



# be Berry.

## Comercialización de arándano en España

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



# INDICE

---



1	OPORTUNIDAD .....	3	6.3	PLANES DE ACCIÓN: .....	26
1.1	PRODUCTO .....	3	7	PLAN DE OPERACIONES .....	29
1.2	EL VALOR NUTRICIONAL .....	5	8	RECURSOS HUMANOS .....	31
1.3	DISPONIBILIDAD .....	6	9	CUENTA DE RESULTADOS .....	32
2	MERCADO .....	8	9.1	VIABILIDAD DEL PROYECTO. RATIOS FINANCIEROS .....	33
2.1	VOLUMEN .....	8	9.2	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - ESCENARIOS .....	35
2.2	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO ALIMENTARIO .....	9	9.3	RESUMEN .....	36
3	PROPUESTA ESTRATÉGICA Y VISIÓN .....	10	10	CONTINGENCIA .....	37
3.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO: OFERTA Y DEMANDA .....	10	11	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	38
3.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO: LA COMPETENCIA .....	12			
4	ODELO DE NEGOCIO .....	17			
5	OBJETIVOS .....	20			
6	ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS .....	22			
6.1	ESTRATEGIA DE PRECIO .....	24			
6.2	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....	25			

## OPORTUNIDAD

---



### 1 OPORTUNIDAD

#### 1.1 PRODUCTO

El arándano es un fruto rico en propiedades organolépticas y culinarias: pulpa **jugosa y aromática con excelente sabor** en el punto óptimo de maduración.



**Es fácil de consumir:** no se pela, no tiene pepitas.

Es apto para el **consumo casual**, como *snack* o aperitivo; **en fresco** o transformado (zumos, deshidratado, mermelada, helado), como postre o acompañamiento de ensaladas, batidos y macedonias.



Se consume de forma habitual en los países de nuestro entorno: Reino Unido (240 gr / persona x año), Alemania (157 gr)<sup>1</sup>

1. FAOStats

## OPORTUNIDAD



### Nuestros productos:

- a) Fresco: Tarrinas de 125 gr que desde origen vienen con nuestro logo y marca. Además de los datos de trazabilidad. Es el producto CLAVE de nuestro catálogo.
- b) Fresco disruptivo: BOLSA DE 75 gr de *snack* marca FLUSH. Aparece para dar la solución definitiva a una demanda latente: comer sano entre horas y fuera de casa. Permite disfrutar del placer de la fruta con solo abrir una bolsa.
- c) Productos derivados, para completar gama de producto y de la experiencia SALUDBERRY: Brick de zumo, bolsa de 100gr de deshidratado, mermelada.

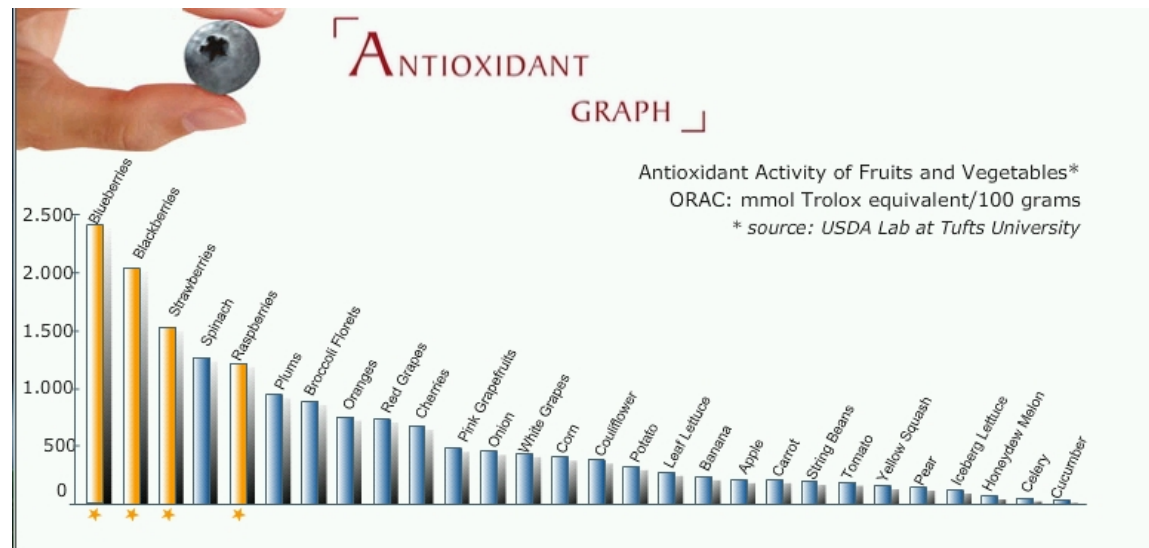




## 1.2 EL VALOR NUTRICIONAL

El arándano es un fruto **de impresionantes cualidades nutricionales y dietéticas**:

- Bajo contenido calórico: 60 Kcal/100 gr.
- Rico en vitamina C, fibra, potasio y hierro y calcio.
- El “**súper-fruto**” del siglo XXI: máxima concentración en pigmentos de **acción antioxidante** => prevención de enfermedades cardiovasculares, ciertos tipos de cáncer y enfermedades neurodegenerativas como Alzheimer y Parkinson<sup>1</sup>.



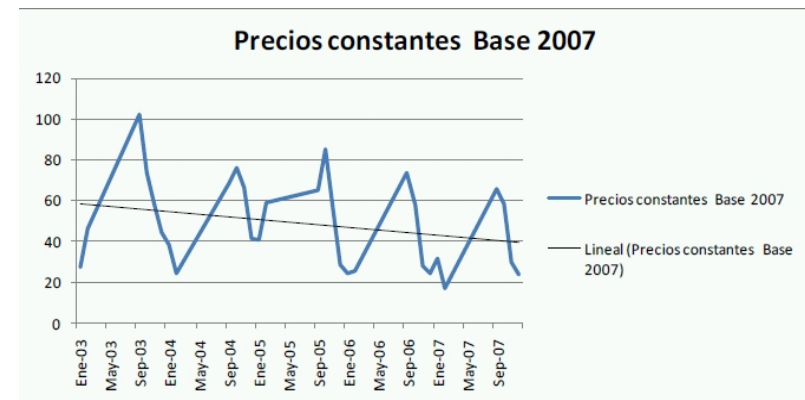
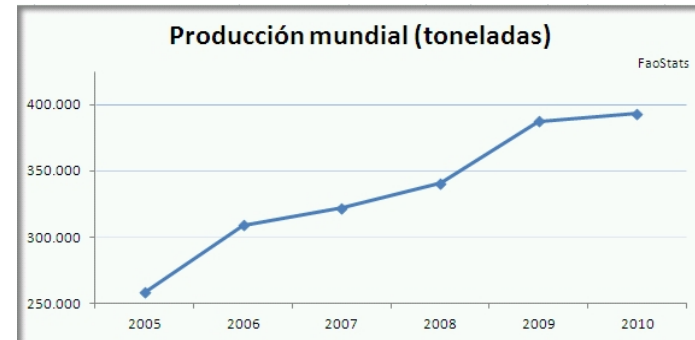
1. Relación exhaustiva de las propiedades nutricionales y dietéticas del arándano en la memoria del proyecto.



## 1.3 DISPONIBILIDAD

Los recientes descubrimientos dietéticos de los arándanos han disparado su demanda y por ende la producción a nivel mundial.

- La producción mundial **ha aumentado un 50%** en los últimos cinco años<sup>1</sup>.
- En particular en el hemisferio sur para atender la **demanda en contra-estación**<sup>1</sup>.
- Los precios en origen han disminuido en proporción inversa a la producción<sup>2</sup>



1. FAOStats

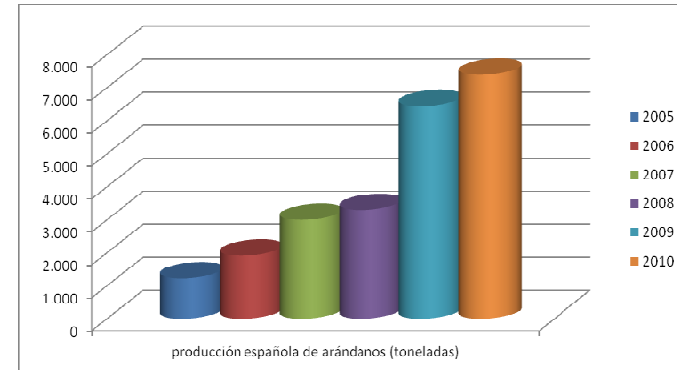
2. Univ. Nnal. La Pampa sobre mercado USA

## OPORTUNIDAD



España no ha sido ajena a esta tendencia, todo lo contrario:

- La producción nacional se ha **quintuplicado** en los últimos cinco años<sup>1</sup>.
- España es ya el **3<sup>er</sup> productor europeo** tras Alemania y Polonia.
- Ventaja competitiva: Primera cosecha temprana europea (primavera).
- Y actúa como *hub* de entrada de los principales productores de América del Sur (Chile, Argentina).

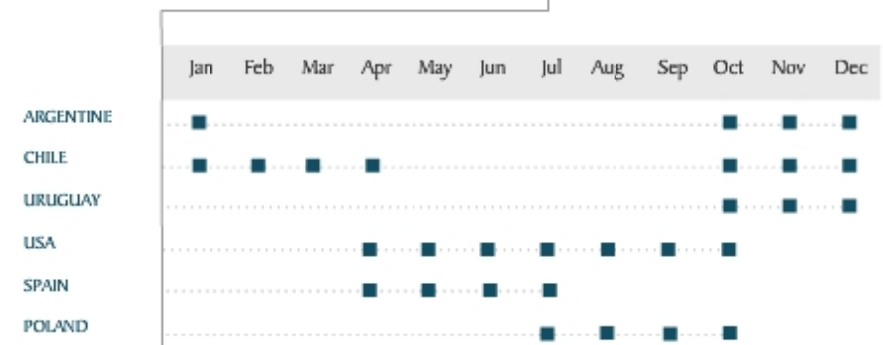


Resultado:

**Arándano fresco de calidad disponible todo el año<sup>2</sup>.**

1. ICEX
2. Euroberry Group

### Blueberries AVAILABILITY CALENDAR





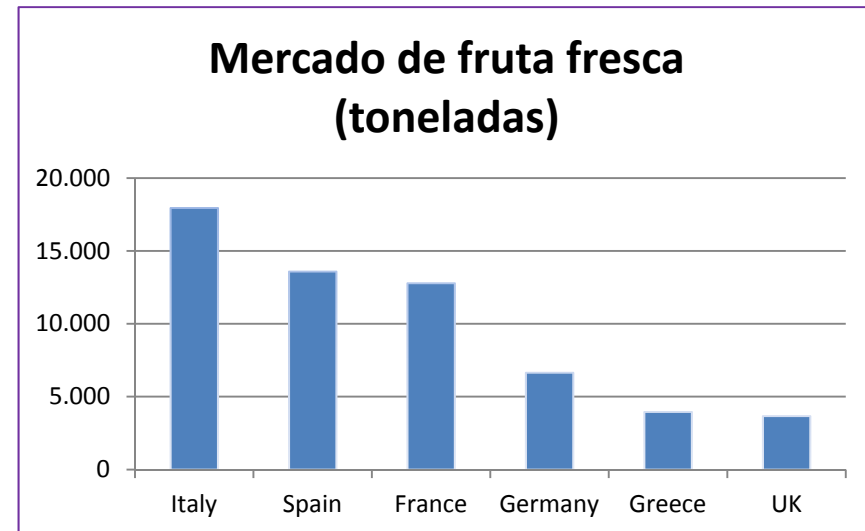
## 2 MERCADO

### 2.1 VOLUMEN

Cuantificación básica del volumen del mercado de consumo frutícola en España:

- España es el segundo mercado de consumo de fruta de la UE (ver gráfica<sup>1</sup>).
- **Los españoles consumimos mucha fruta:** alrededor de 105 Kg/persona x año<sup>2</sup>
- Sin embargo **el arándano es prácticamente desconocido**, apenas 5 gr/persona x año

1. CBI.eu, 2006
2. MARM, 2007







## 2.2 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO ALIMENTARIO

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

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





### 3 PROPUESTA ESTRATÉGICA Y VISIÓN

#### 3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO: OFERTA Y DEMANDA

Un **producto disponible** para un **mercado atractivo**. En pleno crecimiento en los **países de nuestro entorno** que sin embargo aún **no se ha destapado en nuestro país**, pese a ser un consumidor tradicional de fruta fresca y donde existe una **demanda creciente de alimentos sanos y funcionales**.

A nivel mundial, la posición arancelaria 810 que incluye los frutos del bosque experimentó un crecimiento del 53% en el periodo 2005-2009. Desglosando por frutas concretas, el **mayor crecimiento en volumen (44%) y en valor (90%) corresponde a los arándanos<sup>1</sup>**.

En cifras absolutas, las importaciones mundiales de arándano en 2009 alcanzaron las 97 mil toneladas por un valor superior a los US\$ 412 millones<sup>2</sup>. Los mayores productores e importadores a nivel mundial son Estados Unidos y Canadá, donde además del consumo se concentra la industria productora de productos derivados (zumo, sirope, mermelada, deshidratado, etc.). **La Unión Europea es el siguiente importador de arándano a nivel mundial**, en particular Reino Unido y Alemania donde el consumo se ha incrementado de manera significativa en los últimos años.



Este fuerte incremento en la demanda y comercialización de arándano está asociada a la reciente percepción de las cualidades dietéticas del mismo, que lo convierten en un producto de tipo “**nutraceútico**”, que algunos llaman el “**súper-fruto**” del siglo XXI<sup>3</sup>.

El hemisferio sur, en particular Chile, ha identificado el atractivo mercado del arándano y el incentivo de **la producción en contra-estación** (la producción es altamente estacionaria y centrada en los meses de verano en el hemisferio norte). España no es ajena a esta tendencia y ha sabido aprovechar sus características geográficas y climatológicas para posicionarse en el mercado de primera cosecha y **capturar la demanda en los meses de abril a junio**, cuando la producción del hemisferio sur disminuye pero aun no empieza en los países productores del norte de Europa (Alemania, Polonia).

Es notable destacar, sin embargo, que **el 90% de la producción española se exporta**, fundamentalmente a la UE, debido a la demanda creciente en estos países así como a la práctica inexistencia de mercado interior. Asimismo recientemente han comenzado las primeras exportaciones hacia Asia, donde se detecta un mercado incipiente<sup>4</sup>.

1. ODECA Chile sobre CCI
2. FAOStats
3. Relación de propiedades nutricionales y dietéticas del arándano en la memoria del proyecto.
4. SAT Agromolinillo [en diversos medios](#)



### 3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO: LA COMPETENCIA

Los aspectos más relevantes del análisis de la competencia son los siguientes:

- **Proveedores**

Los productores se han agrupado en torno a **grandes empresas de ámbito multinacional** que actúan como **comercializadores en origen** y proporcionan una oferta extensiva en volumen durante la mayor parte del año. Inicialmente estas empresas enfocaban su producción hacia el mercado norteamericano aunque recientemente han creado subsidiarias dedicadas a atender **la creciente demanda del mercado europeo**.

Los principales actores son la chilena [Hortifruit](#) con productores en Chile, USA y Europa (España, Polonia) y su filial [Euroberry Marketing](#) para comercialización en Europa y sede en España; así como la también chilena [VitalBerry/VBM](#) con distribución europea a través de Holanda y Alemania.

En España los productores han establecido **sociedades cooperativas S.C.A. de tamaño medio** ([Onuba](#), [Agromolinillo](#)) En ningún caso hemos detectado una actividad significativa de promoción del arándano para el mercado español; su principal actividad es la **exportación del producto en fresco** al mercado europeo.

Establecemos **una alianza estratégica de partnership con [Euroberry Marketing](#)** para la promoción de la **marca**. De igual modo garantizamos **producto de calidad a precio estable durante todo el año en exclusividad**.



- **Clientes**

El consumidor final se alcanza mayoritariamente (>75%) a través del **canal tradicional de distribución de fruta fresca**, donde empresas especializadas en distribución proporcionan la capilaridad desde los mercados centrales hasta la tienda especializada y el supermercado de barrio. Los principales actores en el canal tradicional son el grupo [Cultivar](#), [CMR Group](#) y [ARC Eurobanan](#).

En menor medida (<15%) funciona el canal moderno mediante las centrales de compra de los grandes grupos minoristas e hipermercados como SOCOMO de Carrefour y ANECOOP.

De esta manera establecemos **acuerdos de comercialización con los distribuidores** para alcanzar el mercado tradicional en su **máxima capilaridad**. Los candidatos identificados con *CMR*, *Cultivar* y *ARC Eurobanan*.

- **Competidores**

Existen **tímidos intentos** por parte de las cooperativas agrícolas **para promocionar la comercialización de arándano fresco** en el mercado español. No hemos detectado la existencia de una marca diferenciada y asociada al producto.

En el caso particular de Euroberry Marketing no destinan en la actualidad ninguna partida de su presupuesto al mercado español.



- **Sustitutivos**

**Otros frutos del bosque** son los principales sustitutivos del arándano. En particular el consumo de fresa está muy instalado en nuestro país aunque delimitado por la estacionalidad del fruto en su potente producción nacional. Otros frutos del bosque en consumo emergente son **la frambuesa, la mora y la grosella**. De este modo se establece como acción a futuro incorporarlos a la cartera de productos.

- **Nuevos entrantes**

La distribución de fruta fresca en España es una actividad muy consolidada con márgenes ajustados por la fuerte competencia existente en toda la cadena de valor. Este hecho habilita la entrada de **be Berry** en la cadena de distribución del arándano; pero por otro lado significa que no existen grandes barreras de entrada y hay por tanto una **amenaza de entrada de nuevos comercializadores** en el caso de que el mercado español de arándanos crezca con rapidez como ya ha ocurrido en otros países de nuestro entorno. . La estrategia de **be Berry** estará basada en el **posicionamiento** y la **diferenciación**:

- Creación de **la primera marca asociada al consumo de arándano y sus propiedades nutricionales y dietéticas**, con un objetivo doble: dar a conocer el producto y sus cualidades al consumidor español así como **posicionarse en la mente del mismo como el proveedor natural de arándano**, para así *destapar* el mercado y actuar como barrera protectora ante nuevos actores.





## Misión

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

## Visión

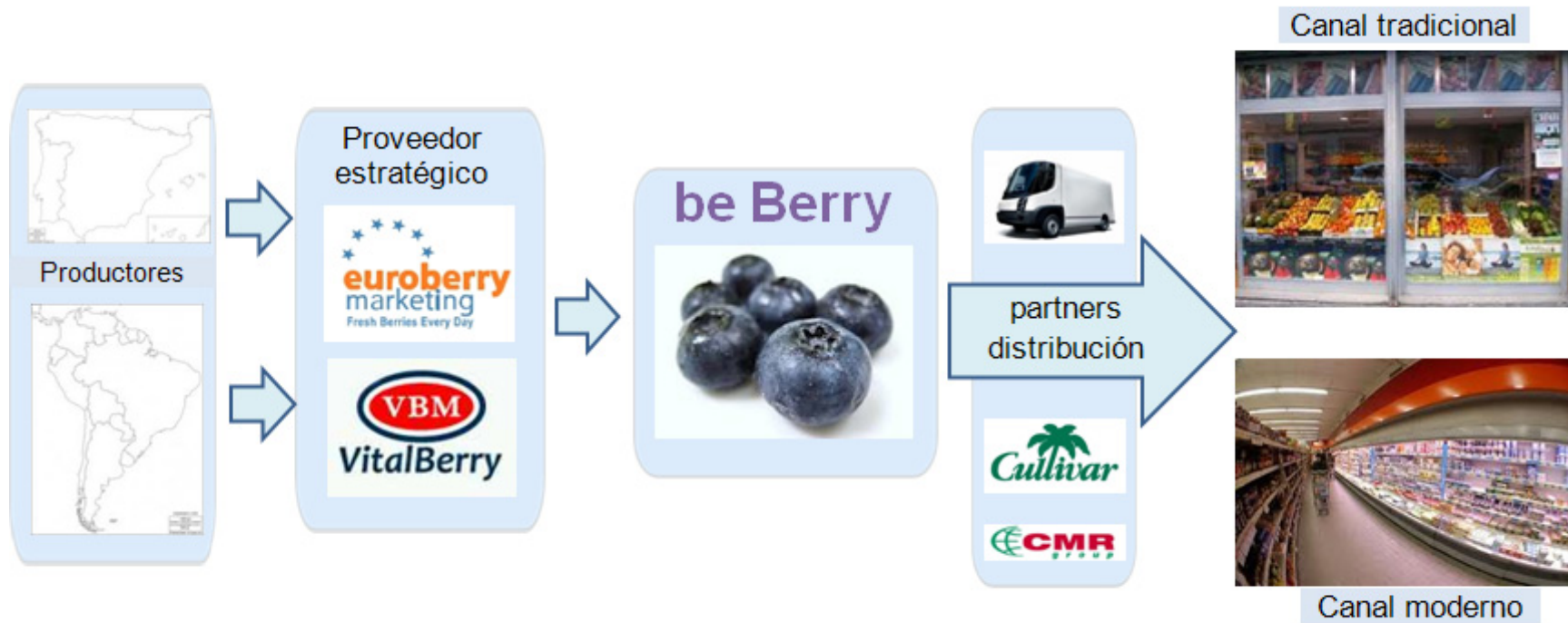
Hacer posible que el consumidor español descubra y disfrute el **súper-fruto del siglo XXI**





4 MODELO DE NEGOCIO

be Berry ocupa una posición estratégica en la cadena de suministro del arándano entre los grandes proveedores en origen y los distribuidores a canal (tanto moderno como tradicional).



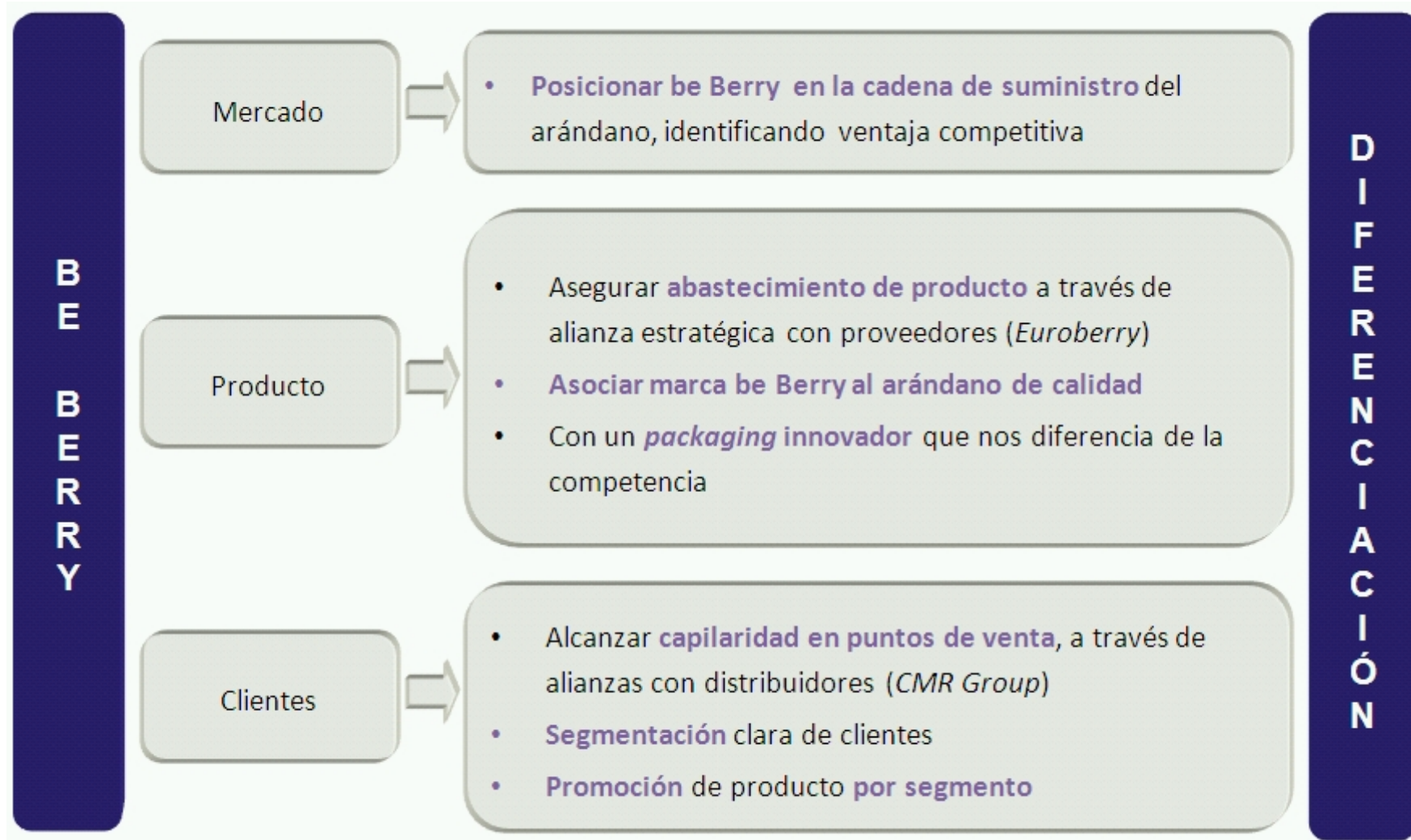


El negocio se desarrollará en base a las claves mostradas en el siguiente modelo *Canvas*:

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



Podemos resumir el **modelo de negocio** de be Berry desde los tres ejes fundamentales: de **mercado, producto y clientes**





### 5 OBJETIVOS

Los objetivos estratégicos de **be Berry** en el largo plazo, se han estructurado en tres fases:



## OBJETIVOS



En la primera fase los objetivos concretos se refieren a la puesta en marcha de la compañía, sus procesos operativos, de generación de hábito de consumo, cuota de mercado y de reconocimiento de marca.

	Objetivos Año 1	Objetivos Año 2	Objetivos Año 3
Clientes	Cuota de Mercado: <b>10%</b> Consumo/hab/año: <b>5 grs</b>	Cuota de Mercado: <b>16,9%</b> Consumo/hab/año: <b>6,5 grs</b>	Cuota de Mercado: <b>24,6%</b> Consumo/hab/año: <b>9,8 grs</b>
Marca	Top of mind: <b>15%</b> Reconocimiento de marca: <b>50%</b>	Top of mind: <b>25%</b> Reconocimiento de marca: <b>60%</b>	Top of mind: <b>55%</b> Reconocimiento de marca: <b>70%</b>
Alianzas Estratégicas	Proveedores: <b>Euroberry</b> Canales: <b>CMR</b>	Proveedores: <b>VitalBerry</b> Canales: <b>CMR, CULTIVAR</b>	Proveedores: <b>Mantener</b> los anteriores Canales: <b>CMR, CULTIVAR, ARC</b>
Financieros	EBITDA: <b>(279.419€)</b> Beneficio Neto: <b>(204.803€)</b>	EBITDA: <b>28.841€</b> Beneficio Neto: <b>12.398€</b>	EBITDA: <b>482.452€</b> Beneficio Neto: <b>336.274€</b>



### 6 ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

Hemos identificado los segmentos clave y el *mapping de posicionamiento* en cada uno de ellos:

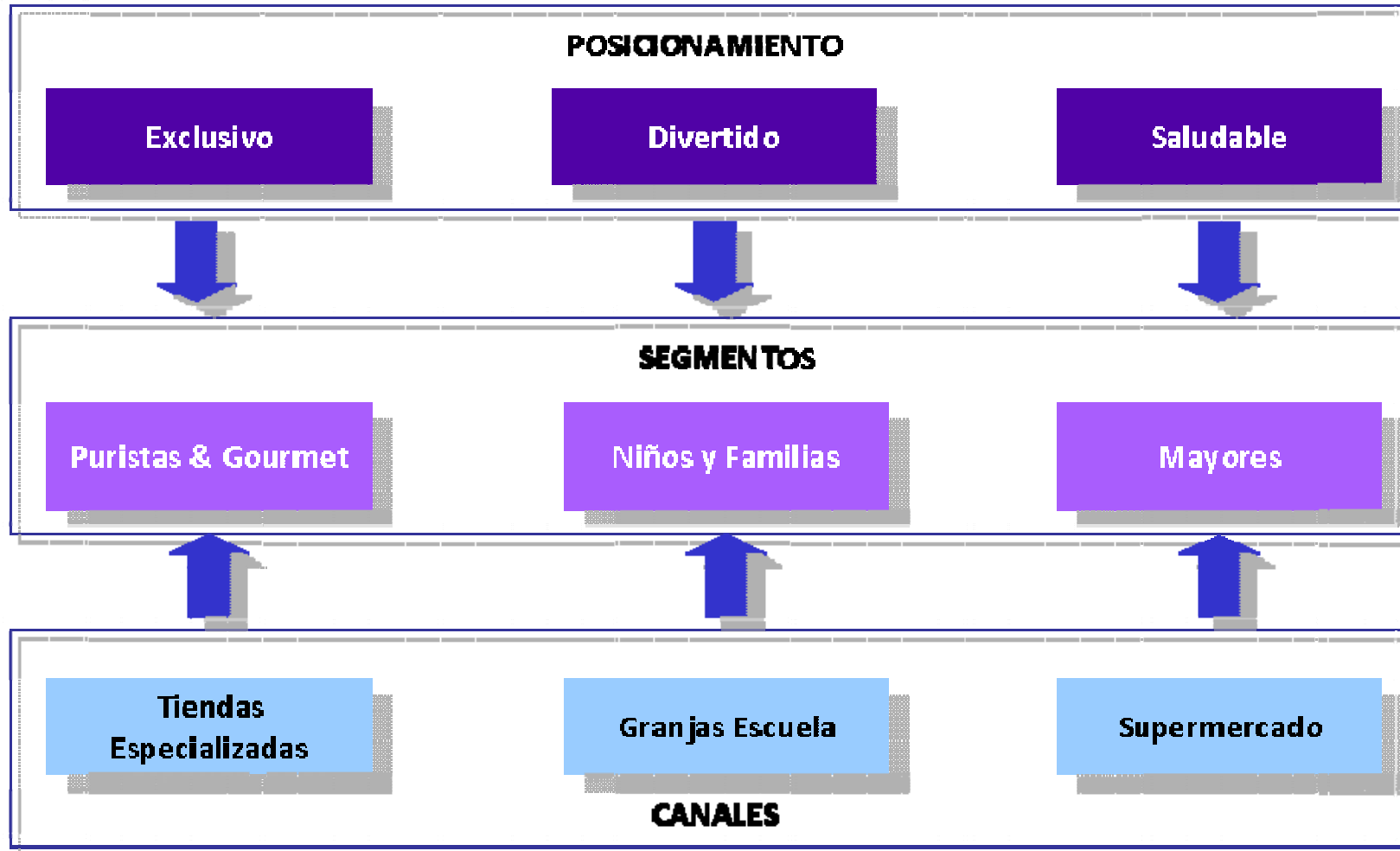
- **Familias y niños:**
  - producto **divertido**, apetecible y **fácil de consumir**; excelente en la dieta infantil.
  - Basado en la **Emoción**. Para cambiar un hábito de un niño, hay que emocionarle y presentarle algo divertido.
  - Fomento de hábitos saludables
- **Mayores:**
  - producto **funcional** aumentado con sus impresionantes **cualidades dietéticas y saludables**.
  - **Snack de fruta** saludable para todas las edades
- **Gourmet:**
  - producto **exótico**, de alta calidad, **personalizado** y diferenciador con un empaquetado disruptivo.
  - Calidad de la materia prima, calidad de la presentación, calidad en la entrega al consumidor

Así como características aplicables a todos los segmentos:

- Llegar al tejido social comprometiéndoles con la salud, nuestro valor añadido: Alimentación sana y saludable.
- Nuevo sabor en la dieta de los españoles.



- Socialmente responsable y activo (RSC).





## 6.1 ESTRATEGIA DE PRECIO

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

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

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

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





### 6.2 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

Nuestras metas de comunicación:

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



### 6.3 PLANES DE ACCIÓN:

#### a) ACCIONES GENERALES

- Realización de un tríptico desplegable de promoción con las bondades del nuestro producto.
- Anuncios revistas especializadas tanto de carácter más generalista con temática de alimentación y salud.
- Publicidad convencional o vallas publicitarias.
- Creación de personajes animados “*arandanitos*” que aparecerán en todas las campañas mencionadas
- Campañas puntuales 2 veces año en 6-7 principales ciudades:
- Promociones y eventos RRPP: Degustaciones en supermercados y Fruterías especializadas: Gold Gourmet, Mercados de BOQUERÍA, SAN MIGUEL y SAN ANTÓN.

#### b) ESPECÍFICOS EN FAMILIAS + NIÑOS.

- Campañas contra la obesidad infantil eventos.  
Acuerdo con Fundación Thao para lucha contrala obesidad infantil.
- Actividades o promociones relacionadas con las visitas de ESCOLARES a granjas o escuelas campestres o excursiones. campamentos de verano.
- Campaña promocional familiar: En hoteles familiares (MARINA DOR)



### c) ESPECÍFICOS EN MAYORES.

- Campaña contra el Alzheimer. Acuerdo con la asociación Alzheimer sobre promoción y patrocinio de sus eventos a lo largo del año.
- Campaña televisión/radio.

### d) ESPECÍFICOS EN JOVENES TRENDYS, GOUMETS.

- Presencia en Internet y redes sociales.

El sentido del gusto y el olfato no es digitalizable. Descubrimos sus propiedades, y plasmamos un mensaje atractivo. Contenido web:

Nuestro blog; prensa y eventos; recetas: vídeos y enlaces, dónde nos puedes encontrar; beneficios para la salud.

- Campañas

Stand y degustación en eventos y festivales Musicales multitudinarios: Rock in rio, SOS, FIB. Esto supone un acceso constante a grupos de decenas de miles de personas.



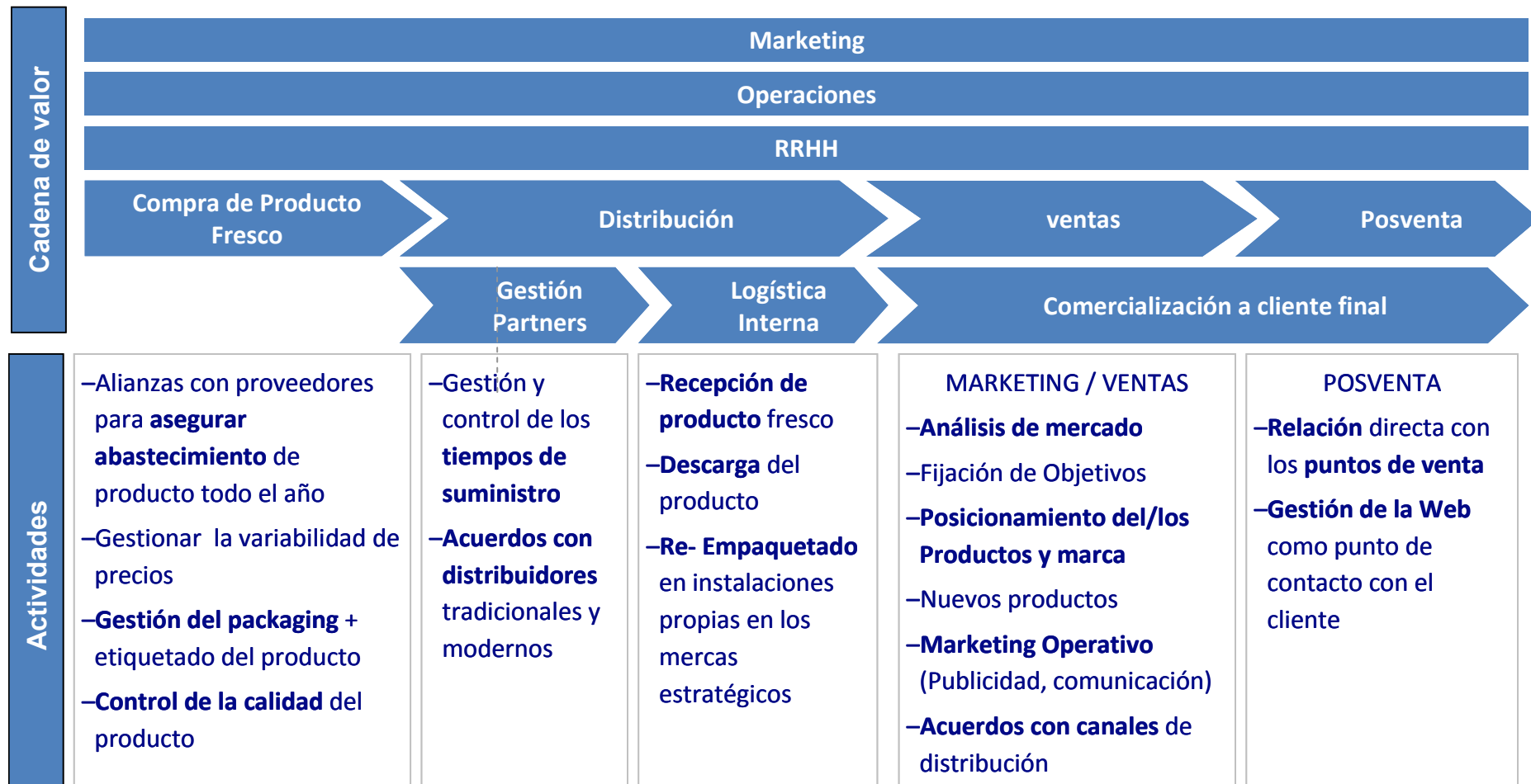
e) CRONOGRAMA

	Inversión diaria:						21,33 €	32,26 €	43,48 €		62,50 €	34,48 €	32,26 €	33,33 €	87,91 €	87,65 €
	Días Adwords:						30	31	23	0	16	29	31	30	31	30
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	ABRIL	
<b>ADWORDS Búsqueda &amp; Display</b>			1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	0,00 €				1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	2.725,26 €	2.629,44 €	
<b>SEO. Plan Posicionamiento orgánico</b>	1300	390	390	390	390	390				390	390	390	390	390	390	
<b>DISPLAY Sites Propia. Open Brand Be Berry</b>																
<b>Agronegocios</b>			600	800					<b>Alimarket</b>	675	1575					
<b>DISPLAY Sites de Alimentación</b>			1300													
<b>Vehículo arandanito</b>			10.000													
<b>Degustaciones</b>	3000	3000	3000	3000	3000	3000				3000	3000	3000	3000	3000	3000	
<b>Presencia en eNewsletters propias y ajenas</b>									<b>Vida Rural</b>	425	825					
<b>Campaña Contra la obesidad</b>	8000									1808,86	1808,86			1808,86	1808,86	
<b>Campañas varias</b>									<b>Alimentación sana</b>			1600	1300			
<b>Anuncios Red Social afin (facebook...)</b>									<b>Revista Club Gourmets</b>			400	200			
<b>Radio</b>	4000	4000	4000	4000	4000	4000				4000	4000	4000	4000	4000	4000	
<b>Televisión</b>	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000				10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
<b>Monitorización</b>	500		500	500	500	500			<b>Monitorización y Optimización de resultados</b>	1165	1165	1165	1165	1165	1165	
<b>Festivales</b>	5000	5000	5000													
<b>Creatividades para campaña</b>	1550		195	195	195	195										
<b>Presupuesto Acciones Planificadas</b>	33.350,00 €	22.390,00 €	36.460,35 €	22.858,75 €	23.858,64 €	23.054,45 €				22.463,86 €	23.763,86 €	21.555,00 €	22.863,86 €	23.089,12 €	21.184,44 €	
<b>Acciones planificadas en función del rendimiento del test inicial</b>																
														836,95 €	1.616,95 €	
	<b>33.350,00 €</b>	<b>22.390,00 €</b>	<b>36.460,35 €</b>	<b>22.858,75 €</b>	<b>23.858,64 €</b>	<b>23.054,45 €</b>				<b>22.463,86 €</b>	<b>23.763,86 €</b>	<b>21.555,00 €</b>	<b>22.863,86 €</b>	<b>23.926,07 €</b>	<b>22.801,39 €</b>	



7 PLAN DE OPERACIONES

El modelo de operaciones se refleja en la cadena de valor mostrada a continuación. Tendrá especial importancia en la misma todo lo relacionado con **Alianzas estratégicas y las actividades de Marketing**.





Dentro de la cadena de valor de **be Berry** se han definido tres niveles de procesos que soportarán el negocio desde el punto de vista operativo:

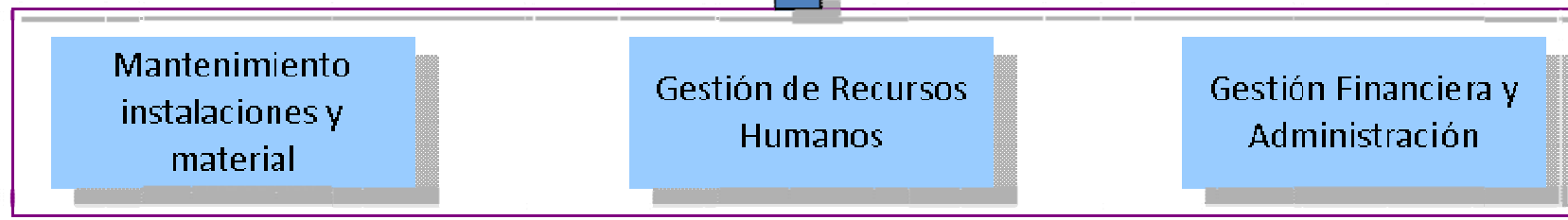
### Procesos Estratégicos



### Procesos Clave



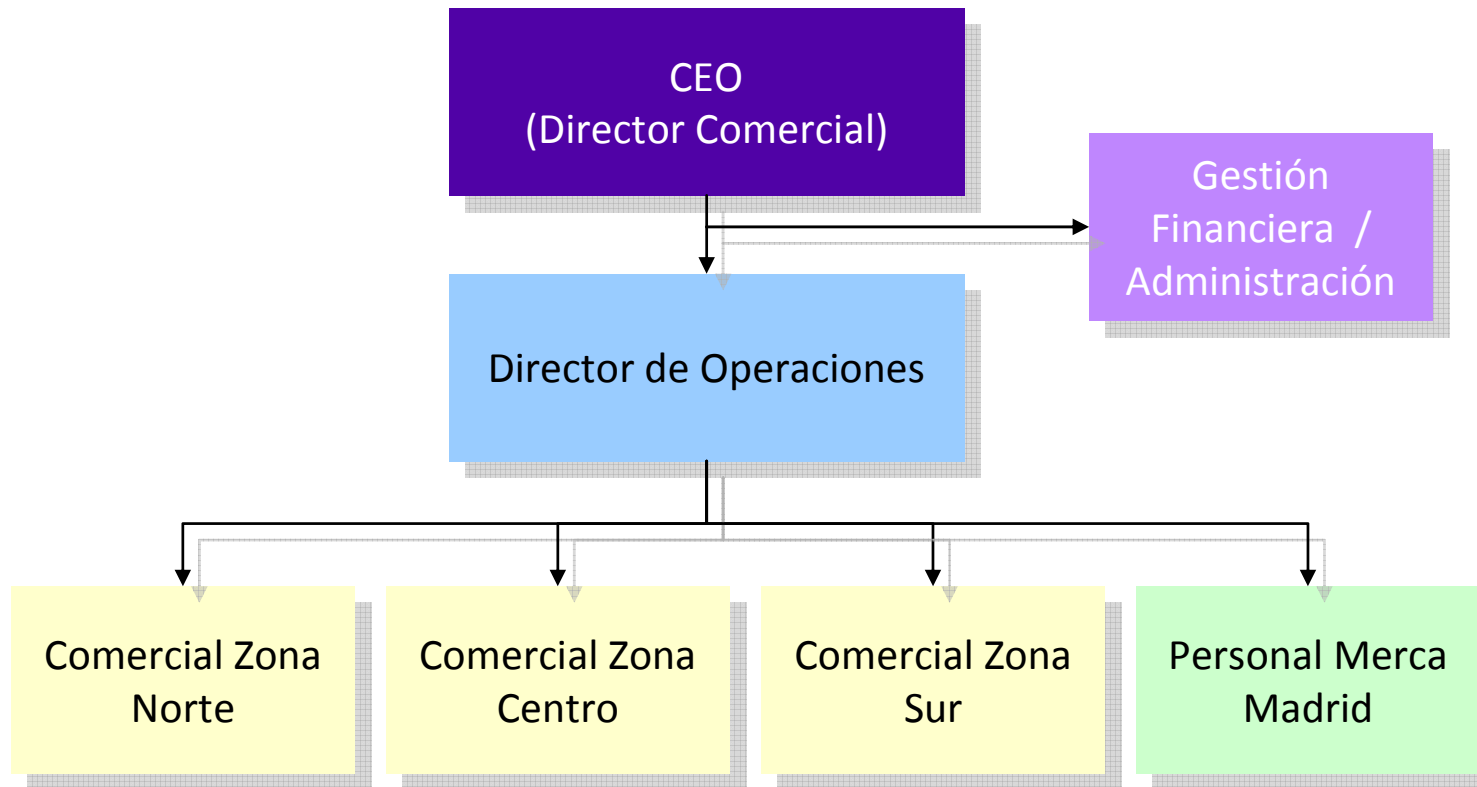
### Procesos de Soporte





## 8 RECURSOS HUMANOS

En este organigrama se representan las relaciones jerárquicas entre los distintos puestos. Es una primera visión de la organización de la empresa. En la fase inicial **7 personas** conformarán el equipo de **be Berry**:





## 9 CUENTA DE RESULTADOS

En base a las estimaciones de gastos fijos y variables necesarios para la actividad de los cinco primeros años, y los objetivos de ventas que se han expuesto, estas son las cuentas de resultados de los cinco primeros años:

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





Durante el primer año se prevé unas pérdidas de (204.803 €) debido a los gastos fijos que genera el negocio. Puede observarse como el gasto principal es el Marketing, con un 61,4%, seguido del coste de las ventas, con un 59%, y los Gastos de Personal que suponen el 25,3% de las ventas totales. Estos gastos sitúan el EBITDA, o Resultado Operativo, en (279.419 €) el primer año. En el segundo año conseguimos obtener un beneficio de 12.398 € que supone un 0,9% sobre ventas. A partir del tercer año el resultado mejora significativamente conforme aumentan las ventas. Así, el Resultado Operativo del año 2015 asciende a 482.452 € obteniendo un Resultado Neto de 336.274 €, lo que supone un margen neto sobre ventas del 14%. En el año 2016, el Resultado Operativo, se sitúa en 1.341.740 € obteniendo un Resultado Neto de 954.752 € que supone un margen neto sobre ventas del 21,9%.

El último año proyectado el Resultado Operativo o EBITDA alcanza los 2.574.894 €, con un Resultado Neto de 1.817.939 € lo que significa un 25,9% sobre ventas.

### 9.1 VIABILIDAD DEL PROYECTO. RATIOS FINANCIEROS

Hemos estudiado la viabilidad económica y financiera del proyecto empresarial, realizando una proyección a cinco años. Consideramos que la rentabilidad de este proyecto está garantizada como se deduce de los ratios financieros que se muestran. Para valorar be Berry a fecha actual hemos utilizado el método de flujos de caja libre descontados; y, teniendo en cuenta los valores obtenidos en nuestras previsiones, hemos obtenido los siguientes resultados:

## CUENTA DE RESULTADOS

---



**VAN** → **1.015.0563 €** considerando una tasa de descuento del 15,45%

**TIR** → **41,32%**

**FONDO de MANIOBRA:** El fondo de maniobra es siempre positivo, lo que nos da una idea de la solidez financiera de la empresa a corto plazo. Con la financiación ajena disminuyendo y con el incremento de tesorería procedente de resultados, el fondo de maniobra experimenta un importante incremento.

**Rentabilidad Financiera – ROE:** La rentabilidad sobre los recursos propios repunta con fuerza a partir del segundo año situándose en el 64,26% en el quinto año.

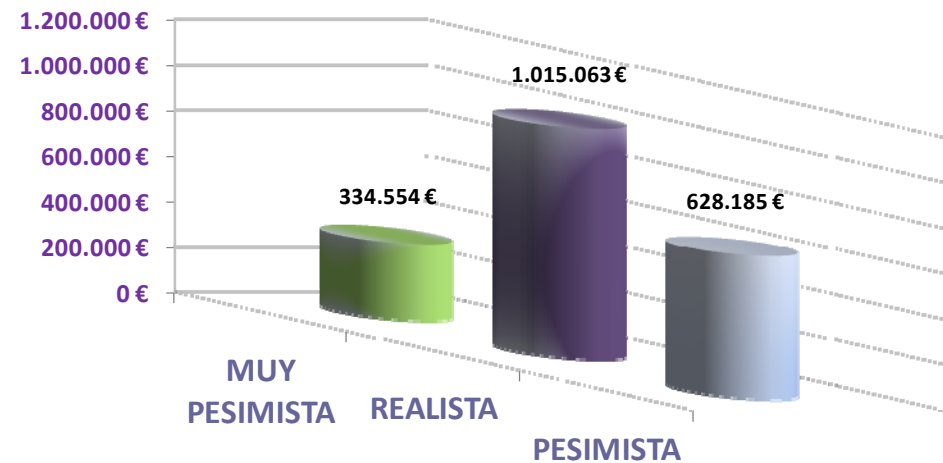
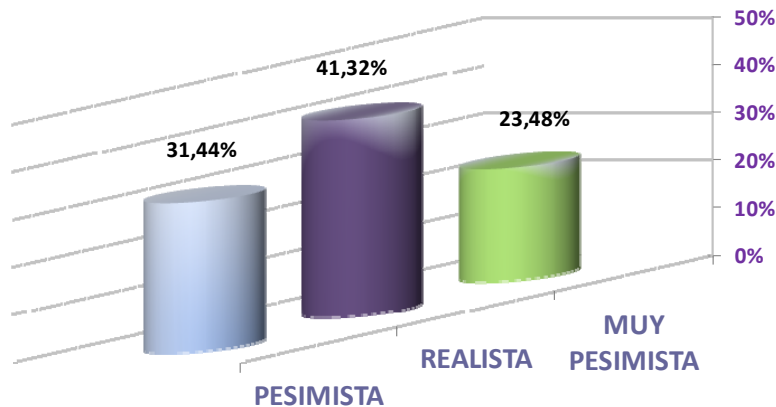
Como conclusión y a la vista de los datos analizados concluimos que la viabilidad del proyecto está fuera de toda duda, en base a tres criterios fundamentales: beneficios positivo desde el segundo año de actividad, tesorería positiva desde el primer año, volumen de ventas que nos permite cubrir la inversión inicial a principios del cuarto año; y, por último, rentabilidad económica y financiera muy atractivas.



## 9.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - ESCENARIOS

Debemos pensar en los distintos escenarios y contingencias que podrían producirse y ver los posibles impactos sobre nuestro proyecto; y, por lo tanto, en la viabilidad del mismo. La variable fundamental sobre la que debemos centrar su evolución es sin duda las **ventas previstas**. Cabe destacar que en todos los escenarios hemos sido sumamente cuidadosos salvaguardando los intereses de la empresa, empleados, proveedores, clientes y principalmente accionistas; por lo que, como hemos indicado, durante el periodo proyectado se distribuyen **dividendos** a partir del tercer año según hemos comentado anteriormente.

En un **ESCENARIO PESIMISTA** con una caída del 15% sobre las ventas previstas, la **TIR** caería al 31,44% y el **VAN** se situaría en 628.185 €.





Hemos creado también un peor escenario al que hemos denominado **MUY PESIMISTA** con una caída del 30% sobre las ventas previstas. En este escenario la **TIR** caería hasta el 23,48% y el **VAN** se situaría en 334.554 €.

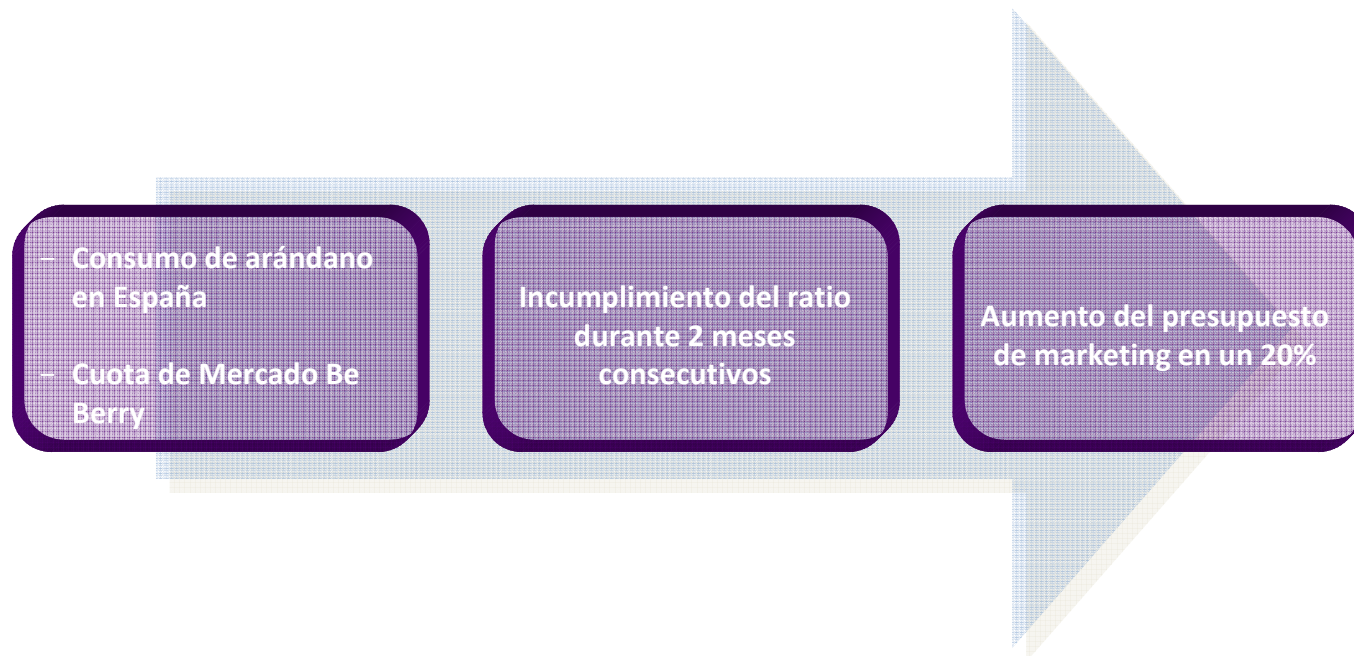
### 9.3 RESUMEN

- Nos encontramos ante un proyecto **RENTABLE con una TIR del 41,32%** lo que lo hace lo suficientemente atractivo para incorporar a inversores.
- **El VAN se sitúa en 1.015.063 €** lo que demuestra la capacidad de generación de beneficios en el tiempo proyectado.
- **El proyecto es capaz de generar suficiente recursos y tesorería** para tener una estructura de financiación sólida y una autonomía financiera importante. Esto nos permitirá seguir creciendo aplicando nuestro tercer plan estratégico.
- El **Pay Back se produce en poco más de tres años** lo que lo hace razonablemente atractivo para posibles inversores.
- Los análisis de sensibilidad nos demuestran que, aún contemplando escenarios bastante críticos, **el proyecto es consistente** y sigue teniendo aceptables resultados.



### 10 CONTINGENCIA

Se han establecido **medidas de control** y seguimiento de los **objetivos estratégicos de la compañía**. Los indicadores se han definido en base a cuatro pilares fundamentales: **Cientes, Procesos, Financiero**, Aprendizaje (sobre los tres primeros se han fijado medidas de actuación para mitigar posibles desviaciones). En el siguiente gráfico se muestra el resumen de lo definido para el control de los indicadores de clientes (para el resto de pilares o mayor detalle sobre el plan puede consultarse el apartado 8 de memoria de proyecto “**PLAN DE CONTINGENCIA, CUADRO DE MANDO y SISTEMAS DE CONTROL**”).





### 11 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

**be Berry** nace con el compromiso de la sostenibilidad y de la creación de riqueza a través de actividades que sean útiles a la sociedad y que respondan a necesidades y preocupaciones sociales y medio-ambientales. En **be Berry** buscaremos dos puntos de encuentro en este ámbito:

- Colaborando en la **mejora de la dieta con un producto sano, apetitoso y fácil de consumir**, muy adecuado en particular para **la alimentación infantil**.

En nuestro país estamos asistiendo a un **problema de obesidad infantil muy preocupante**, hasta el punto de que España es ya el segundo país de Europa con mayor **prevalencia de sobrepeso y obesidad entre los menores de 6 a 10 años de edad del 44%**<sup>1</sup>.

1. [Estudio ALADINO del Ministerio de Sanidad](#)

Es un problema complejo en el que intervienen factores culturales y sociales, hábitos de vida y muy especialmente la dieta. La Ley de Seguridad Alimentaria de Junio/2011 busca dar respuesta a este problema, restringiendo la venta de alimentos no adecuados en entornos infantiles como escuelas.

**Los arándanos de be Berry son ideales** para fomentar el consumo de alimentos sanos y naturales entre los niños, actuando como **sustitutos positivos de chuches** y bollos industriales. Desde **be Berry** apoyaremos este enfoque colaborando con asociaciones sin ánimo de lucro comprometidas en esta causa; en particular hemos establecido un acuerdo con la [Fundación Thao](#) para promocionar sus eventos.



- Fomentando **la producción de arándanos en zonas desfavorecidas**.

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

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

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