



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

**DISEÑO, VALIDACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO DE UNA MARCA DEDICADA A
LA EXPORTACIÓN Y EMPAQUETADO DE
SUPERALIMENTOS PERUANOS**

MEMORIA DESCRIPTIVA

AUTOR: IGNACIO JAVIER MORENO ROCHE

TUTOR: ALICIA RABADÁN LORENZO

Curso Académico: 2019-20

AGRADECIMIENTOS

Quiero aprovechar la oportunidad para agradecer a todas las personas que me han apoyado en la realización de este trabajo.

En especial, a mi tutora, Alicia, este TFG es también tuyo, sin ti nunca hubiese visto la luz. Es un orgullo trabajar con gente tan brillante, gracias por darme la fuerza para completar este proyecto y por depositar tu confianza en mí.

También a mi jefe en la empresa Organic Boosting, Borja, gracias por abrirme las puertas de tu proyecto emprendedor y enseñarme tanto día tras día.

Por último, agradecer a mi familia, en especial a mi madre, por aguantar mis momentos de debilidad y apoyarme siempre.

No me olvido de mi compañero Carlos, quien me ha echado una mano con cualquier duda que le planteaba, ni de mi pareja Victoria, gracias por estar a mi lado y ayudarme siempre.

RESUMEN

Ubicado dentro de la plataforma de la start-up Organic Boosting dedicada a la Exportación y Distribución automatizada de productos ecológicos a supermercados de todo el mundo desde 2017, el presente Trabajo de Fin de Grado trata sobre el estudio de la viabilidad económica-financiera y el Plan de Negocio para el envasado propio de superalimentos peruanos destinados a la venta en supermercados de países de la península Arábiga y a comercializar bajo una nueva marca de alimentación ecológica “Nature Product”.

Por tanto, el propósito perseguido es analizar la ampliación del catálogo de productos ofrecidos actualmente por la compañía, mediante dicha categoría de superalimentos y su posterior venta en los países pertenecientes al Comité de Cooperación del Golfo (CCG).

Esta idea surge al detectar una necesidad real y apremiante en el mercado. Los países del Golfo Árabe necesitan importar más del 80% de los alimentos que consumen. Además, la alimentación saludable y ecológica está cada vez más demandada debido a la mayor concienciación de la población respecto al cuidado del medio ambiente y de la propia salud y bienestar. *

Este proyecto tiene como objetivo, cubrir de la forma más deseable (humanamente hablando), viable (en términos financieros) y factible (tecnológicamente considerada) la necesidad detectada, facilitando el *customer journey* a todas aquellas personas que quieran optar por una alimentación más saludable y medioambientalmente sostenible. Se presenta una propuesta de packaging eficiente, *eco-friendly* y alienada con la estrategia competitiva de este tipo de productos que ayude a la introducción de los superalimentos peruanos.

Para este fin, se ha concebido una metodología propia basada en técnicas innovadoras existentes con reconocidos y exitosos resultados, que facilitan el estudio, ideación, validación y en su caso, la creación de un potente y sólido modelo de negocio y acorde a los ODS de la Agenda 2030.

Palabras clave: Superalimentos, sostenibilidad, innovación.

RESUM

Ubicat dins la plataforma de la start-up Organic Boosting dedicada a l'exportació i distribució automatitzada de productes ecològics a supermercats de tot el món que va començar en 2017, el present Treball de Fi de Grau tracta sobre l'estudi de la viabilitat econòmica-financera i el Pla de Negoci per l'envasat propi de superaliments peruans destinats a la venda en supermercats de països de la península Aràbiga i a comercialitzar sota una nova marca d'alimentació ecològica.

Per tant, el propòsit perseguit és analitzar l'ampliació del catàleg de productes oferits actualment per la companyia, mitjançant la categoria de superaliments i la venda en els països del Comitè de Cooperació del Golf (CCG).

Aquesta idea sorgeix al detectar una necessitat real i urgent en el mercat. Els països del golf Aràbic necesiten importar més del 80% dels aliments que consumeixen. A més a més, l'alimentació saludable i ecològica està cada vegada més demandada degut a la major conscienciació de la població respecte a la cura del medi ambient i de la pròpia salut i benestar.

Este projecte té com a objectiu, cubrir de la forma més desitjable (humanament parlant), viable (en termes financers) i factible (tecnològicament considerada) la necessitat detectada, facilitant el *customer journey* a totes aquelles persones que vullguen optar per una alimentació més saludable i medi ambientalment sostenible. Es presenta una proposta de packaging eficient i eco-friendly i alineat amb l'estratègia competitiva d'aquest tipus de productes que ajude a la introducció dels superaliments peruans.

Per a aquesta finalitat, s'ha concebut una metodologia pròpia basada en tècniques innovadores existents amb reconeguts i reeixits resultats, que faciliten l'estudi, ideació, validació i en el seu cas, la creació d'un potent i sòlid model de negoci i acord amb els ODS de l'Agenda 2030.

Paraules clau: Superaliments, sostenibilitat, innovación.

ABSTRACT

Located within the platform of the start-up Organic Boosting focused on automate the exportation and distribution process of organic products to supermarkets all over the world since 2017, this Final Degree Project deals with the study of the economic-financial viability and the Business Plan for the own packing of Peruvian superfoods for sale in supermarkets in countries of the Arabian Peninsula and marketed under a new brand of organic food “Nature Product”.

Therefore, the purpose pursued is to analyse the expansion of the catalogue of products currently offered by the company, with this category of superfoods and the sale in the countries of the Gulf Cooperation Committee (CCG).

The idea arises from the detection of a real and urgent necessity in the market. The Arabian Gulf countries need to import more than 80% of all the foods they consume. In addition, the healthy and ecological food sector is getting more demanded due to the strong sensibilisation of the people, that are willing to take care of the environment and their own health.

This project aims to cover in the most desirable way (humanly speaking), viable (in economic terms) and feasible (technologically) the detected necessity, facilitating the customer journey for all those people who would like to choose a healthier diet and environmentally sustainable. A more efficient packaging is presented, eco-friendly and aligned with the competitive strategy of this kind of products that helps with in the introduction of some Peruvian superfoods.

For that purpose, it has been designed an own methodology based of innovative tools already existent and with successful results that eases the creation of a powerful and solid business model according to the ODS Agenda 2030.

Key words: Superfoods, sustainability, innovation.

Índice General

DOCUMENTO 1: MEMORIA DESCRIPTIVA

DOCUMENTO 2: ANEXO I. ENTREVISTA

DOCUMENTO 3: ANEXO II. PRESUPUESTO DE LA MÁQUINA DE ENVASADO Y BOBINAS DE PAPEL

DOCUMENTO 4: ANEXO III. MAQUINARIA NECESARIA

DOCUMENTO 5: ANEXO IV. FACTORES QUE AFECTAN AL CONSUMO DE SUPERALIMENTOS

DOCUMENTO 6: PLANO I. ALZADO DE LA MÁQUINA DE ENVASADO

Índice de la memoria descriptiva

Capítulo 1. Definición del modelo de negocio y justificación.	11
1.1 Organic Boosting (O.B.)	11
1.2 Estado del Arte.	12
1.3 Fases de la definición.	15
1.3.1 Necesidad de innovación. Herramientas o técnicas de innovación y creatividad.	15
1.3.2 Generación de ideas.	17
1.3.3 Definición del Modelo de Negocio.	21
1.3.4 Conclusiones.	23
1.4 Las start-ups y el emprendimiento en la Comunidad Valenciana y en España.	24
1.5 Superalimentos	24
1.5.1 Definición	24
1.5.2 Evolución del mercado de los superalimentos.	25
1.5.3 Agricultura peruana	25
1.6 Agricultura ecológica.	26
1.6.1 Definición	26
1.6.2 Mercado ecológico en Oriente Medio	26
Capítulo 2. Análisis del entorno. análisis interno.	27
2.1 Análisis PESTEL	27
2.1.1 Factores políticos.	27
2.1.2 Factores económicos.	29
2.1.3 Factores Sociales	29
2.1.4 Factores tecnológicos.	31
2.1.5 Factores Ecológicos	32
2.1.6 Factores Legales	33
2.2 Las 5 fuerzas de Porter.	33
2.2.1 Poder de negociación de los clientes	33
2.2.2 Poder de negociación con los proveedores	34
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	34
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.	35
2.2.5 Competencia del mercado	35
2.3 Océanos azules.	37
2.4.- Análisis interno. Organic Boosting.	38

3. Plan Estratégico.....	39
3.1. Misión, Visión y Valores	39
3.2 Estrategia corporativa. Matriz de Ansoff.	40
3.3 Estrategia competitiva. Posicionamiento estratégico.....	41
3.3.1 El Reloj Estratégico.....	41
3.3.2 Océanos azules.....	42
3.4 Objetivos estratégicos.....	43
3.5 Análisis DAFO.	43
3.6 Escenarios.....	45
Capítulo 4. Validación e implementación del producto.....	46
4.1 Estudio de mercado de los superalimentos.....	46
4.2 Validación. Lean Start-up.	46
4.3 Implementación. Metodologías Ágiles.....	47
4.3.1 Scrum.....	47
5. Plan de Marketing.	48
5.1 Público objetivo: Buyer persona y segmentación.....	48
5.1.1 Segmentación.....	49
5.1.2 Análisis del público objetivo: Buyer persona	49
5.2 Marketing Mix.....	51
5.2.1 Estrategia de producto.....	51
5.2.2 Estrategia de precio.....	57
5.2.3 Estrategia de distribución.....	58
5.2.4 Estrategia de promoción.	59
5.3 Inbound marketing.....	62
5.4 Marketing de última generación.....	63
6. Plan de Recursos Humanos.....	64
6.1 Forma jurídica	64
6.2 Descripción de las Áreas y Puestos de Trabajo	65
6.2.1 Operario de almacén.....	65
6.2.2 Ingeniero Industrial	66
6.2.3 CEO	67
6.3 Organigrama.....	67
6.4 Reclutamiento y selección	68
6.5 Política retributiva.....	68

6.6 Motivación o implicación.....	69
6.6.1 Seguridad.....	69
6.6.2 Condiciones de trabajo	69
6.6.3 Formación.....	69
6.6.4 Comunicación Personal e ideas de mejora	70
6.6.5 Cuidar los factores de desmotivación	70
6.7 Dirección y Evaluación de Competencias.....	70
6.8 Cultura empresarial.....	71
6.9 Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	71
7. Plan de operaciones	71
7.1 Localización	71
7.2 Distribución en planta	72
7.3 Productos finales.....	73
7.4 Definición de procesos y operaciones.....	73
7.4.1. Máquina de envasado	74
7.4.2. Paletización	74
7.5 Aprovisionamiento y planificación de la demanda	75
7.5.1 Relaciones comerciales entre Perú y España	76
7.5.2. FIFO (First in, first out)	76
7.6 Incoterms	76
Capítulo 8. Plan Financiero.....	77
8.1 Plan de Inversión Inicial.....	78
8.2 Necesidades de financiación y Ayudas.....	79
8.3 Flujo de caja año 0.....	80
8.4 Balance previsional.....	80
8.5 Cuenta de resultados	81
CAPÍTULO 9. Calendario de ejecución.....	81
CAPÍTULO 10. Conclusiones generales, valoración.....	83
Bibliografía y Webgrafía	85

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Estado del arte actual. Fuente: Elaboración propia modificado Icemd.</i>	12
<i>Ilustración 2. Fases para la innovación de una empresa. Fuente: Elaboración propia.</i>	15
<i>Ilustración 3. Design Thinking. Fuente: Elaboración propia.</i>	21
<i>Ilustración 4. Canvas business model Fuente: Elaboración propia</i>	23
<i>Ilustración 5. Mapa del conflicto en Yemen Fuente: Wikipedia</i>	28
<i>Ilustración 6. 5 fuerzas de Porter Fuente: Wikipedia</i>	33
<i>Ilustración 7. Página web de Naturya Fuente: Naturya</i>	36
<i>Ilustración 8. Página web Iswari Fuente: Iswari.com</i>	36
<i>Ilustración 9. Página web La Finestra Sul Cielo Fuente: La Finestra Sul Cielo</i>	37
<i>Ilustración 10. El reloj estratégico Fuente: studocu.com.</i>	42
<i>Ilustración 11. Tablero de Trello para Scrum. Fuente: Elaboración propia</i>	48
<i>Ilustración 12. Buyer persona directo, jefe de Importación. Fuente: Elaboración propia</i>	50
<i>Ilustración 13. Buyer persona indirecto, empleado bancario. Fuente: Elaboración propia</i>	51
<i>Ilustración 14. Matriz BCG. Fuente: Emprende Pyme</i>	52
<i>Ilustración 15. Pack de 250g de chía en papel extrafuerte. Fuente: Elaboración propia</i>	56
<i>Ilustración 16. Logo Nature Product. Fuente: Nature Product Trading.</i>	57
<i>Ilustración 17. Las 4 Es de Graves. Fuente: Eco-Pepper</i>	63
<i>Ilustración 18. Organigrama.</i>	68
<i>Ilustración 19. Localización nave industrial Fuente: Google Maps</i>	71
<i>Ilustración 20. Distribución en planta. Fuente: Elaboración propia.</i>	72
<i>Ilustración 21. Procesos para el empaquetado Fuente: Elaboración</i>	74
<i>Ilustración 22. Paletización 250g. Fuente: Quick Pallet Maker.</i>	75
<i>Ilustración 23. Paletización 500g. Fuente: Quick Pallet Maker.</i>	75
<i>Ilustración 24. Paletización 1kg. Fuente: Quick Pallet Maker.</i>	75
<i>Ilustración 25. Términos internacionales de comercio. Fuente: vicentferrer.com</i>	77
<i>Ilustración 26. Diagrama de Gantt, calendario de ejecución. Fuente: Elaboración propia</i>	82

Índice de gráficos

<i>Gráfico 1. Evolución del PIB de Arabia Saudita Fuente: FMI, 2016</i>	29
<i>Gráfico 2. Pirámide poblacional Arabia Saudita Fuente: PopulationPyramid.net</i>	30
<i>Gráfico 3. Porcentaje de obesidad en los países del GCC. Fuente: Health Care in Gulf Cooperation Council Countries: A Review of Challenges and Opportunities</i>	31
<i>Gráfico 4. Blue Ocean Strategy. Fuente: Elaboración propia</i>	38

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Análisis del problema inicial. Fuente:Elaboración propia</i>	16
<i>Tabla 2. SCAMPER. Fuente: Elaboración propia</i>	18
<i>Tabla 3. Matriz de Descubrimiento I. Fuente: Elaboración propia.</i>	19
<i>Tabla 4. Matriz de descubrimiento II. Fuente: Elaboración propia</i>	20
<i>Tabla 5. Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia</i>	41
<i>Tabla 6. Escenarios Fuente: Elaboración propia</i>	46
<i>Tabla 7. Porcentaje en peso de cada producto. Fuente: Elaboración propia</i>	56
<i>Tabla 8. Cuadro de precios y márgenes de cada producto. Fuente: Elaboración propia</i>	58
<i>Tabla 9. Coste de salarios. Fuente: Elaboración propia.</i>	69
<i>Tabla 10. Necesidades de espacio en el almacén. Fuente: Elaboración propia.</i>	72
<i>Tabla 11. Productos finales comercializados Fuente: Elaboración propia</i>	73

<i>Tabla 12. Paletización</i>	<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	75
<i>Tabla 13. Datos que cumplimentar.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia</i>	78
<i>Tabla 14. Plan de inversiones.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	78
<i>Tabla 15. Plan de compras año 0, Perú.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	78
<i>Tabla 16. Hipótesis del préstamo.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	79
<i>Tabla 17. Coste demanda financiera.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	79
<i>Tabla 18. Flujo de caja año 0.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia</i>	79
<i>Tabla 19. Activo y pasivo en los primeros cuatro años.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia</i>	80
<i>Tabla 20. Cuenta de resultados.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	81
<i>Tabla 21. Ratios y Fondo de Maniobra.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia.</i>	81
<i>Tabla 22. Tareas del calendario de ejecución.</i>	<i>Fuente: Elaboración propia</i>	83

CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y JUSTIFICACIÓN.

Las primeras civilizaciones andinas fueron pioneras en dominar la agricultura en América del Sur. Para sobrevivir a las duras condiciones climáticas existentes a 3.000 metros de altitud, debieron seleccionar los alimentos que les permitieran nutrirse de una manera óptima. Actualmente, muchos de estos productos de origen vegetal están siendo muy apreciados, por su elevado valor nutricional y variedad de aminoácidos y vitaminas.

Muchas de estas antiguas sociedades se asentaron en lo que hoy en día es Perú, un país considerado megadiverso, el cual dispone de 84 de las 104 zonas habitables existentes en el mundo y posee la mayor diversidad de plantas de propiedades medicinales conocidas.

Lo que se persigue con este trabajo es introducir este tipo de alimentos contactando directamente con proveedores peruanos y realizando el envasado en nuestro almacén. Una vez llegados a este punto los productos se venderán en el marketplace de la empresa Organic Boosting.

En la primera etapa del proyecto, se plantea el objetivo de introducir los siguientes alimentos: quinua, chía, maca, kiwicha, lúcuma y camu-camu, debido a sus elevadas cualidades nutricionales avaladas por instituciones como la OMS (Organización Mundial de la Salud). Algunos de estos alimentos son utilizados por la NASA, que los emplea para la alimentación de sus astronautas en viajes espaciales debido también a su elevada caducidad.

Además de los productos peruanos mencionados, aprovechando el sistema de envasado que se plantee para éstos, se procederá a empaquetar en las instalaciones de Organic Boosting algunas de las referencias que actualmente son empaquetadas a través de una empresa en Barcelona. En total son cinco productos los que se adquirirán a granel a un importador de alimentos.

Este proyecto se integrará dentro de la start-up Organic Boosting, lo que facilitará una amplia red de clientes en Oriente Medio, además de un software potente que simplifique las ventas online tal y como se detalla a continuación.

1.1 Organic Boosting (O.B.)

Organic Boosting es la start-up en la que he realizado las prácticas de empresa correspondientes a mi grado en Ingeniería en Tecnologías Industriales y hacia la que va enfocado este TFG. Constituida en 2017 e integrada por un equipo de siete personas, tiene como misión ser una revolucionaria plataforma de exportación automatizada de productos ecológicos, relacionando al productor directamente con los supermercados de todo el mundo mediante un Marketplace intuitivo con productos de alimentación ecológica relacionados con verduras, harinas, cereales, mieles, cremas o bebidas refrescantes. En ella, los compradores, principalmente grandes cadenas de supermercados y tiendas especialmente dedicadas a la alimentación saludable, pueden confeccionar pallets con los productos de una misma marca, optimizando al máximo los envíos, reduciendo la cadena de suministro del supermercado y eliminando los arduos trámites de exportación. Todos los pallets formados se envían a través de contenedores marítimos de 20 ó 40 pies, ahorrando gran cantidad de tiempo y dinero a los clientes, ya que desde la web se puede organizar la distribución de los pallets y contenedores. Esta forma de operar reduce en gran medida los trámites aduaneros tanto a proveedores como

a clientes, reduce el riesgo de error en la exportación y maximiza la eficiencia tanto de pallets como de contenedores reduciendo el coste unitario de los envíos.

La empresa es responsable de la mercancía desde que llega a su almacén en Picassent (Valencia) hasta que llega al puerto de destino, lo que corresponde al incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight). Nuestro transitario, el Grupo Caliche, se encarga del transporte desde el almacén hasta el puerto, de los trámites aduaneros y de contactar con la naviera que transportará nuestro contenedor.

1.2 Estado del Arte.

En la Ilustración siguiente se pueden ver una selección de las metodologías más trascendentes y existentes en la actualidad, clasificadas en función de las distintas fases en las que se divide el desarrollo de un proceso de innovación. La gran mayoría son metodologías y teorías aportadas al estado del arte en las últimas décadas y cuentan con pocos años de aplicación. Sin embargo, cuentan con un respaldo tanto teórico como práctico muy contrastado, por lo que están ampliamente validadas por en todo tipo de organizaciones y en cualquier geografía del planeta.

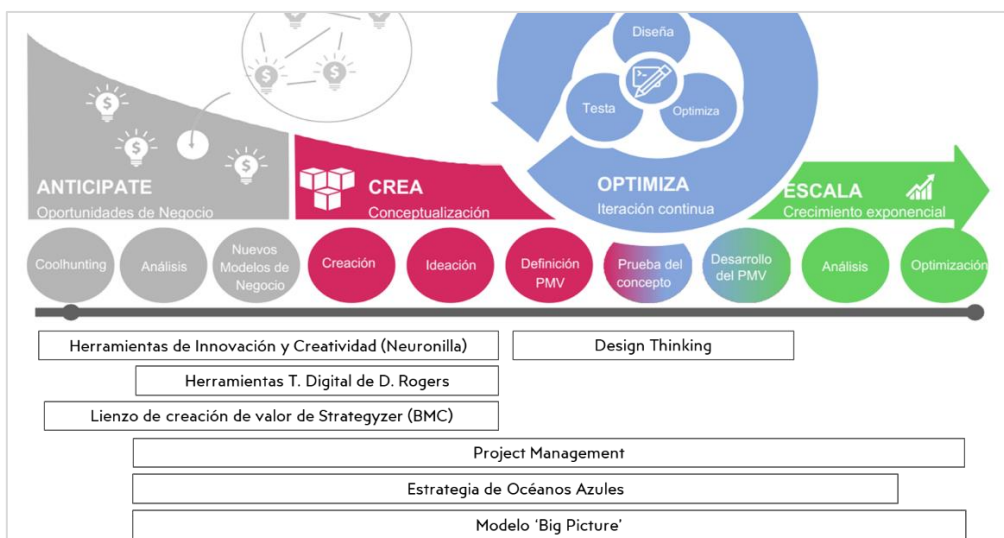


Ilustración 1. Estado del arte actual. Fuente: Elaboración propia modificado Icemd.

Estrategia de océanos azules: Obra de Renée Mauborgne y W. Chan Kim, profesores de la escuela de negocios INSEAD, publicado en 2005. Es empleada por empresas como Ralph Lauren, BMW o Nintendo.

Design Thinking: Herramienta para la innovación continua que tiene origen en la universidad de Stanford y fue empleada por primera vez con fines lucrativos por IDEO, una consultora especializada en el diseño y la innovación.

Herramientas de innovación y creatividad: Son una serie de metodologías que nos facilitan la generación de ideas que rompan con lo establecido para nuestro proyecto. Estudios neurológicos admiten que fomentan la actitud proactiva, y los pensamientos de abundancia y oportunidad.

Transformación digital de Rodgers: En su obra “The digital transformation playbook” define los nuevos pilares en los que debe asentarse la estrategia de una empresa, basándose en los cambios que se dan en un determinado sector y en la tecnología empleada por los consumidores. David Rodgers es profesor en la Universidad de Negocios de Columbia.

Generación de modelos de negocio de Strategyzer: Se trata del Business Model Canvas mundialmente conocido y propuesto por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”. Actualmente se utiliza en todas las escuelas de negocios y prácticamente la totalidad de las empresas para describir el modelo de negocio.

Lean Start-Up: Es una obra de Eric Rise, socio fundador de la empresa de realidad virtual IMVU, basada en un ciclo de prototipado y obtención de información por parte de los clientes para ir continuamente mejorando un producto. Está ampliamente influenciado por la metodología Lean Manufacturing o de producción apretada.

Metodologías Ágiles: Fueron creadas por 17 profesionales del software de potentes empresas de EE. UU en el año 2001. En una reunión convocada por Kent Beck, se estipularon las bases de esta nueva metodología, para el nuevo desarrollo de software. En la actualidad, más del 70% de las grandes empresas en España utilizan Metodologías Ágiles para mejorar de forma constante sus productos o servicios.

The Big Picture: Es un método holístico y cíclico ideado por el profesor Hans Lercher que sirve como motor de innovación para las compañías. En él se presentan las diferentes etapas y tomas de decisión necesarias para llevar a cabo proyectos tanto altamente innovadores como pequeños cambios en el producto ofertado.

Basándonos en la estructura cíclica y de etapas presentada en The Big Picture *creamos el siguiente modelo* que fue el utilizado en este trabajo para llevar a cabo el proceso de innovación.

En el modelo, se diferencian etapas de innovación (círculos) y las puertas de decisión (rombos). En las primeras, un equipo de expertos con la ayuda o no de la dirección realizan una actividad en favor con la innovación del problema planteado. En las puertas, la dirección con o sin la ayuda de los expertos debe decidir si avanzar, retroceder o tumbar definitivamente el proceso de innovación.

La primera fase es la definición del modelo de negocio y cuenta con las siguientes etapas:

- **Necesidad de innovación:** Es la detección de un problema al que queremos darle una solución o mejorar las existentes. También puede tratarse de un proceso al que se le puede dar otro enfoque que aumente la rentabilidad de nuestra compañía.
- **Generación de ideas:** Su propio nombre lo indica, es la búsqueda de nuevas formas de solucionar el problema o una combinación de ideas existentes que se adecuen a nuestra necesidad de innovación. Existen múltiples métodos que pueden aumentar nuestra creatividad y empatía, que son las capacidades que empleadas correctamente darán lugar a las mejores ideas.
- **Análisis del macroentorno:** Esta etapa se realiza simultáneamente a la anterior. Pues además de creatividad, el equipo de expertos debe tener conocimiento de las diferentes alternativas disponibles hoy en día para no realizar trabajo en vano. Se estudia la competencia del sector y el mercado objetivo. Estos estudios se tienen

presentes a lo largo de todo el proceso, pues siempre debemos tener en cuenta que el objetivo de este proceso cíclico es la mejora de lo que ya existe.

- **Definición del modelo:** Tras la valoración de las soluciones proporcionadas hasta el momento, la dirección de nuestra empresa debe decidir cuáles tienen o no proyección. Con las posibles soluciones aceptadas, el comité de expertos desarrollará un modelo de negocio global y completo. Esta etapa termina con la presentación de un Business Model Canvas que aglutina de forma esquemática el nuevo modelo.
- **Concreción del modelo:** Nos centramos en la propuesta de Océanos Azules de innovación en valor. Nuestra solución no tiene por qué ser la más atractiva o la mejor técnicamente hablando. El verdadero secreto de la innovación en valor es dar con la manera más eficiente de solucionar el problema de un grupo de personas y, para ello debemos ser muy específicos respecto al problema planteado y centrarnos única y exclusivamente en este.

La segunda fase es la **validación** de la innovación que hemos creado. Solo consta de una etapa:

- **Validación:** Para validar un producto o proceso debemos preguntar a aquellas personas hacia las que va dirigida dicha mejora. Este suele ser el punto más crítico en el proceso de innovación. El arte de preguntar y de saber escuchar es indispensable para averiguar las carencias, excesos o aciertos del producto que hemos desarrollado.

Por último, está la fase de implementación que consta de las dos últimas etapas del ciclo:

- **Implementación y plan de marketing:** La implementación es el método de trabajo mediante el cual haremos el seguimiento de la innovación y todos sus procesos. Actualmente los que más se emplean son las Metodologías Ágiles, basadas en la mejora continua. Con respecto al plan de marketing, cabe destacar su importancia, pues es la estrategia de captación y fidelización de clientes. Un buen plan de marketing dará a conocer el producto y acompañará a los clientes hasta la compra final.
- **Lanzamiento al mercado:** Esta última etapa, podría formar parte de la validación y la implementación. Desde que lanzamos al mercado nuestro primer prototipo de “prueba”, se analizan, estudian y contrastan las opiniones de los clientes para alcanzar poco a poco un producto más deseado. Siempre pondremos en primer lugar a los consumidores.

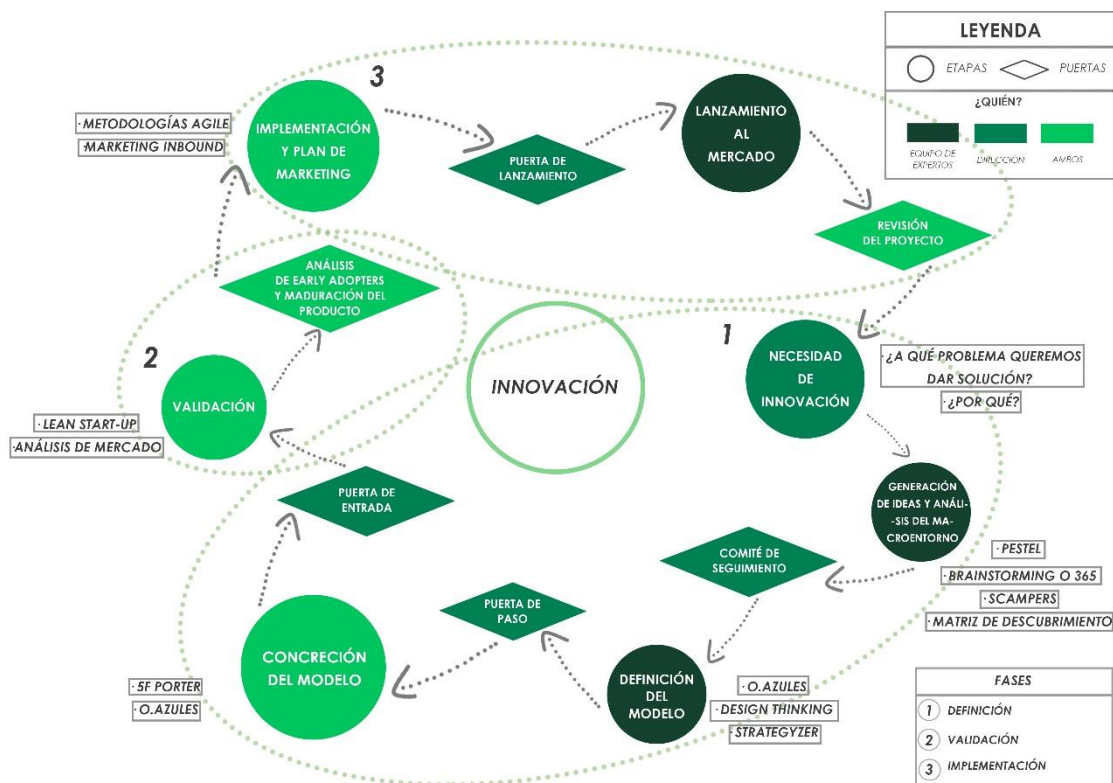


Ilustración 2. Fases para la innovación de una empresa. Fuente: Elaboración propia.

1.3 Fases de la definición.

Para comenzar, se describirá el proceso que se ha seguido hasta la obtención del producto final a desarrollar. El principal beneficio de las metodologías utilizadas es que ponen como elemento central al cliente y no al producto, por lo que existen más posibilidades de terminar con un producto que agrade y cubra una necesidad o deseo preexistente de la población, en contraposición al tradicional método de definición de nuevos negocios basado casi exclusivamente en la intuición y experiencia de los managers de las empresas. Para ello, es fundamental empatizar con el consumidor final, conocer sus deseos e impulsos, y afrontar el problema desde su perspectiva. Respondería a las preguntas ¿qué hacer y por qué? ¿Existe realmente la necesidad detectada?

1.3.1 Necesidad de innovación. Herramientas o técnicas de innovación y creatividad.

El objetivo de esta etapa es ubicar el problema y obtener múltiples posibles soluciones que sean creativas, no basadas en lo que ya existe actualmente. Con ello, daremos una primera aproximación acerca del sistema que queremos crear.

En la primera fase del proceso, *definimos y detectamos cuál es el problema* al que le queremos dar una solución. La primera herramienta que he diseñado ha sido un mix de la **Técnica QPDCC, Reformulación de Problemas y el Arte de Preguntar.**

<p><i>El problema es:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las importaciones de gran cantidad de productos ultra procesados, azucarados y con exceso de grasas saturadas (grasientos) que forman parte de la alimentación en los países del Golfo Árabe. Y que elevan cada año los casos de enfermedades como la diabetes, la hipertensión, la obesidad o el cáncer de páncreas. - Carencia de productos alternativos saludables a un precio moderado. - Aumento de los plásticos de un solo uso. - Precio y transporte asociado al empaquetado. - Desconocimiento gastronómico fuera de sus fronteras.
<p><i>¿Qué queremos conseguir?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concienciar a la población de los beneficios de un estilo de vida saludable. - Ofrecer alternativas para llevar dietas saludables. - Concienciar acerca de la contaminación de plásticos en nuestro planeta. - Nuevo estilo de vida menos sedentario para la población joven y adulta. - Mejora de la calidad de vida de las personas mayores.
<p><i>¿Cómo verán los otros que lo hemos conseguido?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor presencia de productos con gran aporte nutricional en los lineales de los supermercados. - Disminución en las ventas de productos ultra procesados, azucarados y grasientos (chocolatinas, fritos, cereales azucarados). - Eliminación de envoltorios de plástico. - Disminución de la obesidad, en especial de la población infantil, influenciada por la dieta de sus progenitores. - Invertir la tendencia positiva respecto al número de enfermedades relacionadas con una dieta basada en productos azucarados y grasientos - A medio plazo se crearán bares y restaurantes Bio.
<p><i>¿Qué dificultades debemos sortear?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Costumbres arraigadas en estos países. Ej. consumo excesivo de arroz y pollo. - Introducir stock en nuestro negocio, debemos adecuarnos a una demanda. - Gestión de nuestro proceso de envasado. - Desconocimiento del consumidor árabe de este tipo de alimentos y sus beneficios para su salud. - Lenta implementación de este estilo de vida.
<p><i>¿Qué limitaciones aceptamos?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - No controlamos los precios de compra (estacionalidad). - Envíos marítimos lentos.
<p><i>Si pudiéramos sortear todas las leyes físicas y químicas. ¿Cómo nos gustaría resolverlo?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a webcams y volumen de ventas de cada referencia de los supermercados árabes. - Envíos de muestras gratuitas a los clientes más fieles, convertirlos en embajadores de la marca - Generación nuestro propio packaging. - Producción y envasado en Arabia. Reducir al máximo los transportes contaminantes y optar por alternativas como los trenes para el transporte de mercancía.

Tabla 1. Análisis del problema inicial. Fuente: Elaboración propia

Además, se ha realizado una *entrevista online a 18 jóvenes árabes* cuya encuesta se encuentra en el Anexo I. Con la información proporcionada pudimos conocer mejor las preferencias y gustos acerca de la alimentación en estos países y ampliamos nuestros conocimientos al respecto. Por ejemplo, tras la entrevista pudimos constatar que este tipo de consumidores normalmente compran el arroz en formato saco en lugar de en envases de plástico. Para la quinua o el amaranto se podría optar por esa opción de packaging, que, aparte de ser menos contaminante, se puede reutilizar.

Como conclusión de estas dos técnicas, podemos afirmar y confirmar de la existencia de la necesidad de mercado detectada inicialmente y cómo empezar a abordarla.

1.3.2 Generación de ideas.

En la **segunda fase**, la de generación de ideas, se trata de dejar volar la imaginación dando lugar a multitud de propuestas posibles, aunque sean absurdas y que se superen los límites que fijamos en nuestra mente. Poco a poco iremos obteniendo ideas con un mayor desarrollo. Para esta parte también existen muchas herramientas, en este trabajo utilizaremos la técnica del *brainstorming* (o lluvia de ideas), el método SCAMPER y la Matriz de descubrimiento.

a) *Brainstroming.*

En cuanto a la **lluvia de ideas**, nos centramos en cuales han sido los problemas planteados en la fase anterior y nos preguntamos, para cada uno, qué posibles maneras de resolverlo habría, sin tener en cuenta si podría ser viable. La clave está en no discriminar ninguna idea, aunque fuera imposible de realizar, en este ejercicio es más importante la cantidad que la calidad. Cuantas más ideas más puntos de vista tendremos para afrontar el problema.

De entre todas las sugerencias que nos planteamos, concluimos que nuestro proyecto debía cumplir lo siguiente:

- Alimentos con un elevado valor nutricional, no perecederos y con presencia en Europa.
- Elevada rotación y buena planificación de la demanda, debemos garantizar que todas nuestras referencias se agoten en un periodo similar.
- Eliminar al máximo los transportes, son costosos y contaminantes.
- Comprar toda la materia prima posible en origen.
- Los envases deben ser sostenibles. A ser posible reutilizables y de no ser posible deben ser reciclables y biodegradables.
- Elegir los mejores proveedores. Fundamental en un e-commerce en el que los tiempos de entrega lo son todo.

b) *Método SCAMPER.*

El siguiente paso es el **SCAMPER**, cuyo nombre viene del significado de cada una de sus letras (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Ponerle otros usos, Eliminar y Reorganizar) sirve

para mejorar, enfocar y desarrollar las posibles propuestas del proceso anterior, a fin de conseguir soluciones algo más desarrolladas.

Sustituir	<ul style="list-style-type: none"> - Importador y empaquetador. - Materiales packaging (no utilizar plásticos combinados, plásticos reutilizables, sacos de tela, bolsas de papel, sin packaging). - Tipo de alimentación y hábitos por healthy food.
Combinar	<ul style="list-style-type: none"> - Propósito de Organic Boosting (producto ecológico + superalimento). - Con algunos platos típicos de la cocina árabe.
Adaptar	<ul style="list-style-type: none"> - Podemos trabajar con envases de productos conocidos en Arabia (arroz, Nesquik, packagings sostenibles de marcas mundiales). - Envasadoras de café o harinas para los polvos y granos serían útiles. - A los distintos perfiles de usuarios finales en función de su estilo de vida. - Packagings empleados en Valencia para el envasado de arroz (p.e. yute).
Modificar	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing online, códigos QR. - Diseño simple, nos centramos en el producto, más información y especificaciones de alimentación saludable online.
Ponerle otro uso	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas recetas (parecidas a platos árabes). - Medicina para algunas enfermedades (diabetes, hipertensión, anemia). - Especialmente recomendado para alimentación de bebés, niños, personas mayores y deportistas.
Eliminar	<ul style="list-style-type: none"> - Transportes en España. - Intermediarios en la cadena de distribución habitual. - Excesivo y costoso pool de proveedores.
Reorganizar	<ul style="list-style-type: none"> - Nos centramos en un mercado que está por explotar. - Estrategia de abastecimiento. - Gestión del stock, evitar excedentes.

Tabla 2. SCAMPER. Fuente: Elaboración propia

c) Método Matriz de descubrimiento.

La última herramienta de generación de ideas es la **matriz de descubrimiento**, que nos posibilita generar mucha información útil y nueva. Consiste en dividir el problema en diferentes parámetros que, a su vez, se descomponen en elementos para poder entrecruzarlos entre sí en la matriz y utilizar la información que nos sugiera cada cruce. Algunos ejemplos de parámetros posibles son: Tipos de materiales, tendencias sociales, operaciones de un proyecto, sectores de la población... Algunos son muy generales y otros específicos del producto que deseamos desarrollar.

Matriz 1:

A: Materiales packaging - B: Operaciones/necesidades de proyecto empaquetado

A\B	Protección	Envasado (rapidez/facilidad)	Resistencia	Densidad	Sostenible	Precio
PE+PP	Muy buena barrera frente a humedades y olores	Muy rápido, maquinaria desarrollada	Muy elevada, flexibilidad y dureza	Aprox. 1 g/cm ³	No reutilizable, difícil de reciclar	Muy bajo
PAPEL	Baja barrera frente a humedades o aceites.	Velocidad elevada. Maquinaria desarrollada.	Baja resistencia al rasgado. Existen nuevas investigaciones	Baja <1 g/cm ³	No reutilizable, fácil de reciclar	Muy bajo
Fibra vegetal (YUTE)	Baja conductividad térmica. Retención moderada de humedad	Lento, no hay un proceso muy desarrollado	Muy alta. Flexibilidad y rigidez	Aprox. 1 g/cm ³	Reutilizable, biodegradable y reciclable	Medio / alto
PET	Buena frente a olores. Se daña con altas temperaturas, humedades y luz solar	Muy rápido y sencillo. Maquinaria. Ej. botellas de refresco	Muy alta	>1 g/cm ³	Reciclable, pero conserva "memoria de calor"	Medio / alto
CRISTAL	Buena barrera frente a olores, humedad, temperatura. No protege de la luz solar	Rápido. Botes roscados.	Durabilidad muy alta. Pero frágil	>2 g/cm ³	Reutilizable y 100% reciclable	Alto
HDPE	Protege frente a elevadas temperaturas, humedades y olores. Luz solar lo daña	Simple, botes amplios roscados	elevada, alta durabilidad	aprox. 1 g/cm ³	Reutilizable Reciclable en instalaciones adecuadas entre 5-10 veces	Medio / alto

Tabla 3. Matriz de Descubrimiento I. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de este ejercicio nos van a orientar en lo referente a la determinación del packaging del producto.

La opción que mejor cumple los requisitos es la de PE+PP debido a su gran resistencia, protección del alimento y su bajo precio. Sin embargo, el factor al que mayor importancia damos es la sostenibilidad y en mayor medida, bajo el conocimiento de que es los países árabes la industria del reciclaje todavía está en una fase muy incipiente.

En cuanto al cristal y al PET, su elevada densidad no les convierte en una opción adecuada para transportar granos o harinas ya que limitarían las cantidades a transportar en un pallet debido a su peso. Las fibras naturales, como el yute, no son capaces de almacenar en su interior polvos o harinas. Además, su coste es elevado y no sería conveniente disponer de diferentes tipos de envases cuando se pueden contener todos los productos en papel o HDPE.

Matriz 2:

D: Cambios, tendencias sociales - C: Segmentos de mercado

C\D	Conciencia medioambiental	Redes Sociales	Predisposición a cambios en alimentación
Jóvenes	Elevada, la mayoría de los jóvenes han estudiado en las universidades del país y algunos en el extranjero.	Prácticamente la totalidad posee un teléfono inteligente y numerosas cuentas en redes sociales. Facebook y Twitter	Escasa preocupación por su dieta. No se alimentan de comida "típica", mucha "fast food"
Mediana edad	Medio-alta, estos países están fijándose en Europa y la gran mayoría de proyectos actuales están enfocados a la autosuficiencia energética	Prácticamente todos poseen <i>smartphones</i> y cuenta en alguna red social. Facebook y LinkedIn.	Sí, movimiento ecológico y saludable siguiendo la tendencia europea
Ancianos	Poca concienciación	Pocos ancianos están interesados en redes sociales, aunque algunos poseen teléfono inteligente.	Tradicional en cuanto a la alimentación
Familias	En aumento, sobre todo en las grandes ciudades	Alta, cada vez los niños obtienen antes un teléfono inteligente. Facebook y Twitter.	Dispuestas a probar nuevos alimentos más saludables
Hombres	Alta, cada vez superior	Muy alta. 4 veces más que mujeres. Facebook, Twitter, LinkedIn.	Comienzan a preocuparse por su alimentación
Mujeres	Media, muchas mujeres jóvenes estudian en la universidad	Medio-baja. 4 veces menos que hombres. Facebook.	Optan por la alimentación saludable, más que los hombres.

Tabla 4. Matriz de descubrimiento II. Fuente: Elaboración propia

En este caso los resultados nos van a orientar en cuanto a la Estrategia de Marketing de Promoción.

A modo de resumen, la gran mayoría de la población dispone de *teléfonos inteligentes*, lo que contribuye a la globalización de la sociedad. *Facebook* y *Twitter* se sitúan como las redes sociales más utilizadas en estos países. Es una cultura cada vez más abierta a los cambios en las tendencias alimentarias, siempre y cuando no incluyan *productos "Haram"* o prohibidos por la ley islámica. El hecho de que importen la mayoría de los alimentos les hace carecer de una cultura gastronómica fuerte.

1.3.3 Definición del Modelo de Negocio.

1.3.3.1 Design Thinking.

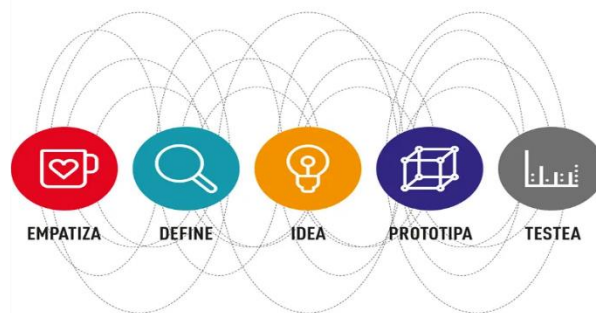


Ilustración 3. Design Thinking. Fuente: Elaboración propia.

Design Thinking es un método que ha sido utilizado por diseñadores de productos desde hace mucho tiempo y que, actualmente, utilizan gran cantidad de empresas para desarrollar nuevos modelos de negocio. Compañías mundialmente conocidas como Zara o Google llevan años aplicándola según Dinngo en su web Design Thinking en español.

El proceso consta de las 5 etapas que se pueden observar en la imagen anterior, pero que no son sucesivas, se trata de un ciclo en el cual el fracaso es considerado como aprendizaje y un paso al frente en el camino hacia al producto final.

Los tres principios básicos de esta teoría que nunca hay que perder de vista cuando desarrollamos un nuevo producto o servicio son:

- **Humanamente deseable:** El proceso está enfocado en los consumidores. Ellos han de querer el producto antes de comprarlo. Debe solucionarles problemas y no generar nuevos.
- **Económicamente viable:** En muchas ocasiones menos, es más. No hay que acompañar al producto de nada que no le aporte valor al mismo. Los consumidores están dispuestos a pagar un precio y debemos adaptarnos a esa limitación.
- **Técnicamente factible:** Muchas de las ideas que podemos plantear son eso, ideas. Existen limitaciones físicas que nos impiden desarrollar sistemas que den solución a las ocurrencias que nos planteamos. Además, un aspecto importante es la facilidad de uso para el cliente.

El objetivo que se persigue es crear un ambiente de creatividad extrema para generar ideas que satisfagan los deseos de las personas mediante productos o servicios que cumplan los requisitos anteriores de viabilidad y factibilidad.

En este proyecto se utilizó esta metodología para contrastar las diferentes posibilidades respecto al packaging que mejor se adaptase a las necesidades de nuestro cliente. En un primer momento, se pensó en optar por un packaging reutilizable como sacos de tela vegetal, que

podrían convertirse en bolsas para guardar gafas de sol, carteras o llaves, o en botes de plástico para utilizar como envases de alimentos en las viviendas. Finalmente, para que el proyecto fuera económicamente viable se descartaron estas posibilidades, que en un principio solucionarían más problemas que un envase reciclable pero no reutilizable.

El Design Thinking se basa en la mejora continua del producto. Por ello, las alternativas mencionadas anteriormente se tendrán en cuenta constantemente a medida que avance la industria de los packagings. Pues siempre es preferible reutilizar en lugar de deshacerse rápidamente de un producto, en este caso el envase, aunque el seleccionado pueda reciclarse al completo.

1.3.3.2 Océanos azules.

Esta teoría, desarrollada por W Chan Kim y Renée Mauborgne, defiende la existencia de dos posibles mercados en los que puede vender sus productos una empresa, los rojos y los azules. Los océanos rojos se caracterizan por tener unas fronteras muy bien definidas por el sector, la competencia es extrema y la diferenciación de los productos mínima, quedando la calidad y el precio como únicos parámetros diferenciadores. Sin embargo, las empresas pueden salir de las aguas rojas y adentrarse en las tranquilas aguas de un océano azul. Para ello, es necesario llevar a cabo una innovación en valor, lo cual significa **reducir y eliminar** las variables menos importantes que el sector ha asumido como “indispensables”, al mismo tiempo que se **incrementan** los aspectos fundamentales del producto para los clientes y se **crean** nuevas variables nunca ofertadas por una industria.

Cuando se innova en valor logramos atraer además de a clientes ya existentes en el sector a nuevos consumidores que previamente no encontraban interés en nuestros productos. Se crea así un nuevo espacio de negocio en el cual el crecimiento de la empresa es mucho más factible.



1.3.3.3 Business Model Canvas.

Business Model Canvas		Diseñado por: Ignacio Moreno Roche	Diseñado para: TFG	En: dd/mm/aaaa
				Iteración #
Asociados Clave -Grupo Caliche -Wiracocha del Perú -WEDO creatives -Nature Produce Trading	Actividades Clave -Mantenimiento de la plataforma web y resto de proveedores -Previsión adecuada, evitar caducidad o falta de stock -Innovación material y diseño packaging -Marketing RRSS, blog... fomentar alimentación orgánica	Propuesta de Valor -Amplia gama de productos ecológicos -Disminución de los gastos de envío -Menor porcentaje de errores -Etiquetado árabe -Innovación tecnológica -Atención personalizada y adaptada a cada supermercado -Accesibilidad -Soluciones sostenibles	Relación con los Clientes Contacto mediante correo electrónico, RRSS, llamadas telefónicas y videollamadas	Segmento de Clientes Supermercados árabes cuyos clientes cumplan algunas de las siguientes características -Rentas medias-alta -Fuerte concienciación por su alimentación -Preocupación medioambiental
	Recursos Clave -App -Productores ecológicos españoles -Programador -Almacén -Conexión a internet		Canales -Primer contacto a través de LinkedIn -Compras a través de la herramienta Container Builder, formación de pallets y contenedores -Transporte vía marítima hasta puerto destino	
Estructura de Costos -Alquiler de servidores -Materias primas -Alquiler almacén -Máquina empaquetadora -Salarios		Vías de Ingreso Servicio de envíos de mercancía, % del valor de los productos puestos en nuestro almacén, empaquetados y etiquetados.		

Ilustración 4. Canvas business model Fuente: Elaboración propia

1.3.4 Conclusiones.

Nuestro producto se centra en el consumidor del Golfo Árabe, por lo que debemos adaptar nuestros productos a sus necesidades:

- Habitualmente son **familias numerosas**, lo que implica la preparación de mayor cantidad de alimento que en una familia europea tipo. **Envases más grandes.**
- **Elevado porcentaje de la población con teléfonos inteligentes.**
- **Integración del cliente.**
- Los **packaging** utilizados **ya se encuentran en el mercado de los países del golfo.**
- **Basado en la sostenibilidad.**
- **Diseño simple.**
- **Pocas referencias.**

Por otra parte, al importar y empaquetar nuestros productos tenemos un mayor control sobre nuestra producción y disminuimos la dependencia con respecto a transportistas, empaquetadores y etiquetadores. De esta manera podemos atender a pedidos de menor tamaño sin ello comprometer en gran medida el precio final ofrecido a nuestro cliente, como es el caso actual de la compañía. Si Organic Boosting realiza un pedido pequeño a sus proveedores, los precios unitarios de las etiquetas y empaquetado se disparan. Mediante la alternativa de

envasar nuestros propios productos, tendremos en stock etiquetas para todos los productos y evitaremos los pedidos pequeños para favorecer las economías de escala.

1.4 Las start-ups y el emprendimiento en la Comunidad Valenciana y en España.

La Comunidad Valenciana es la tercera comunidad autónoma que más invierte en start-ups, solo detrás de la Comunidad de Madrid y Cataluña, según el barómetro de emprendimiento publicado por el Ministerio de Economía y Empresa en 2019. De hecho, 3 de las 5 aceleradoras de startups más importantes de España se encuentran en Valencia.

Este tipo de empresas se caracterizan por trabajar con pocos recursos y su objetivo es crecer rápidamente. Para ello, dedican gran parte de su tiempo al marketing online con la intención de generar gran cantidad de clientes. Normalmente comercializan servicios o productos online, sin un lugar físico, y basan su estrategia de escalado en las tecnologías de la información y comunicación.

En nuestro caso, la start-up ya dispone de muchos contactos en supermercados de gran parte del mundo. El objetivo de este nuevo proyecto es atraer también a los clientes finales para que se conviertan en promotores de nuestra marca y sean dichos consumidores los que presionen a los supermercados a comprar nuestro producto.

Creemos que nuestro negocio fructificará por enfocarse en un mercado de demanda creciente y tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las solicitudes de nuestros clientes. Además, el hecho de poder acompañar nuestros productos con los de más de 40 proveedores orgánicos españoles aporta un gran valor en relación con otros negocios de la misma índole.

1.5 Superalimentos

1.5.1 Definición

El término “superalimento” es cuanto menos contradictorio, ya que no está aceptado por ningún organismo nacional o internacional de salud alimentaria. Tiene su origen en campañas de marketing de productos ricos en aminoácidos esenciales, minerales o vitaminas, en las que se aseguraba que estos alimentos eran capaces de prevenir enfermedades o de mejorar ciertos aspectos de rendimiento físico o mental al consumirlos. El desconocimiento social ha permitido a muchos productores “mentir” o exagerar respecto a las cualidades beneficiosas de los alimentos que han vendido a un precio mucho más elevado, lo que hoy en día todavía puede verse en muchas tiendas online y de dietética, por la falta de competitividad y el desconocimiento de los clientes.

Bien es cierto que ningún alimento es capaz de constituir una base completa para nuestra alimentación, se puede afirmar que determinados productos de origen vegetal aportan una cantidad muy superior de micronutrientes y enzimas beneficiosas tanto para nuestras células como para las bacterias presentes en nuestro cuerpo. Aquí es donde se encuentra la clave para muchos nutricionistas y doctores que emplean este término. El consumo de superalimentos nos puede ayudar a obtener de una forma natural todos los nutrientes, antioxidantes, aminoácidos para que nuestro cuerpo trabaje de una manera óptima.

El elevado valor nutricional de estos alimentos recae, no tanto en el hecho de disponer de una buena distribución de macronutrientes (grasas, proteínas, carbohidratos), sino en la elevada concentración de fitonutrientes, fitoquímicos, minerales y vitaminas. Existe un cierto riesgo en si la población desconoce la utilidad y composición de estos superalimentos. El hecho de contener elevadas cantidades de algunas vitaminas o minerales puede tener efectos perjudiciales sobre nuestro cuerpo si se consumen de manera excesiva.

De los alimentos que trataremos en este trabajo, estos riesgos existen sobre todo en los alimentos comercializados en forma de polvos deshidratados, ya que los micronutrientes se encuentran del orden de 2 o 3 veces más concentrados que en el fruto o el tubérculo en sí, también en las semillas de chía, cuyo consumo debe ser moderado ya que su elevado contenido en fibra puede tener graves consecuencias en nuestro sistema digestivo.

1.5.2 Evolución del mercado de los superalimentos.

En los últimos años se puede observar una tendencia positiva en cuanto al tamaño del mercado, liderado por Europa y Norte América, y más concretamente EE. UU., Alemania y Reino Unido que son los países en los que más crece su consumo.

Este aumento en el mercado viene respaldado por:

1. El aumento de la clase media mundial
2. Mayor conocimiento gastronómico de la población mundial debido a blogs, videos, canales de cocina disponibles en redes sociales como YouTube o Instagram.
3. Proliferación de dietas vegetarianas y veganas.

1.5.3 Agricultura peruana

Según un artículo publicado por el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (2015) el principal problema del sector agrícola es la gran cantidad de minifundios, un 85% de los agricultores posee terrenos de menos de 10ha. Estos minifundios son por lo general muy poco eficientes y la tecnología aplicada a ellos es muy escasa, de hecho, un 33% de estos siguen utilizando únicamente la mano de obra humana. Por otro lado, no existe un sistema de postcosecha ordenado por la falta de infraestructuras de transporte adecuadas. Sobre todo, en el comercio interno, existen gran cantidad de intermediarios que hacen que el precio se incrementa muchísimo, causando problemas a los agricultores a los que les terminan comprando a un precio inferior.

La cantidad de latifundios ha ido creciendo poco a poco en los últimos años, sobre todo porque la empresa privada le ha ganado terreno al desierto, convirtiéndolo en tierra productiva. Estas parcelas de más de 100ha han adoptado una tecnología más acorde al siglo XXI que ha permitido dar trabajo a gran cantidad de personas. En la actualidad un 25% de la población de Perú se dedica al sector agropecuario.

Muchas de estas empresas se dedican a la exportación, ya que los precios de venta son superiores al comercio interno. Generalmente, los cultivos son ecológicos ya que es lo que demanda el mercado. Estas empresas localizan sus estaciones procesadoras cerca de los cultivos para reducir al máximo los transportes por carreteras mal asfaltadas. De esta manera, son las

grandes empresas privadas las que están consiguiendo una mejora tanto de los rendimientos como de las condiciones laborales del importante sector agrícola peruano.

1.6 Agricultura ecológica

Como se ha comentado anteriormente, es recomendable que los superalimentos procedan de agricultura ecológica. Además, este plan de negocio está destinado a integrarse en la empresa Organic Boosting, que solo trabaja con productos orgánicos.

1.6.1 Definición

El término ecológico engloba a orgánico. Este último hace referencia a todo tipo de alimentos que no incluyan químicos en ninguna etapa de su desarrollo. Para que un alimento sea ecológico, además de orgánico, no ha de estar modificado genéticamente y debe crecer como lo haría en un entorno natural. En el reino vegetal, sin la ayuda de fertilizantes y en el reino animal, con unos estándares mínimos de bienestar animal.

Según IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Ecológica) la agricultura ecológica se define como:

“un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos. La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para favorecer el medio ambiente que compartimos y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los que participan en ella.” IFOAM (2008). Definición promulgada por este organismo en la ciudad de Vignola, Italia.

1.6.2 Mercado ecológico en Oriente Medio

Los países que conforman el CCG (Consejo de Cooperación del Golfo) se caracterizan por tener economías fuertes, basadas en la exportación de petróleo, de las que se estima que disponen del 45% de las reservas del mundo. En relación con la alimentación, son países que dependen fuertemente de las importaciones de comida, situándose entre el 70-80% del total consumido. Además, el aumento anual de la población en estos países exige que las importaciones sigan aumentando año tras año, a falta de una industria agroalimentaria desarrollada.

Un artículo de la OMS en 2011 afirmaba un aumento considerable en la cantidad de casos de obesidad y diabetes en estos países. Las causas principales de dichas patologías parecen apuntar al abuso de la comida rápida, de los alimentos procesados y de un estilo de vida sedentario. Como se ha mencionado, estos países importan prácticamente todo lo que consumen sus ciudadanos, y los supermercados están repletos de cereales de desayuno azucarados, chocolatinas y fritos de marcas conocidas mundialmente. Su dieta, basada en el arroz, podría encontrar en la quinua un perfecto sustituto con una cantidad de calorías similar en peso, pero muchas más proteínas, ácidos grasos, vitaminas y fibra.

En cuanto al sector ecológico, todavía está consolidándose como una alternativa a la alimentación tradicional y la gran mayoría de compradores de estos productos son aquellos con rentas medias y elevadas, que constituyen menos del 30% de la población de estos países. No obstante, se espera que estos países sigan la tendencia europea de concienciación alimentaria.

Es difícil conocer cuál es la cuota de mercado del sector ecológico, pues los aranceles de entrada no distinguen entre productos que son o no orgánicos. En Emiratos Árabes Unidos, se sabe desde 2008 hasta 2016 se ha duplicado su volumen de ventas.

Por tanto, esto supone que actualmente es un momento idóneo para la introducción de alimentos saludables. La apertura de los países del CCG al turismo exterior, elevará ampliamente la oferta gastronómica que ofrecerán tanto restaurantes como supermercados.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO. ANÁLISIS INTERNO.

2.1 Análisis PESTEL

Para el estudio del macroentorno se utiliza esta herramienta que ubica el contexto en el que venderá la empresa. Se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

2.1.1 Factores políticos.

Los países a los que van dirigidas las ventas de los superalimentos son principalmente los que forman parte del CCG (Consejo de Cooperación para los países Árabes del Golfo). Todos los miembros del CCG tienen formas de gobierno autoritarias, los monarcas acumulan todo el poder legislativo, ejecutivo y judicial. El único país con un sistema más liberal es Kuwait, el cual posee una "semi-democracia". Existen elecciones gubernamentales cada 4 años, en las que participa toda la población mayor de edad. Pero el emir es capaz de disolverlo cuando estime oportuno.

En la actualidad, la situación política en estos países es tensa. Según Wikipedia (2014) desde la Primavera Árabe (2010-2012), en las que la población árabe reclamó la mejora de sus derechos sociales y la democracia, las familias reales de estos países vieron peligrar sus privilegios y riquezas y trataron de acallar a base de violencia por parte de las fuerzas del estado y ayudas económicas. Países como Arabia Saudita o Bahréin tuvieron problemas durante estos levantamientos sociales; otros, como Qatar, decidieron apoyar la causa pese a que esto supuso iniciar un conflicto con los demás países del golfo. Sea como fuere, estos movimientos no tuvieron un efecto duradero en los países integrantes del CCG.

La posición de Qatar propició un conflicto contra Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos, quienes aislaron al emirato catari de cualquier movimiento de personas y bienes entre sus fronteras. Este hecho, a la larga, ha beneficiado a Qatar quién ha conseguido abrirse al mundo occidental, consiguiendo inversión extranjera, disminuyendo su dependencia del petróleo y consiguiendo convertirse en la sede del mundial de fútbol de la FIFA en 2022. Para el objetivo de este trabajo, es un hecho importante, pues Qatar solo puede recibir mercancía por vía marítima o aérea.

En cuanto a los acuerdos comerciales con la UE, en 1997 hubo un intento de firmar un TLC (Tratado del Libre Comercio) entre ambos grupos que finalmente rechazaron los árabes. Según el ICEX, la gran mayoría de importaciones están afectadas por un arancel del 5,2%, que se eleva hasta valores en torno al 20% en productos de fabricación local como galletas, dulces, jabones o harina de trigo. Pero estos últimos no se aplican a los superalimentos, a los que se les aplicaría un 5%. En un futuro se espera que algunos de los alimentos seleccionados se consideren como básicos para la alimentación y evitar así la aplicación de aranceles, como ocurre con el arroz.

2.1.1.1 Conflicto en Yemen (2015-Actualidad)

En el ámbito bélico encontramos la guerra civil de Yemen, causada por un conflicto político y religioso entre los chiitas hutíes y sunitas en este país. Según afirman France 24 (2019), como consecuencia de la Primavera Árabe, los hutíes, con el único apoyo de Irán, comenzaron a tomar el control de diversas zonas del norte de Yemen, llegando, en febrero de 2015, a hacerse con el control de Saná, la capital del país, y forzando al presidente a dimitir. La ausencia de un gobierno fuerte ha hecho posible la expansión en el sur del país de las fuerzas de Al-Qaeda. En el siguiente mapa se puede observar la situación actual.

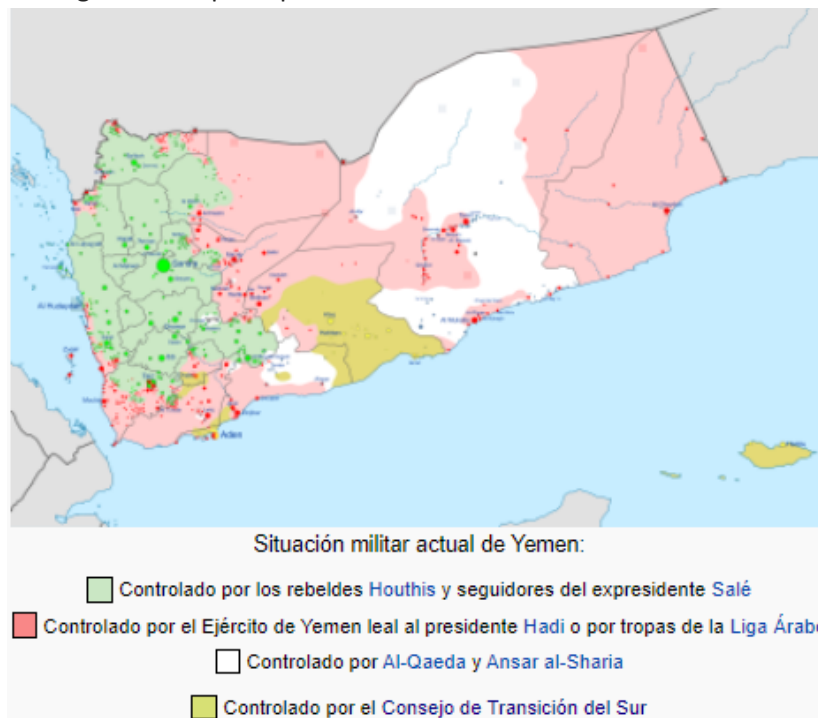


Ilustración 5. Mapa del conflicto en Yemen Fuente: Wikipedia

El cuarto protagonista de esta guerra es El Consejo de Transición del Sur. Este grupo está financiado por Emiratos Árabes Unidos y quieren instaurar una nueva nación, Yemen del Sur que ya fue independiente entre 1967-1990. Aunque el objetivo actual tanto de estos como de los cuerpos afines al presidente Hadi es el de acabar con los hutíes, para ello se firmó en 2019 “El pacto de Riad” con el que se puso fin al conflicto entre estas dos fuerzas.

Este conflicto todavía tardará en resolverse, teniendo en cuenta las actitudes defensivas de los hutíes, escondidos en las montañas del norte y el empoderamiento de Al-Qaeda.

Aunque este conflicto no se espera que se expanda fuera del territorio yemení, lo cierto es que la imagen de los países del golfo implicados se ve manchada por este conflicto, lo que produce una disminución de la inmigración y el turismo, que son fundamentales para el desarrollo futuro de estos países.

2.1.2 Factores económicos

Las petromonarquías agrupan las rentas per cápita más elevadas del mundo, cinco de las cuales están entre los 15 primeros puestos. Solo Omán no entraría en esta lista. Los principales ingresos en estos países se deben a las exportaciones de crudo, aunque en los últimos años están trabajando para disminuir su dependencia con respecto a las exportaciones.

El **sector petrolero** es responsable del 43% del PIB de Arabia Saudita, 25% en EAU, 50% en Kuwait, 60% en Qatar y únicamente Bahrein baja hasta el 9%, según datos del ICEX.

La crisis del COVID-19 ha disminuido drásticamente las ventas de petróleo, lo que ha provocado que el precio del barril se desplome a mínimos históricos durante el mes de abril. Para controlar esta situación, en la segunda semana de abril, todos los países productores de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) y la OPEP+ (Organización ampliada de la OPEP) llegaron a un acuerdo para estabilizar los precios y evitar una temida guerra comercial.

El resto de los ingresos de los miembros del CCG se concentran en el sector servicios, en el que el turismo cada año adquiere más importancia. La concesión de visados por internet a ciudadanos de países con los que tienen buenas relaciones comerciales ha facilitado la llegada de multitud de turistas atraídos por la cultura, los paisajes desérticos y los numerosos edificios impresionantes y centros comerciales de lujo.

Otra medida instaurada en 2016 por todos los miembros del CCG fue la imposición de un IVA del 5-12% a todos los productos excepto los de primera necesidad, como el café, el arroz o el azúcar. Estos impuestos consiguen aportar hasta un 3% del PIB en algunas economías según Datosmacro.

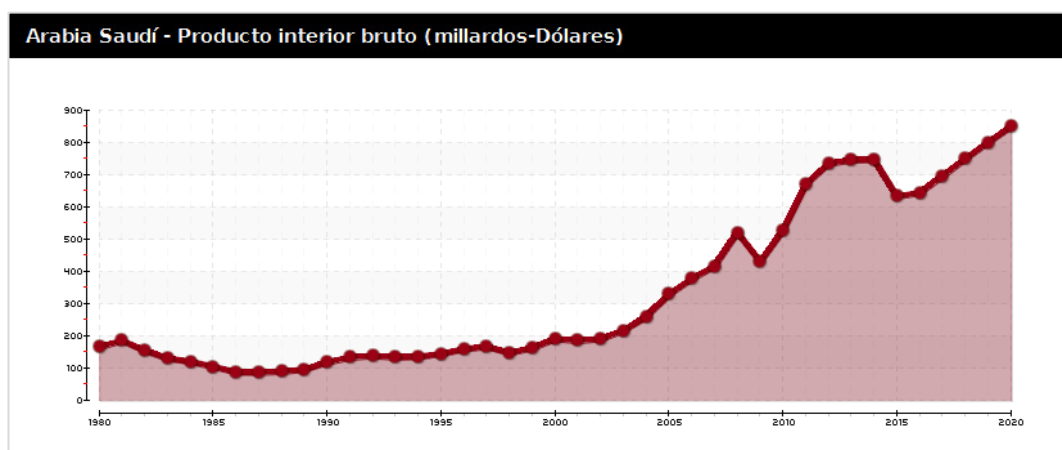


Gráfico 1. Evolución del PIB de Arabia Saudita Fuente: FMI, 2016

2.1.3 Factores Sociales

La sociedad árabe, arraigada a la **cultura islámica**, se está abriendo paulatinamente al exterior y liberalizando su sociedad con pequeños avances. Las influencias de los modelos europeos y norteamericano han comenzado a relajar levemente las normas de comportamiento estricto que afectan en mayor medida al sexo femenino.

La **brecha de género** es extremadamente elevada, situando a los países del golfo entre los últimos puestos con respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, según el Datosmacro, que evalúa a 149 países.

Todos los ciudadanos tienen derecho a la **educación** gratuita hasta la universidad y la cantidad de población analfabeta ha caído por debajo del 15%. En la educación primaria se destaca la importancia en el estudio del Corán, y en secundaria en matemáticas y literatura.

En las universidades, aumentan sus matriculaciones año tras año, concentrándose en ciencias y tecnología. Se sabe de la importancia de estas materias para el mundo del futuro y antes de que los estudiantes acaben su formación ya reciben buenas ofertas del mundo laboral.

Respecto a la **demografía**, asombra la cantidad de gente joven: más del 50% de la sociedad está por debajo de los 30 años. Los índices de natalidad en 1990 superaban los 5 hijos por mujer de media. Además, los hombres son mayoría en estos países, entorno a un 30% más que mujeres. La esperanza de vida se sitúa entre los 74,8 años de Arabia Saudí y los 80 años en Qatar.

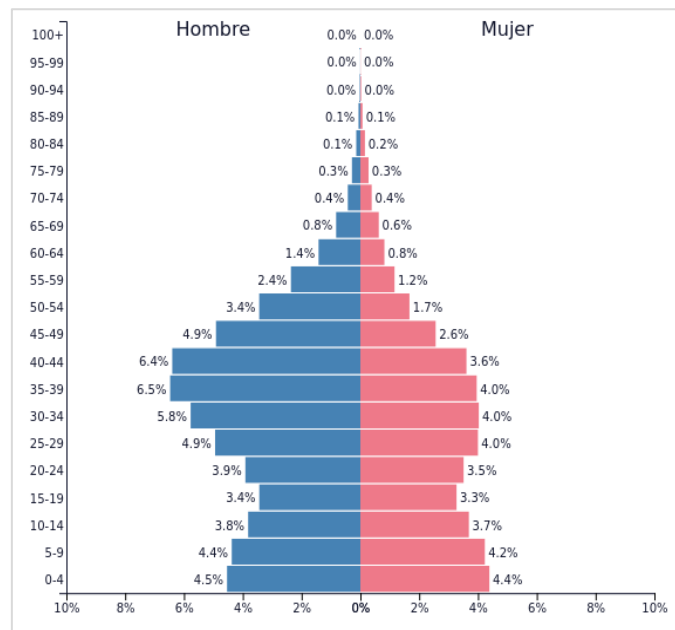


Gráfico 2. Pirámide poblacional Arabia Saudita Fuente: PopulationPyramid.net

La **religión** es fundamental para comprender la cultura en estos países, La Medina y la Meca son las ciudades religiosas más importantes del mundo musulmán y se encuentran en el oeste de la península. En cuanto al rezo se realiza 5 veces al día principalmente en las mezquitas y durante ese periodo los establecimientos cierran sus puertas durante 20 minutos. El noveno mes del calendario musulmán es el Ramadán, en el que los fieles ayunan durante las horas de sol.

Respecto la **alimentación**, se subvencionan las prácticas agrícolas, aunque los resultados no son los deseados. La escasez de agua dulce en estos territorios dificulta la producción de alimentos, por lo que han de importar casi todo. Todos los productos han de cumplir con la dieta Halal, que rechaza por ejemplo la carne de cerdo, de aves carroñeras o las bebidas alcohólicas.

Dentro de la población de estos países los beduinos se alimentaban tradicionalmente con habas, trigo y yogures. Hoy en día siguen presentes en la gastronomía árabe, aunque las influencias de la gran cantidad de inmigrantes indios y pakistaníes han introducido el arroz y el pollo que son actualmente la base de la alimentación. Sin embargo, la cantidad de locales de comida rápida y la ausencia de una cultura gastronómica hacen que los jóvenes opten por dietas poco saludables que junto con el estilo de vida sedentario conlleva problemas en la salud.

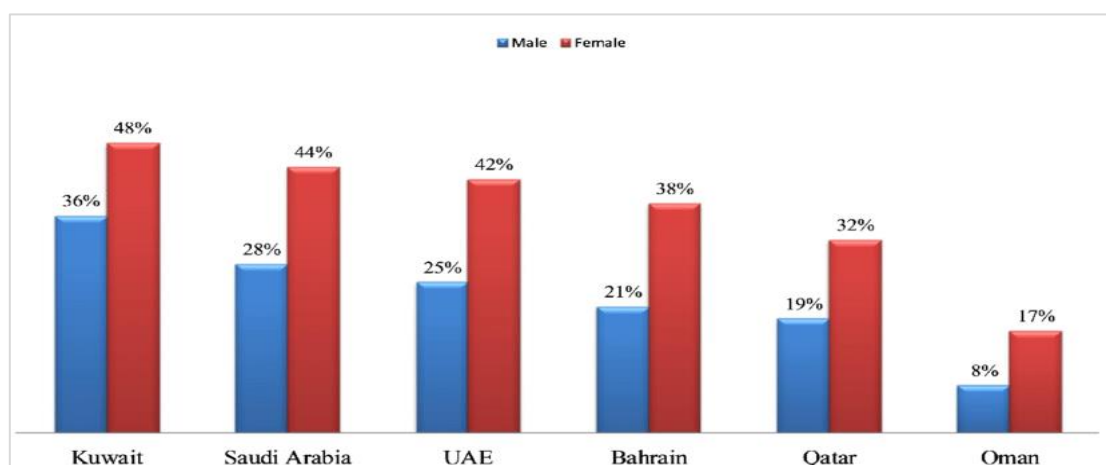


Gráfico 3. Porcentaje de obesidad en los países del GCC. Fuente: Health Care in Gulf Cooperation Council Countries: A Review of Challenges and Opportunities

Por último, cabe destacar la cantidad de gente que viven bajo el umbral de la **pobreza**. La mayoría de estas personas no son ciudadanos de estos países. Generalmente es tremendamente complicado obtener la nacionalidad en estos países, pero una vez la consigues los privilegios son extensos, subvenciones a la nutrición y la vivienda o educación y sanidad gratuitas.

2.1.4 Factores tecnológicos

En los últimos años, hemos podido presenciar un auge de las tecnologías relacionadas con la **Inteligencia Artificial**. Es de prever que, en el futuro, la mayoría de los trabajos que hoy en día son realizados por humanos los podrá llevar a cabo y con mayor eficiencia una máquina. Por otro lado, se crearán nuevos puestos relacionados con el mantenimiento o la programación. La inteligencia artificial será capaz dentro de poco de conocer nuestro estado de ánimo y cómo mejorarlo o atacarlo, nuestras orientaciones sexuales o la detección de una enfermedad mucho antes de que haya podido causar estragos en nuestro organismo. Lo único que necesitan son cantidades enormes de datos proporcionados por humanos.

Los gigantes tecnológicos y los gobiernos saben de la importancia de ser pioneros en el desarrollo de estas tecnologías que pueden llegar a conocer a una persona mejor que el

individuo a sí mismo. Un ejemplo de esto se verá en los anuncios que nos presenten las compañías, estarán personalizados para influir en la mayor medida de lo posible en cada uno de nosotros. Los campos de aplicación son prácticamente infinitos, desde medicina y agricultura hasta aparatos de guerra, líneas de producción o incluso la psicología.

Entrando de nuevo en el mundo árabe, Dubái se posiciona como la ciudad más innovadora del mundo y EAU es el séptimo país en el ranking mundial de competitividad tecnológica del IMD. La ciudad albergó en 2019 el “Artificial Intelligence Everything” en el que más de 20.000 expertos en el sector se reunieron para hablar sobre las novedades de la inteligencia artificial.

El porcentaje de población con **acceso a Internet** es superior al 90% en todas las regiones excepto en Arabia Saudita y Omán. Además, el comercio electrónico que estaba comenzando a desarrollarse, ha experimentado un gran empujón con la llegada de la pandemia del coronavirus. Muchos de los supermercados que disponen de tienda on-line han incrementado sus ventas a distancia en un 200% y la descarga de sus aplicaciones en un 400%, según el Oxford Business Group (2020). El distanciamiento físico que no social que se ha instaurado en nuestras sociedades va a cambiar la forma en la que nos relacionábamos y se espera que el e-commerce salga beneficiado de esta crisis.

Las inversiones en **energías renovables** son millonarias, centrándose en la energía solar tanto térmica como fotovoltaica. En la ciudad de Masdar, todo el alumbrado público y los sistemas de aire acondicionado ya están sostenidos por una central solar de 10 MW. Llama la atención la concienciación social de diversas autoridades árabes, que ya afirman que el futuro está en las energías sostenibles.

También se está avanzando mucho en el **transporte terrestre y marítimo**. En 2016 se terminaron las obras de la línea de alta velocidad Medina-Meca, que tuvo participación de la empresa española Getinsa. Otros proyectos que están en construcción son el metro de Riad, numerosas autovías en Kuwait y un proyecto para conectar por ferrocarril los diferentes estados financiado principalmente por Emiratos Árabes Unidos. En cuanto a los puertos marítimos, todos los países cuentan con al menos uno de grandes dimensiones capaz de recibir a navieras de gran capacidad. Destaca el puerto de Jebel Ali, Dubai, con un movimiento de mercancía superior al puerto de Rotterdam (el más importante de Europa) y considerado de los más eficientes del mundo. El puerto de Hamad, Qatar, inaugurado a finales del 2017 a consecuencia del bloqueo económico, con una capacidad de 7,5 millones de TEUs.

2.1.5 Factores Ecológicos

En lo que respecta al clima, estos territorios se caracterizan por ser extremadamente áridos y calurosos y por la escasez de agua dulce. El cultivo en exterior está muy limitado, pese a que el gobierno incentiva estas actividades, sabedor de que tienen una producción alimentaria muy por debajo de las necesidades de su población. Los últimos movimientos de estos gobiernos han sido la adquisición de diversos terrenos de cultivo en Sudán o Etiopía por cantidades de dinero desorbitadas que les otorgan derechos por más de 50 años.

Sin embargo, el cultivo también está experimentando una sofisticación. Las granjas verticales son cada vez más conocidas y podrían ser parte de la solución alimentaria para estos países. Invernaderos cercanos al mar, donde ubicar plantas desalinizadoras, con temperatura, luz, riego y humedad controlados. En Dubái ya se está realizando una instalación de este tipo

En nuestro modelo de negocio al tratarse de B2B los volúmenes de compra por parte de cualquier cliente son elevados y existen gran cantidad de empresas proveedoras de alimentos ecológicos por lo que el poder de negociación de nuestros clientes suele ser elevado respecto a nosotros. Sin embargo, la posibilidad de realizar pedidos de muchas marcas diferentes sin aumentar el coste del flete nos otorga una ventaja competitiva en cuanto al precio.

Actualmente, la oferta de superalimentos peruanos en estos países se limita a la quinua o la chía, y no en todos los supermercados. Existe una tendencia de tiendas ecológicas que poco a poco comienzan a incorporar este tipo de productos en sus estanterías. Al mismo ritmo que sus ciudadanos comiencen a aceptarlos en sus dietas.

Aunque la competencia es muy elevada, ya que existen infinidad de empresas de productos ecológicos en el mundo. Nuestro producto se diferencia del resto por el tipo de material del packaging, la facilidad que le otorga la marca Nature Produce Trading para introducirse en el mercado y la plataforma web Organic Boosting.

2.2.2 Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores son los que proporcionan la materia prima a nuestra empresa. Si existen pocos competidores que trabajan con estos alimentos su poder de negociación será elevado.

En el caso de los superalimentos andinos todos los proveedores se concentran en Perú o Bolivia. Es cierto que otros países están realizando plantaciones de alguno de estos cultivos, pero ni la calidad ni los costes pueden competir con los sudamericanos en la actualidad. En Sudamérica existe cierta variedad de productores, nosotros comenzaremos trabajando con Wiracocha del Perú, ya que los conocemos de primera mano y son una empresa muy seria. Algunas alternativas serían Peruvian Nature, Grandino, EcoAndes, Cabolqui o Andean Valley. Por lo que podemos afirmar que disponemos nosotros del poder de negociación con los proveedores.

Con respecto a los envases, las bobinas de papel tienen pocos productores en España. Nuestro contacto, Industria Bolsera, nos lo proporcionó la empresa Coalza Systems.

Por último, cabe darle importancia a nuestro transitario, el Grupo Caliche. Su labor es fundamental para poder cumplimentar todos los trámites legales y transportes de la mercancía. En este sector también existen más proveedores de estos servicios en Valencia, por lo que nosotros disponemos de un mayor poder de negociación.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores está limitada por las barreras de entrada al sector:

➡ **Tecnología:** Multitud de negocios de un mismo sector pueden diferenciarse por el desarrollo tecnológico que posean. En nuestro caso no es un factor clave, pero sí necesario para la venta online. Nosotros ya contamos con una plataforma web que facilita el proceso de compra.

➡ **Localización:** La proximidad a un puerto importante es clave para la exportación de alimentos y disminución de costes de transporte. Nuestro almacén se localizará cerca de la ciudad de Valencia. El puerto se encuentra en una posición privilegiada para el comercio

marítimo, es un puerto importante en el Mar Mediterráneo y tiene conexiones con los puertos de Callao (Perú), Jeda (Arabia Saudita) y Jebel Ali (EAU).

➤ **Diferenciación del producto:** Se trata de un factor clave para atraer a los clientes. Los productos que exportaremos a Arabia estarán centrados en los consumidores de estos países, trataremos de adaptarnos a sus gustos y exigencias. Las empresas que están exportando alimentos al golfo Árabe por el momento no realizan cambios respecto al producto occidental.

➤ **Inversión inicial:** Es un factor muy importante ya que es difícil invertir tu dinero en algo que no sabes a ciencia cierta si te será rentable. Para introducirse en el sector se necesita un desembolso elevado, por lo que es poco probable que se introduzcan nuevos competidores.

➤ **Factores legales:** Son necesarios algunos permisos para acreditarse como productor orgánico o legalizar la exportación de tus productos, tanto en el país de origen como en destino.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos, al tratarse de alimentación, son innumerables. Nuestros consumidores podrían optar por arroz en lugar de quinua o edulcorantes en lugar de lúcumas. Sin embargo, pese a que la utilidad es la misma, saciar y alimentar al consumidor, existe una gran diferencia en lo que respecta a la salud y la nutrición entre nuestros productos y cualquier otro producto que no tenga las características de un superalimento.

Por ello sólo consideraremos como competencia a los proveedores de superalimentos alrededor del mundo, tanto si son productores como detallistas.

2.2.5 Competencia del mercado

La competencia del mercado es la fuerza central del modelo de Porter y agrupa a las otras cuatro. Los principales elementos que definen el grado de rivalidad son:

⊙ **Número de competidores:** La tendencia de la alimentación sana y ecológica en Europa ha creado un espacio para que surjan empresas de diversos tamaños que venden este tipo de alimentos. En el momento en que estos productos comienzan a suponer una oportunidad de negocio en países árabes, la competencia se tornará más feroz.

⊙ **Diversidad de competidores:** Los competidores principalmente se encuentran en países de Europa Occidental. Un acuerdo comercial entre los países del CCG y Perú podría aumentar esta diversidad.

⊙ **Crecimiento del sector:** Cuando un mercado se encuentra en crecimiento las oportunidades son mayores y la competencia es menos intensa.

Los principales competidores que encontramos en el sector de los superalimentos son los siguientes:

1. **Naturya:** Se trata de una empresa británica que se dedica exclusivamente a la comercialización de superalimentos. Todos sus productos se venden en formato pouch, como se puede observar en la imagen. Además, disponen de un blog en el que suben semanalmente recetas o beneficios de algún producto de su página. También están presentes en redes sociales como Instagram, Twitter y Facebook.



Ilustración 7. Página web de Naturya Fuente: Naturya

2. **Iswari:** Empresa con sede en Portugal dedicada solo a los superalimentos. Se parece mucho a Naturya, sólo que dispone de mayor variedad y algunas mezclas en sus formatos Buddha Awaking destinados para el desayuno. Todos sus envases también son en formato Pouch de plástico y disponen de un blog en el que se pueden encontrar noticias relativas a dietas veganas y superalimentos. Disponen de un espacio reservado solo para recetas.

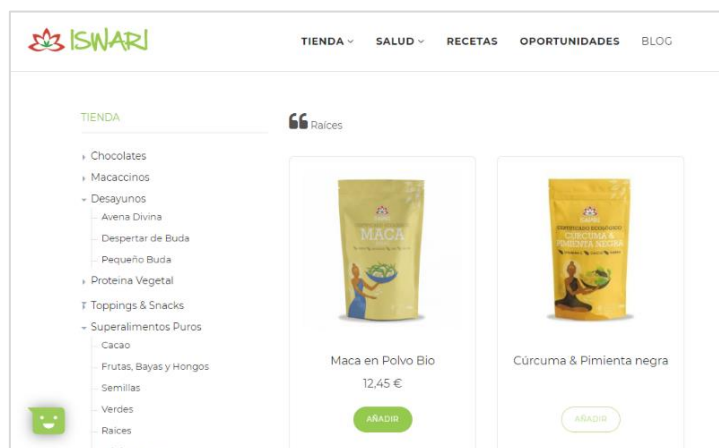


Ilustración 8. Página web Iswari Fuente: Iswari.com

3. **La ventana sul cielo:** Compañía Española con sede en Madrid que se dedica a la venta al por mayor de alimentos orgánicos. Tienen un catálogo muy amplio en el que se incluyen gran cantidad de superalimentos. Aunque algunos de ellos no los comercializan bajo su marca, sino bajo la de un importador británico: Green origins. En su página también encontramos un blog con recetas y noticias acerca de los movimientos de la empresa.

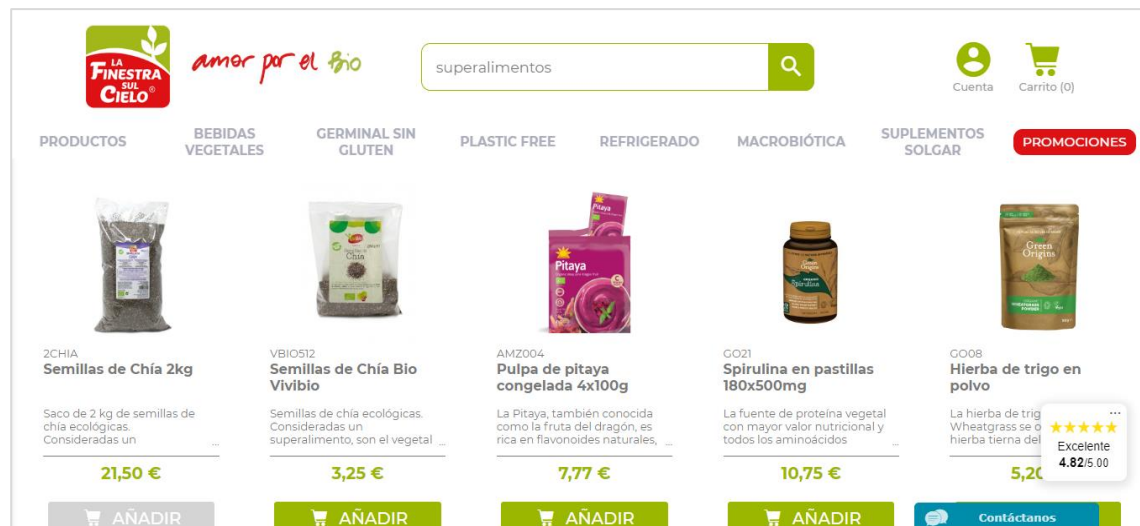


Ilustración 9. Página web La Finestra Sul Cielo Fuente: La Finestra Sul Cielo

2.3 Océanos azules.

Debido a las limitaciones de las 5 fuerza de Porter, que analizan el macroentorno desde un punto de vista demasiado general, emplearemos esta herramienta de innovación en valor en este apartado. Para ello debemos analizar minuciosamente las variables existentes en el sector, con el fin de crear un nuevo modelo que se ajuste de una manera más exacta a las necesidades de nuestros clientes. El objetivo es decidir que podemos reducir, incrementar, eliminar o crear para dotar únicamente de valor real a nuestro producto.

En nuestro caso hemos decidido que las variables clave de nuestro sector son las siguientes:

1. Precio
2. Ingredientes
3. Precio envase
4. Materiales sostenibles envase
5. Posts informativos
6. Recetas
7. Costes de transporte
8. Involucración del cliente

Además, nosotros añadiremos estos a nuestro producto:

- Concentración en el mercado objetivo
- Marca privada para el supermercado

En el siguiente gráfico se muestra la diferencia entre nuestra estrategia y la del resto de empresas del sector.

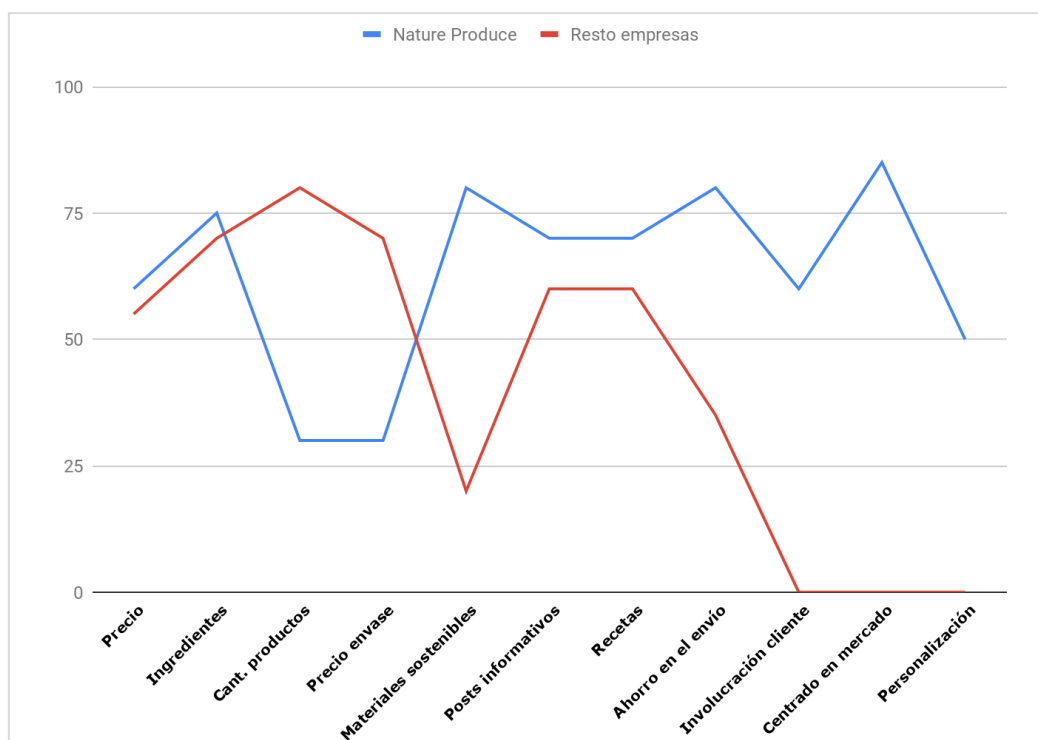


Gráfico 4. Blue Ocean Strategy. Fuente: Elaboración propia

2.4.- Análisis interno. Organic Boosting.

1. Organización

Organic Boosting fue constituida en 2017 con el objetivo de convertir la alimentación orgánica en un derecho y no un lujo. Su fundador, Borja Valero, decidió lanzarse y emprender en una nueva plataforma de exportación revolucionaria para alimentos ecológicos u orgánicos motivado por las dificultades existentes relacionadas con los trámites de exportación que se le presentan a casi todos los productores de la industria alimentaria y cosmética. Además, la empresa simplifica la cadena de suministro de aquellos supermercados que quieran abrir una línea de productos más cuidadosos con la naturaleza.

Actualmente, la sociedad solo cuenta con un único socio, su fundador. Entre el equipo de empleados encontramos a siete personas de ámbitos muy diversos, programación, diseño web, marketing, leyes e ingeniería.

La actividad que realiza la empresa es la compra, consolidación, almacenamiento de los pallets a cualquier tipo de temperatura, preparación de la documentación de exportación y fleta el pedido al puerto de destino elegido por el cliente-supermercado.

Actualmente, la compañía dispone de sus oficinas en la aceleradora de proyectos emprendedores de LAS NAVES, financiado por el Ayuntamiento de Valencia. Desde ahí, se desarrolla toda la actividad de mejora del software, trámites de exportación, gestión del marketplace o contacto con nuevos proveedores y clientes. Por otro lado, la empresa cuenta con una gran variedad de proveedores de servicios. Entre ellos destacan, el Grupo Caliche, que se encarga de todos los transportes involucrados en el proceso hasta que la mercancía llega al puerto de destino, Cepac, una empaquetadora situada en Cataluña, Bolsaplast, la empresa que

nos proporciona las bobinas para el empaquetado en plástico o Mentatech, el soporte informático de la plataforma.

2. Ventas.

Los pedidos se realizan a través de la plataforma web, que cuenta con 50 marcas de productores españoles y más de 800 productos de alimentación ecológica relacionados con verduras, harinas, cereales, mieles, cremas o bebidas refrescantes. Es el mismo supermercado el que confecciona su pedido montando pallets de diferentes productores. La herramienta está diseñada para optimizar al máximo el espacio disponible en un contenedor marítimo, para disminuir el porcentaje del coste atribuido al envío. Una vez se realiza el pedido, se genera la factura tanto en Excel como en PDF con lo que es más sencillo comprobar que no ha habido errores.

La salida de la mercancía desde el puerto de Valencia suele demorarse entre 3 y 4 semanas desde que un supermercado confecciona su pedido. A lo que hay que añadir el tiempo que tarda la naviera en llegar al puerto de destino.

3. Marketing Mix.

Política general de precio

Los precios que aparecen en la plataforma son los precios ofrecidos por los productores incluyendo la comisión de Organic Boosting y el transporte hasta Valencia. El coste del envío marítimo y de aduanas los paga el supermercado aparte.

Al tener la gran mayoría de productos estacionalidad, los precios van variando mensualmente, con lo que es fundamental la comunicación con los proveedores para evitar imprevistos en las facturas de los pedidos.

Tipologías de clientes

Organic Boosting se centra en países de fuera de la Unión Europea. Generalmente, los compradores son grandes cadenas de supermercados que no disponen de presencia en Europa. La variedad de países es muy diversa, algunos de los que trabaja la empresa actualmente son Honduras, Guatemala, Arabia Saudita, Bahréin, Kuwait o Israel.

Cada país tiene una forma de alimentación diferente y por ello la estrategia de marketing y el catálogo de productos ofrecidos suele variar ligeramente de uno a otro.

Además, son muchos los supermercados que reclaman que los productos sean etiquetados o empaquetados bajo su marca privada. Este proceso es costoso y por ello empleamos la subcontrata de servicios de empaquetado y diseño de los packagings. El coste del empaquetado aumenta bastante el precio de cada una de las referencias, por lo que con este TFG se trata de mejorar el proceso de empaquetado bajo marcas privadas de supermercados.

3. PLAN ESTRATÉGICO.

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión.

La misión representa la identidad de la empresa y justifica su existencia. Es fundamental definir una misión realista ya que nos será más sencillo fijar objetivos alcanzables por la compañía. La misión es un concepto dinámico, que puede redefinirse con el paso del tiempo y adaptarse a las necesidades del mercado. En nuestro caso la misión es:

Liderar el movimiento de alimentación ecológica y saludable en países del golfo considerando como prioritario el cuidado del medio ambiente.

Visión.

Es la diferencia entre lo que queremos llegar a ser y lo que somos actualmente. Con una visión adecuada definimos la dirección que debe seguir la empresa y nos será más fácil superar obstáculos y dificultades mientras mantengamos nuestro objetivo claro.

La visión de la organización es mejorar el bienestar de las personas en países del golfo Árabe siendo la referencia de la alimentación saludable y la utilización de materiales con un mínimo impacto ambiental.

Valores.

Los valores son los principios éticos y morales que una organización está dispuesta a seguir para su funcionamiento diario.

- **Calidad:** Productos provienen del lugar en el que se encuentran las condiciones óptimas para su cultivo. Además, los agricultores poseen conocimientos transmitidos durante muchas generaciones.
- **Orientación al consumidor:** Nuestra web incluirá información acerca de los productos y recetas para facilitar el uso de nuestros productos.
- **Cuidado del medioambiente:** Uno de los valores principales de la empresa es el compromiso con reducir la contaminación en nuestro planeta. En primera instancia packaging biodegradable y productos ecológicos.
- **Puntualidad en las entregas**
- **Cercanía:** Haremos partícipes a nuestros clientes, para que estén más involucrados con la marca y la reclamen a los supermercados.

3.2 Estrategia corporativa. Matriz de Ansoff.

La estrategia corporativa de una compañía trata de identificar el campo de actividad o negocios a los que la organización se quiere dedicar: conjunto de productos/servicios en los que se quiere competir y cómo se relacionan entre sí. Suele estar especificado en la Misión. Igualmente, decide la evolución futura del campo de actividad tanto cuantitativamente (crecimiento) como cualitativamente (composición de la cartera de negocios). Siempre debemos tener en cuenta que el ingrediente básico debe ser la creación de valor.

Para definir nuestra estrategia corporativa, hemos optado por la herramienta de la Matriz de Ansoff.

Mercado\Producto	Tradicional	Novedad
Tradicional	Penetración de mercado	Desarrollo del producto
Novedad	Estrategia de desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Tabla 5. Matriz de Ansoff. Fuente: Elaboración propia

La estrategia corporativa que adopta nuestra compañía es la del *desarrollo de nuevos mercados*. Los superalimentos son productos que han formado parte de la alimentación de las personas por miles de años, pero el mercado de los países del golfo ha comenzado desde hace muy poco a fijarse en estos productos. Para que la empresa logre crecer con esta estrategia, tiene que moverse en mercados emergentes e identificar nuevos consumidores potenciales.

3.3 Estrategia competitiva. Posicionamiento estratégico.

La estrategia competitiva se define como actuación de toda organización orientada a lograr, mantener o mejorar una ventaja competitiva en el mercado, siendo la ventaja competitiva, cualquier característica de una organización que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Define la propuesta de valor ofrecida: ¿por qué me van a comprar a mí y no a la competencia? ¿Es viable mi negocio dentro de 5 años?

Con el objeto de definirla, hemos optado por dos herramientas: el Reloj Estratégico y la teoría de los Océanos azules.

3.3.1 El Reloj Estratégico.

Esta herramienta está basada en las ideas de Michael Porter acerca de las ventajas competitivas, que se centraban en la reducción de los precios y la diferenciación del producto. A partir de estas ideas, primero Bowman (1992) y finalmente Johnson (2011) definieron el modelo actual del reloj estratégico. Al combinar estos dos criterios surgen las diferentes estrategias que puede adoptar una empresa. Un matiz importante es que no siempre la diferenciación del producto conlleva un aumento en el precio final de éste.

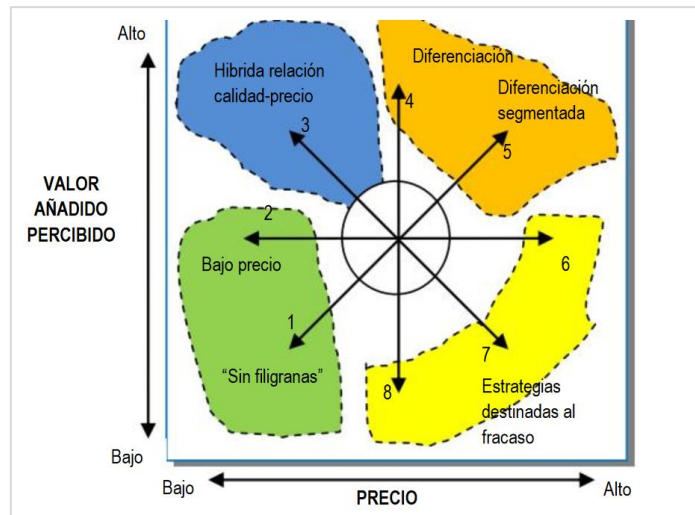


Ilustración 10. El reloj estratégico Fuente: studocu.com.

- **Sin filigranas:** Estrategia basada fundamentalmente en ofrecer los precios más bajos y una calidad bastante por debajo de la media. Trata de captar a todos los clientes que son sensibles a los precios, sin importarles la calidad del producto.
- **Bajo coste:** Esta opción también se centra en el liderazgo en costes, pero garantizando una calidad mínima. Son empresas difíciles de imitar, ya que los costes de entrada al mercado imposibilitan alcanzar el mismo nivel de precios.
- **Híbrida:** Combina por igual los dos conceptos. Pretende ofrecer una diferenciación alta, pero sin elevar demasiado los precios. Estas estrategias son las mejores en cuanto a la relación calidad-precio.
- **Diferenciación:** Estrategia centrada en la dotación de valor al producto, con un precio medio-alto.
- **Diferenciación segmentada:** Ofrece productos con una elevada diferenciación a precios muy elevados. El mercado objetivo es muy reducido y se enfoca en personas con rentas altas.
- **Estrategias destinadas al fracaso:** Estas estrategias es imposible que triunfen puesto que el precio que ofertan es superior al que está dispuesto a pagar un consumidor por la calidad ofrecida.

La posición de nuestro producto será la de la **Diferenciación**, ruta número 4. Además del alimento, nuestro packaging será 100% reciclable. Con la máquina que adquiriremos, seremos capaces de realizar marcas privadas para un gran número de supermercados, que nos reportará un beneficio unitario mayor. También, en nuestra web colgaremos información actual tanto de la empresa como de los alimentos y permitiremos a los usuarios de nuestra comunidad votar las recetas, realizar comentarios y subir las suyas propias.

3.3.2 Océanos azules.

Los factores clave por los que hemos decidido incluir superalimentos en la plataforma Organic Boosting han sido el elevado margen de beneficio neto con el que operan las marcas dedicadas a su venta y la escasez de estos alimentos en las dietas de los países del Golfo Árabe. Al tratarse de productos tan novedosos en mercados árabes y beneficiosos para la salud, los

precios se elevan en gran medida para conseguir el mayor beneficio. Al realizar las compras directamente en el lugar de origen, nos aseguramos de evitar sobrecostos innecesarios y de una calidad prácticamente inmejorable.

Gracias al elevado margen de beneficio conseguido, disponemos espacio para mejorar algunas variables como la página web o la sostenibilidad de los envases. Una clara innovación en valor, es decir, crearemos un océano azul libre de competencia agresiva.

La estrategia de precio empleada será situar los productos más demandados como la quinua, la chía, los copos de avena, las semillas de calabaza y la canela a un precio muy similar al que marque el mercado. De esta manera nos posicionaremos como una alternativa más sostenible sin que ello conlleve un gasto extra para nuestros clientes.

Por otro lado, para los productos más exóticos y menos conocidos, ajustaremos los precios para situarlos un 10-15% por debajo de la competencia. Este sería el caso de la maca, el camu-camu y la lúcuma. Es posible reducir los precios por debajo de lo que marca el mercado porque, como se dice en el primer capítulo de este trabajo, este tipo de superalimentos comenzaron a ser conocidos hace pocos años. Sus propiedades fueron muy ensalzadas a través del marketing, y sus precios se situaron muy por encima de los que muchos productores realmente podrían ofrecer. Con esta estrategia pretendemos penetrar con más fuerza en el mercado árabe y los supermercados podrán aumentar ligeramente su margen de beneficio.

3.4 Objetivos estratégicos

Una vez conocida la situación macroeconómica en la que opera la empresa, hay que establecer unos objetivos claros, medibles y realistas.

Nos fijaremos un horizonte de 3 años para alcanzar los siguientes puntos:

1. Aumentar nuestra oferta de superalimentos provenientes del extranjero al doble. De las 6 primeras hasta 12, incorporando nuevas referencias de Sudamérica y países asiáticos.
2. Alcanzar unos ingresos de 800.000 euros anuales.
3. Alcanzar un Beneficio Neto de 250.000 euros anuales.
4. Conseguir más de 6.000 usuarios en nuestra web.
5. Ofertar más de 1.000 recetas distintas.
6. Aumentar nuestra productividad en un 30%.

Nuestros objetivos colaboran con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 3, 9, 12, 13, 15 y 17 de la agenda 2030:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. Salud y bienestar | 4. Acción por el clima |
| 2. Industria, innovación e infraestructura | 5. Vida de ecosistemas terrestres |
| 3. Producción y consumo responsable | 6. Alianzas para lograr los objetivos |

3.5 Análisis DAFO.

Es una herramienta para análisis estratégico de una empresa. En el ámbito interno, se utiliza para identificar las debilidades y fortalezas de nuestra organización. Externamente, detecta las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

Este análisis permite definir las acciones básicas para emprender una estrategia adecuada que maximice las posibilidades de éxito de nuestra compañía.

1. Análisis interno: Debilidades

- Dependencia de diferentes proveedores, logística y materias primas.
- Desconocimiento para la gestión de stocks.
- Alimentos desconocidos en el mercado objetivo.
- Escasez de recursos financieros.
- Costes de adecuación del producto a la cultura islámica.

2. Análisis interno: Fortalezas

- Marketplace disponible para los productos.
- Marca conocida en el mercado árabe.
- Costes de envío reducidos, se comparten con otros productos de proveedores de alimentos españoles.
- Canal de distribución flexible, proximidad a un puerto transitado y trayecto marítimo muy frecuentado.
- Marca registrada como ecológica en España.
- Productos directos desde origen, los únicos intermediarios son las cooperativas de agricultores locales peruanos.
- Localización: cercanía al puerto de Valencia.
- Equipo de gestores joven y dinámico. Alta cualificación.

3. Análisis externo: Amenazas

a) Amenazas del macro-entorno:

- Inestabilidad política. Regímenes totalitarios. Revueltas sociales. Presencia de Al-Qaeda.
- Aranceles importantes en las importaciones por falta de acuerdos de comercio a nivel internacional.
- Costumbres culturales y gastronómicas arraigadas y estáticas.
- Crisis del petróleo, principal fuente de ingresos en los países objetivo. Fuerte dependencia económica y de la riqueza de los países árabes.
- Brecha de género, coartando la toma de decisiones en cualquier ámbito por parte de las mujeres, siendo éstas un público objetivo estratégico.

b) Amenazas del sector/mercado:

- Facilidad de acceso al mercado.
- Gran cantidad de productos sustitutivos.
- Gran poder de negociación de los clientes.
- Crecimiento número de competidores en el sector de alimentación saludable.

4. Análisis externo: Oportunidades

a) Oportunidades del macro-entorno:

- Estructura poblacional en forma de pirámide. Las personas jóvenes son más propensas a cambiar sus estilos de vida y alimentación. Utilizan más los teléfonos móviles.
- Mejora de la educación en los últimos años. Acceso gratuito a la educación hasta niveles universitarios. Concienciación respecto a la contaminación.
- Diferenciación, creación de un espacio de mercado novedoso. Mayor preocupación ambiental.
- Crecimiento del sector servicio particularmente en turismo con consumidores más propensos a dietas equilibradas.
- Apertura de la sociedad desde la cultura islámica a modelos más europeos y norteamericanos.
- Elevado nivel de esperanza de vida. Preocupación por la salud en los estadios más avanzados de edad.
- Grandes avances tecnológicos, de la innovación y la competitividad. Acceso a Internet por parte del 90% de la población.
- Infraestructuras terrestres y marítimas óptimas para el transporte de mercancías.

b) Oportunidades del sector/mercado:

- Rápido crecimiento de la venta online.
- Exceso de consumo de comida rápida y ausencia de cultura gastronómica saludable.
- Necesidad de importación de alimentos básicos debido a la escasez de agua dulce.
- Sector de rápido crecimiento.
- El mercado valenciano del arroz nos proporciona gran variedad de alternativas para el packaging de nuestros granos o semillas.
- Aumento de la demanda, existen muchos supermercados nuevos con el objetivo de ofrecer alimentos saludables. Ej. Organic food & cafe o L'organic.
- Escasez en los lineales de las distribuidoras de superalimentos.

3.6 Escenarios.

Podemos definir un escenario como una descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Definido así, un escenario no es una previsión del futuro sino un análisis cualitativo de cómo puede ser. En definitiva, se trata de crear una o varias interpretaciones coherentes y aceptables acerca del entorno futuro y de su posible evolución.

	Pesimista	Intermedio	Optimista
Aumentar el núm. de referencias	30%	100%	180%
Facturación el año 3	350.000 €	580.000 €	720.000 €
Beneficios netos el año 3	150.000€	230.000 €	350.000 €
Usuarios afiliados a la web	2.000	3.400	6.000
Aumento de la productividad	5%	15%	25%

Tabla 6. Escenarios

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. VALIDACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PRODUCTO

4.1 Estudio de mercado de los superalimentos.

Tradicionalmente, antes de lanzar un producto al mercado se realizaban exhaustivos estudios de mercado mediante los que los directivos de las compañías debían decidir si un producto iba a tener éxito o no.

4.2 Validación. Lean Start-up.

Desde la llegada del Design Thinking y el Lean StartUp existe una nueva forma de operar para aquellas empresas que desean realizar una innovación, ponen a prueba sus nuevos productos con posibles clientes antes de lanzarlos al mercado.

Ahora, ya disponemos de la idea que deseamos llevar a cabo, pero todavía estamos muy lejos del producto final. Debemos seguir el ciclo Build-Measure-Learn o en castellano construir-medir-aprender. Esta metodología la define Eric Rise en su obra, *Lean Start-up*, y es aplicable a todo tipo de productos o servicios.

Para entrar por primera vez en este ciclo, necesitamos un Mínimo Producto Viable (MPV). Esto es un producto sencillo, barato y simple que cumpla con la idea de modelo de negocio que tenemos en nuestra cabeza. Generalmente el MPV tiene fallos o carencias, pero esto no es algo negativo ya que nos da capacidad de adaptar en mayor medida nuestro producto a lo que quiere el consumidor. La idea es emplear pocos recursos desarrollando ese primer prototipo, ya que podemos estar equivocándonos y realizando un producto que no guste a los clientes.

Existe una frase del filósofo Peter Drucker que dice “No hay nada tan inútil como hacer, con gran eficiencia, algo que no debería haberse hecho en absoluto”. Si decidimos esperarnos a tener un producto que pensamos que es perfecto, y finalmente cuando lo sacamos al mercado no gusta a la población. Habremos desperdiciado mucho tiempo y dinero. En cambio, con el MPV nos daremos cuenta rápidamente de si nos encontramos en la dirección errónea.

Una vez nuestro MPV está en el mercado, tenemos que recopilar la información que nos proporcionarán nuestros primeros clientes, acerca de lo que les gusta o les disgusta. Esta

información es extremadamente valiosa, pues en función de su valoración decidiremos qué deberemos mejorar o eliminar en nuestro próximo prototipo.

A medida que vayamos dando vueltas al circuito build-measure-learn, si nos encontramos en la dirección correcta, iremos ganando adeptos y estaremos construyendo un producto que satisfaga mejor las necesidades de nuestra población objetivo. En caso de que disminuya el interés por nuestro producto, deberemos pivotar y dirigir nuestros esfuerzos en una nueva dirección.

Para nuestro MPV, envasaremos la quinua y el amaranto en bolsas de papel de 1 kg. En cuanto a los polvos, los envasaremos en bolsas de papel de 250g. Todos los envases dispondrán de un código QR mediante el cual los clientes podrán acceder a nuestra página web y visualizar información relativa a los diferentes productos. Estos productos serán adquiridos a un importador local.

Una vez envasados, los pondremos a la venta en el supermercado árabe Halal situado en la Avda. Blasco Ibáñez 45. Con esto, pretendemos obtener información acerca de cómo es la aceptación de nuestro producto por parte de la comunidad árabe que vive en Valencia y también del propio dueño de la tienda. Una vez escaneen el QR se les realizará una encuesta para averiguar aspectos a favor y en contra tanto de la página web como del producto físico.

Finalmente, no pudimos llevar a cabo esta prueba ni la confección de los packagings antes de la presentación de este proyecto debido a la crisis sanitaria del COVID-19. Y se optó por un prototipado virtual sobre un envase en papel facilitado por la empresa Coalza.

4.3 Implementación. Metodologías Ágiles.

Este modo de trabajo surgió a principio de este siglo y es empleado en la actualidad por la gran mayoría de empresas importantes para la evaluación y mejora de sus productos. Los 4 principios del manifiesto son:

- Valorar más a los individuos y sus interacciones que a las herramientas y los procesos.
- Valorar el software que funciona por encima de la documentación exhaustiva.
- Valorar más la cooperación con el cliente que la negociación contractual.
- Valorar la respuesta al cambio por encima del seguimiento de un plan definido.

4.3.1 Scrum.

El scrum es un tipo de metodología ágil más específica. Su nombre viene del término “scrum” utilizado en rugby para describir el momento en el que los dos equipos unidos empujan al contrincante para hacerse con la posesión del balón. Sus beneficios radican en el hecho de que permite a todos los integrantes del equipo conocer la situación actual del proyecto, lo que enriquece la comunicación entre los trabajadores, acorta los tiempos de entrega y mejora la calidad del producto final. Al igual que en Lean Start-up o Design Thinking los errores son vistos como una forma de aprendizaje.

El trabajo se realiza en periodos cortos de 3 o 4 semanas denominados sprints. Por cada sprint que realicemos seguiremos los siguientes pasos:

- **Pila de producto:** Es un documento formal en el que el cliente acuerda todas las especificaciones con la empresa.

- **Reunión de planificación de sprint:** Reunión con todo el equipo previa al inicio del sprint en la que se especifica la pila del sprint. Es decir, qué se ha de entregar al finalizar el sprint y cuáles serán las tareas por realizar.
- **Pila de sprint:** Es un documento cambiante en el que se especifican todas las tareas que es necesario realizar para alcanzar el objetivo del sprint, ordenadas de manera prioritaria. Es el equipo al completo el que se encarga de distribuir las tareas en base a las especificaciones solicitadas. Las tareas deben ser claras y breves, nunca deben durar más de 1 día, para favorecer el seguimiento. La mejor opción es trabajar con un tablero en el que cada tarea muestra su estado, quien ha de realizarla y el tiempo que queda para completarla. En nuestra empresa utilizaremos un tablero de Trello que puede verse en la siguiente imagen.

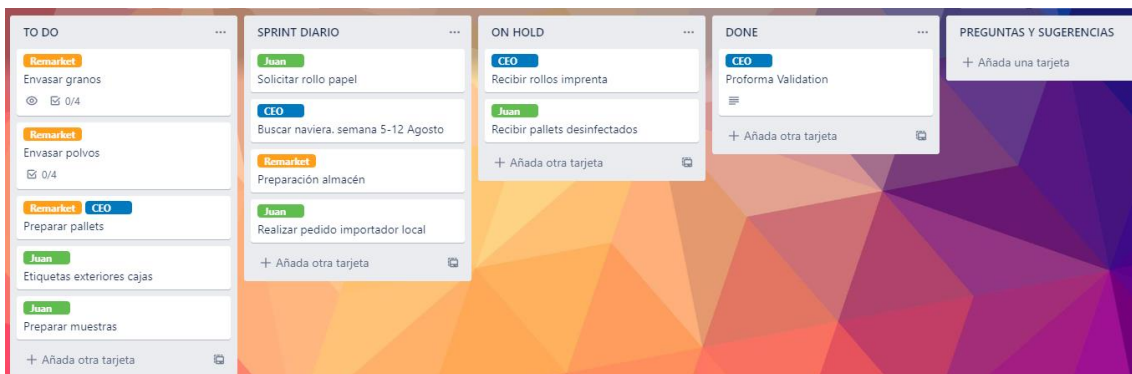


Ilustración 11. Tablero de Trello para Scrum. Fuente: Elaboración propia

- **Sprint diario:** conjunto de tareas que deben ser cerradas ese día.
- **Scrum:** Reunión de aproximadamente 15 minutos realizada al principio de cada día en la que cada trabajador expone lo que hizo el día anterior y se le encomiendan las tareas para ese mismo día.
- **Reunión post sprint:** Al acabar un sprint todos los miembros del equipo se reúnen para discutir los errores que se han detectado y así evitar que se vuelvan a presentar las mismas dificultades en proyecto venideros.

Esta será la metodología implantada en nuestro proyecto. Cada vez que llegue un pedido, estudiaremos las especificaciones del supermercado y crearemos entre todos la pila de sprint, en la que se mostrarán todas las tareas a realizar. Posteriormente, se creará un tablero en Trello para que todos los miembros del equipo puedan estar al día del estado del proyecto y pregunten cualquier duda que puedan tener al respecto.

5. PLAN DE MARKETING.

Según Kotler el Plan de Marketing es un documento donde se recogen los objetivos, las diferentes estrategias, los planes de acción relativos a los elementos del Marketing-Mix, mediante los cuales se hará posible el cumplimiento de la estrategia corporativa.

5.1 Público objetivo: Buyer persona y segmentación.

5.1.1 Segmentación.

Desde una perspectiva tradicional, el público objetivo puede definirse como aquel colectivo de personas que tienen ciertas características en común al que dirigimos las acciones de Marketing.

1. Segmentación geográfica.

En los primeros años de nuestro proyecto, los países en los que se venderán los productos serán los miembros del **Comité de Cooperación del Golfo**, debido a las necesidades alimentarias que tienen estos países. En el futuro, trataremos de ampliar el número de naciones, primero expandiéndonos al resto de países árabes y posteriormente a Europa y Asia.

2. Segmentación sociodemográfica Particulares.

Las características de nuestros alimentos encajan con gran parte de los grupos poblacionales. Pese a ello, debido a las diferencias en cuanto al envasado y promoción de los productos, en primera instancia nos centraremos en los siguientes grupos poblacionales:

- Familias con un núcleo familiar de 4 o más personas.
- Mujeres embarazadas.
- Expatriados con familia.
- Familias de 2 o 3 personas en el núcleo familiar en las que alguna de ellas padezca alguna enfermedad relacionada con una alimentación no saludable.

En fases posteriores, nos centraremos también en otros segmentos de población. En segunda instancia nos queremos centrar en:

- Deportistas.
- Adolescentes.
- Parejas jóvenes de entre 25 y 35 años.
- Jubilados con estilos de vida sedentarios.

3. Segmentación del canal retail.

Se plantea principalmente la distribución a grandes mayoristas y tiendas especializadas en dietética o herbolarios. La variedad de formatos nos permitirá distribuir a grandes cadenas de supermercados destinadas a la venta al canal Horeca, como Metro Cash & Carry.

Para el tercer año, se intentará crear una línea de distribución directa con ciertas cadenas de hoteles y restaurantes. Se espera que el reclamo de opciones saludables para ese año se haya duplicado con respecto al actual.

5.1.2 Análisis del público objetivo: Buyer persona

El buyer persona es el prototipo de cliente ideal de nuestra marca. Para lograr definirlo correctamente es necesario conocer sus temores y sus motivaciones para ofrecerle nuestro producto de una forma que le resulte más interesante. En el mundo del marketing se habla del

término 'pain' que hace referencia a los problemas o necesidades que tiene nuestro buyer persona y que pueden ser solucionadas mediante nuestro producto. Por otro lado, encontramos su 'driver' que se trata del motivo que le lleva a interesarte por nuestro producto.

En nuestro caso, hemos realizado dos buyer persona diferentes. Un comprador directo y uno indirecto, es decir, un cliente supermercado (directo) y un usuario final (consumidor).

El primero es el director de importaciones de una gran cadena de supermercados. Este tipo de persona destaca por tener un puesto de importancia en la empresa y suele padecer de estrés debido a la presión a la que está sometido cuando no se cumplen las expectativas. Lleva un ritmo de vida acelerado, dispone de poco tiempo libre para desarrollar sus hobbies, estar con su familia o cocinar. Está muy informado de las actuales tendencias del sector alimentario mundial y es conocedor de los movimientos ecologistas o vegetarianos que cada vez tienen más fuerza en el mundo occidental.

Pablo, jefe de importación



Edad
Entre 45 y 54 años

Nivel de educación más alto
Máster en comercio internacio

Redes sociales




Industria
Alimentos y bebidas

Tamaño de la organización
Entre 501 y 1.000 empleados

Canal favorito de comunicación

- Teléfono
- Correo electrónico
- Mensajes de texto
- En persona

Herramientas que necesita para trabajar

- Software de facturación
- Software de CRM
- Correo electrónico
- Sistemas contables y de finanzas
- Paneles de inteligencia de negocios

Obtiene información a través de

Webinars, páginas web, blogs.

Responsabilidades laborales

Estrategia de compras, planificación, coordinación

Su trabajo se mide en función de

Índices económicos: Ventas, ahorro, nº empleados.

Su superior es

Presidente, CEO

Dificultades principales

- Gestión del cambio
- Relaciones y comunicaciones con el cliente
- Desarrollo profesional
- Creatividad
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Comunicación efectiva

Metas u objetivos

Satisfacción de sus clientes, aumentar las ventas, anticiparse a la demanda, incorporar nuevos productos que vendan, reducir costes de compra.

Ilustración 12. Buyer persona directo, jefe de Importación.

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, analizamos a nuestro segundo Buyer Persona, el cliente del supermercado que decide comprar nuestro producto. En este caso, este tipo de persona se caracteriza por tener unos ingresos medio-altos y son empleados por cuenta ajena en grandes empresas. En este prototipo también encontramos a expatriados con buenos puestos de trabajo, ya que hay una gran cantidad de población que emigra a estos países en busca de buenas oportunidades. En lugar de tratar de atraer a estos clientes, lo que queremos conseguir es que se transformen en promotores de nuestra marca. Hoy en día una recomendación de nuestro producto por parte de una persona a un conocido cercano es mucho más potente que muchos anuncios en redes sociales. Para ello, debemos lograr que nuestros clientes se

involucren y ofrecerles un contenido que sea de su interés o pueda ahorrarles tiempo de alguna manera, como será el caso de nuestros menús semanales saludables.



Ilustración 13. Buyer persona indirecto, empleado bancario.

Fuente: Elaboración propia

5.2 Marketing Mix

En el presente capítulo se lleva a cabo el desarrollo del Plan de Marketing-Mix, analizando las 4 Ps de E. Jerome McCarthy: *Product, Place, Price, Promotion* (producto, distribución, precio, comunicación).

5.2.1 Estrategia de producto.

a) Estrategia corporativa de diversificación. La Matriz BCG.

En primer lugar, resulta importante establecer cómo se integra la nueva categoría de productos de superalimentos peruanos que se pretenden introducir en el catálogo de productos de la empresa, con respecto al resto de productos ya existentes. Para ello, utilizamos la Matriz BCG, que está correlacionada con la estrategia corporativa de diversificación que estamos desarrollando.

Las distintas áreas de la matriz se denominan estrella, vacas lecheras, dilemas y pesos muertos o perros, tal como puede apreciarse en la figura.

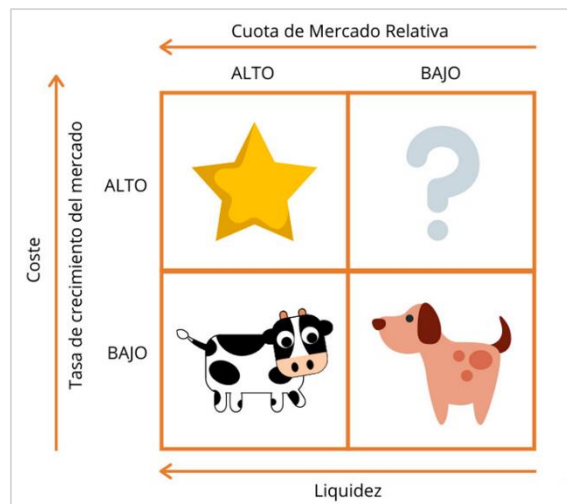


Ilustración 14. Matriz BCG. Fuente: Emprende Pyme

Los negocios denominados **«estrella»** combinan una posición competitiva fuerte con una expectativa de crecimiento alta. La primera dimensión hace que generen recursos, pero la segunda exige inversiones fuertes. De este modo, el resultado neto puede ser equilibrado, siendo por tanto autosuficientes.

Otra de las zonas identifica los negocios **«vacas lecheras»** o **«vacas de caja»**, en los que se combina una posición fuerte con unas expectativas de crecimiento lento. Son básicamente generadores de recursos, los cuales pueden desviarse hacia otros negocios necesitados de inversiones.

Un tercer tipo son los negocios conocidos como **«dilemas»** (también «interrogantes» o «niños problema»), en los que el atractivo de la industria es importante pero su posición relativa es débil, por lo que son consumidores netos de recursos. La empresa debe seleccionar aquellos negocios «dilema» que tengan posibilidades de futuro, invertir en ellos y tratar de conseguir una mejor posición competitiva para convertirlos en «estrellas».

Finalmente, los **«pesos muertos»** (o también «perros») que no generan recursos, aunque tampoco los absorben, por lo que pueden mantenerse en una situación de equilibrio financiero. Sin embargo, tienen muy escasas perspectivas futuras, por lo que la empresa tiende a deshacerse de ellos, canalizando los recursos liberados por la desinversión hacia otros negocios más prometedores.

En nuestro caso, los superalimentos peruanos se situarían en la *posición de dilemas*. La tasa de mercado todavía es relativamente baja, pero se espera que en los años próximos experimenten un crecimiento notorio. Habría que diferenciar entre unos superalimentos y otros, pues la quinua, la chía y la maca estarían cercanos a la frontera de alimentos estrella, con una cuota de mercado que comienza a ser importante, mientras que la lúcuma, el camu-camu y la kiwicha todavía no han logrado un gran reconocimiento en el mercado de la Península Arábiga.

Además, situaríamos a los alimentos que hemos seleccionado de nuestro importador español en la categoría de vacas lecheras, ya que estos se encuentran presentes en los lineales de todos los supermercados situados en los países del golfo.

Por otro lado, también debemos clasificar el empaquetado bajo la marca Nature Product, que consideraríamos una vaca lechera, pues sus pedidos ya se realizan de forma

continua, y el empaquetado bajo marcas privadas de nuevos supermercados, que se ubicarían en la posición de estrellas.

b) Superalimentos a comercializar.

En la primera etapa del proyecto, se plantea el objetivo de introducir los siguientes alimentos: quinua, chía, maca, kiwicha, lúcumá y camu-camu. Optamos por pocas referencias: nos centraremos primero en los superalimentos peruanos y algunos productos que ya envasamos y compramos a un importador español. Poco a poco iremos abriendo nuevos países proveedores conforme aumentemos nuestras ventas.

🌿 Quinua

Este pseudocereal ha sido cultivado desde hace más de 5000 años en el norte de la cordillera de los Andes, su alto valor nutricional, permitió el florecimiento de grandes civilizaciones sudamericanas. La quinua se produce desde el nivel del mar hasta los 4000m de altitud, siendo sus mejores rendimientos entre los 2500 a 3800m.

La Organización de Comida y Agricultura de las Naciones Unidas declaró el año 2013 como el año de la quinua. Debido a que es de los alimentos más completos que existen, contiene 20 aminoácidos entre los que se encuentra la lisina, que se encuentra en déficit en gran cantidad de dietas. Además, su elevado contenido en carbohidratos, minerales y vitaminas los equiparan a muchos alimentos de origen animal como los huevos o la leche de vaca recién ordeñada.

Propiedades

- Contribuye a la pérdida de peso por su alto contenido en fibra.
- El elevado contenido en lisina favorece los procesos de regeneración en células cerebrales
- Ayuda a la formación de músculo
- Su contenido en magnesio reduce la presión arterial

🌿 Kiwicha

El *Amaranthus caudatus*, al igual que la quinua, es considerado un pseudocereal muy nutritivo y fue parte de la alimentación de las culturas Inca, Maya y Azteca durante miles de años. Comenzó a cultivarse de manera extensiva en los años 90 en Perú. Desde sus inicios, la producción estuvo destinada a la exportación.

Destaca por su elevado contenido en minerales como calcio, hierro, manganeso, cobre y magnesio, tiene un perfil aminoacídico completo ya que contiene los 9 esenciales y un alto contenido en fibra con relación a otros granos. El hecho de ser tan nutritivo hizo que la NASA lo introdujera en la dieta de sus astronautas en 1961.

Propiedades

- Al contener una elevada cantidad de antioxidantes, previene frente a enfermedades cardíacas o cáncer.

- Ayuda a la relajación de los vasos sanguíneos por su efecto antiinflamatorio.
- Es adecuado para pacientes con anemia, por su contenido en hierro.
- Ayuda a la pérdida de peso, su fibra ayuda a sentirse saciado por más tiempo.

🌿 Camu-Camu (*Myrciaria dubia*)

Se trata de un fruto arbustivo que crece en la amazonia peruana. Se recolecta y cultiva principalmente en zonas inundables, denominadas rodales. Generalmente en las orillas de los ríos que nacen en los andes, como el Amazonas, el Tigre, el Napo o el Marañón. Sus frutos son de un diámetro de 1-3,2 cm y su recolección se realiza generalmente entre los meses de marzo a mayo. La pulpa del fruto maduro es comestible, de agradable sabor ácido. Su principal atractivo es su alto contenido en vitamina C, un 2,5% en peso, que es aumentado a casi el 5% cuando se comercializa en forma de polvo deshidratado.

Por otro lado, también es fuente de 3 aminoácidos esenciales (serina, la valina y la leucina), manganeso, cobre o hierro.

Propiedades

Algunas investigaciones preliminares admiten los beneficios del camu camu respecto al sistema inmunológico, el ciclo de sueño o el estado anímico.

En un estudio realizado sobre 20 hombres fumadores a los que se les administró por 7 días 1050 mg de vitamina C o 70 ml de jugo de camu-camu, se observaron claras disminuciones en los marcadores de oxidación y de inflamación en aquellos voluntarios que consumieron zumo de camu-camu. (Inoue, 2008).

Otro estudio realizado en ratones a los que se les administró una dieta de obesidad inducida demostró que aquellos que consumieron 25mL de jugo de camu-camu redujeron después de 12 semanas los pesos de tejido adiposo blanco, glucosa, colesterol e insulina. (Nascimento, 2013).

🌿 Maca

Este tubérculo andino crece en las altas mesetas peruanas (por encima de los 3000 metros), su cultivo se remonta a 4000 años atrás, cuando era empleada por los Incas en rituales religiosos por sus propiedades energizantes y de aumento de la fertilidad.

La mejor forma de comercializar la maca en el mercado exterior es gelatinizada, como suplemento alimenticio. Para ello es necesario un procesado que incluye el secado, desinfección y cocción a bajas temperaturas para disminuir su humedad manteniendo todas las propiedades.

Los rendimientos medios son de 8000kg/ha de maca fresca que constituyen 2400kg/ha de maca seca. Aunque se espera que aumenten, ya que la agricultura en estas regiones todavía es muy rudimentaria, careciendo de cualquier tipo de maquinaria.

Propiedades

Algunos estudios realizados sobre ratones y ratas muestran numerosos beneficios de los 3 tipos de maca; negra, roja y amarilla. Según la revista Peruana de Medicina Experimental y

Salud Pública, vol.31 en su artículo “Maca, una revisión sobre sus propiedades biológicas” (2014):

A la maca negra se le atribuye la mayor producción de espermatozoides y la mayor movilidad de estos, la mejora sobre el aprendizaje espacial, la prevención de daños cognitivos en enfermedades como el alzhéimer y el aumento de la resistencia física. La maca roja fue capaz de revertir el efecto sobre el aumento del tamaño de la próstata en varones adultos y aumentar la espermatogénesis. Y la maca amarilla “redujo la lipoperoxidación (daño oxidativo) en el cerebro”, aumenta los niveles de insulina en ratas diabéticas y de progesterona en ratones hembra. (Gonzales, Villaorduña, Gasco, Rubio, 2014)

Aunque aún no ha sido posible confirmar estos hallazgos en el ser humano, estos trabajos constituyen una base para desarrollar estudios que demuestren sus propiedades en humanos.

🐾 Chía

La *salvia hispánica* es una planta herbácea que tiene su origen en América Central, ya fue muy utilizada por las civilizaciones Inca y Maya. Su cultivo es relativamente sencillo; es resistente a sequías y a suelos ácidos, necesita de un ambiente soleado y no soporta las heladas.

Destaca por su contenido en omega 3, por disponer de los 9 aminoácidos esenciales y fibra, tanto soluble como insoluble.

Propiedades

Está demostrado que su elevado contenido en fibra soluble ayuda a disminuir la absorción de azúcares en sangre y de ácidos grasos. Las semillas de chía son consideradas un potente antioxidante, con capacidad de recoger radicales libres. Contienen una gran cantidad de micronutrientes por caloría, como calcio, fósforo, zinc, potasio y vitaminas B1, B2 y B3.

🐾 Lúcumo

Este fruto de origen sudamericano es conocido como “oro de los Incas”. Su árbol, el lúcumo, crece principalmente cerca de las costas peruanas, aunque se adapta también a cierta altitud, siempre que no se alcancen las heladas, pues no las tolera. El fruto, es muy dulce y tarda unos 9 meses en madurar hasta alcanzar los 300 gramos de peso.

El principal atractivo es su bajo índice glucémico, a pesar de que su sabor es muy dulce. Los mercados internacionales se han interesado últimamente por su elevado valor nutricional y sus propiedades medicinales. Se comercializa en formato de polvo deshidratado o harina, que sirve para realizar productos de repostería o para endulzar algunos alimentos.

Propiedades

Estimula el buen funcionamiento del sistema nervioso y previene la depresión. Reduce el colesterol y triglicéridos en sangre, por lo que previene la obesidad. Regula la concentración de glucosa en sangre

Con la incorporación de estos alimentos a los lineales de algunos de los supermercados más importantes de los países del CCG esperamos revertir la tendencia de casos de diabetes y obesidad en estos países, especialmente en personas menores de 14 años.

También, el elevado margen de beneficio que obtendremos con estos alimentos nos permitirá alcanzar el objetivo fijado de obtener unos beneficios netos de 250.000 euros en el año 3 del ejercicio.

Materia prima	% de producto comercializado en peso	Precio de venta/kg
Quinoa blanca	31,7%	4,94 €
Quinoa negra	6,0%	6,20 €
Quinoa roja	6,8%	5,70 €
Quinoa tricolor	15,1%	5,92 €
Amaranto	6,5%	4,60 €
Chía	20,2%	5,00 €
Camu-camu	3,0%	32,80 €
Lúcuma	3,0%	24,20 €
Maca	7,6%	14,00 €

Esta distribución se justifica con la explicación anterior de los productos que son estrella (quinua, chía y maca) y el resto de los productos que son incógnitas.

En el caso de la maca un 7,6% ya es un porcentaje importante, ya que el precio de venta de los polvos es mucho mayor que el de los granos.

Tabla 7. Porcentaje en peso de cada producto. Fuente: Elaboración propia



Ilustración 15. Pack de 250g de chía en papel extrafuerte. Fuente: Elaboración propia

b) Marca: Nature Produce Trading.

Nature Produce Trading es la marca de alimentación ecológica propiedad del socio que Organic Boosting tiene en Arabia Saudita. Será la cara visible de los productos envasados por Organic Boosting en los países de Oriente Medio en primera instancia. Ellos se encargan de la distribución de los productos entre sus supermercados que tienen a lo largo del país, en los que la demanda de alimentos orgánicos crece a un ritmo mayor que en el del resto del mundo, aunque el tamaño del mercado sigue siendo inferior a la media europea.

Hasta el momento, los pedidos correspondían a productores españoles, pero este mes de mayo de 2020 se comenzó a empaquetar diversos alimentos de otros orígenes bajo la marca árabe.



Ilustración 16. Logo Nature Product. Fuente: Nature Product Trading.

El trabajo que realiza Organic Boosting es hacer acopio de la mercancía a granel de grandes importadores españoles y enviarla a un empaquetador junto con las etiquetas de Nature Product. Los pedidos están medidos para que no exista stock almacenado en ningún momento, es decir, todo se compra después de que la empresa confirme el pedido.

c) Packaging.

Dentro de nuestro público objetivo de usuarios finales, descubrimos que habitualmente son familias numerosas, lo que implica la preparación de mayor cantidad de alimento que en una familia europea tipo. Por ello nuestros envases serán grandes, del orden de dos veces superiores a los productos habituales vendidos en Europa, donde cada vez es más habitual vivir en pareja o incluso solo. El envase no puede ser mucho más grande, porque los precios de estos alimentos son elevados en relación con su peso, por lo que un envase superior al kilogramo podría tener un precio que desincentivase de partida la adquisición por parte de los usuarios.

- Los packaging utilizados ya se encuentran en el mercado de los países del golfo. Para nuestros productos, emplearemos un packaging basado en el Nesquik, una marca que está presente desde hace años en los supermercados de estos países.
- Basado en la sostenibilidad. Todos nuestros envases serán 100% reciclables.
- Diseño simple: Siguiendo la teoría de océanos azules, eliminaremos aquellas variables que el consumidor no identifica como valor añadido. Únicamente incluiremos nuestro logo, el nombre del producto y la información indispensable para que no sea rechazado en aduanas.

El contenido mínimo del etiquetado (Oficina Extenda EAU, 2013) debe ser el siguiente:

1. Nombre de la marca.
2. Descripción del producto
3. Ingredientes (ordenado según peso o volumen)
4. Fecha de producción y de expiración del producto en formato DD/MM/YYYY
5. Nombre del fabricante, distribuidor o importador del alimento
6. Peso o volumen netos
7. País de origen
8. Código de barra del producto
9. Número de lote
10. Condiciones de almacenamiento (si la validez del producto depende de dichas condiciones)
11. Instrucciones para utilizar el producto (si es necesario)
12. Productos conteniendo carne de cerdo o sus derivados la etiqueta lo debe mostrar claramente.

5.2.2 Estrategia de precio.

Materia prima	Coste DDP (VLC)/kg	Precio de venta/kg	Margen
Quinua Blanca	2,60 €	4,94 €	90%

Quinua Negra	2,98 €	6,20 €	108%
Quinua Roja	2,65 €	5,70 €	115%
Quinua Tricolor	3,01 €	5,92 €	96,67%
Amaranto	3,09 €	4,60 €	48,8%
Chía	2,84 €	5,00 €	76%
Camu-Camu	16,82 €	32,80 €	95%
Lúcuma	10,64 €	24,20 €	127,4%
Maca	5,78 €	14,00 €	142,2%
Avena	1,25 €	2,20 €	76,0%
Canela	7,20 €	11,60 €	61,1%
Semilla Calabaza	4,88 €	6,80 €	39,3%
Semilla Lino	1,49 €	3,40 €	128,2%
Cebada	1,26 €	2,24 €	77,8%

Tabla 8. Cuadro de precios y márgenes de cada producto. Fuente: Elaboración propia

Claramente, estos costes no son los finales. Habría que añadirles en primera instancia el gasto del papel de celulosa extrafuerte, las cajas y los pallets. Y posteriormente, todos los gastos de maquinaria, mantenimiento, recursos humanos, luz, agua, etc. Pero se puede apreciar un elevado margen, considerando precios de compra reales al proveedor Wiracocha del Perú o Mapryser y los precios de venta EXW existentes en el mercado español.

5.2.3 Estrategia de distribución.

Organic Boosting se define claramente en su estrategia competitiva por el canal de distribución. Tiene como misión ser una revolucionaria plataforma de exportación automatizada de productos ecológicos, relacionando al productor directamente con los supermercados de todo el mundo mediante un Marketplace intuitivo desde el que se confeccionan los pedidos en contenedores marítimos.

Nos encontramos ante el temido fenómeno de la *desintermediación* propiciada por la Transformación Digital donde las cadenas de valor y margen se reducen drásticamente eliminando a muchos de los intermediarios en el proceso tradicional.



Nuestros clientes, grandes cadenas de supermercados, pueden confeccionar pallets con los productos de una misma marca, optimizando al máximo los envíos, reduciendo la cadena de suministro del supermercado y eliminando los arduos trámites de exportación de nuestros proveedores. Esto supone que el coste asociado al transporte de la mercancía sea el mínimo

posible. Organic Boosting fleta el pedido al puerto de destino elegido por el cliente-supermercado.

Nature Produce Trading se encarga de la distribución de los productos entre sus supermercados que tienen a lo largo del país.

5.2.4 Estrategia de promoción.

5.2.4.1 El e-commerce.

El comercio online se refiere a toda actividad de compra o venta de bienes y servicios a través de portales de internet o páginas de subastas.

En los últimos años este tipo de comercios está experimentando un auge increíble. Se sabe que una gran parte de los dominios web en todo internet están dedicados a las ventas online. Las ventajas son muy elevadas, con respecto a los negocios tradicionales, sobre todo en las primeras etapas, cuando es necesaria una inversión inicial y un rápido crecimiento, en este punto es donde la mayoría de las empresas fracasan.

Un comercio virtual minimiza los gastos a la hora de disponer de una tienda, pues no se necesita disponer de un local físico, únicamente se paga a un servidor web para poder tener la tienda abierta las 24h del día, los 365 días del año.

Según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información (ONTSI), en 2018 se alcanzó un volumen de negocio de 41.509 millones de euros, un 32,4% superior al año anterior. Siendo los sectores líderes en compras online la ropa y complementos, los billetes de transporte y la comida a domicilio.

Dependiendo de los sectores involucrados en el negocio online, podemos distinguir 5 tipos de modalidades:

1. **B2B (Business to business):** se refiere a operaciones entre dos empresas
2. **B2C (Business to Consumer):** La compra se realiza por el consumidor final a la tienda online. Ej. Inditex, AlibabaGroup.
3. **C2C (Consumer to Consumer):** Un usuario decide vender un producto que ya no desea a través de un marketplace. Ej. Ebay, Mercado Libre.
4. **G2C (Government to Consumer):** Relaciona a los gobiernos con el consumidor final.
5. **B2A (Business to Administration):** La transacción se realiza entre empresas y la administración.

En nuestro caso Organic Boosting trabaja como B2B, ya que vende a supermercados de otros países y son ellos los que ponen el producto a disposición del consumidor final.

El comercio electrónico frente al tradicional.

Es importante conocer tanto las ventajas como los inconvenientes que conlleva la creación de un e-commerce de alimentación con respecto a una tienda física.

Entre las *desventajas* más importantes podemos encontrar las siguientes.

↳ **Aumento del precio del producto final:** Como consecuencia del transporte, se eleva el precio unitario de cada producto. En el caso de Organic Boosting, los envíos se optimizan al máximo con la herramienta Container Builder a fin de introducir el máximo número de productos por contenedor y que el precio aumente lo menos posible.

↳ **Errores y demoras:** Con respecto a las equivocaciones, la plataforma genera antes de realizar el pedido una factura tanto en Excel como en PDF para poder comprobar que se han adquirido los productos deseados y en las cantidades correctas. Las demoras pueden ocurrir siempre que se esté realizando un transporte. El almacén se sitúa en las cercanías de Valencia, para que el trayecto hasta el puerto sea lo más corto posible. Una vez la mercancía está situada en la naviera las únicas complicaciones que puede haber se deben a la climatología, y en el Mar Mediterráneo son poco frecuentes situaciones muy adversas.

↳ **Imposibilidad de ver el producto:** Los productores con los que trabajamos tienen años de experiencia en el sector y disponen de numerosas certificaciones de calidad y sanidad. Además, se comprobará la calidad de los productos una vez lleguen al almacén para evitar enviar a ningún cliente remesas problemáticas.

↳ **Envejecimiento de los productos:** Como nuestro comercio se basa en países de fuera de la Unión Europea, la caducidad de los productos debe ser elevada. En el caso de alimentos perecederos, los envíos deben realizarse por avión, lo que aumenta de manera importante el coste. La gran mayoría de los productos de Organic Boosting tienen caducidades adecuadas para realizar envíos por vía marítima y en esa línea están los que incorporaremos en este trabajo.

↳ **Desconfianza:** Hoy en día, es frecuente encontrar numerosos fraudes en tiendas online. Para ganarse la confianza del cliente disponemos de cuentas en las principales redes sociales, como Facebook, Instagram o LinkedIn, en donde nuestros clientes pueden revisar nuestra manera de operar y comentarios o valoraciones de nuestro servicio.

Por otro lado, en cuanto a los *factores clave* de este tipo de negocios, debemos valorar los siguientes.

☑ **Más variedad y cantidad de productos:** La oferta que está disponible para el cliente no tiene prácticamente limitaciones, pues no es necesario un lugar físico donde ubicar el producto. Es importante mantener actualizada la plataforma, de manera habitual, los proveedores cambian sus formatos de empaquetado, fabrican nuevos productos y descatalogan otros. Hay que evitar errores de este tipo ya que un cliente insatisfecho, no sólo no volverá a comprar, sino que puede frenar las compras de múltiples posibles clientes. Las críticas negativas tienen mucha más fuerza que las positivas.

☑ **Potenciales clientes:** Es posible acceder a cualquier país del mundo. La lista de clientes es casi infinita, es importante contactar siempre nuevos clientes y estar activos en RRSS. En Organic Boosting, la mayoría de los clientes se realizan por LinkedIn. Y, sobre todo ser capaces de mantener a los que ya han realizado algún pedido, ofreciéndoles promociones.

☑ **Tiempo:** Tradicionalmente, los consumidores empleaban unas cuantas horas para realizar sus compras, paseando por las calles de la ciudad o por un centro comercial. Con el e-commerce, podemos comprar en cualquier momento, sin colas y sin necesidad de desplazarse a ningún lugar. Un aspecto importante es la rapidez con la que se realiza una compra en una determinada web. La plataforma debe ser rápida y sencilla de manejar, de lo contrario los clientes se desesperan y acaban por abandonar la página.

☑ **KPIs (Key Performance Indicators):** Es posible medir multitud de variables con respecto al comportamiento de nuestros clientes, casi tantas como nos imaginemos. Con los datos obtenidos se pueden realizar análisis estadísticos con el fin de determinar los puntos débiles. Algunos de estos indicadores son: Tasa de conversión, compras/visitas; Duración de la sesión; Fidelidad de los clientes; Tasa de abandono y dónde abandonan los clientes; Desde qué

dispositivos se realizan mayor porcentaje de compras; móvil, tablets, ordenadores; Nº de páginas vistas por sesión; Franjas horarias y días de mayor venta, etc. Mediante el estudio de estos indicadores, nos aseguramos de que nuestro trabajo va enfocado en mejorar aquellos aspectos que frenan a nuestros clientes a realizar sus adquisiciones.

Si el e-commerce ya estaba de moda antes del COVID-19, la pandemia ha hecho que todas las compañías inviertan sus recursos en el desarrollo de ventas online. Ahora más que nunca la gente optará por realizar sus compras online y esto no excluye a los supermercados. Que deberán desarrollar aplicaciones de venta adaptadas a dispositivos móviles y tabletas.

Cada vez es más extraño que un adulto no disponga de teléfono inteligente, por lo que nuestra marca se centra mucho en estos dispositivos.

- Incluiremos un **código QR**, que los clientes podrán escanear para acceder a nuestra web, en la que podrán consultar información acerca del producto, del packaging u otras noticias relacionadas con el sector de los superalimentos o ecológico.
- **Integración del cliente.** En nuestra web se habilitará un espacio o apartado con una relación de recetas aportadas tanto por nuestro equipo de expertos como por los propios consumidores que quieran formar parte de la nueva tendencia alimentaria. La receta más votada del mes, la subiremos a nuestras redes sociales, en formato de video. Y trataremos de que el supermercado beneficie con una cesta de alimentos este ganador. Incluiremos todo tipo de platos, no únicamente veganos para tratar de llegar al mayor número de personas.

5.2.4.2 Website Organic Boosting.

Nuestras ventas se realizarán a través de la web de Organic Boosting desde la que los clientes podrán llenar contenedores enteros con productos nuestros y de más de 30 proveedores españoles. La estrategia adoptada para captar nuevos clientes se basa en los tres pilares más importantes en un negocio e-commerce:

- **Conseguir visitantes:** La búsqueda de nuevos clientes potenciales se realiza por LinkedIn, buscando entre los supermercados presentes en cada país. Además, se hará uso del **email marketing**. A los *leads* creados les ofreceremos **ventas relámpago**, en las que disminuimos el precio de algunos productos hasta el 30% durante 1 semana para nuevos clientes. Y a clientes que ya hayan realizado pedidos previamente les enviaremos newsletters con ofertas o nuevos productos disponibles.
- **Tasa de conversión (nº de pedidos/nº visitantes):** Para aumentar este valor la plataforma debe ser fácil de manejar e intuitiva. Cuanto menos tiempo y clics tengan que realizar nuestros clientes para realizar un pedido menor será la tasa de abandono.
- **Explotar el pedido medio:** Para ello disponemos de dos herramientas. Por una parte, en la plataforma se ofrece la posibilidad de optimizar los pallets con productos del mismo proveedor y así disminuir al máximo los costes de envío unitarios. Por otro lado, utilizaremos el **cross-selling**. Sugiriendo nuestros productos cuando se incorpora al

carrito un producto complementario. Por ejemplo, la maca y el café o la quinua y las legumbres.

El hecho de disponer de la plataforma de exportación de Organic Boosting nos permitirá averiguar qué superalimentos de diferentes orígenes al peruano son los más demandados por nuestros clientes y alcanzar nuestro objetivo de 800.000 euros de ingresos anuales.

5.3 Inbound marketing

El Inbound Marketing es una técnica de marketing no intrusiva que acompaña al cliente de una manera amigable durante todo el proceso de compra. Al contrario que el outbound marketing no interrumpe al usuario, sino que intenta aportarle información útil y acompañarle hasta el proceso de compra.

En este caso, esta estrategia será utilizada para fidelizar no a nuestro cliente directo, sino al cliente del supermercado, para que reclame nuestra marca. Para ello nos centraremos en los siguientes puntos:

1. **Atracción de tráfico:** Es imprescindible que nuestros potenciales clientes accedan a nuestra web para visualizar todos nuestros productos e información que pueda ser de su interés. Para aumentar el tráfico en nuestra web dispondremos diferentes métodos de acceso. Todos nuestros packagings dispondrán de un código QR de acceso, estaremos presentes y activos en las principales redes sociales de estos países (Twitter y Facebook) y utilizaremos keywords específicas y muy relacionadas con nuestra propuesta.
2. **Marketing de contenidos:** Ofreceremos a nuestros clientes información de calidad en temas que les interesen. Cualidades y beneficios que conllevan el consumo de nuestros productos, cantidades diarias recomendadas, recetas simples y complejas, blogs sobre alimentación.
3. **Direccionamiento hacia la compra:** Cuando un posible cliente se interese por un producto específico, le aparecerán en la parte baja de la pantalla el o los supermercados de su localidad en los que puede encontrar dicho producto y si existe la posibilidad de comprarlo online. De esta manera incentivamos a que nuestros clientes acudan a dicho supermercado, por el hecho de disponer de nuestros superalimentos.
4. **Marketing de automatización:** Cada lead que entra en nuestra página web, actúa de forma diferente y publica distintos posts en redes sociales, por tanto, el contenido que debemos ofrecerle también ha de ser diferente y centrado en él. Con la tecnología actual podemos automatizar los contenidos que ofrecer a cada uno de nuestros visitantes, para que les aparezcan en primer lugar los contenidos más acordes a sus gustos, especialmente en el campo de las recetas y blogs.
5. **Engagement:** El principal objetivo de la estrategia de marketing, no es conseguir una compra por parte de cada usuario. Sino que dicho usuario se convierta en un promotor de nuestra marca. El boca a boca entre amigos y familiares sigue siendo la información más convincente para un usuario y cuantas más personas valoren positivamente su experiencia con respecto al consumo de nuestros alimentos e información aportada por nuestra web, mayor número de clientes conseguiremos.

Con la ayuda de la nueva web que crearemos destinada a los consumidores finales y la aplicación del Inbound Marketing lograremos alcanzar nuestros objetivos de fidelización de clientes, con más de 6.000 usuarios registrados en la web y 1.000 recetas diferentes. El Inbound Marketing acompañará a nuestro consumidor indirecto hasta el proceso de compra en el supermercado, con lo que finalmente repercutirá en el número de pedidos realizados de nuestros productos aumentando nuestros ingresos y beneficios netos.

5.4 Marketing de última generación.

Como último punto del plan de marketing nos centraremos en la teoría de Christopher Graves, presidente & CEO, de Ogilvy Public Relations Worldwide, quién publicó por primera vez en el 2005 un nuevo modelo de mix: el marketing mix de 4 Es (Experience & Emotions, Exchange, Everyplace, Evangelism).

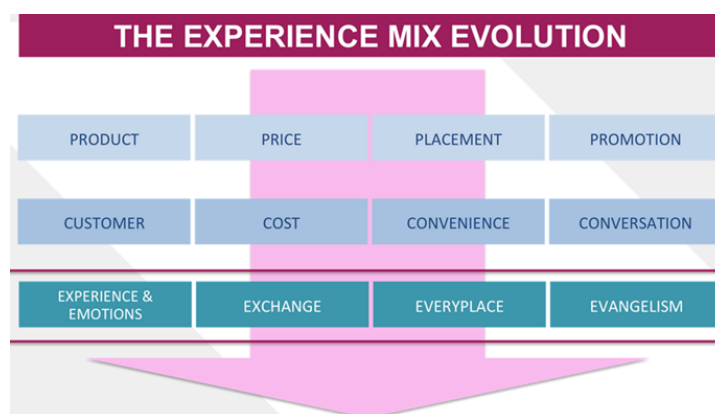


Ilustración 17. Las 4 Es de Graves. Fuente: Eco-Pepper

1.- Experience.

Crear y ofrecer una experiencia capaz de emocionar al consumidor despertando sentimientos positivos hacia la marca es el fundamento del primera E. Esa experiencia se puede dar tanto durante la propia compra como a la hora de utilizar el producto o servicio. Una buena experiencia en el customer journey online puede estar relacionada con un proceso de compra que sea sencillo y rápido.

Técnicas como el Crowdsourcing permiten ofrecer mejores productos, son una gran experiencia de usuario y tienen un gran poder de evangelización. Para crear una experiencia memorable para sus clientes, es importante descubrir aquello que le emociona, para poder hacerle participe de un viaje inolvidable. Este tipo de experiencias también son aplicables a web sites, blogs o e-commerce. Si quieres te compren o que regresen a tu sitio web, tendrás que ofrecerles una buena experiencia de usuario.

2.- Evangelización.

Una excelente técnica para evangelizar clientes puede ser el crowdsourcing. En el fondo, cualquier experiencia de marca que aporte protagonismo al consumidor forma parte del propio

proceso de evangelización. Los obsoletos modelos de Promoción directa, en los que el cliente no tenía ninguna opción de interactuar, están siendo desplazadas por los consumidores capaces de generar contenidos y recomendar productos actuando como fieles embajadores de marca.

Para conseguirlo, la marca debe despertar pasión en el consumidor logrando su compromiso y sobre todo su implicación. En definitiva, estamos en un momento en que las marcas tienen que aspirar a tener fans en lugar de clientes.

Un 48% de consumidores recomienda productos que le gustan a sus amigos, mientras que un 89% cuenta a terceros sus malas experiencias con productos o marcas, por tanto, no se trata únicamente la gestión de recomendaciones positivas, también de las negativas.

3.- Exchange.

Si pretendemos explicar el modelo de negocio de empresas como Google o Facebook, la única forma de hacerlo es a través del Exchange.

Google cambió la forma en que hacemos negocios en el siglo XXI. Sus productos son la publicidad y los datos que obtienen de nosotros, a cambio de ofrecernos un servicio gratuito. Sus clientes son las empresas que compran esos datos entre los que se incluyen nuestros patrones de conducta o desplazamientos. Una información que permite a empresas como Google predecir con coeficientes de error mínimos donde se producirá la próxima retención de tráfico. Los usuarios necesitan atención y compromiso para dar su confianza. Se trata de conocer el valor de los visitantes, clientes potenciales y clientes activos.

4.- Everyplace.

Lo mejor de everyplace es que anula las restricciones de venta, cuando se trata de vender, ya podemos hacerlo en cualquier lugar.

Everyplace es vigente hoy y lo será en el futuro. Los consumidores ya no sólo compran desplazándose físicamente a las tiendas para comprar productos, por lo tanto, no hay que limitar la comercialización de nuestros productos a canales tradicionales, se puede crear un comercio on-line e incluso vender a través de las redes sociales.

6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Forma jurídica

Especificaremos ahora la forma jurídica de la empresa Organic Boosting, que se trata de una S.L. (Sociedad Limitada).

La sociedad limitada es una sociedad mercantil con capital integrado por aportaciones de sus socios y dividido en participaciones, en las que los socios no responden personalmente de las deudas sociales.

La regulación de la Sociedad Limitada viene recogida en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, también ha de tenerse en cuenta el Reglamento del Registro Mercantil, aprobado por Real Decreto 1784/1996.

En cuanto a sus **características** podemos destacar:

Es una sociedad mercantil, lo que implica que el objeto de esta sea civil o mercantil, ha de tener, carácter lucrativo, al menos en un sentido amplio.

El capital social no puede ser inferior a 3.000 € y debe de estar totalmente desembolsado desde un inicio. Las aportaciones que se hagan pueden ser de carácter dinerario o no dinerario, pero los bienes o derechos que se aporten a la sociedad han de ser de naturaleza patrimonial y susceptibles de valoración económica. En ningún caso podrán ser objeto de aportación el trabajo o los servicios.

La transmisión voluntaria de participaciones entre socios, entre cónyuges, ascendientes o descendientes o sociedades del mismo grupo es libre, salvo que los Estatutos establezcan lo contrario. Si la transmisión está dirigida a un tercero requiere consentimiento previo de la Sociedad.

Respecto a las obligaciones fiscales, en España, se tributan mediante el I.S. (Impuesto de Sociedades) que, en nuestro caso será del 25%.

6.2 Descripción de las Áreas y Puestos de Trabajo

En toda empresa, es fundamental no descuidar la motivación de los empleados, que tengan unos objetivos comunes con los de la empresa hace que trabajen de forma más eficiente y den una mejor imagen al exterior de nuestra empresa.

A continuación, se detallan la **Definición de Puestos de Trabajo (DPT)** de cada una de las personas necesarias para que este proyecto funcione.

6.2.1 Operario de almacén

1. Descripción general del puesto:

Realizar todas las actividades relacionadas con el empaquetado, encajado y paletizado de los productos. Gestión del espacio disponible en el almacén y de toda la maquinaria existente en el almacén.

2. Funciones y tareas:

- Gestionar, limpiar y preparar la máquina de envasado, evitar que quede sin producto, cambiar los productos, las bobinas, ajustar el formato correcto y mantenimiento.
- Gestión del espacio ocupado por las materias primas y el producto envasado. Manejo de la mercancía mediante transpaletas.
- Control de calidad del producto final
- Colaborar en las tareas de mantenimiento de los equipos de almacén.
- Buen manejo del Trello.
- Aplicar el método FIFO en los productos peruanos.
- Preparación exacta de la mercancía en cajas y pallets para el envío.
- Realizar otras tareas relacionadas con su supervisor.

3. Relaciones de trabajo:

- No tiene personal a su cargo
- Supervisado por el Ingeniero Industrial.

4. Requisitos del puesto:

- Aptitud moral y físico activa
- Requisitos físicos: Condición física para mantener la jornada laboral, agacharse, elevar y transportar peso, imposibilidad de realizar la mayor parte del trabajo sentado.
- Formación: Bachillerato técnico, técnico profesional en mecánica.
- Conocimientos: Hojas de Cálculo y herramientas de comunicación interna: Slack, Trello.

5. Metacompetencias para evaluación:

- Aprendizaje.
- Análisis rápido de situaciones de riesgo.
- Autoorganización.

6.2.2 Ingeniero Industrial

1. Descripción general del puesto:

Planificar los sprints del operario de almacén, búsqueda de nuevos clientes, gestión del CRM, mejorar la eficiencia de los procesos, el trabajo del operario, el espacio del almacén y de la logística de los envíos.

2. Funciones y tareas:

- Gestionar la planificación de los pedidos.
- Mejorar los procedimientos internos de la empresa, así como nuevas propuestas.
- Supervisar el mantenimiento de los equipos.
- Optimizar la cadena de suministro.
- Gestión del CRM, tanto de proveedores como de clientes, y buscar nuevos clientes con herramientas de marketing de automatización.
- Cooperar con el resto de los empleados y facilitar sus tareas.
- Revisión de presupuestos y proformas.
- Evaluación del personal a su cargo y del servicio de los proveedores.

3. Relaciones de trabajo:

- Tiene a su cargo al operario de almacén.
- Responde ante el CEO
- Contacto con proveedores de servicios para la empresa.

4. Requisitos del puesto:

- Actitud positiva y físico activa
- Mentalidad analítica, rápida respuesta ante problemas, facilitando buenas soluciones.
- Excelente manejo de programas informáticos utilizados por la empresa. Seafire, Slack, Trello, Pipedrive.
- Habilidades de negociación.
- Ser altamente organizado y meticuloso en su trabajo.
- Pensamiento estratégico.
- Elevado conocimiento de la lengua inglesa.

5. Metacompetencias para evaluación

- Planificación.
- Ahorro de costes.
- Aprendizaje constante.
- Adaptabilidad.
- Comunicación interpersonal.

6.2.3 CEO

El CEO será la persona menos involucrada en este proyecto ya que tiene que gestionar el otro ámbito de la organización, que es la de ser intermediario entre productores y supermercados.

1. Descripción general del puesto:

Liderazgo, planificación estratégica, gestión de los clientes, evaluación de los empleados, análisis financiero, negociación de contratos y vigilancia de la competencia.

2. Funciones y tareas:

- Representación de la empresa.
- Implementación de la página web, con ayuda de un programador.
- Atender a los clientes.
- Búsqueda de ayudas financieras.
- Planificación estratégica a largo plazo.
- Motivación y evaluación de sus empleados.

3. Relaciones de trabajo:

Con todo el personal interno de la empresa, así como con los directores de comprar de los supermercados y los directores de exportación de los productores.

4. Requisitos del puesto:

- Formación académica en Administración y Dirección de Empresas.
- Idioma extranjero: inglés.
- Habilidades de oratoria, excelente comunicación tanto con los empleados como con clientes.
- Saber escuchar, analizar los problemas de las personas y ofrecerles la mejor solución.
- Ser proactivo, mejora constante en su trabajo.
- Ser muy organizado y detallista.
- Ser capaz de analizar presupuestos y hojas de cálculo con facilidad.
- Conocimiento global de las necesidades de la empresa para no quedar obsoleta.

5. Metacompetencias para evaluación:

- Número de pedidos mensuales.
- Motivación de los empleados.
- Autoorganización.
- Planificación.
- Visión.
- Empatía.
- Creatividad.

6.3 Organigrama

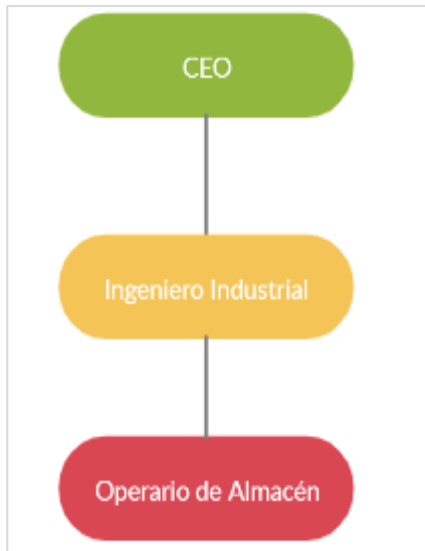


Ilustración 18. Organigrama.

Fuente: Elaboración propia.

Un organigrama es la representación visual de la estructura organizacional de una empresa que describe la disposición formal de los puestos de trabajo.

En nuestro caso, hablamos de un diseño organizativo de Estructura simple: diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización. Es el diseño idóneo para pequeñas compañías. Entre sus fortalezas está la rapidez, flexibilidad, economicidad y una clara división de responsabilidad. Entre sus debilidades, es inapropiada cuando la organización está en crecimiento y depende de una sola persona la toma de decisiones lo que implica cierto grado de riesgo.

6.4 Reclutamiento y selección

Una vez concretadas las necesidades de personal y la definición de los puestos de trabajo, se procede al reclutamiento.

Existen dos posibilidades de reclutamiento, según si el empleado proviene de la propia empresa o no, de fuente interna o externa respectivamente. En el marco de este TFG el reclutamiento será externo para el operario de almacén e interno para el ingeniero industrial, quien verá aumentada su jornada laboral para poder hacerse cargo de este proyecto.

Una vez acabado el reclutamiento, comienza la fase de selección. Para una empresa es muy importante que el proceso de selección de los empleados sea eficaz y que el personal contratado se quede el mayor tiempo posible en la compañía. Para ello deberemos evaluar a nuestros candidatos siguiendo fielmente las pautas marcadas en la definición de los puestos de trabajo. Algunos de los métodos de selección que más se utilizan para realizar el filtrado de candidatos son:

- Currículum Vitae.
- Simulación de las tareas correspondientes al puesto.
- Test de personalidad
- Referencias
- Entrevista

6.5 Política retributiva

En este apartado se calcula la retribución del personal, que recibirán su salario según las tablas del Convenio Colectivo para el sector del Comercio Alimentario en la provincia de Valencia.

Puesto	Categoría según convenio	Salario/hora	Salario bruto/mes a percibir	Salario bruto/mes a cargo de la empresa
Operario de almacén	Encargado	7,56 €	1333,33 €	1666,67 €
Ingeniero Industrial	Licenciado	10,59 €	1750,00 €	2.333,33 €

Tabla 9. Coste de salarios. Fuente: Elaboración propia.

6.6 Motivación o implicación.

Las personas que constituyen una empresa son el recurso principal y su activo más importante. Por ello, es primordial que los empleados estén motivados e implicados con los objetivos de la empresa, lo que contribuirá a una mayor productividad y relaciones interpersonales en el trabajo. Es necesario garantizar unas condiciones mínimas de trabajo y seguridad para que los trabajadores se sientan cómodos en su puesto de trabajo.

Para que mantenerlos motivados, les ofreceremos una **retribución variable**, acorde con unos objetivos fijados. Dependiendo del empleado la retribución extra será económica o formativa.

6.6.1 Seguridad

Un trabajador que no se siente libre de riesgo, rendirá muy por debajo de sus posibilidades. En nuestro caso, deberemos garantizar la seguridad del operario de almacén. Este empleado dispone de una gran carga física y trabaja con maquinaria que puede ser peligrosa y causarle graves accidentes.

Para evitar estos accidentes, el empleado escogido debe tener experiencia con el uso de las distintas máquinas empleadas en su puesto de trabajo, como los transpaletas y la máquina de envasado. También se le dispondrá de equipos de protección, como guantes y gafas protectoras.

6.6.2 Condiciones de trabajo

Un trabajador que se encuentra en una empresa que aprovecha todos sus recursos, fomenta la reducción de la contaminación y los despilfarros, tendrá una mejor disposición en sus labores y será más eficiente y cuidadoso.

Para aumentar la productividad se dispondrá de diferentes protocolos relativos a la distribución de todos los equipos en la nave industrial, limpieza, arranque y parada de la máquina de envasado y paletizado de la mercancía.

6.6.3 Formación

Es necesario que la empresa se preocupe por la mejora de las habilidades y conocimientos de sus empleados, al menos de aquellos específicos para desarrollar de la mejor manera posible su trabajo actual. La formación favorece la motivación, la productividad y eleva el estado de ánimo de los trabajadores.

Si vamos más allá, la formación debería centrarse en las tareas futuras que un empleado realizará en futuros proyectos de la empresa. Es importante ir preparando al personal para hacer frente a las dificultades que originará una nueva actividad empresarial o un cambio en la forma de trabajar.

6.6.4 Comunicación Personal e ideas de mejora

Este aspecto es importante para que todos los empleados de la empresa sientan que sus opiniones acerca de mejoras en ámbitos de calidad, seguridad o productividad son escuchadas por parte de la alta organización. Para ello, es necesario que exista una comunicación directa de cada trabajador con su superior.

Esta idea ya es contemplada por el Scrum, en el que al final de cada sprint cada trabajador involucrado expresa las dificultades que se ha encontrado en dicho Sprint y los errores que se han cometido, para que no vuelvan a ocurrir. Es primordial que todos niveles de la organización expresen sus puntos de vista, ya que suelen ser muy diferentes y en la gran parte de las ocasiones los directivos no son conscientes de las dificultades que encuentran en el desempeño de su trabajo los empleados a su cargo.

6.6.5 Cuidar los factores de desmotivación

Tan importante es motivar como evitar desmotivar. Algunos de los principales factores que ocasionan desmotivación son:

- Expectativas incumplidas.
- Falta de meritocracia.
- No sentirse valorado dentro de la empresa.
- Pérdida de confianza con los superiores.
- Falta de un plan de carrera profesional.

6.7 Dirección y Evaluación de Competencias

El objetivo de la dirección por competencias consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que consiga gestionar de una manera más eficiente los recursos humanos de la empresa. Se intenta que cada puesto de trabajo esté cubierto por la persona idónea, lo que aumentará la productividad, la involucración y mejora el clima laboral.

Para la evaluación de las competencias, es necesario que el método que elijamos sea más objetivo que subjetivo. Tradicionalmente, era el directivo quien debía analizar si se habían alcanzado los objetivos por parte de uno de sus empleados, teniendo generalmente poca información acerca del trabajo realizado. En este proyecto optaremos por la **Evaluación 360°**, que consiste en que una persona sea evaluada por su jefe, sus compañeros y sus subordinados. Esta metodología expone tanto competencias puramente medibles (cuantitativas) como opiniones (cualitativas). Además, evita el carácter subjetivo que podría darse si únicamente una persona es el evaluador. Con el fin de evitar enfrentamientos, el proceso debe realizarse de forma anónima y debe de haber al menos 3 evaluadores.

6.8 Cultura empresarial

La cultura empresarial se define como el conjunto de normas, pautas, valores y conocimientos sobre los que se asientan los pilares de una organización y que sirven como patrones de conducta dentro de la empresa tanto para directivos como empleados.

En nuestra compañía tenemos claro que nuestra cultura empresarial está basada en nuestros clientes y debemos actuar en base a la satisfacción de sus necesidades.

6.9 Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Este apartado es importante para aquellas empresas que desean llevar a cabo acciones en favor de la sociedad y la calidad de vida de las personas. Este proyecto, tiene el objetivo de mejorar la salud de las personas de Oriente Medio, ser cuidadosa con el medio ambiente y mejorar las condiciones de los agricultores peruanos.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Localización

Nuestra nave industrial se ubicará en un polígono industrial a las afueras de la localidad de Silla. Allí dispondremos de una nave de 700m² compartida a partes iguales con otra compañía.

Se escogió esta localización por la cercanía al puerto de Valencia que es el punto de entrada y salida de nuestra mercancía. Desde nuestra nave podemos llegar al puerto en unos 20 minutos sin la necesidad de entrar en la ciudad de Valencia. Además, otro factor que influyó en la elección de este lugar fue la cercanía al centro logístico de nuestro transitario, tan solo separadas por 6 km.

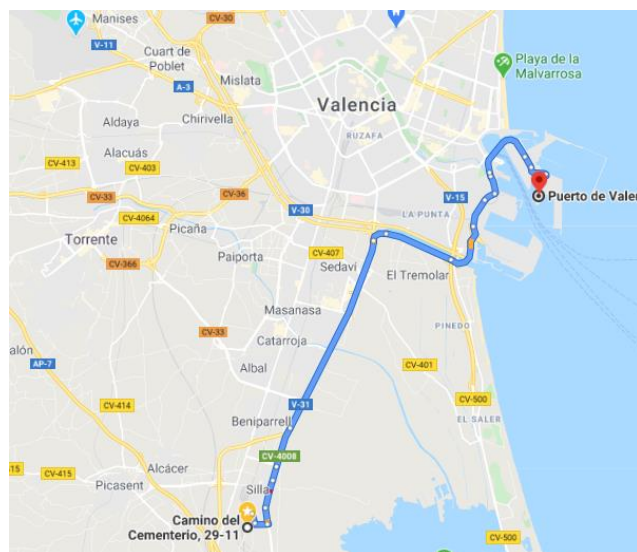


Ilustración 19. Localización nave industrial Fuente: Google Maps

7.2 Distribución en planta

Una vez disponemos de una nave, hemos de realizar el lay-out óptimo para que el trabajo se realice de la manera más eficiente posible. Para ello debemos repartir en los 350m² la máquina de empaquetado, la mercancía, la zona de carga y descarga y el área de paletización. El coste del alquiler de dicha nave son 400€/mes, incluyendo luz y agua.

En la siguiente tabla se muestran las necesidades de nuestra nave aplicando el método de Guerchet para la máquina envasadora con K=2 y N=1.

Zona de carga y descarga	21 m ²
Mercancía a granel	44 m ²
Máquina envasadora	Ss=13 m ² Sg=13m ² Se=52m ² Total=78m ²
Área paletización + cinta transportadora	20 m ²
Mercancía envasada	43 m ²
Pasillos + zona de maniobras	136 m ²
Almacenaje	16 m ²
Total	350 m²

Tabla 10. Necesidades de espacio en el almacén.

Fuente: Elaboración propia.

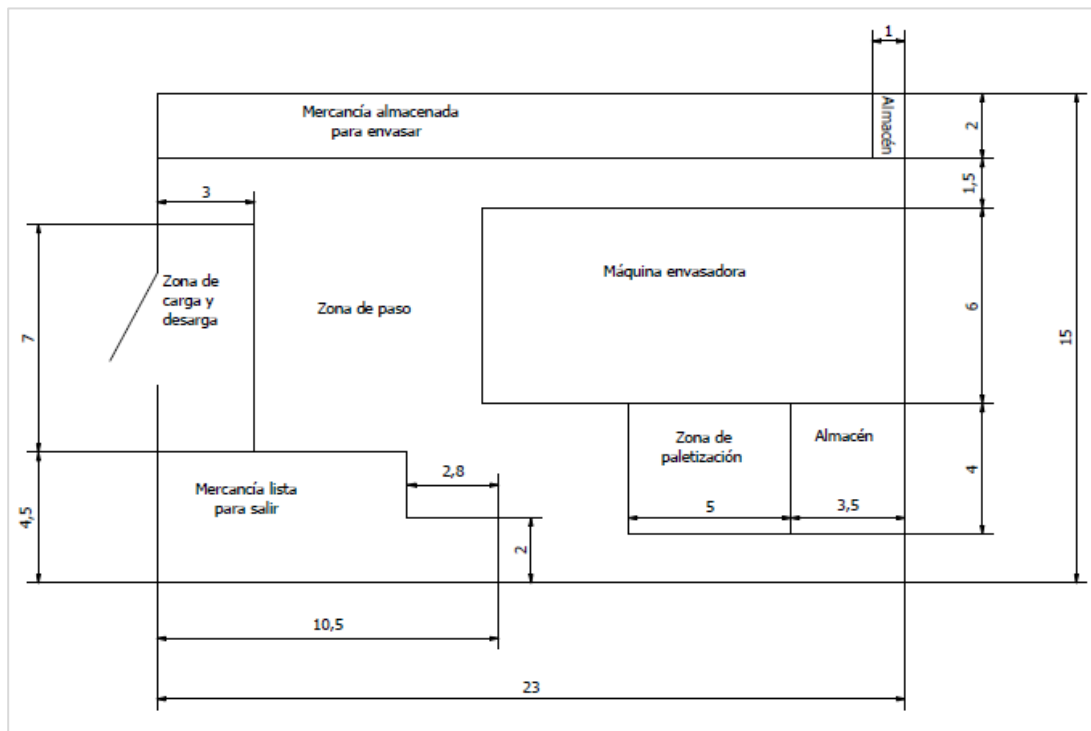


Ilustración 20. Distribución en planta. Fuente: Elaboración propia.

Además, las fachadas laterales cuentan con unos paneles traslúcidos para aprovechar la luz solar y el techo dispone de dos hileras de 6 luminarias cada una, separadas 6 metros, que no se pueden observar en la distribución en planta.

Para gestionar el almacenamiento de producto, en un primer momento se dejarán los pallets en el suelo. Pero a medida que nuestro volumen de producción vaya aumentando, existe la posibilidad de que el espacio no sea suficiente y deberemos incorporar estanterías para almacenar también en altura.

7.3 Productos finales

Finalmente, envasaremos además de los ya mencionados superalimentos peruanos, los siguientes productos que compraremos a granel a un importador local situado en Barcelona. Con ello pretendemos que aumente la viabilidad del proyecto y aumentar los pedidos al ofrecer una mayor variedad.

Referencias	Granos/copos	Polvos
Peruanos	-Quinoa -Amaranto -Chía	-Maca -Lúcuma -Camu-camu
No peruanos	-Avena -Cebada -Semillas de calabaza -Semillas de lino	-Canela

Tabla 11. Productos finales comercializados Fuente: Elaboración propia

7.4 Definición de procesos y operaciones

Los procesos empresariales son un conjunto de tareas que, realizadas de manera ordenada, logran alcanzar un objetivo prefijado.

Los procesos que se llevarán a cabo en nuestro almacén se muestran en el diagrama siguiente. Las cajas se envían con unas etiquetas exteriores para que en aduanas les sea más sencillo conocer lo que se incluye en el interior y los tiempos de inspección se reduzcan al máximo. En un primer momento los pallets se almacenan separados por referencias pegados a la fachada lateral de la nave, para que sean accesibles en todo momento. La máquina se prepara dependiendo del formato y el producto que se desea empaquetar.

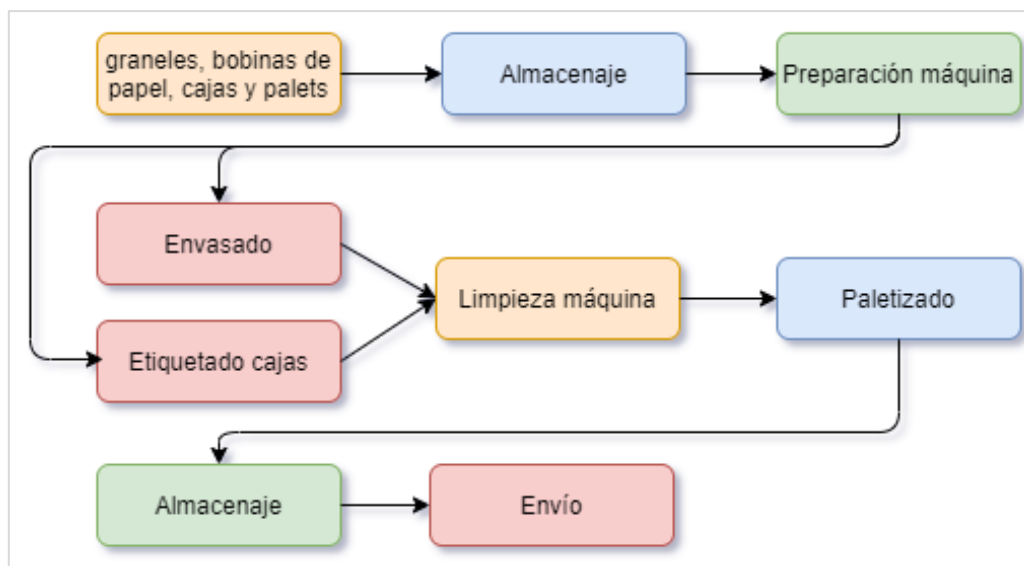


Ilustración 21. Procesos para el empaquetado Fuente: Elaboración

7.4.1. Máquina de envasado

La máquina de envasado en papel está diseñada por la empresa Coalza Systems S.L. En el Anexo III puede encontrarse el presupuesto y en el Plano I el alzado de la máquina.

Tras considerar las distintas posibilidades con esta empresa, se llegó a la conclusión de que la mejor opción era incluir dos captadores diferentes, uno para polvos y otro para granos, que suministran de producto a la envasadora vertical. Además, se incluirá una pesadora lineal, que disminuye la velocidad de empaquetado, pero garantiza una precisión que no era alcanzable si optamos por dosificadores volumétricos. Finalmente, tras el estudio de los productos a empaquetar añadimos el sistema de aspiración del polvo, si él era posible que la soldadura del papel, que se realiza aplicando calor y un adhesivo especial, podría verse comprometida por la presencia de partículas de polvo en esa zona.

Las tolvas tienen una capacidad de 0.58 m² y la máquina trabaja a una velocidad de 10 bolsas/min. Es peligroso que la máquina siga envasando sin materia prima, por lo que hay que asegurar que siempre haya producto disponible en la tolva. Cada vez que se realice un envasado se tratará de verter todo el contenido a envasar de una vez en la tolva, en caso de que no sea posible se realizará en dos, tres o más tandas iguales en tiempo. El operario fijará un cronómetro con un margen de seguridad del 10% para reponer la tolva. Al mismo tiempo irá introduciendo los productos en cajas y fijando las etiquetas en aquellas cajas que tengan una cara visible en su disposición en el pallet.

Los beneficios de disponer de esta máquina, además de controlar nuestro producto casi de principio a fin de la cadena de valor, será el alquiler de la máquina y de nuestro operario para envasar a otros productores que no se hayan decidido a realizar una inversión tan elevada en maquinaria.

7.4.2. Paletización

Dispondremos de tres modos de paletización diferentes (Europallets). Uno para cada formato (250g, 500g, 1kg). Para la distribución en cajas y pallets nos ayudamos del programa Quick Pallet Maker. Para averiguar el peso máximo de los pallets se consultó a la empresa

arroz La Fallera que ya trabajan con un formato de packaging en papel y ellos fijan el máximo en 450kg.

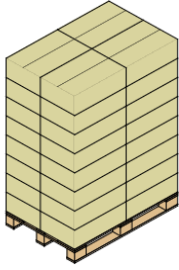
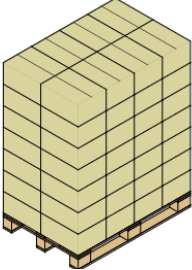
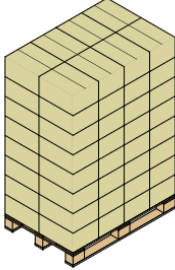
Formato	250g	500g	1kg
Dimensiones pack (al x an x p)	16x10x5 (cm)	20x12x6 (cm)	26x13x7 (cm)
Dimensiones caja (al x an x p)	20x40x60 (cm)	20x30x40 (cm)	20x30x40 (cm)
Imagen	 <p><i>Ilustración 22. Paletización 250g. Fuente: Quick Pallet Maker.</i></p>	 <p><i>Ilustración 23. Paletización 500g. Fuente: Quick Pallet Maker.</i></p>	 <p><i>Ilustración 24. Paletización 1kg. Fuente: Quick Pallet Maker.</i></p>
Packs/ caja	38	14	6
Packs/ pallet	1216	784	384
Peso total	335.5 kg	421,25 kg	413,25 kg

Tabla 12. Paletización

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Aprovisionamiento y planificación de la demanda

Los pedidos a Perú se realizarán en contenedores de 40 pies a ser posible para reducir al máximo los costes de envío. Se tratará de realizar siempre un pedido en los meses de abril y mayo, pues debido a la estacionalidad de las cosechas, en estos meses los precios son los más bajos del año.

Para averiguar el porcentaje de cada referencia, el primer pedido será de un contenedor pequeño de 20 pies o 9900kg primando la compra de quinua blanca, quinua tricolor y chía, que son los productos más demandados en los países del Golfo Árabe. Para los siguientes pedidos, se estudiará el comportamiento de nuestras ventas y la información que nos suministren los supermercados para ajustarnos a los pedidos de los siguientes meses.

Respecto a las compras al importador español, estas se realizarán en el momento en el que nos hagan un pedido desde nuestra plataforma. Con lo que no es necesario analizar cuál será la demanda de estos alimentos.

7.5.1 Relaciones comerciales entre Perú y España

El 1 de marzo de 2013 entró en vigor el TLC entre la UE y el estado peruano, lo cual significó la desgravación inmediata del 99'3% de los aranceles existentes. Desde este momento, las exportaciones aumentaron una media de 7,5% cada año, llamando especialmente la atención el 'boom' de los sectores no tradicionales, como la agricultura ecológica y orgánica de productos que no llegaban a Europa antes del acuerdo, según afirmó Diego Mellado, embajador europeo en Perú.

7.5.2. FIFO (First in, first out)

Con el fin de evitar que los productos alarguen su estancia en el almacén, utilizaremos el método FIFO, para que los primeros productos que entren en el almacén sean los primeros en salir. Para ello, utilizaremos un sistema de colores, como los de un semáforo para controlar que pallets fueron los primeros en entrar. Se utilizarán pegatinas que se colocarán en los pallets, una encima de otra siguiendo el orden verde, amarillo, rojo. Los pallets verdes serán los siguientes que se deben envasar. Cuando no queden pallets verdes, los pallets amarillos pasarán a verdes y los rojos a amarillos.

7.6 Incoterms

A la hora de realizar una compra, y más si es internacional, es fundamental definir cuáles son las responsabilidades tanto de comprador como de vendedor. En cualquier sector, para acordar dichas responsabilidades se emplean los *incoterms*, que son una abreviatura anglosajona que se traduce al castellano como términos de comercio internacional.

En el sector marítimo existen algunos incoterms extra. En la siguiente imagen pueden apreciarse todos. Aunque solo definiremos los más relevantes.

EXW (Exwork): Se trata del precio de la mercancía en la fábrica del productor. Es el comprador el que debe hacerse cargo de todo el transporte hasta su tienda o almacén.

FOB (Free On Board): Cuando un comprador realiza una compra en FOB, significa que el vendedor se encarga de cargar la mercancía en la naviera en el puerto de salida. El comprador paga el transporte marítimo hasta el puerto de destino y el transporte terrestre en su país.

CIF (Cost, Insurance & Freight): Este término significa que el comprador únicamente se hace cargo del transporte terrestre en su país. El vendedor se encarga de llevar la mercancía hasta el puerto de destino y del coste asociado a gastos imprevistos en aduanas. Este es el *incoterm* más empleado en los transportes marítimos y será el utilizado tanto en compras como ventas de este proyecto.

DDP (Delivery Duty Free): Hace referencia a la entrega de la mercancía en el lugar especificado por el comprador. El precio de venta incluye todos los transportes hasta el punto final de entrega.

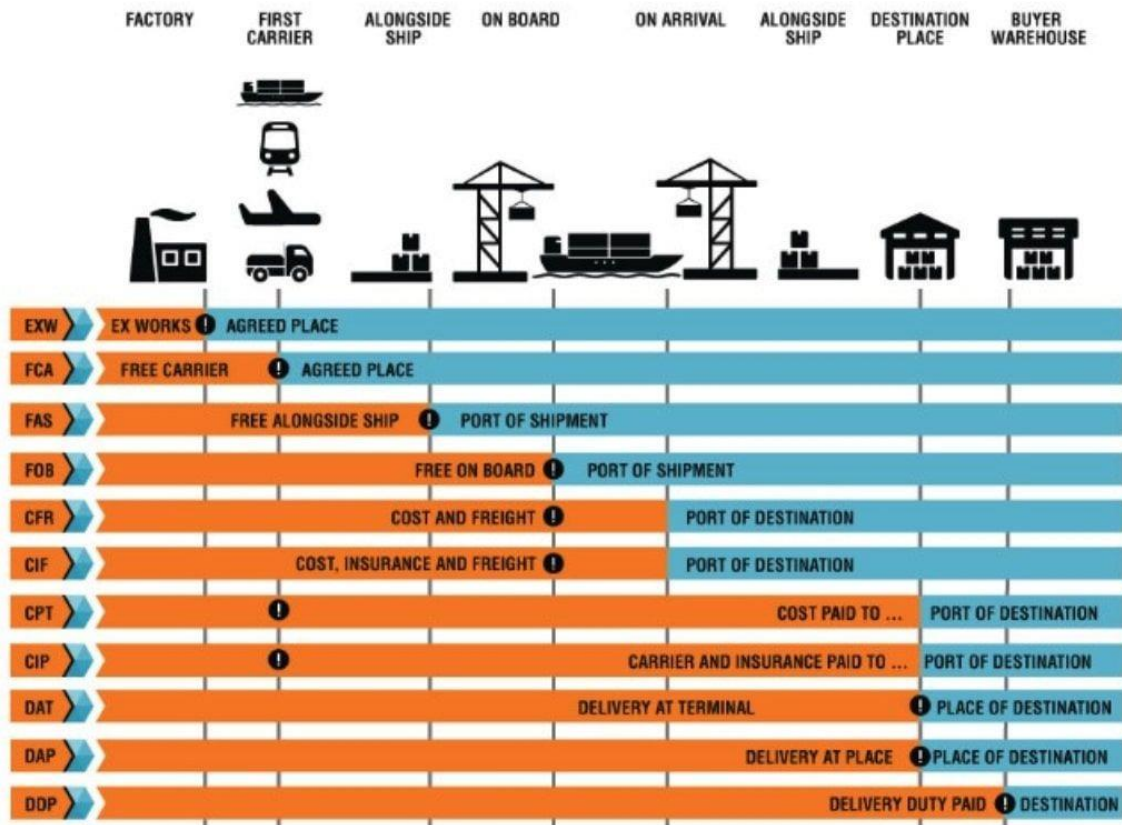


Ilustración 25. Términos internacionales de comercio. Fuente: vicentferrer.com

Con este plan esperamos poder reducir el coste unitario de los envases, lo que nos proporciona la rentabilidad necesaria para recuperar la inversión rápidamente. Completando el plan operacional con las Metodologías Ágiles podremos alcanzar nuestro objetivo de mejorar la productividad año tras año hasta lograr un 30% en el año 3.

Conforme vayamos escalando en el número de pedidos mensuales, deberemos plantearnos las mejoras logísticas de la instalación. Por ejemplo, la incorporación de estanterías para poder almacenar mercancía en altura y una máquina Fenwick que agilizaría el transporte de los pallets en el almacén. Para el inicio, contaremos con dos transpaletas, una manual y otra semiautomática que permitirán tanto el transporte en el interior como la carga en el camión de contenedores.

CAPÍTULO 8. PLAN FINANCIERO.

En este apartado analizaremos los resultados económico-financieros de este proyecto. Para ello se estudia la financiación para poder llevar a cabo el empaquetado en nuestras instalaciones, analizando la cuenta de resultados y la rentabilidad económica durante los primeros 3 años de vida del proyecto.

La mayor dificultad a la que se enfrenta la empresa es hacer frente a los costes en el primer año, en el que se deberá adquirir toda la maquinaria necesaria para desarrollar la actividad industrial y los primeros pedidos de materia prima al proveedor peruano. Cabe destacar que, en el momento de realizar las compras, debemos pagar un IVA del 4% asociado a este tipo de alimentos, pero al vender a países extranjeros, nuestras ventas están libres de IVA.

Esta diferencia debemos reclamársela a la Agencia Tributaria Española al final de cada trimestre y dificulta la financiación del proyecto.

Datos que cumplimentar	
Comienzo actividad	01/01/2021
I.V.A. compras	4%
I.V.A. ventas	0%
Impuesto de sociedades	25%
Plazo de cobro	45 días
Plazo de pago	50 días

Tabla 13. Datos que cumplimentar. Fuente: Elaboración propia

8.1 Plan de Inversión Inicial.

En el Anexo V disponemos de los diferentes activos inmovilizados necesarios para la puesta en marcha del proyecto, incluyendo su precio de coste.

Para las compras de materia prima a Perú, el primer pedido será un contenedor de 20'' (9925kg) en el mes de enero y el segundo pedido será un contenedor de 40'' (19850 kg) en el mes de abril. En cambio, las compras al importador español se realizarán en el mismo momento en el que nos realicen un pedido.

Plan de inversiones en activos no corrientes	Importe
Otras instalaciones - Equipamiento	98.294,35 €
Aplicaciones informáticas	5.000 €
I.V.A. Inversiones	4.131,77 €
Saldo inicial tesorería	8.140 €
Total de inversiones y saldo inicial tesorería	115.566,12 €

Tabla 14. Plan de inversiones. Fuente: Elaboración propia.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Compras Perú				
Quinoa blanca	4.533,91 €	0,00 €	0,00 €	9.067,82 €
Quinoa negra	977,60 €	0,00 €	0,00 €	1.955,20 €
Quinoa roja	988,43 €	0,00 €	0,00 €	1.976,85 €
Quinoa tricolor	2.466,51 €	0,00 €	0,00 €	4.933,01 €
Amaranto	1.094,82 €	0,00 €	0,00 €	2.189,64 €
Chia	1.645,34 €	0,00 €	0,00 €	3.290,67 €
Camu-camu	1.295,30 €	0,00 €	0,00 €	2.590,60 €
Lúcuma	831,80 €	0,00 €	0,00 €	1.663,60 €
Maca	1.168,25 €	0,00 €	0,00 €	2.336,50 €
Total Perú	15.001,95 €	0,00 €	0,00 €	30.003,90 €

Tabla 15. Plan de compras año 0, Perú. Fuente: Elaboración propia.

8.2 Necesidades de financiación y Ayudas.

Para hacer frente a los gastos indicados anteriormente, será necesario pedir un **préstamo** a una entidad financiera por valor de 90.000 €, teniendo en cuenta un capital aportado por los socios de 30.000 €.

Principal préstamo	90.000 €
Tipo de interés	3,5 %
Duración	5 años
Comisión de apertura	0,5%
Gastos de notaria	300 €

Tabla 16. Hipótesis del préstamo. Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis Coste Demanda Financiera	Periodo proyectado				
	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
Euribor	1,0%	1,0%	1,5%	2,0%	2,0%
Coste diferencial	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
TOTAL	3,50%	3,50%	4,00%	4,50%	4,50%
Períodos	5	4	3	2	1
PAGO	(19.933)	(19.933)	(20.124)	(20.268)	(20.268)

Tabla 17. Coste demanda financiera. Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se tratará de optar a las siguientes **ayudas** tanto **autonómicas, estatales y europeas** para complementar la financiación.

➔ Ayudas ofertadas por la Comunitat Valenciana.

- Ajudes al desenvolupament de plans empresarials pel creixement de noves empreses innovadores de la Comunitat Valenciana 2019
- Aportació de documentació a un expedient obert d'ajudes de la Conselleria d'Economia Sostenible, Sectors Productius, Comerç i Treball.
- Suport a la coordinació del mapa de l'emprenedoria valenciana cap a un ecosistema innovador, diversificat i eficient.
- Becas Ivace Exterior.

➔ Ayudas ofertadas por el estado español.

- Convocatoria pública del programa Xpande digital.

➔ Ayudas ofertadas por la UE

- European Regional Development Fund.

8.3 Flujo de caja año 0.

La primera cuenta que se especifica es la Tesorería correspondiente al primer año del ejercicio. Esta tabla muestra los pagos y cobros mensuales, así como el Cash Flow mensual y acumulado. Los principales puntos críticos son los 4 primeros meses, en los que se realiza la compra de toda la maquinaria, la página web y los 2 pedidos a Perú realizados el primer año.

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Disponible inicial		4.433,38	10.467,40	34.201,11	49.884,65
COBROS	120.000,00	31.418,00	32.874,00	26.908,40	31.218,80
Ventas		31.418,00	32.874,00	26.908,40	31.218,80
Préstamos recibidos	90.000,00				
Aportaciones de capital	30.000,00				
PAGOS	116.004,12	25.821,48	9.577,79	11.662,36	42.190,84
Compras		20.058,81	3.815,12	3.149,69	36.428,18
Sueldos y salarios	3.083,33	3.083,33	3.083,33	3.083,33	3.083,33
Seguridad Social		1.246,67	1.246,67	1.246,67	1.246,67
Alquileres	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00
Reparaciones y mantenimiento	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Servicios de profesionales independientes	458,33	458,33	458,33	458,33	458,33
Seguros	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios bancarios y comisiones	450,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos diversos	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33
Inversiones en Activos No Corrientes	107.426,12				
Notaría	312,00				
Fianzas	800,00				
IVA				0,00	
IRPF				2.750,00	
IS					
CASH-FLOW MENSUAL	3.995,88	5.596,52	23.296,21	15.246,04	-10.972,04
CASH-FLOW ACUMULADO	3.995,88	9.592,40	32.888,61	48.134,65	37.162,61

Conceptos	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Disponible inicial	39.350,11	54.850,53	67.077,16	87.935,16	112.505,29	128.142,91	146.584,54
COBROS	22.978,80	24.094,20	30.014,80	33.401,80	27.362,40	24.954,90	26.360,60
Ventas	22.978,80	24.094,20	30.014,80	33.401,80	27.362,40	24.954,90	26.360,60
Préstamos recibidos							
Aportaciones de capital							
PAGOS	7.915,88	12.305,08	9.594,30	9.269,17	12.162,28	6.950,77	27.678,50
Compras	2.153,21	3.792,41	3.831,63	3.506,50	3.649,61	1.188,10	1.982,51
Sueldos y salarios	3.083,33	3.083,33	3.083,33	3.083,33	3.083,33	3.083,33	3.083,33
Seguridad Social	1.246,67	1.246,67	1.246,67	1.246,67	1.246,67	1.246,67	1.246,67
Alquileres	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00	416,00
Reparaciones y mantenimiento	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Servicios de profesionales independientes	458,33	458,33	458,33	458,33	458,33	458,33	458,33
Seguros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios bancarios y comisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos diversos	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33	433,33
Pagos inversiones en Activos No Corrientes							
Notaría							
Fianzas							
Devolución préstamos							16.783,32
Pago intereses préstamos							3.150,00
IVA		0,00			0,00		
IRPF		2.750,00			2.750,00		
IS							
CASH-FLOW MENSUAL	15.062,92	11.789,12	20.420,50	24.132,63	15.200,12	18.004,13	-1.317,90
CASH-FLOW ACUMULADO	52.225,53	64.014,66	84.435,16	108.567,79	123.767,91	141.772,04	140.454,14

Tabla 18. Flujo de caja año 0.

Fuente: Elaboración propia

Los principales pagos que debemos afrontar el primer mes del año 0 del proyecto son la compra de la maquinaria y la página web que ascienden a un total de 107.426,12€. Ya hemos hablado de la forma de financiación.

Respecto a los **gastos fijos**, tendremos los siguientes:

- **Salarios:** Que incluye la nómina del ingeniero industrial y el operario de almacén.
- **Cargas Sociales:** Las Contribuciones a la Seguridad Social de cada una de las nóminas.
- **Gastos diversos.**
- **Servicios de profesionales independientes:** Incluye las traducciones de diversos textos al árabe y al inglés, además de a la persona encargada de escribir los posts en nuestra web.
- **Mantenimiento y reparación.**
- **Seguro del almacén.**
- **Arrendamientos:** Este incluye el alquiler del almacén, el cual engloba el gasto de agua y electricidad.

8.4 Balance previsional

En la tabla siguiente se muestra la contabilidad económica y financiera al final de cada año de actividad del proyecto. En ella aparecen el activo que corresponde con las inversiones de la empresa y el pasivo que hace referencia a las fuentes de financiación.

ACTIVO	2.021	2.022	2.023	2.024
Caja (Operativa)	140.454	4.012	4.545	5.030
Caja excedente (+)		303.048	494.379	712.113
Clientes	31.479	50.023	57.018	63.090
Existencias	4.329	5.101	5.789	6.415
HP Deudora por IVA	8.149	443	484	521
Activo Corriente	184.411	362.628	562.215	787.169
Activo No Corriente Neto	93.492	82.089	71.487	62.551
Activo Total	277.903	444.717	633.701	849.720
PN+ PASIVO	2.021	2.022	2.023	2.024
Proveedores	2.984	13.373	15.149	16.768
HP Acreedora por IVA	0	0	0	0
HP IRPF a pagar	2.750	2.792	2.834	2.880
HP IS a pagar	41.821	53.994	64.758	74.413
OSSA	1.247	1.265	1.284	1.304
Deuda planificada a corto plazo	17.371	17.890	18.560	19.395
Crédito Bancario a corto plazo no planificado	420	0	0	0
Pasivo Corriente	66.593	89.315	102.585	114.761
Recursos permanentes (Deuda+reservas)	211.309	355.403	531.116	734.959
PN+Pasivo Total	277.903	444.717	633.701	849.720

Tabla 19. Activo y pasivo en los primeros cuatro años. Fuente: Elaboración propia

8.5 Cuenta de resultados

CONCEPTOS	2.021	2.022	2.023	2.024
Ventas Netas	343.066,10	405.746,08	462.477,58	511.727,56
Coste de Ventas	78.997,85	93.097,82	105.648,03	117.072,83
Margen Bruto	264.068,25	312.648,26	356.829,55	394.654,73
Salarios	48.000,00	48.704,00	49.419,07	50.203,43
Seguridad Social	14.960,00	15.181,28	15.406,06	15.652,98
Otros gastos generales	20.050,00	19.620,00	20.136,08	20.503,89
EBITDA	181.058,25	229.142,98	271.868,34	308.294,43
Amortización	10.602,52	10.602,52	10.602,52	8.935,85
BAII ó EBIT	170.455,73	218.540,46	261.265,83	299.358,58
Gastos Financieros (Deuda planificada)	3.150,00	2.562,58	2.233,84	1.708,01
Gastos Financieros (Deuda no planificada)	21,02	0,00	0,00	0,00
BAI ó EBT	167.284,71	215.977,88	259.031,99	297.650,57
Impuestos	41.821,18	53.994,47	64.758,00	74.412,64
Beneficio del ejercicio (BDI)	125.463,53	161.983,41	194.273,99	223.237,93

Tabla 20. Cuenta de resultados.

Fuente: Elaboración propia.

RATIOS Y FM	2.021	2.022	2.023	2.024
ROS (Rentabilidad sobre ventas)	36,6%	39,9%	42,0%	43,6%
ROE (Rentabilidad de los recursos propios)	418,2%	104,2%	61,2%	43,6%
ROI (Rentabilidad del Activo)	74,4%	58,5%	47,5%	39,7%
FM	117.818	273.313	459.630	672.408

Tabla 21. Ratios y Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia.

El balance final es positivo. Considerando que se trata de una situación real con una previsión de aumento de las ventas inferior al 20% todos los años. En el año 3 se consiguen unos beneficios netos de 223.237,93 €. Son ligeramente inferiores al objetivo que teníamos marcado de 250.000 euros anuales., pero considerando un escenario altamente realista, son unos datos satisfactorios. Con resto al objetivo de Ventas de 800.000 €, no vamos a lograr alcanzarlos según la planificación realizada. De todos modos, esperamos que el año 3 del ejercicio podamos ajustar los precios, lo que conllevará un aumento de ventas importante para lograr acercarnos a dicho objetivo

CAPÍTULO 9. CALENDARIO DE EJECUCIÓN

En este apartado, identificaremos todas las tareas necesarias para poder comenzar con el plan de negocio. El proyecto se inicia el jueves 10 de septiembre de 2020 y está listo para comenzar a empaquetar el viernes 18 de diciembre de 2020

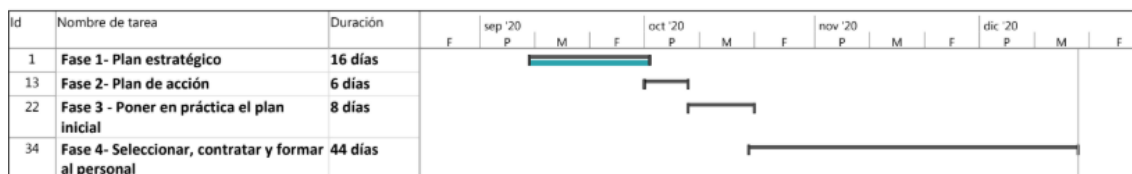


Ilustración 26. Diagrama de Gantt, calendario de ejecución. Fuente: Elaboración propia

En la ilustración anterior aparecen las fases principales. Ahora definiremos las tareas que incluye cada una de las fases.

NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	PREDECESORAS	PERSONAS ENCARGADAS
Fase 1- Plan estratégico	16 días	jue 10/09/20	jue 01/10/20		
Identificar las capacidades, información y soporte disponibles	2 días	jue 10/09/20	vie 11/09/20		Ingeniero
Investigar el mercado y la competencia	3 días	jue 10/09/20	lun 14/09/20		Ingeniero
Identificar los recursos necesarios	2 días	mar 15/09/20	mié 16/09/20	3;2	Ingeniero
Identificar los costes operativos de los elementos	2 días	jue 17/09/20	vie 18/09/20	4	Ingeniero
Evaluar el tamaño y la estabilidad del mercado	3 días	mar 15/09/20	jue 17/09/20	3	Ingeniero
Evaluar la disponibilidad y volatilidad de los recursos necesarios	4 días	lun 21/09/20	jue 24/09/20	5	Ingeniero
Evaluar la cuota de mercado inicial de forma realista	2 días	vie 25/09/20	lun 28/09/20	8	Ingeniero
Revisar la idoneidad del personal	1 día	mar 29/09/20	mar 29/09/20	9	Ingeniero
Determinar los requisitos financieros	1 día	mié 30/09/20	mié 30/09/20	10	CEO
Confirmar la decisión de poner en práctica el proyecto	1 día	jue 01/10/20	jue 01/10/20	11	CEO
Fase 2- Plan de acción	6 días	jue 01/10/20	jue 08/10/20		
Describir el enfoque y la oportunidad	1 día	jue 01/10/20	jue 01/10/20		Ingeniero
Calcular el volumen de ventas durante el período inicial	2 días	jue 01/10/20	vie 02/10/20	11	Ingeniero
Realizar una previsión de los costos de la operación	1 día	lun 05/10/20	lun 05/10/20	15	Ingeniero
Realizar una previsión de los ingresos	1 día	mar 06/10/20	mar 06/10/20	16	Ingeniero
Desarrollar previsión de flujo de caja	1 día	mié 07/10/20	mié 07/10/20	17	Ingeniero
Identificar los requisitos de licencias y permisos	3 días	vie 02/10/20	mar 06/10/20	14	Ingeniero; CEO
Publicar el plan de negocio	1 día	mié 07/10/20	mié 07/10/20	19	Ingeniero
Confirmar la decisión de poner en práctica el proyecto	1 día	jue 08/10/20	jue 08/10/20	20	CEO
Fase 3 - Poner en práctica el plan inicial	19 días	vie 09/10/20	mié 04/11/20		

Elegir una ubicación	2 días	vie 09/10/20	lun 12/10/20	21	Ingeniero
Obtener las licencias y permisos necesarios	5 días	mar 13/10/20	lun 19/10/20		Ingeniero; CEO
Contratar seguros	5 días	mar 13/10/20	lun 19/10/20		CEO
Establecer el plan de seguridad	2 días	mar 13/10/20	mié 14/10/20		Ingeniero
Diseño web	15 días	jue 15/10/20	mié 04/11/20	27	CEO; Programador
Establecer un programa de publicidad	4 días	jue 15/10/20	mar 20/10/20	27	CEO
Dotar de medidas de seguridad el espacio de operaciones	1 día	vie 16/10/20	vie 16/10/20	27FC+1 día	Ingeniero
Proporcionar mobiliario y equipamiento	1 día	lun 19/10/20	lun 19/10/20	32	Ingeniero
Compra de la materia prima	1 día	mar 20/10/20	mar 20/10/20	33	Ingeniero
Fase 4- Seleccionar, contratar y formar al personal	44 días	mar 20/10/20	vie 18/12/20		
Entrevistar y realizar pruebas a los candidatos	10 días	mar 20/10/20	lun 02/11/20	33	CEO; Ingeniero
Contratar al personal	2 días	mar 03/11/20	mié 04/11/20	36	CEO
Dar formación al personal	7 días	jue 05/11/20	vie 13/11/20	37	Ingeniero
Comenzar el negocio	1 día	vie 18/12/20	vie 18/12/20	38;34FC+42 días	

Tabla 22. Tareas del calendario de ejecución. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES GENERALES. VALORACION.

En este apartado final se aportan las conclusiones respecto al modelo de negocio creado para la exportación y empaquetado de alimentos peruanos en celulosa.

La primera conclusión que se extrae es la necesidad de un cambio respecto a la alimentación en estos países, plagada de alimentos cuyo abuso es extremadamente perjudicial para la salud de los humanos. Concretamente fritos, snacks dulces, cereales de desayuno y alimentos ultra procesados de los cuales podemos encontrar lineales enteros dedicados a cada una de estas categorías.

Respecto a la oportunidad de los superalimentos en este mercado, su tendencia es claramente ascendente. Existen nuevos supermercados en los países del golfo Árabe como L'organic, dedicados exclusivamente a la venta de productos orgánicos. Además, el informe presentado por la OMS, respecto a las enfermedades relacionadas con una vida sedentaria y una alimentación poco saludable se espera que motiven a políticas favorables para este tipo de alimentos altamente saludables.

Debido a la crisis sanitaria de la COVID-19, el e-commerce se presenta como la alternativa a las compras físicas. Durante el confinamiento se experimentó un aumento de un 400% en las descargas de aplicaciones de compra online para supermercados.

La fuerza de los clientes online cada vez es mayor, por lo que una de las principales inversiones será el desarrollo de la página web.

La apertura de estos países al mundo occidental se debe al hecho de generar ingresos que provengan de fuentes diferentes al petróleo. Se espera un aumento elevado del turismo en estos países, lo que propiciará la mayor variedad de opciones alimentarias.

La población de estos países suele habitar en grupos de al menos 4 miembros en una misma vivienda. La tasa de natalidad, aunque ha disminuido mucho en las últimas décadas, sigue estando por encima de 2 hijos por mujer.

La amenaza de competidores es elevada, sin embargo, nuestra marca tiene la ventaja de que se encuentra bajo el amparo de la plataforma de exportación Organic Boosting, que reducirá el coste de los envíos.

Ninguno de los competidores cuenta con opciones de packaging sostenible. Esto aporta valor extra a nuestro producto y además está alineado con los objetivos de la empresa Organic Boosting.

Las relaciones con los proveedores deben ser excelentes para poder prever los aumentos de precio, debido a la estacionalidad del producto.

Los precios ofrecidos serán competitivos dentro del mercado europeo. Una vez hayamos recuperado la inversión tendremos un mayor margen de operación para establecer estrategias de precios algo más agresivas.

El envasado en papel resulta una muy buena opción para productos perecederos. Es barato, ligero, no almacena humedad y es biodegradable.

Disponer de una visión clara, elevará la productividad de nuestros empleados, que estarán más implicados con nuestros objetivos.

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- Estudio de identificación de canales de comercialización y distribución de productos de biocomercio-granos andinos en España.
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/402222943rad8C13A.pdf>
- Superfoods Market Size. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/superfood-market>
- Comercio bilateral de Perú con España y Portugal. (2019)
<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-solido-comercio-bilateral-espana-y-portugal-743383.aspx>
- Maca, una revisión sobre sus propiedades biológicas. Gustavo F. Gonzales (2014).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342014000100015
- Waste management in the Arab Region.
<https://global-recycling.info/archives/2620>
- Análisis del sector agroalimentario en EAU. Oficina EXTENDA EAU (2013).
http://www.iberglobal.com/files/2015/emiratos_agroalimenario.pdf
- Superalimentos, claves para comprender por qué están marcando tendencia.
<https://www.ainia.es/tecnolimentalia/consumidor/superalimentos-marcan-tendencia/>
- Problemas tipo de la agricultura peruana. Ministerio de Agricultura y Riego de Perú. (2015). <https://www.minagri.gob.pe/portal/22-sector-agrario/vision-general/190-problemas-en-la-agricultura-peruana?limitstart=0>
- Radiografía de las redes sociales en el mundo árabe: entre el auge y el bloqueo.
https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-08-29/redes-sociales-analisis-paises-arabes_1434933/
- Chia seeds: health promoting properties and therapeutic applications.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28646829/>
- RUSOS vs SAUDIES: EL CORONAVIRUS y la nueva GUERRA del PETROLEO. Visualpolitik. (2020). <https://www.youtube.com/watch?v=SPxx-cfwsG0>
- Primavera Árabe (2010-2012). Wikipedia (2014).
[https://es.wikipedia.org/wiki/Primavera_%C3%81rabe_\(2010-2012\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Primavera_%C3%81rabe_(2010-2012))
- Yemen, una guerra a puertas cerradas. France 24. (2019).
<https://www.youtube.com/watch?v=My7-Zxq6GZM&t=760s>
- Camu-camu: Fruta tropical de excelentes propiedades funcionales que ayudan a mejorar la calidad de vida. Autores: Ericka Arellano-Acuña; Irvin Rojas-Zavaleta; Luz María Paucar-Menacho. (2016).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-99172016000500008
- IFOAM Construyendo sectores agrícolas sustentables (2008).
- El comercio electrónico B2C en España. ONTSI. (2019).

- Retail performance rebounds as retailers look to secure larger customer base. OXFORD BUSINESS GROUP (2020). <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/shop-talk-sector-performance-rebounds-retailers-look-secure-larger-customer-base>
- Barómetro de emprendimiento en España (2020).
- Lean Start-up. Eric Rise (2011).
- Estrategia del océano azul. W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005).
- Design Thinking en español. <http://www.designthinking.es/inicio/>
- Scrum Máster. Alexandre Menzinsky, Gertrudis López, Juan Palacio (2019).
- The Big Picture. Prof. Hans Lercher (2020).
- Presentación: Las claves para crear una tienda en internet. Carlos Otero Barros (2019).
- Presentación: Inbound Marketing. David Borrallo (2019).
- Fundamentos de dirección estratégica de la empresa, 2ª Edición. Navas y Guerras (2016).
- Obesity: an emerging problem in Saudi Arabia. (2007). Autores: Al-Othaimen, M. Al-Nozha and A.K. Osman. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/117265/13_2_2007_441_448.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- ICEX: Régimen de comercio exterior. Perú. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/exportar-a/acceso-al-mercado/regimen-arancelario-y-reglamentacion/index.html?idPais=PE>
- Las importaciones de alimentos ‘Halal’ en los países del CCG alcanzarán los 42.820 millones de euros en 2020. ICEX (2014). <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2014355544.html?idPais=QA>
- Quinoa, kiwicha y chía en la UE. Prom Perú (2015).
- Curso online: Sustainable Packaging in a Circular Economy (2020). University of Delft.
- Dubái lidera el ‘ranking’ regional y global de competitividad IMD. ICEX (2018). <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018790769.html?idPais=AE>
- Emiratos Árabes Unidos lidera el ranking de competitividad digital en Oriente Medio. ICEX (2018). <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018791887.html?idPais=AE>
- Por primera vez, el mundo tiene más clase media y alta que pobres. Tomás Orihuela (2018). <https://www.infobae.com/america/mundo/2018/10/14/por-primera-vez-el-mundo-tiene-mas-clase-media-y-alta-que-pobres-6-graficos-que-lo-explican/>
- Índices demográficos, económicos, tecnológicos, brecha de género. Arabia Saudita, Bahréin, Kuwait, Qatar, Omán, Emiratos Árabes Unidos. <https://datosmacro.expansion.com/>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

**DISEÑO, VALIDACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO DE UNA MARCA DEDICADA A
LA EXPORTACIÓN Y EMPAQUETADO DE
SUPERALIMENTOS PERUANOS**

ANEXO I. ENTREVISTA

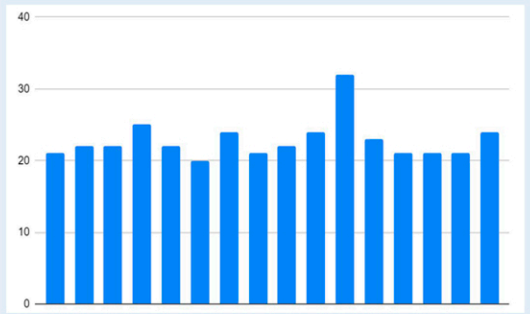
AUTOR: IGNACIO JAVIER MORENO ROCHE

TUTOR: ALICIA RABADÁN LORENZO

Curso Académico: 2019-20

Superfoods

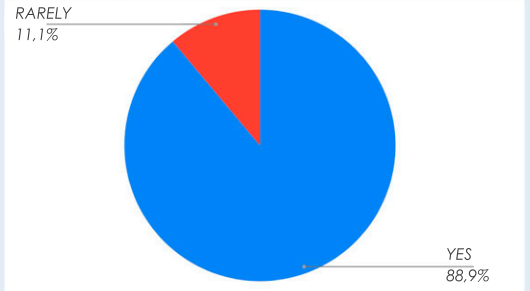
1. How old are you?



2. Do you usually buy food at the supermarket?

Marca solo un óvalo.

- Yes
- No
- Rarely



3. Which product will you buy in a supermarket?

Marca solo un óvalo.



Hard Plastic (PET) of 2kg..... 4\$



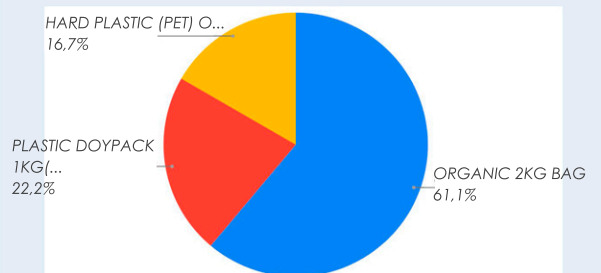
Plastic Doypack 1kg(x2).....3.3\$(total)



Organic 2kg bag.....3.3\$



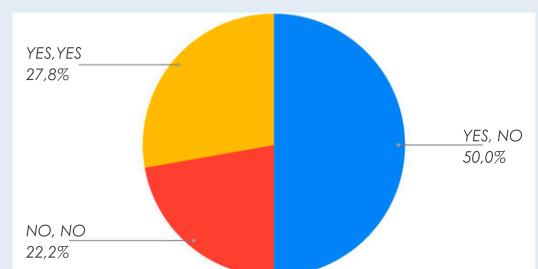
Recyclabe plastic doypack 1kg(x2).....4\$ (total)



4. Do you know what superfoods are? Do you eat a lot of them?

Marca solo un óvalo.

- No, No
- Yes, No
- Yes, Yes



5. Are familiar with this foods?

Selecciona todos los que correspondan.



Quinoa



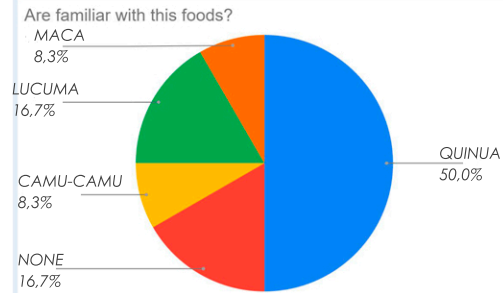
Camu-camu



Lucuma



Maca



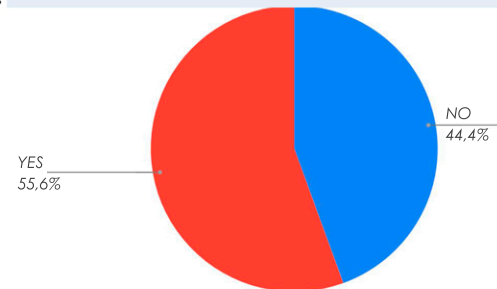
6. Will you buy any of them, if they were at your local supermarket?

Marca solo un óvalo.

Yes

No

Otro: _____





UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

**DISEÑO, VALIDACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO DE UNA MARCA DEDICADA A
LA EXPORTACIÓN Y EMPAQUETADO DE
SUPERALIMENTOS PERUANOS**

**ANEXO II. PRESUPUESTO DE LA MÁQUINA
DE ENVASADO Y BOBINAS DE PAPEL.**

AUTOR: IGNACIO JAVIER MORENO ROCHE

TUTOR: ALICIA RABADÁN LORENZO

Curso Académico: 2019-20

PROPUESTA DE PEDIDO

ORGANIC BOOSTING

AV DE LAS CORTES VALENCIANAS, Nº 22
 46015 VALENCIA
 VALENCIA (ESPAÑA)
 Telf. 686180622 Fax

OFERTA	CLIENTE
A/010900	007970

FECHA
4/6/2020

A LA ATENCIÓN DE: Nacho Moreno

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
- ENVASADORA AUTOMATICA VERTICAL MODELO RS250-DS CON DOSIFICADOR DE SIN-FIN CON UN FORMATO DE BOLSA. Con dosificador de sin-fín, con el chasis construido en acero inoxidable, accionamiento de apertura y cierre de las mordazas mediante servomotor y reductor epicicloidal, arrastre de la lámina por correas, pantalla táctil y autómatas programables Omron con capacidad para memorizar hasta 100 programas y fotocélula para el correcto centrado de la impresión de la bolsa. Esta máquina envasadora está especialmente adaptada para envasar productos en polvo y en grano en bolsas de papel tipo fondo estable y con fuelle lateral similares a la muestra que le mostramos al cliente en su visita, pero con diferentes tamaños en función del peso (un formato para cada peso).	1,00	37.700,00	37.700,00
- PESADORA LINEAL PARA ENVASADORA MODELO MP-1ENV CONSTRUIDA EN ACERO INOXIDABLE. Especialmente diseñada para pesaje y dosificación de productos que requieran un peso preciso. Estas máquinas incorporan un equipo de control electrónico por células de carga extensiométricas, con configuración automática de rangos y resoluciones. Es posible almacenar hasta 99 programas con diferentes pesos, tiempos y configuraciones. Posee tara automática programable y autocorrección.	1,00	12.900,00	12.900,00
- FORMATO COMPLETO PARA RS250 PARA PAPEL CON BOQUILLA PARA PLEGADO INGLES	3,00	2.325,00	6.975,00
- SISTEMA DE PLEGADO INGLES (FUELLE LATERAL) Y FONDO ESTABLE PARA RS250	1,00	3.510,00	3.510,00
- ELEVADOR DE CANGILONES MODELO E-1.C CONSTRUIDO EN ACERO INOXIDABLE, CON REPIE, TOLVA Y VIBRADOR.	1,00	6.600,00	6.600,00
- ELEVADOR DE SIN-FIN MODELO ES-1 CONSTRUIDO EN ACERO INOXIDABLE, CON REPIE, TOLVA Y REMOVEDOR.	1,00	7.100,00	7.100,00
- CINTA EXTRACTORA DE BOLSAS MODELO CEP-1 DE 200 MM. DE ANCHO, CON BANDA DE PVC Y CHASIS EN ALUMINIO.	1,00	1.760,00	1.760,00
- SISTEMA DE ASPIRACION DE POLVO EN SUSPENSION E INSTALACION DE TUBOS, INCLUIDA TURBINA Y BOLSA.	1,00	2.190,00	2.190,00

PROPUESTA DE PEDIDO

ORGANIC BOOSTING

AV DE LAS CORTES VALENCIANAS, Nº 22
46015 VALENCIA
VALENCIA (ESPAÑA)
Telf. 686180622 Fax

OFERTA	CLIENTE
A/010900	007970

FECHA
4/6/2020

A LA ATENCIÓN DE: Nacho Moreno

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
- TRANSPORTE, MONTAJE, PUESTA EN MARCHA Y FORMACIÓN	1,00	2.500,00	2.500,00

**ESTE PRESUPUESTO ESTÁ BASADO EN UNA CONFIGURACIÓN ORIENTATIVO.
ES NECESARIO HACER UN ENSAYO PREVIO CON TODOS LOS PRODUCTOS DEBIDO A LA GRAN VARIEDAD
DE TEXTURAS, DENSIDADES Y GRANULOMETRÍA DE LOS MISMOS.**

Forma de pago: 30% a la confirmación del pedido, 70% antes de la entrega en nuestras instalaciones de Massanassa.
Esta oferta tiene una validez de 90 días. Será revisada en última instancia por nuestros técnicos pudiendo experimentar variaciones en función de los requerimientos del proyecto, en cuyo caso serán comunicados al cliente para su aprobación.
Los planos o imágenes que pueden mostrarse en este documento no tienen valor contractual y podrán experimentar pequeñas variaciones por exigencias técnicas.
Según normativa esta operación estará sujeta a IVA en caso de no estar inscrito en el ROI y/o no disponer de justificante de transporte (Ley 37/1992, de 28 de diciembre).

BASE IMPONIBLE	% IVA	CUOTA I.V.A.	% REC.	CUOTA REC.	TOTAL OFERTA
81.235,00	21,00	17.059,35			98.294,35 €



Industrial Bolsera

Carretera de Caldes, Km 3,400 • 08130 Santa Perpètua de Mogoda, Barcelona (España)
Tel. 93 574 83 00 • Fax. 93 560 16 99 • e-mail: com@industrialbolsera.com

ORGANIC BOOSTING VALENCIA

FECHA: 26/06/20

PRESUPUESTO Nº: 103.7983-84 /R410 fn/jm/20

En referencia a su solicitud, pasamos a detallarle los precios para:

REF.

CEREALES

DESCRIPCION

ENVASADO AUTOMÁTICO

SOPORTE

Celulosa satinada 1/c 80 g/m²

IMPRESIÓN

FLEXO 7T. + Termosoldable Interior / Exterior

CANTIDAD	MEDIDAS	
	Bobinas de 250 mm de ancho x 300 mm distancia entre células	Bobinas de 250 mm de ancho x 300 mm distancia entre células
25.000 Formatos	124 € / Millar	131 € / Millar
50.000 Formatos	76 € / Millar	82 € / Millar

CLICHÉS FLEXO:

190 € x color

CILINDROS TERMOSOLDABLE:

420 € x cilindro

El coste de los grabados es aproximado en función de la información suministrada.

OBSERVACIONES

- Precios válidos hasta 1 mes sujetos a variación en caso de aumento considerable en las materias primas.
- Precios sujetos a la recepción del diseño definitivo.
- Tolerancia sobre la cantidad solicitada puede variar + - 10%
- 1 entrega.
- Ofertamos Cantidad mínima de fabricación y trabajos NUEVOS

Le informamos que los datos incorporados al presente documento, están incluidos en las bases de datos propiedad de INDUSTRIAL BOLSERA, S.L.

En cualquier momento usted podrá ejercitar los **derechos de acceso, supresión, rectificación, oposición, portabilidad y limitación**, comunicándolo por escrito con indicación de sus datos a en la dirección de correo electrónico lopd@industrialbolsera.com



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

**DISEÑO, VALIDACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO DE UNA MARCA DEDICADA A
LA EXPORTACIÓN Y EMPAQUETADO DE
SUPERALIMENTOS PERUANOS**




ANEXO III. MAQUINARIA NECESARIA

AUTOR: IGNACIO JAVIER MORENO ROCHE

TUTOR: ALICIA RABADÁN LORENZO

Curso Académico: 2019-20

Maquinaria necesaria

Tipo	Cantidad	Importe (€)
<p data-bbox="355 293 592 322">Compresor portátil</p> 	1	140
<p data-bbox="400 636 547 665">Transpaleta</p> 	1	200
<p data-bbox="284 1034 663 1064">Apiladora transpaleta eléctrica</p> 	1	3400
<p data-bbox="411 1518 539 1547">Manguera</p> 	1	40



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

**DISEÑO, VALIDACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO DE UNA MARCA DEDICADA A
LA EXPORTACIÓN Y EMPAQUETADO DE
SUPERALIMENTOS PERUANOS**

**ANEXO IV. FACTORES QUE AFECTAN AL
CONSUMO DE SUPERALIMENTOS**

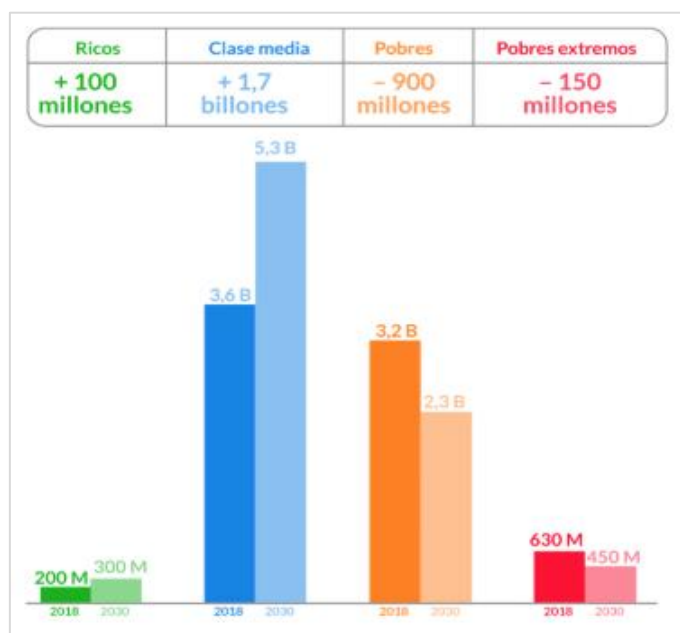
AUTOR: IGNACIO JAVIER MORENO ROCHE

TUTOR: ALICIA RABADÁN LORENZO

Curso Académico: 2019-20

Desde 2018, las clases media y alta se constituyen como la mayoría de la población mundial y se espera un aumento muy intenso en los próximos años. El World Data Lab clasifica como clase media a aquellos hogares que tengan un gasto por persona y día de entre 11 y 110 dólares americanos. En un estudio realizado en 2018 se estimó que existe una tendencia esperanzadora, que disminuirá el porcentaje de personas que viven bajo el umbral de la pobreza. Aunque estos datos son algo engañosos, debido a que este cambio no lo experimentan todos los continentes por igual. Asia oriental será el líder en el aumento de la clase media, muy por encima del resto de continentes. Se espera que China y los países del sudeste asiático constituyan casi el 88% de la nueva clase media. En el otro extremo se situaría el África subsahariana con un aumento de su propia clase media del 4%, insignificante con respecto al 570% que experimentará el continente asiático. En cuanto a los países de oriente medio en los que las diferencias sociales son abismales actualmente, se espera un aumento de en torno al 10% en la clase media según el informe de Tomás Orihuela (2018).

Nuestro público objetivo son las clases medias y altas. Nuestros productos son caros en relación con el aporte calórico que tienen, por lo que la población que vive bajo el umbral de la pobreza rechazará adquirir estos productos. Las clases altas, cada vez los consumirán en mayor medida en cuanto descubran los beneficios tanto para su aspecto físico como para su salud mental. Por ello, esta tendencia esperanzadora hará aumentar la cantidad de posibles clientes en los próximos años.



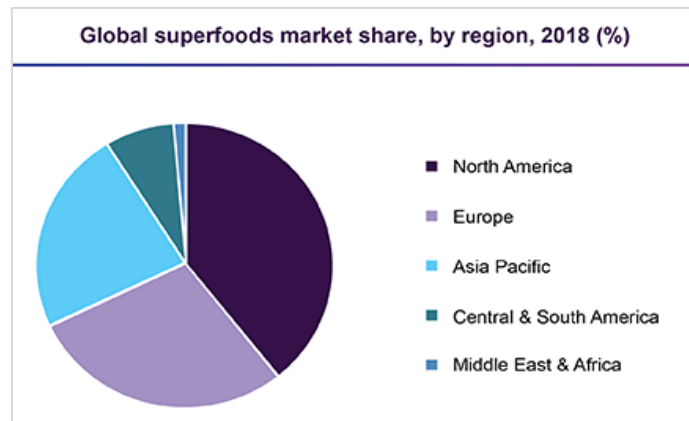
Previsión de la evolución de las clases sociales (2018-2030). Fuente The Brookings Institution

Otro factor que hace aumentar el consumo de estos alimentos es la proliferación de dietas veganas y vegetarianas. Las sociedades cada vez niegan más el consumo de carne animal y alimentos altamente procesados. En los países árabes este modo de alimentación todavía no ha llegado con gran fuerza y únicamente lo practican los expatriados con cargos de importancia y buenos salarios.

En occidente, cada vez son más las personas que optan por la alimentación natural de origen vegetal fundamentalmente y un estilo de vida más saludable. Los superfoods pueden posicionarse como un alimento indispensable en este tipo de dietas, favoreciendo la ingesta de todos los micronutrientes necesarios. Además, estos consumidores optan en su mayoría por

alimentos procedentes de la agricultura ecológica y por ello los superalimentos, aunque no deban ser ecológicos por definición, han de adaptarse a esta exigencia del mercado.

En el siguiente gráfico puede observarse el porcentaje de volumen de mercado mundial de superalimentos separados por continentes. Se puede destacar la gran diferencia que existe entre América del Norte (42%) con respecto a África y Oriente Medio (3%).



Distribución del mercado de los superalimentos en el ámbito mundial. Fuente: Grand View Research (2018)



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIERÍA
INDUSTRIAL VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES

**DISEÑO, VALIDACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE
NEGOCIO DE UNA MARCA DEDICADA A
LA EXPORTACIÓN Y EMPAQUETADO DE
SUPERALIMENTOS PERUANOS**

**PLANO I. ALZADO DE LA MÁQUINA DE
ENVASADO**

AUTOR: IGNACIO JAVIER MORENO ROCHE

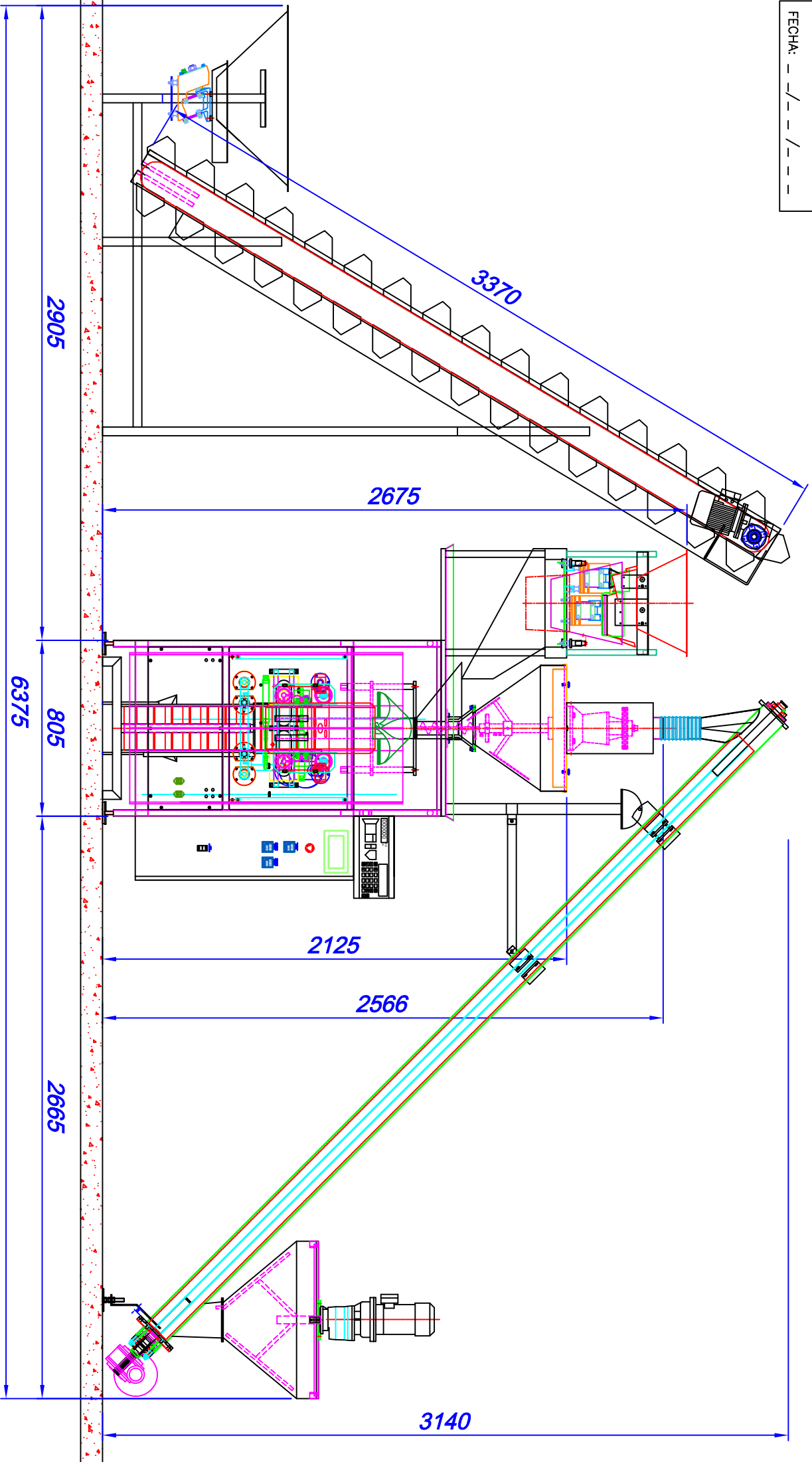
TUTOR: ALICIA RABADÁN LORENZO

Selección

Curso Académico: 2019-20

FIRMA ACEPTACION CLIENTE:

FECHA: - / - / -



DEPARTAMENTO TECNICO

NOMBRE: Daniel

E:1:25 Válido desde: Junio'20

COALZA,S.L.

Nº DE PEDIDO:

CLIENTE:

ORGANIC BOOSTING