



Universidad Internacional de La Rioja
Grado de Dirección y Administración de Empresas

“ESPANOIL” (LA REINVENCIÓN DEL OLIVAR)

Proyecto fin de grado presentado por: Alejandro Millán López.
Tipo de trabajo: Proyecto Empresarial.
Director/a: Miguel Jesús Medina Viruel.

Ciudad: Madrid.
Fecha: 04/03/2016.
Firmado por: Alejandro Millán López.

RESUMEN

Un cambio en los hábitos actuales hace que se presenten oportunidades de negocios muchas veces donde menos esperamos. Este trabajo fin de grado está centrado en la creación de una empresa comercializadora de “Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico”. Un producto cada vez más demandado por los mercados, principalmente en aquellos países que gozan de una economía más saludable y cuyas preocupaciones por el medio natural es más persistente. Esta nueva filosofía en el consumidor será la base de nuestro negocio.

Alemania es el país elegido para aterrizar el proyecto; Un país miembro del espacio común europeo omnipresente en las exportaciones españolas y que no se caracteriza por una dieta de calidad destacada.

Comercializar el aceite de oliva virgen extra ecológico será la función de nuestra joven empresa, controlaremos las explotaciones agrarias desde el origen hasta el cliente final para garantizar la calidad en todos los eslabones de la cadena de valor.

ABSTRACT

A change in current habits drives to new business opportunities appears most of times where we do not expect them. This final dissertation is focus in the creation of a new trading company specialized in Ecological Extra Virgin olive oil. There is more and more demand of this product in markets, mainly, in the countries where economy is healthy and whose worries about the environment are more persistent. This new philosophy of the consumer is the base of our business.

Germany is the country chosen to implement the business, a country member of the European Union omnipresent in Spanish exports and it has not features of an important quality diet.

Trading the Ecological Extra Virgin Olive oil will be the purpose of our new company, controlling the agrarian exports from the origin to final customer in order to guarantee the quality in all the links of the value chain.

Palabras Clave: Aceite de Oliva, Producción ecológica, Comercialización, Marketing.

Key Words: Olive Oil, Organic Agriculture, Commercialization, Marketing.

Códigos Unesco: 5304.04 Comercio Exterior.

INDICE.

1	INTRODUCCION Y CONTEXTO DEL PROYECTO.....	6
1.1	CONTEXTO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	6
1.2	MOTIVACION DEL PROYECTO.....	10
1.3	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	11
2	ANALISIS DEL ENTORNO.....	12
2.1	ANALISIS ESPECÍFICO DEL SECTOR.	12
2.2	ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	15
2.2.1	<i>Factores Político- Legales.....</i>	15
2.2.2	<i>Factores Demográficos.....</i>	16
2.2.3	<i>Factores Tecnológicos.....</i>	18
2.2.4	<i>Factores Económicos.</i>	18
2.2.5	<i>Factores Ecológicos.....</i>	19
2.2.6	<i>Factores Socio-culturales.....</i>	20
2.3	ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	20
2.3.1	<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	20
2.4	MATRIZ DAFO.....	23
3	PLAN DE MARKETING	24
3.1	MARKETING ESTRATEGICO.....	24
3.1.1	<i>Estrategias de Marketing</i>	25
3.1.2	<i>Segmentación y público objetivo.....</i>	26
3.2	MARKETING OPERATIVO	28
3.2.1	<i>Producto.....</i>	29
3.2.2	<i>Precio.....</i>	31
3.2.3	<i>Distribución</i>	33
3.2.4	<i>Promoción.....</i>	35
4	PLAN DE OPERACIONES	37
4.1	PLAN DE PRODUCCION	37
4.2	LOCALIZACIONES FISICAS Y DIGITALES.....	39
4.3	AMBITO LEGAL	40
4.4	PROVEEDORES.....	40
4.5	FUNCIONAMIENTO.....	40
5	PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH.	40
5.1	INTRODUCCIÓN.....	40
5.2	ANALISIS DE NECESIDADES	41
5.3	ORGANIGRAMA	42

5.4	CODIGO ETICO DE ESPANOIL.....	42
6	PLAN FINANCIERO.	43
6.1	INTRODUCCIÓN.....	43
6.2	INVERSION-FINANCIACION.....	43
6.3	BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL.....	45
6.4	CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL	46
7	CONCLUSIONES.....	50
8	LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.....	50
9	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	51
	ANEXOS.....	54
	<ul style="list-style-type: none"> • ANEXO I IMPULSORES E INHIBIDORES ACEITE OLIVA ECOLOGICO. • ANEXO II SEGMENTACION MERCADO ALEMAN • ANEXO III PRINCIPALES IMPORTADORES ALEMANES • ANEXO IV LISTADO PROVEEDORES ESPANOIL • ANEXO V CUADRO AMORTIZACION ICO • ANEXO VI ESCENARIO PESIMISTA • ANEXO VI ESCENARIO OPTIMISTA 	

INDICE DE TABLAS, GRAFICAS E ILUSTRACIONES.

TABLA 1:CRITERIOS DE CALIDAD DEL ACEITE DE OLIVA.....	7
TABLA 2:MATRIZ DAFO.....	23
TABLA 3:MATRIZ ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER	26
TABLA 4:ESCANDALLO COSTES ESPANOIL	33
TABLA 5:COSTE POR FORMATO	33
TABLA 6:TABLA FUNCIONALIDAD DE PUESTOS	42
TABLA 7:INVERSIONES INICIALES DEL PROYECTO	44
TABLA 8:FINANCIACION DEL PROYECTO	45
TABLA 9: BALANCE PREVISIONAL DEL PROYECTO	46
TABLA 10:ESTIMACIONES VENTAS E INGRESOS DEL PROYECTO	47
TABLA 11:ESTIMACION GASTOS DEL PROYECTO	48
TABLA 12:CUENTA DE RESULTADOS.....	49
GRAFICA 1: DISTRIBUCIÓN MUNDIAL ACEITE DE OLIVA.....	9
GRAFICA 2: GASTO EN PRODUCTOS ECOLOGICOS POR PAIS	11

GRAFICA 3: PRODUCCION NACIONAL ACEITE DE OLIVA.....	13
GRAFICA 4: CONSUMO ACEITE OLIVA POR PAIS EUROPEO	14
GRAFICA 5: SUPERFICIE OLIVAR ECOLOGICO	14
GRAFICA 6: EVOLUCION SUPERFICIE AGRICULTURA ECOLOGICA ANDALUCIA	15
GRAFICA 7: EVOLUCIÓN CONSUMO POR TIPO DE ACEITE	15
GRAFICA 8: PRESION FISCAL ESPAÑA VS EUROPA	16
GRAFICA 9: INMIGRACION POR PAIS EUROPEO.....	17
GRAFICA 10: DISTRIBUCIÓN POR EDADES ALEMANIA.....	17
GRAFICA 11: % PENETRACIÓN INTERNET HOGARES ESPAÑA	18
GRAFICA 12: EVOLUCION PIB ESPAÑA	18
GRAFICA 13: EVOLUCION BALANZA COMERCIAL ESPAÑA.....	19
GRAFICA 14: EVOLUCION TASA DE PARO ESPAÑA.....	19
GRAFICA 15: COMPARATIVA PRODUCCION POR TIPO DE CULTIVO	42
ILUSTRACIÓN 1: VARIEDADES DE ACEITUNA	8
ILUSTRACION 2: MODELO 5 FUERZAS PORTER	21
ILUSTRACION 3: PASOS SEGMENTACION	27
ILUSTRACION 4: IMAGEN SEGMENTACION	27
ILUSTRACION 5: LOGOTIPO MARCA ESPANOIL	29
ILUSTRACION 6: ETIQUETA CERTIFICACION ECOLOGICA ALEMANA	29
ILUSTRACION 7: LOGO CERTIFICACION ECOLOGICA EUROPA	30
ILUSTRACION 8: LOGO CERTIFICACION ECOLOGICA ANDALUCIA	30
ILUSTRACION 9: PROTOTIPO ENVASES “ESPANOIL”	31
ILUSTRACION 10: SUMATORIO PRECIO FINAL PRODUCTO	32
ILUSTRACION 11: RANKING DISTRIBUIDORES ALEMANES.....	33
ILUSTRACION 12: WEB AMAZON VENTA ACEITE.....	34
ILUSTRACION 13: PROTOTIPO WEB ESPANOIL	35
ILUSTRACION 14: LOGO FERIA INTERNACIONAL ANUGA.....	36
ILUSTRACION 15: LOGO FERIA INTERNACIONAL BIOFACH.....	36
ILUSTRACION 16: LOGO FERIA INTERNACIONAL EXPOLIVA.....	36
ILUSTRACION 17: CADENA VALOR ESPANOIL.....	37
ILUSTRACION 18: FASES PROCESO PRODUCCION.....	38
ILUSTRACION 19: POBLACION PRINCIPALES AREAS METROPOLITANAS	41
ILUSTRACION 20: ORGANIGRAMA ESPANOIL.....	42

1 INTRODUCCION Y CONTEXTO DEL PROYECTO.

La globalización y la internacionalización son dos pilares básicos en la filosofía de las empresa hoy en día, la profunda crisis mundial que estamos viviendo ha hecho más fuerte y mejores aquellas empresas que están consiguiendo sobrevivir. Nuestro propósito con este Trabajo final de Grado será constituir una empresa que comercializará “Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico” con razón social en la provincia de Jaén, provincia que representa el 50% de la producción española y mas del 20% de la producción mundial (esencia de olivo,2015). Haremos una breve introducción al proyecto con una visión general del sector oleícola centrado principalmente en los países productores más importantes, en los sistemas de recolección y elaboración del aceite de oliva y en los principales datos del sector. Tras este análisis continuaremos con una introducción específica del sector desde el punto de vista ecológico donde nos centra el proyecto, contextualizando los nuevos hábitos de consumo y los nuevos escenarios que se están planteando a nivel mundial con la incursión de nuevas preocupaciones de los consumidores en aspectos ecológicos o saludables. Finalmente acabaremos este epígrafe con las principales motivaciones y objetivos que persigue este trabajo.

1.1 CONTEXTO GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

El aceite de oliva, comúnmente llamado “Oro Líquido”, es el zumo de la aceituna que se extrae tras pasar entre 6 y 8 meses de maduración en el olivo y tras un proceso basado en tres etapas: Molienda, batido y almacenamiento. Según el Consejo Oleícola Internacional en adelante (COI) su definición es la siguiente:

“Los aceites de oliva vírgenes son los aceites obtenidos del fruto del olivo únicamente por procedimientos mecánicos o por otros procedimientos físicos en condiciones, especialmente térmicas, que no produzcan la alteración del aceite, que no hayan tenido más tratamiento que el lavado, la decantación, la centrifugación y el filtrado”(COI, 2012). Los aceites de oliva vírgenes aptos para el consumo en la forma en que se obtienen se engloban en diferentes variedades.

La calidad del aceite de oliva viene dada principalmente atendiendo a dos características, por un lado sus propiedades organolépticas y por otro sus ácidos grasos, dependiendo del grado de acidez clasificaremos los aceites de oliva de mayor a menor calidad respectivamente como muestra la siguiente tabla; Esta atiende a criterios de calidad descritos en la norma de comercialización de 5 de Diciembre de 2003 del COI.

Tabla 1. Criterios de calidad Aceites de oliva.

		Aceites de Oliva			Aceite de Orujo-Oliva
		Virgen Extra	Virgen	Oliva (refinado)	
Análisis Químico	Acidez libre	$\leq 0,8$	≤ 2	≤ 1	≤ 1
	Peróxidos	≤ 20	≤ 20	≤ 15	≤ 15
	Absorbancia k270	$\leq 0,22$	$\leq 0,25$	$\leq 0,90$	$\leq 1,70$
	Absorbancia k232	$\leq 2,50$	$\geq 2,60$	no definido	no definido
Análisis Sensorial	Mediana de defecto	0	> 0 y $\leq 2,5$	no definido	no definido
	Mediana de frutado	> 0	> 1	no definido	no definido
	Puntuación panel cata	$\geq 5,5$	$\geq 6,6$	no definido	no definido

Adaptación normas comercialización (COI, 2006)

Aunque es en Andalucía y más concretamente en Jaén y la cuenca alta del río Guadalquivir donde se concentra la mayor parte del cultivo del olivo (40% de la superficie según datos del INE) y de la producción de aceites de oliva, existen muchas otras áreas donde podemos encontrar esta planta. Existen más de 260 variedades de aceitunas pero la gran mayoría del aceite de oliva se elabora con 4 variedades:

- ✓ Picual: Cuenca alta del Guadalquivir (zonas de Jaén y Córdoba).
- ✓ Arbequina: Principalmente se da en la provincia de Granada.
- ✓ Hojiblanca: Variedad predominante en las provincias de Málaga y Sevilla.
- ✓ Cornicabra: Es la más dispersa y se puede encontrar en muchas zonas de España.



Variedad Picual.



Variedad Arbequina



Variedad Hojiblanca



Variedad Cornicabra

Ilustración 1: Principales variedades de aceituna (Verema, 2012)

España con el 47% de la producción mundial se erige como principal motor en este sector, seguido de Italia y Grecia con un 17% y 12% respectivamente (COI, 2006). Por el peso que supone en el mercado mundial la producción de nuestro país entendemos que las empresas productoras españolas deberían de ser las principales comercializadores del

mismo, y es aquí donde el sector aceitero no está gestionando de manera eficiente sus recursos. Tal vez en la última década con ayuda de algunas instituciones como Universidades, asesorías especializadas o simplemente por el cambio generacional del sector. La brecha entre producción y comercialización que teníamos con países como Italia o Grecia esté disminuyendo de manera significativa. Nuestro trabajo se centrará en contribuir a mejorar la comercialización de este producto nuestro “oro líquido” un bien muy reconocido por el mundo en general pero que sin embargo la penetración en los hogares aún es muy baja.

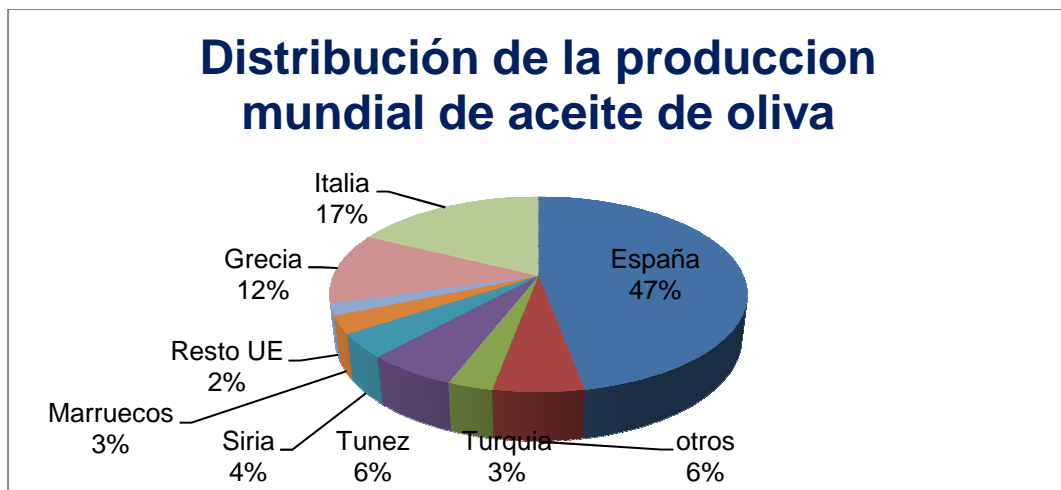


Grafico 1: Distribución de la producción mundial de aceite de oliva. (COI, 2006).

La actividad en el sector del aceite de oliva ha estado dominada principalmente por un sistema de cooperativismo agrario, concretamente cooperativas oleícolas constituidas generalmente por un gran grupo de socios, cuyo consejo rector carecía de dotes empresariales y comerciales. La poca preparación empresarial y comercial ha generado al sector de innumerables ineficiencias durante el paso de los años. Es precisamente en este punto donde nuestro TFG tratará de aportar nuevas ideas y nuevas iniciativas estudiando el nuevo escenario que se da a nivel mundial con la incursión de nuevas motivaciones hacia el consumo y nuevos consumidores con unas preocupaciones diferentes a las tradicionales.

En un mercado tan tradicional con un alto grado de rivalidad y una inmersión incipiente de países emergentes, es básica una reinención de lo tradicional. El sector del olivar se ha centrado en la fabricación y venta del aceite de oliva a granel para vender a grandes comercializadoras italianas. Este TFG aportará una visión comercial adaptándonos a las nuevas necesidades emergentes de los nuevos consumidores en los que la conciencia ecológica es cada vez más importante a la hora de elegir el producto final. Nos marcaremos

como objetivo prioritario pormenorizar la salida de nuestro “oro liquido” en formato granel y ayudaremos a consolidar nuestros productos en mercados finales.

Aprovecharemos las nuevas técnicas que comienzan a proliferar en el sector y que han generado una reinversión en el cultivo del olivar, (nuevas plantaciones de olivar súper-intensivo y nuevos métodos de recolección), la suma de estas técnicas junto con algunas optimizaciones en logística y packaging que veremos en el punto 4 nos generará unos costes de fabricación muy competitivos que nos ayudaran a traspasar las barreras de entrada de manera más suave en el país destino sin penalizar la calidad de nuestro producto. En el punto 4 estudiaremos como controlaremos todos los procesos de la cadena de valor desde el productor hasta el cliente final para garantizar y controlar todos los procesos.

A pesar del crecimiento exponencial del consumo de los productos ecológicos en el mercado nacional la demanda de este tipo de producción no crece de igual forma en España que en la mayoría de los países del centro de Europa. Un estudio de la Universidad de Jaén dirigido por el profesor Parras en marzo del 2011 nos desvela los principales impulsores e inhibidores del sector del aceite de oliva ecológico frente al convencional. Los principales inhibidores del consumo del aceite oliva virgen extra ecológico son los siguientes:

- El sobreprecio de los alimentos ecológicos frente a los convencionales.(Hamzaoui y Zahaf,2008 citado en Parras et al. 2011).
- La escasa disponibilidad de los alimentos ecológicos en los mercados, sobre todo, en los puntos de compra habituales del cliente. (Hamzaoui y Zahaf,2008 citado en Parras et al. 2011).
- La lealtad del consumidor hacia la compra de alimentos convencionales. (Bañegil y Chamorro,2002 citado en Parras et al. 2011).
- El desconocimiento y confusión de los consumidores acerca de los alimentos ecológicos. (Roitner-Schobesberger *et al.* 2008 citado en Parras et al. 2011).
- La menor calidad visual respecto de los alimentos convencionales, en el sentido de presentar peor aspecto que los convencionales. (Alonso, 2005 citado en Parras et al. 2011).
- La falta de confianza en las certificaciones que garantizan la autenticidad de los alimentos ecológicos. (Schmid *et al.* 2007 citado en Parras et al. 2011).

El contexto europeo de consumo de productos ecológicos no plantea el mismo escenario que el mercado nacional es por ello que las empresas tratan de encontrar una salida a este

producto que puede llegar a venderse por un 50% más que el convencional y es por ello que miramos mas allá de nuestras fronteras para buscar una salida.

(En el anexo 1 podremos encontrar el estudio completo de la Universidad de Jaén en 2011.)

1.2 MOTIVACION DEL PROYECTO.

En los últimos años se están dando una serie de cambios importantes en las costumbres de la sociedad, los consumidores por su parte han sufrido una transformación en su filosofía de vida, estos cambios marcan con sus exigencias y pretensiones una serie de cambios en la producción y productos que añaden a sus cestas de la compra, uno de estos cambios es la conciencia ambiental cada vez más extendida entre la sociedad globalizada.

De las 2.5 millones de hectáreas de superficie que tiene España destinadas a la producción del aceite de oliva, aproximadamente 170.000 son destinadas a la producción de aceite de oliva ecológico. (FIBL 2013).

“No es la más fuerte de las especies la que sobrevive y tampoco la más inteligente. Sobrevive aquella que más se adapta al cambio” (Darwing, 1859).

Este mercado no es ajeno a esta afirmación de Darwin y como tal es nuestra principal motivación para promover la comercialización entre estos nuevos consumidores, analizaremos en el punto 5 que está ocurriendo a nuestro alrededor y que es lo que necesita el consumidor de hoy en día, tan cambiante como el mundo en el que vivimos. Nuestro TFG intentará llevar con éxito la comercialización de un producto muy consolidado en algunos países y a la vez en continuo crecimiento en países cuya preocupación principal es el medio ambiente o la contaminación en el planeta.

La producción ecológica es una terminología que definen unos procesos productivos que excluye normalmente el uso de productos químicos. Según el “Movimiento internacional de la agricultura ecológica su definición técnica es la siguiente:

“La agricultura orgánica es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas, la agricultura orgánica combina la tradición, la innovación y la ciencia”. (IFOAM,2005).

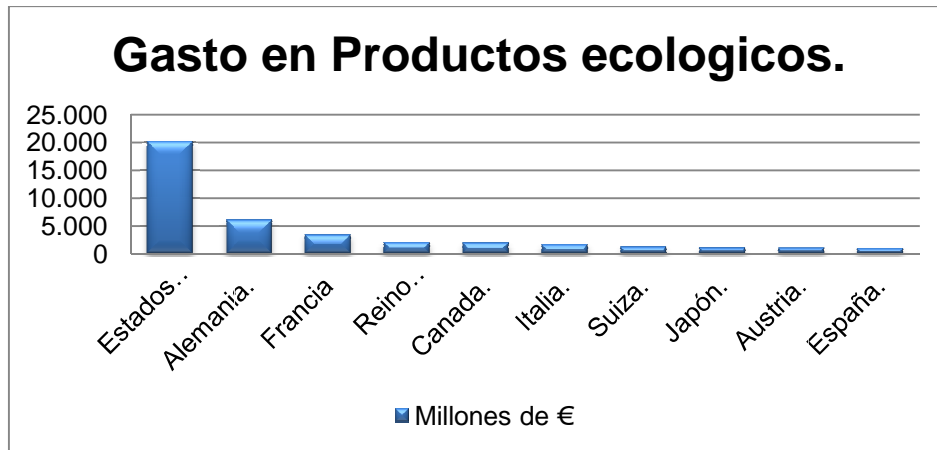


Grafico 2: Gasto en productos ecológicos. (Ifoam, 2014)

Nuestra empresa centrara sus esfuerzos en comercializar y explotar este nicho de consumidores cada vez más abundante y en continuo crecimiento. La principal motivación al proyecto será el continuo crecimiento de este mercado.

¿Por qué Alemania?

Según datos de la Comisión Europea (2004) la población alemana es la que más gasto realiza en productos ecológicos al año (38 €/habitante), le sigue la británica (28€/habitante). El gasto de la española apenas llega a cinco euros por habitante al año, este gap entre la demanda interna y la externa hace si cabe más atractiva y necesaria nuestra salida al exterior.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

El proyecto persigue consolidar en el exterior un producto con innumerables propiedades beneficiosas, atacar un colectivo en continuo crecimiento como es el ecológico, conseguir penetrar en un mercado sólido y más maduro que en España.

El objetivo del proyecto es hacer viable un proyecto empresarial de comercialización de “Aceite de oliva ecológico”, aprovechándonos de un continuo crecimiento de este colectivo ecológico que es por lo general más importante en los países del centro y norte de Europa, consolidar una empresa joven como Espanoil en los principales mercados de productos ecológicos y hacer sostenible esta empresa en el paso de los años.

Los objetivos empresariales serán:

- ✓ Profesionalizar un sector tradicionalmente constituido por personas de baja preparación comercial.

- ✓ Transmitir el verdadero alcance de estos productos beneficiosos para la salud y analizar las principales competencias internacionales.
- ✓ Utilizar la imagen "España" reconocida cada vez más como una marca de calidad diferenciadora en productos del sector primario.
- ✓ Estudiar los distintos tipos de producción del olivar y sus beneficios e inconvenientes.

Los objetivos que perseguimos con este proyecto se pueden resumir en los siguientes: Garantizar la calidad del producto, satisfacer nuevos hábitos de consumo, hacer un producto con un packaging atractivo y ecológico y situar nuestra joven empresa en la mente de los consumidores especialmente sensibles con el medio natural.

En este primer epígrafe hemos hecho una introducción con las principales motivaciones y justificaciones del proyecto, para finalizar con los objetivos. En el epígrafe que a continuación analizaremos presentaremos el análisis del entorno general y específico del aceite de oliva, para seguidamente en el siguiente punto elaborar un plan de marketing que será nuestro compañero de viaje hasta desembarcar en nuestro target objetivo, a continuación estudiaremos como nos estructuraremos y organizaremos con nuestro plan de operaciones y recursos humanos, para seguidamente plantear los diferentes escenarios económicos. Concluiremos con nuestros apuntes al estudio con las principales conclusiones.

2 ANALISIS DEL ENTORNO.

2.1 ANALISIS ESPECÍFICO DEL SECTOR.

El origen del olivo en España se remonta al año 1050 AC cuando los fenicios dominadores de los mares lo portaron de la zona de oriente. Desde entonces hasta nuestros días ha supuesto el pilar fundamental para la economía de Andalucía y más concretamente para la provincia de Jaén y la cuenca alta del Guadalquivir. Andalucía con el 80 % de la producción nacional y con el 30% de la producción mundial es el motor de este sector. Para Jaén estas cifras suponen más del 25% de la producción total. (MAGRAMA, 2014)

Andalucía cuenta con aproximadamente 1.5 millones de hectáreas de las 2.8 con constituyen el suelo español dedicado a este cultivo, que producen una media de unas 900.000 toneladas de aceite de oliva. Este sector supone para Andalucía el 30% del empleo agrario y es el producto líder en exportación. Andalucía ha exportado algo más de 198.000 toneladas de aceite de oliva virgen (obtenido de la aceituna por medios mecánicos o físicos

que no afectan al mismo) por un valor cercano a los 469 millones de euros entre enero y abril de 2014, según los datos facilitados por la Agencia Andaluza de Promoción Exterior (Extenda, 2014).

La producción del Aceite de oliva está muy condicionada a las condiciones meteorológicas, si bien es cierto, que cada vez más la dependencia del sector es menor debido a políticas europeas para promover nuevas técnicas de cultivo con sistemas de regadío integrado. Esta fluctuación de la producción hace que el precio dependa directamente de la recolección de cada temporada, como podemos observar en la tabla que mostramos a continuación, las diferencias entre una cosecha y otra pueden ser más que significativas.

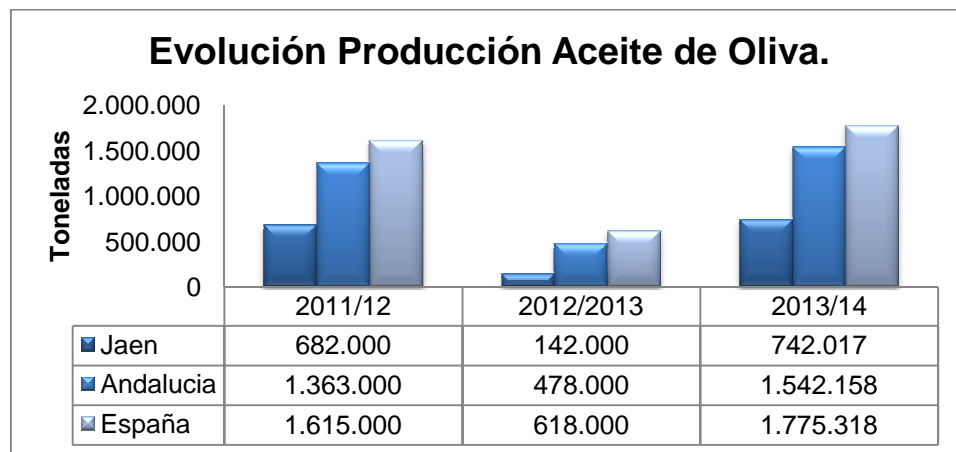
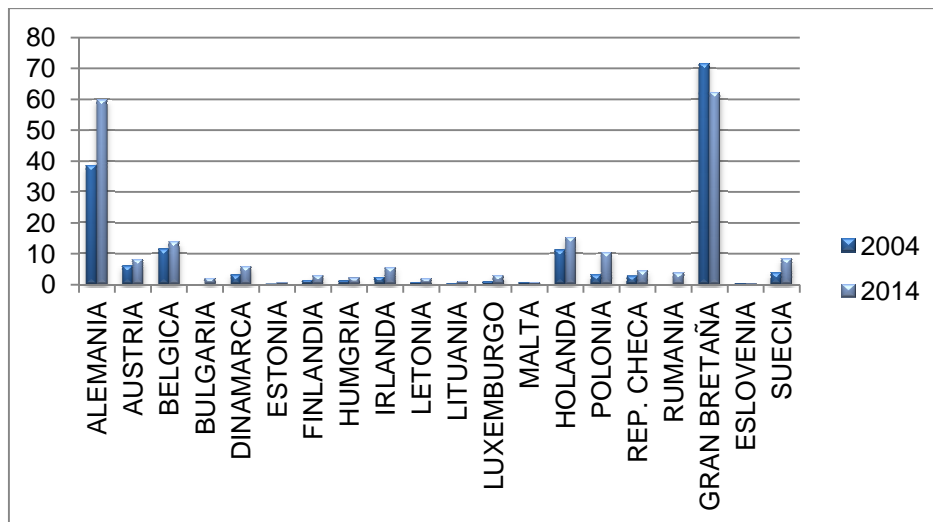


Grafico 3: Evolución producción Aceite de Oliva. (Magrama, 2014)

El consumo por países en Europa ha crecido de forma considerable, como podemos ver en la siguiente tabla con datos del COI la mayoría de los países incrementan su consumo, especial intención merece Alemania cuyo consumo se ha incrementado de manera importante.



Grafica 4: Consumo Aceite de Oliva por países. (COI, 2014)

Alemania se postula como un serio candidato para nuestro desembarco empresarial. Es uno de los países que más ha incrementado el consumo de aceite de oliva virgen extra y además es el país que más ha crecido su consumo de este producto ecológico.

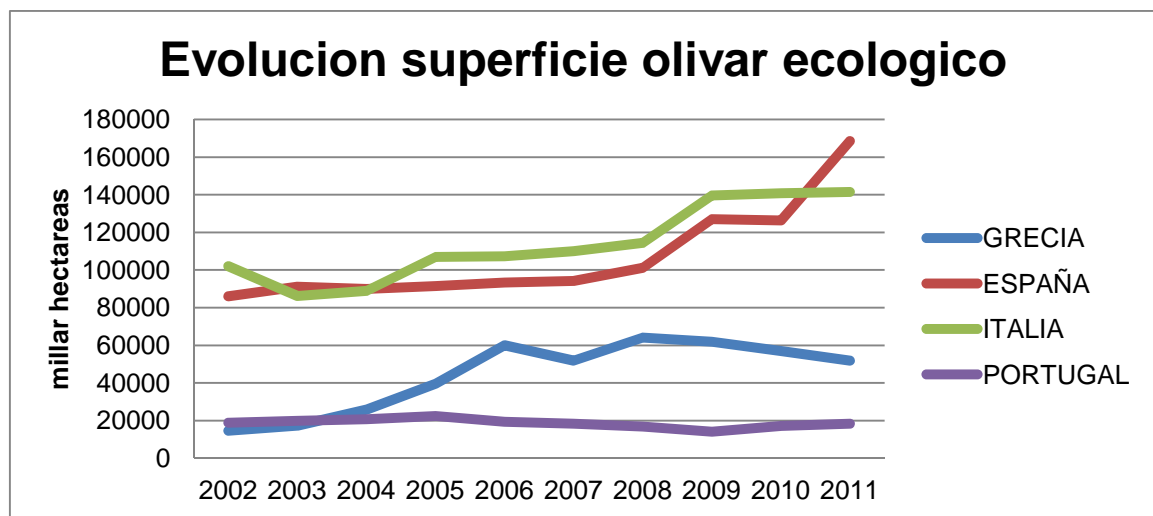


Grafico 5: Superficie olivo ecológico en los principales países. (Eurostat, 2013)

De las aproximadamente 2.6 M Hectáreas destinadas a la producción de aceite que componen el suelo español, casi 170.000 hectáreas están destinadas a la producción de aceite ecológico. Ahí no es nada, pero si lo comparamos con datos del 2002 el crecimiento ha sido de más del doble de la extensión de cultivo con la que contaba. El incremento de la superficie ecológica se ha incrementado coincidiendo con el incremento de superficie de olivo ecológico. Del total de superficie ecológica aproximada un 20% se destina al cultivo del olivo.

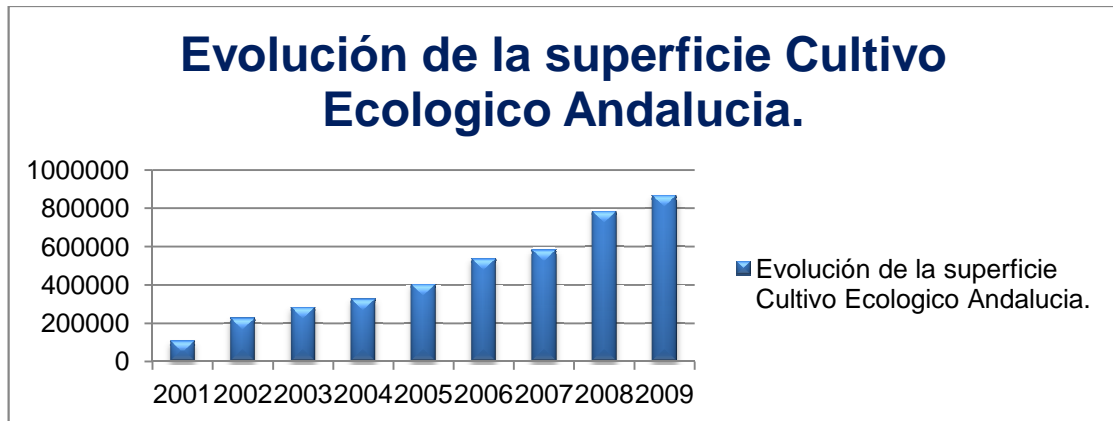


Grafico 6: Evolución cultivo ecológico en Andalucía. (Junta de Andalucía, 2013).

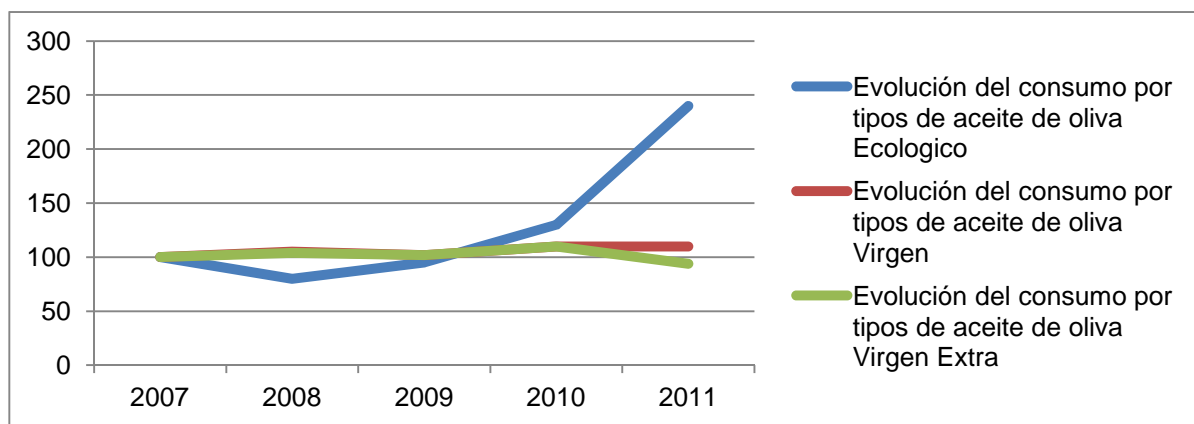


Grafico 7: Evolución consumo por tipos de aceite. (Adaptación Magrama, 2012)

Como observamos en el gráfico y como conclusión al análisis del sector vemos el incremento que ha sufrido el consumo de aceite de oliva ecológico, es por ello que nos centraremos en esta producción de aceite para comercializarlo en el país elegido.

2.2 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

Analizaremos los dos países que centran nuestra atención. España por ser el país de constitución y desarrollo de la empresa y Alemania que es un país que nos atrae y podría ser como ya veremos más adelante en el punto 3 (plan de marketing) nuestro "Target objetivo". Analizaremos Alemania cuando tengamos que analizar factores que dependan de las operaciones. Comenzamos analizando el entorno con el análisis PESTEL.

2.2.1 Factores Político- Legales.

España es un país soberano que tras el régimen Franquista en 1975 constituye bajo el estado de derecho una monarquía parlamentaria.

Tras el régimen franquista se erigió como presidente del gobierno a Adolfo Suárez bajo las enseñas del partido (UCD Unión de Centro Democrática), posteriormente el país se rigió por un bipartidismo que se ha ido alternando en el poder de manera simultánea entre diversos periodos. En 1982 el PSOE con Felipe González a la cabeza gana las elecciones y se mantiene hasta el año 1996 atribuyéndose como mayor logro introducir a España en la UE (1986). Tras él llegó José María Aznar (PP) y posteriormente José Luis Rodríguez Zapatero (PSOE), a partir del 2011 hasta el día de hoy estamos bajo el gobierno del PP con Mariano Rajoy como presidente del gobierno.

España tiene una fiscalidad caracterizada por un IVA del 21% general un 10% reducido y un 4% superreducido. Fiscaliza los beneficios empresariales con un 30% y 25% para grandes empresas y pymes respectivamente.

La presión fiscal en España está por debajo de la media europea por lo que es un buen país para emprender y crear empresas.

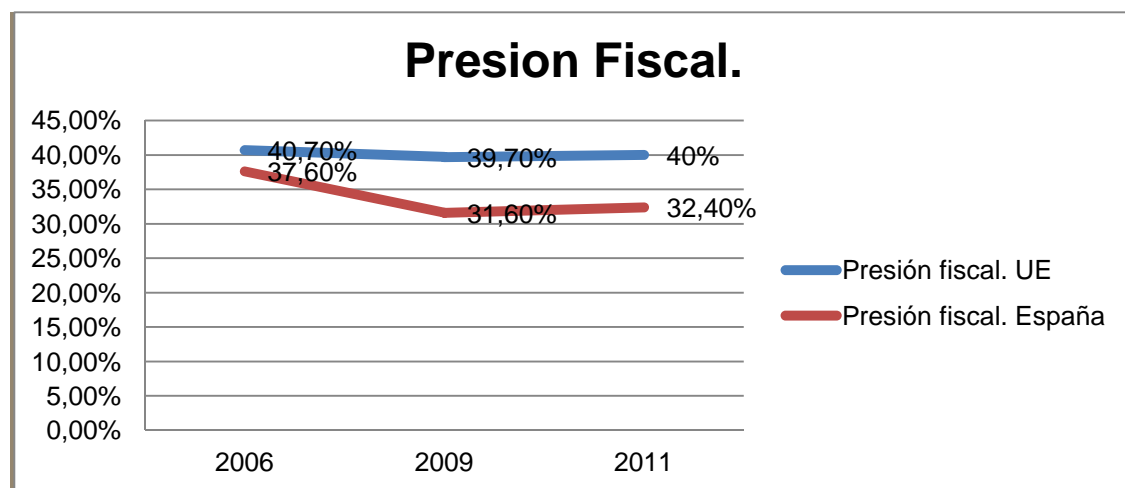


Grafico 8: Comparativa presión fiscal España vs UE. (Eurostat, 2012)

2.2.2 Factores Demográficos.

Analizaremos a continuación la demografía de nuestro mercado potencial atendiendo también a factores sociales.

Alemania con una población alrededor de 82 millones de personas se posiciona muy atractiva para desembarcar proyectos empresariales. Históricamente se ha caracterizado por una tierra de adopción para infinidad de inmigrantes entre ellos las corrientes migratorias de los años 70 de nuestro país hacia Alemania; A día de hoy cuenta con más de 7,3 millones de inmigrantes entre su población. Vemos en la grafica a continuación la comparativa 2003 versus 2013 de inmigrantes por países. Es muy significativa la

comparativa en España el país de la Unión con el desfase más destacado, evidentemente la crisis y la burbuja inmobiliaria tiene un hándicap muy importante en estos datos. Según datos del Instituto Nacional de estadística unos 140.000 españoles residen en Alemania, españoles que por lo general son grandes embajadores de productos de su país. Esta corriente migratoria hacia Alemania hace si cabe más fuerte nuestro proyecto en este país destino.

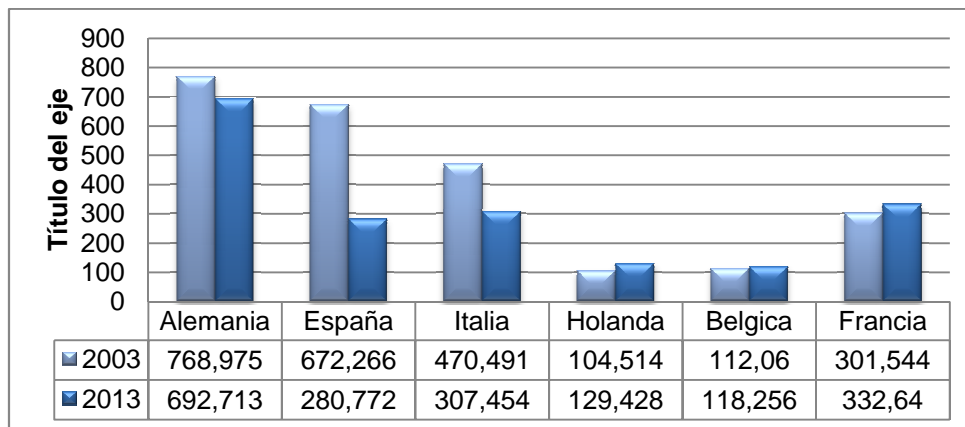


Grafico 9: Inmigración por países. (Eurostat, 2014)

Pondremos el foco de nuestro producto en el segmento de 25-69 años no solo porque es la mayor concentración de población sino porque es la edad en la que la salud toma un papel fundamental en la forma de vida de las personas.

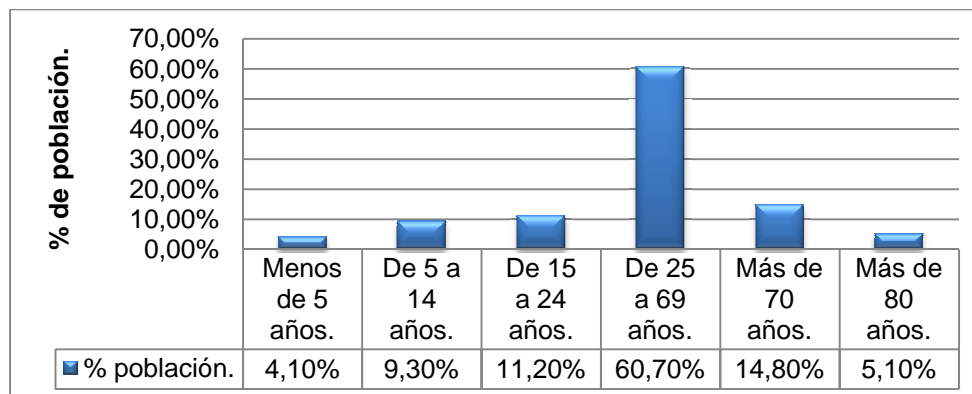


Grafico 10: Distribución por edades Alemania. (Adaptación UN, 2014)

La religión que predomina en este país del centro de Europa es el cristianismo dividido casi por partes iguales entre católicos y protestantes, existen muchas más religiones de menor repercusión debido a la gran cantidad de inmigrantes que siempre ha albergado Alemania.

2.2.3 Factores Tecnológicos.

La evolución en tecnología ha sufrido en España una transformación de manera espectacular, la forma de medir este impacto es analizando algunos factores como, hogares con internet, metros de banda ancha y la cobertura nacional. El crecimiento de nuevas tecnologías en España es muy significativo pero aún por debajo de la media europea.

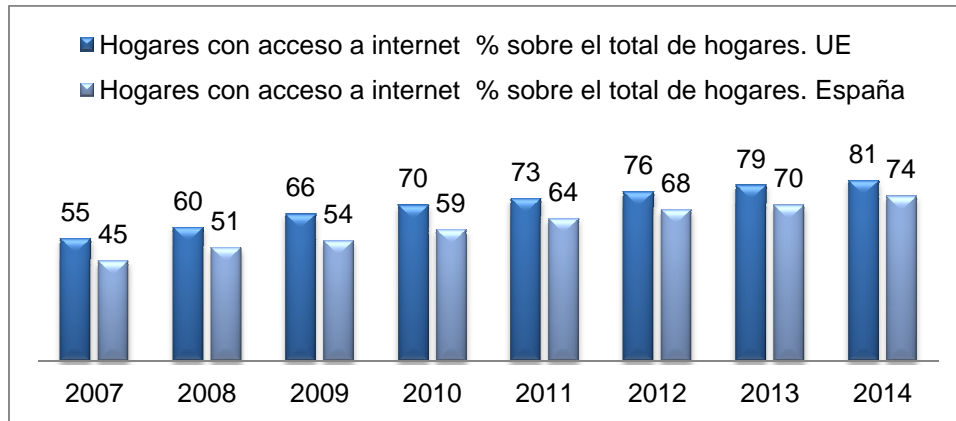


Grafico 11: % penetración internet hogares España vs Europa. (INE, 2015)

2.2.4 Factores Económicos.

Tras un periodo caracterizado por la crisis económica mundial, España un país que basa su economía en el sector servicios en un 70% (según datos del INE), se vio muy afectada por la explosión de la burbuja inmobiliaria que se había ido alimentando desde principios del 2002. Tras estos años verdaderamente desastrosos parece que estamos ante un punto de inflexión y un cambio de tendencia, al menos si nos fijamos en los indicadores macroeconómicos. Las crisis ha hecho que las empresas se abran al exterior y conciban el mundo globalizado en el que vivimos como oportunidades de negocio a explotar; Fruto de ello es que la balanza comercial exterior está situada en un déficit de 25 M€ (-2,43 PIB) aproximadamente, frente a mas de 99 M€ en 2007 (-9,18 PIB).

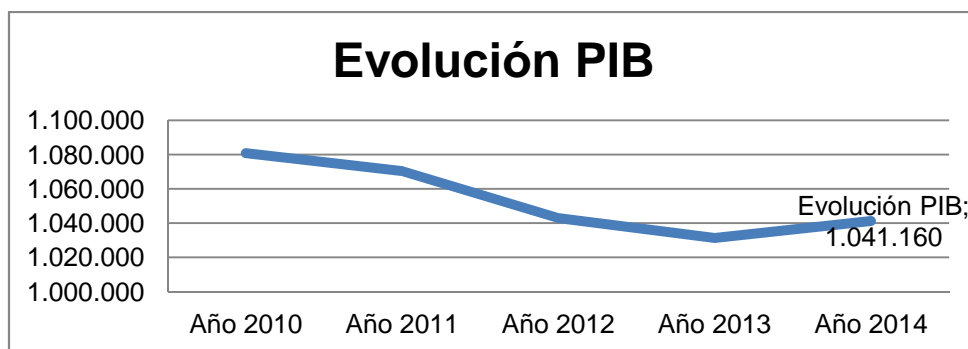


Grafico 12: Evolución PIB España. (INE, 2015)

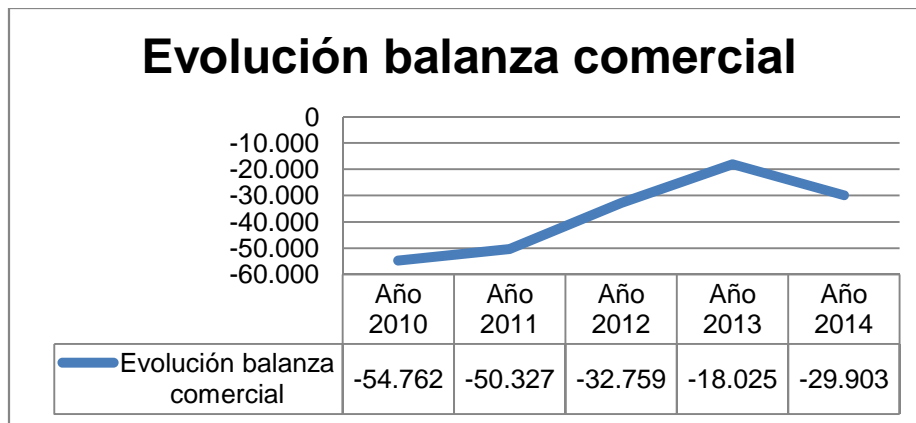


Grafico 13: Evolución balanza comercial España. (INE, 2015)

El principal problema en España sigue siendo el paro situado en este 2015 en 23,7% (según datos del INE, 2015) es un mal dato pero comparado con el año 2013 mejora de manera más que sustancial en 2,03%, si nos comparamos con nuestros socios europeos el dato es estremecedor por la diferencia existente de más de 13 puntos porcentuales entre ambos indicadores.

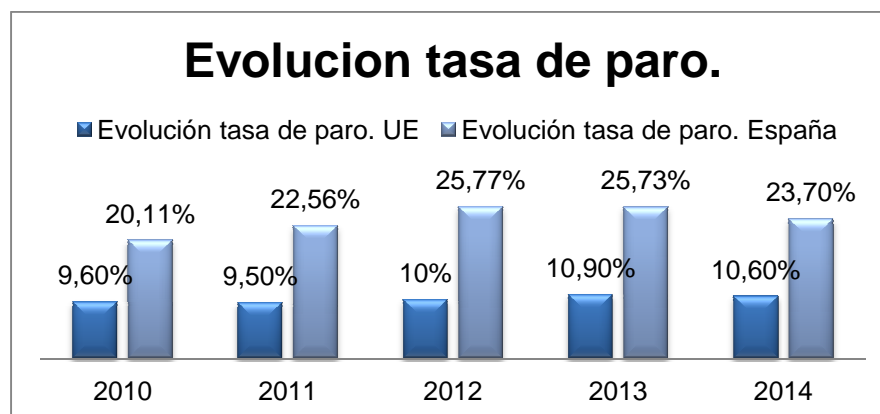


Grafico 14: Comparativa tasa de paro España vs UE. (Eurostat, 2015)

2.2.5 Factores Ecológicos.

España se rige en política ecológica bajo el marco europeo en esta materia, concretamente por el art. 6 de los “Tratados de la Comunidad Europea”, este acuerdo establece las exigencias de protección del medio ambiente.

España está dentro del grupo de 10 países cuyas políticas tienen mayor desempeño ambiental, concretamente ocupa el puesto 7 según EPI (Environmental performance index) según datos del 2014.

España es el segundo país de la unión europea en superficie forestal, tan solo por detrás de Suecia. El 40% de los 27,7 millones de hectáreas forestal que tiene España están en espacios protegidos.

La provincia de Jaén es la provincia española con más metros cuadrados de parques naturales de España, su situación geográfica hace de Jaén el enclave más idóneo para elaborar y promocionar productos ecológicos. La orografía de Jaén con 4 parques naturales hace que cualquier aspecto relacionado con la naturaleza sea un éxito en esta provincia.

En Andalucía existen una serie de ayudas de apoyo a la agricultura ecológica, la percepción de esta subvención en lo que se refiere a la práctica del olivar ecológico serían de 270,30 €/Ha y de 370,40 €/ha para olivar normal y en pendiente respectivamente. (Consejería de Agricultura de la Junta de Andalucía. 2006).

2.2.6 Factores Socio-culturales.

Los factores socioculturales los determina el entorno en el que vivimos; desde nuestra familia, nuestro país o el momento de la historia en el que nos encontramos, a día de hoy con una generación de consumidores que vienen rompiendo moldes tradicionales. Un claro ejemplo son “los Millennials” que son consumidores nacidos desde los años 80-81 hasta el 2000 y que basan su estilo de vida en cambios culturales y emocionales o por modas “quiero ya para ya”, algunos ejemplos de estas tendencias son el especial culto al cuerpo (nuevos gimnasios 24 horas), cambios en la forma de compra (utilizan el ecomerce y las app de los móviles para realizar sus compras) cambios en los hábitos de consumo (productos más sanos y saludables) y cambios en la conciencia ecológica, (especial sensibilidad por los productos que respetan el medio ambiente). En estos aspectos se centran fundamentalmente en el día de hoy las empresas para satisfacer las nuevas demandas de los consumidores. Espanoil contribuirá de manera óptima a satisfacer este nuevo estilo de vida.

2.3 ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Según el modelo de Michael Porter (1979) existen 5 fuerzas que establecen el marco para estudiar el nivel de competencia de una industria. Este análisis deriva en la perspectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria.



Ilustración 2: Modelo de las 5 fuerzas. (Adaptación Michael Porter, 1979)

- Competidores Potenciales.

El continuo crecimiento en el consumo de productos ecológicos, la mayor conciencia por la naturaleza y la conservación del medio, hace que este sector se presente como una oportunidad real para aquellas empresas exportadoras de otros productos y que quieran incorporar a su cartera de productos el aceite de oliva ecológico.

Al encontrarnos en un país con unas tasas de consumo creciente de aceite de oliva y al tener un producto en auge, el número de competidores aumentará. La nacionalidad de los competidores será tanto española como europea principalmente debido a sus características climáticas y su producción de aceite, países como Italia y Grecia serán los principales competidores.

A medida que vayan incrementándose la competencia en el sector menos márgenes se irán generando y se irá perdiendo cada vez más la atracción por ese mercado.

➤ Barreras de entrada

Se entiende como barreras de entrada todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una empresa que quiere ingresar en un nuevo mercado. Estas barreras pueden ser de diferente tipo tales como; económicas, políticas o sociales entre otras. Identificar las barreras de entrada es una tarea muy importante ya que afecta a la política de inversión de la compañía. Las barreras de entrada identificadas para acceder al mercado del aceite de oliva ecológico en Alemania son:

- ✓ Poca imagen de marca de los productos españoles aunque cada vez mas.
- ✓ Barreras de entrada fundamentadas en la costumbre y tradición.

- ✓ Alta cuota de mercado de aceite italiano.

- Barreras de salida

Son los factores estratégicos económicos y emocionales que hacen que las empresas continúen en un mercado obteniendo bajo beneficio o pérdida. Las principales barreras de salida identificadas en el mercado del aceite de oliva son:

- ✓ Acuerdos de suministro de aceite con grandes cadenas distribuidoras.
- ✓ Sobre stock de producto.

- Rivalidad entre competidores existentes.

En este punto vemos el análisis de la competencia. Existen varias empresas que suministran aceite de oliva ecológico, algunos de ellos ya tienen un posicionamiento en el mercado por lo que pueden aprovechar sus redes de distribución ya establecidas, economías de escala por el volumen de venta y algunas ventajas ya consolidadas.

Los principales competidores son las grandes comercializadoras italianas, con renombre y consolidación en los mercados.

- Poder de negociación de los clientes.

Los clientes introducen la competitividad en un sector mediante sus requerimientos y expectativas. En nuestro mercado, los clientes pueden optar a otras marcas y tipos de aceite que no sean el nuestro. Actualmente el poder de negociación del cliente no es excesivo puesto que el segmento de consumidores de productos ecológicos no es lo suficientemente grande aún como para influir sobre precios u otras presiones al sector. Al ser el cliente el consumidor final no hay riesgo de integración hacia atrás.

- Amenaza de productos sustitutivos

En los productos sustitutivos de nuestro aceite de oliva ecológico encontramos la mantequilla, el aceite de soja, aceite no ecológico, aceite de colza. Estos productos sustitutivos han tenido un efecto sobre la alimentación alemana muy positivo. Desde el comienzo donde se cocinaba con mantequilla y otros derivados hasta hoy se continúa utilizando, la inmersión del aceite de oliva con unas características saludables y beneficiosas para la salud está desplazando poco a poco a estos sustitutos históricamente integrados en la sociedad alemana.

- Poder de negociación de los proveedores.

En este sector en muchos casos se corresponde los productores con los comercializadores, normalmente son las propias cooperativas las que promocionan y venden sus productos, es por ello que en muchos casos no tendrán que acudir a proveedores externos salvo algunos años por problemas de producción. Por tanto los proveedores presentan un serio problema de integración hacia delante en este sector. Por lo general en este sector predominan las empresas de pequeña o mediana dimensión.

2.4 MATRIZ DAFO.

La matriz DAFO compuesta por cuatro elementos; Dos de ellos vinculados al entorno interno de la empresa: Fortalezas y Debilidades, que hacen referencia a aquellos recursos o capacidades de la empresa que le permiten o impiden, realizar con éxito sus actividades. Por otro lado los otros dos elementos englobados en el entorno exterior: Oportunidades y Amenazas, que se refieren a aquellos elementos tanto del micro-entorno como del macro-entorno que van a impulsar u obstaculizar, el camino hacia el éxito. En el punto 1.3 se ha definido el modelo de negocio de Espanoil y posteriormente el análisis del entorno. Por lo tanto, la matriz DAFO permitirá observar gráficamente estos elementos de forma conjunta. A continuación, se presenta la Matriz DAFO de nuestra empresa:

Tabla 2: Matriz DAFO

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento generalizado por la dieta mediterránea. 2. Nuevos descubrimientos de los beneficios del aceite de oliva para fines terapéuticos. 3. Sociedad con alto poder adquisitivo. 4. Buena aceptación de los alemanes a productos españoles. 5. Tendencia favorable al consumo de productos más sanos y saludables. 6. Producto exclusivo de países mediterráneos. 7. Nuevas generaciones de consumidores más preocupados por su salud y su cuerpo, cambios de tendencias. 8. Su calidad cada vez es más reconocida por virtuosos de la cocina por tanto cada vez más presentes en el canal hostelería. 9. Expansión restaurantes comida española. 10. Apoyo de las instituciones al consumo de AOVE. 11. Proliferación de aceites de oliva en Restaurantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confusión con otros tipos de aceites. 2. Países emergentes como Túnez o Portugal. 3. Productos sustitutivos más baratos. 4. Ignorancia de los beneficios asociados al aceite de oliva. 5. Imagen del AOVE asociada a Grecia o Italia. 6. Abundante competencia. 7. Precio más barato de aove de otros países. 8. Escasa rentabilidad al principio. 9. Dificil acceso a los canales de distribución.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
I N T E R N O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa joven con poca experiencia. 2. Falta de experiencia en el mercado alemán. 3. Cooperativas cada vez más profesionalizadas. 4. Fluctuaciones en los precios cada año. 5. Falta de imagen al AOVE español. 6. Imagen de empresas españolas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Líderes en producción de aceites de oliva. 2. Gran trabajo buscando la excelencia en los aceites de oliva. 3. Sector cada vez más industrializado y renovado. 4. Incremento explotaciones de olivares ecológicos. 5. Factor muy importante para una dieta sana y equilibrada. 6. Gran reconocimiento por la gastronomía Española. 7. Competitivos en precios con los de otros países.

(Elaboración propia, 2016)

3 PLAN DE MARKETING

3.1 MARKETING ESTRATEGICO

Según la *American Marketing Association* (AMA, 2013). “El Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar aquello que tiene valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general”.

Este proceso de creación y entrega de valor se compone de dos etapas. La primera trata de decidir qué estrategia de marketing vamos a seguir en nuestra joven empresa, a través de una serie de herramientas como la segmentación del mercado, el posicionamiento en el mismo o la definición de la ventaja competitiva. Y la segunda es el Marketing Mix, o las 4Ps, que consiste en la definición de las cuatro variables que la componen: Distribución (Place), Precio (Price), Producto (Product) y Promoción (Promotion). (Kotler y Keller, 2012).

Espanoil nuestra joven empresa destinada a comercializar fuera de nuestras fronteras, debe de ser consecuente con los cambios que se producen de manera ininterrumpida en el entorno para ello tenemos que tener tatuado en el ADN de la empresa nuestra visión, misión y objetivos que planteamos en el punto 2 y debemos de dotar a la empresa de la suficiente solidez estructural para que se haga fuerte, estable y duradera en el tiempo. El éxito radica en intuir y adelantarse a los cambios y dificultades que se puedan dar a nuestro alrededor para que estemos en disposición de superarlos con éxito.

Estos escenarios los superaremos gracias a unos valores claramente marcados en la empresa como el valor por lo ecológico y medioambiental, el incremento de nuestras ventas, el incremento del beneficio y las ventajas competitivas frente a nuestros competidores.

Para nuestra joven empresa los objetivos marcados inicialmente serán:

- ✓ Penetrar en el mercado con un producto de gran calidad.
- ✓ Realizar una promoción de nuestro producto diferenciándonos de las promociones tradicionales centrándonos en la digitalización.
- ✓ Fidelizar a clientes a través de la conciencia ecológica.
- ✓ Conseguir transmitir los verdaderos valores del Aceite de Oliva Virgen Extra y concretamente el de la producción ecológica.
- ✓ Garantizar siempre una calidad optima controlando los procesos de producción, con un conocimiento perfecto en cualquier momento conociendo la trazabilidad de cualquier producto.

Estos serán algunos de los pilares básicos de nuestra organización.

3.1.1 Estrategias de Marketing

Definidos los objetivos debemos ver como alcanzaremos esos objetivos a través de nuestra estrategia de marketing sin olvidar los pilares básicos para alcanzar el éxito de una estrategia debemos cumplir con las siguientes premisas:

Debe ser:

- ✓ Realista; Resultados medibles y alcanzables.
- ✓ Idónea; Debe de existir esa necesidad en el mercado, maximizando los Recursos y minimizando las amenazas.
- ✓ Coherente; Con nuestros propósitos...
- ✓ Factible; Conocer los medios de los que dispone Espanoil.

Espanoil llevará a cabo una estrategia amparada en estas cuatro premisas y siguiendo al gran Porter (1985) en su publicación solo dos estrategias genéricas posibles:

- ✓ Liderazgo en costes; Obtener los productos o servicios más baratos que la competencia, ser líder en costes.
- ✓ Diferenciación; Que los productos sean percibidos como únicos y exclusivos, ser el líder en diferenciación.

Del cruce de ambas variables surgen los distintos cuadrantes de la matriz, que se explican por sí mismos. Para Porter es difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad, corriéndose el peligro de quedarse a medias en ambos objetivos.

Tabla 3: Matriz Estrategias Genéricas



(Wikipedia adaptación Michael Porter, 1985).

Trataremos de abordar el desembarco de nuestro producto con una estrategia mixta basada en diferenciación y en coste. Optimizaremos todo aquello que no aporte valor a lo largo de la cadena del producto desde la producción hasta el cliente final, siempre sin banalizar el producto.

- Envases modernos y exclusivos: Este envase que deja atrás lo convencional y tradicional y dará un toque moderno, exclusivo y de una calidad inigual que no dejará indiferente a cualquiera.
- Características del servicio: Rapidez, calidad y seguridad.
- Gap menor entre precios AOVE tradicional y AOVE ecológico gracias a la incursión de nuevos países productores.
- Imagen atractiva y cuidada: a través de su página web y estrategias de comunicación (*fam trips*, ferias, etc.).
- Trato clientes, un trato personalizado.
- Promociones digitales con estrategias SMART (específicas, medibles, alcanzables, realistas y limitadas en el tiempo) que atacaremos directamente nuestro segmento objetivo.

3.1.2 Segmentación y público objetivo

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos homogéneos de consumidores es decir que tienen gustos comunes y que nos permite diseñar y abordar cada grupo con estrategias de marketing diferenciadas. En un mercado como el alemán con más de 80 millones de habitantes necesitamos realizar una segmentación para

comercializar los productos de nuestra empresa. Existen clientes con gustos y necesidades diferentes, de ahí la necesidad de segmentar. Kotler y Armstrong en su libro fundamentos de marketing establecen unos pasos para realizar la segmentación de manera más óptima.



Ilustración 4: Pasos para segmentar. (Kotler & Armstrong, 2008)

❖ Segmentación

La segmentación del mercado hace referencia a la agrupación de clientes basándonos en sus características, necesidades o comportamientos comunes, que podrían requerir productos o mezclas de marketing específicas. Los criterios de segmentación pueden ser objetivos si analizan aspectos socio-demográficos, económicos y/o geográficos, o subjetivos si analizan aspectos como estilos de vida, valores o personalidad.



Ilustración 5: Ilustración Segmentación,(Adaptación google, 2016)

Espanoil utilizará la información de segmentación según el informe del perfil del consumidor ecológico elaborado por la consultora GFK Emer Ad Hoc Research para el ministerio agricultura ganadería y pesca y que clasifica a los consumidores por su estilo de vida ecológicos en 4 grandes grupos dependiendo de sus actitudes. **(Ver anexo 2)**

❖ Selección

El mercado permite evaluar el atractivo de cada segmento y seleccionar aquel o aquellos más atractivos y a los que se pretende satisfacer; Del informe del consumidor de productos ecológicos concluimos que sin descuidar ningún segmento nos

centraremos con más fuerza en el segmento que cumple o se aproximan a estas características:

- ✓ Predominio de clase media-alta.
- ✓ Son menos sensibles al precio.
- ✓ Aquel grupo que muestra una pauta de consumo creciente.
- ✓ Edad media entre 35 y 60 años.

Espanoil selecciona este segmento para potenciar sus esfuerzos en satisfacer a estos consumidores por todas las corrientes a favor que nos manifiestan.

❖ Posicionamiento

Consiste en hacer que el producto o servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con la competencia y crear una mezcla de marketing detallada y específica. Para poder segmentar el mercado es necesario conocerlo, el posicionamiento lo pueden definir los propios consumidores pero Espanoil hará un posicionamiento claro para que la percepción de los consumidores sea la mejor posible en base al conocimiento del mercado, la fortaleza de nuestro producto y la elección de la comunicación a través de la publicidad objetivo de nuestro segmento de clientes como las redes sociales o el marketing digital, harán un posicionamiento privilegiado en la mente de nuestros consumidores.

Beneficios buscados. El beneficio buscado por nuestros clientes será satisfacer una necesidad propia respetando unos valores y una cultura que tienen interiorizada como propia como es la ecología y la preocupación por el medio natural.

3.2 MARKETING OPERATIVO

Una vez definida nuestra estrategia, seleccionado nuestro segmento y teniendo claro nuestro posicionamiento, a partir de ahora implementaremos nuestras bases para ejecutar nuestro plan de marketing. El horizonte temporal será medio plazo, .McCarthy en 1960 estableció un modelo para estudiar las variables para el análisis interno de las organizaciones, las variables en cuestión eran (producto, precio, promoción y distribución o product, price, place and promotion en ingles), este análisis se sigue haciendo a día de hoy aunque cada vez más se dan otros tipos de marketing como el “Marketing relacional” que está mucho más orientado al cliente.

Para implementar un buen marketing mix, todos estos elementos, deben estar integrados.

En particular dos principios tienen que ser respetados:

- Consistencia: los elementos de comunicación deben ser consistentes unos con otros, es decir trabajar en la misma dirección, sin que haya conflictos entre ellos.
- Sinergiados: Todos los elementos del marketing mix, deben ser definidos de tal

manera, que en sus efectos se refuercen mutuamente, que trabajen conjuntamente.

3.2.1 *Producto*

❖ MARCA.

El consumidor alemán asocia los productos ecológicos con una alta calidad, y es el motivo principal de la compra y el que hace que esté dispuesto a pagar más por ellos. Estos alimentos son percibidos como alimentos más sanos y con valores nutricionales más altos. La marca es la señal o signo distintivo que utilizan las empresas para diferenciar sus productos de los de la competencia, en nuestro caso hemos elegido la marca ESPANOIL, un nombre comercial que resalta la marca España (Espa) y utiliza terminología inglesa para hacer la marca más internacional (oil).



Ilustración 6: Logo marca comercial Espanoil. (Elaboración propia, 2016)

❖ Etiquetado.

La función del etiquetado debe cumplir dos premisas cumplir la ley y aportar al consumidor toda la información que él cree necesaria, es por ello que cuanto más información aportemos menos suspicacias crearemos entre nuestros consumidores. Nuestros productos cuentan con la certificación ecológica aceptada por Alemania, llevan una eco etiqueta con los sellos que acreditan que un producto es ecológico, según el portal de consumidores alemán el 98 % de los consumidores Alemanes prefieren el símbolo estatal (nacional público), ya que les da más confianza y seguridad. El cual se detalla a continuación según el portal de consumidores alemanes.



Ilustración 6: Logo producción ecológica Alemana. (Comision Europea, 2016)

Espanoil cuenta también con el sello oficial de la Unión Europea para la certificación de alimentos procedentes de la agricultura ecológica. , representado por la euro hoja.



Ilustración 7: Identificación producción ecológica europea. (Comisión Europea,2016)

Espanoil por ser un producto orgánico español posee otra certificación que está delegada a las Comunidades Autónomas Españolas y son estas las que legislan el modo de aplicación de los reglamentos comunitarios; la finca donde se ha producido el producto está sometida a los controles e inspecciones correspondientes de la Autoridad o del Organismo establecido al efecto en la respectiva Comunidad Autónoma. Constituye, a su vez, la única garantía oficial de que el producto responde a la calidad supuesta por el consumidor y cumple las normas establecidas en el Reglamento (CEE) 2092/91.



Ilustración 8: Certificación andaluza agricultura ecológica. Junta de Andalucía, 2014).

❖ Envases y Embalajes

Para nosotros el envase será una ventaja competitiva importante, dentro del mercado la mayoría de nuestra competencia se caracterizan por utilizar el mismo envase que el aceite convencional, Espanoil en este caso se desmarcará haciendo unos diseños de envases únicos para garantizar la atención de los consumidores, serán envases novedosos y que resaltan el valor del producto, asimismo, bajaremos el gramaje de vidrio para que el envase sea mas económico.

En cuanto el embalaje y pensando principalmente en la logística haremos envases generalmente cuadrados para que la paletización sea más óptima y mejoremos los costes en el transporte, en un producto de alto valor cualquier pequeña optimización en la cadena de valor repercutirá directamente en el precio desmarcándose de la competencia.



Ilustración 10: Envases 500 y 250 ml respectivamente. (Elaboración propia.2016.)

3.2.2 Precio

Teniendo en cuenta que el precio del aceite de oliva fluctúa de manera permanente analizaremos como constituiremos el precio teniendo en cuenta el precio de la campaña 2015. Para obtener el precio final de producto que vamos a comercializar debemos obtener previamente los sumandos que van a intervenir en la ecuación. En el resultado final debemos tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Los impuestos a aplicar en el país de destino, en nuestro caso se trata de Alemania, cuyo impuesto sobre el valor añadido (Umsatzsteuer en alemán) es del 19% para los productos generales y del 10% para los productos con IVA reducido. Este impuesto tendrá una influencia importante en el precio de venta final.
- Los aranceles, que al pertenecer a la Unión Europea, Alemania aplica la norma comunitaria, por lo que no es necesario añadir al precio ningún impuesto o gravamen específico referente al producto ni al país.
- El margen del distribuidor. Diferenciaremos entre los grandes distribuidores, cuyo margen, por norma general, está entre el 30 y el 35% del valor del producto. Y que se incrementa cuando hablamos de tiendas especializadas que pueden llegar a aplicar márgenes que varían del 40 al 50%. Los importadores alemanes suelen aplicar un margen del 15 al 20% sobre el producto a introducir en el mercado. Por último, los agentes cobran una comisión del 5 al 6% aproximadamente.

El precio final del producto se compone del precio al que vende el exportador más el margen que le suma el intermediario (ya sea agente, distribuidor o detallista) y el IVA ya mencionado en el apartado anterior.

En cuanto al nivel de precios, el alemán es un mercado de precios elevados. Aunque es especialmente sensible a los precios y sobre todo a su variación, que puede, incluso,

provocar cambios significativos en la demanda. Hecho por el cual debemos analizar con exactitud el precio que vamos a establecer.

También se ha de tener en cuenta que introducir un producto en el mercado alemán es lento y difícil, por lo que es importante darle al importador un plazo largo para su introducción.

Como norma general los productos ecológicos tienen una variación de precios respecto de los convencionales entre el 30 y el 40%. Este sobreprecio está tendiendo a reducirse cada vez más, llegando a alcanzar cotas mínimas de un 5-10% en productos lácteos, cereales o aceite de oliva. Centraremos nuestra estrategia en posicionarnos dentro de los aceites de oliva ecológicos en el tramo bajo de precios por debajo de aceites italianos o griegos para intentar ganar cuota de mercado rápidamente.

El precio final de nuestro producto está compuesto por las siguientes variables:

- Precio cooperativa granel: Este precio fluctúa en función de la producción de la campaña de recolección.
- Maquila: Comprende los costes de envasar, etiquetar y preparar el producto listo para expedirse, incluye los envases. 15%
- Transporte del producto: Desde España a Alemania su coste gira en torno a un 10-15%.
- Margen Espanoil: Dependerá el destino de la exportación si el destino es tiendas gourmet o establecimientos pequeños el margen puede oscilar en torno al 40-50%, si por el contrario el destino es la gran distribución los márgenes no superaran el 20%.



Ilustración 10: Componentes precio final del producto. (Elaboración propia, 2016)

Con esta estructura de costes y el precio que está a día de hoy el litro de aceite oliva virgen extra ecológico a granel, nuestro precio de venta del litro estaría en torno a 4,25 €/litro.

Tabla 4: Escandallo de costes.

ESCANDALLO	COSTE
PRECIO LITRO ACEITE VIRGEN EXTRA ECOLOGICO GRANEL	3,4
PRECIO MEDIO ENVASE	0,3
ETIQUETA	0,05
ENVASADO Y EMPAQUETADO	0,2
TRANSPORTE	0,3
TOTAL	4,25

. (Elaboración Propia, 2016)

Tabla 5: Coste fabricación por formatos.

REFERENCIAS	COSTE FABRICACIÓN UNITARIO
AOVE 250 ML	1,10
AOVE 500 ML	2,21
AOVE 750 ML	3,18
AOVE 1000 ML	4,25

(Elaboración Propia, 2016)

3.2.3 Distribución

La distribución organizada en Alemania, está muy concentrada en los grandes grupos distribuidores del país esto se traduce en que los cinco primeros grupos de la distribución en Alemania concentra el 76,2% de cuota de mercado. (Según datos del informe de distribución alemana de la comunidad de Madrid, 2010). Con este escenario las organizaciones tienen que penetrar en el sector de la gran distribución de la mano de alguna de las grandes enseñas.

Ranking	Grupo Empresarial.	Facturación correspondiente a alimentación (€)	Facturación total (€)
1	Edeka Gruppe	33.576	37.294
2	Rewe Gruppe	24.784	34.945
3	Schwarz Gruppe	21.495	26.500
4	Aldi Gruppe	19.824	24.500
5	Metro Gruppe	13.235	32.137

Ilustración 11: TOP 5 DISTRIBUCION ALEMANA. (trade dimensions 2009).

Alemania un país con una renta per cápita muy alta y con una población de más de 82 millones de personas se postula como un país en el que cualquier empresa que quiera aventurarse a exportar pone su objetivo. Para penetrar en este mercado será necesario

contactar con un intermediario (importador o agente) dado que las grandes cadenas de distribución suelen trabajar siempre con las mismas empresas y le genera desconfianza trabajar por primera vez con una empresa que no conocen. Por todo ello en este mercado se da una saturación importante y será necesario hacerlo muy bien para posicionar nuestro producto y no fracasar en el intento. Dado el modelo de distribución alemana muy concentrado en tiendas modelo hard-discount e hipermercados será muy interesante desembarcar el proyecto con 2 tipos de producto uno con clara vocación gran distribución con marca del distribuidor o marca blanca y nuestra propia marca Espanoil para las tiendas gourmet y pequeñas cadenas de productos ecológicos.

Penetraremos en el mercado alemán en 2 fases: Una primera en la que atacaremos la distribución minorista especializado o tiendas gourmet en alemán Delikatessengeschäft con nuestra marca Espanoil, y una segunda fase en la que atacaremos las tiendas minoristas genéricas (hipermercados, supermercados y hard discount) con marca blanca o marca del distribuidor. Ambos desembarcos los haremos con un intermediario alemán que conozca bien el mercado y la mejor forma de penetrar en este país. (ANEXO 3 principales intermediarios alemanes). Por otro lado atacaremos el formato e-commerce comercializando nuestros productos a través dos vías una por nuestra propia web y otra mediante una plataforma de venta online como Amazon. (El desglose de costes lo haremos en el punto 4).

www.amazon.es/s/ref=nb_sb_ss_i_4_6?__mk_es_ES=AMAZON&url=search-alias%3Daps&field-keywords=aceite+de+oliva+virgen+extra&srefix=aceite+de+oliva+virgen

amazon.es Todos los departamentos ▼ aceite de oliva virgen extra

Haz tu pedido hasta el 21 dic con Envío estándar y recíbelo para Navidad

Todos los departamentos ▼ Mi Amazon.es Ofertas Cheques regalo Vender Ayuda

Hola. Identifícate Mi cuenta ▼ Suscríbete a Premium ▼ Cesta Lista de deseos ▼

Amazon.es Los más vendidos Ofertas Productos Reacondicionados Lista de deseos Cheques regalo Amazon Premium Apps de Amazon Vender Trabajar en Amazon

1-16 de 492 resultados para "aceite de oliva virgen extra" Ordenar por Relevancia ▼

Mostrar resultados para Búsquedas relacionadas: aceite de oliva, aceite de oliva virgen extra 5 litros, aceite de oliva virgen extra arbequina.

Supermercado > Aceites, vinagres y aliños para ensalada Cestas regalo y regalos gourmet + Ver más

Hogar y cocina > Convoys de aceite y vinagre Juegos de recipientes Tajines + Ver los 11 departamentos

Filtrar por Amazon Premium (¿Qué es esto?) Premium

Marca Gourmet Legado del Sur Hojiblanca Oliva Oliva Internet SL (Spain) L.A.

Patrocinado ⓘ Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico ESPANOIL 500 ml Denominación de Origen Sierra Sur. EUR 22,99

Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico ESPANOIL 250 ml Denominación de Origen Sierra Sur. EUR 4,48 EUR 4,55 Producto Plus Supermercado: Ver los 288 resultados

Añadir a un pedido que cumpla las condiciones para recibirlo antes de **lunes, 21 diciembre**

Hojiblanca - Aceite de oliva virgen extra, 1L 28 septiembre 2015 de Hojiblanca EUR 5,09 Producto Plus Supermercado: Ver los 288 resultados

Añadir a un pedido que cumpla las condiciones para recibirlo antes de **lunes, 21 diciembre**

Ilustración 12: web Amazon venta aceite. (Elaboración propia.2016)

www.espanoil.com



Ilustración 13: Prototipo web Espanoil (Elaboración Propia, 2016)

3.2.4 Promoción

Política de comunicación

El mercado alemán, un mercado maduro y muy exigente en el que todos los actores quieren actuar, hace que sea necesario llevar a cabo una actuación estratégica comercial específica.

Para llevar a cabo dicha estrategia de publicidad y promoción de nuestra empresa comercializadora de aceite de oliva ecológico utilizaremos las siguientes vías de promoción con un objetivo claramente definido: *“Crear la tendencia de consumo del aceite de oliva ecológico Espanoil y posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores”*. Intentaremos conseguir este objetivo mediante:

- Agenda Anual de Asistencia a Ferias y Congresos específicos del sector.
- Marketing digital, es el marketing más efectivo en la actualidad, dada nuestra segmentación y la edad media de nuestro objetivo el marketing digital será muy importante para hacerse un hueco en la memoria de los consumidores.
- Redes sociales: Vía Twitter, facebook o instagram vinculado a páginas de hábitos saludables y ecológicos.
- Una vez incorporados nuestros productos en los surtidos de las tiendas físicas, llevaremos a cabo una política agresiva de precios y promoción para dar a conocer el

producto con degustaciones activas, acciones de carga y agresividad en el precio.

- Todos los beneficios y valores de nuestro producto tendrán un papel protagonista en nuestra política de promoción resaltaremos características como: Ayudar a regular los niveles de colesterol, contiene vitamina A, ayuda a la digestión y muchos más.

Una de las principales vías para constituir negocios y promocionar nuestros productos es a través de las ferias internacionales que se organizan en distintos lugares y que pasamos a enumerar las más importantes a continuación:

- Anuga (feria internacional de alimentación), probablemente es la feria de alimentación más grande de Europa, se realiza de manera sistemática cada dos años en la ciudad de Colonia con más de 5.500 expositores internacionales.



Ilustración 14: Logo ANUGA (Anuga, 2016).

- Biofach (Feria internacional de alimentación biológica) es una de las ferias más importantes de productos biológicos se realiza anualmente en la ciudad de Núremberg.



Ilustración 15: Logo BioFach (BioFach, 2016).

- Expoliva (Feria internacional de aceite de oliva e industria afines) es la feria por antonomasia dedicada al aceite de oliva y sus derivados se celebra en la ciudad española de Jaén, y es una referencia del sector.



Ilustración 16: Logo Expoliva. (Expoliva, 2015).

En resumen a pesar de la dificultad de penetrar en un mercado como el alemán Espanoil atacara varios flancos física y digitalmente, aprovecharemos nuestras ventajas competitivas para hacer más atractivo en cuanto a precio se refiere nuestros productos ya

que según se deriva del estudio de mercado del consumidor alemán el precio es el indicador más importante para elegir el producto.

4 PLAN DE OPERACIONES

Una vez definido el plan de marketing vamos a tratar en este apartado el plan de operaciones es decir el plan mediante el cual controlaremos todas las funciones de nuestra empresa, desde el plan de producción, pasando por logística y finalizando con la venta final. Analizaremos en profundidad toda la cadena de valor para tratar de conseguir una mínima ventaja en cualquiera de las etapas, desde la producción hasta el punto de venta.

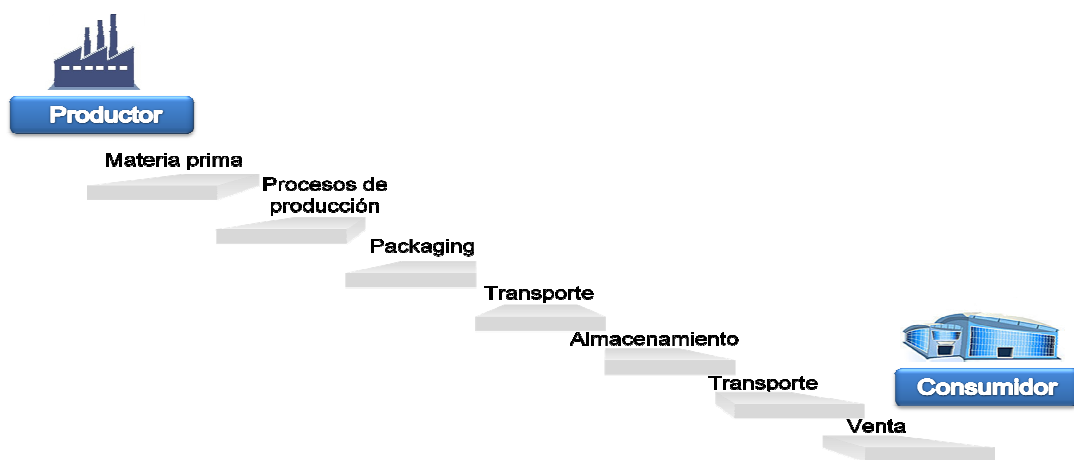


Ilustración 17: Cadena de Valor. (Elaboración propia, 2016)

4.1 PLAN DE PRODUCCION

Espanoil es un aceite de oliva ecológico, logrado con recursos naturales y sin el empleo de productos químicos, como norma general se utilizan estiércol y abonos naturales como sustitutos de los abonos químicos. Para llegar a la excelencia de este producto se dan los ciclos naturales propios del olivo para que el producto resulte con las mejores propiedades.

La agricultura ecológica convive con la preservación del medio natural mediante el veto a la utilización de productos químicos es por ello que en ningún caso se obtendrán productos con residuos. El proceso de producción del aceite de oliva ecológico se realiza con los más altos estándares de calidad, tras la recolección del fruto principalmente mediante la técnica de vareo, son transportadas a la almazara para iniciar el proceso de producción. Normalmente se debe iniciar el proceso en las próximas 24 horas a la recolección para evitar que pierda la aceituna propiedades, todos los procesos físicos que intervienen en la elaboración. (molturación, batido de la pasta, separación del aceite del alperujo, centrifugación y decantación) se realizan a una temperatura menor a 27° por lo que se

puede decir que el proceso se realiza en frío esta afirmación unida a nuevos procesos para reducir al máximo el alpechín hacen que se reduzca al máxima el impacto medioambiental. La realización de nuestro aceite ecológico se hace con aceitunas en su perfecto estado de maduración y calidad. Todos los procesos se realizan en almazaras provistas de todo el instrumental necesario para llevar a cabo la trazabilidad correspondiente.



Ilustración 18: fases proceso de producción de aceite de oliva. (Verema, 2016).

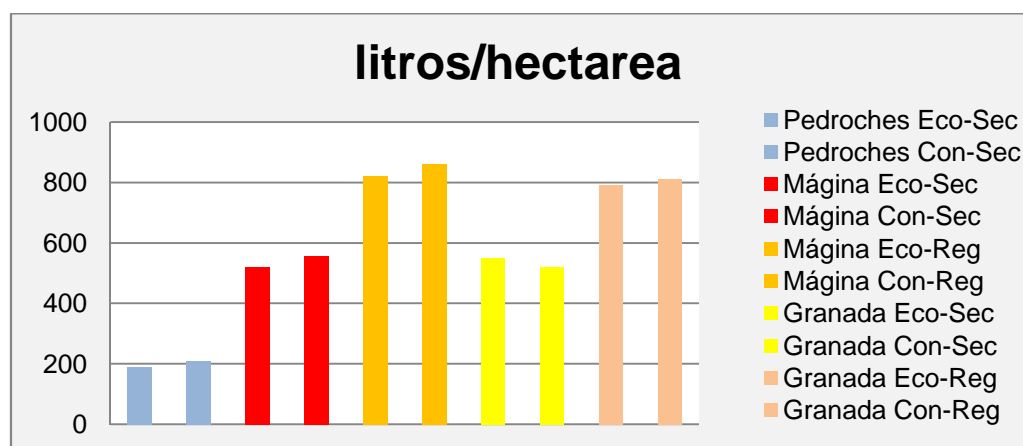


Gráfico 15: Producción de aceite por tipo de manejo (Guzaman, 2010)

En el gráfico vemos las diferentes zonas productoras de aceite ecológico analizando la productividad observamos que es muy similar comparando cultivo ecológico frente a convencional en las mismas condiciones orográficas, climáticas y por sistema de riego; Pero sin embargo analizando los costes de producción la diferencia de costes entre el ecológico frente al convencional es ligeramente superior en el ecológico, el promedio es de 1,4% superior en el cultivo ecológico, oscilando entre el 23% inferior y el 19% superior según el estudio del olivar ecológico elaborado por la junta de Andalucía en su página 47.

En el caso en el que el cultivo convencional sea superior se debe a un mayor consumo de insumos (plaguicidas, herbicidas y abonos), maquinaria y mano de obra que en la

producción ecológica, mientras que en el caso contrario es directamente proporcional a la subida del estiércol y el esparcido manual por un lado y al laboreo del suelo para controlar las hierbas por otro.

En nuestro caso Espanoil contará con varios proveedores repartidos por la distinta geografía andaluza principalmente en la provincia de Jaén, Granada y Córdoba que cuentan con todas las certificaciones actuales para la elaboración de aceite virgen extra ecológico de calidad superior. Adicionalmente estableceremos otros contratos de compra y colaboración en otros países emergentes como el caso de Túnez y Portugal para tener un parque de proveedores suficientemente amplio para los años que escasee la producción interior nacional.

Contaremos en nuestra cartera de productos con un solo producto el Aceite de Oliva Virgen Extra Ecológico, eso sí, comercializado en distintos formatos, 250, 500, 750 y 1000 ml.

4.2 LOCALIZACIONES FISICAS Y DIGITALES

La empresa tendrá razón social en la provincia de Jaén, cuna del olivar, pero su sede Física la podremos encontrar en la ciudad de Madrid. La estructura de la empresa será simple una red comercial con teletrabajo en todos los casos distribuidos entre Alemania y España, la forma de comunicación será videoconferencia mediante sistemas como Any meeting, meeting burner o free web meeting que son algunos sistemas de videoconferencias gratuitas.

En cuanto a las localizaciones digitales, utilizaremos dos medios como veíamos en el apartado distribución del marketing mix en el punto 3. Existen diversas formas de crear una tienda online nosotros utilizaremos el modelo STRATO un modelo de tienda online con sistemas de pago integrados con los Tpv's de bancos o incluso con plazos aplazados. El coste de este modelo de tienda online es 0€ durante el primer año y a partir del 2º año los precios oscilaran entre 9 y 99€).

Situaremos nuestros productos también en Amazon, el gigante americano de venta online, en esta tienda online hay dos sistemas de adhesión una gratuita que pagas por las transacciones realizadas y una de pago que se hace de manera sistemática mensualmente con un coste de 39€.

4.3 AMBITO LEGAL

Constituiremos una empresa individual nos constituiremos como autónomo que es la forma más económica de iniciar la actividad, una vez desarrollado el proyecto y siendo ambiciosos con el mismo; Constituiremos una sociedad limitada que nos beneficiará fiscalmente. Para la realización de las solicitudes realizaremos la creación telemática que facilita la agencia tributaria española.

4.4 PROVEEDORES

Dispondremos de una serie de proveedores con los que estableceremos relaciones comerciales, principalmente se ubicaran en la zona de Jaén y Córdoba pero no descartamos tener dentro de nuestro parque de proveedores productores de países emergentes cuyo aceite de oliva es de gran calidad con proveedores de Túnez y Portugal. Estos proveedores deberán de estar en posesión de las distintas certificaciones que acrediten su excelencia en aceite virgen extra ecológico. (En el anexo 4 podremos encontrar el parque de proveedores con el que estableceremos relaciones comerciales).

4.5 FUNCIONAMIENTO

El funcionamiento será claro, sencillo y bien definido, nosotros compraremos el zumo de la oliva a granel, en una primera fase el envasado lo tendremos que subcontratar a la propia cooperativa o a empresas especializadas que nos cobraran una maquila, la ventaja competitiva se encuentra en la adquisición del aceite a granel, posteriormente envasaremos nuestro producto para dejarlo empacado en cajas de 12 unidades listo para expedirse. Se establecerán unos días de pedido concretos para consolidar los pedidos y preparar los mismos de manera simultánea para aprovechar sinergias logísticas. En la segunda fase y con vistas a entrar en alguna cadena importante de distribución (Aldi, Edeka o lidl) tendremos que buscar algún almacén logístico en origen para poder abastecer la demanda de las plataformas logísticas de la gran distribución, pero esto ya será en una segunda fase cuando consigamos introducirnos en alguna gran cadena de distribución.

5 PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH.

5.1 INTRODUCCIÓN.

Unos de los recursos más importantes con el que cuentan las organizaciones son sus empleados, es el activo más preciado por el que la empresa marcará su evolución hacia el éxito, especialmente importante es en empresas de distribución donde el incremento de clientes viene directamente proporcionado por la búsqueda activa de los comerciales.

Este plan de RRHH trata principalmente de analizar los recursos humanos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, las capacidades necesarias de los empleados, los recursos necesarios y las funciones a desarrollar.

5.2 ANALISIS DE NECESIDADES.

Inicialmente la estructura de la empresa será pequeña pero solida. Hemos de saber que numero de empleados necesitaremos para desarrollar nuestra actividad normal, que tipo de trabajo desarrollaran y el nivel de cualificación que se requiere, tanto a nivel general como departamental. Espanoil al ser una empresa meramente comercial estructuraremos una red de comerciales en Alemania que reportarán directamente de los jefes de equipo por zona que son a su vez los que reportan al gerente de la empresa aquí en España. Tras dos años de consolidación, cada jefe de zona se encargará de seleccionar comerciales que se harán autónomos y que promocionaran el portfolio de “Espanoil” a cambio de una comisión por ventas. Este perfil lo tenemos claramente definido, nos centraremos en jóvenes Erasmus españoles con habilidades comerciales que se relacionan muy directamente con la población alemana y que unido a una necesidad de conseguir ingresos adicionales a las becas, serán grandes embajadores de nuestro producto. Dividiremos Alemania por zonas con especial atención a los principales núcleos urbanos.

Es necesario también plasmar en nuestro plan de operaciones, quien hace que, para evitar suspicacias, repartir claramente las tareas, en el caso de los comerciales utilizaremos embajadores españoles, (Erasmus con vocación comercial),

Nombre	Población
Berlín	4.386.551
Hamburgo	2.996.750
Múnich	2.904.480
Fráncfort	2.525.458
Stuttgart	1.960.286
Colonia	1.914.512
Düsseldorf	1.427.941
Mannheim	1.235.571
Hannover	1.220.106
Núremberg	1.168.145

Ilustración 19: Población de principales áreas metropolitanas (OCDE, 2012).

Vamos a planificar las funciones necesarias para el buen desarrollo de nuestra actividad empresarial, las tareas y funciones las incluiremos en la siguiente tabla.

Tabla 5: Detalle funcionalidad en el puesto.

Puesto	Tareas	Formación requerida	Actitudes del puesto
Propietario/gerente	Planificar-controlar-gestionar y coordinar, plasmar los objetivos.	Estudios superiores e idiomas.	Persona dinámica con actitudes de negociación.
Control de gestión y administración.	Llevar ordenadamente la administración de la empresa.	Formación en Administración.	Persona ordenada dinámica y estructurada.
Jefe de zona comercial.	Captación y consolidación de la cartera de clientes, coordinación de comerciales.	Formación Comercial.	Persona con dotes comerciales, orientados al resultado y acostumbrado a trabajar por objetivos.

(Elaboración propia, 2016)

5.3 ORGANIGRAMA

Para los tres primeros años la estructura de la empresa se consolidará con el gerente, dos comerciales en Alemania y una persona de administración. Para el 4 año incorporaremos dos comerciales más para expansión por zonas.

Aquí mostramos la estructura de la empresa gráficamente en el año 4.

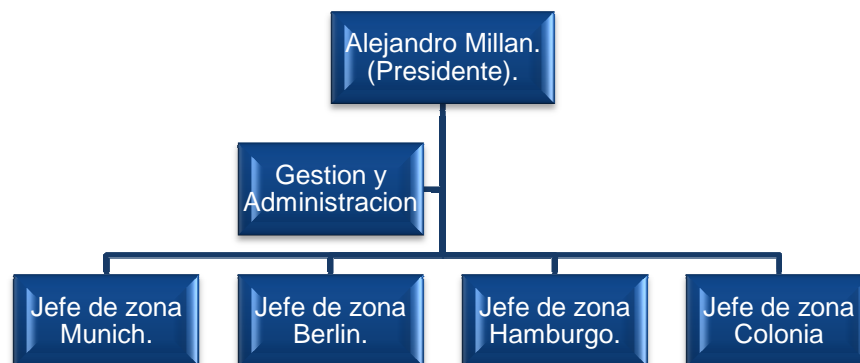


Ilustración 20: Organigrama Espanoil año 4 (Elaboración Propia, 2016).

5.4 CODIGO ETICO DE ESPANOIL

Espanoil marcará desde un principio una serie de normas o comportamientos que ayudara al buen funcionamiento de la empresa, aspectos muy simples y muy evidentes pero que a veces está bien recordar. Con este tipo de normas hacemos que se exteriorice el

carácter de la empresa y haremos que nuestros proveedores y clientes nos vean como una alternativa más que seria.

Los principios básicos de nuestro código ético serán los siguientes:

- Honestidad: Ser honestos con nosotros mismos y con lo que hacemos.
- Transparencia: No realizar operaciones que puedan dar lugar a especulaciones.
- Confidencialidad: El mayor bien de una empresa comercial son sus contactos.
- Conflictos de interés personal: Será aquellas situaciones en que el empleado utilice su posición para intereses personales.

Nuestro código ético será de aplicación para nuestros empleados, clientes y proveedores, constituiremos una empresa seria y con unos valores éticos, ecológicos y comerciales muy sólidos.

6 PLAN FINANCIERO.

6.1 INTRODUCCIÓN.

Llegamos al punto clave de nuestro plan empresarial en este apartado vamos a poner en valor todo lo que llevamos plasmando hasta ahora, vamos a cuantificar económicamente las dimensiones del proyecto y estudiar la viabilidad del proyecto empresarial. Realizaremos el estudio para los próximos cinco años.

Plantearemos tres escenarios, pesimista, realista y optimista representaremos en este apartado solo el escenario realista utilizando como base nuestra estrategia de distribución desarrollada en el apartado 3.2.3 dentro del apartado de marketing estratégico. **(En el anexo 6 y 7 representaremos los otros dos escenarios).**

6.2 INVERSION-FINANCIACION

Vamos a cuantificar la cantidad necesaria para iniciar la actividad. Al tratarse de una empresa comercializadora que opera por internet y en un mercado que no es nacional no será necesario invertir en lugares físicos como oficinas o almacenes para iniciar a trabajar. Entre los activos que cuantificaremos se encuentran tanto inversiones materiales (Ordenadores, ipad...) como inmateriales (registro de marca, software).

En primer lugar cuantificaremos aquellas inversiones inmateriales para el inicio de la actividad en el año 0, lo primero será registrar la marca “ESPANOIL” marca con la que comercializaremos nuestro aceite, este trámite se realiza en la agencia española de

patentes y marcas y tiene un coste aproximado de **144,58 €** (oficina española de patentes y marcas, 2016), el coste de asesoría que rondan los **1060€** y los libros de ingresos y gastos que son 20€.

La principal inversión en material serán 4 equipos informáticos portátiles uno por cada empleado (incluida la persona encargada de administración que hará teletrabajo desde casa) y 3 ipad (para la red comercial). La suma de todos los equipos informáticos será de aproximadamente **6.000€**. que amortizaremos a 5 años.

Tabla 7: Inversión Inicial

INVERSIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Maquinaria								
Mobiliario								
Equipos informáticos	6.000,00						5	20%
Vehículos								
otros								
TOTAL NO CORRIENTE	6.000,00							
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Existencias iniciales								
Tesorería (Caja Bancos)	40.000,00							
TOTAL CORRIENTE	40.000,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	46.000,00							

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Equipos informáticos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TOTAL	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Equipos informáticos	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
TOTAL	0,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Equipos informáticos	0,00	1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00
TOTAL	0,00	1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00

Hemos realizado los cálculos intermedios para los 6.000€ de los equipos informáticos, hemos dotado la amortización y hemos plasmado la amortización acumulada ya que estimamos una vida útil de 5 años para estos equipos.

La financiación la conseguiremos mediante 2 vías la primera fondos propios con los que contamos que asciende a 11.000€ y la segunda mediante un crédito emprendedores ICO con un montante de 35.000€ aun interés del 6,20% a 5 años sin comisiones.

Tabla 8: Financiación

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		11.000,00					
PRESTAMOS		35.000,00					
Condiciones	Tipo de interés	6,20%					
	Años	5					
TOTAL FINANCIACIÓN		46.000,00					

COMPARACIÓN	INVERSIÓN	46.000,00					
	FINANCIACIÓN	46.000,00					

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0	35.000,00	28.815,87	22.248,32	15.273,58	7.866,41	0,00
TOTAL Préstamos	35.000,00	28.815,87	22.248,32	15.273,58	7.866,41	0,00
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		2.170,00	1.786,58	1.379,40	946,96	487,72
TOTAL Préstamos		2.170,00	1.786,58	1.379,40	946,96	487,72
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		6.184,13	6.567,55	6.974,74	7.407,17	7.866,41
TOTAL Préstamos		6.184,13	6.567,55	6.974,74	7.407,17	7.866,41

Los cálculos intermedios que plasmamos en el cuadro nos indican los gastos por obtener la financiación y el montante que devolvemos por año del préstamo contraído a ICO. (En el anexo 5 encontramos el desglose del préstamo).

6.3 BALANCE DE SITUACION PREVISIONAL

El balance en la empresa nos muestra las cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto en un momento determinado, es decir, nos dará en todo momento visibilidad de las adquisiciones de la empresa y de las obligaciones contraídas por ella.

Tabla 9: Balance previsional

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortizaciones		1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6.000,00	4.800,00	3.600,00	2.400,00	1.200,00	
Existencias						
Clientes		30.724,93	40.355,34	45.120,00	57.246,58	66.775,89
Tesorería	40.000,00	48.803,31	83.624,08	129.783,59	175.140,39	242.295,29
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	40.000,00	79.528,24	123.979,43	174.903,59	232.386,97	309.071,18
TOTAL ACTIVO	46.000,00	84.328,24	127.579,43	177.303,59	233.586,97	309.071,18
PASIVO						
Recursos propios	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Reservas		20.896,97	63.175,83	116.153,70	170.364,53	246.273,10
Resultados negativos						
Prestamos	35.000,00	28.815,87	22.248,32	15.273,58	7.866,41	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	46.000,00	60.712,83	96.424,15	142.427,29	189.230,94	257.273,10
Proveedores		23.615,41	31.155,27	34.876,30	44.356,03	51.798,08
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		23.615,41	31.155,27	34.876,30	44.356,03	51.798,08
TOTAL PASIVO	46.000,00	84.328,24	127.579,43	177.303,59	233.586,97	309.071,18

6.4 CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

La cuenta de pérdidas y ganancias a diferencia del balance de situación que te muestra la situación de la empresa en un momento dado nos da visibilidad del resultado de un ejercicio completo. En el caso de Espanoil este 2016 será desde febrero que iniciaremos nuestra actividad hasta diciembre. Para la composición de la misma estimaremos los ingresos y los gastos para simular el resultado a 31 de diciembre. Vamos a simular tres escenarios, pesimista, realista y optimista, el realista será el que detallamos a continuación en este escenario, tendremos en cuenta el desembarco de nuestro producto detallado en el plan de distribución.

- ESTIMACION DE INGRESOS Y COSTES DE PRODUCTO.

Tabla 10: Ventas e Ingresos

VENTAS / INGRESOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
AOVE ECOLOGICO 250ML	unidades	8.000,00	8.500,00	9.000,00	10.000,00	11.000,00
	precio	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84
	ingresos	14.720,00	15.640,00	16.560,00	18.400,00	20.240,00
AOVE ECOLOGICO 500 ML	unidades	15.000,00	15.500,00	16.000,00	17.000,00	18.000,00
	precio	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70
	ingresos	55.500,00	57.350,00	59.200,00	62.900,00	66.600,00
AOVE ECOLOGICO 750 ML	unidades	27.500,00	35.000,00	40.000,00	50.000,00	60.000,00
	precio	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72
	ingresos	129.800,00	165.200,00	188.800,00	236.000,00	283.200,00
AOVE ECOLOGICO 1000 ML	unidades	27.500,00	40.000,00	45.000,00	60.000,00	70.000,00
	precio	6,32	6,32	6,32	6,32	6,32
	ingresos	173.800,00	252.800,00	284.400,00	379.200,00	442.400,00
	ingresos					
TOTAL INGRESOS		373.820,00	490.990,00	548.960,00	696.500,00	812.440,00
Periodo medio de cobro (días)		30				
Crédito a clientes		30.724,93	40.355,34	45.120,00	57.246,58	66.775,89
COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
AOVE ECOLOGICO 250ML	unidades	8.000,00	8.500,00	9.000,00	10.000,00	11.000,00
	precio	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
	costes	8.800,00	9.350,00	9.900,00	11.000,00	12.100,00
AOVE ECOLOGICO 500 ML	unidades	15.000,00	15.500,00	16.000,00	17.000,00	18.000,00
	precio	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21
	costes	33.150,00	34.255,00	35.360,00	37.570,00	39.780,00
AOVE ECOLOGICO 750 ML	unidades	27.500,00	35.000,00	40.000,00	50.000,00	60.000,00
	precio	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18
	costes	87.450,00	111.300,00	127.200,00	159.000,00	190.800,00
AOVE ECOLOGICO 1000 ML	unidades	27.500,00	40.000,00	45.000,00	60.000,00	70.000,00
	precio	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25
	costes	116.875,00	170.000,00	191.250,00	255.000,00	297.500,00
	costes					
TOTAL COSTES		246.275,00	324.905,00	363.710,00	462.570,00	540.180,00

El sistema de pagos se tiene que hacer al contado, es por ello, que hayamos estimado el prestatario para iniciar la actividad, en distribución por la **Ley 3/2004, de 29 de diciembre** se limita el plazo máximo a 60 días de cobro, nosotros establecemos para no ocasionar problemas en nuestro circulante un máximo de 30 días.

- ESTIMACION DE GASTOS

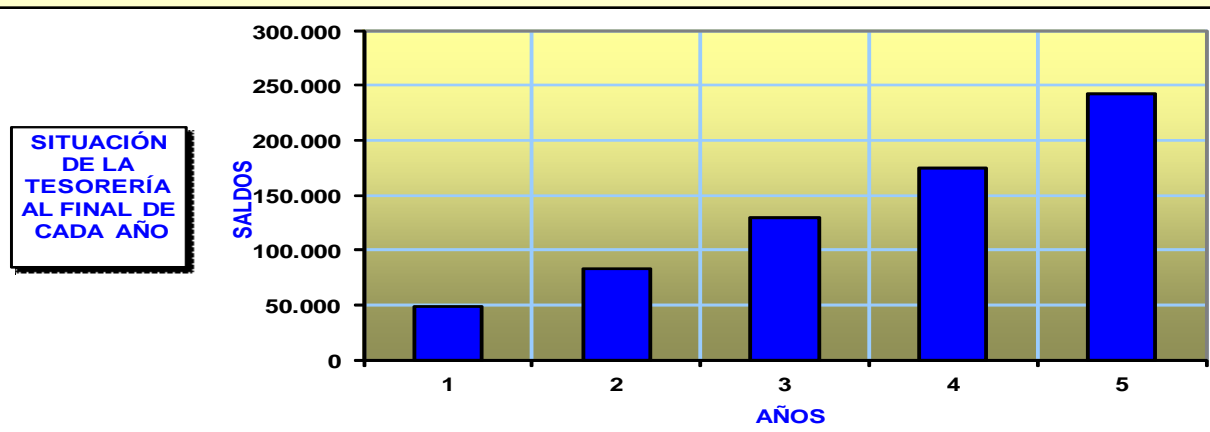
Tabla11: Estimación de Gastos

CÁLCULOS INTERMEDIOS							
PERSONAL	DATOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	1.500,00		72.000,00	74.908,80	76.406,98	116.902,67	119.240,73
Incremento salarial anual	2,00%						
Nº de empleados año 1	4						
Nº de empleados año 2	4						
Nº de empleados año 3	4						
Nº de empleados año 4	6						
Nº de empleados año 5	6						
% coste Seguridad Social	16,00%		11.520,00	11.985,41	12.225,12	18.704,43	19.078,52
Total gastos de personal			83.520,00	86.894,21	88.632,09	135.607,10	138.319,24
OTROS GASTOS							
Teléfono	200,00		2.400,00	2.436,00	2.472,54	2.509,63	2.547,27
Otros	300,00		3.600,00	3.654,00	3.708,81	3.764,44	3.820,91
Subida media anual en %	1,50%						
TOTAL OTROS GASTOS			6.000,00	6.090,00	6.181,35	6.274,07	6.368,18
TOTAL GASTOS			89.520,00	92.984,21	94.813,44	141.881,17	144.687,42

- TESORERIA.

En cualquier empresa debe prestar especial atención a su tesorería y su circulante de esa manera podremos adelantarnos a las posibles necesidades de financiación o inversión que se produzca en la empresa.

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	40.000,00	48.803,31	83.624,08	129.783,59	175.140,39
+ Beneficio	23.218,85	46.976,52	58.864,30	60.234,25	84.342,85
+ Amortizaciones	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	23.615,41	7.539,86	3.721,03	9.479,73	7.442,05
- Crédito a clientes	30.724,93	9.630,41	4.764,66	12.126,58	9.529,32
- Dividendos	2.321,89	4.697,65	5.886,43	6.023,43	8.434,29
- Devoluciones de préstamos	6.184,13	6.567,55	6.974,74	7.407,17	7.866,41
- Inversiones					
- Existencias					
Saldo final	48.803,31	83.624,08	129.783,59	175.140,39	242.295,29



- CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.

Este es el informe de gestión mas importante , nos indica a cierre del ejercicio financiero cual es el resultado de las operaciones llevadas a cabo por la empresa (ingresos, gastos...). En el caso de Espanoil, el primer año tendremos un resultado de 23.218,10€.

Tabla 12: Cuenta de Resultados.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas	373.820,00	490.990,00	548.960,00	696.500,00	812.440,00
Aprovisionamiento	246.275,00	324.905,00	363.710,00	462.570,00	540.180,00
Variación de existencias					
Margen	127.545,00	166.085,00	185.250,00	233.930,00	272.260,00
Gastos de personal	83.520,00	86.894,21	88.632,09	135.607,10	138.319,24
Alquileres					
Otros gastos	6.000,00	6.090,00	6.181,35	6.274,07	6.368,18
EBITDA	38.025,00	73.100,79	90.436,56	92.048,83	127.572,58
Amortizaciones	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
EBIT	36.825,00	71.900,79	89.236,56	90.848,83	126.372,58
Gastos financieros	2.170,00	1.786,58	1.379,40	946,96	487,72
BAI	34.655,00	70.114,21	87.857,16	89.901,87	125.884,86
Impuesto sobre beneficios	11.436,15	23.137,69	28.992,86	29.667,62	41.542,00
Resultado	23.218,85	46.976,52	58.864,30	60.234,25	84.342,85

- ANALISIS (VAN, TIR, RATIOS...)

ESPANOIL

FLUJO NETO DE EFECTIVO

Año de operación	Ingresos totales	Inversiones para el proyecto				Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
		Egresos totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual	Recup. De cap. De Trab.	
0	373820,00	335795,00	46000,00					-7.975,00
1	490990,00	417889,00						73.101,00
2	548960,00	458523,00						90.437,00
3	696500,00	604451,00						92.049,00
4	812440,00	684867,00						127.573,00

CALCULO DEL VAN, R B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 10%

Año de operación	Costos totales €	Beneficios totales €	Factor de actualización 10,0%	Costos actualizados €	Beneficios actualizados €	Flujo neto de efectivo act. €
0	381.795	373.820	1,000	381.795,00	373.820,00	-7.975,00
1	417.889	490.990	0,909	379.899,09	446.354,55	66.455,45
2	458.523	548.960	0,826	378.944,63	453.685,95	74.741,32
3	604.451	696.500	0,751	454.132,98	523.290,76	69.157,78
4	684.867	812.440	0,683	467.773,38	554.907,45	87.134,08
Total	2.547.525	2.922.710		2.062.545,08	2.352.058,71	289.513,63

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

VAN=	289.513,63	Se acepta
TIR =	843,65%	Se acepta
B/C =	1,14	Se acepta

Como observamos en los indicadores mas arriba "ESPANOIL" es un proyecto totalmente viable y rentable, da una tasa interna de retorno (TIR) de un 843,65% y un Valor actualizado neto (VAN) de 289513,63 € con estos datos podemos decir con total seguridad que nuestro proyecto es realizable en términos económicos.

7 CONCLUSIONES.

Cuando me platee el proyecto no dude en ningún momento que había elegido un tema tan apasionante como cercano a mi, he hecho un viaje muy ilustrativo junto con mi director compartiendo una pasión común como es “El aceite de oliva virgen extra” un bien tanpreciado para las personas que vivimos cerca de él, pero a la vez tan desconocido e inapreciable para aquellos que no lo incluyen dentro de sus hábitos diarios.

El trabajo ha puesto en valor un sector complicado y bastante deficitario pero que sin lugar a dudas está viviendo un cambio y una reinención de lo tradicional. Un paso hacia delante para llegar a mercados finales sin la ayuda de intermediarios italianos, griegos u otro tipos de actores. Un sector ayudado por instituciones como universidades, agencias de comercialización o simplemente cambiando por un relevo generacional importante que ha ayudado a ver las posibilidades reales de negocio. Hemos llegado a conclusiones muy fundadas y documentadas con el análisis de varios estudios de mercado en Alemania donde se centraba el trabajo. Hemos focalizado nuestros esfuerzos en ver cómo podremos llegar a nuestros clientes potenciales , copados por mercados muchos más maduros como el italiano o el griego.

A su vez hemos hecho un repaso muy profundo del consumidor ecológico y más concretamente en el consumidor ecológico alemán centro de nuestro estudio, para asentar un buen análisis externo e interno del sector, así como un análisis DAFO que nos ha dado muchas pistas de cómo aterrizar nuestro plan estratégico en el país destino.

Hemos tratado de llevar siempre por bandera la digitalización de la empresa tan importante hoy en día, teniendo en cuenta en nuestro plan de comercialización y de marketing un plan digital. Una estructura tan importante en las empresas comercializadoras de hoy en día que sin ella sería muy difícil operar.

Centrándonos en el ejercicio económico, planteamos un escenario en el que hemos intentado ser lo más realistas posibles y poder analizar de primera mano las posibilidades reales de constitución de la empresa. Podemos afirmar definitivamente que el proyecto es totalmente viable y económicamente atractivo tanto para el creador como para los acreedores. Incluso en el escenario pesimista reduciendo las ventas un 30% sigue siendo rentable y con una TIR del 45%.

8 LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.

En este trabajo no he encontrado limitaciones especialmente relevantes, junto con mi director he conseguido muchísimo material docente relacionado con el trabajo que me ha hecho ver de una manera muy realista el objetivo planteado inicialmente.

El trabajo pone en valor un producto con unas amenazas serias en el mercado nacional con un gap importante entre el consumo de aceite ecológico y el convencional, pero con un horizonte mucho más alentador en mercados internacionales, principalmente en Alemania que como hemos visto a lo largo de este estudio el crecimiento es como mínimo interesante.

Más que alternativas atenderíamos a una expansión más allá del mercado alemán, mercados como el danés, finlandés o sueco, son mercados muy atractivos para la exportación de este producto, debido al crecimiento de consumidores ecológicos.

En definitiva un producto adaptado a las necesidades de hoy, preparado para el consumidor de hoy y con suficientes atributos para permanecer con el paso de los años en los lineales de mercados tanto nacionales como internacionales.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliografía y Webgrafía

- ❖ Andalucía, J. d. (2013). *II Plan Andaluz Agricultura Ecológica*. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/cap/produccion-ecologica/libro_plan_ae.pdf
- ❖ Andalucía, J. d. (2014). *Plan Andaluz de Agricultura Ecológica*. Obtenido de http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/portal/export/sites/default/comun/galerias/galeriaDescargas/cap/produccion-ecologica/libro_plan_ae.pdf
- ❖ Andalucía, J. d. (Diciembre de 2015). *Extenda S.A.* Obtenido de sitio web de agencia Extenda.: <http://www.extenda.es/web/opencms/>
- ❖ Anuga. (2016). *Feria Internacional de alimentación*. Obtenido de www.anuga.com
- ❖ Arribas, G. E. (2011). *Estudio del perfil del consumidor ecológico*. Obtenido de [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/informe_consumidor_ecol%C3%B3gico_Completo_\(con_NIPO\)_tcm7-183161.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/informe_consumidor_ecol%C3%B3gico_Completo_(con_NIPO)_tcm7-183161.pdf)
- ❖ Biofach. (2016). *Feria Internacional de Productos Ecológicos*. Obtenido de <https://www.biofach.de/en>

- ❖ COI. (2006). Obtenido de Distribucion de la producción mundial de aceite de oliva:
http://www.internationaloliveoil.org/?lang=es_ES
- ❖ COI. (2006). Obtenido de Distribución Mundial Aceite de Oliva:
http://www.internationaloliveoil.org/?lang=es_ES
- ❖ COI. (2006). *Norma Comercial Aplicable a los Aceites de Oliva y los Aceites de Orujo de Oliva*. Obtenido de [file:///C:/Users/R7321700/Downloads/normaesp%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/R7321700/Downloads/normaesp%20(4).pdf)
- ❖ COI. (2012). *Consejo Oleícola Internacional*. Obtenido de
<http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/83-designations-and-definitions-of-olive-oils>
- ❖ COI. (2014). *Consejo Oleícola Internacional*. Obtenido de
http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures?lang=es_ES
- ❖ Daniels, Radebaugh, & Sullivan. (2013). *Negocios Internacionales*. Pearson.
- ❖ Darwing, C. (1859). *El Origen de las Especies*. Londres.
- ❖ Europea, C. (2004). Obtenido de Desarrollo Agrícola y Rural:
http://ec.europa.eu/agriculture/organic/index_es.htm
- ❖ Europea, C. (2016). *Desarrollo Agrícola y Rural*. Obtenido de
http://ec.europa.eu/agriculture/organic/index_es.htm
- ❖ Eurostat. (2012). *Statist European*. Obtenido de
<http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>
- ❖ Eurostat. (2013). *Agricultura Ecológica*. Obtenido de http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013_en.pdf
- ❖ Eurostat. (2014). *Inmigración*. Obtenido de
<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- ❖ Expoliva. (2015). *Feria Internacional de Aceite de Oliva*. Obtenido de www.expoliva.com
- ❖ FIBL. (2013). *The Research Institute of Organic Agriculture*. Obtenido de
<http://orgprints.org/22349/28/fibl-ifoam-2013-global-data-2011.pdf>
- ❖ FIBL. (2013). The world of organic agriculture statics and emerging trends. *FIBL*, 114.
- ❖ Garcia, R. (2016). *Blog Armas de Venta*. Obtenido de <http://armasdeventa.com/8-sistemas-de-video-conferencia-gratuitos/>
- ❖ Guzaman, G. I. (2010). *El Olivar Ecologico*. Sevilla: Junta de Andalucia.

- ❖ ICEX. (2004). *El Mercado de la alimentación Gourmet en Alemania*. Dusseldorf: Oficina Economica y Comercial de España en Dusseldorf.
- ❖ IFOAM. (2005). *Federación Internacional De Movimientos De Agricultura Ecológica*.
- ❖ IFOAM, F. (2013). *The world of organic Agriculture Statistics and emerging Trends*. Bonn.
- ❖ INE. (2014). % Penetración hogares internet. Obtenido de <http://www.ine.es/prensa/np864.pdf>
- ❖ INE. (2015). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de www.ine.es
- ❖ Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos del Marketing*.
- ❖ Magrama. (2012). *Producción Ecológica*. Obtenido de http://www.magrama.gob.es/ministerio/pags/exposiciones/aceite/www/internet/ministerio_medio_ambiente_medio_rural_marino.html
- ❖ Magrama. (2014). *Anuario de Estadísticas*. Obtenido de <http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/publicaciones/anuario-de-estadistica/#para1>
- ❖ Olivo, E. d. (2015). Obtenido de Esencia de Olivo: <http://www.esenciadeolivo.es/inicio/por-que-aceite-de-jaen/>
- ❖ Parras Rosa, M., & Rodriguez Cohard, J. C. (Noviembre de 2012). *Los Canales de Comercialización de los Aceites de Oliva Españoles*. Obtenido de Cuadernos estudios agroalimentarios: <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/cuadernos-de-estudios-agroalimentarios-cea/4/4-555.pdf>
- ❖ Parras Rosa, M., Vega-Zamora, M., Torres-Ruiz, F. J., & Murgado-Armenteros, E. M. (2011). *Factores Inhibidores e Impulsores del Aceite de Olivo Ecológico*. Obtenido de http://www.interciencia.org/v36_03/178.pdf
- ❖ Porter, M. (1979). *Estrategias competitivas*. Piramide.
- ❖ Santander. (2016). *Banco Santander estudios de mercado*. Obtenido de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- ❖ Urbanovska, J. (2010). *El Sector de la Gran Distribución en Alemania*. Obtenido de http://exportmadrid.com/documents/10157/60760/Estudio+de+mercado+-+El+sector+de+la+gran+distribuci%C3%B3n+en+Alemania_2_
- ❖ VEREMA. (2012). *Comunidad*. Obtenido de <http://www.verema.com/blog/aceite-oliva/984330-variedades-aceitunas-utilizadas-para-produccion-aceite-oliva>

ANEXOS

ANEXO I IMPULSORES E INHIBIDORES ACEITE OLIVA ECOLOGICO.

FACTORES IMPULSORES DE LA DEMANDA DE ALIMENTOS ECOLOGICO	
FACTORES IMPULSORES	REFERENCIAS
Aumento del nivel de renta disponible	Munuera y Pemartin (2005)
Crisis alimentarias	Schmid et al. (2007)
Creciente preocupación de los consumidores por el medio ambiente y el bienestar animal.	Makatouni (2002), Arcas et al. (2002, Padel y Foster (2005), Lea y Worsley (2005), Honkanen et al. (2006), Tsakiridou et al. (2008), Magistris y Gracia (2008), Gracia y Magistris (2008).
Apoyo al desarrollo de la agricultura y ganadería local	Padel y Foster (2005)
Creciente Preocupación de los consumidores por la salud y seguridad alimentaria en general (búsqueda de una alimentación mas sana, natural, de mas calidad y segura).	Schifferstein y Oude Ophuis (1998), Arcas et al. (2002), Lockie et al. (2002), Makatouni (2002), Gagnusson et al. (2003), Radman (2005), Padel y Foster (2005), Lea y Worsley (2005), Gifford y Bernard (2006), Botonaki et al. (2006), Schmid et al. (2007), Tsakiridou et al. (2008), Magistris y Gracia (2008), Roitner-Schobesberger et al. (2008), Gracia y Magistris (2008), Hamzaoui y Zahaf (2008), Chen (2009).
Mejor sabor	Radman (2005), Lea y Worsley (2005), Roitner-Schobesberger et al. (2008).
Saturación de la demanda de alimentos convencionales.	Brugarolas et al. (1997), Sanchez et al. (1998), Sanchez et al. (2001) y Soler et al. (2004).
FACTORES INHIBIDORES DE LA DEMANDA DE ALIMENTOS ECOLOGICO	
Factores inhibidores	Referencias
El sobreprecio de los alimentos ecologicos frente a los convencionales	Albardíaz (1998), Sanchez et al. (1998), Gil et al. (2000), Sanchez et al. (2001), Bañegil y Chamorro (2002), Lubieniechi (2002), Fotopoulos y Krystallis (2002), McEachern y Willock (2004), Padel y Foster (2005), Radman (2005), Alonso (2005), Lea y Worsley (2005), Gifford y Bernard (2006), Schmid et al. (2007), Botonaki et al. (2006), Tsakiridou et al. (2008), Hamzaoui y Zahaf (2008).
La escasa disponibilidad de los alimentos ecologicos en los mercados sobre todo, en los puntos de compra habituales del cliente.	Albardíaz (1998), Bañegil y Chamorro (2002), Lubieniechi (2002), Fotopoulos y Krystallis (2002), Lea y Worsley (2005), Botonaki et al. (2006), Gifford y Bernard (2006), Schmid et al. (2007), Tsakiridou et al. (2008), Hamzaoui y Zahaf (2008).
La lealtad del consumidor hacia la compra de alimentos convencionales.	Albardíaz (1998), Bañegil y Chamorro (2012), Onyango et al. (2007).
El desconocimiento y confusión de los consumidores acerca de los alimentos ecologicos.	Albardíaz (1998), Alonso (2005), Roitner-Schobesberger et al. (2008).
La menor calidad visual respecto de los alimentos convencionales en el sentido de presentar peor aspecto que los convencionales.	Radman (2005), Alonso (2005), Schmid et al. (2007)
La falta de confianza en las certificaciones que garantizan la autenticidad de los alimentos ecologicos.	Lea y Worsley (2005), Botonaki et al. (2006), Schmid et al. (2007).

ANEXO II SEGMENTACION MERCADO ALEMAN

<p>" ECOLOGISTAS" 21%</p> <p>"La conservación del medio ambiente depende de nosotros"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra preocupación por el medio ambiente y traduce esa preocupación en hábitos de consumo responsables. • Conoce mejor que la media aquellas compañías que hacen un mayor esfuerzo por la sostenibilidad. • Tiene criterios claros para la correcta identificación de los productos "Ecológicos": Se informa, lee la composición antes de decidir sus compras. • Muestra una actitud mas abierta y proactiva para la prueba de productos nuevos 	<p>" DES-IMPlicADO" 26%</p> <p>"Consumo productos ecológicos porque esta de moda"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestran una actitud claudicante hacia el cambio climático: Es un proceso inexorable sobre el que poco vamos a poder hacer. • Su consumo de productos ecológicos es mas determinado por las modas (efecto mimético) que por convicciones profundas de cualquier otra índole. • Es el menos preocupado por mantener estilos de vida saludables.
<p>" CONVENCIDOS" 32%</p> <p>"Desconfío de las marcas y reivindico una forma de vida mas natural y respetuosa con el medio ambiente"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son los abanderados de la "Causa Ecologica", y muestran en consecuencia, una actitud combativa y militante por defenderla. • Su defensa de la alimentación ecológica se basa por igual, tanto en su carácter saludable, como en su papel de garantía de un desarrollo sostenible respetuoso con el medio ambiente. • Muestran un alto grado de conocimiento de los productos ecológicos, tanto en su correcta identificación, como en su variedad. 	<p>" PREOCUPADOS POR LA SALUD" 21%</p> <p>"Los productos ecológicos ayudan a cuidar mi salud y la de los míos"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestra un nivel de implicación con la problemática medio-ambiental menor que los otros grupos (tan solo presta atención el tema del reciclaje). • Su preocupación preferente por su salud (y la de los suyos), es la clave de entrada de su interés por lo "Ecológico": consumir este tipo de productos es una garantía para "cuidarse mejor" (al igual que hacer deporte).

ANEXO III PRINCIPALES IMPORTADORES ALEMANES

BARTH FEINKOST	ADE DIRECT
Dirección: Hessenring 27, 37269 Eschwege Teléfono: +49 56 51 2299 0 Fax: +49 56 51 2299 22 Página web: www.barth-feinkost.de Email: Info@barth-feinkost.de	Dirección: Liebigstr. 2-20, 22113 Hamburg Teléfono: +49 40 432 536 67 Fax: +49 40 432 536 94 Página web: www.ade-direct.de Email: Info@ade-direct.de
BOS FOOD	Internationales Food Sortiment
Dirección: Grünstrasse 24c, 40667 Meerbusch Teléfono: +49 2132 139-0 Fax: +49 2132 139-100 Página web: www.bosfood.de Email: service@bosfood.de	Dirección: Mergenthaler Str. 26 ^a , 48268 Greven Teléfono: +49 2571 87990-83 Fax: +49 2571 87990-99 Página web: www.casa-de-espania.com Email: gv@feinkost-import.de
H Wilk GmbH	Klemann GmbH
Dirección: Gutenbergstr. 29, 37671 Höxter Teléfono: +49 5271 9785-0 Fax: +49 5271 9785-29 Página web: www.wilk-delikatessen.de Email: service@wilk-delikatessen.de	Dirección: Am Hauenstein 15, 67157 Wachenheim Teléfono: +49 6322 9512 -0 Fax: +49 6322 9512-15 Página web: www.klemann-delikatessen.de Email: info@klemann-delikatessen.de
Feinkost Lange	Antonio Viani Importe GmbH
Dirección: Ahauser Hof 4-5, 48527 Nordhorn Teléfono: +49 05921 4021 Fax: +49 05921 2654 Página web: www.feinkost-lange.de Email: Info@feinkost-lange.de	Dirección: Robert-Bosch-Breite 17, 37079 Göttingen Teléfono: +49 551 50551-0 Fax: +49 80534045-20 Página web: www.viani.de Email: Info@viani.de
Merca Dortmund GmbH	Delina GmbH
Dirección: Feldstrasse 58, 44141 Dortmund Teléfono: +49 231 521025 Fax: +49 231 553218 Página web: www.merca-dortmund.de Email: Info@merca-dortmund.de	Dirección: Am Selder 39, 47906 Kempen Teléfono: +49 2152 89 34 -0 Fax: +49 2152 8934-15 Página web: www.delina.de Email: Info@delina.de
El Catering español	Spanische Bodega
Dirección: Choriner Strasse 34, 1045 Berlín Teléfono: +49 300 44 045839 Página web: www.el-catering-espanol.de Email: Info@catering-espanol.de	Dirección: Wilhelmstrasse 26, 58840 Plettenberg Teléfono: +49 2391 913871 Fax: +49 2391 608931 Página web: www.spanische-bodega.de

ANEXO IV LISTADO PROVEEDORES ESPANOIL

NOMBRE	MUNICIPIO	PROVINCIA
ACEITES ATENEA, S.A.L	CARCHELES	JAÉN
ACEITES DE SIERRA DE YEGUAS, S.C.A	SIERRA DE YEGUAS	MÁLAGA
ACEITES DEL MONTE HORQUERA, S.A.T.	NUEVA CARTEYA	CÓRDOBA
ACEITES DEL SUR-COOSUR, S.A	DOS HERMANAS	SEVILLA
ACEITES DEL SUR-COOSUR, S.A	DOS HERMANAS	SEVILLA
ACEITES ECHINAC, S.A.	GUADIX	GRANADA
ACEITES ESENCIALES LABIATAE, S.L.	QUENTAR	GRANADA
ACEITES GUADALETIN, S.L.	POZO ALCÓN	JAÉN
ACEITES LA MURALLA, S.L.	RUTE	CÓRDOBA
ACEITES LA PEDRIZA, S.A	CABRA	CÓRDOBA
ACEITES MAEVA, S.L	ALBOLOTE	GRANADA
ACEITES YBARRA, S.A.	DOS HERMANAS	SEVILLA
AGRICOLA SIERRA MORENA, S.L.	VILLAVICIOSA DE CÓRDOBA	CÓRDOBA
AGROFORESTAL 2000, S.L.	ZAHARA	CÁDIZ
AGROPECUARIA EL PUERTO S.L.	JAÉN	JAÉN
ALCANOVA, S.L.	ALCAUDETE	JAÉN
ALCUBILLA 2000, S.L.	CASTRO DEL RIO	CÓRDOBA
ALMAZARA ACAPULCO S.L.	TORREDONJIMENO	JAÉN
ALMAZARA CASERÍA DE LA VIRGEN, S.L.	ILLORA	GRANADA
ALMAZARA EL PICÓN S.L.	MADRID	MADRID
ALMAZARA NTRA SRA DEL PUERTO, S.C.A.	ZUFRE	HUELVA
ALMAZARA SAN PABLO S.L.	BAILÉN	JAÉN
ALMAZARAS DE LA SUBBÉTICA, S.L.U.	PRIEGO DE CÓRDOBA	CÓRDOBA
ÁNGEL CAMACHO ALIMENTACIÓN, S.L.	BENALUA DE LAS VILLAS	GRANADA
ASOC. PROD. AGRARIOS SAN SEBASTIÁN, S.C.A.	MORÓN DE LA FRONTERA	SEVILLA
COEPA, S.C.A.	ÉCIJA	SEVILLA
COMPANÍA ALIMENTARIA DEL SUR DE EUROPA, S.A	PALMA DEL RÍO	CÓRDOBA
COOP. DEL CAMPO SAN ANTONIO ABAD, S.C.A.	OBEJO	CÓRDOBA
COOP. NUESTRA SEÑORA DEL REPOSO, S.C.A	BEAS	HUELVA
CORTIJO DE ARCHILLAS, S.L.	CAMBIL	JAÉN
CORTIJO DE SUERTE ALTA, S.L.	MADRID	MADRID
COSENSA COMERCIAL, S.A.	MADRID	MADRID
CRISMONA, S.A.	DOÑA MENCÍA	CÓRDOBA
ECOJAÉN ACEITE ECOLÓGICO S.L.L.	SANTIAGO DE CALATRAVA	JAÉN
EMBOT. MANIPUL. Y COMER. TRES, S.L.	PUERTO DE SANTA MARÍA (EL)	CÁDIZ
EMILIA ALGUACIL GONZÁLEZ	SANTIAGO-PONTONES	JAÉN
EMILIO VALLEJO, S.A.	TORREDONJIMENO	JAÉN
ENVALISUR S.L.	RUTE	CÓRDOBA
FINCA LA REJA, S.L.	LOJA	GRANADA
FRAMOLIVA, S.A.	HUEVAR DEL ALJARAFE	SEVILLA
FRANCISCO JAVIER FERNÁNDEZ OLEA	HUELVA	HUELVA
FUENTES IBÁÑEZ, S.L.	HIGUERA DE CALATRAVA	JAÉN
GLOBAL BIO FOODS, S.L.	EJIDO (EL)	ALMERÍA
GOMEOLIVA, S.A.	PRIEGO DE CÓRDOBA	CÓRDOBA
HACIENDA DEL DUQUE, S.L.	BAENA	CÓRDOBA
HERMEJOR DE LA REINA, S.L.	VILLANUEVA DE LA REINA	JAÉN
HOJIBLANCA S.C.A.	ANTEQUERA	MÁLAGA
ALMAZARAS DE LA SUBBÉTICA, S.L.U.	PRIEGO DE CÓRDOBA	CÓRDOBA
INTERNACIONAL OLIVARERA, S.A.	DOS HERMANAS	SEVILLA
JOSÉ MANRIQUE LORENTE	CAZORLA	JAÉN
JOSÉ ANTONIO ALBA LUQUE	BAENA	CÓRDOBA

ANEXO V CUADRO AMORTIZACION ICO

MESES	FECHA	COM Y GASTOS	INTERESES	AMORTIZACIÓN	PAGO TOTAL	SALDO PENDIENTE
0	01/03/2016	0,00			0,00	35.000,00
1	01/04/2016		180,83	499,07	679,91	34.500,93
2	01/05/2016		178,25	501,65	679,91	33.999,27
3	01/06/2016		175,66	504,24	679,91	33.495,03
4	01/07/2016		173,06	506,85	679,91	32.988,18
5	01/08/2016		170,44	509,47	679,91	32.478,71
6	01/09/2016		167,81	512,10	679,91	31.966,61
7	01/10/2016		165,16	514,75	679,91	31.451,86
8	01/11/2016		162,50	517,41	679,91	30.934,45
9	01/12/2016		159,83	520,08	679,91	30.414,37
10	01/01/2017		157,14	522,77	679,91	29.891,61
11	01/02/2017		154,44	525,47	679,91	29.366,14
12	01/03/2017		151,73	528,18	679,91	28.837,96
13	01/04/2017		149,00	530,91	679,91	28.307,05
14	01/05/2017		146,25	533,65	679,91	27.773,39
15	01/06/2017		143,50	536,41	679,91	27.236,98
16	01/07/2017		140,72	539,18	679,91	26.697,80
17	01/08/2017		137,94	541,97	679,91	26.155,83
18	01/09/2017		135,14	544,77	679,91	25.611,06
19	01/10/2017		132,32	547,58	679,91	25.063,47
20	01/11/2017		129,49	550,41	679,91	24.513,06
21	01/12/2017		126,65	553,26	679,91	23.959,80
22	01/01/2018		123,79	556,12	679,91	23.403,69
23	01/02/2018		120,92	558,99	679,91	22.844,70
24	01/03/2018		118,03	561,88	679,91	22.282,82
25	01/04/2018		115,13	564,78	679,91	21.718,04
26	01/05/2018		112,21	567,70	679,91	21.150,34
27	01/06/2018		109,28	570,63	679,91	20.579,71
28	01/07/2018		106,33	573,58	679,91	20.006,13
29	01/08/2018		103,37	576,54	679,91	19.429,59
30	01/09/2018		100,39	579,52	679,91	18.850,07
31	01/10/2018		97,39	582,52	679,91	18.267,55
32	01/11/2018		94,38	585,53	679,91	17.682,03
33	01/12/2018		91,36	588,55	679,91	17.093,48
34	01/01/2019		88,32	591,59	679,91	16.501,89
35	01/02/2019		85,26	594,65	679,91	15.907,24
36	01/03/2019		82,19	597,72	679,91	15.309,52
37	01/04/2019		79,10	600,81	679,91	14.708,71
38	01/05/2019		76,00	603,91	679,91	14.104,80
39	01/06/2019		72,87	607,03	679,91	13.497,76
40	01/07/2019		69,74	610,17	679,91	12.887,60
41	01/08/2019		66,59	613,32	679,91	12.274,27
42	01/09/2019		63,42	616,49	679,91	11.657,78
43	01/10/2019		60,23	619,68	679,91	11.038,11
44	01/11/2019		57,03	622,88	679,91	10.415,23
45	01/12/2019		53,81	626,10	679,91	9.789,13
46	01/01/2020		50,58	629,33	679,91	9.159,80
47	01/02/2020		47,33	632,58	679,91	8.527,22
48	01/03/2020		44,06	635,85	679,91	7.891,37
49	01/04/2020		40,77	639,14	679,91	7.252,24
50	01/05/2020		37,47	642,44	679,91	6.609,80
51	01/06/2020		34,15	645,76	679,91	5.964,04
52	01/07/2020		30,81	649,09	679,91	5.314,95
53	01/08/2020		27,46	652,45	679,91	4.662,50
54	01/09/2020		24,09	655,82	679,91	4.006,68
55	01/10/2020		20,70	659,21	679,91	3.347,47
56	01/11/2020		17,30	662,61	679,91	2.684,86
57	01/12/2020		13,87	666,04	679,91	2.018,83
58	01/01/2021		10,43	669,48	679,91	1.349,35
59	01/02/2021		6,97	672,94	679,91	676,41
60	01/03/2021		3,49	676,41	679,91	0,00

ANEXO VI ESCENARIO PESIMISTA

VENTAS / INGRESOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
AOVE ECOLOGICO 250ML	unidades	6.000,00	7.000,00	7.500,00	8.500,00	9.500,00
	precio	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84
	ingresos	11.040,00	12.880,00	13.800,00	15.640,00	17.480,00
AOVE ECOLOGICO 500 ML	unidades	11.000,00	12.500,00	13.000,00	14.000,00	15.000,00
	precio	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70
	ingresos	40.700,00	46.250,00	48.100,00	51.800,00	55.500,00
AOVE ECOLOGICO 750 ML	unidades	20.000,00	22.500,00	25.000,00	32.500,00	35.000,00
	precio	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72
	ingresos	94.400,00	106.200,00	118.000,00	153.400,00	165.200,00
AOVE ECOLOGICO 1000 ML	unidades	22.000,00	25.000,00	30.000,00	37.500,00	40.000,00
	precio	6,32	6,32	6,32	6,32	6,32
	ingresos	139.040,00	158.000,00	189.600,00	237.000,00	252.800,00
	ingresos					
TOTAL INGRESOS		285.180,00	323.330,00	369.500,00	457.840,00	490.980,00

Periodo medio de cobro (días)	30
-------------------------------	----

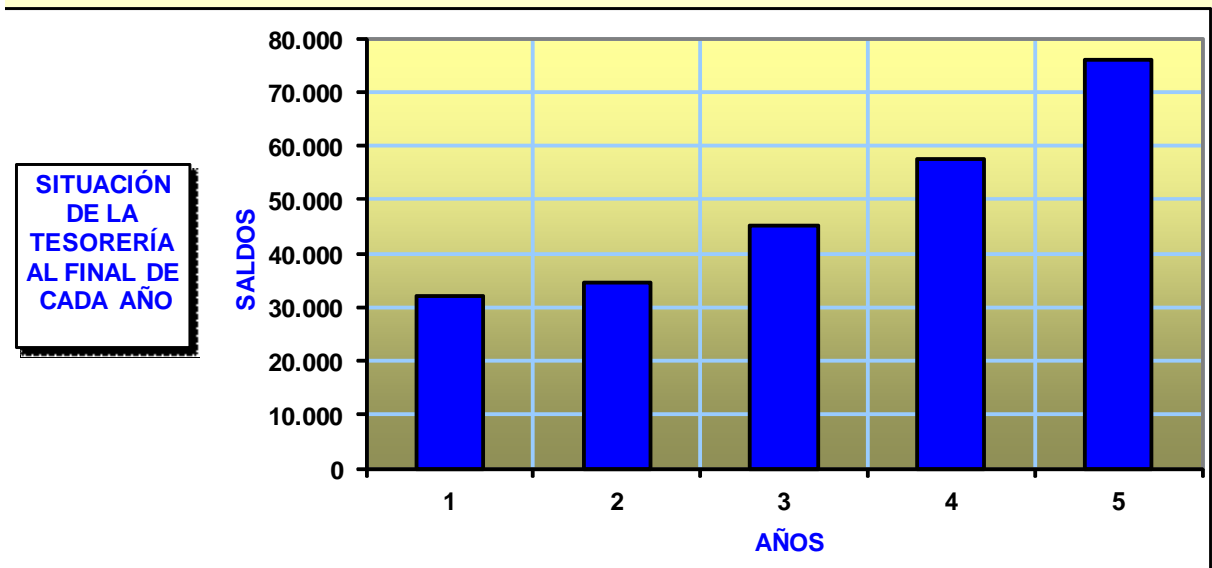
Crédito a clientes		23.439,45	26.575,07	30.369,86	37.630,68	40.354,52
--------------------	--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
AOVE ECOLOGICO 250ML	unidades	6.000,00	7.000,00	7.500,00	8.500,00	9.500,00
	precio	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
	costes	6.600,00	7.700,00	8.250,00	9.350,00	10.450,00
AOVE ECOLOGICO 500 ML	unidades	11.000,00	12.500,00	13.000,00	14.000,00	15.000,00
	precio	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21
	costes	24.310,00	27.625,00	28.730,00	30.940,00	33.150,00
AOVE ECOLOGICO 750 ML	unidades	20.000,00	22.500,00	25.000,00	32.500,00	35.000,00
	precio	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18
	costes	63.600,00	71.550,00	79.500,00	103.350,00	111.300,00
AOVE ECOLOGICO 1000 ML	unidades	22.000,00	25.000,00	30.000,00	37.500,00	40.000,00
	precio	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25
	costes	93.500,00	106.250,00	127.500,00	159.375,00	170.000,00
	costes					
TOTAL COSTES		188.010,00	213.125,00	243.980,00	303.015,00	324.900,00

CUENTA DE RESULTADOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas		285.180,00	323.330,00	369.500,00	457.840,00	490.980,00
Aprovisionamiento		188.010,00	213.125,00	243.980,00	303.015,00	324.900,00
Variación de existencias						
Margen		97.170,00	110.205,00	125.520,00	154.825,00	166.080,00
Gastos de personal		83.520,00	86.894,21	88.632,09	113.005,92	115.266,04
Alquileres						
Otros gastos		6.000,00	6.090,00	6.181,35	6.274,07	6.368,18
EBITDA		7.650,00	17.220,79	30.706,56	35.545,01	44.445,78
Amortizaciones		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
EBIT		6.450,00	16.020,79	29.506,56	34.345,01	43.245,78
Gastos financieros		2.480,00	2.041,81	1.576,45	1.082,24	557,39
BAI		3.970,00	13.978,98	27.930,11	33.262,77	42.688,39
Impuesto sobre beneficios		1.310,10	4.613,06	9.216,93	10.976,71	14.087,17
Resultado		2.659,90	9.365,92	18.713,17	22.286,06	28.601,22

**TESORERÍA AL FINAL DE
CADA AÑO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	40.000,00	32.185,61	34.673,96	45.023,81	57.355,73
+ Beneficio	2.867,60	9.536,92	18.845,20	22.376,69	28.647,90
+ Amortizaciones	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	18.028,36	2.408,29	2.958,70	5.660,89	2.098,56
- Crédito a clientes	23.439,45	3.135,62	3.794,79	7.260,82	2.723,84
- Dividendos	286,76	953,69	1.884,52	2.237,67	2.864,79
- Devoluciones de préstamos	6.184,13	6.567,55	6.974,74	7.407,17	7.866,41
- Inversiones					
- Existencias					
Saldo final	32.185,61	34.673,96	45.023,81	57.355,73	75.847,16



BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortizaciones		1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6.000,00	4.800,00	3.600,00	2.400,00	1.200,00	
Existencias						
Clientes		23.439,45	26.575,07	30.369,86	37.630,68	40.354,52
Tesorería	40.000,00	32.185,61	34.673,96	45.023,81	57.355,73	75.847,16
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	40.000,00	55.625,06	61.249,03	75.393,67	94.986,42	116.201,68
TOTAL ACTIVO	46.000,00	60.425,06	64.849,03	77.793,67	96.186,42	116.201,68
PASIVO						
Recursos propios	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Reservas		2.580,84	11.164,07	28.124,75	48.263,77	74.046,88
Resultados negativos						
Prestamos	35.000,00	28.815,87	22.248,32	15.273,58	7.866,41	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	46.000,00	42.396,71	44.412,39	54.398,33	67.130,18	85.046,88
Proveedores		18.028,36	20.436,64	23.395,34	29.056,23	31.154,79
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		18.028,36	20.436,64	23.395,34	29.056,23	31.154,79
TOTAL PASIVO	46.000,00	60.425,06	64.849,03	77.793,67	96.186,42	116.201,68

ESPANOIL (escenario pesimista)

FLUJO NETO DE EFECTIVO

Año de operación	Ingresos totales	Inversiones para el proyecto				Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
		Egresos totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual	Recup. De cap. De Trab.	
0	285180,00	277530,00	46000,00					-38.350,00
1	323330,00	306109,00						17.221,00
2	369500,00	338793,00						30.707,00
3	457840,00	422294,00						35.546,00
4	490980,00	446534,00						44.446,00

CALCULO DEL VAN, R B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 10%

Año de operación	Costos totales €	Beneficios totales €	Factor de actualización 10,0%	Costos actualizados €	Beneficios actualizados €	Flujo neto de efectivo act. €
0	323.530	285.180	1,000	323.530,00	285.180,00	-38.350,00
1	306.109	323.330	0,909	278.280,91	293.936,36	15.655,45
2	338.793	369.500	0,826	279.994,21	305.371,90	25.377,69
3	422.294	457.840	0,751	317.275,73	343.981,97	26.706,24
4	446.534	490.980	0,683	304.988,73	335.345,95	30.357,22
Total	1.837.260	1.926.830		1.504.069,59	1.563.816,18	59.746,59

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

VAN=	59.746,59	Se acepta
TIR =	45,24%	Se acepta
B/C =	1,04	Se acepta

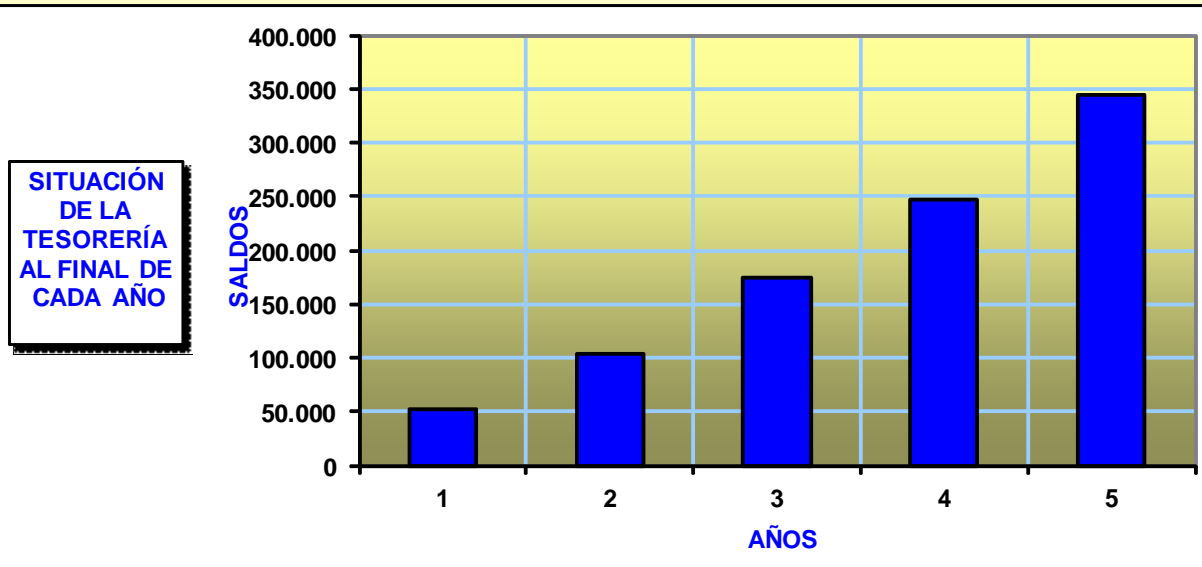
ANEXO VII ESCENARIO OPTIMISTA

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ventas	393.580,00	567.980,00	664.240,00	815.700,00	951.750,00
Aprovisionamiento	258.735,00	373.630,00	436.750,00	537.050,00	627.575,00
Variación de existencias					
Margen	134.845,00	194.350,00	227.490,00	278.650,00	324.175,00
Gastos de personal	83.520,00	86.894,21	88.632,09	135.607,10	138.319,24
Alquileres					
Otros gastos	6.000,00	6.090,00	6.181,35	6.274,07	6.368,18
EBITDA	45.325,00	101.365,79	132.676,56	136.768,83	179.487,58
Amortizaciones	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
EBIT	44.125,00	100.165,79	131.476,56	135.568,83	178.287,58
Gastos financieros	2.170,00	1.786,58	1.379,40	946,96	487,72
BAI	41.955,00	98.379,21	130.097,16	134.621,87	177.799,86
Impuesto sobre beneficios	13.845,15	32.465,14	42.932,06	44.425,22	58.673,95
Resultado	28.109,85	65.914,07	87.165,10	90.196,65	119.125,90

VENTAS / INGRESOS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
AOVE ECOLOGICO 250ML	unidades	10.000,00	11.500,00	13.500,00	15.000,00	17.500,00
	precio	1,84	1,84	1,84	1,84	1,84
	ingresos	18.400,00	21.160,00	24.840,00	27.600,00	32.200,00
AOVE ECOLOGICO 500 ML	unidades	17.000,00	25.000,00	30.000,00	35.000,00	37.500,00
	precio	3,70	3,70	3,70	3,70	3,70
	ingresos	62.900,00	92.500,00	111.000,00	129.500,00	138.750,00
AOVE ECOLOGICO 750 ML	unidades	28.000,00	36.000,00	45.000,00	52.500,00	65.000,00
	precio	4,72	4,72	4,72	4,72	4,72
	ingresos	132.160,00	169.920,00	212.400,00	247.800,00	306.800,00
AOVE ECOLOGICO 1000 ML	unidades	28.500,00	45.000,00	50.000,00	65.000,00	75.000,00
	precio	6,32	6,32	6,32	6,32	6,32
	ingresos	180.120,00	284.400,00	316.000,00	410.800,00	474.000,00
	ingresos					
TOTAL INGRESOS		393.580,00	567.980,00	664.240,00	815.700,00	951.750,00
Periodo medio de cobro (días)		30				
Crédito a clientes		32.349,04	46.683,29	54.595,07	67.043,84	78.226,03
COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
AOVE ECOLOGICO 250ML	unidades	10.000,00	11.500,00	13.500,00	15.000,00	17.500,00
	precio	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10
	costes	11.000,00	12.650,00	14.850,00	16.500,00	19.250,00
AOVE ECOLOGICO 500 ML	unidades	17.000,00	25.000,00	30.000,00	35.000,00	37.500,00
	precio	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21
	costes	37.570,00	55.250,00	66.300,00	77.350,00	82.875,00
AOVE ECOLOGICO 750 ML	unidades	28.000,00	36.000,00	45.000,00	52.500,00	65.000,00
	precio	3,18	3,18	3,18	3,18	3,18
	costes	89.040,00	114.480,00	143.100,00	166.950,00	206.700,00
AOVE ECOLOGICO 1000 ML	unidades	28.500,00	45.000,00	50.000,00	65.000,00	75.000,00
	precio	4,25	4,25	4,25	4,25	4,25
	costes	121.125,00	191.250,00	212.500,00	276.250,00	318.750,00
	costes					
TOTAL COSTES		258.735,00	373.630,00	436.750,00	537.050,00	627.575,00

**TESORERÍA AL FINAL DE
CADA AÑO**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	40.000,00	52.775,90	103.414,09	174.228,77	246.367,63
+ Beneficio	28.109,85	65.914,07	87.165,10	90.196,65	119.125,90
+ Amortizaciones	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	24.810,21	11.017,33	6.052,60	9.617,81	8.680,48
- Crédito a clientes	32.349,04	14.334,25	7.911,78	12.448,77	11.182,19
- Dividendos	2.810,99	6.591,41	8.716,51	9.019,67	11.912,59
- Devoluciones de préstamos	6.184,13	6.567,55	6.974,74	7.407,17	7.866,41
- Inversiones					
- Existencias					
Saldo final	52.775,90	103.414,09	174.228,77	246.367,63	344.412,81



BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Amortizaciones		1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	6.000,00	4.800,00	3.600,00	2.400,00	1.200,00	
Existencias						
Clientes		32.349,04	46.683,29	54.595,07	67.043,84	78.226,03
Tesorería	40.000,00	52.775,90	103.414,09	174.228,77	246.367,63	344.412,81
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	40.000,00	85.124,94	150.097,38	228.823,84	313.411,46	422.638,84
TOTAL ACTIVO	46.000,00	89.924,94	153.697,38	231.223,84	314.611,46	422.638,84
PASIVO						
Recursos propios	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00
Reservas		25.298,87	84.621,53	163.070,12	244.247,10	351.460,42
Resultados negativos						
Prestamos	35.000,00	28.815,87	22.248,32	15.273,58	7.866,41	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	46.000,00	65.114,73	117.869,85	189.343,70	263.113,52	362.460,42
Proveedores		24.810,21	35.827,53	41.880,14	51.497,95	60.178,42
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE		24.810,21	35.827,53	41.880,14	51.497,95	60.178,42
TOTAL PASIVO	46.000,00	89.924,94	153.697,38	231.223,84	314.611,46	422.638,84

ESPANOIL (escenario optimista)

FLUJO NETO DE EFECTIVO

Año de operación	Ingresos totales	Inversiones para el proyecto				Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo
		Egresos totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual	Recup. De cap. De Trab.	
0	393580,00	348255,00	46000,00					-675,00
1	567980,00	466614,00						101.366,00
2	664240,00	531563,00						132.677,00
3	815700,00	678931,00						136.769,00
4	951750,00	772262,00						179.488,00

CALCULO DEL VAN, R/B/C Y TIR CON UNA TASA DE DESCUENTO DEL 10%

Año de operación	Costos totales €	Beneficios totales €	Factor de actualización 10,0%	Costos actualizados €	Beneficios actualizados €	Flujo neto de efectivo act. €
0	394.255	393.580	1,000	394.255,00	393.580,00	-675,00
1	466.614	567.980	0,909	424.194,55	516.345,45	92.150,91
2	531.563	664.240	0,826	439.308,26	548.958,68	109.650,41
3	678.931	815.700	0,751	510.090,91	612.847,48	102.756,57
4	772.262	951.750	0,683	527.465,34	650.058,06	122.592,72
Total	2.843.625	3.393.250		2.295.314,06	2.721.789,67	426.475,62

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

VAN=	426.475,62	Se acepta
TIR =	13670,76%	Se acepta
B/C =	1,19	Se acepta