un mercado que tiene un **acceso relativamente fácil a los canales de distribución**.

- Ventajas en coste y nuevas tecnologías: La incorporación de nuevas tecnologías al cultivo del aceite de oliva inciden directamente en los costes del producto. Las **explotaciones agrícolas que estén utilizando sistemas de plantación en seto (intensivo o super-intensivo) tendrán una ventaja competitiva en costes.**

- Ventajas de curva de aprendizaje: Tanto el cultivo del olivar como la comercialización del producto tienen una **curva de aprendizaje rápida**. No es un factor altamente determinante para la entrada de nuevos competidores en el mercado. La representación de la curva de aprendizaje típica del sector sería la siguiente:

Fuente elaboración propia

Oferta. Producción

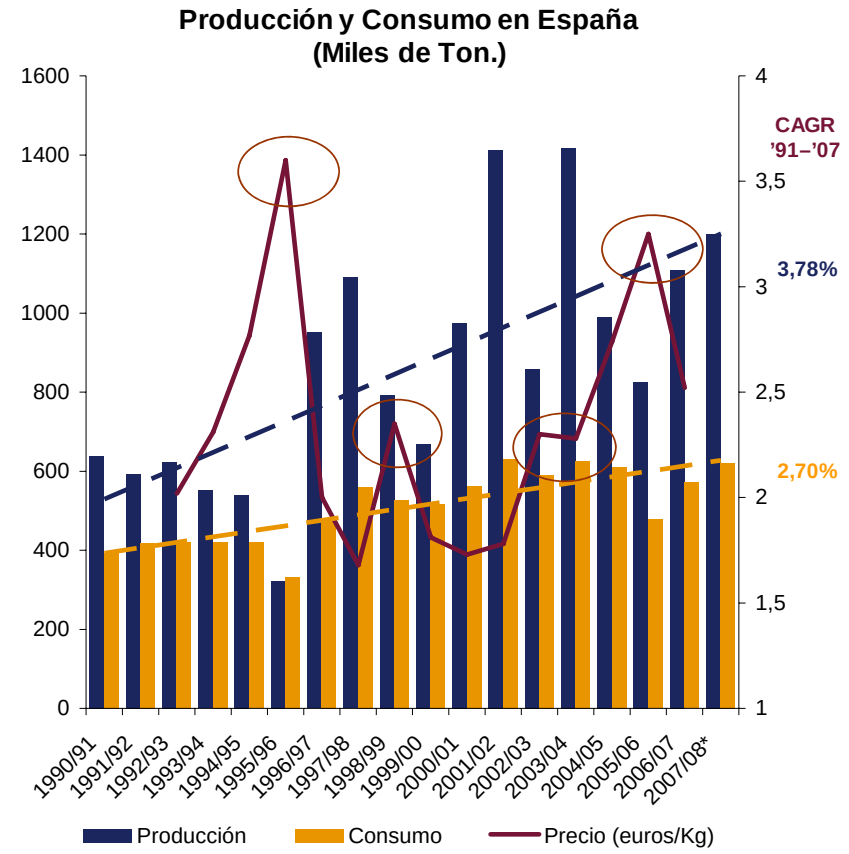
España es el primer productor de aceite de oliva a nivel mundial con una alta tradición tanto en la producción como en la distribución y consumo del aceite de oliva. Por comunidades Andalucía representa el 85% de la producción nacional y le siguen ya de lejos Castilla la Mancha y Extremadura con un 5% y un 4% respectivamente.

La cosecha de la campaña 2007/08 se situó en torno a 1.220.400 toneladas de aceite de oliva, superando en un 9,9% a la anterior y en un 10,7% la media de las seis campañas precedentes.

La compaña 2008/2009 a falta de datos oficiales se ha cifrado en 1.285.000 Tn, es decir algo más de un 5% de aumento con respecto a la campaña anterior.

Demanda. Consumo:

España es un mercado donde todavía la producción supera la demanda, y con grandes variaciones en las producciones anuales. El precio es por tanto la variable de ajuste y se aprecia una gran volatilidad del mismo en los períodos de baja producción.



Fuente: MAPA y Poolred

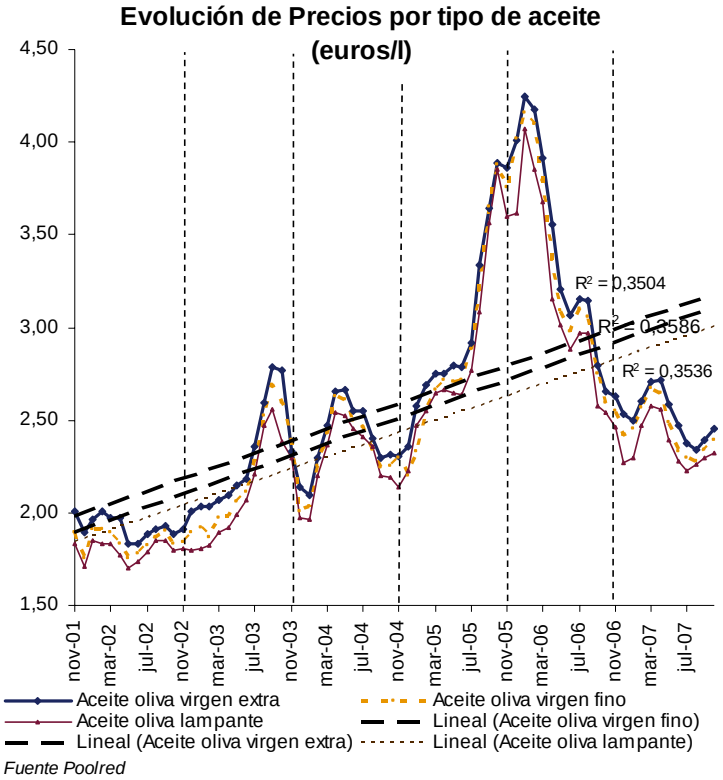
El desglose de los datos de consumo en el año 2007 según el tipo de aceite arroja las siguientes conclusiones:

- Protagonismo en el consumo de los aceites de oliva vírgenes, representando el 33,3% del total.
- El aceite de oliva con acidez inferior a 0,5º también incrementa su comercialización, suponiendo el 43,8% del total. Se han vendido casi 10 millones de litros más que en la campaña precedente.
- El aceite de oliva con acidez superior a 0,5º retrocede un 8,2% con respecto a la campaña del 2006.
- El aceite de orujo ha sufrido en el cómputo de la campaña del 2007 un retroceso del 19% respecto a la del año anterior.

El precio

El comportamiento de los precios durante la campaña 2007/08 ha sido bastante estable aunque con una tendencia a la baja tanto para el aceite virgen extra como para los refinados del 7%. El precio medio registrado para ambas categorías se ha estado en torno a los 2,48 €/kg.

El precio entre el aceite de oliva virgen extra presenta un diferencial medio en las 6 últimas campañas de 0,079 euros (en torno al 3% del precio) con respecto al aceite de oliva virgen fino o refinado.



Fuente Poolred

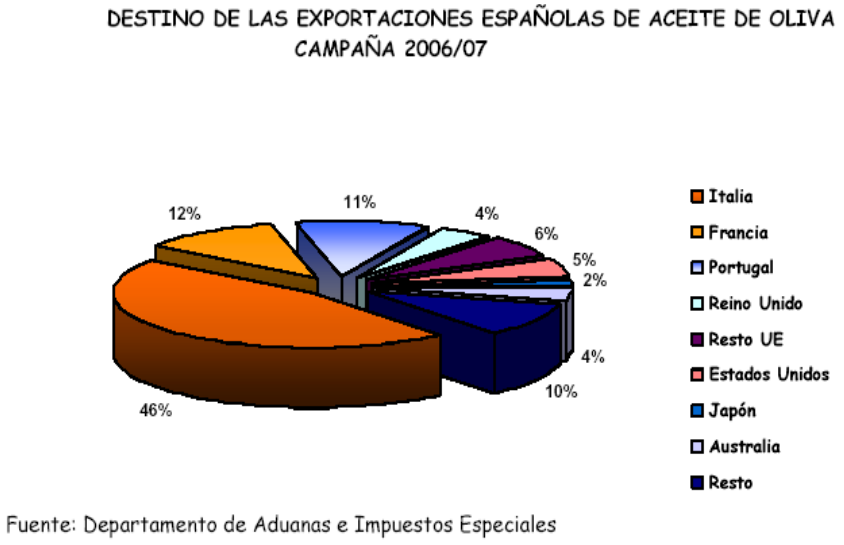
Comercio Exterior (Exportaciones e importaciones)

El 75% de las exportaciones españolas son a granel, y muestran un comportamiento errático por campañas, mientras que el aceite envasado, de mayor valor, ha crecido de forma lenta pero constante en los últimos años.

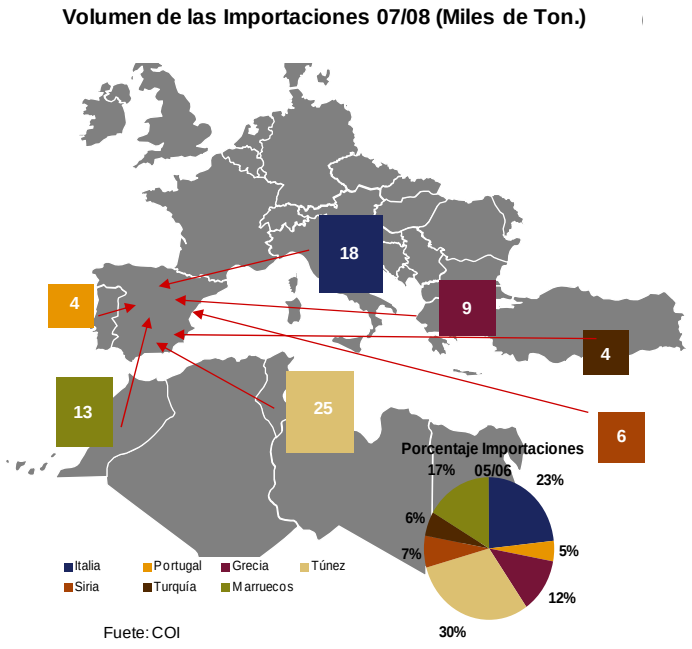
Las exportaciones de España a la UE han sido en 2007 de 466.785 toneladas (el 79% del total mundial), un 34% más que en la campaña anterior. Al igual que en ejercicios anteriores Italia ha sido el principal destino de las exportaciones con 271.771 toneladas (un 61% más que en 2005/06).

En general se han producido incrementos en la mayoría de los países destinatarios. No obstante se destaca el descenso del 5% producido en el caso de Francia.

En el siguiente gráfico se indica la composición de las exportaciones españolas de aceite de oliva en la campaña 2006/2007:



Las importaciones españolas en la campaña 2007/2008 se situaron en 82,4 miles de Ton, consolidando la tendencia ascendente registrada en campañas anteriores debido al descenso de la producción y a la escalada de precios.

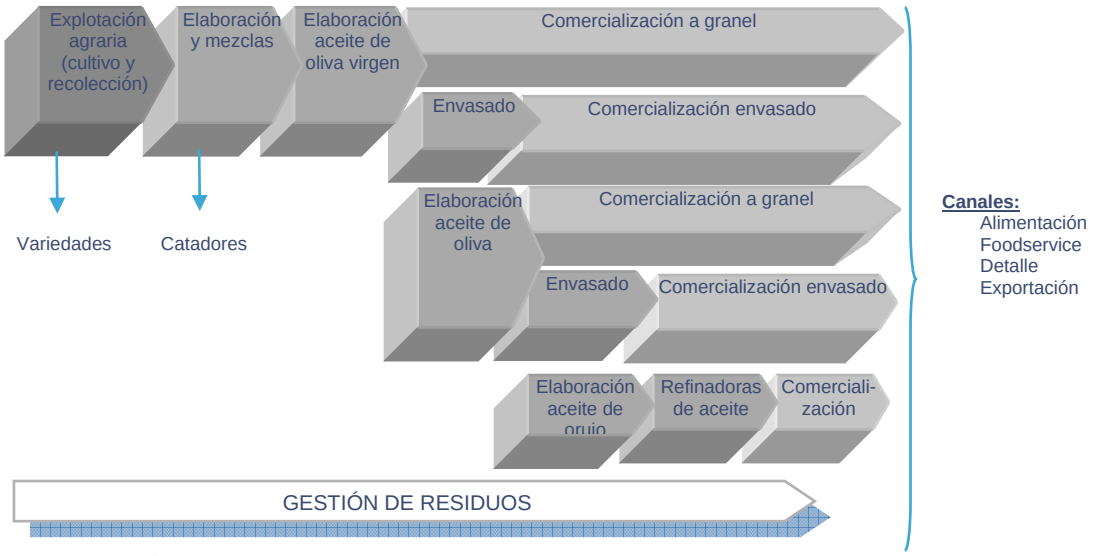


69

Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor del aceite se inicia en las explotaciones agrícolas, primera actividad que determina la calidad del producto, y que tras un proceso de mezclado y prensado se origina el tipo de aceite final (virgen extra, oliva, orujo)

Estructura general de la cadena de valor de la industria aceitera



Fuente: elaboración propia

La comercialización se puede realizar:

- A granel, comercializando el aceite principalmente a mayoristas que realizan la actividad de envasado y se encargan de su venta o distribución.
- Envasado, por lo que la propia empresa dispone de líneas de envasado y etiquetado.

La estructura del sector está consolidada y es posible identificar entidades oleícolas que dan soporte a todas las actividades que componen el proceso productivo del aceite de oliva. La distribución de las entidades autorizadas para su funcionamiento durante la campaña 2007/2008 fue:

Industrias en las que se obtiene el aceite de oliva.

Nº almazaras en España: 1.716

Industrias que extraen el aceite de orujo de oliva crudo a partir del orujo graso resultado del proceso de obtención de aceite de oliva virgen.

Nº extractoras en España: 62

Industrias que corrigen los defectos del aceite para mejorarlo y homogeneizar sus cualidades organolépticas.

Nº refinerías en España: 23

Industrias que mezclan el aceite refinado con aceite de oliva virgen (proceso de cupaje) para que sea apto para el consumo, e introducen el aceite resultante en envases adecuados para su comercialización.
El 90% de las envasadoras españolas están asociadas a almazaras.

Nº envasadoras en España: 1.646

Especializados en determinaciones oleícolas, prestan servicio a oleicultores y almazaras.

Nº laboratorios en España: 598

Factores críticos de éxito.

Los factores clave de éxito en el mercado español que las empresas agroalimentarias deben contemplar para lograr el objetivo de rentabilidad son:

- **Aplicación de nuevas tecnologías:** La innovación y mejora continua de las técnicas de producción en relación a productos y procesos es fundamental para competir en el mercado actual.

- **Calidad del producto:** La calidad se fundamenta en las técnicas de cultivo y recolección y en el cuidado en su obtención y elaboración. Un cultivo ecológico exento de agentes químicos, recolectar la aceituna en el momento de máximo rendimiento graso, transformarla en el menor tiempo posible desde la cosecha y un prensado en frío hacen que la calidad sea más elevada.

- **La Comercialización**: Una adecuada comercialización a través de canales optimizados y teniendo en cuenta una cadena de valor reducida son factores claves para llegar a nuestro objetivo de comercialización.

- **Los costes de explotación**: Mantener unos costes de explotación adecuados a la producción y acordes durante la vida del proyecto se convierte en un factor clave de éxito debido a su ponderación sobre los resultados de la actividad

2.3. EL MERCADO BRITÁNICO

Aunque será posteriormente analizado en detalle en el plan de marketing, se resumen a continuación los principales aspectos del mercado británico de aceite de oliva, sobre todo desde el punto de vista de distribución y tendencias de consumo ya que es el país seleccionado para la comercialización de nuestro producto.

Estructura del mercado. Competencia

El mercado británico recibe importaciones de aceite de oliva virgen procedentes principalmente de países como Italia, España y Grecia

Las 5 primeras marcas de aceite de oliva más vendidas en el Reino Unido son italianas, nuestro principal competidor junto con el aceite griego. Carbonell, con presencia en la mayoría de las cadenas detallistas, es la marca española de aceite de oliva con mayor presencia en el mercado británico.

Las marcas de distribuidor (marcas blancas) han realizado un gran progreso en los últimos años.

En los últimos años, con el fin de mantener una posición “Premium”, las marcas han desarrollado nuevos productos como los aceites de oliva con aromas o con hierbas. Entre las variantes que se ofertan están los aceites de oliva con sabor a ajo, albahaca, guindilla, limón, romero, pimiento y laurel, entre otros. Estos aceites con aditivos no pueden ser etiquetados como virgen extra.

Entre los factores que pueden dificultar el crecimiento del mercado del aceite en general podemos encontrar la cultura de la conveniencia Británica. Una de las consecuencias del mayor crecimiento de los platos precocinados por ejemplo es el hecho de que no requieren ingredientes adicionales y perjudican a ciertos productos como el aceite.

Productos sustitutivos

La tabla siguiente muestra el detalle del consumo de los productos sustitutivos del aceite de oliva en el mercado Británico.

	2.002		2.004		2.006	
	Valor (Miles de libras)	%	Valor (Miles de libras)	%	Valor (Miles de libras)	%
Aceite Vegetal	26.245	16,85	40.902	23,85	35.035	33,49
Aceite de Girasol	33.051	21,22	32.904	19,18	30.998	-6,21
Aceite de Sésamo	1.939	1,24	2.286	1,33	2.044	5,41
Aceite de Maíz	3.235	2,07	2.652	1,54	2.268	-29,9
Otros aceites para cocinar	19.387	12,45	12.648	7,37	17.588	-9,27

Fuente: World Trade Atlas

Clientes. Distribución

El cliente británico se caracteriza por valorar la calidad del producto para su consumo así como sus cualidades para la salud. Por lo tanto las marcas que entren en el mercado Británico deberán posicionarse de esta forma prestando atención a la alta calidad del producto y a su imagen. Relativo a esta última, los principales criterios considerados por el consumidor británico en el momento de la compra son:

- Los envases de vidrio son los preferidos. El envase de plástico se asocia a calidad media-baja. El envase metálico no permite ver el color.
- El color del aceite es un criterio para la selección del aceite de oliva. Erróneamente considera el gran público que el color verde es sinónimo de calidad.
- Formato y diseño del envase.

Los sectores food service y gourmet son considerados los más adecuados para la comercialización de productos alimenticios de alta calidad. En el Reino Unido, existen cerca de 262.000 establecimientos de estos sectores los cuales están diferenciados entre los que pertenecen a una red organizada y los que son independientes.

El aceite de oliva se distribuye en el Reino Unido mediante importadores que abastecen a los mayoristas, directamente a los minoristas o al sector de restauración. También existen importadores envasadores que compran el aceite a granel y lo embotellan tanto en origen como en destino. Éstos proveen especialmente la marca blanca de las grandes cadenas de supermercados.

Existe una concentración del poder de compra por parte de las grandes cadenas de distribución que controlan el 87% del valor de las ventas del mercado de productos agroalimentarios dejando el 13% restante al food service y gourmet. (*Fuente: informe ICEX 2006)*

Barreras de entrada y salida.

Las principales barreras de entrada a la importación son las provocadas por las condiciones arancelarias de productos provenientes de países externos al entorno económico europeo. Estos países deben hacer frente a un incremento del

precio del producto y con su consiguiente pérdida de competitividad frente a los productos Europeos.

Las barreras de entrada para los importadores Europeos residen en la capacidad para penetrar en el Reino Unido, teniendo en cuenta factores como el desconocimiento del mercado, desconocimiento de la distribución, sectores de actividad, etc.

Producción. Tamaño de mercado

No existe producción propia de aceite de oliva en el Reino Unido. La única función comercial es la re-exportación a otros países del norte de Europa del aceite importado. El volumen de exportación está en torno al 6% de sus importaciones y están dirigidas principalmente a Holanda, Suecia e Irlanda.

En el año 2005 el tamaño del mercado británico ascendió a 52.630 toneladas, entendiendo como tal el total de importaciones menos las re-exportaciones, ya que como hemos dicho la producción local es inexistente.

El índice de penetración del aceite de oliva en el mercado británico ha pasado del 30% en el año 2001 al 50% en el año 2006. Se estima que durante el año 2006 un millón más de hogares adquirieron aceite de oliva.

En términos de volumen España fue el país que más aceite exportó al Reino Unido en el año 2005, aunque Italia siguió siendo el líder en lo que se refiere al valor de sus importaciones debido a una importante labor comercial realizada por los fabricantes y distribuidores italianos.

El Reino Unido es el tercer destino más importante de las exportaciones españolas de aceite envasado (s/datos de ASOLIVA). El 58% de las exportaciones españolas al Reino Unido son de aceite a granel que han superado en 2.600 toneladas las exportaciones de aceite envasado en el último ejercicio.

La marca española de aceite de oliva con mayor presencia en el mercado británico es Carbonell que ha invertido fuertemente en campañas de promoción en este país. El aceite de oliva español es percibido por el consumidor británico como un producto de calidad que se compara continuamente con el italiano. Debido a la gran presencia internacional de la cocina italiana, el consumidor se inclina por marcas de este país cubriendo los aceites españoles más el nicho de mercado correspondiente a productos ‘speciality’,

El precio

Los precios del aceite de oliva varían sobre todo dependiendo de que sean marcas de distribuidor o marcas del productor (las llamadas Premium). El aceite de oliva extra virgen de marca de distribuidor cuesta alrededor de la mitad de ese mismo aceite con la marca del fabricante. El aceite de oliva de marca de distribuidor se vende a partir de 3 libras por litro en el punto de venta, siendo el aceite ecológico hasta un 25% más caro.

Las grandes cadenas detallistas operan con márgenes comerciales en el aceite de oliva que van del 35% al 50%.

Legislación:

- Reglamento sobre normas de comercialización de aceite de oliva de la Comisión Europea (nº 1019/2002)
- Etiquetado: "The food Labelling Regulations 1996". Es necesario incluir en el etiquetado: principales ingredientes, fecha caducidad, condiciones de almacenamiento, nombre y dirección que productor, lugar de procedencia, instrucciones de uso y listado de ingredientes que pueden causar reacciones alérgicas.

Certificaciones:

La evaluación de los proveedores de las marcas de distribuidor se realiza según las BRC Food Technical Standards. Muchos minoristas ya piden esta certificación que es necesaria para trabajar como proveedor de marcas de distribución.

Al margen de la certificación BRC, algunas cadenas de supermercados están solicitando sus propias certificaciones o controles al proveedor.

Factores críticos de éxito.

Los principales factores de **éxito de comercialización** de aceite de oliva en el Reino Unido son los siguientes:

- **Obtener la percepción del consumidor de producto de calidad**: El consumidor británico percibe el aceite de oliva como un producto de calidad, tanto por la composición del aceite como por el proceso de obtención del aceite.
- **El consumidor se decanta por las marcas italianas**: cocina italiana se encuentra entre las más populares del país y hace que el consumidor se decante por marcas italianas.
- **Condiciones de acceso al mercado:** El aceite de oliva se comercializa en botellas de cristal, botellas de plástico y latas de metal, siendo los envases de cristal los preferidos por el consumidor.
- **Tamaños envase**: Botellas de 250ml, 500ml, 750ml, 1L y 2L. y 3L. Para las tiendas especializadas italianas y españolas y para el sector de restauración.
- **Diferenciación de productos ecológicos:** El Reino Unido se caracteriza por aceptar de manera satisfactoria los productos con denominaciones ecológicas y de agricultura ecológica.

3. LA EMPRESA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Nuestra empresa va a poner en marcha un proyecto de explotación agraria de 500 Ha de olivo en régimen de cultivo ecológico superintensivo durante el año 2010 para la obtención de aceite de Oliva Virgen Extra con calificación ecológica y su posterior exportación del aceite envasado al Reino Unido.

El plan propuesto por el grupo promotor del negocio es el siguiente:

- Los terrenos estarán localizados en la zona de Extremadura en la Provincia de Badajoz y serán arrendados con el objetivo de lograr la máxima generación de valor y rentabilidad de los fondos propios aportados para la inversión.

- Se instalará una almazara propia para la molturación de la aceituna y su posterior almacenaje en cubas que mantengan la máxima calidad del aceite hasta el momento del envasado.

- Se desarrollará un trabajo de I+D que permita optimizar la selección y distribución de las plantas, tratamiento de podas y uso de fertilizantes, todo siguiendo métodos ecológicos, para un mejor ajuste a la demanda del mercado.

- Se va a utilizar una sola variedad de olivar que garantice una calidad óptima en la producción del aceite de oliva, un buen rendimiento y una alta durabilidad. La variedad propuesta para la plantación es la Arbequina. La utilización de esta variedad reduce el periodo hasta la primera cosecha, atenúa la vecería (periodo de baja producción seguido de periodos de alta producción) y es la variedad más fuerte para el cultivo ecológico.

- EL cultivo se realizará bajo la denominación ecológica, respetando los criterios de cultivo (riego, uso de fertilizantes, tratamiento del suelo, etc) para la obtención de este certificado que será solicitado a la CCAA.

- La financiación necesaria para el proyecto será aportada en parte por socios inversiores y en parte mediante financiación bancaria. La construcción de la almazara que será prevista para el 2º año de cosecha, optará a la financiación mediante una subvención Europea.

Las principales variables del negocio propuesto se muestran en el cuadro a continuación:

Concepto	Olivar intensivo
Densidad (nº árboles/ha.)	1.000 árboles / has.
Duración	10 años
Poda	Especializada
Entrada en producción 1ª fase	En 2011
Marco de plantación	Variable
Producción de aceituna** (kgs.ha)	De 2.000 kgs/ha a 18.000 Kgs/ha*
Producción por árbol	De 2 Kgs/ha a 24 kgs/ha*
Rendimiento graso medio neto**	19,1 %
Producción de aceite (kgs.ha)	De 382 kg/ha a 3.438 Kg/ha*
Calidad	Aprox. 100% virgen extra
Recolección	100% mecanizada

**Datos de acuerdo a la madurez de produccción.*
***Fuente: Publicación "El cultivo del olivo", consejería de agricultura y pesca.*

Forma Jurídica y denominación social.

La explotación agrícola del cultivo de olivar y la gestión de la distribución del producto envasado al Reino Unido se realizará bajo una sociedad mercantil de resposabilidad limitada.

La empresa será de nueva creación y la aportación inicial de capital social será de 3.005 euros.

La sociedad estará formada por cuatro socios mayoritarios y por inversores capitalistas con derecho a dividendos.

La denominación social de la empresa será Bafradisa aunque la marca comercial para los productos será *Golden Olio*.

Los objetivos de la empresa

Los objetivos generales de la empresa definidos en consonancia con la filosofía general y visión de la misma, son los siguientes:

- Crear una explotación agrícola de olivares en régimen intensivo que permita mantener una sostenibilidad a lo larrgo de los años en los cuales se estimará da vida útil del proyecto.

- Elaborar un producto de calidad virgen extra y poder mantener esta calidad a lo largo de la vida del proyecto. Para ello se deberá contar con un

equipo de mantenimiento que bajo unos estándares de calidad se mantenga la explotación en perfecto estado y mantenimiento.

- Maximizar la rentabilidad de la inversión, garantizando por un lado la rentabilidad a los inversores y por otro lado a los promotores del proyecto.

Misión de la empresa

El proyecto consiste en la puesta en marcha de una explotación de cultivo ecológico superintensivo del olivar en la provincia de Badajoz para la obtención de aceite de oliva de calidad virgen extra de características ecológicas para su posterior comercialización a los mercados del Reino Unido.

Asimismo, se prevé la construcción de una almazara propia que permita la transformación y refinado de la aceituna en el producto final.

Cultivo de olivar tradicional

Cultivo de olivar superintensivo

El proyecto pretende satisfacer las necesidades provocadas por el consumo cada vez más frecuente del aceite de oliva en la dieta del consumidor final. Estas necesidades son cada vez más frecuentes debido principalmente a las propiedades beneficiosas para la salud del aceite de oliva y la publicidad al respecto que los médicos hacen de este producto.

El producto tendrá la característica de ser un producto ecológico. Esta característica ecológica pretende ser un aspecto diferencial de otros productos que ya se están comercializando en este país, además de ser un aspecto relevante para la toma de decisión de compra del producto.

El producto que se ofrecerá será el aceite de oliva virgen extra ecológico envasado e inicialmente se prevé que los formatos serán de 0,5 litros y de 0,25 litros en lata. Estos formatos serán analizados en el plan de marketing donde estudiaremos el comportamiento de los consumidores.

Nuestro cliente target será el mercado de tiendas gourmet y del food service (restauración, caterings y hoteles) tanto el organizado a través de centrales de compras propias (franquicias, cadenas de restauración, etc..) como independientes (restaurantes, pub, etc..).

La distribución se realizará a partir de distribuidoras británicas que tengan como clientes nuestro tarjet definido.

El producto será posicionado como un producto gourmet a un precio competitivo, que denote una diferenciación de calidad de producto tanto al comprador como consumidor final.

El enfoque del proyecto se presenta innovador desde el punto de vista del cultivo por realizarse de manera ecológica e intensiva (aumentando la densidad de plantación).

Visión de la empresa

La visión de la empresa es convertirse a partir del año 2011 en un exportador de aceite de oliva al mercado británico posicionándose como referente de producto de calidad con denominación de aceite de oliva virgen extra ecológico

3.2. VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

Análisis comparativo de los distintos tipos de cultivo.

El olivar superintensivo aparece como respuesta a los elevados costes de recolección de los sistemas de cultivo tradicionales, permitiendo una mecanización integral de la recolección de la aceituna.

Cultivo Tradicional:

- Son olivares en copa, cuya base suele tener 3 o 4 pies.
- En su mayoría están en régimen de secano y con unos marcos (distancia entre árboles) de 10 a 12 metros, lo que origina una densidad de olivos de entre 70 a 100 árboles/ha.
- Presenta una productividad media-baja debido a unos elevados costes de recolección por la mayor necesidad de mano de obra y las dificultades que se plantean a la hora de introducir mejoras en la mecanización.

Cultivo Intensivo:

- Son también árboles en copa pero de menor volumen al tener un solo pie, permitiendo marcos de plantación más densos (7x7 metros) lo que redunda en una densidad de entre 200 y 300 olivos/ha.
- Frente al olivar tradicional, ofrecen una gran adaptabilidad para todas las variedades existentes, un mejor aprovechamiento del medio, un mayor potencial de producción por hectárea y una significativa reducción de los costes de gestión.
- Presenta el inconveniente de que no permite mecanizar de forma integral la recolección.

Cultivo Superintensivo:

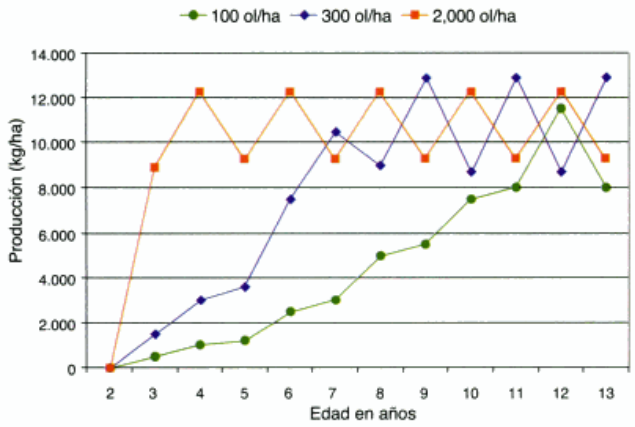
- Aparece en España en la década de los 90, como consecuencia de los altos costes de recolección (hasta el 45% de los gastos operativos) y la dificultad para encontrar mano de obra cualificada.
- Ya no es un olivar en copa, sino que los árboles se dirigen mediante una poda especializada y una conducción diferente, para obtener una forma en "falsa palmeta". Los olivos así formados se pueden alinear formando setos que son recogidos con máquinas cosechadoras cabalgantes, que permiten mejorar la calidad final de aceite y reducir el empleo de mano de obra, minimizando los costes.
- El objetivo del seto es incrementar el aprovechamiento de la superficie de cultivo al aumentar el área foliar expuesta al sol por unidad de superficie, con un rango de 1.000 a 1.970 olivos/ha en función del suelo y de la disponibilidad de agua, con las que se consigue producciones muy elevadas.
- Por tanto, cumple los objetivos de incremento de la productividad, maximización de la calidad de la oliva y reducción de los costes de cultivo.

Cuadro resumen comparativo de los principales valores por plantación

Concepto	Olivar Superintensivo	Olivar actual (promedio)
Densidad (nº árboles/ha.)	1.000-1.975	75
Duración	Entre 20 y 30 años	Indefinida
Conducción	Falsa Palmeta	Copa
Poda	Especializada	Tradicional
Entrada en producción	2,5 años	5 años
Producción de aceite (kgs.ha)	2.000	750
Producción de aceituna (kgs.ha)	8.000 a 18.000	2.600
Calidad	Aprox. 100% virgen extra	Aprox. 40% virgen extra
Recolección	Totalmente mecanizada	Parcialmente mecanizada
Coste recolección aceituna (euros/kg.)	0,03 euros/kg.	0,20 euros/kg.

Elaboración propia a partir de diversos estudios de mercado: SOS; Carbonell, prensa especializada, etc.

Gráfico comparativo de los niveles de producción por tipo de plantación.



Fuente: el cultivo del olivo

Otras ventajas competitivas:

- **Aceite de calidad virgen extra:** el aceite que se obtendrá será en un 100% virgen extra debido por un lado a su momento de recolección (en la justa maduración de la aceituna) gracias a recolecta mecanizada y su rápida entrada en el proceso de transformación en aceite ya que la almazara será propia y estará cercana a la explotación.

- La calidad también será máxima debido a la utilización de la variedad arbequina y la molienda en frío, con la cual se obtienen altas calidades de aceite.

- **Aceite ecológico:** El proceso de explotación, tratamiento y gestión de podas y fertilizantes será bajo un régimen ecológico lo que dará al aceite esta denominación tan valorada por el consumidor británico.

- Venta del producto en el **mercado británico:** El mercado británico se puede catalogar como un mercado atractivo ya que es un mercado en expansión donde el consumo de aceite de oliva aumenta cada año en torno al 36%.

- **Canal de distribución:** el producto será distribuído a través del canal food service y tiendas gourmet. En un futuro podrá ser distribuido a través de internet donde no tendrá que competir con las marcas blancas. La distribución será gestionada por distribuidores lo cual facilitará el acceso al mercado.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO EN EL REINO UNIDO

Tamaño del mercado

El tamaño del mercado británico del aceite de oliva, entendido como producción nacional, más importaciones, y descontando las exportaciones, ascendió a 52.630 toneladas en el año 2006, con crecimiento del 12,5% anual durante los últimos 5 años.

Cuadro consumo aceite de oliva U.K.

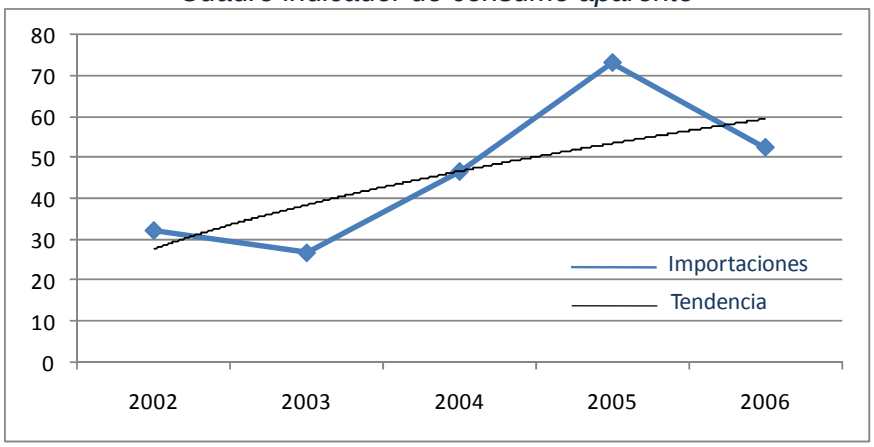
(en miles de toneladas)

	2002	2003	2004	2005	2006	Crecimiento 2002 - 2006
Producción	0	0	0	0	0	
Importaciones	35,95	34,15	51,44	77,34	56,03	55,85%
Exportaciones	3,56	7,2	4,69	4,08	3,4	-4,49%
Indicador de consumo aparente	32,39	26,95	46,75	73,26	52,63	62,4%

Fuente: World Trade Atlas

La tendencia de crecimiento de las importaciones en el Reino es ascendente, es decir se trata de un mercado en crecimiento, por lo que se considera un mercado atractivo.

Cuadro indicador de consumo aparente



Fuente: World Trade Atlas

De acuerdo con la proyección de venta de aceite de oliva en el reino Unido y teniendo en cuenta que aún no es un mercado maduro, la proyección del tamaño del mercado nos llevaría a un consumo en el año 2013 de 114.390 toneladas.

Cuadro estimación consumo aceite hasta 2013

(en miles de toneladas)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Producción							
Importaciones	62,29	69,25	76,98	85,58	95,14	105,77	117,58
Exportaciones	3,37	3,34	3,31	3,28	3,25	3,22	3,19
Indicador de consumo estimado	58,92	65,91	73,67	82,30	91,89	102,55	114,39

Fuente: elaboración propia a partir de datos del mercado

Importaciones

Las importaciones de aceite de oliva en el Reino Unido han aumentado un 55,85% (11,17% anual) en los últimos 5 años, situándose en 56.000 toneladas en el año 2006, según datos de World Trade Atlas. España se situó en el año 2006 como líder exportador en volumen de aceite de oliva con un 43,45% de la cuota de mercado, sin embargo, es Italia la que ostenta la primera posición en términos de valor.

Importaciones de aceite de oliva en U.K.

(Datos en miles de toneladas)

	2002	2003	2004	2005	2006
España	18,88	13,99	16.69	24	24,35
Italia	9,13	11,8	26,4	42,81	20,42
Bélgica	0,07	0,84	1,49	2,33	4,8
Grecia	2,35	2,12	2,24	2,77	3,03
Francia	1,8	2,77	1,75	2,59	1,67
Alemania	2,47	1,58	0,74	0,85	0,9
Portugal	0,006	0,05	0,05	0,1	0,33
Países Bajos	0,85	0,55	0,46	0,18	0,24
Palestina	0	0	0	0,1	0,03
Irlanda	0,32	0,37	1,49	0,05	0,03
Otros	0,07	0,08	0,02	2,56	0,23
TOTAL	35,95	34,15	51,44	77,34	56,03

Fuente: World Trade Atlas

Los precios se han incrementado en 2006 con respecto al año anterior. En ese año el precio medio de exportación de aceite de oliva virgen fue de £2,38 (alrededor de 3.66 €), mientras que el año anterior el precio medio de importación estaba entorno a £1,11 (alrededor de 1,50 €). Por su parte el precio medio de aceite proveniente de España era inferior al Italiano, situándose en £1,89.

Precio medio de importaciones por países

(Datos en £)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007*
Palestina	-	-	-	3,39	3,91	4,34
Países Bajos	2,86	1,65	1,57	2,46	2,89	3,21
Alemania	1,39	1,56	1,83	2,12	2,46	3,31
Italia	2,13	1,9	1,46	1,11	2,38	3,04
Francia	1,22	1,36	1,81	1,77	2,17	3,37
Irlanda	0,71	1,43	0,25	1,74	2,14	2,5
Grecia	1,79	2,5	2,97	2,29	2,13	2,54
España	1,25	1,46	1,61	1,51	1,89	2,58
Portugal	1,86	1,09	1,7	1,53	1,37	2,25
Bélgica	1,12	1,03	1,15	1,39	1,15	1,73

** Datos de enero a junio 2007*

Fuente: World Trade Atlas

Competidores

Italia produce el 24.1% del aceite de oliva del mundo, lo que le sitúa como segundo productor mundial después de España. A pesar de ello, sus importaciones de aceite de oliva son más altas que sus exportaciones. Ello se debe a que las compañías italianas importan aceite de oliva de otros países para embotellarlo y comercializarlo con marca propia; no en vano, Italia es el primer exportador mundial de aceite de oliva embotellado.

La oferta italiana se caracteriza por la cuidada presentación de sus envases (casi siempre de vidrio), una imagen de tradición y alta calidad transmitida a través de cuidados diseños y etiquetados, donde resaltan motivos artesanales, unido a su capacidad de adaptación a los gustos del consumidor con una oferta variada de aceites.

Grecia es el tercer mayor productor de aceite de oliva del mundo, con una cuota del 17% del volumen mundial. Su producción se centra en el aceite de oliva virgen, y su comercialización se dirige principalmente a la unión europea, en concreto Italia, que acapara el 80% de sus exportaciones. El porcentaje de aceite vendido a granel es incluso mayor que para el caso español y ronda actualmente el 80%. Sin embargo, las exportaciones de aceite envasado y etiquetado en Grecia crecen año tras año, y se espera que esta tendencia se intensifique en los próximos años.

El desarrollo en los últimos años del sector del aceite de oliva ha cambiado el paisaje de la estructura de los proveedores disponibles en el mercado. Multinacionales extranjeras y productores más pequeños han entrado en el mercado para aprovechar su crecimiento. A su vez la llegada al mercado de aceites especiales ha confirmado que el mercado del aceite en el Reino Unido se encuentra en fase de transición, con un elevado nivel de competitividad.

Cuota de mercado de aceite de oliva por marcas

	2003		2005		Variación
	£m	%	£m	%	2003-05
Filippo Berio	14.7	18.2	18.0	18.8	+22.4
Carapelli	3.1	3.8	3.9	4.1	+25.8
Napolina	1.4	1.7	3.4	3.5	+142.9
Bertolli	3.0	3.7	3.0	3.1	-
Frantoio	1.6	2.0	2.3	2.4	+43.8
MDD	43.6	54.0	53.8	56.0	+23.4
Otros	13.3	16.5	11.6	12.1	-12.8

Fuente: Mintel

Las 5 primeras marcas de aceite de oliva más vendidas en el Reino Unido son italianas (Bertolli pertenece al grupo Español SOS pero continúa con su denominación Italiana), nuestro principal competidor junto con el aceite griego. El aceite de oliva de Australia y Nueva Zelanda representa un nuevo desafío.

Como ya hemos indicado en el análisis global del mercado británico, Carbonell es la marca española de aceite de oliva con mayor presencia en el mercado británico. Ha realizado diversas campañas de promoción por medio de libros de recetas, y con el lanzamiento de su lata de 3 litros en el año 2003 obtuvo excelentes resultados.

Análisis cuantitativo de la demanda

El mercado del aceite de oliva representa en la actualidad más del 50% del valor del mercado total de aceites en el Reino Unido. Según estimaciones de TNS Worldpanel a abril 2007, el aceite de oliva virgen extra y el aceite de oliva (tanto en su versión suave como estándar), representan un valor de 97.4 millones de libras de los 185 millones de libras que se estiman que vale el mercado de los aceites en su totalidad.

El mercado de aceites en el Reino Unido ha experimentado cambios significativos en los últimos años. Muchos consumidores se han decantado por el aceite de oliva en detrimento de otros aceites vegetales como el de girasol, al considerarlo más saludable. Además, el mayor conocimiento por parte del consumidor británico de las diferentes calidades de aceite ha provocado que la mayoría de ellos prefieran el aceite de oliva virgen extra de mayor calidad. En consecuencia, el índice de penetración del aceite de oliva en el mercado Británico ha pasado de un 30% en el año 2001 a un 50% en el año 2006.

Según AC Nielsen durante el año 2006 un millón más de hogares en el Reino Unido adquirieron aceite de oliva. El aceite virgen extra ha sido el responsable de la mayoría del crecimiento del mercado del aceite de oliva tanto en volumen como en valor, con unas ventas estimadas según TNS Worldpanel de 64 millo-

nes de libras, lo que supone más de un tercio del valor de todo el mercado de aceite líquido.

Estos datos nos muestran que los consumidores británicos tienen más conocimiento de las diferentes calidades y sabores existentes entre las variedades de aceite y en consecuencia están dispuestos adquirir productos de más precio y de mayor calidad.

Cuota por tipo de aceite de oliva

Tipo de aceite	Cuota de mercado 2006
Virgen Extra	61%
Aceite de oliva	24%
Aceite de oliva suave	4%
Aceite de oliva con sabores	7%

Fuente: Euromonitor

La mayoría de los productores están de acuerdo en que la mejor vía para mejorar la penetración en el mercado del aceite de oliva radica en su condición de producto beneficioso para la salud, y no tanto en promociones en precio. Sin embargo, aunque no sería realista pensar que el Reino Unido pueda tener niveles de penetración similares a los países mediterráneos, sí que existe todavía un hueco en el mercado para que el aceite de oliva pueda mejorar su posición.

Aunque existen marcas fuertes en el mercado, el hecho de que el aceite de oliva se haya convertido en producto de primera necesidad, ha hecho que las marcas de distribuidor sigan aumentado su posición en los lineales, representado en el año 2006 un 56% de las ventas de aceite de oliva.

El mercado ha experimentado subidas de precio en el año 2006 debido a la baja producción de aceituna en España, la especulación y al incremento de demanda que de este producto se tiene en la actualidad. En este sentido, como ejemplo, una marca de distribuidor de aceite de oliva virgen extra de 500 ml que hace un año marcaba un precio de £1.58 en los lineales, ahora se sitúa a £2.37. Marcas como Filippo Berio también han tenido que incrementar su precio de £2.99 a £3.99.

En cuanto al mercado gourmet, se trata de un mercado en crecimiento repartido entre las principales cadenas detallistas (Tesco, Sainsbury's, Asda, Morrisons y Sommerfield) y otras cadenas como Waitrose y Marks and Spencer que están más destinadas a un segmento de mercado más concreto, en este caso el segmento de gama alta. Todas estas cadenas tienen en sus lineales productos gourmet, pero sus enfoques son distintos:

- **Tesco:** No es una cadena que se distinga por una gran cantidad de productos gourmet.
- **Asda:** ha optado por una estrategia de precio reducido, lo que provoca que la presencia de producto gourmet sea bastante escasa.

- **Sainsbury's**: Los productos gourmet conviven con el resto de producto en los lineales y generalmente la manera de distinguirlos es por los precios. No existe una gran presencia de producto gourmet español pero si que hay presentes algunas marcas españolas como Carbonell.
- **Morrisons:** Tiene una estrategia similar a Sainsbury's. No hay una gran presencia de marcas españolas en el sector gourmet, aunque si existen algunas.
- **Waitrose: Debido** a su enfoque de gama alta, es uno de los detallistas que mayor cantidad de producto español tiene en sus lineales
- **Marks and Spencer:** La gran mayoría de los productos de Marks and Spencer se venden como marca distribuidor. Existen algunos productos españoles como aceite

También debemos señalar que existen grandes almacenes como Harrods, Selfridges, Fortnum & Mason y Harvey Nichols, que tienen una sección de alimentación en la que todos los productos pueden considerarse delicattesen.

Por último, el mercado de food service en U.K. está compuesto por el segmento HORECA organizado (cadenas de hostelería y restauración) y el segmento HORECA independiente (restaurantes y hoteles independientes), siendo la proporción en número de establecimientos 20/80 sin embargo en valor el segmento HORECA organizado representa el 80% del mercado.

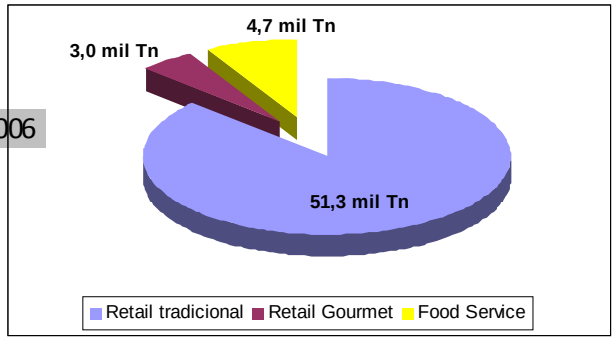
El mercado de food service en U.K. representa el 8 % del consumo Británico de aceite. Aunque este mercado compra en formatos de 3 o 5 litros en general cada vez se extiende más al HORECA de alto standing la compra de envases modernos de 250cl o 500cl.

La composición del mercado de venta de aceite de oliva por canal en Gran Bretaña es el siguiente.

Distribución de cuota por canal

Canal	Cuota de Mercado 2006
Retail tradicional	87%
Retail Gourmet	5%
Food Service	8%

Fuente: Elaboración propia con datos del ICEX



Target objetivo

La distribución de nuestro aceite al Reino Unido se hará a través de importadores / distribuidores. Estos Importadores / distribuidores serán los encargados de llegar al mercado de food service y gourmet que se ha definido anteriormente a través de su fuerza de venta.

En la actualidad existen en U.K. 77 importadores / distribuidores de aceite de oliva y otros productos provenientes de España. Estos 77 distribuidores sirven el mercado del food service y gourmet principalmente ya que el resto del retail se suministra casi en su totalidad directamente del productor.

Si tenemos en cuenta que el aceite de oliva importado de España supuso 24.350 Tn en el año 2006, se ha proyectado el volumen de importaciones para el año 2013 (año de entrada en producción de nuestra cosecha) situándose en 51.200 tn.

Estimación del volumen de importaciones de aceite en U.K: hasta 2013

(Datos en miles de toneladas)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
España	27,08	30,11	33,48	37,23	41,40	46,04	51,20

Fuente: Elaboración propia

Si tenemos en cuenta que el canal Gourmet y el canal del Food Service representan el 21% del mercado, en la actualidad pasan por estos dos canales 5.110 tn. de aceite y en el año 2013 este valor se estima en 10.752 tn.

Por lo tanto cada distribuidor está en la actualidad importando de media 66 tn anuales de aceite de oliva español.

En el anexo I de este documento se detalla la lista de importadores / distribuidores de aceite de oliva en el mercado Británico.

Segmentación de mercado

Debido al precio que tendrá nuestro producto en el mercado, se asocia con gente de nivel socio-económico medio-alto. Es cierto que en este caso el nivel económico es una variable de segmentación importante, pero podemos decir que el aceite de oliva extra virgen ecológico se ha generalizado bastante debido a diversos factores:

- El auge de la marca distribuidor que ofrece producto a precios más asequibles que antaño.
- La mayor presencia de este tipo de producto en las grandes cadenas detallistas y su posición en los lineales, al lado de los productos Standard.
- El mayor interés de los británicos por cuidar su alimentación y usar productos naturales, sanos y de calidad.
- La mayor tendencia a cocinar platos más elaborados en casa.

Esto ha provocado que aunque el aceite de oliva virgen extra sigue siendo dirigido principalmente a personas de nivel adquisitivo medio-alto, cada vez más gente de nivel adquisitivo medio lo usa de vez en cuando, aunque la frecuencia de uso es menor que la de las personas con mayor adquisitivo.

El cuadro siguiente muestra esquemáticamente la segmentación que ha sido realizada. Se han tomado como valores de segmentación la clase social y el tipo de establecimiento.

Cuadro de criterios de segmentación

Tipo de establecimiento	Clase social: Clase baja	Clase social: Clase media	Clase social: Clase alta
Bajo coste			
Coste medio			Tesco Mark&Spencer Hoteles 4* Restaurantes 2t.
Alto coste		Sainbury's Waitraise Hoteles 4* Restaurantes 2t.	Harrods Havey Nichols Hoteles 5* Restaurantes 3t.

Fuente: Elaboración propia

Nuestra segmentación delimita nuestro producto a un tipo de establecimiento de coste alto y medio para una clase social media y alta. Esta segmentación es orientativa ya que el mercado nos dice que al ser un producto de reducido valor nominal, es asequible por tanto a todas las clases sociales.

Este segmento representa aproximadamente unos 131.000 establecimientos definidos como de coste medio y coste alto que son suministrados por 77 importadores / distribuidores.

4.2. ANÁLISIS DAFO

Debilidades

- Necesidad de gran superficie de cultivo para la optimización de la producción.
- Necesidad de una fuerte infraestructura logística para la distribución del producto desde el lugar de transformación y envasado hasta el lugar de venta en U.K.
- Necesidad de un equipo de profesionales especializados en el cultivo y transformación del aceite de oliva para lograr una continua la calidad virgen extra.
- Fuerte inversión inicial, tanto de acondicionamiento del terreno (1.000Ha.) como del número de plantones necesarios (400 por Ha.)

- Periodo relativamente largo de entrada en producción plena, estimada para el año 6.
- Influencia del clima y la calidad del terreno que pueden afectar a la producción del olivar.

Amenazas:

- Actualmente existe una alta concentración de productores de olivar en España.
- Existen dificultades actuales de financiación debido a la coyuntura económica y la gestión bancaria actual.
- Existen problemas de desertificación en las zonas rurales.
- Posibles cambios de legislación en el entorno Europeo referente al cultivo del olivar.
- Nuestra marca se presentará al mercado como una marca desconocida.
- Existen algunas dificultades de distribución en el mercado objetivo, como el desconocimiento del comportamiento de este mercado, el cambio de divisa o la relación con otros competidores.

Fortalezas:

- Utilización de una tecnología de producción innovadora e intensiva.
- La producción por Ha. de cultivo es más elevada que otros cultivos tradicionales.
- Obtención de una reducción de los costes operativos de la explotación.
- Necesidad reducida de personal para colecta ya ésta se realiza de forma mecanizada.
- Tamaño de la explotación importante que optimizará los costes y maximiza la producción.
- Diferenciación como producto de alta calidad y ecológico.

Oportunidades:

- Gran potencial de crecimiento a nivel mundial. La demanda es mayor que la producción.
- La gran mayoría de las explotaciones en España son de cultivo tradicional, de bajo rendimiento.
- La mayoría de las explotaciones están poco mecanizadas y por lo tanto requieren de mucha mano de obra.
- Las ayudas europeas a la producción tienden a desaparacer en los próximos años, con lo algunas explotaciones tradicionales tendrán dificultades para mantenerse rentables.
- Tendencia del comportamiento de los precios de oliva ascendientes a lo largo de los años.

Q-DAFO

A continuación se presenta el Q-DAFO, donde se valoran de "+2 a -2" cada una de las fortalezas y debilidades en relación con cada una de las amenazas y oportunidades mencionadas:

		Oportunidades							Amenazas						
		O1 Demanda en mercado objetivo ascendente	O2 Gran potencial de crecimiento de la demanda a nivel mundial	O2 La mayoria de las explotaciones son de bajo rendimiento	O3 La mayoria de las explotaciones no son mecanizables	O4 La desaparicion de ayudas a la produccion	O5 Precios del aceite de oliva ascendentes	O6 Imagen de producto saludable y con valor añadido	A1 Alta concentración de productores	A2 Dificultades de financiacion	A3 Problemas desertificación en las zonas rurales	A4 Cambios de legislación en el marco europeo	A5 Marca desconocida	A6 Dificultades en la Distribución en el mercado objetivo	
Fortalezas	F1.- Tecnología de producción innovadora e Intensiva	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	13
	F2.- Producción elevada	2	2	2	2	2	2	1	1	0	1	0	1	1	17
	F3.- Costes operativos reducidos	1	1	2	2	2	1	0	2	1	0	1	0	0	13
	F4.- Tecnicas mecanizadas disminuyen la necesidad de personal	0	1	2	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	10
	F5.- Tamaño de la explotación	2	2	1	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	9
	F6.- Producto de Alta Calidad	2	2	1	0	1	2	2	1	1	0	0	2	2	16
Debilidades	D5. Necesidad de gran espacio físico para la produccion	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-2	-2	0	0	0	-10
	D3. Necesidad de Fuerte infraestructura logística	-1	-2	-1	-1	0	-1	0	-2	-2	-2	0	-1	-2	-15
	D1. Necesidad de especialistas para calidad del producto	0	0	-1	-1	0	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-9
	D4. Fuerte inversión inicial	0	-1	-1	-1	0	0	0	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-10
	D6. Periodo largo hasta entrada en produccion	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	-8
	D2. Calidad del terreno y clima afectan a la produccion	-1	-2	0	0	0	-1	0	-2	-1	-2	0	-1	0	-10
		5	2	5	4	6	4	4	-3	-4	-6	-1	1	-1	16

Conclusiones

Una vez evaluada la matriz Q-DAFO del modelo de negocio y del entorno, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- Se deberá aprovechar la producción elevada que generarán los 1.000 olivos por Ha, es decir los 500.000 olivos plantados para poder cubrir una demanda que está en aumento a nivel internacional y en concreto dentro del mercado de U.K.

- El empleo de los canales de distribución será un factor importante para hacer llegar el producto desde su lugar de producción y envasado hasta el punto de venta en U.K.

- La desaparición de las ayudas a la producción previstas para el año 2011 incidirá directamente sobre las explotaciones de cultivo tradicional que mantiene unos costes operativos elevados con unos bajos niveles de producción. Las explotaciones intensivas tendrán éxito gracias a sus bajos costes operativos y a sus elevados ratios de producción.

- Las explotaciones en zonas de regadío serán aquellas que mantendrán un nivel de producción elevado ya que se está produciendo una desertización de algunas zonas y la falta de lluvia reduce la cantidad y la calidad de aceite.

4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos han sido definidos en base a nuestro modelo de negocio y las aspiraciones a futuro.

Los objetivos estratégicos se detallan a continuación y se pueden dividir en dos grupos según el periodo temporal al que se refieren. Esta división se ha realizado ya que hasta el año 3 la explotación agrícola no entra en producción pero hemos considerado un periodo de vital importancia para el futuro de la plantación. El segundo periodo temporal se inicia con la entrada en producción y comercialización del aceite.

- **Objetivo a corto plazo**: Control del gasto de explotación de manera que éste no se desvíe en más de 5% con respecto a la planificación inicialmente realizada. Este gasto tiene gran importancia ya que durante este periodo no generan ingresos y existe un riesgo de falta de liquidez.

  La media estimada de gasto de explotación para los tres primeros años es de 350.000€ por año.

- **Objetivos a medio plazo** (años 4, 5 y 6): En este periodo tratamos de objetivos intrínsecamente unidos a las acciones de marketing. Se pretende la venta del 100% de la producción de este periodo a través de conseguir los siguientes hitos:

  - **Penetración de mercado** del 50% (referida a los distribuidores objetivo)

  - **Posicionamiento de la marca**: Posicionar la marca “Ecologic Golden Olio” como marca de alta calidad, reconocida por los distribuidores y los clientes.

  - Satisfacción de clientes: Alcanzar un 90% en el índice de satisfacción de cliente reflejado en el mantenimiento e incremento de los pedidos.

4.4. POSICIONAMIENTO

El análisis del lugar que el producto ocupa en el mercado requiere tener en cuenta dos niveles de decisión: el posicionamiento en relación a los segmentos

de mercado y, en segundo lugar, el posicionamiento en relación a los competidores-marcas presentes en los segmentos elegidos.

Posicionamiento en segmentos de mercado

Una vez conocidos los segmentos en los que hemos dividido el mercado, hemos decidido que para una empresa de tamaño mediano como la nuestra lo mejor es optar por una estrategia de especialización o concentración en el segmento de aceite de oliva de alta calidad. Para tomar esta decisión hemos tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- El interés que tiene para la empresa cada uno de los segmentos , que se estimó a partir de: su tamaño actual, el crecimiento esperado medido en términos de números de individuos y demanda global y, por otra parte, el número de consumidores presentes, concentración de la cuota de mercado y grado de satisfacción de los mismos. Nos decidimos especializarnos en el sector de aceite de oliva ecológico de alta calidad ya que es un segmento con gran potencial en U.K. de crecimiento en los próximos años y en el que podemos entrar fácilmente si conseguimos unas buenas alianzas con los distribuidores locales.

- La cuantía y características de las inversiones necesarias para posicionarse en cada segmento.

Si los compradores en un segmento tienen preferencias muy diferenciadas respecto a las de otros grupos y están dispuestos a pagar una prima en precio suficiente por una oferta específica que les satisfaga. En este sentido, “Ecologic Golden Olio” partiendo de la diferencia que hemos establecido en la segmentación de mercado, tenemos claro que dado que oferta un aceite de oliva virgen extra de calidad, ha querido aún mas diferenciarse dentro de esos segmentos, ofreciendo la posibilidad de un aceite de oliva ecológico virgen extra de calidad máxima.

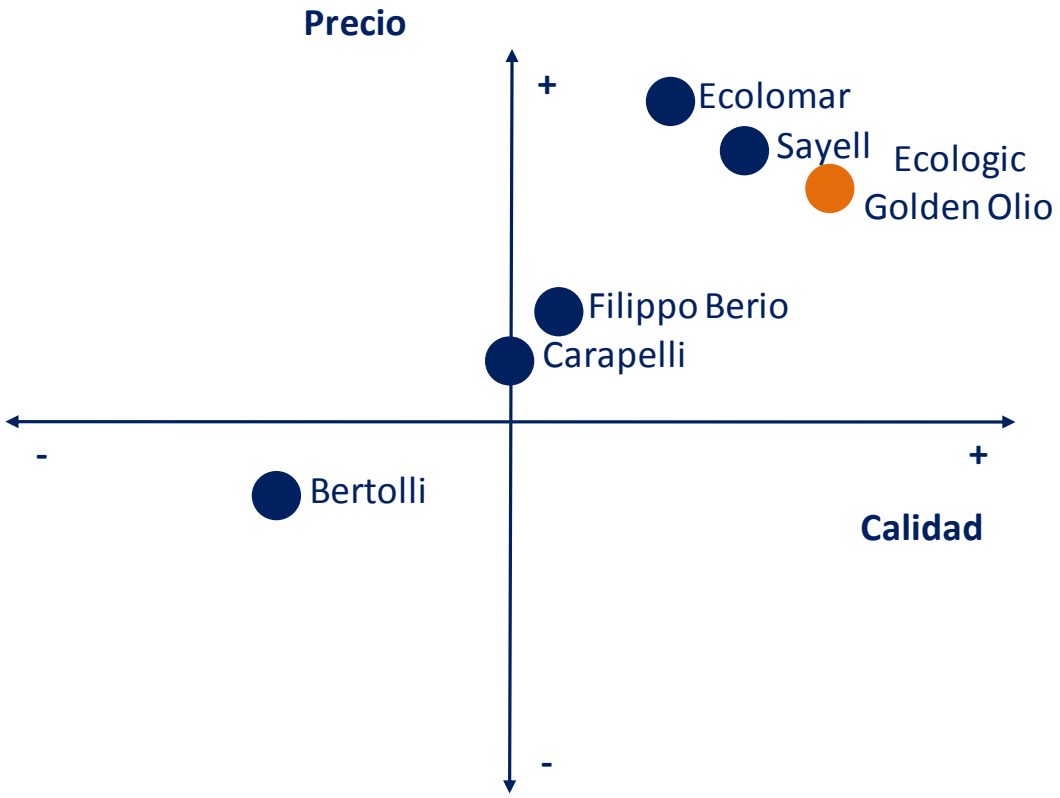
Posicionamiento respecto a la competencia

En primer lugar, hay que decir que, a día de hoy, el aceite de oliva es un producto en crecimiento en Gran Bretaña. Las marcas que tienen más notoriedad son las italianas. No obstante, una vez decidido el segmento en el que la empresa quiere dirigir su oferta, es necesario establecer qué imagen de la misma es deseable que tengan los clientes que lo componen. Esta imagen será siempre un concepto relativo y consiste en definir cómo deseamos que perciban la oferta respecto a las ofertas de los competidores que también actúan en ese mercado o segmento.

Nuestra empresa analizará las características de las marcas posicionadas en el segmento (aceite virgen extra) para establecer nuestro posicionamiento objetivo. De esta forma, la empresa puede ubicar su propia marca en el lugar más adecuado desde el punto de vista de la imagen que desea que tenga el consumidor, así como considerar las marcas competidoras.

Para ello se ha establecido un mapa de posicionamiento del sector de aceite de oliva en U.K tomando las principales marcas competidoras en el estudio.

Mapa de posicionamiento del sector del aceite de oliva Virgen Extra en U.K



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del mercado

Claramente nuestro posicionamiento con respecto a la competencia es un precio sensiblemente inferior al de la competencia de similar alta calidad. Así pues nuestro **negocio** está más **basado en rotación** que en margen.

4.5. PRODUCTO

El producto que comercializamos es aceite de oliva ecológico virgen extra de alta calidad, combinando las técnicas de última generación, para la producción agrícola, con las técnicas artesanales de molienda. Aprovechando la concienciación de los ciudadanos británicos por encontrar una dieta equilibrada que les ha asomado a la dieta mediterránea, con el aceite de oliva como bandera de esta dieta e imagen de grasa saludable, y el valor percibido de los productos naturales y ecológicos, después del impacto que ha tenido en la sociedad inglesa los problemas derivados del consumo de productos alimenticios tóxicos (Carnes contaminadas con EBB).

El producto, aceite de oliva virgen extra ecológico, con un grado de acidez menor de 0,5º va a ser envasado en botellas de 250 ml. Y 500 ml de cristal semiopaco con soporte metálico dorado en el que irán grabada la marca y los detalles de envasado, para lo cual se emplearán únicamente nuestras mejores aceitunas de la variedad arbequina.

Se evitará el filtrado del aceite para que no pierda sus propiedades nutricionales, por lo que tendrá tono más verdoso, de aspecto espeso y granulado. El envasado en cristal opaco no permitirá apreciar el aspecto velado opalescente del producto, ya que puede ser percibido como falta de calidad por un público no entendido.

Atributos propios del producto

El sabor de nuestro aceite es frutado y floral, e intenso, correspondiente a un aceite de oliva virgen extra de alta calidad, cuyo origen es una oliva recolectada en el punto justo de madurez.

Estratégicamente, vamos a diferenciar nuestro producto potenciando sus atributos de forma que sea enormemente atractivo para el consumidor y para el distribuidor. Estos atributos son entre otros la naturalidad y la tradición.

- **Producto Ecológico:** El producto es elaborado en los estándares de respeto al medio ambiente y no utilización de elementos químicos ajenos. Ésta característica del producto va a ser potenciada mediante la inclusión de la palabra “Ecologic” en la marca, apoyo importante al sistema de marca. El consumidor inglés percibe como un gran valor añadido ésta característica del producto debido a lo sensibilizada que está la población ante problemas derivados con productos alimenticios tóxicos.
- **Producto Saludable:** Es saludable su uso regular en la dieta, ayuda a prevenir la arterioesclerosis y el colesterol, previene la oxidación de las células, ayuda a prevenir la hipertensión y es útil en el tratamiento y prevención de algunos tipos de diabetes. Este atributo se potenciará mediante promoción y etiquetado del producto.
- **Producto Gourmet Alta Calidad:** El aceite de oliva virgen extra envasado bajo la marca “Ecologic Golden Olio” es un producto de altísima calidad, para su elaboración se usan las mejores olivas en el punto óptimo de maduración y se cumplen los más estrictos estándares de calidad.
- **Producto Exclusivo:** las propiedades del producto, combinado con su uso en alta cocina le otorgan prestigio e imagen social. Esta imagen de exclusividad se potenciará mediante el packaging y el precio

Atributos de la marca “Ecologic Golden Olio”

La denominación “Ecologic Golden Olio” ha sido elegida después de realizar un estudio de mercado en el país destino del aceite. El nombre es fácil de recordar para el público inglés, evoca el carácter ecológico del producto garantizado por el sistema de producción certificado como tal, evoca la alta calidad del producto mediante un intangible como es, asociarlo a un metal precioso como el oro (me-

diante la palabra “Golden”). También puede asociarse al sol necesario para producir las olivas, materia prima del producto, muy vinculado a los países mediterráneos y que los ingleses añoran tanto debido a su clima. El naming hace referencia al aceite mediante la palabra italiana “olio” dado que la percepción del mercado es que el aceite de alta calidad proviene de las regiones productoras italianas. Muchas de las marcas competencia en el mercado inglés usan nombres excesivamente conservadores, vinculados a la zona, finca o denominación origen del productor, ciertamente poco innovadores, por lo que usar la palabra “Golden” ya de por sí es un elemento diferenciador en la marca.

Lo que hemos buscado con el naming ha sido fijar un pilar muy sólido para la estrategia de packaging y comunicación y a la vez transmitir de una manera asociativa la idea de exclusividad, innovación, alta calidad del producto y carácter ecológico del mismo. Conseguir notoriedad con este nombre supondrá un menor esfuerzo que con un nombre conservador no diferenciado.

Sistema de **Marca “Ecologic Golden Olio”**

“Ecologic Golden Olio”: Es alta calidad, es ecológico, es exclusivo, es oro verde.

El sol del logotipo, evoca vida, luminosidad, naturaleza, salud, atributos que representa el icono y se vinculan al producto. El sol es el responsable de la maduración y de la calidad del aceite.

Los atributos del producto potencian la imagen de la marca, el producto de alta calidad y ecológico apalanca la diferenciación de una marca exclusiva cuyo uso aporta prestigio social.

El packaging apoya la diferenciación del producto y la imagen de marca, el envasado en forma de lingote dorado recuerda el alto valor del producto que contiene, es innovador, apoya a la diferenciación del producto en el lineal y sirve como sólida base a la potencia de la marca.

Atributos del packaging

El envase o la apariencia del producto suponen una información muy importante durante el proceso de consumo y de compra de cualquier producto y particularmente en el caso que nos ocupa, ya que el consumidor Británico necesita una serie de requisitos cuando compra un producto similar. Tenemos que recordar

que el envase tiene una gran influencia sobre las decisiones de compra, fundamentalmente en aquellas categorías de producto en las que la decisión es tomada en buena medida en el punto de venta, como es el caso del aceite de oliva .

El envase que hemos elegido nuestro aceite de oliva es una lata de metal con una parte transparente a los lados que permite ver el producto, es decir el color del aceite de oliva tan valorado por los Británicos. Los envases serán de 250cc y de 500 cc.

El envase será diseñado imitando un lingote de oro y del color del oro.

La etiqueta

Nuestro producto no llevará etiqueta ya que la información estará grabada en la lata. La información que contendrá será:

La marca del aceite “Ecologic Golden Olio”.
El volumen neto.
Dirección y nombre del fabricante.
Origen del producto.
Valores nutricionales.
Código de barras.
Nº de lote y nº de serie.
Fecha de caducidad.

El diseño de la etiqueta lo realizará una agencia de publicidad en España.

Además se va a introducir un texto en inglés donde se hablará del proceso de cultivo y obtención del aceite y las variedades de oliva utilizadas.

Modelo de comercialización

Dentro del modelo de comercialización del aceite de oliva y teniendo en cuenta los distintos escenarios que pueden ser planteados se ha realizado un análisis estratégico con el fin de obtener el modelo de comercialización más óptimo.

Existen varias alternativas estratégicas que se han valorado. En el mapa siguiente se muestran estas alternativas a nivel de inversión necesario y tipo de compromiso estratégico.

Fuente: elaboración propia

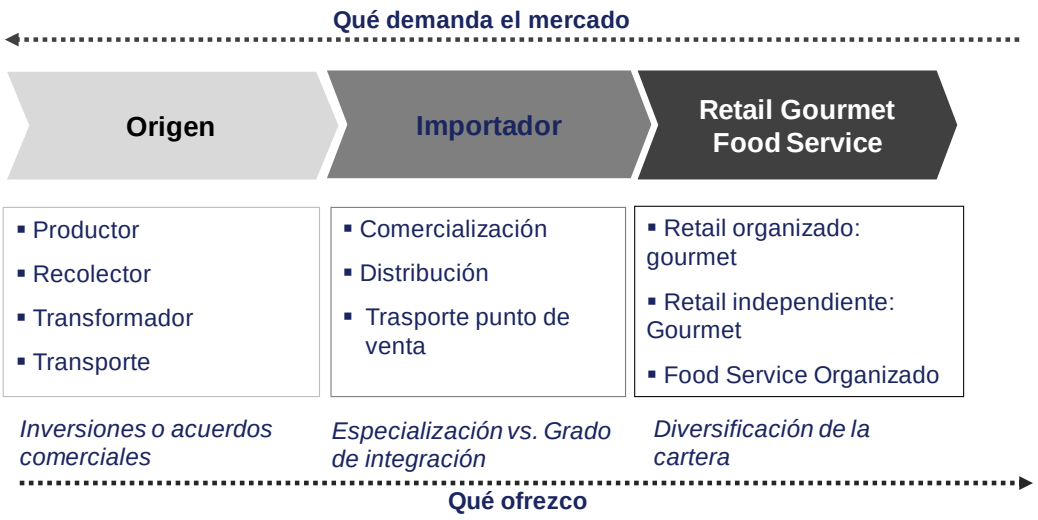
Valorando cada una de las alternativas estratégicas, el modelo más favorable de comercialización para nuestro producto es a través de importadores en el país de destino que gestionen las ventas con su cartera de clientes.

Además se ha analizado en detalle cada una de las alternativas, realizando un mapa cruzado de información donde hemos seleccionado cual es nuestro modelo comercial.

	Retail	Retail gourmet	Food Service	Otras marcas	Surtido	Proceso de transformación	Posicionamiento de la cadena	Margen
Focalizada en gran distribución	✓			✓	Parcial	Baja calidad	Externalización	Bajo
A través de distribuidor / importador		✓	✓		Semi-completo	Alta calidad	Externalización	Medio
Multiple con valor añadido	✓				Parcial	Media calidad	Externalización	Alto
Distribuidora propia en destino		✓	✓		Parcial	Alta calidad	Control 100%	Alto
Concepto integral con explotación de locales	✓				Completo	Alta calidad	Control 100%	Alto

Además se ha tenido en cuenta las necesidades de comercialización del aceite de oliva para atender a las necesidades del cliente objetivo. La alternativa debe ir encaminada a reducir los costes del producto eliminando intermediarios en la cadena de suministro con el fin de favorecer la comercialización.

Nuestro modelo de comercialización del aceite de oliva deberá seguir el esquema siguiente:



4.6. ESTRATEGIA DE PRECIOS

El precio de venta del aceite ha sido estimado según el incremento medio interanual de los últimos años (histórico de precios) y al comportamiento de los precios tanto en origen (España) como en el Reino Unido.

La tendencia de precios se ha calculado en relación a un precio base para el año 2010 de 9,64€ de venta a distribuidor al que se ha añadido un coeficiente corrector de un 1% de incremento para los años siguientes.

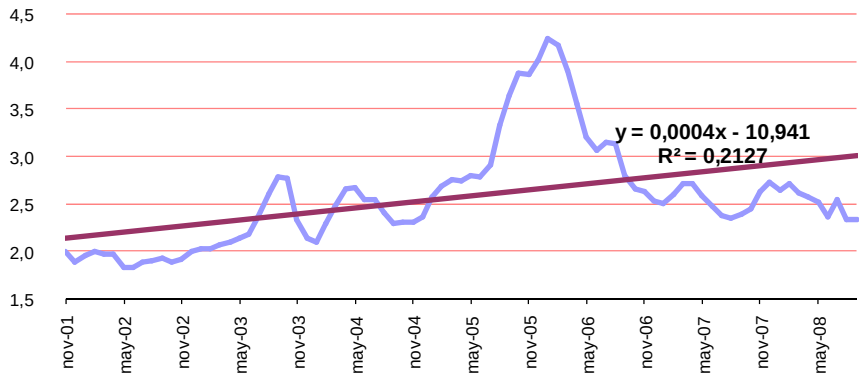
Este precio base se ha estimado a partir de consultas realizadas a expertos del sector en U.K. y al comportamiento de los precios en los últimos años.

A partir de la línea de tendencia se estima un precio medio en el proyecto de 9,74 €/l. El precio en el último año de la proyección es de 9,83€/l., lo que supone un incremento interanual medio de 1%. Para la realización de este cálculo no se ha tenido en cuenta la estimación del IPC, estimado en una media de 2,2%, por lo tanto se ha estimado un escenario moderado con un diferencial entre IPC y precio de venta del 1,2% anual.

Para analizar el impacto de la variación del precio se ha realizado un análisis de sensibilidad sobre esta variable que se detalla en el apartado de análisis de sensibilidad, de esta forma nos permite analizar el comportamiento del VAN y de la TIR respecto a esta variable.

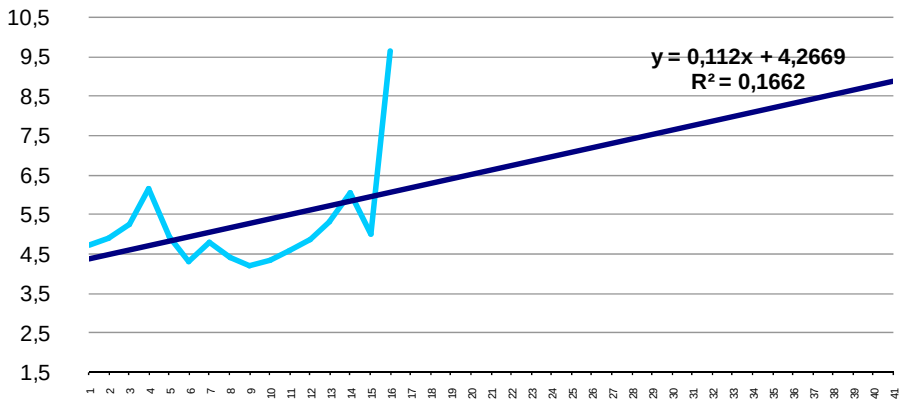
Los gráficos siguientes muestran en primer lugar el comportamiento histórico del precios del aceite de oliva virgen extra en origen España (desde 1990 hasta la actualidad) y posteriormente se muestra la proyección del precio que estimamos según la línea de tendencia para los 10 años siguientes en UK.

Cuadro del comportamiento de los precios del aceite de oliva en origen



Fuente: Poolred

Cuadro del comportamiento de los precios del aceite de oliva en origen



Fuente: Estimación propia

El precio de venta a distribuidor en U.K. será incrementado del margen de este para venderlo al establecimiento gourmet que incrementará el precio igualmente con su margen.

Los productos vendidos a Food service sólo serán incrementados por el distribuidor.

En el cuadro siguiente se muestra el escandallo de precios en la cadena de distribución y los márgenes estimados asociados.

Escandallo de precios del aceite de oliva

	Coste €/litro	Coste £/litro	Coste %
Plantar	0,69€	0,51 £	3,5%
Cuidar / Recolectar	2,11€	1,56 £	10,6%
Transformar	0,93€	0,69 £	4,7%
Transporte de arrastre	0,29 €	0,21 £	1,5%
Margen	7,58 €	5,61 £	28,6%
Precio venta a importador / distribuidor	11,6 €	8,58 £	-
Almacén destino	0,07 €	0,05 £	0,4%
Transporte punto de venta	0,45 €	0,33 £	2,3%
Margen	4,95 €	3,66 £	22,6%
Precio venta tienda o food service	15,65 €	11,58 £	-
Margen	6,26 €	4,63 £	28,6%
Precios venta público	21,90€	16,20 £	-

Fuente: elaboración propia

4.7. COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

El mensaje

El mensaje que se pretende transmitir busca posicionar la marca “Ecologic Golden Olio” en la mente del consumidor asociando el producto con un hábito saludable, con un aceite de gran calidad, sabor y cuerpo.

La diferenciación de las cualidades ecológicas del producto así como la extracción virgen extra son partes clave en este mensaje ya que se pretende marcar la diferencia con otros tipos de aceites y grasas que, si bien, no son competencia directa del producto, si que son muy habituales en la cocina inglesa.

La asociación entre valor y calidad se intenta plasmar desde el color dorado que representa la bondad de las propiedades del aceite virgen extra y a la vez el refinamiento del producto.

Este mensaje pretende llegar a profesionales del sector ecológico, importadores, distribuidores, mayoristas, servicios de catering, comercio al por menor (delis), asociaciones y organismos oficiales.

Acciones promocionales

El objetivo de este plan de medios es tener un impacto altamente positivo en importadores y distribuidores especializados en gourmet, delicatesen y food service. Para esto hemos previsto la presencia en las dos ferias especializadas más importantes del sector el UK. Esta presencia se acompañara de acciones promociónales de impacto muy focalizado que se detallan a continuación.

Nuestra participación en las ferias es importante debido a que gran cantidad de empresas del sector ofrecen sus productos y es la manera de llegar al distribuidor de una manera mas precisa.

Estas acciones de promoción representan un complemento fundamental al esfuerzo comercial que se detalla en el *apartado 10. Estrategia Comercial.*

Las principales ferias a las que asistiremos son:

- ***Natural & Organic products Europe Fair***

  Se trata de la feria más importante del Reino Unido de productos naturales y ecológicos. Es una feria anual que cuenta con unos 600 stands y 6000 visitantes aproximadamente. Está organizada por Diversified Busines Communications, y en ella destaca el espacio de Cocina Ecológica (Organic Kitchen), dedicado a la difusión de la cocina con ingredientes ecológicos.

  Como acciones promociónales se van a realizar las siguientes:

  - **La presencia Ecologic Golden Olio** consistirá en un Stand de 10 m2 en situación de esquina en el que se montarán diversos expositores donde se atenderá al público de forma personalizada por parte del equipo comercial.
  - Adicionalmente **se participará en diversos seminarios** que desarrolla la organización de la feria exponiendo conceptos sobre la innovación del cultivo de olivar y la ventaja competitiva que supone hacer coexistir métodos de producción superintensiva con tratamientos ecológicos.
  - **Se proyectarán en unas pantallas videos de la explotación** y de las labores para su mantenimiento con el fin de fijar visualmente en el público el tratamiento ecológico e intensivo sobre la misma.

- Además está previsto **entregar muestras individuales** de producto a los visitantes del stand así como pequeños cuadernillos con recetas de cocina en los que el aceite de oliva es el protagonista.
- También se aprovechará el **servicio de catering** que ofrece la feria para ofrecer **degustaciones** al visitante.
- Se **presentará la candidatura del producto a los reconocidos premios** de productos ecológicos *The Organic Adwards* que promueve *Soil Association* y cuyo fallo se produce durante la feria.

- **Speciality and Fine Food Fair**

Es la feria más importante del sector delicatessen del Reino Unido. Se trata de una feria organizada por *Fresh RM* que cuenta con más 440 expositores y unos 5.000 visitantes del sector horeca, mayoristas y distribuidores de la que cabe destacar su gran presencia internacional encabezada por España e Italia.

Las acciones promocionales serán similares a las de *Natural & Organic products Europe Fair* y se pueden resumir de la siguiente forma:

- **Patrocinio de Fine Food forum** donde se realizarán demostraciones de cocina magistrales a cargo de los prestigiosos chefs Jean Phillippe Patrono (Fino Restaurant) y José Manuel Pizarro (Tapas Brindisa)
- **Logo de Ecologic Golden Olio en Fine Food Forum Programme** y Carrier bags
- **Sponsor de Great Taste Adwards** y presentación de la candidatura del producto a este premio
- **Inserción de anuncios en la edición previa a la feria de la revista "Fine Food Digest"** que se distribuye a cada expositor y visitante de la feria.

Se repetirán las acciones de proyección de videos, reparto de muestras de producto, degustaciones, etc. comentadas anteriormente.

- **Expoliva, Internacional Fair of Olive Oil and allied Industries**

El mayor evento internacional especializado en olivar y aceite de oliva desplegará su oferta tecnológica y comercial en la Feria Internacional, la transferencia de conocimiento en el Simposium Científico-Técnico, y la promoción y comercialización del aceite de oliva en el Salón EXPOLIVA VIRGEN EXTRA. Ecologic Golden Olio participará en este evento que tiene lugar anualmente en Jaén con acciones promociónales muy similares a las expuestas anteriormente

Adicionalmente, y de forma previa a las ferias, se repartirán de forma gratuita por los establecimientos especializados muestras individuales de producto para que la imagen de marca se vea mucho más reforzada durante las mismas ocasionando un primer impacto visual.

Presupuestos de comunicación

Cuadro presupuestario de gastos promocionales año 1

Concepto \ Evento	Natural & Organic Products Fair	Fine Food Fair	Expoliva	Otros	Total (€)
Stand	4.619 €	4.048 €	3.000 €		11.667 €
Sponsors	3.500 €	3.000 €	2.000 €		8.500 €
Demostraciones profesionales	1.500 €	1.500 €	- €		3.000 €
Expositores y material	900 €	900 €	900 €		2.700 €
Muestras de producto	3.000 €	2.500 €	2.500 €		8.000 €
Papelería y cartelería	600 €	600 €	600 €		1.800 €
Publicidad en publicaciones	- €	1.500 €	500 €		2.000 €
Videos promocionales				2.000 €	2.000 €
Página Web				3.000 €	3.000 €
Total (€) anual	**14.119 €**	**14.048 €**	**9.500 €**	**5.000 €**	**42.667 €**

Fuente: elaboración propia

Las cifras que se muestran en la tabla se refieren a cada uno de los ejercicios promocionales, es decir que son anuales. Tanto los videos promocionales como la página Web son gastos fijos pero consideramos conveniente la previsión de gastos de actualización y mejora ya que son fundamentales en la imagen de la empresa.

Los plazos y fechas vienen condicionados por las entidades organizadoras de las ferias. De forma aproximada los eventos tendrán lugar en las siguientes fechas:

Cuadro resumen de ferias y fechas

Evento	Especialidad	Ubicación	Fecha
Natural & Organic products Europe Fair	Productos naturales y ecológicos	U.K.	Abril
Speciality and Fine Food Fair	Gourmet	U.K.	Septiembre
Expoliva	Aceite de oliva	ESPAÑA	Mayo

Fuente: elaboración propia.

Página Web de la empresa

Se desarrollará una página Web donde primará el diseño de interacción. Constará de un área abierta al público donde se expondrán todos los contenidos de producto, videos promociónales y artículos técnicos.

http://www.goldenolio.com/

A continuación se muestra la pantalla de inicio de la página web.

4.8. DISTRIBUCIÓN

Relativo a la estrategia de distribución y teniendo en cuenta en nuestro producto va destinado a tiendas gourmet y food service de alta calidad, se ha elegido acudir a diferentes distribuidores en lugar de buscar un acuerdo de exclusividad debido a que si esto era así el mercado forzaba a dejar la marca de lado para etiquetar con la marca gourmet del distribuidor.

De esta forma el público objetivo se centra en importadores y distribuidores situados en territorio Británico.

A la finalización de la primera campaña promocional (prevista para el año 2013) en la que las ferias son fundamentales, se considerará poco satisfactorio un resultado inferior a siete clientes que cubran el territorio Británico. Si esto es así se revisará la estrategia comercial y de distribución.

A continuación se detallan las pautas habituales de la distribución de este tipo de productos en el Reino Unido, y que justifican las decisiones estratégicas que se han planteado

El distribuidor

La práctica común para distribuir productos en el sector gourmet y food service en el Reino Unido es entrar en contacto con los importadores especializados en el sector. Estos importadores son los que entran en contacto posteriormente con los detallistas, ya sea con las grandes cadenas o con los pequeños establecimientos y con los establecimientos de food service.

Es preciso señalar que las grandes cadenas detallistas cuentan con compradores de producto gourmet. Sin embargo para un productor suele ser muy difícil tratar con estos compradores, ya que estos últimos tienen mucha más capacidad de negociación. Por lo tanto, para una empresa española es mucho más recomendable tratar con los importadores primero, ya que además, estos, debido a su conocimiento del mercado serán capaces de orientar a la empresa española hacia el canal más adecuado para sus productos.

Estos importadores no solo tratan con las grandes cadenas detallistas, sino que también se encargan de tratar con los pequeños establecimientos gourmet y con otros canales como el canal HORECA.

Dentro de nuestra estrategia comercial de distribución y teniendo en cuenta el periodo de maduración de nuestro olivar, no se han definido aún los importadores / distribuidores con los que trabajaremos. Sin embargo hemos establecido contacto con los principales y las respuestas de colaboración han sido favorables.

Las funciones del distribuidor serán las siguientes:

- Partner de nuestra marca en U.K.
- Almacenaje de la mercancía en U.K.
- Gestión comercial con sus clientes y penetración en nuevos clientes.
- Distribución del producto en puntos de venta.
- Representante de nuestro producto y recepcionista de quejas e incidencias.

4.9. ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial que se va a seguir está en función del conocimiento del mercado Británico que tiene nuestra empresa.

La estrategia comercial que se va a seguir es la de selección de Importadores / distribuidores que cumplan los criterios comerciales definidos por nuestra empresa, es decir.

- Venta no exclusiva del producto.
- Cobertura geográfica Británica.
- Target definido como Gourmet o food service.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa no quiere perder el control del mercado se va a colaborar con una empresa especializada en outsourcing de gestión comercial a través de la gestión de Key Account que seguirán la actividad comercial junto con la empresa Importadora / distribuidora.

Esta empresa de outsourcing, reportará semanalmente la actividad comercial que realizan los importadores / distribuidores y apoyarán el mantenimiento y control de los clientes en el territorio Británico de manera permanente.

Para la fuerza de venta, se contará con el equipo siguiente:

Cuadro de necesidades comerciales en U.K.

(Nº de personas destinadas a la gestión comercial)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Key Accounts Managers	2	2	2	3	3	3	3	3

Fuente: Tactyc España

La empresa que dará este soporte será Tactyc, que posee gran experiencia en el sector de la alimentación en Europa.

El perfil de los Key Accounts Managers será un perfil semi-junior teniendo en cuenta las competencias necesarias y las responsabilidades.

El coste de subcontratar el servicio comercial será de 5.000€ al mes por cada Key Account Manager más un 3% de las ventas realizadas a los clientes que supervisen.

5. PLAN DE OPERACIONES

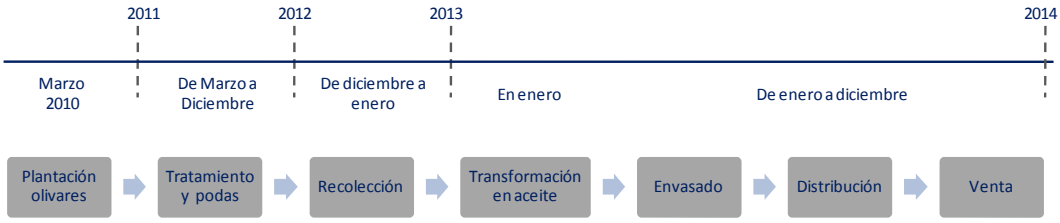
Durante los tres primeros años tras la plantación hasta la primera recolección de aceituna, la operativa de la empresa se centrará en el cuidado de la plantación, intensificar la relación comercial con los futuros clientes (captación de distribuidores y negociación de acuerdos) y el posicionamiento del producto en la mente del futuro consumidor vía la publicidad y promoción anteriormente detallada en el plan de marketing.

5.1. Descripción de los procesos

Se prestará especial atención en la descripción de los procesos operativos al hecho diferencial del negocio de estar basado en un modelo de agricultura ecológica.

En el siguiente diagrama puede verse un resumen de los procesos a realizar desde la plantación del olivar hasta la venta del aceite de oliva:

Diagrama del proceso completo



Fuente: elaboración propia

La agricultura ecológica es un sistema de producción agrario basado en el fomento de la fertilidad del suelo empleando para ello métodos que no contaminen el medio ambiente y obteniendo como resultado productos de alta calidad libres de contaminantes químicos. En el ámbito legal, la producción ecológica está regulada por el reglamento europeo CEE 2092/91.

Esquema de la plantación agrícola

Se realiza a continuación una breve descripción de cada uno de los procesos a realizar en la plantación del olivar, cubriendo en los tres primeros procesos el acondicionamiento del terreno y plantación de árboles (coste no recurrente), y en los siguientes los procesos anuales de mantenimiento y recolección de la aceituna (costes recurrentes).

- Instalación de sistema de riego y acondicionamiento de caminos de servicio:
    - Las tuberías de la red de riego habrán de enterrarse antes de la plantación. Irán conducidas en zanjas de 1 m de profundidad y so-

bre una capa de arena fina que evite daños por el paso de la maquinaria sobre ellas.

- Los caminos de acceso ya existentes se compactarán con un rulo. No se contemplan otras medidas de estabilización y estructuración del camino ya que el coste sería muy elevado y las necesidades de los caminos se limitan a maniobras de maquinaria agrícola.

▪ Acondicionamiento del terreno. Generalmente se acepta que los rendimientos de la producción ecológica son menores que los de la convencional. Sin embargo, la reducción del rendimiento puede ser muy pequeña o incluso no darse con una correcta adecuación del terreno y si la intensidad de las labores y tratamientos anteriores en el mismo (aplicación de fertilizantes, plaguicidas y herbicidas químicos) ha sido baja.

  En nuestro caso, para la adecuación del terreno a un nuevo cultivo de olivar ecológico superintensivo en régimen de regadío las labores a realizar son las siguientes:

  - Mejorar la infiltración del agua, la aireación y el desarrollo de las raíces, además de limpiar la tierra de restos de raíces, piedras y larvas de insectos.

  - Subsolado. Fragmentar los horizontes más profundos, rompiendo la cimentación y facilitando la penetración de las raíces y el drenaje del agua.

  - Despedregado. Retirar las piedras de mayor tamaño que afloren a la superficie a causa de la labor de subsolado.

  - Abonado de fondo. Sus objetivos son activar la formación de suelo de calidad, inactivar los efectos de los posibles plaguicidas utilizados con anterioridad y mejorar la disponibilidad de agua y nutrientes para las plantas. Debe realizarse con materia orgánica cuyas fuentes principales son el estiércol, los resto de poda y el *compost*.

  - Arado. Mezclado y aireación de la tierra.

  - Rulado. Cohesionando del terreno para evitar el ahuecamiento y mejorar el posterior contacto de las raíces con el suelo y la retención de agua del mismo.

No serán necesarias tareas de nivelación del terreno o drenaje al tratarse de un suelo bien drenado que no muestra síntomas de encharcamiento.

Por último será necesario un replanteo y marqueo que consiste en señalar en el campo el emplazamiento definitivo de cada árbol. En nuestro caso bastará con marcar los lineales de la plantación.

Plantación del cultivo.

Una vez señaladas las líneas de plantación se procederá a la apertura de los hoyos y la plantación de los olivos junto a la colocación y su atado al tutor o guía.

La fecha más apropiada para realizar la plantación será finales de febrero o principios de marzo, de manera que las heladas no causen graves daños en las plantas, que al principio son muy sensibles al frío.

La plantación se realizará mediante una máquina plantadora que realiza en la misma pasada, la colocación de la planta, el tutor y la tubería portagoteros. Inmediatamente después de la plantación se atarán manualmente los árboles a los tutores.

Transcurridas dos o tres semanas de la plantación se procederá a reponer las plantas que no hayan agarrado en el suelo y que por lo tanto se hayan secado o presenten síntomas claros de debilidad. El porcentaje de estas plantas no debe ser superior al 5% que es lo que se estima como aceptable en una plantación de estas características. Esta tarea de reposición se realizará de manera manual.

Poda de producción y destrucción de restos

Es más conveniente realizar una poda ligera cada año que una poda más severa cada tres o cuatro años, de este modo se reduce el exceso de producción y se permite al árbol acumular reservas para las cosechas siguientes, con lo cual se elimina o disminuye la vecería.

La poda se realizará en los meses de febrero y marzo, tras la cosecha, y se reducirá a la eliminación de las ramas que molesten para la recolección automática del próximo año o alcancen un vigor excesivo, las llamadas podas de aclareo. Se realizará a mano recurriéndose a la de poda mecánica para rebajar las copas de los árboles tanto en altura como en anchura a los 5 o 6 años de la plantación, cuando los problemas de sombramiento comiencen a aparecer.

Los restos de poda se destruirán para evitar la proliferación de plagas de la madera mediante la trituración con un apero específico suspendida en el tractor. Su transformación posterior en abono orgánico puede ser una opción a valorar.

Protección de la plantación. Seguro Agrario

El cultivo del olivo, en condiciones de agricultura ecológica, dispone de pocas alternativas para la lucha contra las plagas salvo fortalecer los propios mecanismos naturales de defensa como son la resistencia interna del olivar y el control natural de organismos beneficiosos que se encuentran en el olivar (hongos, insectos, aves, etc.).

Debido a que en la plantación ecológica no se pueden utilizar productos químicos, ha sido necesario buscar nuevas estrategias para su control, siendo de uso común los siguientes productos y técnicas permitidos en agricultura ecológica en el caso de aparición de alguna enfermedad o plaga:

Cuadro de plagas y prevenciones

Plaga/Ataque	Prevención
Mosca del olivo (Bactrocera oleae)	Trampeo masivo con feromonas / Caolín
Polilla del olivo (Prays oleae)	Tratamientos con Bacillus thuringiensis
Cochinilla (Saissetia oleae)	Aclareos y tratamientos con aceite mineral
Repilo (Spilocaea oleagina)	Podas de aclareo y tratamientos con cobre
Negrilla (Capnodium elaeophilum)	Aclareos y tratamientos con azufre

Fuente: Olivar ecológico. Servicio de asesoramiento a los agricultores y ganaderos ecológicos. Junta de Andalucía

Para el ataque o plaga más frecuente, la de la mosca del olivo, ninguno de los tratamientos actuales a base de feromonas presenta una eficacia total siendo importante el nivel de aceituna picada que oscila entre un 9% y un 18% en el momento de la recolección dependiendo de la intensidad de la plaga. En los años 2003 a 2006 se realizaron varias campañas de ensayos utilizando caolín como película protectora de origen mineral, las cuales han arrojado importantes mejoras en el porcentaje de cosecha dañada bajando a valores entre un 2 y 5% para el caso de la variedad arbequina.

En la actualidad el uso de caolín como producto fitosanitario todavía no está regulado en Europa, aunque sí su utilización como protector contra “golpe de sol” y estrés térmico, por lo que puede ser utilizado con un uso preventivo adicional en relación a la plaga de la mosca del olivo. Estos tratamientos de caolín se realizarán con un pulverizador hidroneumático, debiendo reponerse la protección tras lluvias que provoquen el lavado de la misma sobre el fruto

Las trampas de feromonas consisten en una bolsa o botella de polietileno normalmente de color verde, para que actúe como atrayente cromático, que se rellenan con una disolución de fosfato diamónico al 3%. Normalmente se instalan a razón de 1 trampa cada 2 olivos reforzando los árboles del perímetro con una trampa por olivo.

Adicionalmente a las plagas, las fisiopatías o trastornos más frecuentes en el olivo se producen por diversos factores tales como:

- Demasiado riego o falta del mismo.
- Calor, sequedad, heladas, viento y granizo.
- Envejecimiento natural.
- Vecería o alternancia en los volúmenes de la cosecha.
- Carencias de nutrientes o exceso de estiércol.
- Suelo inadecuado y/o salino.

- Poda incorrecta.

La mejor arma contra estas amenazas y las enfermedades del olivo, aún más tratándose de cultivo ecológico, es la prevención. Entre las prácticas que se utilizan para la prevención de enfermedades están:

- Elegir terrenos y variedad de plantas adecuadas con reducido efecto de vecería.
- Mantener un buen nivel de fertilidad del suelo.
- Introducir plantas que sirvan de refugio a organismos beneficiosos (cubiertas vegetales).
- Podas de aclareo que reducen la vecería.
- Evitar daños en las plantas por donde puedan entrar las bacterias (poda, rotura de ramas, etc.).
- Destruir las plantas muy afectadas: No abusar del riego y reducir en lo posible el laboreo.

A pesar de que se tomarán todas las medidas anteriores para la protección de la plantación, como cualquier otra explotación agrícola, el olivar y la producción anual está expuesta a riesgos meteorológicos no controlables, por lo que se hace necesaria la contratación de un seguro agrario.

La modalidad de seguro agrario más acorde a nuestro proyecto es el seguro de explotación o de rendimientos, mediante el cual se cubre la producción de aceituna frente a cualquier adversidad climática, incluyendo los daños de incendio y fauna silvestre. Este tipo de seguro incluye garantías tanto a la producción como a la plantación.

La garantía a la producción del seguro está establecida como un porcentaje de la producción media de la plantación, (número de kilos de aceituna por árbol declarado por el asegurado), y es del 100% para daños producidos por el pedrisco, y del 70% para el resto de adversidades climáticas como sequía o heladas.

En lo relativo a las garantías sobre la plantación, el seguro cubre la pérdida de capacidad productiva de la plantación, ocasionada por la muerta de las distintas partes vegetativas del árbol, debido a cualquier tipo de adversidad climática o incendio, excepto por sequía, con un importe del 300% del valor de las plantas afectadas.

Fertilización.

La fertilidad del suelo es la base para producir de manera ecológica. La adición de materia orgánica es muy importante tanto para nutrir al olivo como para mejorar el suelo. Las principales fuentes de materia orgánica que se pueden utilizar son: el estiércol, los restos de poda y el compost. Además existen correctores minerales autorizados en agricultura ecológica como las rocas naturales fosfatadas y potásicas. Éstas últimas son especialmente importantes ya que el olivo demanda gran cantidad de potasio.

Algunos ejemplos de fertilización equilibrada en un olivar ecológico son: 9.000 kg/ha de estiércol ovino; 2.500 kg/ha de composta de alpeorujo o bien 4.500 kg de estiércol ovino y 100 kg por hectárea de sulfato potásico.

Para el caso de disponer de almazara, utilizar el alpeorujo compostado es la mejor solución desde el punto de vista ambiental, ya que por un lado se aprovechan los residuos de la extracción del aceite y por otro se obtiene una fuente barata de materia orgánica muy adecuada a las necesidades del olivar.

Para el compostaje se mezcla el alpeorujo con alguna materia seca que reduzca la humedad y facilite la aireación (restos de poda) y posteriormente con algún activador de la fermentación como estiércol o compost ya madurado.

Riego

Como se ha comentado en el apartado de protección de la plantación, es vital para la marcha de la plantación la correcta toma de decisiones en lo que respecta a las aportaciones necesarias de agua a lo largo de la vida de la misma. Para ello será necesaria la realización periódica de medidas del contenido de humedad en el suelo mediante una red de sondas instaladas en el terreno.

A partir del mes de Agosto, se empezará a restringir el aporte hídrico con el fin de parar gradualmente el crecimiento vegetativo y acelerar el endurecimiento de la madera de manera que las primeras heladas no afecten a brotes excesivamente tiernos.

Recolección.

Debe realizarse en el momento óptimo de maduración del fruto. Para la determinación de este momento óptimo existen diferentes parámetros como evolución de lípidos, coloración, variación de los ácidos grasos, etc.

Por su sencillez y buenos resultados uno de los más utilizados es el color del fruto. El denominado índice de madurez, aconsejado por la mayoría de los expertos, diferencia entre 8 clases de aceituna en función del color que hayan adquirido y determina su estado de madurez:

Clase 0 Piel verde intenso.
Clase 1 Piel verde amarillenta.
Clase 2 Piel verde con manchas rojizas en menos de la mitad del fruto.
Clase 3 Piel rojiza o morada en más de la mitad del fruto.
Clase 4 Piel negra y pulpa blanca.
Clase 5 Piel negra y pulpa morada sin llegar a la mitad de la pulpa.
Clase 6 Piel negra y pulpa morada sin llegar al hueso.
Clase 7 Piel negra y pulpa morada totalmente hasta el hueso.
Fuente: El cultivo del Olivo

Para olivares con desarrollo normal del color, el aceite se encuentra totalmente formado cuando el índice de madurez de una muestra representativa alcanza

valores aproximados de 3.5, momento en el que la mayoría de los frutos están en clase 2 y 3, algunos tienen piel negra (clase 4 o superior) y pocos están todavía de color verde amarillento (clase 1).

Debido a la temprana maduración de la variedad arbequina la recolección será, dependiendo de los años, entre los meses de diciembre y enero.

La recolección de nuestro cultivo se hará de forma mecanizada, de manera que además de obtener una reducción de los costes de recolección permite que ésta sea realizada en momento justo de maduración de la oliva gracias a la mayor rapidez en la cosecha. Esta recolección mecanizada se realiza mediante unos tractores que pasan por encima de los olivos y mediante un método de succión recolecta la aceituna introduciéndola en un depósito del propio tractor sin tocar el suelo, lo que minimiza o incluso anula la fase de lavado del fruto, repercutiendo en una bajada de costes y mejora de la calidad.

De acuerdo a los estudios efectuados en plantaciones agrícolas de olivar super intensivo y a los históricos del sector nuestra plantación podría llegar a producir en un escenario moderado hasta 6.900 kg de aceituna por hectárea.

Otra de las ventajas adicionales de este sistema es el bajo porcentaje de derribo del fruto, es decir la cantidad de aceituna que se cae al suelo y por lo tanto se estropea. Las pérdidas tanto por el porcentaje de derribo como por la aceituna residual que se queda en el árbol suelen suponer pérdidas inferiores al 8%.

El cuadro siguiente muestra las estimaciones de volumen de recolección para los años de duración del proyecto.

Cuadro del volumen de aceituna recolectada

Año	Producción de Aceituna (kg/hec)	Aceite comercial anual (toneladas)
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	4200	254
5	5100	309
6	6200	375
7	6700	406
8	6900	418
9	6900	418
10	6900	418

Fuente: elaboración propia

Como puede verse se prevé alcanzar la máxima producción correspondiente a las 500 htas de olivar explotadas en el cuarto año de producción (año 7 del proyecto). Previamente a alcanzar este punto y, en función de las ventas obtenidas en los años precedentes se tomará la decisión de adquirir y acondicionar nuevos

terrenos para seguir aumentando la oferta de nuestro producto de manera acompasada a cómo lo haga la demanda, si fuese el caso.

Para el análisis de rentabilidad a 10 años de este proyecto y en lo que respecta al volumen de aceite producido se considerará el escenario indicado en la tabla anterior, y que cada año se consigue vender toda la producción. Este hipótesis es realista a la luz de lo obtenido en el estudio de mercado.

Proceso en la almazara

Se describen a continuación los procesos a realizar desde la llegada de la aceituna a la zona de recepción en la almazara hasta el envasado final del aceite de oliva virgen extra ecológico de alta calidad.

- **Recepción:** se realiza mediante una única tolva a la entrada de la almazara en la que se depositan las aceitunas recolectadas procedentes de los tractores-cosechadoras (recolección al vuelo, sin tocar el suelo). El procesado de la aceituna debe realizarse dentro de las 24 horas siguientes a su recepción para que el aceite obtenga unas óptimas propiedades organolépticas.

- **Limpieza, lavado y secado de la aceituna:** El lavado de la aceituna afecta a una menor capacidad de extracción del aceite debido a la adhesión de agua a la pasta de molturación. Para conseguir una óptima calidad del mismo se hace necesario una buena fase de secado, reducir el lavado o incluso no lavar la aceituna.

  En nuestro caso de olivar ecológico (libre de contaminantes químicos) y con procedencia de la aceituna del vuelo, se puede obviar o reducir significativamente la fase de lavao del fruto lo que complementado con una buena etapa de secado repercutirá en una mayor calidad del aceite obtenido.

- **Selección de la aceituna:** El efecto de un alto porcentaje de la aceituna dañada por plagas como la mosca del olivo es una reducción de la calidad del aceite pues aumenta su grado de acidez. Así pues, para preservar la alta calidad de nuestro aceite se hace necesario un proceso de selección del fruto previo a la molienda.

  En global se estima en un 15% la merma en el volumen de producción debida a este proceso de selección de la aceituna. Desde un punto de vista económico, esta merma puede ser compensada parcialmente por la venta de la aceituna desechada para la elaboración de aceite de inferior calidad.

- **Pesada y toma de muestras:** Tras la selección se pesa el volumen de aceituna y se analiza para establecer los parámetros adecuados en la fase de molturación. En el análisis de muestras realizado por el laboratorio se determina el rendimiento graso, la acidez y el nivel de humedad de la aceituna.

- **La molienda o molturación:** Se debe moler la aceituna lo antes posible para que no pierda calidad no siendo aconsejable un almacenamiento superior

a las 24 horas desde su preparación. Se controla el grado de la molienda mediante el tamaño de las perforaciones en la criba del molino. Se utilizarán cribas gruesas para el principio de campaña que se irá reduciendo según esta avance y disminuya el contenido graso de la aceituna.

El factor clave a controlar en este proceso es el tiempo de molturación para evitar pérdidas de aroma del aceite.

- **Batido:** proceso en el que se bate la pasta obtenida de la molturación en una tolva para favorecer la separación del aceite (fase líquida) de la fase sólida de la mezcla. El factor clave a controlar es la temperatura de la mezcla (temperatura ambiente en nuestro proceso de alta calidad).

  Para la obtención de la máxima calidad del aceite, tanto la **molturación** como el **batido** debe realizarse **en frío**, lo que reduce bastante el rendimiento graso de la aceituna (del 22% al 16%), aunque se conservan intactas todas sus propiedades organolépticas y su contenido en ácidos grasos beneficiosos para la salud.

- **Centrifugado y filtrado:** El centrifugado tiene por objeto la separación final del aceite de la fase sólida de la pasta, su posterior tamizado y la separación de la parte acuosa.

  La última etapa del proceso de obtención del aceite es un filtrado para la eliminación de posibles impurezas y su abrillantado consiguiendo el tono cristalino característico. Se debe eliminar en lo posible este proceso de filtrado pues reduce sensiblemente las propiedades al aceite, y aplicar sólo en aquellas partidas donde sea estrictamente necesario.

- **Almacenamiento en depósitos:** Es fundamental una correcta conservación del aceite para preservar su calidad atendiendo a los factores luz, temperatura y aire en su almacenamiento.

  Los depósitos adecuados son de aluminio deben estar tapados para preservar de la luz y del aire, y se deben hacer trasiegos frecuentes siempre por las bocas inferiores de los depósitos para evitar fermentaciones y malos olores procedentes de las decantación de impurezas del propio aceite.

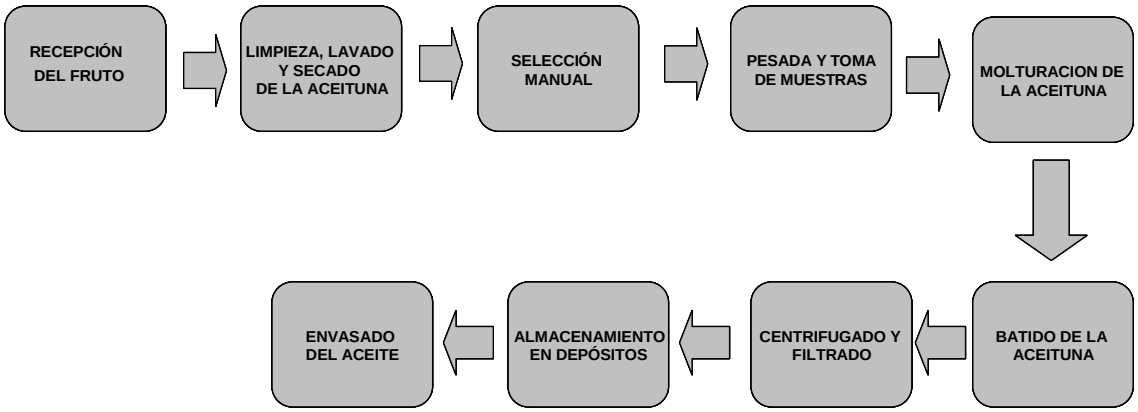
  La temperatura del aceite se debe controlar para que esté siempre entre 15 y 20ºC.

- **Envasado y etiquetado:** El envasado y etiquetado se realizará siempre bajo pedido, siendo las dos posibles presentaciones para su comercialización las botellas de 500 y 250 ml.

  En la fase de embotellado y etiquetado se deben cuidar al máximo las condiciones higiénicas de la zona y del manipulador. El envase debe quedar perfectamente precintado.

Tras el embotellado se deben cuidar las condiciones de almacenaje del aceite ya envasado conservándolo hasta su envío a destino en un lugar fresco, no en contacto con el suelo y preservado de la luz.

Diagrama del proceso en la almazara



Fuente: elaboración propia

5.2. Distribución en planta. Medios operativos.

Se detallan en este apartado las características principales de la plantación del olivar, la maquinaria asociada para su cuidado y la edificación de la almazara incluyendo la maquinaria y los equipos necesarios para el desarrollo del proceso productivo en su interior.

En el último punto de este apartado se incluye en formato diagrama el flujo del proceso productivo desde la recolección hasta el envío del aceite ya envasado, identificando las distintas mermas de producto surgidas a lo largo del ciclo productivo.

Plantación agrícola

- **Ubicación y descripción del olivar**

La parcela de partida para su posterior conversión a olivar superintensivo ecológico, con una extensión de 500 Ha, se encuentra ubicada en el municipio de Almendralejo, Badajoz (Extremadura) en un 80 %, mientras que el 20% restante de su superficie pertenece al municipio de Mérida, Badajoz.

Se trata de una ubicación privilegiada entre las localidades de Torremejía y Almendralejo en la provincia de Badajoz. La finca se sitúa en el margen izquierdo de la autovía Ruta de la Plata A-66 a 3,5 Km. de Almendralejo.

En los alrededores de la parcela dominan las explotaciones de olivar tradicional así como la vid y otros cultivos de secano. La parcela tiene en todos los casos una pendiente inferior al 8%, lo que la hace muy apta para la mecanización de la explotación. Además la facilidad de acceso a la autovía hace óptima esta ubica-ción teniendo en cuenta criterios logísticos.

Se adquiere la parcela en régimen de alquiler por 10 años. El tamaño de la misma se ha definido en función de la previsión de ventas de aceite establecidas en el plan de marketing y comercial, basada en una producción media por hectárea y unas mermas de producto estimadas a lo del proceso ciclo de producción.

Se trata de una parcela idónea por su suave orografía lo que hace que no sean necesarias labores de nivelación ni de drenaje del terreno. Adicionalmente, llevan años sin realizarse labores sobre la misma lo que facilita su transformación a cultivo ecológico por la ausencia de fertilizantes y plaguicidas químicos, lo que redunda en un mejor nivel de fertilidad del terreno y por tanto un mayor rendimiento en las primeras cosechas.

Respecto a la variedad y densidad de árboles se utilizará arbequina en la totalidad de la plantación con una densidad de 1.000 árboles por hectárea. Los criterios para la selección del tipo de aceituna han sido:

- Vigor reducido de la planta lo que la hace muy recomendable para plantaciones intensivas y superintensivas.
- Variedad muy resistente al frío.
- Baja vecería.
- Precoz entrada en producción y alta productividad.
- Buen rendimiento graso (20-22%)
- Calidad organoléptica del aceite excelente.

Como única deficiencia indicar que la arbequina tiene un tamaño medio de fruto reducido (1,9 gramos) lo que dificulta un poco su recolección al vuelo. Tiene una relación de pulpa/semilla de 5,6 y una relación de 4,7 entre ácidos grasos insaturados y saturados.

La extensión total de la parcela (500 Ha) corresponde a la unión de varias parcelas contiguas. Se ha hecho la consulta descriptiva y gráfica de datos catastrales de bienes inmuebles de naturaleza rústica a través de la Oficina Virtual del Catastro. Las referencias catastrales son las siguientes:

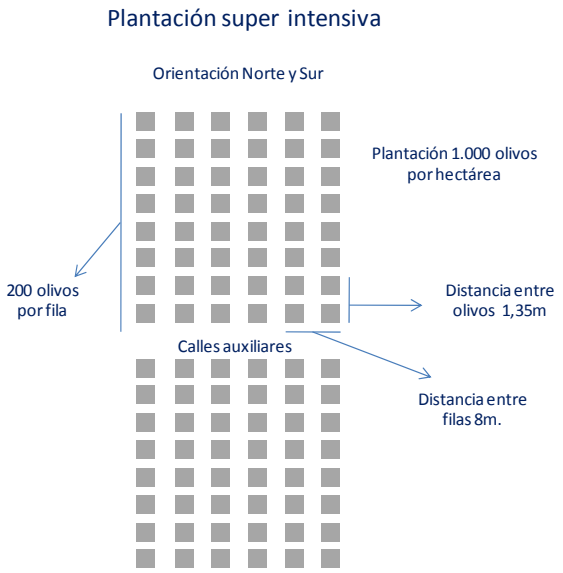
06011A011000830000QU
06011A011002460000QB
06011A011002910000QF
06011A011003100000QA
06083A058003590000ZK
06083A058003970000ZX

- **Layout**

La plantación agrícola está distribuida de manera que pueda ser lo más operativa posible. Para ello se ha diseñado un marco de plantación de 1,35m x 8m, lo que supone la plantación de 1.000 olivos por hectárea.

La plantación debe disponer de calles que permitan el paso de los tractores de laboreo y calles auxiliares que permitan el acceso a otros vehículos.

A continuación se muestra un plano orientativo del diseño de la plantación.



La almazara

Se incluyen en este apartado el detalle de la distribución en planta de la almazara así como el listado de las máquinas y equipos necesarios para la obtención y control del aceite.

La almazara y su maquinaria se han dimensionado para la máxima producción de aceituna correspondiente a las 500 hectáreas de olivar en régimen superintensivo, lo que corresponde a una cantidad máxima estimada de 3.400 toneladas de aceituna.

La maquinaria seleccionada para el procesado es un sistema continuo de procesado del fabricante italiano PIERALISI. El modelo seleccionado (SC-SPI-111) tiene una capacidad de procesado de 2.500 kg de aceituna por día, lo que nos permite, trabajando a **triple turno**, procesar toda la cosecha de un año de máxima producción en unos **56 días**.

Por su parte, la capacidad de recolección de las máquinas cosechadoras es mayor que la de procesado de la almazara, motivo por el cual es suficiente trabajar un único turno en la recogida para garantizar una cosecha diaria de 60Tn. La cantidad de aceituna recogida a lo largo de un mismo día no puede exceder de estas 60Tn por ser ésta la máxima cantidad de aceituna que la almazara puede procesar en las 24 horas siguientes a su recolección.

En el anexo II puede verse una propuesta de distribución en planta de la almazara identificando la zona de procesado, almacenes, laboratorio y oficinas.

La zona de almacenes, con una dimensión total de 650 m2 aprox., se encuentra ubicada dentro del propio edificio de la almazara. La zona restante del edificio, destinada a la extracción del aceite y ubicación del laboratorio y oficinas tiene una dimensión aproximada de 700 m2.

El anexo III recoge un listado de la maquinaria y equipos necesarios para el correcto equipado de la almazara.

La almazara deberá estar construida en el año 3 del proyecto, es decir cuando se llegue a la primera recolecta importante estimada para el año 2012/2013. Emperezará por tanto a ser construida 1 año antes con el fin de que esté operativa para el momento de la recolección de la aceituna.

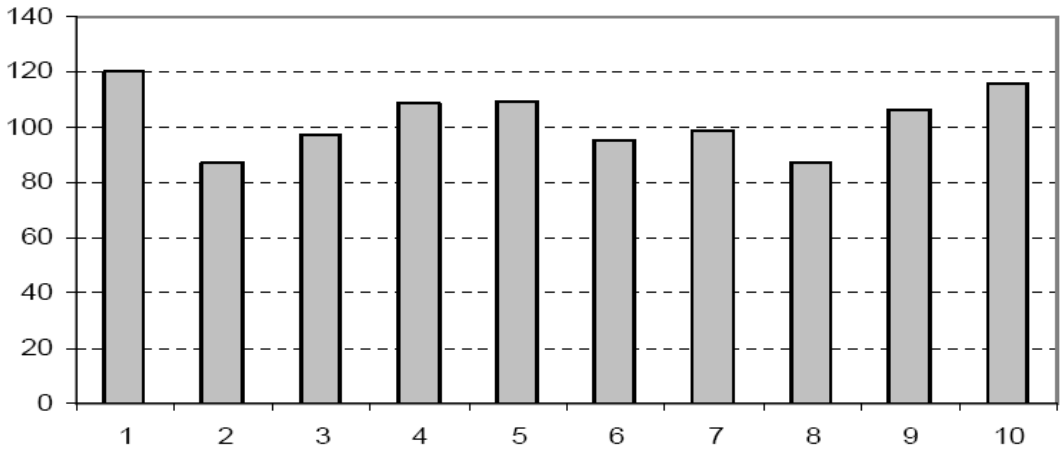
Diagrama de flujo del proceso. Mermas. Productividad ecológica.

En el anexo IV puede verse un diagrama de flujo de proceso que recorrido aguas arriba en el proceso productivo nos indica el origen, incluyendo mermas de producto, de la cantidad de aceite estimada como ventas potenciales en el plan de marketing.

En este punto es necesario hablar de la productividad de un cultivo ecológico frente a uno tradicional. Es comúnmente aceptada una menor productividad de un cultivo ecológico frente a uno tradicional. Sin embargo, y basados en estudios de los últimos años, no se ha considerado en el diagrama de flujo del anexo XX diferencia entre la productividad de uno y otro tipo de cultivos.

Tal y como se observa en el siguiente gráfico obtenido de diversos análisis en distintos tipos de terrenos, de media, no hay diferencias significativas en lo que a productividad se refiere entre cultivo de olivar tradicional y ecológico.

Rendimiento del olivar ecológico en como porcentaje del olivar tradicional de referencia



Fuente: *ECO-10. Aspectos productivos y económicos del olivar ecológico. Centro de Investigación y Formación en Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural.*

Se representan en porcentaje los rendimientos (kilogramos por hectárea) del olivar ecológico respecto al convencional, según varios estudios realizados. Las barras que se encuentran por encima de la línea 100 muestran que el olivar ecológico presenta mayores rendimientos, y viceversa. Las diversas zonas del análisis identificadas por su número son:

1) La comarca de Los Pedroches en Córdoba (secano)
2 y 8) La comarca de Iznalloz en Granada (secano)
3 y 4) La provincia de Granada (secano y regadío)
5) Las comarcas de Sierra Mágina (secano y regadío)
6 y 7) Sierra de Segura (secano y regadío)
9 y 10) Jaén (secano)

5.3. Compras y aprovisionamiento

No se realizarán inversiones en maquinaria para el cuidado de la plantación, salvo pequeña herramienta de tipo manual. Tanto la máquina cosechadora como los tractores y remolques se adquirirán mediante leasing. Sólo se comprarán herramientas para el mantenimiento de la almazara y su maquinaria.

Otros costes necesarios para el proceso productivo son:

- Suministros energético para las instalaciones(luz, gas y/o gasóleo)
- Gasóleo para la maquinaria de labor
- Suministro de agua
- Abonos orgánicos
- Insecticidas ecológicos
- Botellas para envasado
- Etiquetas
- Material de oficina y generales

Cuadro de gastos de explotación

COSTES DE EXPLOTACIÓN (por hec.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos Tratamientos	**192 €**	**205 €**	**216 €**	**230 €**
Fitosanitarios	89 €	93 €	97 €	102 €
Fertilizantes	46 €	51 €	54 €	61 €
Herbicidas	57 €	61 €	65 €	67 €
Gastos Personal Agricola	**60 €**	**63 €**	**67 €**	**73 €**
Gastos Maquinaria, aperos y vehículos	**136 €**	**139 €**	**142 €**	**421 €**
Gastos Labores	**79 €**	**85 €**	**92 €**	**101 €**
Atados	34 €	37 €	41 €	46 €
Poda	45 €	48 €	51 €	55 €
Gastos Recolección de Aceituna	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**270 €**
Alquiler Maquinaria	0 €	0 €	0 €	246 €
Transporte	0 €	0 €	0 €	24 €
Gastos mantenimiento y reparaciones	**45 €**	**53 €**	**74 €**	**76 €**
Varios (gasoil, electricidad, agua, etc)	**95 €**	**111 €**	**155 €**	**160 €**
Envasado	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**381 €**
TOTAL COSTES DIRECTOS POR Ha	**607**	**657**	**747**	**1.713**
TOTAL COSTES DIRECTOS	**303.695**	**328.286**	**373.478**	**856.416**

Fuente: elaboración propia

5.4. Gestión de existencias

El almacenaje de aceite terminado se realiza a granel en depósitos de aluminio con control de temperatura y de exposición a la humedad y la luz solar.

Sólo se envasará en botella bajo pedido, salvo una pequeña cantidad, despreciable a efectos de coste de existencias, que se utilizará para la promoción del producto en ferias y otros eventos similares. Esto permite mantener la calidad del producto al máximo.

El método de gestión de existencias tanto para el producto a granel será FIFO (primera salida de almacén es la primera entrada), definido por la propia operativa de los depósitos y la necesidad de vaciar los mismos antes del inicio de la siguiente campaña.

5.5. Almacenes

La almazara contará con un almacén que permita el almacenaje del producto elaborado y con anterioridad a su envasado.

El almacén dispondrá de 9 depósitos de aceite de 50Tn cada uno con lo que permitirá el almacenaje holgado de la producción anual estimada en máximo rendimiento (418 Tn).

Con el fin de mantener las condiciones óptimas del aceite elaborado, los depósitos tendrán las siguientes características.

- Serán depósitos de material impermeable que permitirán el lavado antes del llenado de aceite.
- Serán de material inerte, es decir incapaces de reaccionar con el aceite
- No absorberán olores y serán impermeables a la luz y a la humedad.
- Serán de autoajuste de temperatura (entre los 15º y los 20º).

El almacén del producto a granel, integrado en la misma nave de la almazara, contará con unos 300m2 lo que permitirá el alojamiento de los 9 depósitos de aceite, los pasillos necesarios para acceder y una sala de control. Así mismo se reserva espacio para nuevos depósitos en caso de decidir aumentar la producción tras alcanzar la máxima cosecha de las 500 ha. Iniciales.

El almacén dispondrá de un sistema de tubos de llenado automático a los depósitos de aceite y de salida a la zona de envasado.

Ubicado en el edificio de la almazara se habilitará un segundo almacén de producto envasado, así como las máquinas necesarias para el envasado y etiquetado del producto. Esta zona contará con unos 350 m2 y estará dotada de estanterías para ubicar los palets matriculados de los distintos clientes.

Las operaciones propias de almacén a realizar son:

- Preparación del pedido.
- Filmado del palets: se filmará el palets de acuerdo a las normas de transporte.
- Carga de transporte: en principio se realizará con carretilla apiladora, pasando a un muelle de carga si fuera necesario un almacén adicional.
- Salida y emisión del albarán: se generan tres copias del albarán de salida con el que se verificará la correspondencia con la mercancía.

5.6. Logística y distribución

Condiciones de transporte

De acuerdo con el modelo de negocio planteado, se han analizado dos alternativas logísticas que nos permitirán cubrir con el 100% de la gestión de pedidos.

El objetivo final del análisis de las alternativas logísticas nos lleva a definir dos estrategias distintas pero que podrán ser complementarias a lo largo del desarrollo de negocio como son el transporte propio y la estrategia de outsourcing de transporte.

Actualmente y para el arranque de la distribución hemos elegido el sistema de out-sourcing. La mejor alternativa (coste / rapidez de servicio) es el transporte terrestre vía camión.

Se ha analizado las complicaciones del sistema de transporte por carretera desde el punto de partida hasta el punto de destino y parece simple y flexible. El único punto que puede presentar problemas es el paso del canal de la mancha que se hará por el euro-túnel en transporte ferroviario.

El operador logístico viene a buscar la mercancía a nuestra plataforma de carga situada en el almacén (Badajoz) y cargará la mercancía que irá sobre palets estándar de 0,8 m x 1,2 m. Teniendo en cuenta la capacidad de las botellas de aceite, podrán ir en cada palets alrededor de 2.200 botellas de 0,5l.

Los pallets tendrán tratamiento térmico exigible para exportaciones según la normativa MIMF-15.

Los acuerdos de negociación con el operador logístico se establecerán en base a camión completo (32 palets máx.).

Seguro de mercancía

Se establecerá un seguro de mercancías bajo la modalidad de seguro flotante que cubre la mercancía transportada de un punto a otro.

Las coberturas de este seguro son, incendio, robo y desperfectos de la mercancía.

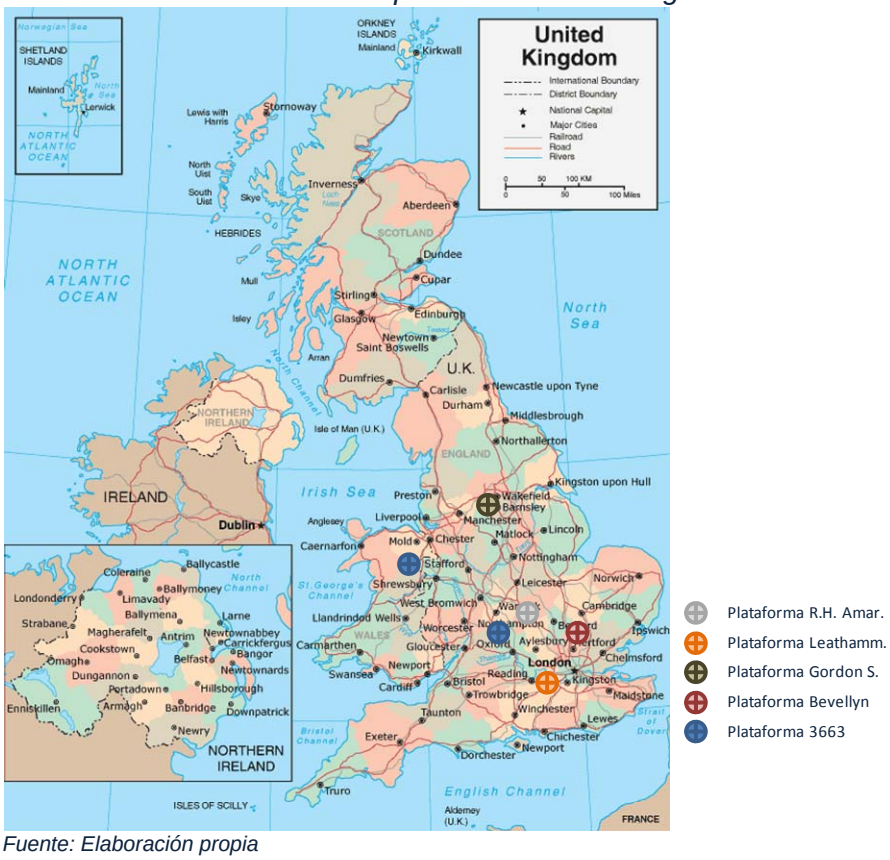
Este seguro es de carácter puntual y se deberá comunicar a la aseguradora cada vez que la mercancía esté en tránsito entre un punto y otro.

Localización de nuestro cliente

Nuestros clientes se encuentran ubicados en Gran Bretaña y las plataformas de entrega están distribuidas a lo largo del todo el territorio. El transporte se realizará de la manera más óptima realizando las entregas de acuerdo a una ruta planificada junto con el operador logístico.

En el mapa siguiente se muestran las ubicaciones de las plataformas de los distribuidores objetivo.

Cuadro de localización de las plataformas de entrega



Fuente: Elaboración propia

Precios de transporte

Los precios del transporte han sido calculados en base a un sistema de outsourcing a través de un operador logístico terrestre que gestione la retirada de los productos en nuestro almacén hasta la entrega en las plataformas de los distribuidores en U.K.

El precio de transporte estará en torno a 2.755 € por envío. Este precio incluye, el transporte de la mercancía desde el punto de recogida hasta las plataformas de los distribuidores en U.K. También incluye el seguro de transporte (robo, incendio y roturas), los peajes y el paso del canal de la Mancha.

5.7. Calidad

Gestión de la calidad del producto.

La calidad del aceite que produciremos está basada en unos pilares que son los siguientes:

- Recolección mecanizada en el momento óptimo de maduración de la oliva y sin necesidad de tratamiento de limpieza de la oliva.
- Molturación y transformación del aceite durante las 24 siguientes a la recolección.
- Tratamiento de la agricultura ecológico (100% de la plantación).
- Almacenaje en depósitos impermeables y a temperatura constante de 15º.

Implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Se trata de una decisión estratégica que ha de partir de modo obligatorio de la dirección, pasando por la necesaria implicación y motivación del resto de los componentes de la organización, especialmente de los trabajadores.

El objetivo es satisfacer plenamente al cliente, mediante un exhaustivo control de procesos, primando el aspecto humano principalmente y siempre ajustando a la norma UNE-EN ISO 9001:2000.

En cada uno de los pasos de transformación y almacenaje del aceite se han definido puntos de control rigurosos que realizarán de acuerdo a los estándares marcados por la compañía.

Además para poder obtener la certificación se deberá tener en cuenta:

- *Responsabilidades de la dirección*, que deberá diseñar la política de calidad a seguir por la empresa, así como las actividades que deben desempeñar en este campo los trabajadores a su cargo, y sus relaciones y grado de cooperación.

- *La organización* tiene que determinar y dotar los recursos humanos y materiales necesarios que permitan tanto implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejora continua de su eficacia.

- Durante la planificación de la elaboración del producto, se van a determinar los objetivos de la calidad y los requisitos genéricos y de especificidad del producto.

- Vamos a planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del producto obtenido, cerciorarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, así como comprometerse con la mejora continua y constante de este.

Además se utilizarán otros criterios para determinar la calidad del aceite de oliva que van a depender sobre todo de características físico-químicas precisas y medibles.

Se han establecido unos criterios de calidad de producto, por lo tanto las características que nuestros equipos técnicos van a controlar son las siguientes:

- **Acidez:** Es la principal referencia de calidad utilizada por los consumidores, se indicará en la etiquetas de los envases. La acidez es una medida de los ácidos grasos libres presentes en el aceite. Nuestro aceite elaborado no superará el 0'5% de acidez.

- **Índice de peróxido**: Indica la cantidad de oxígeno activo que tiene un aceite, es decir, muestra su riesgo de oxidación y su estado de conservación. Nuestro aceite no superará un índice de peróxido de 20 (20 miliequivalentes de oxígeno por kilogramo de aceite).

- **Índice de yodo**: Se define como el peso de yodo absorbido por la muestra en las condiciones de trabajo que se especifican. En nuestro envase se indicará el índice de yodo por cada 100 g de producto.

- **Absorción de la radiación ultravioleta (índice K-270):** Este parámetro se utiliza para detectar los compuestos insaturados que contiene el aceite. Un aceite virgen extra no debe sobrepasar el valor de 0'20, los vírgenes finos y corriente , el valor de 0'25.

- **Propiedades organolépticas**: Son las características perceptibles por el consumidor como el color, el olor y el sabor. Se determinan a través de las catas. Se realizarán catas con profesionales del aceite para determinar las propiedades organolépticas.

- **Humedad y sustancias volátiles**: Indican la calidad del proceso de producción, se evitará la posible presencia (incluso en pequeñas cantidades) de agua y otras sustancias volátiles, ya que favorecen los procesos de deterioro de la calidad del aceite. Se admite un 0'15% de humedad y sustancias volátiles.

Es importante señalar que nuestro aceite de oliva virgen extra ecológico cumplirá con los máximos criterios de calidad. También se tendrá en cuenta los procesos de refinamiento para lograr obtener las mayores densidades grasas sin perder la calidad del aceite.

Para poder llevar a cabo los objetivos en lo referente a la calidad de nuestro producto, se deberán tener en cuenta una serie de medidas, alguna de las cuales se han comentado anteriormente, y que se describen a continuación según su orden cronológico en el proceso:

- Para la producción de nuestro aceite de oliva virgen extra ecológico únicamente se utilizarán las aceitunas en perfecto estado y recolectadas directamente del árbol.

- La recolección se hará en el punto óptimo de maduración de las aceitunas, ya que así se asegurará la presencia de un alto contenido en antioxidantes así como la presencia de todos los componentes beneficiosos del aceite de oliva.

- Todo el proceso productivo no deberá exceder de 2 horas de duración desde el inicio de la molturación hasta la decantación final.

- El proceso productivo no superará en ningún momento los 20º C (molturación en frío), ya que así se obtienen las mejores condiciones organolépticas, etc. y nuestro producto pretende posicionarse en la más alta calidad.

- Tanto la maquinaria como los diferentes depósitos que entran en contacto con todos los productos o subproductos son de acero inoxidable, de esta forma se evitará la oxidación de los mismos.

- Durante todo el proceso de producción y almacenamiento, la temperatura se mantendrá constante y dentro del rango que conserve intactas todas las cualidades beneficiosas de nuestro producto, ya que estas cualidades también nos llevarán a la obtención de un aceite de oliva virgen extra de mayor calidad.

- Se efectuarán análisis de calidad durante todo el proceso productivo y justo antes de envasar el producto final. De esta forma se asegurará la obtención de la calidad fijada y se dispondrá de mayor capacidad de reacción ante posibles desviaciones detectadas en las etapas iniciales e intermedias del proceso.

- El envasado del aceite se llevará a cabo en atmósfera protectora, de forma que se evitará perfectamente la oxidación del producto, lo cual conservará las propiedades del aceite en el tiempo.

El siguiente cuadro muestra la tabla de controles que se llevarán a cabo durante todo el proceso del cultivo, transformación y envasado de aceite.

Cuadro de controles de calidad durante el proceso (Fuente: elaboración propia)

Distribución de tareas de control de calidad		Cultivo oliva		Molturación aceite		Envasado aceite	
		Nº controles	Medida	Nº controles	Medida	Nº controles	Medida
	Cuadro de controles						
C1	**CULTIVO**						
	Análisis de fertilizantres cultivo ecológico	50,0	semana				
	Análisis de fertilizantres cultivo no ecológico	50,0	semana				
C2	**CONTROL DE RECEPCIÓN**						
	Análisis químico			1,0	hora		
	Control de limpieza			1,0	inicio línea		
	Estado de la oliva			1,0	camión		
	Color de la oliva			1,0	camión		
	Rendimiento graso esperado			1,0	inicio línea		
C3	**LIMPIEZA Y LAVADO (Sólo en caso necesario)**						
	Potabilidad del agua			1,0	día		
	Productos químicos			1,0	inicio línea		
	Adición de tierra			1,0	final línea		
C4	**Molturación de la oliva**						
	Análisis de contaminación por suciedad			1,0	hora		
	Análisis de exposición al hierro de las máquinas			1,0	hora		
	Análisis de contaminación química			1,0	hora		
	Rendimiento graso del aceite			1,0	hora		
	Verificación de la temperatura de molturación			1,0	hora		
C5	**Envasado**						
	Análisis organoléptico					1,0	Depósito
	Límites de calidad de aceite establecidos					1,0	Depósito
	Condiciones químicas					1,0	Depósito
	Análisis evasado individual 24h y 48h					2,0	Palets

5.8. Legislación y gestión de residuos

A continuación se detallan las características en materia de legislación que debe tener el producto para su exportación a los mercados Británicos.

Se aplica la normativa europea relativa a las características del aceite de oliva y sus métodos de análisis y tratamiento, recogida en el Reglamento 2568/91/CEE, posteriormente modificado por los Reglamentos CE 796/2002 y CE 1989/2003.

Así como el reglamento 133/66/CEE para el comercio de aceites y grasas (modificado por última vez el reglamento CE 1513/2001).

Documentación necesaria

La documentación y trámites necesarios para realizar la exportación a la Unión Europea queda detallado a continuación y será necesario realizarlo al inicio de la actividad:

Son, fundamentalmente, los correspondientes a las siguientes declaraciones y figuras tributarias:

- Impuesto de Actividades Económicas (IAE)
- Declaración Censal
- Inscripción en el Registro de Exportadores
- Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)
- Exención del IVA
- Deducción del IVA
- Devolución del IVA

En cuanto a los trámites aduaneros, estos consisten fundamentalmente en la clasificación arancelaria de la mercancía y en la cumplimentación de los siguientes documentos:

- Clasificación de la mercancía en el arancel de aduanas
- Documento Único Administrativo (DUA)
- Documento INTRASTAT

Los documentos de transporte por carretera necesarios son

- la carta de porte por carretera que constituye: El contrato de transporte y el recibo de la mercancía por parte del transportista.

Envasado

No existen restricciones o condiciones especiales.

Comercialización

En materia de aceite de oliva, la Comisión Europea elaboró el Reglamento sobre normas de comercialización de aceite de oliva Nº 1019/2002 (Modificados por los Reglamentos de la Comisión 1064/2002,1176/2003,1750/2004 y 1044/2006), en él se incluyen requerimientos de etiquetado como complemento a la Directiva 2000/13 sobre etiquetado, presentación y publicidad de productos alimenticios.

Etiquetado

Es necesario que los productos importados en U.K. contengan en su etiqueta el nombre, la lista de ingredientes, la cantidad de los principales ingredientes usados en la elaboración del producto, fecha, condiciones especiales de almacenamiento, condiciones de uso, nombre y dirección del productor o empaquetador, instrucciones de uso y lugar de origen.

Las regulaciones específicas en materia de aceite de oliva se encuentran en el Reglamento de la Comisión Europea 1019/2002. Es necesario también incluir información respecto a los ingredientes que puedan causar reacciones alérgicas a los consumidores (especificando "Contains…"). Los grupos contemplados en la normativa son:

- Cereales que contengan gluten
- Crustáceos
- Pescado
- Huevos
- Cacahuetes
- Frutos de cáscara (almendras, avellanas, nueces, anacardos, nueces de macadamia,
- pistachos,…)
- Brotes de soja
- Leche
- Apio
- Mostaza
- Semillas de sésamo
- Sulfatos en niveles superiores a 10 mg/kg o 10 mg/litro

Además los envases de aceite ecológico serán marcados con esta característica y con las normas de cultivo establecidas.

Normas ISO

Las normas ISO comúnmente exigidas son la ISO 9000 aplicable al establecimiento y control de un sistema de calidad y la ISO 14000 aplicable al cuidado del medio ambiente.

Estas son algunas de las normas que poseen las organizaciones o empresas europeas, conscientes de que el mercado demanda cada vez más productos o servicios con las especificaciones y niveles.

Asimismo, se realizará en cumplimiento de las normas UNE que afectan a la recolección, tratamiento y obtención del aceite de oliva.

Gestión de residuos

El método de producción de aceite que utilizaremos establecerá tres fases. Una fase orgánica que es aceite de oliva, una fase sólida que es el orujo, y una fase acuosa que es el apechín. El orujo como excelente combustible puede ser reutilizado sin problema. El apechín que se presenta en forma acuosa, tiene problemas de contaminación que deberemos controlar.

Ya que nuestro cultivo es ecológico deberemos tener un sistema de control de residuos generados por la molturación de la oliva, por lo tanto esto implica tener un sistema de gestión de los residuos de orujo y del apechín.

Se va a poner en marcha a través de la junta de Extremadura y MAPA un sistema de gestión de residuos mediante el reaprovechamiento de subproductos.

En cuanto al orujo, el reaprovechamiento pasa por la transformación en productos combustibles para las calderas de biomasas o bien como fertilizante mediante su compostaje. Por lo tanto se llegará a un acuerdo con una empresa que recogerá periódicamente los residuos de la molturación de la oliva. Esta empresa está asociada a junta de Extremadura como empresa asociada en gestión de residuos industriales alimenticios.

En cuanto al apechín, también será gestionado a través de la junta de Extremadura, teniendo un destino final de utilización de abono para el campo, de fabricación de metano, o para la fabricación de piensos.

Los residuos generados tras la molturación serán almacenados en depósitos instalados fuera de la almazara hasta la recogida por la empresa de gestión de residuos.

Teniendo en cuenta que el tratamiento de estos residuos no está aún muy desarrollado comercialmente, no supondrá un coste para la nuestra empresa sin embargo tampoco un ingreso.

En cuanto a los restos de poda, estos serán quemados bajo autorización de consejería de la comunidad extremeña a la que se le informará del proceso a seguir para la quema.

5.9. Devoluciones

Toda mercancía es transportada en camión en base a un pedido realizado por el distribuidor. Una vez que el distribuidor ha realizado su pedido, nos podemos encontrar con algunas incidencias en el proceso.

- Pedido mal tomado: en este caso puede llegar mercancía de más o de menos al cliente.
  - Mercancía de más no aceptada: si el distribuidor no acepta la mercancía de más se produce un retorno de mercancía que será transportado un punto logístico del país (acuerdo con plataforma logística) donde la mercancía ha sido transportada.
  - Mercancía de más aceptada: se factura conforme al albarán.
  - Mercancía de menos no aceptada: el distribuidor recepciona la mercancía y solicita el complemento de la falta. En este caso se procede a dar de alta un nuevo pedido en el sistema.
  - Mercancía de menos aceptada: se factura conforme al albarán.

- Mercancía defectuosa: En los casos en los que mercancía llega defectuosa y el distribuidor no la acepta, el transportista la depositará en un punto logístico (acuerdo con plataforma logística) que reelaborará el palets indicando en número de unidades defectuosas.

- Devolución de mercancía: en el caso en el que el distribuidor solicite una devolución de mercancía por defecto del producto o caducidad expirada, el operador logístico del país será el encargado de buscar la mercancía y llevarla a la plataforma logística para informar al fabricante. Mediante esta información se procederá a realizar un abono de la mercancía al distribuidor.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Necesidades de personal

Para el cálculo de los costes de estructura, se ha tenido en cuenta una estructura de personal formada por 1,5 personas para iniciar las operaciones en el año 2010 (Gerente y Administrativo a tiempo parcial), que posteriormente se ampliaría con 4 recursos más (Finanzas, Comercial, Investigación y Desarrollo y dos administrativos uno de ellos a tiempo parcial).

Se ha contabilizado el gasto de Investigación y Desarrollo, y no se han tenido en cuenta posibles deducciones por inversión en I+D, de igual forma que no se han considerado las posibles subvenciones que se puedan recibir, ya que son ingresos inciertos y la rentabilidad del proyecto no debe estar condicionado a ello.

Para el resto de los costes de estructura, se han utilizado ratios estándares sobre los ingresos de explotación.

Seguros / Impuestos: incluye el coste del seguro de la cosecha, así como impuestos sobre la propiedad,..

Alquiler: incluye el alquiler de las tierras.

Servicios profesionales: incluye asesoramiento técnico, gastos de informática, asesoría legal y fiscal,…

Se ha incluido una partida de otros gastos para gastos de oficina, viajes, formación, etc.

Los costes de los años 2010 y 2011 se han capitalizado como gastos de establecimiento, y se amortizan en un plazo de 5 años.

La remuneración que se ha estimado para el personal está en base a los precios de mercado actuales. Se han contemplado incentivos para los puestos vinculados tanto con la explotación como los puestos staff.

Para la contratación del personal de explotación se va a contar con el apoyo de una empresa de RRHH que gestionará la búsqueda y pre-selección de candidatos.

En cuanto a los puestos staff, igualmente se contará con una empresa de RRHH que gestione la búsqueda y pre-selección de candidatos.

No se contemplan programas de formación a lo largo de los primeros años. Sin embargo se estudiará la participación de cursos de formación gratuitos impartidos por la junta de Extremadura.

El cuadro siguiente muestra las necesidades de personal contratado para los primeros años, manteniéndose constante a partir del año 4.

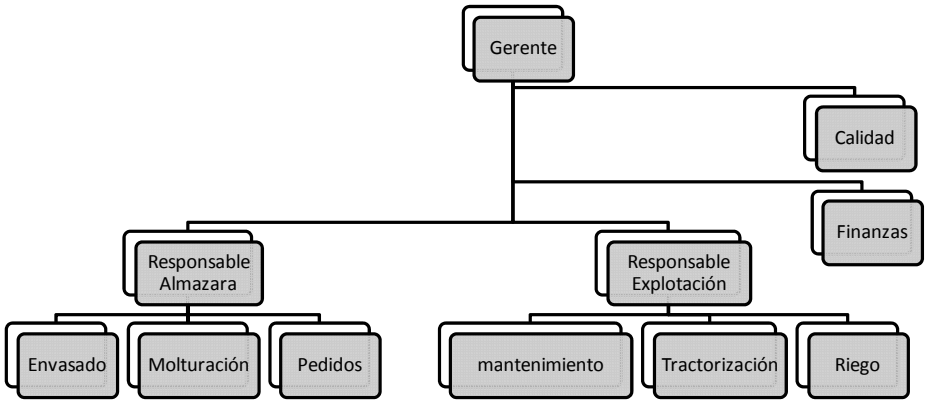
Cuadro de necesidades de RRHH

Año		2010	Nº	2011	Nº	2012	Nº	2013	Nº
GASTOS PERSONAL (técnicos + staff)									
	Salario base	0		1		2		3	
Socio - Director	0	0	1,0	0	1,0	0	1,0	0	1,0
Comercial de cuentas	40.000		0,0	0	0,0	40.000	1,0	40.000	1,0
Administrativos	18.000	0	0,0	0	0,0	18.838	1,0	28.906	1,5
Encargados	23.000	23.000	1,0	23.483	1,0	24.070	1,0	24.624	1,0
Técnico de riego	15.000	15.000	1,0	15.315	1,0	15.698	1,0	16.059	1,0
Tractoristas	15.000	30.000	2,0	30.630	2,0	31.396	2,0	64.236	4,0
Mecánico	17.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18.200	1,0
Total gastos personal extructura		68.000		69.428		130.001		192.025	
(Opcionales: 1 técnico de riego y un mecánico adicionales)									
Almazara									
Técnico de manutención	4.320							4.717	1,0
Personal de transformación recolecta	4.320							28.305	6,0
Gestor de pedidos	20.000							21.840	1,0
Personal de embotellamiento	15.000							32.760	2,0
Total gastos personal Almazara		**0**		**0**		**0**		**87.623**	
Total Empleados		***5,0***		***5,0***		***7,0***		***20,5***	
Sueldo medio por empleado		13.600		13.886		18.572		13.641	
Total gastos personal		68.000		69.428		130.001		279.648	

Fuente: elaboración propia a partir de información del mercado de trabajo

Por lo tanto para el primer año se ha estimado un coste de personal de 68.000 euros. Los sueldos experimentan un importante aumento a partir del 4º año como consecuencia de la recolecta y venta de aceite.

Organigrama de la empresa



7. PLAN FINANCIERO

Para las necesidades de inversión se ha tenido en cuenta unas hipótesis de partida reflejadas en el cuadro siguiente**.**

ACCIONES	*DETALLE*	*COMENTARIOS*
Inicio de actividad	Febrero de 2010	*Año de plantación*
Incremento anual de precios / costes	según IPC (intervalo aproximado del 2-3%)	*Según datos de mercado*
Características de la plantación	500 ha. superintensivo en régimen de alquiler	*Datos propios*
Impuesto de sociedades	30,0%	*Impuesto sociedades PYMES*
Almazara	Proyecto en 2012, ejecución en 2012 y funcionamiento en 2013	*Datos propios*
Coste de alquiler de terreno	450 € por hectárea el primer año. Incremento IPC. Los 3 primeros años 50% del gasto se lleva a los 3 últimos.	*Datos basado en alquiler del mercado. Incremento anual IPC*
Acondicionamiento del terreno	4.500€ por Ha.	*En base a históricos del mercado*
Inversión total	2.225.000€ implantación + 2.193.000 Almazara	*Al inicio de la actividad*
Amortización de la inversión	Se amortiza la inversión a 10 años.	*Duración inicial del proyecto.*
*** Amortización maquinaria**	Tiempo de sustitución de la maquinaria de 5 años	*Datos propios*
Financiación	2 opciones de financiación	*Datos propios*
*** Con fondos propios**	50 % fondos propios	
*** Financiación bancaria + autofinanciación**	50% financiación bancaria	

7.1. Necesidades de inversión

Acondicionamiento del terreno

Se han estimado las necesidades de inversión teniendo en cuenta el acondicionamiento del terreno en función de los datos obtenidos del mercado. Estos datos se han compuesto principalmente de presupuestos ya realizados por empresas en Andalucía y Extremadura.

Estos presupuestos han sido tomados como válidos para el cálculo de las necesidades de capital necesario por hectárea para el acondicionamiento del terreno.

Por lo tanto la inversión se sitúa en 4.500 € por hectárea. Se estima que esta inversión se realiza el primer año de puesta en marcha de la explotación. La inversión de acondicionamiento de terreno incluye, el acondicionamiento propiamente dicho, el plantón, el proceso de plantación, el almacén y la bomba, el atado de los plantones, el sistema de riego y la electricidad.

Los costes por hectárea se detallan en el cuadro siguiente:

ACONDICIONAMIENTO DEL TERRENO	AÑO 1
Nº plantas por hectárea	1000
Nº de hectáreas plantadas	500
Acondicionamiento	290
Planta	1.600
Plantación (unitario - por planta)	420
Almacén + bomba	400
Atado	75
Riego regadío	1.525
Electricidad	190
Total inversión inicial por has.	4.500

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las 500 hectáreas con las que cuenta la explotación, el coste total de inversión en acondicionamiento asciende a 2.250.000€.

Inversión maquinaria

Las necesidades de maquinaria para la explotación agraria del cultivo de los olivares han sido calculadas en base a consultas realizadas a explotaciones agrícolas en funcionamiento y a expertos del sector. La compra de maquinaria se hará en base a las necesidades de la explotación que en nuestro caso es al inicio de la actividad en 2010.

Las necesidades de maquinaria no requerirán inversión inicial ya que la adquisición se realizará mediante un sistema de leasing. Para el cálculo del leasing se ha tenido en cuenta el momento de adquisición de la maquinaria tomando como plazo de amortización 5 años para toda la maquinaria y 4 años para los vehículos.

Se ha evaluado la posibilidad de adquirir la maquinaria en compra y amortizar en 5 años, sin embargo teniendo en cuenta el coste elevado, se va a optar por adquisición mediante leasing.

El periodo de leasing será por 5 años para la maquinaria industrial y para el resto de vehículos, es decir cada 5 años podremos renovar la maquinaria de explotación y los vehículos. El coste del leasing asciende a 82.949€ anuales

En el cuadro siguiente se detalla las necesidades por tipo de maquinaria y el coste que conllevaría su compra.

Cuadro de la inversión de maquinaria necesaria

MAQUINARIA	Uds	Total	MAQUINARIA	Coste uds	Coste total
Tractores	4	4	**Tractores**	42.911	171.644
Atomizadores	4	4	**Atomizadores**	16.484	65.937
Barras en U	4	4	**Barras en U**	1.086	4.346
Palas niveladoras	3	3	**Palas niveladoras**	4.364	13.091
Pulverizador	3	3	**Pulverizador**	2.184	6.552
Rocadora	3	3	**Rocadora**	2.352	7.056
Remolques	2	2	**Remolques**	9.000	18.000
Coches 4x4	1	1	**Coches 4x4**	17.000	17.000
coche administración	1	1	**Coche administración**	40.000	40.000
Carretilla eléctrica	1	1	**Carretilla eléctrica**	4.119	4.119
			TOTAL		**347.744**
			Cuota anual leasing		82.949

Fuente: elaboración propia

Inversión de la almazara

La construcción de la almazara está prevista para el año 2012 y su puesta en marcha para el año 2013.

Los valores de amortización de la almazara son, 25 años para el inmovilizado y 10 años para la maquinaria, aunque ésta tiene una previsión de duración de 25 años por lo que no se ha tenido en cuenta el reemplazo de maquinaria (únicamente el mantenimiento).

La almazara tendrá 700m2 de construcción para el tratado y transformación del aceite y dispondrá además de 650m2 de almacén y zona de envasado.

Los costes totales de construcción de la almazara son, por una parte la construcción del edificio que compondrá la almazara en si misma, y los almacenes tanto de envasado de producto en los depósitos como para el almacenaje de producto envasado listo para envío. Además se construirá un camino de servicio y zona de carga para facilitar el acceso de los camiones de transporte. La construcción de la almazara supondrá un coste de 407.500€.

Por otro lado se detalla la maquinaria necesaria para el tratado de la aceituna y la transformación en aceite de oliva. Se ha contabilizado una línea de tratamiento continuo de la oliva tras su recolección. Esta línea de la marca PIERALISI (modelo SC-SPI-111) tiene una capacidad de procesado de aceituna de hasta

60tn día. El coste de la maquinaria junto con los 12 depósitos de almacenaje a granel tiene un presupuesto de 1.754.000€.

Para el proceso de envasado y etiquetado del aceite, se adquirirá una máquina envasadora con su correspondiente máquina de tapado de envases así como una etiquetadota. La capacidad de la envasadora será de 1.800 litros / hora. El coste de inversión de esta maquinaria asciende a 48.700€.

Por lo tanto el coste total de construcción de la almazara es de 2.193.830€.

Los costes detallados de la almazara se detallan a continuación:

Transformación del aceite	Cantidad	Precio unitario	Total invers
Estación de tratamiento de agua limpia	1	14.824	1
Línea de recepción	1	530.628	53
Línea de extracción de aceite	1	662.600	66
Depósitos de aceite (12 depósitos de 50tn)	9	14.495	13
Caldera (agua calliente)	1	69.423	6
Báscula	1	18.072	1
Filtro de aceite	1	21.690	2
Empilador	1	8.720	
Laboratorio	1	12.300	1
Estación de tratamiento de aguas residuales	1	49.024	4
Material informático	1	4.500	
Electricidad	1	90.000	9
PT (puesto de transformación)	1	35.105	3
Climatización	1	24.000	2
Oficina y comedor	1	23.000	2
Proyectos (ingeniería, arquitectura, candidatura Proder)	1	60.000	6
Total			1.75

Edificación almazara	Cantidad	Precio unitario	Total invers
Costrucción almazara 700m2	700	350,00	24
Construcción almacén 650m2	650	250,00	16
Total			40

Envasado del aceite	Cantidad	Precio unitario	Total invers
Envasadora 1800 litro / hora	1,00	17.450,00	1
Maquina de tapado	1,00	3.520,00	
Etiquetadora	1,00	6.430,00	
Cinta transportadora	1,00	4.589,00	
Total			3

Coste total almazara	2.193

Dentro de la almazara, para el transporte interno de la mercancía se va a contar con una carretilla elevadora eléctrica y una transpaleta manual. El coste total se detalla en el cuadro siguiente:

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Coste total
Carretilla elevadora	1	4.119	4.119
Transpalet manual	1	300	300
Total			**4.419**

La adquisición de la carretilla elevadora se hará mediante leasing. El gasto anual está incluido en el cuadro de financiación por leasing. En cuanto a la transpaleta manual, esté será adquirido en el año 3 del proyecto.

7.2. Financiación

Teniendo en cuenta las necesidades de inversión inicial para el acondicionamiento del terreno y la plantación de los olivos, las necesidades de capital han sido cuantificadas para los primeros años.

Además, teniendo en cuenta el objeto del negocio y al tratarse de una explotación que empezará a generar caja a partir del 3er año, es necesario cubrir las necesidades de cash flow de estos primeros años.

En cuanto a la almazara, ésta será construida a partir del año 2 y será financiada mediante un crédito bancario.

Teniendo en cuenta los costes de puesta en marcha de la explotación agrícola, se han estimado una necesidad de inversión inicial de 4.323.000€ a lo largo de los 4 primeros años.

Esta necesidad de aporte inicial será proporcionada por los 4 socios del proyecto en función de 100.000€ cada uno como aporte del capital social y el resto será aportado por inversores (business angels) que podrán invertir para la puesta en marcha del proyecto y que saldrán de la inversión antes de la fase de madurez.

Además se contará con la posibilidad de participar dentro del proyecto de constitución de vehículos de inversión para empresas de capital riesgo que quieran formar parte de nuestro proyecto. Dentro de las opciones se valora la Sociedad SODIEX que aporta capital a empresas constituidas en Extremadura y cuya actividad contribuya al desarrollo de la comunidad, como es nuestro caso.

Todas las opciones inversoras serán planteadas durante la presentación del proyecto donde además se llevarán a cado las acciones pertinentes.

Por lo tanto el cuadro de inversión quedará de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3
Necesidad estimada de inversión	2.870.000	600.000	3.100.000
Fuente de capital			
Capital social socios	400.000		
Inversores	970.000	600.000	1.100.000
Financiación bancaria	1.500.000		2.000.000

7.3. Previsión de ventas

Por cuota de mercado

Teniendo en cuenta el concepto del negocio que depende de la producción anual de olivas, se ha estimado en función del crecimiento del mercado Británico que ésta será íntegramente vendida antes de la cosecha siguiente.

Esta estimación se ha realizado en función del tamaño del mercado definido en la investigación de mercado y en el crecimiento medio anual que tiene en mercado Británico.

Como resumen de cifras, el consumo de aceite de oliva para el año 2013 en Gran Bretaña se estima en 114 mil tn. Nuestro mercado objetivo (Gourmet y Food Service) representa el 13% del consumo total, es decir 14,8 mil tn.

La previsión de aceite producido por “Ecologic Golden Olio” para el año 2013 es de 256 tn lo cual representará una cuota de mercado del 1,73%, es decir captar un 16,6% del incremento de consumo.

En el cuadro siguiente se muestra la previsión de producción para los 5 primeros años de duración del proyecto comparado con el consumo en el Reino Unido y la cuota de mercado estimada por año.

	2010	2011	2012	2013	2014
Volumen producción estimado	**-**	**-**	**-**	**256**	**309**
Precio venta estimado	9,66	9,67	9,69	9,71	9,73
Ingresos estimados	-	-	-	2.481.802	3.007.140
Consumo Total	82.300,25	91.888,96	102.545,17	114.388,16	128.663,80
Cuota mercado "Ecologic Golden Olio"	**-**	**-**	**-**	**0,22%**	**0,24%**
Consumo Gourmet y Foof Service	10.699,03	11.945,56	13.330,87	14.870,46	16.726,29
Cuota del segmento "Ecologic Golden Olio"	**-**	**-**	**-**	**1,72%**	**1,85%**
Incremento anual consumo Gourmet y Food service		1.246,53	1.385,31	1.539,59	1.855,83
% del incremento tomado por "Ecologic Golden Olio"				16,60%	16,66%

Por producto

“Ecologic Golden Olio” tiene previsto vender 2 formatos distintos del aceite de oliva. Estos dos formatos que aunque van dirigidos al mismo público, tienen comportamientos de compra distintos.

Teniendo en cuenta las previsiones efectuadas del mercado al que vamos dirigidos, se han estimado la distribución de ventas siguiente:

- Envase de 500ml.: 50% de las ventas realizadas anualmente.
- Envase de 250ml.: 50% de las ventas realizadas anualmente.

Teniendo en cuenta que el precio de cada uno de los envases está calculado en función del tamaño, cada uno de los tamaños representará el 50% de los ingresos.

Para el cálculo de los gastos de envasado se ha tenido en cuenta esta hipótesis de partida.

Seguro de cambio

Debido a que el modelo de negocio se basa en la exportación del producto de manera exclusiva al Reino Unido, la moneda en que van a contabilizar el 100% de los ingresos de la compañía es la libra esterlina. Para evitar asumir riesgos e incertidumbre por las fluctuaciones del cambio euro/libra se contratará un seguro de cambio.

Mediante el seguro de cambio se fija un valor de cambio euro/libra al cual el banco se compromete a comprar a la empresa todos los ingresos en libras procedentes de sus ventas anuales.

Una opción al seguro de cambio es la contratación de opciones de divisa por las cuales se negocia con el banco una banda en el valor de cambio euro/libra. Si en el momento de la transacción el valor de cambio del mercado está dentro de la banda acordada, la empresa podrá vender libras a precio de mercado, por debajo

del valor inferior de la banda la empresa puede vender la divisa al banco al valor inferior y por encima la empresa debe vender al banco las libras al valor de cambio superior de la banda.

Se optará por cubrir el 50% de los ingresos esperados con un seguro de cambio y contratar opciones de divisa a un año para el resto de los ingresos.

7.4. Previsión de gastos

Se han estimado los costes de explotación en función de los datos aportados por diversos estudios económicos de olivares, y conversaciones con expertos del sector (ver en fuentes consultadas).

A partir del cuarto año, los costes de explotación incluidos los costes de envasado se estiman en 1.715€ por hectárea y a partir de este año se consideran ligeramente estables con un incremento incluido el IPC del 4,4% anual durante todo el tiempo de vida de la plantación.

Sin embargo, en función de las características de la plantación y del diseño de la misma, con el paso de los años se pueden plantear problemas como: Problemas de vigor, sombreamientos, humedad, reducción de la capacidad productiva, podas severas …Estos costes no están contemplados en el análisis, ya que se considera que con una buena gestión y un buen diseño de la plantación pueden ser evitados.

En el cuadro siguiente se muestra el detalle de los gastos de explotación para estos 5 primeros años.

Cuadro detalle de gastos de explotación

COSTES DE EXPLOTACIÓN (por hec.)	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Gastos Tratamientos	**192 €**	**31,6%**	**205 €**	**31,2%**	**216 €**	**28,9%**	**230 €**	**13,4%**	**235 €**	**12,6%**
Fitosanitarios	89 €	14,7%	93 €	14,2%	97 €	13,0%	102 €	6,0%	104 €	5,6%
Fertilizantes	46 €	7,6%	51 €	7,8%	54 €	7,2%	61 €	3,6%	62 €	3,3%
Herbicidas	57 €	9,4%	61 €	9,3%	65 €	8,7%	67 €	3,9%	68 €	3,7%
Gastos Personal Agricola	**60 €**	**9,9%**	**63 €**	**9,6%**	**67 €**	**9,0%**	**73 €**	**4,3%**	**76 €**	**4,1%**
Gastos Maquinaria, aperos y vehículos	**136 €**	**22,4%**	**139 €**	**21,1%**	**142 €**	**19,1%**	**421 €**	**24,6%**	**431 €**	**23,0%**
Gastos Labores	**79 €**	**13,0%**	**85 €**	**12,9%**	**92 €**	**12,3%**	**101 €**	**5,9%**	**103 €**	**5,5%**
Atados	34 €	5,6%	37 €	5,6%	41 €	5,5%	46 €	2,7%	47 €	2,5%
Poda	45 €	7,4%	48 €	7,3%	51 €	6,8%	55 €	3,2%	56 €	3,0%
Gastos Recolección de Aceituna	**0 €**	**0,0%**	**0 €**	**0,0%**	**0 €**	**0,0%**	**270 €**	**15,8%**	**322 €**	**17,2%**
Alquiler Maquinaria	0 €	0,0%	0 €	0,0%	0 €	0,0%	246 €	14,4%	249 €	13,3%
Transporte	0 €	0,0%	0 €	0,0%	0 €	0,0%	24 €	1,4%	73 €	3,9%
Gastos mantenimiento y reparaciones	**45 €**	**7,5%**	**53 €**	**8,1%**	**74 €**	**10,0%**	**76 €**	**4,5%**	**78 €**	**4,2%**
Varios (gasoil, electricidad, agua, etc)	**95 €**	**15,6%**	**111 €**	**17,0%**	**155 €**	**20,8%**	**160 €**	**9,3%**	**163 €**	**8,7%**
Envasado	**0 €**	**0,0%**	**0 €**	**0,0%**	**0 €**	**0,0%**	**381 €**	**22,3%**	**463 €**	**24,7%**
TOTAL COSTES DIRECTOS POR Ha	**607**		**657**		**747**		**1.713**		**1.871**	

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo de gastos de estructura se ha tenido en cuenta factores de conocimiento del mercado y posibles contingencias no identificadas aún.

Los gastos de estructura previstos para los 4 primeros años se muestran en el cuadro siguiente.

Cuadro detalle de gastos de estructura

GASTOS DE ESTRUCTURA	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
Personal ESTRUCTURA	- €	0,0%	- €	0,0%	58.838 €	17,3%	68.906 €	12,1%	70.422 €	11,8%
Transporte	- €	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	87.460 €	15,4%	106.201 €	17,8%
Leasing maquinaria	82.949 €	33,1%	82.949 €	29,3%	82.949 €	24,3%	82.949 €	14,6%	82.949 €	13,9%
Alquiler terreno	112.500 €	44,9%	114.863 €	40,6%	117.504 €	34,5%	240.414 €	42,3%	245.703 €	41,3%
Desplazamientos	15.000 €	6,0%	15.315 €	5,4%	15.667 €	4,6%	30.690 €	5,4%	31.365 €	5,3%
Seguros	10.000 €	4,0%	10.210 €	3,6%	10.445 €	3,1%	10.685 €	1,9%	10.920 €	1,8%
Gastos legales	30.000 €	12,0%	17.000 €	6,0%	12.000 €	3,5%	2.100 €	0,4%	2.200 €	0,4%
Otros gastos y publicidad	- €		42.667 €	15,1%	43.648 €	12,8%	44.652 €	7,9%	45.635 €	7,7%
TOTAL COSTES DIRECTOS	501 €		566 €		682 €		1.136 €		1.191 €	
Total gastos estructura	**250.449 €**		**283.003 €**		**341.051 €**		**567.856 €**		**595.395 €**	

Fuente: elaboración propia

7.5. Cuenta de resultados

A continuación se muestra la cuenta de resultados previsional en base a las hipótesis de partida marcadas a lo largo del proyecto.

Ecologic Golden Olio: P&L	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Nuevas Ha	500	0	0	0	0
Total Ha	**500**	**500**	**500**	**500**	**500**
Número olivos	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Producción aceituna(tn)	0	0	0	254	309
Producción de aceite (tn)	0	0	0	254	309
Precio medio aceite	**11,52 €**	**11,53 €**	**11,55 €**	**11,57 €**	**11,59 €**
Precio medio en £	**£8,57**	**£8,58**	**£8,60**	**£8,61**	**£8,62**
INGRESOS DE EXPLOTACION	**0**	**0**	**0**	**2.940.789**	**3.576.206**
Costes directos de Explotación	303.695	328.286	373.478	856.416	935.646
MARGEN BRUTO	**(303.695)**	**(328.286)**	**(373.478)**	**2.084.373**	**2.640.560**
GASTOS DE ESTRUCTURA	**250.449**	**283.003**	**341.051**	**567.856**	**595.395**
Personal	0	0	58.838	68.906	70.422
Leasing maquinaria	82.949	82.949	82.949	82.949	82.949
Alquiler terreno	112.500	114.863	117.504	240.414	245.703
Transporte	0	0	0	87.460	106.201
Seguros / impuestos	10.000	10.210	10.445	10.685	10.920
Otros gastos (oficina, viajes, legales, …)	45.000	32.315	27.667	32.790	33.565
Gastos comerciales (publicidad, eventos, etc)		42.667	43.648	44.652	45.635
EBITDA	**(554.144)**	**(611.289)**	**(714.529)**	**1.516.517**	**2.045.165**
Amortizaciones	0	0	0	194.933	194.933
EBIT	**(554.144)**	**(611.289)**	**(714.529)**	**1.321.584**	**1.850.232**
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Gastos financieros	75.750	73.748	206.451	165.520	155.488
RESULTADO ANTES IMPUESTOS (BAI)	**(629.894)**	**(685.037)**	**(920.980)**	**1.156.064**	**1.694.744**
Impuesto sociedades	-188.968	-205.511	-276.294	346.819	508.423
Impuesto sociedades acumulado	-188.968	-394.479	-670.773	-323.954	184.469
Impuesto sociedades	0	0	0	0	184.469
RESULTADOS DESPUÉS DE IMPUESTOS	**(629.894)**	**(685.037)**	**(920.980)**	**1.156.064**	**1.510.275**

Nota: en anexo se detallan todos los años de vida del proyecto

7.6. Tesorería

Los estados de tesorería se han calculado a partir del cash flow operativo. Además de los flujos de caja que se indican a continuación habrá que añadir un importe mínimo de 40.000€ de caja que la sociedad quiere mantener.

A continuación se detalla el cuadro de los flujos de caja para los primeros años de la actividad.

CASH FLOW (EUR)	2010	2011	2012	2013	2014
BAAII	-554.144	-611.289	-714.529	1.516.517	2.045.165
Variación Capital Circulante	0	0	0	-241.709	-52.226
Pago Impuestos	0	0	0	0	184.469
Cash Flow Operativo	**(554.144)**	**(611.289)**	**(714.529)**	**1.274.808**	**1.808.470**
Total inversión	2.250.000	0	2.193.830	0	0
IVA Soportado	360.000	0	351.013	0	0
Gtos Establecimiento	0	0	0	0	0
Ingresos por subvenciones	0	0	0	0	0
Cash Flow Act. de Inversión	**2.610.000**	**0**	**2.544.843**	**0**	**0**
-					
Aportación FFPP Socio	400.000	0	0	0	0
Financiación Hipotecaria	1.500.000	0	2.000.000	0	0
Devolución IVA	360.000	0	351.013	0	0
Pago Préstamo Hipotecario (principal)	39.635	47.949	134.790	198.661	229.383
Pago de Intereses Préstamo Hipotecario	75.750	73.748	206.451	165.520	155.488
Pólizas de Crédito	0	0	0	0	0
Cash Flow Financiero	**2.144.615**	**-121.697**	**2.009.771**	**(364.181)**	**(384.871)**
Caja Generada en el Período	**(1.019.528)**	**(732.986)**	**(1.249.601)**	**910.628**	**1.423.599**
Caja Inicio del Período	**0**	**40.000**	**40.000**	**40.000**	**950.628**
Movimiento de caja	40.000	0	0	910.628	1.423.599
Caja Fin del Período	**40.000**	**40.000**	**40.000**	**950.628**	**2.374.227**

7.7. Balance de situación

El balance de situación refleja la realidad del negocio desde el punto de vista de inversión inicial fuerte y entrada en producción en el año 3.

Dentro del balance se ha contemplado las necesidades de capital, por un lado la inversión realizada por los socios y por otro lado las necesidades de deuda bancaria.

A continuación se detalla el balance para los primeros años de actividad.

BALANCE (EUR)	2010	2011	2012	2013	2014
Inmovilizado Material e Inmaterial	2.250.000	2.250.000	4.443.830	4.443.830	4.443.830
Amortización Inmovilizado	0	0	0	(194.933)	(389.866)
Inm. Material Neto	**2.250.000**	**2.250.000**	**4.443.830**	**4.248.897**	**4.053.964**
Gastos de Establecimiento	0	0		0	0
I.V.A. Soportado	360.000	0	351.013	0	0
Existencias	0	0	0	241.709	293.935
Clientes	0	0	0	362.563	440.902
Tesoreria	40.000	40.000	40.000	950.628	2.374.227
Activo Circulante	**400.000**	**40.000**	**391.013**	**1.554.899**	**3.109.064**
TOTAL ACTIVO	**2.650.000**	**2.290.000**	**4.834.843**	**5.803.796**	**7.163.028**
Capital Social	1.459.528	2.192.514	3.442.115	3.442.115	3.442.115
Beneficios Retenidos	(629.894)	(1.314.931)	(2.235.911)	(1.079.847)	430.428
Pago Dividendos	0	0	0	0	0
FFPP	**829.635**	**877.583**	**1.206.204**	**2.362.268**	**3.872.543**
Deuda bancaria	1.460.365	1.412.417	3.277.626	3.078.966	2.849.583
Subvenciones	0	0	0	0	0
Pasivo a largo	**1.460.365**	**1.412.417**	**3.277.626**	**3.078.966**	**2.849.583**
Financiación Bancaria IVA	360.000	0	351.013	0	0
Pólizas de Crédito	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	362.563	440.902
Pasivo a corto	**360.000**	**0**	**351.013**	**362.563**	**440.902**
TOTAL PASIVO	**2.650.000**	**2.290.000**	**4.834.843**	**5.803.796**	**7.163.028**

7.8. Ratios financieros

Los principales ratios financieros se detallan en el cuadro siguiente.

PRINCIPALES RATIOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
SOLVENCIA A CORTO PLAZO					
Fondo de Maniobra (AC-PC)	40.000	40.000	40.000	719.492	1.805.617
Liquidez (Activo Corriente/Pasivo corriente)	1,11	-	1,11	3,36	5,88
Liquidez inmediata (AC - E) / Pasivo Corriente	1,00	-	1,00	1,67	1,67
ESTRUCTURA FINANCIERA					
Autonomía (Fondos Prop./Recurs. Ajen.)	45,6%	62,1%	33,2%	55,8%	93,5%
Independencia Financiera (FP/PT)	31,3%	38,3%	24,9%	35,8%	48,3%
Inmovilización (Inmov Neto./Act. Total)	84,9%	98,3%	91,9%	80,6%	65,1%
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento (Exig. Total/Pasivo Total)	68,7%	61,7%	75,1%	64,2%	51,7%
Calidad de la deuda (Ex c. Pl. / Exig. Total)	19,8%	0,0%	9,7%	9,0%	11,5%
Garantía (Act. Total/Exig. Total)	1,5	1,6	1,3	1,6	1,9
RENTABILIDAD					
Return on Equity (ROE = BDI/RP)	-75,9%	-78,1%	-76,4%	36,2%	37,2%
Return on Asset (ROA = BAII/AT)	-20,9%	-26,7%	-14,8%	16,1%	20,5%
ROTACIONES					
Ventas/Activo	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
Ventas/Inmovilizado neto	0,0	0,0	0,0	0,6	0,7
Ventas/Activo Circulante	0,0	0,0	0,0	2,4	1,4

7.9. Análisis de la inversión

Las variables clave de la inversión se detallan a continuación:

CONCEPTO	RESULTADO
TIR	29,2%
VAN	4.135.330 €
PAY BACK	5
Aportación de socios	3.442.115 €
Deuda Bancaria	3.500.000 €

Para el cálculo de VAN y la TIR se ha tenido en cuanta una tasa de riesgo (WACC) igual al 12,96%. Esta tasa de riesgo es conservadora ya que al tratarse de una actividad de nueva creación el riesgo es mayor.

De acuerdo al análisis de la inversión realizado y a los ratios obtenidos, el negocio plantea unos índices de éxito muy elevados.

7.10. Cuadro de mando

Se ha definido un cuadro de mando que contenga los indicadores necesarios para el seguimiento de la gestión económico financiera.

Estos indicadores los hemos segmentado en tres tipos, de acuerdo a la naturaleza de la información que aportan, cuenta de resultados, ratios operacionales y ratios económicos financieros.

Este cuadro de mando será alimentado desde nuestro sistema de gestión automáticamente.

A continuación se muestra el detalle de los indicadores que contendrá el cuadro de mando:

Cuadro de mando de la cuenta de resultados

Ecologic Golden Olio — CUADRO de MANDO - cuenta de resultados

		RESULTADO MENSUAL			RESULTADO ACUMULADO					
		PREVISTO	REAL	DESV	PREVISTO	%	REAL	%	DESV	% Desv
a	VENTA NETA	0	0	0	0	%	0	%	0	%
b	INGRESOS netos	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
c	VALOR INGRESOS	0	0	0	0	%	0	%	0	%
0	Total COSTES de VENTA	0	0	0	0	%	0	%	0	%
d	MARGEN BRUTO	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
0	Gastos Ventas y Marketing	0	0	0	0	%	0	%	0	%
0	Gastos generales	0	0	0	0	%	0	%	0	%
e	E.B.I.T.D.A.	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
0	Amortizaciones y otros	0	0	0	0	%	0	%	0	%
f	RESULTADO Explotación	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
0	Ingresos financieros	0	0	0	0	%	0	%	0	%
0	Gastos financieros	0	0	0	0	%	0	%	0	%
g	RESULTADO Financiero	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
h	RESULTADO Bruto	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
i	RESULTADO NETO	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%

Cuadro de mando de operaciones y económicos

CUADRO de MANDO - Ratios Operaciones

1 Ventas	Ventas	vs. AÑO ANT.
Venta Bruta mensual	**0**	%
% desviación vs. Presupuesto	0,0%	
Venta Bruta acumulada	**0**	%
% desviación vs. Presupuesto	0,0%	
Número de pedidos (ac.)	**0**	%
Venta media por pedido	0,00	%
Unidades por pedido	0,00	
Unidades vendidas (ac)	**0**	%
Precio medio unitario	0,00	%

2 Servicio al cliente	Servicio al Clier	vs. AÑO ANT.
% Pedidos servidos en plazo	0,00%	0,0%
% Pedidos servidos completos	0,00%	0,0%
% Devoluciones vs. pedidos	0,00%	0,0%
% Reclamaciones vs. pedidos	0,00%	0,0%
% Quejas y denuncias vs. pedidos	0,00%	0,0%
Consultas recibidas vs. pedidos	0,00%	0,0%

3 Recursos humanos	Recursos Humanos
Plantilla (total empleados)	**0**
% Rotación de personal	0,0%
% Bajas p.v.e. sobre total plantilla	0,0%
Costes de personal (ac)	**0**
% costes de personal vs ventas	0,0%
% Variación mensual costes	0,0%
% c. directo bajas y desp. s/ventas	0,0%
Coste medio anual por empleado	0,0
Ventas por empleado (media anual)	**0,00**
Ratio productividad	**0,00**

CUADRO de MANDO - Ratios económico-financieros

1 RENTABILIDAD	AÑO ANT.	ACTUAL	Objetivo
Margen Bruto vs. Ventas	0,0%	**0,0%**	0,0%
E.B.I.T.D.A. vs. Ventas	0,0%	**0,0%**	0,0%
Resultado Explot. vs. Ventas	0,0%	**0,0%**	0,0%
Beneficio Neto vs. Ingresos	0,0%	**0,0%**	0,0%
R.O.A. - Return on Assets	0,0%	**0,0%**	0,0%
R.O.E. - Return on Equity	0,0%	**0,0%**	0,0%
Rentabilidad del Capital	0,0%	**0,0%**	0,0%

2 LIQUIDEZ	AÑO ANT.	ACTUAL	IDEAL
Fondo de Maniobra	0,00	**0,00**	0,00
Ratio Fondo de Maniobra	0,00	**0,00**	0,00
Ratio de Liquidez	0,00	**0,00**	0,00
Ratio de Tesorería	0,00	**0,00**	0,00
Ratio de Disponibilidad	0,00	**0,00**	0,00

3 ENDEUDAMIENTO	AÑO ANT.	ACTUAL	IDEAL
Ratio Endeudamiento	0,00	**0,00**	0,00
Ratio Autonomía	0,00	**0,00**	0,00
Calidad de la deuda	0,00	**0,00**	0,00
Capacidad devol. préstamos	0,00	**0,00**	0,00
Gastos Financieros vs.Ventas	0,00%	**0,00%**	0,00%
Cobertura Gastos Financieros	0,00	**0,00**	0,00

4 ACTIVIDAD	AÑO ANT.	ACTUAL	IDEAL
Rotación Activo Fijo	0,00	**0,00**	0,00
Rotación Activo Circulante	0,00	**0,00**	0,00
Rotación Activo Total	0,00	**0,00**	0,00
Rotación Stocks	0,00	**0,00**	6,00
Días cobro clientes	0	**0**	0

8. PLANES DE CONTINGENCIA.

8.1. Identificación de riesgos

Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad lo hemos realizado tomando las principales variables que pueden afectar al modelo económico y por lo tanto a la TIR y al VAN del proyecto.

El primer análisis de sensibilidad hace referencia a la relación entre el rendimiento graso de la aceituna y la producción. A partir de este análisis de sensibilidad se podrá observar cómo se comporta la TIR y el VAN ante una situación de descenso de la producción (plagas, frío, etc) y la relación con el aceite de cada aceituna (abonos, riego, etc).

Para este análisis se observa que para producciones inferiores al 40% de la media estimada (6.129 Kg/Ha) y rendimientos grasos por debajo de un 20% de la media estimada (13,7%) la TIR y el VAN son positivos.

Gráfico de sensibilidad de la TIR rendimiento graso / producción

TIR a 10 años

			Rdto graso de la aceituna								
			11,0%	11,7%	12,3%	13,0%	**13,7%**	14,4%	15,1%	15,8%	16,5%
		29,2%	-20,0%	-15,0%	-10,0%	-5,0%	**0,0%**	5,0%	10,0%	15,0%	20,0%
Producción (kg / ha)	3.677	-40%	2,8%	5,5%	8,0%	10,3%	**12,4%**	14,4%	15,9%	17,4%	18,8%
	4.290	-30%	9,5%	12,1%	14,4%	16,2%	**17,9%**	19,5%	20,9%	22,4%	23,7%
	4.903	-20%	14,9%	16,9%	18,8%	20,5%	**22,2%**	23,7%	25,2%	26,6%	27,9%
	5.516	-10%	18,8%	20,7%	22,6%	24,3%	**25,9%**	27,4%	28,9%	30,2%	31,5%
	6.129	**0%**	**22,2%**	**24,1%**	**25,9%**	**27,6%**	**29,2%**	**30,7%**	**32,1%**	**33,5%**	**34,8%**
	6.741	10%	25,2%	27,1%	28,9%	30,5%	**32,1%**	33,6%	35,1%	36,4%	37,7%
	7.354	20%	27,9%	29,8%	31,5%	33,2%	**34,8%**	36,3%	37,7%	39,1%	40,4%
	7.967	30%	30,4%	32,3%	34,0%	35,7%	**37,3%**	38,8%	40,2%	41,6%	42,9%
	8.580	40%	32,7%	34,5%	36,3%	38,0%	**39,5%**	41,1%	42,5%	43,9%	45,2%

Gráfico de sensibilidad del VAN rendimiento graso / producción

VAN a 10 años

			Rdto graso de la aceituna								
			11,0%	11,7%	12,3%	13,0%	**13,7%**	14,4%	15,1%	15,8%	16,5%
			-20,0%	-15,0%	-10,0%	-5,0%	**0,0%**	5,0%	10,0%	15,0%	20,0%
Producción (tn)	3.677	-40%	0,13	0,40	0,67	0,93	**1,20**	1,46	1,68	1,89	2,11
	4.290	-30%	0,85	1,16	1,46	1,71	**1,97**	2,22	2,47	2,72	2,98
	4.903	-20%	1,53	1,82	2,11	2,40	**2,69**	2,98	3,27	3,56	3,85
	5.516	-10%	2,11	2,44	2,76	3,09	**3,41**	3,74	4,06	4,39	4,71
	6.129	**0%**	**2,69**	**3,05**	**3,41**	**3,77**	**4,14**	**4,50**	**4,86**	**5,22**	**5,58**
	6.741	10%	3,27	3,67	4,06	4,46	**4,86**	5,26	5,65	6,05	6,45
	7.354	20%	3,85	4,28	4,71	5,15	**5,58**	6,02	6,45	6,88	7,32
	7.967	30%	4,42	4,89	5,37	5,84	**6,31**	6,78	7,25	7,72	8,19
	8.580	40%	5,00	5,51	6,02	6,52	**7,03**	7,54	8,04	8,55	9,05

Por otro lado hemos realizado el análisis de sensibilidad sobre las variables precio de venta del aceite y coste de explotación.

Dentro de este análisis se observa que para precios no inferiores al 20% manteniendo los costes de explotación no inferiores al 20% los resultados de la TIR y el VAN son positivos.

Gráfico de sensibilidad de la TIR precio venta / coste explotación

TIR a 10 años

Coste explotación (€/ha)		Precio medio venta								
		10,79	10,91	11,02	11,14	**11,60**	12,18	12,76	13,34	13,92
		-20%	-15%	-10%	-5%	**0%**	5%	10%	15%	20%
1.916	20,0%	0,3%	5,5%	9,7%	13,5%	**26,5%**	40,2%	52,6%	64,3%	75,8%
1.836	15,0%	1,9%	6,7%	10,7%	14,4%	**27,2%**	40,7%	53,0%	64,8%	76,3%
1.756	10,0%	3,4%	7,8%	11,7%	15,3%	**27,8%**	41,2%	53,5%	65,2%	76,7%
1.676	5,0%	4,7%	8,9%	12,7%	16,2%	**28,5%**	41,8%	54,0%	65,7%	77,1%
1.596	**0,0%**	**5,9%**	**10,0%**	**13,7%**	**17,1%**	**29,2%**	**42,3%**	**54,5%**	**66,2%**	**77,6%**
1.517	-5,0%	7,1%	11,0%	14,6%	17,9%	**29,8%**	42,9%	55,0%	66,6%	78,0%
1.437	-10,0%	8,3%	12,1%	15,5%	18,8%	**30,5%**	43,4%	55,5%	67,1%	78,5%
1.357	-15,0%	9,4%	13,1%	16,5%	19,6%	**31,2%**	44,0%	56,0%	67,6%	79,0%
1.277	-20,0%	10,6%	14,1%	17,4%	20,5%	**31,8%**	44,6%	56,5%	68,0%	79,4%

Gráfico de sensibilidad del VAN precio venta / coste explotación

VAN a 10 años

Coste explotación (€/ha)		Precio medio venta								
		9,28	9,86	10,44	11,02	**11,60**	12,18	12,76	13,34	13,92
		-20%	-15%	-10%	-5%	**0%**	5%	10%	15%	20%
1.916	20%	0,03	0,48	0,92	1,39	**3,70**	7,78	13,70	22,18	34,21
1.836	15%	0,17	0,59	1,03	1,50	**3,81**	7,89	13,81	22,29	34,32
1.756	10%	0,30	0,70	1,14	1,61	**3,92**	8,00	13,92	22,40	34,43
1.676	5%	0,41	0,81	1,25	1,72	**4,03**	8,11	14,03	22,51	34,54
1.596	**0%**	**0,52**	**0,92**	**1,36**	**1,83**	**4,14**	**8,22**	**14,14**	**22,6**	**34,7**
1.517	-5%	0,63	1,03	1,47	1,94	**4,25**	8,33	14,25	22,73	34,76
1.437	-10%	0,74	1,14	1,58	2,05	**4,35**	8,44	14,36	22,84	34,87
1.357	-15%	0,85	1,25	1,69	2,16	**4,46**	8,55	14,47	22,95	34,98
1.277	-20%	0,96	1,36	1,80	2,27	**4,57**	8,66	14,58	23,06	35,09

8.2. Planes de contingencia de riesgos

Incumplimiento de ventas por evolución del mercado objetivo

Ante la posibilidad de que el mercado objetivo no evolucione de la forma esperada y pudiera darse una situación crítica de contracción del mismo con grave impacto en el volumen de venta, Golden Olio neutralizará el riesgo reservándose la posibilidad de acudir al mercado USA, mercado analizado previamente con posibilidades de crecimiento similares a las del mercado UK, sin alterar el modelo operativo, Golden Olio mantiene contacto con distribuidores especializados y apoyo por parte de ICEX para acudir a dicho mercado con el menor impacto posible.

Incumplimiento de ventas por evolución de las condiciones de demanda

En caso de que existiese un descenso de demanda crítico debido a condiciones de crisis de consumo, percepción del producto o posicionamiento en precio, será detectado con anticipación mediante los mecanismos propuestos. Para neutralizar este riesgo Golden Olio tiene la posibilidad de revisar la política de precios para alterar al alza las condiciones de demanda con un impacto controlado en el retorno de la inversión. En el caso de que las cifras de demanda se mantuviesen por debajo de las previsiones durante un periodo de tiempo superior a tres trimestres, Golden Olio lanzará una segunda marca totalmente independiente con el objetivo de comercializar el producto sobrante a mayoristas minorando el impacto en los resultados de la situación adversa.

Incumplimiento de ventas por crisis alimentaria

En caso de que existiese una crisis alimentaria por diferentes motivos:

- Riesgos para la salud pública de productos de la competencia: Esto supondrá un grave riesgo por percepción asociativa para el producto Golden Olio que puede impactar en el volumen de ventas previsto, para neutralizar este riesgo, Golden Olio puede reforzar las campañas de promoción previstas incidiendo en los mensajes de producto ecológico de alta calidad.

- Percepción de riesgo de salud pública de productos de origen Español: Esta situación crítica puede afectar de forma parcial a la percepción de la marca, riesgo que se paliará en caso de que ocurra con las mismas herramientas de promoción que en el punto anterior, reforzando la imagen de producto ecológico de alta calidad y beneficioso para la salud.

9. ANEXOS

Como documentación adicional se adjuntan en las siguientes páginas los anexos listados a continuación:

ANEXO I: Listado de importadores/distribuidores en UK

ANEXO II: Distribución en planta de la almazara

ANEXO III: Listado de maquinaria de la almazara

ANEXO IV: Diagrama de flujo. Mermas de producción

ANEXO V: Listado de referencias y fuentes de información

ANEXO I: Listado de importadores/distribuidores de aceite de oliva en el mercado Británico.

A. CAMACHO UK LTD.
Farmhouse Suite
Glebe Farm Campus
Knapwell, Cambridshire CB3 8NR
Tel: (+44) 195 426 8955 **Fax:** (+44) 195 426 8959
E-mail: info@acamacho.co.uk
Web: www.acamacho.com
Contact: Jim Collin

ANDUTRA LTD.
1 Kimbel Mews
Humpfrey Lane
Boughton, Northampton NN2 8XB
Tel: (+44) 160 482 1200 **Fax:** (+44) 160 484 5667
E-mail: sales@eurobrands.co.uk
Web: www.andutra.co.uk
Contact: Mr. Hibbins

ANTHONY ROWCLIFFE & SON LTD.
Provender House, Unit B
Paddock Wood Distribution Centre
Paddock Wood, Kent TN12 6UU
Tel: (+44) 189 283 8999 **Fax:** (+44) 189 283 6585
E-mail: arowcliffe@aol.com cheezebiz@aol.com
Web: www.rowcliffe.co.uk
Contact: Len Chile

AUTHENTIC BRANDS LTD.
(Formerly Denby Grange LTD.)
Ware Priory
High Street
Ware, Herts SG12 9AL
Tel: (+44) 192 046 9107 **Fax:** (+44) 192 048 6646
E-mail: david@myukoffice.com
Web:
Contact: David Bataller

AVILTON FOODS LTD.
Malvern House
Matford Court, Yeoford Way
Exeter, Devon EX2 8LB
Tel: (+44) 139 282 2200 **Fax :** : (+44) 139 282 2201
E-mail: avilton@avilton-foods.co.uk sales@avilton-foods.co.uk
Web: www.avilton-foods.co.uk
Contact: Diana Lewis (dlewis@avilton-foods.co.uk)

BELLOTA FOODS UK LTD.
Greenlands
St. Weonards, Herefordshire HR2 8PW
Tel: (+44) 198 158 0028 **Fax:** (+44) 198 158 0067
E-mail: info@bellota.co.uk bello-ta@btinternet.com
Web: www.bellota.co.uk
Contact: Peter Snow

BESPOKE FOODS
Unit 2C, Tideways Industrial Estate
Kirtling Street
Vauxhall, London SW8 5BP
Tel: (+44) 207 819 4300 **Fax:** (+44) 207 819 4400
E-mail: sales@bespoke-foods.co.uk
Web: www.bespoke-foods.co.uk
Contact: Vicente Zaballo

BEVELYNN
Bevelynn House
Unit 10, Fieldings Road
Cheshunt, Herts EN8 9TL
Tel: (+44) 199 264 1441 **Fax:** (+44) 199 262 2003
E-mail: main@bevelynn.co.uk
Web: www.bevelynn.co.uk
Contact: Peter Kakolyris

BRINDISA LTD.
9B Weir Road
Balham, London SW12 0LT
Tel: (+44) 208 772 1600 **Fax :** (+44) 208 772 1666
E-mail: sales@brindisa.com
Web: www.brindisa.com
Contact: Monica Linton

BRISTOL MERCHANTS LTD.
20 Fenton Road
Bristol BS7 8ND
Tel: (+44) 117 963 6718 **Fax:** (+44) 117 953 7937
E-mail: sales@bristolmerchants.com,
Web: www.bristolmerchants.co.uk
Contact: Paul Miller (paul@bristolmerchants.com)

CARBONELL UK LTD.
29A, Walton Road
East Molesey, Surrey KT8 0DH
Tel: (+44) 208 941 4132 **Fax:** (+44) 208 941 4133
E-mail: clare@carbonell.co.uk
Contact: Claire Marsden (Director)

CASA CONDE (EUROPE) LTD.
Unit 10, Astbury Business Park
Station Passage
London SE15 2JR
Tel: (+44) 207 639 2800 **Fax:** (+44) 207 639 0349
E-mail: noelia@padronpeppers.com
Web: www.padronpeppers.com
Contact: Noelia Conde

C & D WINES LTD.
Amapola House
25 Metro Business Centre
Kangley Bridge Road
London SE26 5BW
Tel: (+44) 208 778 1711 **Fax :** (+44) 208 778 1710
E-mail: info@canddwines.co.uk
Web: www.canddwines.co.uk
Contact: Félix Benito

CLARKS SPECIALITY FOODS LTD.
202 Bruntsfield Place
Edinburgh EH10 4DF
Tel: (+44) 131 656 0500 **Fax:** (+44) 131 656 0500
E-mail: pierre@clarksfoods.co.uk
Web: www.clarksfoods.co.uk
Contact: Pierre, Sales Director

CLASSIC FINE FOODS
D24-27 New Covent Garden Market - Nine Elms Lane
London SW8 5LL
Tel: (+44) 297 627 9666 **Fax:**
E-mail: vanessa@classicfinefoods.com
Web: www.classicfinefoods.com
Contact: Mickael Retailleau, Sales Manager

COFRUSA (UK) LTD.
17 The Broadway
Old Hatfield, Hertfordshire AL9 5HZ
Tel: (+44) 170 725 1000 **Fax :** (+44) 170 727 0278
E-mail: martin@cofrusa.freeserve.co.uk
Web: www.cofrusa.co.uk
Contact: Martin Lambert, Director

CONTINENTAL FINE FOODS
Guinness Circle, Stretford
Trafford Park, Manchester M17 1EB
Tel: (+44) 161 864 6600 **Fax :** (+44) 161 864 6601
E-mail: info@finefoods.co.uk
Web: www.finefoods.u-net.com
Contact: Vaz Frigerio
(vaz.frigerio@finefoods.co.uk)

CREATIVE INGREDIENTS LTD.
2, Church Street
Sutton-on-Trent
Newark, Nottinghamshire NG23 6PD
Tel: (+44) 1636 550 020
Mobile: (+44) 770 282 7007
Fax:
E-mail: sales@creativeingredients.co.uk
Web: www.creativeingredients.co.uk
Contact: David Jopling

DAVID SOUTH (Cheese Distribution) LTD. (Filial de HB Foods)
Southdale House, Holloway Drive
Wardley Ind. Estate North
Worsley, Manchester M28 2LA
Tel: (+44) 161 279 8020 **Fax:** (+44) 161 279 8021
E-mail: mail@davidsouthcheese.co.uk
nicky.philp@hb-foods.co.uk
Web:
Contact: David South / Nicky Philp - Purchasing Managers

DAYBREAK FOODS
Madison House
31 High Street
Sunninghill, Ascot SL5 9NP
Tel: (+44) 1344 874 445 **Fax :** (+44) 134 4874002
E-mail: info@daybreakfoods.co.uk
Web: www.daybreakfoods.co.uk
Contact: Damien Combes

DELICIOSO
Unit 14, Tower Business Park
Berinsfield, Oxon OX10 7LN
Tel: (+44) 186 534 0055 **Fax:** (+44) 778 222 0623
E-mail: info@delicioso.co.uk
Web: www.delicioso.co.uk
Contact: José Luis Álvarez Bernal and Kate Shirley-Quirk

DONATANTONIO PLC
Lupa House, York Way
Borehamwood, Herts WD6 1PX
Tel: (+44) 208 236 2222 **Fax :** (+44) 208 236 2288
E-mail: sales@donatantonio.com
Web: www.donatantonio.com
Contact: Valeria Ronco
(vronco@dotanantonio.com)

EL OLIVO – OLIVE OIL COMPANY
1 Dalrymple
Edinburgh EH9 2NU
Tel: (+44) 131 662 4811 **Fax:** (+44) 131 662 4811
E-mail: info@elolivo-olive-oil.com
Web: www.elolivo-olive-oil.com
Contact: Maria Cumming

EUROPA DELI
Empire House, 1A Empire Way
Tregoniggie Ind Estate
Falmouth, Cornwall TR11 4RX
Tel: (+44) 1326379020 **Fax:** (+44) 1326379030
E-mail: chris_kinder@hotmail.com
Web:
Contact: Chris Kinder

EDELI LTD.
20 liberty close
Woolsbridge industrial estate
Three legged cross
Wimborne, Dorset BH21 6SY
Tel: (+44) 870 446 5483 **Fax:** (+44) 870 446 5484
E-mail: emma.lopez-johnson@edeli.co.uk
Web: www.edeli.co.uk
Contact: Emma López Johnson

FLAVOURS OF SPAIN LTD.
The Old Dairy
Brewer Street
Bletchingley, Surrey RH1 4QP
Tel: (+44) 870 330 2879 **Fax:** (+44) 870 330 2879
E-mail: enquiries@flavoursofspain.co.uk
Web: www.flavoursofspain.co.uk
Contact: Theresa Holmes, Ana Gomez

FOOD BROKERS LTD.
Food Broker House
Northarbour Road
Portsmouth, Hampshire PO63TD
Tel: (+44) 239 222 2500 **Fax:** (+44) 239 222 2555
E-mail: sales@foodbrokers.co.uk
Web:
Contact: Toby Craknell

FOODHOUSE (UK) LIMITED
Paul Anthony House, 724
Hollloway Road, London N19 3JD
Tel: (+44) 207 263 9170 **Fax:** (+44) 207 263 7666
E-mail: general@foodhouse.co.uk
Web:
Contact: Renzo Bentsik / Paola

FRESH OLIVE CO OF PROVENCE
7 Barrets Green Road
London NW 10 7AE
Tel: (+44) 208 838 1912 **Fax:** (+44) 208 838 1913
E-mail: george@fresholive.com
sales@fresholive.com
Web: www.fresholive.com
Contact: George Bennell, Managing Director

GARCIA & SONS
250 Portobello Road
London W11 1LL
Tel: (+44) 207 221 6119 **Fax :** (+44) 207 221 6119
E-mail: tony@garciaportobello.fsnet.co.uk
Web:
Contact: Antonio García

GAROUSCA LTD.
Unit 6, Cullen Way - Park Royal
London NW10 6JZ
Tel: (+44) 208 961 1119 **Fax:** (+44) 208 961 2993
E-mail: info@garusana.com
Web: www.garusana.com
Contact: Shadiez Adol

G COSTA & CO LTD.
Unit 6, Quarry Wood Industrial Estate, Mills Road
Aylesford, Kent ME20 7NA
Tel: (+44) 162 271 7777 **Fax:** (+44) 162 271 3321
E-mail: tbeard@gcosta.co.uk
tim.Beard@abworldfoods.com
Web: www.gcosta.co.uk
Contact: Tim Beard

GEORGES BARBIER OF LONDON
267 Lee High Road
London SE12 8RU
Tel: (+44) 208 852 5801 **Fax:** (+44) 208 463 0398
E-mail: barbier@f2s.com
Web: www.georgesbarbier.co.uk
Contact: Georges Barbier

HAZLEWOOD FOODS
Retford Road
Manton Wood Enterprise Zone
Mnaton Wood, Worksop S80 2RS
Tel: Fax:
E-mail: info@hazlewoodfoods.co.uk
Web: www.hazlewoodfoods.co.uk
Contact: David Lewis

HARLEY FOODS LTD.
Blindcrake Hall
Blindcracke
Cockermouth, Cumbria CA13 0QP
Te: (+44) 190 082 3037 **Fax:** (+44) 190 082 8276
E-mail: info@harleyfoods.co.uk
Contact: Michael Watson

HIDER FOOD IMPORTERS LIMITED
Wiltshire Road
Hull HU4 6PA
Tel: (+44) 148 256 1137 **Fax:** (+44) 148 256 5668
E-mail: mail@hiderfoods.co.uk
Web: www.hiderfoods.co.uk
Contact: Mark Williams (Sales Manager)

J C DUDLEY & CO LTD.
Cheyney House, Francis Yard, East Street
Chesam, Buscks HP51DG
Tel: (+44) 149 479 2839 **Fax:** (+44) 149 479 2875
E-mail: sales@jcdudley.co.uk
Web: www.jcdudley.co.uk
Contact: Mark J C Dudley

KIRIL MISCHEFF LTD.
Enterprise House, Carlton Road
Worksop, Notts S81 7QF
Tel: (+44) 190 953 4000 **Fax:** (+44) 190 950 1844
E-mail: kelly.webb@kiril-mischeff.com
Web: www.kiril-mischeff.com
Contact: Kelly Webb

LA ALACENA (UK) LTD.
6 St. Peters Gardens
Northampton; Northants NN3 3JT
Tel: (+44) 160 478 4159 **Fax:**
E-mail: info@alacena.co.uk
Web: www.alacena.net
Contact: Rob Carter

LA ROCHELLE FOODS LIMITED
Leigh Wharf, Twist Lane
Leigh, Lancashire WN7 4DB
Tel: (+44) 194 226 0303 **Fax :** (+44) 194 226 1135
E-mail: sales@larochelle.co.uk
Web: www.larochelle.co.uk
Contact: Barry Wilkinson

L'AQUILA IMPORTERS + DISTRIBUTORS
860 Coronation Road
London NW107PS
Tel: (+44) 208 965 0666 **Fax:** (+44) 208 965 0999
E-mail: info@laguila.co.uk
Web: www.laquila.co.uk
Contact: Sue Thistlewaite

LEATHAMS PLC
227-255 Ilderton Road
London SE15 1NS
Tel: (+44) 207 635 4016 **Fax:** (+44) 207 635 4006
E-mail: buyingenquiries@leathams.co.uk
Web: www.leathams.com
Contact: Tony Walker

GR FINE FOODS LTD.
Unit 7A-7B, Southham Business Park, Churchstow
Kingsbridge, Devon TQ7 3QR
Tel: (+44) 154 885 4259 **Fax:** (+44) 154 885 4593
E-mail: info@grfinefoods.co.uk
Web: www.grfinefoods.co.uk
Contact: Richard Burt
(grfinefoods@hotmail.co.uk)

MAC EWEN FALCONER & CO LTD.
3 Park Gardens
Glasgow G37YE
Tel: (+44) 141 332 9333 **Fax:** (+44) 141 331 2713
E-mail: g.sloan@macewenfalconer.com
Web:
Contact: Graham Sloan

MARITIME FOODS LTD.
River House, 1 Maidstone Road
Sidcup, Kent DA14 5RH
Tel: (+44) 208 305 5080 **Fax:** (+44) 208 269 6900
E-mail: tim@maritimefoods.com
Contact: Tim Bertin

MARTIN MATHEW & CO. LTD.
The Colonnade, Beecholm Mews
EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN GOURMET EN REINO UNIDO
Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Londres 43
140 High Street
Cheshunt, Herts EN8 0DJ
Tel: (+44) 199 264 1641 **Fax:** (+44) 199 264 1333
E-mail: sales@martinmathew.co.uk
Web: www.martinmathew.co.uk
Contact: Mathew Donnelly

MEDITERIA LTD.
Unit 2C, 102 Lower Guilford Road
Knaphill, Woking,
Surrey, GU21EP
Tel: (+44) 845 884 4500 **Fax:** (+44) 788 195 5434
E-mail: info@mediteria.com
Web: www.mediteria.com
Contact: Simon Parry

MEDITERRANEAN PANTRY
PO Box 12465
Sutton Coldfield
West Midlands B7 34BE
Tel: (+44) 121 351 4202 **Fax:** (+44) 121 351 4202
E-mail: simon@medpantry.co.uk
Web: www.mediterraneanpantry.co.uk
Contact: Simon Parry

MERIDIAN FOODS LTD.
Industrial State – Corwen
Denbighshire LL21 9RT
Tel: (+44) 149 041 3151 **Fax:** (+44) 149 041 2032
E-mail: websiteinfo@meridianfoods.co.uk
Web: www.meridianfoods.co.uk
Contact: John Dennemy

MILLENIUM FOOD SERVICES LTD.
Unit 6, Kendal Court Avenue
Acton, London W30RU
Tel: (+44) 208 992 4567 **Fax:** (+44) 208 579 8395
E-mail: sales@millennium.com
Web: www.millenniumfoods.com
Contact: Peter Scarles

MINSTER FINE FOODS LTD.
Park View House, 16 South Street
Bourne, Lincolnshire PE10 9LT
Tel: (+44) 177 839 4333 **Fax:** (+44) 177 839 4111
E-mail: sales@minsterfinefoods.co.uk
Web: www.minsterfinefoods.co.uk
Contact: Ellyot Doyle, Sales Director el-lyot@minsterfinefoods.co.uk

NATHAN FROST LTD.
Unit 12, Millmead Industrial Estate
Millmead Road
Tottenham, London N17 9QU
Tel: (+44) 208 808 4106 **Fax:** (+44) 208 801 4601
E-mail: enqueries@nathanfrost.com
brunestar@aol.com
Web: www.nathanfrost.com
Contact: David Frost (david@nathanfrost.com)

OLIVES ET AL LTD.
Olives Et Al
1, North Dorset Business Park
Sturminster Newton, Dorset DT10 2GA
Tel: (+44) 125 847 4300 **Fax:** (+44) 125 847 4301
E-mail: shop@olivesetal.co.uk
steve@olivesetal.co.uk (Operations Director)
Web: www.olivesetal.co.uk
Contact: Giles Henschel, Managing Director (giles@olivesetal.co.uk)

ORGANICO REALFOODS
Unit 3, City Limits, Danehill
Lower Earley
Reading, Berkshire RG6 4UP
Tel: (+44) 118 923 8767 / (+44) 118 **Fax:** (+44) 118 923 8761
923 8762
E-mail: sales@organico.co.uk (Sales)
kate@freestonepr.co.uk (Kate Freestone - Press Enquiries)
accounts@organico.co.uk (Accounts)
inma@organico.co.uk (Inma Carpena- Buyer)
Web: www.organico.co.uk
Contact: Oliver Martínez

PAPADELI
84 Alma Road
Clifton, Bristol BS8 2DJ
Tel: (+44) 117 973 6569 **Fax:** (+44) 117 973 6569
E-mail: info@papadeli.co.uk
Web: www.papadeli.co.uk
Contact: Simon and Catrin McDonnell

P & J CONTINENTAL FOODS
1 Endeavour Park, Addington
West Malling, Kent ME19 5SH
Tel: (+44) 208 801 0075 **Fax:** (+44) 208 801 0116
E-mail: peterpanayiotis@hotmail.com
Web:
Contact: Peter Panayiotis

PEATY MILLS
Bridge House, Nº 1 Endeavour Park
Addington
West Malling, Kent ME19 5SH
Tel: (+44) 173 287 9800 **Fax:** (+44) 173 287 4692
E-mail: hq@peatymills.com
headoffice@peatymills.com
Web: www.peatymills.com
Contact: Nicholas Peaty

PETTY, WOOD & CO. LTD.
P. O. Box 66
Livingstone Road
Andover, Hampshire SP10 5LA
Tel: (+44) 126 434 5500 **Fax:** (+44) 0126 433 2025
E-mail: info@pettywood.co.uk
Web: www.pettywood.co.uk
Contact: John Weaver, Commercial Director
John Holland, Spanish products' buyer (jhpemble@pettywood.co.uk)

PRINCES FOODS
Royal Liver Building
Pier Head, Liverpool L31NX
Tel: (+44) 151 236 9282 **Fax:** (+44) 151 236 1057
E-mail: enquiries@princes.co.uk
EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN GOURMET EN REINO UNIDO
Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Londres 48
neil.brownbill@princes.co.uk
Web: www.princes.co.uk
Contact: Neil Brownbill

PRODUCTS FROM SPAIN
Units 17 & 18 Cumberland Business Park
17 Cumberland Avenue
London NW10 7RT
Tel: (+44) 207580 2905 **Fax:** (+44) 207 580 2906
E-mail: mail@productsfromspain.co.uk
Web: www.productsfromspain.co.uk
Contact: Ms. Beatriz López

PURE SPAIN
Unit 202, 80 High Street
Winchester, Hampshire SO23 9AT
Tel: (+44) 196 277 4942 **Fax:** (+44) 196 277 4822
E-mail: info@purespain.co.uk
Web: www.purespain.co.uk
Contact: Victoria Low (victoria.low@btinternet.com)

SABOR DE ESPAÑA
1 Beachamp Court
Victors Way
Barnet Herts EN5 5TZ
Tel: (+44) 778 844 3926 / (+44) 207 221 6427
Fax: (+44) 207 229 6057
E-mail: info@sabordeespana.com
carme.farre@sabordeespana.com
Web: www.sabordeespana.com
Contact: Carme Farré

SILBURY MARKETING LTD.
2 Trinity Mews
Priory Road
Warwick CV34 4NA
Tel: (+44) 192 641 0022 **Fax:** (+44) 192 647 6200
E-mail: sales@silbury.co.uk
kate@silbury.co.uk,
Web: www.silbury.co.uk
Contact: Glyn Moses, Director
Kate Hall, Sales Executive

SAYELL FOODS
71 Fanshaw Street
London N1 6LA
Tel: (+44) 207 256 1080 **Fax:** (+44) 207 256 1090
E-mail: jim@sayellfoods.co.uk
wendy@sayellfoods.co.uk
EL MERCADO DE LA ALIMENTACIÓN GOURMET EN REINO UNIDO
Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Londres 50
sales@sayellfoods.co.uk
Web: www.sayellfoods.co.uk
Contact: James and Wendy Sayell

S & B HERBA FOODS LTD.
Berwick House
8-10 Knoll Rise
Orpington, Kent BR6 0EL
Tel: (+44) 870 724 3722 **Fax:** (+44) 168 989 0790
E-mail: sales@sandb.co.uk
sales@sbhf.com
peter.cattaneo@sbhf.com
Web: www.sandb.co.uk
Contact: Jim White, Miriam Pérez and Peter Cattaneo

SPANISH FOOD IMPORTERS LTD.
3 Rose Close, Stratford
London E15 2HX
Tel: (+44) 208 555 1227 / (+44) 871 200 3177
Fax: (+44) 208 472 0077
E-mail:
Web:
Contact: Jesús Rodriguez

THE CHEESE AND WINE SHOP
8 Clarks Road
Co Durham DL37QH
Tel: (+44) 132 538 4803 **Fax :**
E-mail: ukcheeseandwine@talktalk.net
Web: www.cheeseandwineshop.co.uk
Contact: Terry Farr

THE CHEESE CELLAR CO.
Unit 11-12, Elleslie Square
Lyham Road
London SW2 5EE
Tel: (+44) 845 241 0210 **Fax:** (+4) 845 410 212
E-mail: stephanie.breuser@hb-foods.co.uk
simon.pullin@hb-foods.co.uk

THE FOODFINDERS
Great Bowden Road
Market Harborough
Leiscester LE16 7DE
Tel: (+44) 185 843 8030 **Fax:** (+44) 185 846 1140
E-mail: kelly.derbyshire@fosters-food.co.uk
Web: www.blueberrygroup.net
Contact: Kelly Derbyshire

THE FRESH OLIVE COMPANY OF PROVENCE
7 Barretts Green Road
London NW10 7AE
Tel: (+44) 208 838 1912 **Fax:** (+44) 208 8381913
E-mail: sales@fresholive.com
gemma@fresholive.com
Web: www.fresholive.com
Contact: George Bennell

THE OIL MERCHANT
47 Ashchurch Grove
London W12 9BU
Tel: (+44) 208 740 1335 **Fax:** (+44) 208 740 1319
E-mail: om@oilmerchant.co.uk
Web:
Contact: Charles Carey

THE WALNUT TREE
Nº 2 Abbey Viwe Mill Hill
London NW74PB
Tel: (+44) 208 959 5346 **Fax:** (+44) 208 959 5346
E-mail: beverly@the-walnut-tree.co.uk
Web: www.the-walnut-tree.co.uk
Contact: Beverly

TOM HIXSON & CO LTD.
221 Central Markets
Smithfields
London EC1 9AE
Tel: (+44) 207 248 3569 **Fax:** (+44) 207 213 9460
E-mail: sales@tomhixon.co.uk
Contact: Nigel Green, Chris Grannan (chris@tomhixson.co.uk)

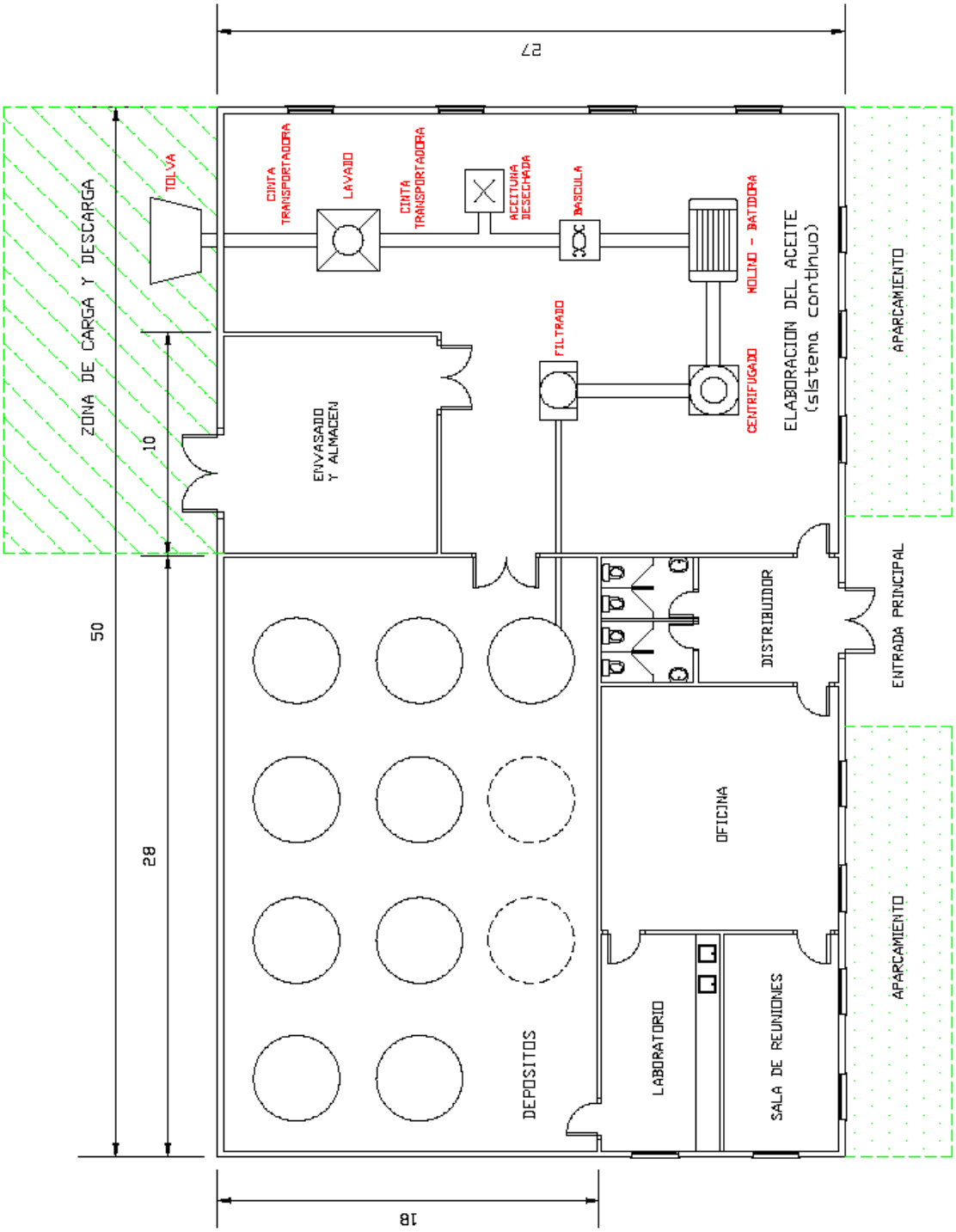
WATERLOO WINES CO.
6 Vine Yard, Borough
London SE1 1QL
Tel: (+44) 207 403 7967 **Fax:** (+44) 207 357 6976
E-mail: sales@waterloowine.co.uk
patricia@waterloowine.co.uk
Web:
Contact: Patricia

WESSEX FOODBROKERS LTD.
1 Bowes Hill
Rowlands Castle, Hampshire PO9 6BP
Tel: (+44) 239 241 3388 **Fax:** (+44) 239 241 3377
E-mail: sales@wessexfoodbrokers.co.uk
Web: www.wessexfoodbrokers.co.uk
Contact: Andrew Spraggs

WILTON WHOLEFOODS
Sunrize House
Salisbury Road
Downton, Salisbury SP5 3JJ
Tel: (+44) 172 551 3122 **Fax:** (+44) 172 551 3122
E-mail: martin@wiltonwholefoods.co.uk
Web: www.wiltonwholefoods.co.uk
Contact: Martin Rimer

WINTERBOTHAM DARBY & CO LTD.
Granville House, Gatton Park Businees Centre
Mersthram, Surrey RH1 3LG
Tel: (+44) 173 764 6646 **Fax:** (+44) 173 764 6600
E-mail: gwise@windar.co.uk
Web:
Contact: Granville Wise and Jun Shelton

ANEXO II: Propuesta de distribución en planta de la almazara



(Cotas de plano en metros)

ANEXO III: Listado de maquinaria

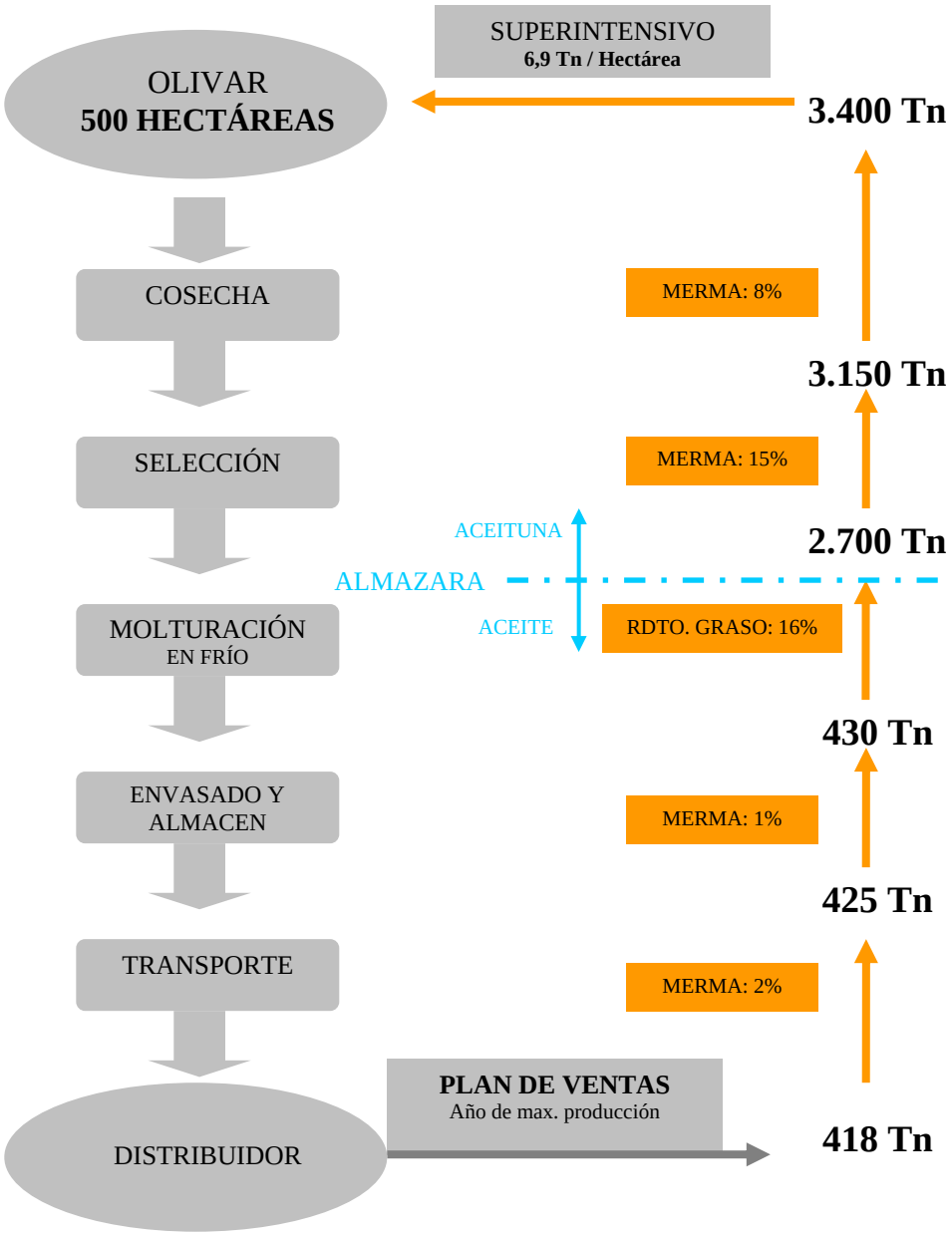
Almazara

- Sistema Contínuo Pieralisi (SC-SPI-111):
  - Tolva para recepción de la aceituna
  - Cinta transportadora
  - Limpiadora-lavadora-secadora
  - Cinta transportadora y de selección
  - Báscula
  - Molino-Batidora
  - Centrifugadora
  - Tamices-Filtros
- Depósitos
- Bomba de trasiegos
- Envasadora
- Carretilla apiladora.
- Laboratorio: balanza analítica, molino, centrifugadora, estufa de desecación, destilador de agua, medidor de pH, medidor de riqueza en acidez y grasas, espectrofotómetro, sistema de filtrado, hervidor de agua, campana extractora de gases, microondas, nevera y ordenador.

Plantación

- Maquinaria, equipamiento y vehículos en régimen de leasing:
  - Tractores 4 uds.
  - Palas niveladoras: 3 uds
  - Pulverizadores: 3 uds.
  - Rocadora: 3 uds.
  - Palas niveladoras: 3 uds.
  - Barras en U: 4 uds.
  - Atomizadores: 4 uds.
  - Remolques: 2uds.
  - Carretilla eléctrica: 1 ud.
  - Coches 4x4: 1 ud.
  - Coche de administración: 1 ud.
- Alquiler de una máquina plantadora en 2010 para la implantación del olivar.
- Maquinaria y equipamiento en propiedad: herramienta de labor manual: a adquirir en 2010 a la vez de la implantación del olivar.
  - Azadas
  - Picos
  - Palas
  - Tijeras de podar
  - Motosierras para podas (5 unidades): a adquirir en 2012
  - Pulverizadores portátiles (4 unidades): a adquirir en el año de implantación del olivar.

ANEXO IV: Diagrama de flujo. Mermas de producción



ANEXO V: Listado de referencias y fuentes de información

Referencias consultadas:

- El mercado del aceite de oliva 2008 (MAPA).
- El mercado del aceite de oliva 2007 (MAPA).
- El mercado del aceite de oliva en el Reino Unido 2006 (ICEX)
- Panorama of the UE food and drink industry in 2007 and 2008 (CIAA)
- The competitiveness of the UE food and drink industry (CIAA).
- Olive product market report summary 2008 (International Olive Council).
- Aceite panel de hogares 2008 (MARM).
- Normas internacionales para medidas fitosanitarias (Europalet)
- Estudio de la cadena de valor de productos alimenticios (MARM) 2008.
- Natural and organic products Europe 2008 (Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Londres).
- Análisis de mercados prioritarios: el caso del aceite de oliva. Universidad de Jaén.
- EL mercado de la alimentación gourmet en U.K. (ICEX).
- Estudio de mercado del aceite de oliva en Portugal 2008 (PwC).
- Caso de estudio Hojiblanca (IESE).
- Las prácticas agronómicas en las oliviculturas ecológica y convencional de andalucía: Un análisis comparativo. OLI-15
- Aplicación del caolín como tratamiento fitosanitario en el cultivo ecológico del olivo. FITXA02
- El Olivar Ecológico (Servicio de asesoramiento a los agricultores y ganaderos ecológicos).
- Aspectos productivos y económicos del olivar ecológico. (Centro de investigación y formación en agricultura ecológica y desarrollo rural).
- Estudio de costos e ingresos de una explotacion de olivar superintensivo superintensivo. (IES Arahal)
- Determinación del potencial productivo del olivar extremeño. Proyecto cao98-003. (Servicio de investigación y desarrollo tecnológico. Junta de Extremadura)
- Proyecto de Almazara. Universidad Politécnica de Madrid.
- Gestión de la Calidad Total en las almazaras. Proyecto CAO99-019. (Universidad de Jaén, Carlos III y Complutense de Madrid).
- Análisis del entorno del sector envasador del aceite de oliva en españa. (Universidad de Huelva).
- Situacion del olivar en españa y el seguro agrario. (Universidad de Córdoba y Complutense de Madrid).

Organismos e instituciones:

- ICEX. Intituto Español de Comercio Exterior.
- MAPA. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Instituto de la Grasa. Consejo Superior de Investigaciones Científicas
- Centro de estudios de la oliva. Universidad de Córdoba

- ASOLIVA. Asociación Española de la Industria y Comercio
- Centro de Investigación y Formación Agrarias de la Junta de Andalucía.
- Dirección General del Catastro. Ministerio de Economía y Hacienda.
- Dirección General de Agricultura Ecológica.
- Consejería de Agricultura y Pesca. Junta de Andalucía.

Páginas web:

- www.icex.es
- www.mapa.es
- www.ig.csic.es
- www.asoliva.es
- www.expoliva.com
- www.extenda.es
- www.oepm.es
- www.pieralisi.com
- www.sos-cuetara.com
- www.alimarket.es
- www.innoliva.es
- www.sabor-artesano.com

Visitas realizadas:

- Ministerio de Medio Ambiente Rural y Marino – D. José Escartín Huerto (SUBDIRECCIÓN GENERAL DE FRUTAS Y HORTALIZAS, ACEITE DE OLIVA Y VITIVINICULTURA

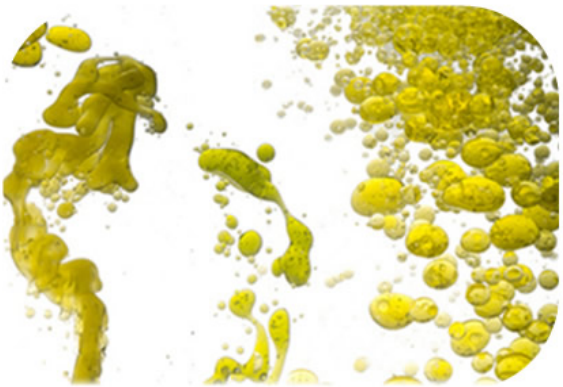
- Vega Carabaña – Almazara de los hermanos Cabrera, ganadores del premio jóvenes empresarios de la CAM 2009.

Agradecimientos

Queremos agradecer de forma especial, por su entusiasmo y dedicación, a Fernando Moroy Hueto el esfuerzo dedicado como tutor de este proyecto.

Gracias también por su colaboración a todos aquellos que nos han ayudado a llevar hasta el final este proyecto, como José Carabaña (Vega Carabaña) y todo el claustro de profesores del Executive MBA 08-09 de la EOI (Escuela de Organización Industrial).

BUSINESS PLAN



Resumen Ejecutivo

Ecologic Olio Golden

Fernando Bayón
Javier Díaz
José Manuel Fraga
Jorge Sanandrés

Tutor D. Fernando Moroy Hueto

Índice

- **Idea de negocio ……. 5**
- **Propuesta de valor ……. 6**
- **El mercado objetivo ……. 7**
  - **Estructura del sector**
  - **El mercado en el Reino Unido**
  - **Tamaño del mercado**
  - **Competidores**
  - **Análisis cuantitativo de la demanda**
- **Ventajas competitivas ……. 12**
  - **El modelo de negocio**
  - **Posicionamiento respecto a la competencia**
  - **Factores clave de éxito**
  - **Función de la almazara**
- **Principales magnitudes económicas ……. 16**
  - **Necesidades de inversión de acondicionamiento del terreno**
  - **Necesidades de inversión de maquinaria**
  - **Necesidades de inversión de la almazara**
  - **Gastos de explotación**
  - **Costes de personal**
  - **Recursos financieros necesarios**
  - **Previsión de ventas**
  - **Precio de venta**
  - **Resultados financieros**
  - **Cuadro de mando**
  - **Ratios financieros de la inversión**

1. Idea de negocio

Nuestra idea de negocio, se basa en un modelo comercial tangible, que se centra en una **explotación ecológica de 500 Hectáreas** de terrenos agrícolas ubicados en la región de Extremadura. Estos terrenos están **destinados al cultivo de olivares en régimen superintensivo para la obtención aceite de oliva virgen extra ecológico y su posterior comercialización en el Reino Unido** a través de clientes distribuidores del segmento del food-Service y gourmet.

El cultivo de olivares se hará bajo el régimen de cultivo súperintensivo cuyas características principales son la alta densidad de plantación (1.000 olivos por ha) frente a la baja densidad de plantación de las explotaciones tradicionales (150 olivos por ha.). Este aspecto aporta una ventaja competitiva en dos aspectos. En **costes** ya que permite la recolección 100% mecanizada y en **calidad** porque la recogida del fruto se realiza en momento justo de maduración.

El modelo de negocio y la sostenibilidad del mismo se basarán en la alta calidad del aceite que se quiere comercializar junto con un modelo de explotación ecológica del olivar. Lo anterior conlleva que el aceite sea obtenido exclusivamente mediante procesos físicos, en primera prensada sin tener contacto alguno con disolventes orgánicos y sin aporte de calor, lo que garantiza un grado de acidez del aceite menor de 0,5º.

La comercialización se realizará en el mercado británico ya que se trata de un mercado atractivo con crecimientos de demanda cercanos el 13% anual, y además se trata de un mercado con un alto nivel de penetración.

Los terrenos estarán en zona de regadío localizados en Extremadura en la Provincia de Badajoz, y serán arrendados con el objetivo de lograr la máxima generación de valor y rentabilidad de los fondos aportados para la inversión.

Se instalará una almazara propia para la molturación de la aceituna y su posterior almacenaje en cubas que mantengan la máxima calidad del aceite hasta el momento del envasado.

Se desarrollará un trabajo de I+D que permita optimizar la selección y distribución de las plantas, tratamiento de podas y uso de fertilizantes, todo siguiendo métodos ecológicos, para un mejor ajuste a la demanda del mercado.

Se va a utilizar una sola variedad de olivar que garantice una calidad óptima en la producción del aceite de oliva, un buen rendimiento y una alta durabilidad. **La variedad propuesta para la plantación es la Arbequina**. La utilización de esta variedad reduce el periodo hasta la primera cosecha, aporta una calidad excelente de aceite y es la variedad más fuerte para el cultivo ecológico.

La financiación necesaria para el proyecto será aportada en parte por los socios fundadores del proyecto además de contar con la aportación de socios inversores o aportaciones de capital riesgo. Además una parte de la inversión se realizará mediante financiación bancaria.

ACCIONES	*DETALLE*
Inicio de actividad	Febrero de 2010
Incremento anual de precios / costes	según IPC (intervalo aproximado del 2-3%)
Características de la plantación	500 ha. superintensivo en régimen de alquiler
Impuesto de sociedades	30,0%
Almazara	Proyecto en 2012, ejecución en 2012 y funcionamiento en 2013
Coste de alquiler de terreno	450 € por hectárea el primer año. Incremento IPC. Los 3 primeros años 50% del gasto se lleva a los 3 últimos.
Acondicionamiento del terreno	4.500€ por Ha.
Inversión total	2.225.000€ implantación + 2.193.000 Almazara
Amortización de la inversión	Se amortiza la inversión a 10 años.
*** Amortización maquinaria**	Tiempo de sustitución de la maquinaria de 5 años
Financiación	2 opciones de financiación
*** Con fondos propios**	50 % fondos propios
*** Financiación bancaria + autofinanciación**	50% financiación bancaria
Producción media anual	Media de 6.150 tn / ha a partir del 4º año
Precio medio de venta del aceite	11,59€ litro de media venta U.K. (DDP)

1. Propuesta de valor

El cultivo en régimen superintensivo aporta una ventaja competitiva en costes con respecto a otros tipos de cultivo de olivares tradicionales ya que la producción y recolección es 100% mecanizada. Además se obtienen ventajas en cuanto a la calidad del producto ya que la recolecta se realiza en el momento justo de maduración del fruto y este además no toca el suelo por lo que no es necesario su lavado posterior.

Cuadro resumen comparativo de los principales valores por plantación

Concepto	Olivar Superintensivo	Olivar actual (promedio)
Densidad (nº árboles/ha.)	1.000-1.975	75
Duración	Entre 20 y 30 años	Indefinida
Conducción	Falsa Palmeta	Copa
Poda	Especializada	Tradicional
Entrada en producción	2,5 años	5 años
Producción de aceite (kgs.ha)	2.000	750
Producción de aceituna (kgs.ha)	8.000 a 18.000	2.600
Calidad	Aprox. 100% virgen extra	Aprox. 40% virgen extra
Recolección	Totalmente mecanizada	Parcialmente mecanizada
Coste recolección aceituna (euros/kg.)	0,03 euros/kg.	0,20 euros/kg.

Elaboración propia a partir de diversos estudios de mercado: SOS; Carbonell, prensa especializada, etc.

Este tipo de cultivo nos proporciona Aceite de oliva ecológico virgen extra, con un grado de acidez menor del 0,5º, envasado en lata simulando un lingote de oro, en formatos de 250ml y 500ml, para ello seleccionaremos las mejores aceitunas de nuestra cosecha de variedad Arbequina.

El color de nuestro aceite será amarillo verdoso sin filtrar, se quiere que el aceite tenga un aspecto aún más natural y que ofrezca una imagen de producto saludable, en el que no hayan intervenido agentes que puedan manipular el contenido del producto.

El sabor de nuestro aceite es afrutado y floral. La intensidad del frutado es suave, ya que se considera que un aceite con más picor puede no adaptarse al gusto del consumidor inglés, habituado cada vez más a consumir aceite de oliva.

El concepto ecológico del aceite, hace de nuestro producto un lujo al alcance de los paladares más exigentes. Este concepto ecológico garantiza al consumidor un aceite bajo unos estándares saludables tanto en términos de cultivo como de fabricación.

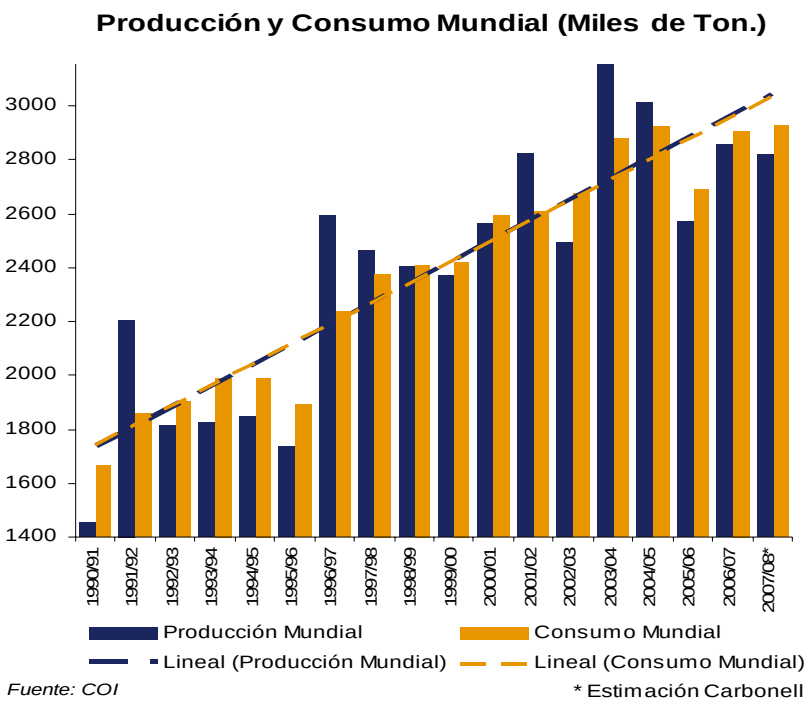
Por último, el valor de la marca, "**Ecologic Golden Olio**" aporta un aspecto de exclusividad para el cliente, una marca italiana con una connotación inglesa y bajo calidad Española que es lo demanda el mercado Inglés.

A continuación se muestra una imagen de nuestro producto

2. El mercado objetivo

Estructura del sector

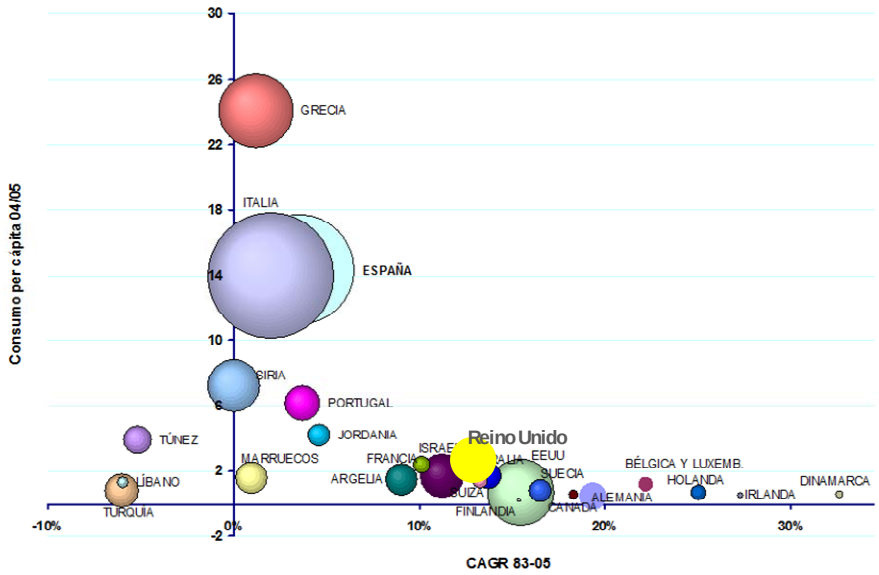
El consumo mundial de aceite de oliva ha aumentado de 1,67 millones de toneladas en 1991 a **2,92 millones de toneladas en el pasado 2008**. Esto equivale a un incremento de un 75% en los últimos 17 años. Este incremento, es debido la preocupación creciente por la salud. La dieta mediterránea es una manera fácil y agradable de conseguir una dieta equilibrada, y el aceite de oliva es reconocido como un pilar básico en la dieta mediterránea siendo recomendado su consumo diario como grasa principal de la dieta.



La Unión Europea es el principal foco de consumo de aceite de oliva (71% de la cuota en volumen en 2006/07). Italia es el principal productor a nivel mundial, con un volumen de 837,10 Miles de Ton en la campaña 2006/07, seguido por España, Grecia y EEUU, que puede superar a Grecia en los próximos años.

El cuadro siguiente, muestra por país, el tamaño de consumo de aceite de oliva y su crecimiento anual.

CAGR consumo aceite mundial



Fuente: elaboración propia (CAGR, compound annual growth rate)*

Algunos de los expertos y organizaciones del sector de muestran positivos con respecto a su evolución en los próximos años, a continuación se resumen algunas de sus declaraciones:

- *"Tras las turbulencias de la pasada campaña, parece confirmarse que el **mercado se encuentra en una fase de mayor estabilidad**, en el que existe una mayor correlación, con el consiguiente desfase temporal, entre las cotizaciones en origen y al consumo" Informe de Mercado del Aceite de Oliva del MAPA nov. 2008.*

- *"El **cultivo intensivo** no sólo es una tecnología que permite una **gran calidad, gran producción** y mecanización del cultivo, sino que acorta los tiempos", Directivo de multinacional española de alimentación.*

- *"A partir del **2014**, la **única posibilidad** en la olivicultura sin subsidio será la difusión de modelos que permita una **reducción** drástica del precio de **mano de obra**" Angelo Godini, Profesor de la Universidad de Bari (Italia).*

El mercado en el Reino Unido

El mercado británico recibe importaciones de aceite de oliva virgen procedentes principalmente de países como Italia, España y Grecia.

Aunque el aceite italiano es el más vendido, algunas marcas españolas gozan de una elevada tasa de introducción en el Reino Unido. Carbonell, se distribuye en la mayoría de las cadenas detallistas, es la marca española de aceite de oliva con mayor presencia en el mercado británico.

En los últimos años, con el fin de mantener una posición "Premium", las marcas han desarrollado nuevos productos como los aceites de oliva con aromas o con hierbas. Entre las variantes que se ofertan, están los aceites de oliva con sabor a ajo, albahaca, guindilla, limón, romero, pimiento y laurel, entre otros. Estos aceites con aditivos no pueden ser etiquetados como virgen extra.

Además, las marcas de distribuidor (marcas blancas) han realizado un gran progreso en ventas también en los últimos años.

Tamaño del mercado

El tamaño del mercado británico del aceite de oliva, entendido como producción nacional, más importaciones, y descontando las exportaciones, **ascendió a 52.630 toneladas en el año 2006, con crecimientos del 12,5% anual** durante los últimos 5 años.

Cuadro consumo aceite de oliva U.K.

(en miles de toneladas)

	2002	2003	2004	2005	2006	Crecimiento 2002 - 2006
Producción	0	0	0	0	0	
Importaciones	35,95	34,15	51,44	77,34	56,03	55,85%
Exportaciones	3,56	7,2	4,69	4,08	3,4	-4,49%
Indicador de consumo aparente	32,39	26,95	46,75	73,26	52,63	62,4%

Fuente: World Trade Atlas

De acuerdo con la proyección de venta de aceite de oliva en el reino Unido, y teniendo en cuenta que aún no es un mercado maduro, **la proyección** del tamaño del mercado **nos llevaría a un consumo en el año 2013** (primer año de comercialización de nuestro aceite) **de 114.390 toneladas.**

Competidores

Las 5 primeras marcas de aceite de oliva más vendidas en el Reino Unido son italianas (Bertolli pertenece al grupo Español SOS pero continúa con su denominación Italiana), nuestro principal competidor junto con el aceite griego. El aceite de oliva de Australia y Nueva Zelanda representa un nuevo desafío.

Cuota de mercado de aceite de oliva por marcas

	2003		2005		Variación
	£m	%	£m	%	2003-05
Filippo Berio	14.7	18.2	18.0	18.8	+22.4
Carapelli	3.1	3.8	3.9	4.1	+25.8
Napolina	1.4	1.7	3.4	3.5	+142.9
Bertolli	3.0	3.7	3.0	3.1	-
Frantoio	1.6	2.0	2.3	2.4	+43.8
MDD	43.6	54.0	53.8	56.0	+23.4
Otros	13.3	16.5	11.6	12.1	-12.8

Fuente: Mintel

El desarrollo en los últimos años del sector del aceite de oliva ha cambiado el paisaje de la estructura de los proveedores disponibles en el mercado. Multinacionales extranjeras y productores más pequeños han entrado en el mercado para aprovechar su crecimiento. A su vez, la llegada al mercado de aceites especiales ha confirmado que el mercado del aceite en el Reino Unido se encuentra en fase de transición, con un elevado nivel de penetrabilidad.

Análisis cuantitativo de la demanda

El mercado del aceite de oliva representa en la actualidad más del 50% del valor del mercado total de aceites en el Reino Unido. Según estimaciones de TNS Worldpanel de abril 2007, el aceite de oliva virgen extra y el aceite de oliva (tanto en su versión suave como estándar), representan un valor de 97.4 millones de libras de los 185 millones de libras que se estiman que vale el mercado de los aceites en su totalidad.

Según AC Nielsen, durante el año 2006, un millón más de hogares en el Reino Unido adquirieron aceite de oliva. El aceite virgen extra ha sido el responsable de la mayoría del crecimiento del mercado de aceite de oliva, tanto en volumen como en valor, con unas ventas estimadas según TNS Worldpanel de 64 millones de libras, lo que supone más de un tercio del valor de todo el mercado de aceite líquido.

Estos datos nos muestran que los consumidores británicos tienen más conocimiento de las diferentes calidades y sabores existentes entre las variedades de aceite, y en consecuencia, están dispuestos adquirir productos de más precio y de mayor calidad.

Cuota por tipo de aceite de oliva

Tipo de aceite	Cuota de mercado 2006
Virgen Extra	61%
Aceite de oliva	24%
Aceite de oliva suave	4%
Aceite de oliva con sabores	7%

Fuente: Euromonitor

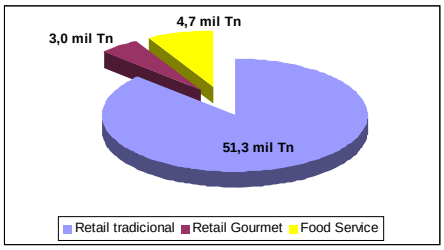
El mercado de food service en U.K. representa el 8 % del consumo Británico de aceite. Aunque este mercado compra en formatos de 3 o 5 litros, en general, cada vez **se extiende más al HORECA de alto standing la compra de envases modernos de 250cl o 500cl**.

La composición del mercado de venta de aceite de oliva por canal en Gran Bretaña es el siguiente.

Distribución de cuota por canal

Canal	Cuota de Mercado 2006
Retail tradicional	87%
Retail Gourmet	5%
Food Service	8%

Fuente: Elaboración propia con datos del ICEX



3. Ventajas competitivas

Modelo de negocio

Estratégicamente, vamos a diferenciar nuestro producto potenciando sus atributos de forma que sea enormemente atractivo para el consumidor y para el distribuidor. Estos atributos son entre otros la naturalidad y la tradición.

- **Producto Ecológico:** El producto es elaborado en los estándares de respeto al medio ambiente y no utilización de elementos químicos ajenos. Ésta característica del producto va a ser potenciada mediante la inclusión de la palabra “Ecologic” en la marca, apoyo importante al sistema de marca. El consumidor inglés percibe como un gran valor añadido ésta característica del

producto debido a lo sensibilizada que está la población ante problemas derivados con productos alimenticios tóxicos.

- **Producto Saludable:** Es saludable su uso regular en la dieta, ayuda a prevenir la arterioesclerosis y el colesterol, previene la oxidación de las células, ayuda a prevenir la hipertensión y es útil en el tratamiento y prevención de algunos tipos de diabetes. Este atributo se potenciará mediante promoción y etiquetado del producto.

- **Producto Gourmet Alta Calidad:** El aceite de oliva virgen extra envasado bajo la marca "Ecologic Golden Olio" es un producto de altísima calidad, para su elaboración se usan las mejores olivas en el punto óptimo de maduración y se cumplen los más estrictos estándares de calidad.

- **Producto Exclusivo:** las propiedades del producto, combinado con su uso en alta cocina le otorgan prestigio e imagen social. Esta imagen de exclusividad se potenciará mediante el packaging y la estrategia de precio.

Dentro del modelo de comercialización del aceite de oliva, y teniendo en cuenta los distintos escenarios que pueden ser planteados, se ha realizado un análisis estratégico con el fin de obtener el modelo de comercialización más óptimo.

Existen varias alternativas estratégicas que se han valorado. En el gráfico siguiente se muestran estas alternativas según el nivel de inversión necesaria y grado de compromiso estratégico.

Estrategia de comercialización a través de distribuidores proporciona mayor ventaja competitiva

Valorando cada una de las alternativas estratégicas, **el modelo más favorable de comercialización para nuestro producto es a través de importadores en el país de destino, que gestionen las ventas con su cartera de clientes propia**.

Además, se ha analizado en detalle cada una de las alternativas, realizando un mapa cruzado de información donde hemos seleccionado cual es nuestro modelo comercial.

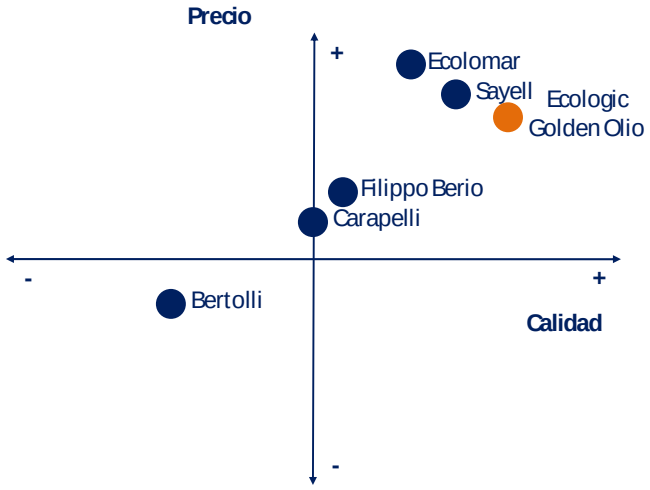
	Retail	Retail gourmet	Food Service	Otras marcas	Surtido	Proceso de transformación	Posicionamiento de la cadena	Margen
Focalizada en gran distribución	✓			✓	Parcial	Baja calidad	Externalización	Bajo
A través de distribuidor / importador		✓	✓		Semi-completo	Alta calidad	Externalización	Medio
Multiple con valor añadido	✓				Parcial	Media calidad	Externalización	Alto
Distribuidora propia en destino		✓	✓		Parcial	Alta calidad	Control 100%	Alto
Concepto integral con explotación de locales	✓				Completo	Alta calidad	Control 100%	Alto

Posicionamiento respecto a la competencia

Nuestra empresa ha analizado las características de las marcas posicionadas en el segmento (aceite virgen extra) para establecer nuestro posicionamiento objetivo. De esta forma, nuestro producto se ha podido ubicar en el lugar más adecuado desde el punto de vista de la imagen que desea que tenga el consumidor, precio y calidad y todo ello tomando como referencia las marcas competidoras.

Se ha establecido un mapa de posicionamiento del sector de aceite de oliva en U.K tomando las principales marcas competidoras en el estudio y utilizando las variables de calidad percibida y precio de venta.

Mapa de posicionamiento del sector del aceite de oliva Virgen Extra en U.K es el siguiente:



Fuente: elaboración propia

Factores clave de éxito

Los principales factores de **éxito de comercialización** de aceite de oliva en el Reino Unido son los siguientes:

- **Obtener la percepción del consumidor de producto de calidad**: El consumidor británico percibe el aceite de oliva como un producto de calidad, tanto por la composición del aceite como por el proceso de obtención del aceite.
- **El consumidor se decanta por las marcas italianas**: La cocina italiana se encuentra entre las más populares del país y hace que el consumidor se decante por marcas italianas.
- **Condiciones de acceso al mercado:** El aceite de oliva se comercializa en botellas de cristal, botellas de plástico y latas de metal, siendo los envases de cristal los preferidos por el consumidor. Si bien el envase preferido es el de vidrio, nosotros envasamos en lata de aluminio pues es lo que mejor preserva de la luz y mantiene intacta las propiedades del aceite.
- **Tamaños envase**: Botellas de 250ml, 500ml, 750ml, 1L y 2L. y 3L. Para las tiendas especializadas italianas y españolas y para el sector de restauración.
- **Diferenciación de productos ecológicos:** El Reino Unido se caracteriza por aceptar de manera satisfactoria los productos con denominaciones ecológicas y de agricultura ecológica.

Función de la almazara

Nuestra explotación agrícola contará con una almazara propia a partir del año 2013, donde se procesará la aceituna de manera a obtener el aceite de oliva.

Las principales operaciones que tendrán lugar en la almazara serán:

- **Recepción del fruto:** se realiza mediante una única tolva a la entrada de la almazara en la que se depositan las aceitunas recolectadas en un máximo de 24 horas.

- **Selección de la aceituna:** tras la limpieza del fruto y para preservar la alta calidad de nuestro aceite, se hace necesario un proceso de selección del fruto previo a la molienda.

- **Pesada y toma de muestras:** Tras la selección se pesa el volumen de aceituna, y se analiza para establecer los parámetros adecuados en la fase de molturación.

- **La molienda o molturación:** fase en la cual la aceituna se tritura para obtener la pasta y poder extraer el aceite Este es un proceso que se realiza a temperatura ambiente, lo que reduce el rendimiento graso de la aceituna mejorando su calidad.

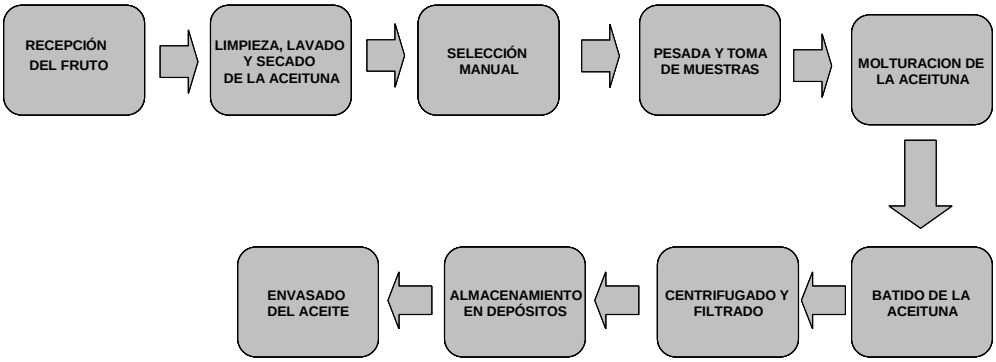
- **Batido:** proceso en el que se bate la pasta obtenida de la molturación en una tolva para favorecer la separación del aceite (fase líquida) y la fase sólida de la mezcla.

- **Centrifugado y filtrado:** El centrifugado tiene por objeto la separación final del aceite de la fase sólida de la pasta, su posterior tamizado y la separación de la parte acuosa (sólo si el aceite obtenido es turbio).

- **Almacenamiento en depósitos:** La temperatura del aceite se debe controlar para que esté siempre entre 15 y 20ºC.

- **Envasado y etiquetado:** El envasado y etiquetado se realizará siempre bajo pedido, siendo las dos posibles presentaciones para su comercialización las botellas de 500 y 250 ml.

Diagrama del proceso en la almazara



Fuente: elaboración propia

4. Principales magnitudes económicas

Necesidades de inversión de acondicionamiento de terreno

La necesidad primera de inversión hace referencia al acondicionamiento del terreno para acometer la plantación de los olivos.

Esta necesidad de inversión se cifra en 4.500€ por ha. Y contempla el acondicionamiento propiamente dicho, el plantón, el proceso de plantación, el almacén y la bomba, el atado de los plantones, el sistema de riego y la electricidad.

El terreno no supondrán en si mismo inversión, ya que estará en régimen de alquiler.

En el cuadro siguiente se detallan los costes estimados por concepto:

ACONDICIONAMIENTO DEL TERRENO	AÑO 1
Nº plantas por hectárea	1000
Nº de hectáreas plantadas	500
Acondicionamiento	290
Planta	1.600
Plantación (unitario - por planta)	420
Almacén + bomba	400
Atado	75
Riego regadío	1.525
Electricidad	190
Total inversión inicial por has.	4.500

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las 500 hectáreas con las que cuenta la explotación, el coste total de inversión en acondicionamiento asciende a 2.250.000€.

Necesidades de inversión de maquinaria

La compra de maquinaria se hará en base a las necesidades de la explotación que en nuestro caso es al inicio de la actividad en 2010.

Las necesidades de maquinaria no requerirán inversión inicial ya que la adquisición se realizará mediante un sistema de leasing. Para el cálculo del leasing se ha tenido en cuenta el momento de adquisición de la maquinaria tomando como plazo de amortización 5 años para toda la maquinaria y 4 años para los vehículos.

Las necesidades son las siguientes:

MAQUINARIA	Uds	Total	MAQUINARIA	Coste uds	Coste total
Tractores	4	4	**Tractores**	42.911	171.644
Atomizadores	4	4	**Atomizadores**	16.484	65.937
Barras en U	4	4	**Barras en U**	1.086	4.346
Palas niveladoras	3	3	**Palas niveladoras**	4.364	13.091
Pulverizador	3	3	**Pulverizador**	2.184	6.552
Rocadora	3	3	**Rocadora**	2.352	7.056
Remolques	2	2	**Remolques**	9.000	18.000
Coches 4x4	1	1	**Coches 4x4**	17.000	17.000
coche administración	1	1	**Coche administración**	40.000	40.000
Carretilla eléctrica	1	1	**Carretilla eléctrica**	4.119	4.119
			TOTAL		**347.744**
			Cuota anual leasing		82.949

Necesidades de inversión de la almazara

La construcción de la almazara está prevista para el año 2012 y su puesta en marcha para el año 2013.

La almazara tendrá 700m2 de construcción para el tratado y transformación del aceite y dispondrá además de 650m2 de almacén y zona de envasado.

La construcción de la almazara supondrá un coste de 407.500€ en cuanto al edificio, 48.700€ de la máquina de envasado y el coste de la maquinaria junto con 9 depósitos de almacenaje a granel tiene un presupuesto de 1.754.000€. En total se estima una inversión **de 2.193.830€.**

Gastos de explotación

Los costes de explotación se han estimado en base al tipo de plantación y las necesidades de mantenimiento que son necesarias.

El detalle de los costes se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro de gastos de explotación

COSTES DE EXPLOTACIÓN (por hec.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos Tratamientos	**192 €**	**205 €**	**216 €**	**230 €**
Fitosanitarios	89 €	93 €	97 €	102 €
Fertilizantes	46 €	51 €	54 €	61 €
Herbicidas	57 €	61 €	65 €	67 €
Gastos Personal Agricola	**60 €**	**63 €**	**67 €**	**73 €**
Gastos Maquinaria, aperos y vehículos	**136 €**	**139 €**	**142 €**	**421 €**
Gastos Labores	**79 €**	**85 €**	**92 €**	**101 €**
Atados	34 €	37 €	41 €	46 €
Poda	45 €	48 €	51 €	55 €
Gastos Recolección de Aceituna	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**270 €**
Alquiler Maquinaria	0 €	0 €	0 €	246 €
Transporte	0 €	0 €	0 €	24 €
Gastos mantenimiento y reparaciones	**45 €**	**53 €**	**74 €**	**76 €**
Varios (gasoil, electricidad, agua, etc)	**95 €**	**111 €**	**155 €**	**160 €**
Envasado	**0 €**	**0 €**	**0 €**	**381 €**
TOTAL COSTES DIRECTOS POR Ha	**607**	**657**	**747**	**1.713**
TOTAL COSTES DIRECTOS	**303.695**	**328.286**	**373.478**	**856.416**

Costes de personal

Las necesidades de personal se centran en personal de estructura y personal de explotación. Durante los primeros años con anterioridad a la entrada en producción, las necesidades de personal de estructura serán mínimas, dando especial importancia a la fuerza comercial.

Durante el periodo de recolección y fabricación del aceite se contratará personal con carácter temporal para atender las necesidades de producción.

El cuadro siguiente muestra las necesidades de personal contratado para los primeros años, manteniéndose constante a partir del año 4.

Cuadro de necesidades de RRHH

Año		2010	Nº	2011	Nº	2012	Nº	2013	Nº
GASTOS PERSONAL (técnicos + staff)									
Salario base		0		1		2		3	
Socio - Director	0	0	1,0	0	1,0	0	1,0	0	1,0
Comercial de cuentas	40.000		0,0	0	0,0	40.000	1,0	40.000	1,0
Administrativos	18.000	0	0,0	0	0,0	18.838	1,0	28.906	1,5
Encargados	23.000	23.000	1,0	23.483	1,0	24.070	1,0	24.624	1,0
Técnico de riego	15.000	15.000	1,0	15.315	1,0	15.698	1,0	16.059	1,0
Tractoristas	15.000	30.000	2,0	30.630	2,0	31.396	2,0	64.236	4,0
Mecánico	17.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18.200	1,0
Total gastos personal extructura		68.000		69.428		130.001		192.025	
(Opcionales: 1 técnico de riego y un mecánico adicionales)									
Almazara									
Técnico de manutención	4.320							4.717	1,0
Personal de transformación recolecta	4.320							28.305	6,0
Gestor de pedidos	20.000							21.840	1,0
Personal de embotellamiento	15.000							32.760	2,0
Total gastos personal Almazara		**0**		**0**		**0**		**87.623**	
Total Empleados		***5,0***		***5,0***		***7,0***		***20,5***	
Sueldo medio por empleado		13.600		13.886		18.572		13.641	
Total gastos personal		68.000		69.428		130.001		279.648	

Recursos financieros necesarios

El proyecto resulta muy interesante para el inversor ya que los índices de endeudamiento estarán controlados en torno al 50% de la deuda y que los ratios de rentabilidad como veremos más adelante son atractivos para la inversión.

Teniendo en cuenta los costes de puesta en marcha de la explotación agrícola, **se han estimado una necesidad de inversión inicial de 3.440.000€** (sin contar la financiación bancaria estimada en 3.500.000 €) a lo largo de los 4 primeros años como se detalla en el cuadro siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3
Necesidad estimada de inversión	2.960.000	730.000	3.250.000
Fuente de capital			
Capital social socios	400.000		
Inversores	1.060.000	730.000	1.250.000
Financiación bancaria	1.500.000		2.000.000

Previsión de ventas

Teniendo en cuenta el concepto del negocio que depende de la producción anual de aceituna, se ha estimado en función del crecimiento del mercado Británico que ésta será íntegramente vendida antes de la cosecha siguiente.

Como resumen de cifras, **el consumo de aceite de oliva para el año 2013 en Gran Bretaña se estima en 114 mil tn**. Nuestro mercado objetivo (Gourmet y Food Service) representa el 13% del consumo total, es decir 14,8 mil tn.

La previsión de aceite producido por "Ecologic Golden Olio" para el año 2013 es de 256 tn lo cual **representará una cuota de mercado del 1,73%,** es decir captar un 16,6% del incremento de consumo.

En el cuadro siguiente se muestra la previsión de producción para los 5 primeros años de duración del proyecto comparado con el consumo en el Reino Unido y la cuota de mercado estimada por año.

Cuotas de mercado estimadas

	2010	2011	2012	2013	2014
Volumen producción estimado	-	-	-	**256**	**309**
Precio venta estimado	9,66	9,67	9,69	9,71	9,73
Ingresos estimados	-	-	-	2.481.802	3.007.140
Consumo Total	82.300,25	91.888,96	102.545,17	114.388,16	128.663,80
Cuota mercado "Ecologic Golden Olio"	-	-	-	**0,22%**	**0,24%**
Consumo Gourmet y Foof Service	10.699,03	11.945,56	13.330,87	14.870,46	16.726,29
Cuota del segmento "Ecologic Golden Olio"	-	-	-	**1,72%**	**1,85%**
Incremento anual consumo Gourmet y Food service		1.246,53	1.385,31	1.539,59	1.855,83
%del incremento tomado por "Ecologic Golden Olio"				16,60%	16,66%

Precio de venta

Como ya hemos visto en el apartado de posicionamiento de producto, el precio de nuestro aceite estará situado muy cerca de los productos de alto standing. El precio que representa un factor importante de penetrabilidad, por ello **nuestros precios de venta a distribuidor estarán en la banda promedio de 11,60€** el litro (8,63£) para los 10 años de previsión de proyecto.

Teniendo en cuenta que comercializaremos 2 envases distintos, los precios serán los siguientes:

- Envase de 250ml: 2,90€ (2,16£*).
- Envase de 500ml: 5,80€ (4,31£*).

El PVP recomendado será de:

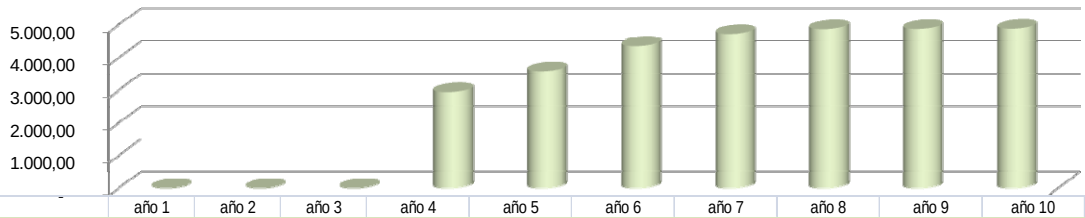
- Envase de 250ml: 5,47€ (4,05£*).
- Envase de 500ml: 10,95€ (8,10£*).

**Estimación según cambio actual*

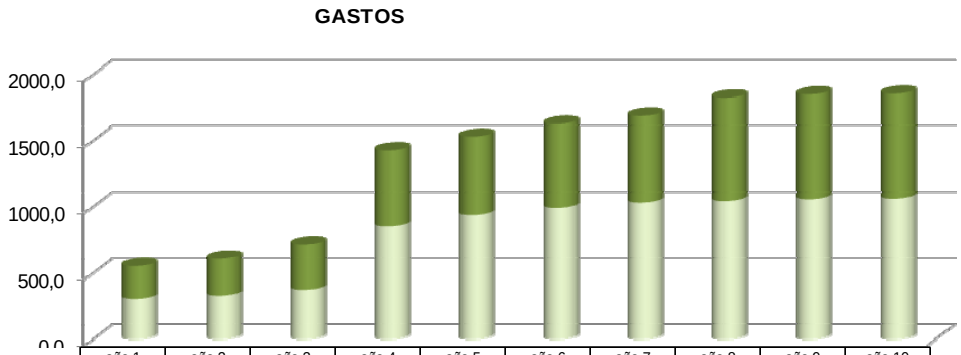
Resultados financieros

Tras el análisis de los ratios financieros de la inversión, podemos concluir que **los resultados financieros del proyecto son excelentes** teniendo un resultado neto positivo el primer año de entrada en producción.

Los ingresos son procedentes de la venta de aceite y se resumen en el cuadro siguiente:



	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
INGRESOS DE EXPLOTACION	-	-	-	2.940,79	3.576,21	4.353,92	4.711,94	4.859,70	4.866,80	4.873,90



	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Costes directos de la explotación	303,7	328,3	373,5	856,4	935,6	990,4	1031,8	1043,7	1057,2	1061,5
Costes de estructura	250,4	283,0	341,1	567,9	595,4	634,9	654,6	780,9	793,0	793,3
	554,1	**611,3**	**714,5**	**1424,3**	**1531,0**	**1625,3**	**1686,4**	**1824,6**	**1850,2**	**1854,8**

Se empieza a generar beneficios a partir del 4º año, es decir un año después de la primera entrada en producción del olivar.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
RESULTADO NETO	- 629,89	- 685,04	- 920,98	1.156,06	1.510,28	1.672,84	1.981,41	1.988,12	1.975,16	2.532,20

Cuadro de mando

Se ha definido un cuadro de mando que contenga los indicadores necesarios para el seguimiento de la gestión económico financiera.

Estos indicadores los hemos segmentado en tres tipos, de acuerdo a la naturaleza de la información que aportan, cuenta de resultados, ratios operacionales y ratios económicos financieros.

Este cuadro de mando será alimentado desde nuestro sistema de gestión automáticamente.

A continuación se muestra el detalle de los indicadores que contendrá el cuadro de mando:

Cuadro de mando de la cuenta de resultados

Ecologic Golden Olio — CUADRO de MANDO - cuenta de resultados

		RESULTADO MENSUAL			RESULTADO ACUMULADO					
		PREVISTO	REAL	DESV	PREVISTO	%	REAL	%	DESV	% Desv
a	VENTA NETA	0	0	0	0	%	0	%	0	%
b	INGRESOS netos	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
c	VALOR INGRESOS	0	0	0	0	%	0	%	0	%
0	Total COSTES de VENTA	0	0	0	0	%	0	%	0	%
d	MARGEN BRUTO	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
0	Gastos Ventas y Marketing	0	0	0	0	%	0	%	0	%
0	Gastos generales	0	0	0	0	%	0	%	0	%
e	E.B.I.T.D.A.	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
0	Amortizaciones y otros	0	0	0	0	%	0	%	0	%
f	RESULTADO Explotación	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
0	Ingresos financieros	0	0	0	0	%	0	%	0	%
0	Gastos financieros	0	0	0	0	%	0	%	0	%
g	RESULTADO Financiero	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
h	RESULTADO Bruto	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%
i	RESULTADO NETO	**0**	**0**	0	**0**	%	**0**	%	0	%

Cuadro de mando de operaciones y económicos

CUADRO de MANDO - Ratios Operaciones

1 Ventas	Ventas	vs. AÑO ANT.
Venta Bruta mensual	**0**	%
% desviación vs. Presupuesto	0,0%	
Venta Bruta acumulada	**0**	%
% desviación vs. Presupuesto	0,0%	
Número de pedidos (ac.)	**0**	%
Venta media por pedido	0,00	%
Unidades por pedido	0,00	
Unidades vendidas (ac)	**0**	%
Precio medio unitario	0,00	%

2 Servicio al cliente	Servicio al Clier	vs. AÑO ANT.
% Pedidos servidos en plazo	0,00%	0,0%
% Pedidos servidos completos	0,00%	0,0%
% Devoluciones vs. pedidos	0,00%	0,0%
% Reclamaciones vs. pedidos	0,00%	0,0%
% Quejas y denuncias vs. pedidos	0,00%	0,0%
Consultas recibidas vs. pedidos	0,00%	0,0%

3 Recursos humanos	Recursos Humanos
Plantilla (total empleados)	**0**
% Rotación de personal	0,0%
% Bajas p.v.e. sobre total plantilla	0,0%
Costes de personal (ac)	**0**
% costes de personal vs ventas	0,0%
% Variación mensual costes	0,0%
% c. directo bajas y desp. s/ventas	0,0%
Coste medio anual por empleado	0,0
Ventas por empleado (media anual)	**0,00**
Ratio productividad	**0,00**

CUADRO de MANDO - Ratios económico-financieros

1 RENTABILIDAD	AÑO ANT.	ACTUAL	Objetivo
Margen Bruto vs. Ventas	0,0%	**0,0%**	0,0%
E.B.I.T.D.A. vs. Ventas	0,0%	**0,0%**	0,0%
Resultado Explot. vs. Ventas	0,0%	**0,0%**	0,0%
Beneficio Neto vs. Ingresos	0,0%	**0,0%**	0,0%
R.O.A. - Return on Assets	0,0%	**0,0%**	0,0%
R.O.E. - Return on Equity	0,0%	**0,0%**	0,0%
Rentabilidad del Capital	0,0%	**0,0%**	0,0%

2 LIQUIDEZ	AÑO ANT.	ACTUAL	IDEAL
Fondo de Maniobra	0,00	**0,00**	0,00
Ratio Fondo de Maniobra	0,00	**0,00**	0,00
Ratio de Liquidez	0,00	**0,00**	0,00
Ratio de Tesorería	0,00	**0,00**	0,00
Ratio de Disponibilidad	0,00	**0,00**	0,00

3 ENDEUDAMIENTO	AÑO ANT.	ACTUAL	IDEAL
Ratio Endeudamiento	0,00	**0,00**	0,00
Ratio Autonomía	0,00	**0,00**	0,00
Calidad de la deuda	0,00	**0,00**	0,00
Capacidad devol. préstamos	0,00	**0,00**	0,00
Gastos Financieros vs.Ventas	0,00%	**0,00%**	0,00%
Cobertura Gastos Financieros	0,00	**0,00**	0,00

4 ACTIVIDAD	AÑO ANT.	ACTUAL	IDEAL
Rotación Activo Fijo	0,00	**0,00**	0,00
Rotación Activo Circulante	0,00	**0,00**	0,00
Rotación Activo Total	0,00	**0,00**	0,00
Rotación Stocks	0,00	**0,00**	6,00
Días cobro clientes	0	**0**	0

Ratios financieros de la inversión

Por último nos queda el análisis de los ratios financieros de la inversión, con lo que podemos concluir que aunque se trata de una inversión pesada y donde los flujos de caja positivos comienzan a partir del 3er año, **se trata de un proyecto con una rentabilidad atractiva (TIR 29,2%).**

El modelo de negocio planteado parece con futuro, por su innovación, tradición del producto y rentabilidad, que aportan una oferta de mercado no sólo referida al producto si no también al sistema empresarial muy atractiva.

Los ratios financieros se detallan a continuación:

CONCEPTO	RESULTADO
TIR	29,2%
VAN	4.135.330
PAY BACK	5
Tasa de riesgo (WACC)	12,96%

Necesidades de capital	
Aportación de socios	3.442.115
Deuda Bancaria	3.500.000

Diseño elegante, calidad gourmet y precio ajustado son los atractivos de "Ecologic Golden Olio" como dicen sus creadores "*es un producto de lujo que está al alcance de muchos".*