



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR  
D'ENGINYERIA AGRONÒMICA I DEL  
MEDI NATURAL

**UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA**

**ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR D'ENGINYERIA  
AGRONÒMICA I DEL MEDI NATURAL**



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE  
ZUMOS DE NARANJA VALENCIANA DE  
PROXIMIDAD**

GRADO EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS

TRABAJO FIN DE GRADO

**ALUMNO:** Jaume Merino Murgui

**TUTOR/A:** Dr. Gabriel García Martínez

Curso Académico: 2020/2021  
Valencia

Junio de 2021



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR  
D'ENGINYERIA AGRONÒMICA I DEL  
MEDI NATURAL

**Nombre y apellidos:** Jaume Merino Murgui

**Título del TFG:** Plan de negocio para la elaboración de zumos de naranja valenciana de proximidad

**Lugar de realización:** Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y del Medio Natural

**Titulación:** Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos

**Orientación del grado:** Industrias Alimentarias

**Tutor/a:** Dr. Gabriel García Martínez

**Fecha de lectura:** Junio 2021



## Resumen

En el contexto de emergencia climática donde se encuentra las sociedades actuales y futuras es necesario plantear soluciones óptimas y viables con la finalidad de mitigar y adaptarse al cambio climático. Desde el enfoque agroalimentario se debe trabajar en base a canales cortos de comercialización y producción local de manera que se reduzcan las emisiones y se genere un trabajo digno del sector primario en nuestras comunidades. De este objetivo nace la idea de crear una startup de elaboración y venta de zumo de naranja valenciana de proximidad que remunera justamente al agricultor. De esta manera se ha creado un plan de negocio que valida y justifica la viabilidad del proyecto y su puesta en marcha.

## Palabras clave:

Zumo de naranja, proximidad, modelo de negocio, startup, fabricación, canales cortos, precio justo, alimentación sostenible, ODS.



**Abstract:**

Within the context of climate emergency where current and future societies are, it is necessary to propose optimal and viable solutions in order to mitigate and adapt to climate change. From an agrifood approach, we must promote short channels of commercialization and local production in order to reduce emissions and generate decent work for the primary sector in our communities. From this objective was born the idea of creating a startup for the elaboration and sale of Valencian orange juice of proximity that remunerates fairly the farmer. In this way, a business plan has been created that validates and justifies the viability of the project and the implementation.

**Key words:**

Orange juice, proximity, business model, startup, manufacturing, short channels, fair price, sustainable food, SDGs.



## Resum

En el context d'emergència climàtica on es troba les societats actuals i futures és necessari plantejar solucions òptimes i viables amb la finalitat de mitigar i adaptar-se al canvi climàtic. Des de l'enfocament agroalimentari s'ha de treballar sobre la base de canals curts de comercialització i producció local de manera que es redueixin les emissions i es generi un treball digne del sector primari en les nostres comunitats. D'aquest objectiu neix la idea de crear una starUP d'elaboració i venda de suc de taronja valenciana de proximitat que remunera justament a l'agricultor. D'aquesta manera s'ha creat un pla de negoci que valguda i justifica la viabilitat del projecte i la seva posada en marxa.

## Paraules Clau:

Suc de taronja, proximitat, model de negoci, startuo, fabricació, canals curts, preu just, alimentació sostenible, ODS.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ESCOLA TÈCNICA SUPERIOR  
D'ENGINYERIA AGRONÒMICA I DEL  
MEDI NATURAL

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a Jorge Mancebo Campos por su paciencia y comprensión y a todas las personas que me han ayudado y con las que he aprendido a lo largo de los cuatro años de carrera.

«Gallina vella, fa bon caldo»

Refrán popular



## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
2.1 CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA .....	3
2.2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	5
2.3 EL PROYECTO .....	7
2.3.1 BUSINESS MODEL CANVA .....	8
2.3.2 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	9
2.3.3 SOBERANÍA ALIMENTARIA Y ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.....	10
2.3.4 COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA.....	10
<b>3. PLAN COMERCIAL .....</b>	<b>11</b>
3.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO .....	11
3.2 CLIENTES POTENCIALES .....	11
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	12
3.3.1 EVALUACIÓN COMPARATIVA .....	14
3.3.2 DESCRIPCIÓN COMPARATIVA .....	14
3.4 DIFERENCIACIÓN .....	15
3.5 ANÁLISIS DAFO .....	15
3.6 ANÁLISIS CAME .....	16
<b>4. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>17</b>
4.1 DECISIONES SOBRE LA VARIABLE PRODUCTO .....	17
4.1.1 PRODUCTO ESENCIAL .....	17
4.1.2 PRODUCTO FORMAL .....	17
4.2 DECISIONES SOBRE LA VARIABLE DISTRIBUCIÓN .....	17
4.2.1 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN .....	17
4.2.2 CANALES .....	18
4.3 DECISIONES SOBRE LA VARIABLE COMUNICACIÓN .....	18
4.3.1 PUBLICIDAD .....	18
4.3.2 PROMOCIONES DE VENTA .....	18
4.3.3 FUERZA VENTAS .....	18
4.3.4 RELACIONES PÚBLICAS .....	18
4.4 DECISIONES SOBRE LA VARIABLE PRECIO .....	18
<b>5. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL .....</b>	<b>19</b>
5.1 EQUIPO PROMOTOR .....	19
5.2 ORGANIGRAMA .....	20
5.3 GASTOS PERSONAL .....	21
<b>6. PLAN DE PRODUCCIÓN .....</b>	<b>21</b>
6.1 DIAGRAMA DE FLUJO .....	22
6.2 RECURSOS MATERIALES NECESARIOS .....	24
6.3 SEGURIDAD ALIMENTARIA.....	24
6.4 VALOR NUTRICIONAL.....	27
6.5 ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCIÓN.....	27



<b>7. PLAN ECONÓMICO .....</b>	<b>28</b>
7.1 PLAN COMPRAS .....	28
7.2 PLAN DE VENTAS .....	28
7.3 PLAN INVERSIÓN.....	29
7.4 GASTOS GENERALES .....	30
7.5 RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS .....	31
7.6 CUENTA DE EXPLOTACIÓN .....	31
7.7 FLUJO DE CAJA .....	32
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>34</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> IPOD Enero 2021 (COAG, 2021) .....	4
<b>Tabla 2.</b> Principales producciones (miles de toneladas) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019) .....	8
<b>Tabla 3.</b> Análisis de la competencia .....	12
<b>Tabla 4.</b> Factores de éxito y fracaso de LATARON y de la competencia .....	14
<b>Tabla 5:</b> Análisi DAFO de LATARON .....	15
<b>Tabla 6.</b> Análisis CAME de LATARON .....	16
<b>Tabla 7.</b> Perfiles de equipo promotor necesarios para el proyecto .....	19
<b>Tabla 8.</b> Gastos personal anual de LATARON .....	21
<b>Tabla 9.</b> Costes de maquinarias .....	24
<b>Tabla 10.</b> Composición por 100g de porción comestible de un zumo de cítricos ...	27
<b>Tabla 11.</b> Cálculo de las materias primas .....	28
<b>Tabla 12.</b> Coste de mercaderías .....	28
<b>Tabla 13.</b> Plan de Ventas de LATARON .....	29
<b>Tabla 14.</b> Plan de inversión de LATARON .....	30
<b>Tabla 15.</b> Gastos generales anuales de LATARON .....	30
<b>Tabla 16.</b> Cuenta de explotación de LATARON .....	31
<b>Tabla 17.</b> Flujo de caja de LATARON .....	32



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Gasto de alimentación con tarjeta: presencial y comercio electrónico (CaixaBank Research et al., 2020) .....	7
<b>Figura 2.</b> Business Model Canvasde LATARON .....	8
<b>Figura 3.</b> Volumen de ventas en las empresas dedicadas a la elaboración de zumos de frutas y hortalizas en España de 2008 a 2018 (Statista, 2021) .....	11
<b>Figura 4.</b> Consumidores de las diferentes variantes de zumos y no consumidores de zumos y sus variantes (%), según grupos de edad en la población española: Estudio ANIBES (Fundación Española de la Nutrición (FEN) et al., 2019) .....	12
<b>Figura 5.</b> Organigrama de LATARON .....	20
<b>Figura 6.</b> Diagrama de flujo de la elaboración de zumo de LATARON .....	22
<b>Figura 7.</b> Estacionalidad de la producción de distintas variedades de naranja (A. Alcázar, 2006) .....	27
<b>Figura 8.</b> Flujo de caja de LATARON .....	34

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, la agricultura en España encadena años de escasa rentabilidad, producto de los bajos índices de precios de compra a productores. Bien es cierto, que esta situación se ha atribuido de manera clásica a las subidas y bajadas propias del mercado, a la estacionalidad de los cultivos y a que su producción tiene una fuerte dependencia climatológica. Sin embargo, la realidad es que la agricultura lleva años sumida en una crisis estructural provocada por las desigualdades de la cadena de valor, provocando economías de subsistencia para los productores y un enriquecimiento creciente para las grandes empresas de distribución. Por otro lado, problemas como la transferencia de tecnología al campo, que avanza demasiado lenta, la despoblación rural y el relevo generacional son otros problemas asociados de gran importancia social.

El proyecto que se desarrolla en este trabajo académico nace con el objetivo de poner fin a esta situación. LATARON es un proyecto de elaboración de zumos de naranja ecológica de proximidad, que remuneran dignamente a la persona agricultora. LATARON es un proyecto amplio que busca generar una comunidad de personas consumidoras y agriculturas que compartan valores y un interés por el bien común mediante una plataforma online que favorezca la digitalización del sector.

De esta forma, se opta por un modelo de negocio basado en el cooperativismo de plataforma donde las personas consumidoras podrán obtener los zumos mediante la compra online vía página web y podrán participar activamente en la comunidad mediante valoraciones, comentarios, mensajes o fotos, entablando interrelaciones con las personas agricultoras y participando en tomas de decisiones sobre el proceso de elaboración del zumo o gestión de la logística.

La viabilidad comercial del modelo de negocio se basa en la redistribución de margen de intermediario y la venta de zumos mediante la plataforma online. La actividad de la empresa se basará en el marketing y la elaboración de zumos en fábrica, por lo que será necesaria una inversión inicial de 50.000 euros. Los recursos económicos se conseguirán mediante crowdfunding, business angel o subvenciones principalmente.

El modelo de negocio comenzará a ser rentable a partir del segundo año, alcanzando el umbral de rentabilidad, esperando contar con un total de 55.000 unidades vendidas de 1 litro de zumo envasado en una botella de vidrio, resultando una facturación de 185.000 euros anuales.

Los perfiles emprendedores necesarios para impulsar este proyecto son:

- **Ciencia y Tecnología de alimentos:** Con el objetivo de materializar la idea y ser capaces de producir un alimento seguro, de calidad e industrializable.
- **Administración y Dirección de Empresas:** Con el objetivo de dirigir la estrategia comercial de la propuesta: ventas, contabilidad, finanzas, contacto con proveedores, etc.
- **Ingeniería de diseño industrial y desarrollo de producto:** Con el objetivo de diseñar el logo, etiqueta y envase, además de definir e implementar la estrategia de comunicación de la empresa.

Se puede afirmar que LATARON es un proyecto viable por diferentes motivos. El primero, es que tiene una tasa de rentabilidad (TIR) del 27%, lo cual confirma la viabilidad de la propuesta.

Por parte del consumidor/a, se observa que, en términos generales, ha aumentado la preocupación por aspectos sostenibles y un auge de la compra de proximidad. Por ello, creemos que es un gran momento para invertir en un proyecto que se base en los canales cortos de comercialización, siendo LATARON, una plataforma donde el consumidor/a puede encontrar fácilmente a una persona agricultora a la que apoyar mediante la compra de zumos de naranja naturales y saludables.

Además, la experiencia de usuario en la web también tiene una vertiente de fidelización, ya que el usuario puede participar activamente en las políticas de la empresa, formando parte de una comunidad online de personas que defienden la sostenibilidad y la dignidad de las personas agricultoras, donde pueden establecer contacto mediante valoraciones, comentarios, mensajes y visualizar fotos.

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1. CONTEXTO Y PROBLEMÁTICA

España es el mayor productor de cítricos de la Unión Europea y quinto en el mundo con una producción anual superior a 5 millones de Tm durante la última década. La Comunidad Valenciana es la principal región cítrica a nivel nacional, tanto por la superficie dedicada a este cultivo (aproximadamente 182.000 Ha, cerca del 60% del total nacional) como por producción (más de 3 millones de toneladas anuales, casi un 60% de la producción nacional). La citricultura española, y en particular la valenciana, tiene una fuerte vocación exportadora, fundamentalmente de productos destinados al consumo en fresco y con unos elevados estándares de calidad. De acuerdo a la FAO, España es el principal exportador de cítricos en el mundo, destinando más de la mitad de su producción a la exportación (IVIA, 2021).

Parece ser un sector potente en el estado español, sin embargo, durante el año 2020, se convocaron manifestaciones masivas bajo el lema *Agricultores al límite*, en la que las personas agricultoras denunciaban el bajo valor de los precios en origen, ya que los consumidores pagan ocho veces más de lo que ellos reciben (RTVE.es, 2020).

Esta problemática tiene carácter multidimensional. Desde un enfoque económico, se observa un bajo índice de precios de compra a personas productoras, elevados márgenes de distribución, generando rentas indignas para agricultores y agricultoras, además de, grandes beneficios para empresas distribuidoras.

Por otro lado, la competencia globalizada obliga a reducir el precio en origen, ya que, en los países en vías de desarrollo, la producción es más barata y menos exigente en términos técnicos, ecológicos y sanitarios, lo que produce que algunas empresas occidentales se aprovechen de ello para aumentar sus márgenes de beneficios. Esto provoca que los productores nacionales sean difícilmente competitivos en precio, viéndose obligados a investigar mercados en los que se valore más la calidad que el precio como, por ejemplo, exportando productos o mercados de productos ecológicos.

En la siguiente figura (Tab. 1.), se refleja la diferencia de precio de origen y destino, en base a los datos del Índice de Precios en Origen y Destino de los alimentos (IPOD), de diversos productos en enero de 2021.

PRODUCTO	PRECIO ORIGEN (€/kg)	PRECIO DESTINO (€/kg)	DIFERENCIA PRECIO ORIGEN-DESTINO(1)	DIFERENCIA PORCENTUAL ORIGEN - DESTINO	IPOD
ACEITUNAS ENTAMADAS	1,24	5,17	4,17	317%	IPOD AGRÍCOLA 4,22
ACEITE OLIVA VIRGEN EXTRA	2,62	3,90	1,49	49%	
ACELGA	0,55	2,32	4,22	322%	
<b>AJO</b>	<b>0,81</b>	<b>5,95</b>	<b>7,35</b>	<b>635%</b>	
ALCACHOFA	0,90	3,20	3,56	256%	
BERENJENA	1,81	2,73	1,51	51%	
BROCOLI	0,75	2,77	3,69	269%	
CALABACIN	1,46	2,49	1,71	71%	
CEBOLLA	0,26	1,36	5,23	423%	
CHAMPIÑON	2,20	3,66	1,66	66%	
COLIFLOR	0,78	1,62	2,08	108%	
LECHUGA	0,24	1,25	5,21	421%	
<b>PATATA</b>	<b>0,13</b>	<b>1,15</b>	<b>8,85</b>	<b>785%</b>	
PEPINO	0,99	2,23	2,25	125%	
PIMIENTO ROJO	0,60	2,29	3,82	282%	
PIMIENTO VERDE	0,63	2,29	3,63	263%	
REPOLLO	0,24	1,19	4,96	396%	
TOMATES DE ENSALADA	0,84	2,07	2,46	146%	
<b>ZANAHORIA</b>	<b>0,18</b>	<b>1,10</b>	<b>6,11</b>	<b>511%</b>	
FRESON	3,17	7,83	2,47	147%	
<b>LIMÓN</b>	<b>0,24</b>	<b>2,05</b>	<b>8,54</b>	<b>754%</b>	
<b>MANDARINA</b>	<b>0,31</b>	<b>2,25</b>	<b>7,26</b>	<b>626%</b>	
MANZANA	0,52	2,15	4,13	313%	
<b>NARANJA</b>	<b>0,27</b>	<b>1,85</b>	<b>6,85</b>	<b>585%</b>	
PERA	0,56	2,25	4,02	302%	
PLÁTANO	0,83	2,16	2,60	160%	
TERNERA 1ª	3,48	16,10	4,63	363%	IPOD GANADERO 3,41
CORDERO	3,44	11,49	3,34	234%	
POLLO	0,85	2,75	3,24	224%	
CERDO	1,11	5,87	5,29	429%	
CONEJO	1,87	5,75	3,07	207%	
HUEVOS M	0,79	1,35	1,71	71%	
LECHE VACA	0,29	0,75	2,59	159%	<b>IPOD GENERAL 4,05</b>

\* Lechuga(€/ud); Espárrago verde (€/manejo); Huevos €/docena); Ternera (kg/canal); Conejo kg/vivo; Cordero (kg/vivo de 25 kg y pascual 1ª); Cerdo (€/kg para 20kg) y pollo €/kg vivo; Aceituna entamadas; Cítricos (incluida recolección)

(1) - número de veces que se multiplica el precio de origen hasta que llega al consumidor.

**Tabla 1.** IPOD enero 2021 (COAG, 2021).

Desde el punto de vista social, los precios injustos que recibe la persona agricultora hacen que no sea factible construir un proyecto de vida digno en el campo, derivando en el abandono de tierras y promoviendo el fenómeno de despoblación rural. Por otro lado, debido a la desigualdad de poder en la cadena de suministro alimentaria, el modelo actual es poco democrático. Esto significa que los agricultores y agricultoras no son siempre soberanas de sus propias tierras, no deciden qué producto cultivar, ni qué precio poner a sus productos. Todas estas decisiones caen en manos de las grandes empresas que monopolizan el mercado global.

Por último, desde una dimensión medioambiental, la industria agroalimentaria es uno de los sectores más contaminantes del planeta. Más concretamente, al sector primario se le atribuyen efectos notables sobre la eutrofización y contaminación del agua o emisión de gases de efecto invernadero (GEI) potenciado por el actual sistema de consumo, que conlleva a que los productos españoles se exporten a Alemania, y que España sea importador de naranjas de Sudáfrica, produciendo grandes cantidades de CO2 debido al transporte de estas mercancías. Además, otro efecto medioambiental, también con un marcado carácter social, es el abandono de tierras y la erosión de las mismas. Este fenómeno acelera los fenómenos de desertificación y despoblación del ámbito rural, además de reducir la absorción de carbono biogénico por parte de los cultivos en producción.

Por otro lado, tanto del sector productor como del sector industrial y la distribución nacional, es incapaz de hacer que el consumidor español perciba las diferencias de calidad entre el producto español y el de terceros países, de manera que su decisión de compra no se base casi exclusivamente en el precio final. Esta escasa diferenciación, impide establecer precios superiores a los productos de procedencia nacional presionando, una vez más, los precios a la baja y provocando unos márgenes muy estrechos en todos y cada uno de los diferentes escalones de la cadena de valor agroalimentaria (Mesa, 2020).

La deslocalización de la producción, fruto del modelo de consumo alimentario actual, tiene un recorrido y una solidez estructural que genera como resultado una crisis alimentaria mundial permanente (Vivas, 2014).

Diferentes presiones -como el rápido crecimiento demográfico, la urbanización, el aumento de la riqueza y los consiguientes cambios en los hábitos de consumo- están poniendo a prueba la capacidad de nuestros sistemas alimentarios para proporcionar alimentos nutritivos y ayudar a ofrecer mejores oportunidades de subsistencia de forma medioambientalmente sostenible. Nuestros sistemas alimentarios contribuyen a los fenómenos meteorológicos extremos -y se están viendo afectados por ellos- asociados con el cambio climático, a la degradación de la tierra y la pérdida de la biodiversidad. Para hacer frente a estos desafíos es necesario un enfoque sistémico que aborde su alcance y dificultades de una manera integral y sostenible. (FAO, 2021)

Un sistema alimentario sostenible es aquel que garantiza la seguridad alimentaria y la nutrición de todas las personas de tal forma que no se pongan en riesgo las bases económicas, sociales y ambientales de éstas para las futuras generaciones. Esto significa que siempre es rentable, garantizando la sostenibilidad económica; que ofrece amplios beneficios para la sociedad, asegurando la sostenibilidad social; y que tiene un efecto positivo o neutro en los recursos naturales, salvaguardando la sostenibilidad del medio ambiente.

## **2.2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Durante el año 2020, la sociedad española ha experimentado un aumento en la sensibilidad ante este problema, sumado al auge de la compra de proximidad y online. Por ejemplo, en tiempos de confinamiento debido a la crisis sanitaria de la COVID-19, *las colmenas de productores aumentaron un 300% sus entregas a domicilio* (Hermida, 2020). Además, las grandes empresas se han sumado a esta tendencia social. Por ejemplo, *McDonald 's lanzó en noviembre de 2020 su hamburguesa Big Good, que apoya a más de 2000 personas productoras* (McDonalds, 2020), o la última campaña de Galletas Fontaneda, que apoya a los agricultores y agricultoras españolas que cultivan su trigo (Fontaneda, 2021).

Es por ello que las preocupaciones de los consumidores y consumidoras ha cambiado. Se observa que, en términos generales, las exigencias de la persona consumidora hacia el alimento aumentan, sustentada por un mayor conocimiento de las problemáticas actuales. Como resultado, se buscan productos que nutran y sean saludables, pero cada día más, se valoran conceptos más amplios sobre sostenibilidad de ciclo de vida del producto. Por todo ello, es un gran momento, aprovechando esta tendencia social

generalizada, para emprender en un negocio basado en los canales cortos de comercialización, la soberanía alimentaria y la dieta saludable.

Desde un enfoque más local, en el contexto de urgencia climática y de mirada a la innovación, entidades locales han asumido el liderazgo como en el caso del Ayuntamiento de València que ha lanzado las *Missions Valencia 2030*, un modelo de gobernanza de la innovación basado en misiones que mejoran la vida de las personas. Estas misiones se dividen en: *Ciutat Saludable, Ciutat Sostenible, Ciutat Compartida y Ciutat Emprenedora* (MISSIONS VALENCIA, 2021)

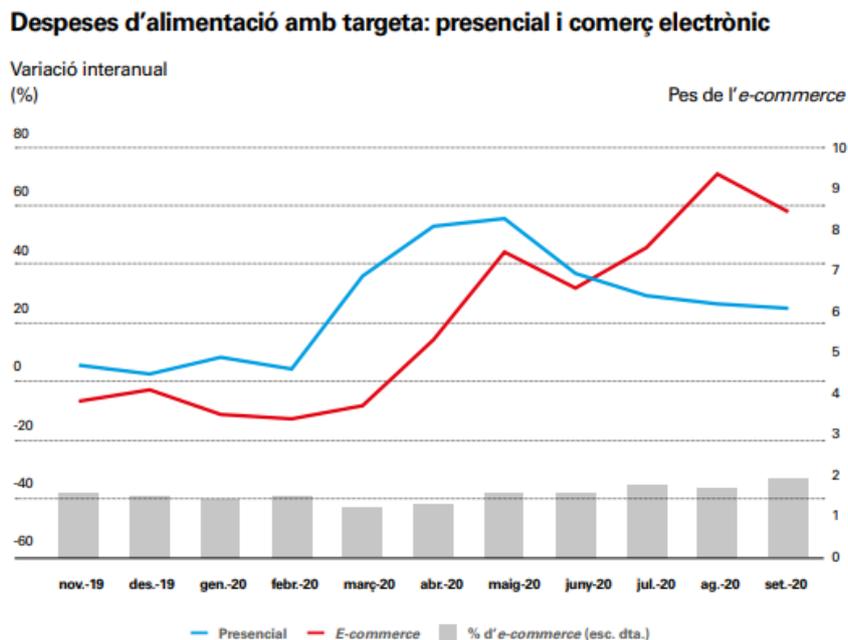
En lo referente a la *Mission Ciutat Sostenible*, cabe destacar el área de actuación de consumo: *Consumir menos, mejor y de manera local, ya que es más sostenible y más justo que consumir productos elaborados a miles de kilómetros en condiciones ambientales y laborales indignas, que genera una contaminación ecológica muy elevada y sobrepasa los límites físicos del planeta. El consumo de productos locales fomenta mayor calidad, reduce las emisiones asociadas al transporte e incide en la dinamización de la economía local y la creación de ocupación.*

De este modo, parece ser el momento histórico propicio para la aparición de iniciativas emprendedoras alimentarias basadas en una producción y consumo responsable y sostenible. El contexto global de emergencia climática, sumado a la tendencia poblacional sobre el aumento del consumo sostenible, y unido al compromiso de instituciones locales como el Ayuntamiento de València, hacen de la ciudad levantina y su tejido agroalimentario, un caldo de cultivo perfecto para la generación de nuevas food-startups que lideren la transición ecológica y alimentaria.

Por último, la agricultura española se encuentra en un momento clave para avanzar en la digitalización, con el objetivo de mejorar la vida en el medio rural mediante la implantación de un modelo de agricultura 4.0 más sostenible desde todos los ámbitos. Por eso, el sector agroalimentario requiere de la aparición de nuevos modelos de negocio basados en la tecnología, que lo hagan realmente competitivo y potencien un modelo de sector primario social, sostenible y saludable (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2020).

La estructuración de un sector agroalimentario conectado, inteligente y con visión integral de cadena; la implantación de la agricultura inteligente; la Industria 4.0 y el e-commerce; IoT y, por último, el uso del Big Data para mejorar la toma de decisiones, permitirán desarrollar sistemas más predictivos y precisos, potenciando efectos positivos y mitigando los negativos para la sostenibilidad económica, social y medioambiental del sector y del territorio (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Mientras el sector agroalimentario necesita una rápida y urgente digitalización, existe una tendencia de consumo muy positiva hacia modelos e-commerce. En la siguiente figura (Fig. 1) se observa una tendencia exponencial en el gasto en alimentación mediante plataformas e-commerce y una reducción del gasto en plataformas presenciales como hipermercados u otros.



**Figura 1.** Gasto de alimentación con tarjeta: presencial y comercio electrónico (CaixaBank Research et al., 2020)

Todo lo anteriormente descrito, genera grandes oportunidades de negocio que aúnan la sostenibilidad alimentaria con la digitalización de la agricultura y la sociedad. Las startups que liderarán el cambio irán alineadas a esos dos principios. En este contexto y marco conceptual, se sitúa el proyecto LATARON que se describe a continuación.

### 2.3. EL PROYECTO

Si observamos los productos hortícolas tradicionales en la Comunitat Valenciana, destacan productos como el aceite, las granadas de Elche, la chufa de Alboraya, la alcachofa de Benicarló, el kaki de la Ribera o el arroz de l'Albufera. No obstante, a Comunitat es reconocida en todo el mundo por el cultivo de cítricos, especialmente la naranja (Ortuño, 2020).

La naranja valenciana es históricamente un pilar fundamental en la gastronomía y producción tradicional de la comunidad. En el siglo XVIII aparecieron las primeras plantaciones comerciales de naranjos para el consumo. A partir de entonces, el cultivo se adaptó rápidamente al suelo valenciano, en campos de secano a través de pozos y de regadío del río Júcar, favorecido por las condiciones climatológicas y la calidad de los suelos.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en el Informe de Indicadores por Comunidad Autónoma, Comunidad Valenciana 2019 (Tab. 2.), se puede ver como la producción de naranjas es la segunda mayor explotación agrícola por detrás del vino y mosto en la Comunidad Valenciana.

	Principales producciones (miles de toneladas)					
	Total Nacional			C. Valenciana		
	2017(d)	2018(p)	2019(a)	2017(d)	2018(p)	2019(a)
Arroz	835,2	808,2	798,9	114,4	128,6	125,7
Naranja	3.368,7	3.930,4	3.266,8	1.500,6	1.930,7	1.493,6
Clementina	1.272,6	1.533,6	943,4	860,5	1.179,4	670,8
Almendra	243,9	339,0	331,9	42,9	35,2	35,9
Melocotón	1.081,2	903,8	908,4	23,3	25,5	24,6
Vino y mosto (en miles de hl)	44.221,0	35.467,4	50.355,4	2.578,1	2.152,6	2.637,5
Uva mesa	266,2	272,8	331,5	66,4	91,7	94,8

**Tabla 2.** Principales producciones (miles de toneladas) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019)

Emprender en base a un producto alimenticio arraigado a las raíces de un territorio como lo es la naranja valenciana, es una gran oportunidad debido a la aceptación y lazo sentimental que tiene la sociedad valenciana ante su producto estrella. Esto, sumado a lo mencionado en el apartado 2.2 “Oportunidad de Negocio” sobre el auge del producto de proximidad, favorecen una oportunidad clave en estos momentos tan complicados en los que vivimos. De este modo, LATARON es un proyecto de elaboración de zumos ecológicos de naranja de proximidad, que remuneran dignamente a la persona agricultora.

### 2.3.1. BUSINESS MODEL CANVA

Hay muchas formas de explicar un modelo de negocio, pero “The Business Model Canvas”, creado por Alexander Osterwalder, permite, de forma gráfica, hacerlo de manera muy sencilla. La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Suárez, A., 2011).



**Figura 2.** Business Model Canvas aplicado al modelo de negocio de LATARON

A continuación, se procede a comentar el Business Model Canvas de LATARON (Fig. 2.). La propuesta de valor es clara, LATARON es un zumo elaborado con naranja valenciana ecológica y de proximidad que remunera dignamente a la persona agricultora. Fomenta el comercio de proximidad, precios justos, equidad en la cadena de valor, relevo generacional y conceptos medioambientales. El target son personas adultas entre 25 y 65 años con un cierto nivel de conciencia social y medioambiental. El modelo de negocio será de e-commerce, donde el canal de venta será online a través de una web, y la relación que se establecerá con el/la cliente será cercana, instando a actuar de manera diferente y sostenible, y generando una comunidad online sostenible alrededor de LATARON.

Nuestras actividades claves son la elaboración del zumo y el marketing. Por lo tanto, los recursos claves que necesitaremos son una instalación con la maquinaria pertinente, además de destinar recursos al marketing. Las personas socias claves serán aquellas agricultoras que decidan participar en el proyecto y las diferentes asociaciones relacionadas con personas agricultoras de proximidad, como CERAI u Horta es Vida. En relación al marketing, se contará con la colaboración de influencers del ámbito rural u otro relacionado para dar visibilidad a LATARON.

En cuanto a la estructura de costes, se divide en los costes de producción y de marketing y publicidad. Por último, el principal flujo de ingresos que proporciona este modelo de negocio se sustenta sobre la redistribución de márgenes de intermediario y la venta de los zumos.

### 2.3.2. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

A continuación, se detallan y justifican los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con el proyecto y con los que LATARON se compromete a llevar a cabo:

- **ODS 3 “Salud y Bienestar”:** Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades es esencial para el desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2019). LATARON ofrece zumos naturales y saludables a la población, sin azúcares añadidos de manera que promueve una dieta saludable que vele por la salud pública.
- **ODS 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”:** Un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida (Organización de las Naciones Unidas, 2019). La empresa remunerará justamente a las personas agricultoras favoreciendo el empleo digno en el ámbito rural y dinamizando la economía local y proximidad.
- **ODS 10: “Reducción de las desigualdades”:** Reducir las desigualdades y garantizar que nadie se queda atrás forma parte integral de la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2019). El objetivo de la iniciativa es revertir la cadena de valor tan desigualitaria y empoderar a las personas agricultoras, reduciendo las diferencias de poder en la cadena, de manera que se democratice el sistema alimentario.
- **ODS 12: “Producción y Consumo Responsable”:** El consumo y la producción mundiales (fuerzas impulsoras de la economía mundial) dependen del uso del medio ambiente natural y de los recursos de una manera que continúa teniendo efectos destructivos sobre el planeta (Organización de las Naciones Unidas,

2019). Las naranjas utilizadas para elaborar los zumos de LATARON serán producidas en base a unas buenas prácticas ecológicas y siguiendo las directrices que marca el Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana (CAECV).

### **2.3.3. SOBERANÍA ALIMENTARIA Y ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

Se entiende por Soberanía Alimentaria: “el derecho de cada pueblo, comunidad y país a definir sus propias políticas agrícolas, pastoriles, laborales, de pesca, alimentarias y agrarias que sean ecológicas, sociales, económicas y culturalmente apropiadas a sus circunstancias exclusivas. Esto incluye el derecho real a la alimentación y a la producción de alimentos, lo que significa que todos los pueblos tienen el derecho de tener alimentos y recursos para la producción de alimentos seguros, nutritivos y culturalmente apropiados, así como la capacidad de mantenerse a sí mismos y a sus sociedades” (INTA, 2013).

La Economía Social y Solidaria es un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria por encima de otros intereses. Bajo fórmulas diversas, la Economía Social y Solidaria, también llamada Economía Solidaria o ESS, es una manera de vivir que abarca la integralidad de las personas y designa la subordinación de la economía a su verdadera finalidad: proveer de manera sostenible las bases materiales para el desarrollo personal, social y ambiental del ser humano (Redes de Economía Alternativa y Solidaria, 2020).

LATARON nace desde un enfoque mixto entre ambos conceptos. La actividad económica de la empresa se basará en los principios de equidad, bienestar social y medioambiental como defiende la ESS, con la vida de las personas como centro de la actividad económica; apoyando a implementar un modelo de soberanía alimentaria de manera que se respeten los derechos de las personas agricultoras y se les acompañe en el sistema producción.

De este modo, el modelo de negocio trabajará con personas agricultoras que desarrollen un modelo productivo basado en la agroecología, que, *a diferencia de la agricultura ecológica, no sólo se preocupa de que el tipo de producción sea más respetuoso con el medioambiente, sino también de su capacidad para transformar social y políticamente el modelo de consumo, poniendo la persona y no el capital en el centro de la economía* (Espelt, 2018).

### **2.3.4. COOPERATIVISMO DE PLATAFORMA**

El modelo de las cooperativas de consumo agroecológico tradicionales se ha transformado durante la última década, fruto del impacto de las tecnologías de la Información y la Comunicación que provoca la reformulación de su modelo organizativo y de relación con el resto de los agentes –productores y proveedores- que articulan la red de consumo agroecológico (Espelt, 2018).

El cooperativismo de plataforma es un instrumento esencial para favorecer la escalabilidad y reproducibilidad de las cooperativas (Scholz, 2016). Por otro lado, se

debe crear un círculo virtuoso en el ámbito de los valores, ya que la tecnología utilizada, basada en el procomún digital, obedezca a los mismos objetivos sociales que la misma misión fundacional de las cooperativas y los grupos de consumo (Espelt, 2018).

Esta combinación entre los comunes digitales y la producción de valor cooperativa, pone en práctica la democracia económica y produce bienes para el bien común (Bauwens y Kostakis, 2015). De esta manera, LATARON adoptará el modelo de una cooperativa de plataforma, siendo el modelo de negocio, un e-commerce mediante una página web donde las personas consumidoras podrán registrarse y participar activamente en las decisiones de la empresa como lo pueden ser: decisiones sobre la formulación del producto, método de producción o el método de envíos y logística. Además, se buscará la manera de generar un sentimiento de comunidad, de manera que en la web se puedan establecer relaciones online entre personas agricultoras y compradoras mediante valoraciones, mensajes, comentarios o fotos. De esta forma, la plataforma no será únicamente un comercio online, sino que será una plataforma democrática donde se promueva el comercio de proximidad, la equidad en la cadena de valor, un mayor sentimiento de comunidad y la participación ciudadana.

### 3. PLAN COMERCIAL

#### 3.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO

El mercado al que se dirige LATARON es el de la elaboración de zumos de frutas y hortalizas de España. Como se puede ver en la siguiente figura (Fig. 3.), en 2018 contaba con una facturación total de 2.782 millones de euros



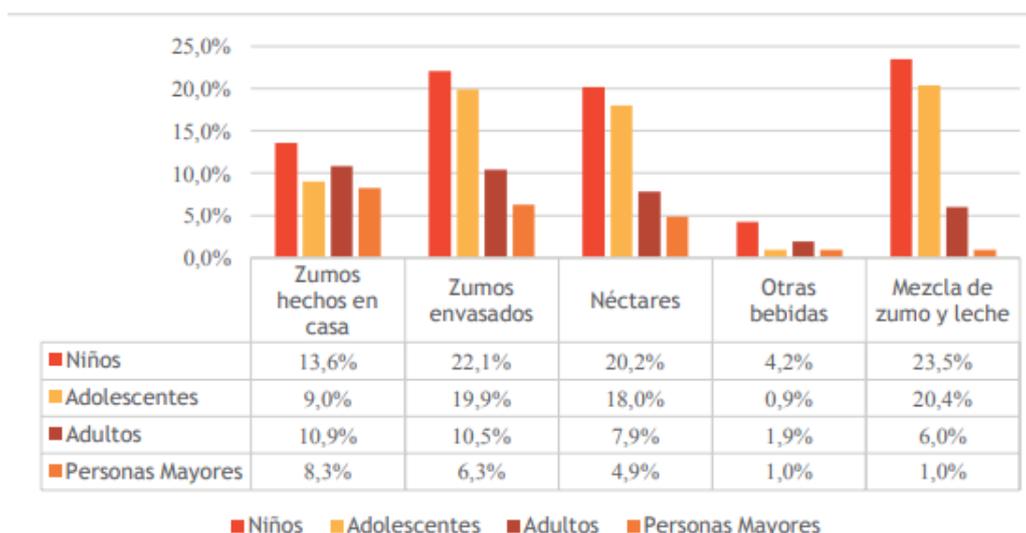
**Figura 3.** Volumen de ventas en las empresas dedicadas a la elaboración de zumos de frutas y hortalizas en España de 2008 a 2018 (Statista, 2021).

El mercado meta de LATARON es un mercado de proximidad donde confluyen mercados agroecológicos, pequeñas tiendas productoras, colmenas de productores/as, tiendas especializadas y otros productos alimenticios con carácter social.

#### 3.2. CLIENTES POTENCIALES

Los/as clientes potenciales de LATARON son personas adultas, de 25 a 65 años, con un nivel adquisitivo medio o alto y que tengan un cierto grado de conciencia social y medioambiental. De todas formas, cualquiera que esté dispuesto a disfrutar de un zumo fresco que asegure un justo precio a todos los eslabones de la cadena, puede ser un cliente potencial.

El proyecto se centra en las personas adultas debido a que consumen mayoritariamente zumos envasados y hechos en casa (Fig. 4), además, de ellas depende el consumo de zumos envasados de las poblaciones de niños y adolescentes ya que su dieta generalmente recae bajo la responsabilidad de la persona adulta. Estas dos poblaciones son las de mayor consumo de zumos envasados como se observa en la figura 6.



**Figura 4.** Consumidores de las diferentes variantes de zumos y no consumidores de zumos y sus variantes (%), según grupos de edad en la población española: Estudio ANIBES (Fundación Española de la Nutrición (FEN) et al., 2019).

### 3.3. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

A continuación, se detalla en una tabla otros productos similares que actualmente se encuentran en el mercado (Tab. 3).

**Tabla 3.** Análisis de la competencia

Competidor	Tipo de clientes	Estrategia marketing	Acciones de nuestra empresa
<b>Zumo UHT HACENDADO</b>	Público general, producto perfecto para las familias por su bajo precio y conveniencia en el transporte	Estrategia de bajos precios, buscan minimizar los costes para ofrecer el producto más barato del mercado	No se puede competir en precios bajos contra grandes marcas como HACENDADO, por lo que se seguirá una estrategia de precios altos (sin excederse), además de potenciar al máximo nuestra propuesta de valor centrada en las personas agricultoras.
<b>Smoothies de grandes superficies</b>	Personas jóvenes que desean cuidar su salud.	Estos smoothies triunfan debido a su carácter natural y	La propuesta de valor principal de LATARON se centrarán en las personas

		beneficioso para la salud por su acción detox. Además, ofrece una nueva experiencia de mezclas de sabores atrevida que llama la atención del consumidor.	agriculturas y en el aspecto social y medioambiental del proyecto, con la finalidad de diferenciarse de este tipo de productos que únicamente se centran en la salud de la persona consumidora.
<b>Flip Food</b>	Persona adulta media concienciada sobre el desperdicio alimentario	Esta empresa se dedica a hacer smoothies con frutas y verduras desperdiciadas en el campo. Además, el envase es de plástico reciclado, por lo que esta empresa se diferencia al ser la más comprometida y responsable con el medio ambiente. Su estrategia de marketing se basa en dar ejemplo y ser la empresa más sostenible en el mercado.	Tienen una propuesta de valor parecida a LATARON, pero se centran en un aspecto diferente dentro de la sostenibilidad alimentaria. Nuestro proyecto, en lugar de luchar contra el desperdicio alimentario, luchará por una equidad en la cadena de suministro y por los derechos de las personas agricultoras.
<b>Zumos recién exprimidos de MERCADONA</b>	Público general, producto perfecto para las familias por su bajo precio y conveniencia en el transporte	Su estrategia se basa en la calidad, el cliente sale del supermercado con un recién 100% natural y recién exprimido por el mismo.	Para ofrecerle al consumidor un zumo igual de fresco, se realizará un proceso muy poco agresivo con tal de preservar las características organolépticas del producto natural. Además, se planificará la logística y producción para que el zumo que salga de fábrica sea consumido en menos de una semana.

### 3.3.1. EVALUACIÓN COMPARATIVA

En la siguiente tabla (Tab. 4.), se evalúan factores de éxito y fracaso de LATARON y algunos competidores.

**Tabla 4.** Factores de éxito y fracaso de LATARON y de la competencia

Competidor	Factores de éxito	Factores de fracaso
<b>LATARON</b>	Compra online	El precio puede ser demasiado elevado
	Producto tradicional y de consumo habitual	Mercado muy competitivo
	Manera de comunicar transgresora y atrevida	Crisis actual en el sector hostelero puede afectar a la distribución en el canal HORECA
<b>Zumo UHT HACENDADO</b>	Precio muy bajo	Producto azucarado. No coincide con las actuales tendencias del consumidor/a
<b>Smoothies de grandes superficies</b>	Se acopla perfectamente a las demandas de las personas consumidoras.	Algunas gammas pueden ser extrañas para las personas consumidoras
	Producto detox y saludable Apoyo de una gran empresa	Precio elevado
<b>Flip Food</b>	Marketing 'Climate Warrior'	Precio elevado
	Producto saludable y sostenible Producto detox	Mucha competencia en productos detox
<b>Zumos recién exprimidos de MERCADONA</b>	Producto 100% natural Conveniente y cómodo para la persona consumidora	No tiene venta online
	Situado en un punto clave, las personas hacen su compra en Mercadona y de paso, pueden exprimirse su propio zumo natural.	
	Precio competitivo	

### 3.3.2. DESCRIPCIÓN COMPARATIVA

En general, se observan dos estrategias de marketing en el mercado de los zumos. La primera, es seguir una estrategia de precios bajos y ofrecer a la persona consumidora el zumo más barato del mercado. La segunda, es ofrecer un producto de un coste más elevado, ofreciendo a la persona consumidora un valor añadido. Las estrategias de valorización son, o bien por salud: elaborar productos detox, vitamínicos, sin azúcares, etc.; o bien por aspectos medioambientales, como por ejemplo ofrecer una alternativa al desperdicio alimentario. También se pueden unir estos dos conceptos para darle una fuerte propuesta de valor al producto como es en el caso de la empresa Flip Food, y que además de dar salida a destríos, elaborar un producto saludable y vitamínico.

Una vez estudiadas las estrategias que siguen las empresas de zumos, se decide que, con tal de diferenciarse de la competencia, LATARON ofrecerá zumos tradicionales de naranja, simplificando el concepto y apartándose de productos detox, que suelen ser

muy complejos con un gran número de ingredientes, y demasiado vanguardistas. LATARON busca las raíces de la tierra valenciana, y por ello ofrecerá “los zumos de toda la vida”, con el mismo valor vitamínico y detox que los smoothies modernos.

Por otro lado, la LATARON lucha por una causa que ninguna empresa en el mercado le presta atención. Apoyar al producto de naranjas será el estandarte de la empresa y será el aspecto social que la diferenciará de las otras empresas existentes.

### 3.4. DIFERENCIACIÓN

LATARON se diferenciará del resto de empresas gracias a su carácter social. El apoyo a la persona productora y al producto de proximidad nos darán unas características únicas, que serán percibidas gratamente por la sociedad, que experimenta un auge en la sensibilización sobre este asunto.

La segunda diferenciación de los zumos LATARON será conseguir el sello ecológico del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana (CEACV), para ello se trabajará con personas productoras de naranjas ecológicas. Con este sello se conseguirá, en lo que a calidad respecta, un posicionamiento por encima de la competencia desde el punto de vista de la persona consumidora.

Además, buscaremos ser el producto más tradicional y no tan ‘moderno’, con el fin de diferenciarse de productos detox y *realfooders*. De este modo, también comunicaremos exhaustivamente los beneficios de la naranja de proximidad y la riqueza en vitaminas de un simple zumo de naranja natural.

Por último, la manera de comunicar será clave en la diferenciación. La estrategia comunicativa será atrevida, amistosa, cercana y transgresora. LATARON tendrá su propia personalidad e instará a producir un cambio en el sistema alimentario.

### 3.5. ANÁLISIS DAFO

En la siguiente tabla (Tab. 5.), se presenta el análisis DAFO de LATARON.

**Tabla 5:** Análisis DAFO de LATARON

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado muy competitivo</li> <li>• Poca innovación propia del producto</li> <li>• Más caro que la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consumidor puede no importarle la precariedad agrícola</li> <li>• Que el consumidor prefiera hacerse el mismo el zumo en casa</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la naranja</li> <li>• Procesamiento muy simple</li> <li>• Producto estable</li> <li>• Producto habitual en la compra común</li> <li>• Sostenible y saludable</li> <li>• Generación de una comunidad online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentos de km 0 en auge</li> <li>• La crisis de la COVID potencia el consumo de proximidad</li> <li>• Marketing empático y sensibilizador (marketing “climate-warrior”)</li> <li>• Materia prima muy tradicional</li> </ul>

Las **debilidades** del producto planteado son la gran competencia del mercado de zumos, ya que existen numerosas empresas que elaboran diferentes zumos de diversas formas para cada tipo de cliente, por lo que es un territorio muy explorado y difícil de introducir un producto similar que desplace a los actuales. Esta debilidad va unida a la poca innovación propia del producto que podría hacer que no se diferencie suficiente del mercado y no sea atractivo para las personas consumidoras.

En lo referente a las **amenazas**, existe el riesgo a que en realidad al consumidor no le importe la precariedad agrícola y no esté dispuesto a pagar un extra por apoyar un modelo alimentario sostenible. Otra amenaza existente, es que no hayamos estudiado suficiente al consumidor y que en verdad éste prefiera hacerse su propio zumo de naranja en casa en vez de comprarlo ya hecho.

Las **fortalezas** del producto es que su procesamiento es muy simple, rápido y de bajo coste, lo que ayuda a rentabilizar el modelo de negocio; y que es un producto estable, lo que ayuda a la hora de la comercialización y puede cumplir un mínimo de 21 días sin oxidarse o ser un peligro para la salud de las personas. Por otro lado, otra fortaleza es que la materia prima sea la naranja, fruta que se encuentra muy arraigada a la cultura valenciana y puede ser un factor de diferenciación unido a la sostenibilidad. Sobre el modelo de negocio, que se trate de un e-commerce es una fortaleza a tener en cuenta, a la cual se suma la generación de una comunidad online mediante la plataforma web.

Por último, las **oportunidades** de este negocio vienen dadas por las futuras tendencias del consumidor y la industria tras las crisis del covid-19. Esta crisis ha puesto en jaque el actual modelo de comercialización basado en las exportaciones, de este modo se prevé que los alimentos de km0 se pongan de moda y se potencien los productos de proximidad. Esto unido a un marketing empático y sensibilizador basado en hacer del consumidor un “climate-warrior” son grandes oportunidades que aumentan la viabilidad de la propuesta.

### 3.6. ANÁLISIS CAME

En la siguiente tabla (Tab. 6.), se presenta el análisis CAME de LATARON.

**Tabla 6.** Análisis CAME de LATARON

<p style="text-align: center;"><b>CORREGIR Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar diferenciarse de la competencia con conceptos de km0, proximidad, precios justos, etc.</li> <li>• Marketing sensibilizador con la situación de precariedad agrícola</li> <li>• Potenciar el aspecto tradicional de nuestro producto</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AFRONTAR Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar profundamente al consumidor</li> <li>• Acertar con los canales y los lugares donde posicionar la marca</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MANTENER Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el consumo de la naranja</li> <li>• Aduñarse de la cultura valenciana ligada a la naranja</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>EXPLORAR Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir gran presupuesto en marketing</li> <li>• Sensibilizar al consumidor</li> <li>• Sacar a relucir el producto de proximidad y tradicional</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Focalizarse en crear el mejor zumo de naranja, con las mejores características organolépticas.</li><li>• Fomentar la participación de las personas consumidoras en la web</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Centrar el marketing en la situación de la persona agricultora</li></ul> |
|---|--|

Para **corregir** nuestras debilidades se buscará la forma de diferenciarse al máximo del resto de competencia. Como no podremos competir por volumen de ventas y precios bajos, se competirá mediante un aumento del valor del producto mediante certificaciones de producto de km0. Además, el lanzamiento será acompañado con una potente campaña de marketing que sensibilice al consumidor sobre la situación precaria del agricultor.

La manera en la que se **afrentarán** las amenazas será conociendo muy bien a nuestro consumidor objetivo y acertando en que lugares se situará nuestro producto para la venta.

Se **mantendrán** las fortalezas adueñándonos de la cultura gastronómica valenciana y fomentando el consumo de naranja valenciana y de otros productos de proximidad. Además, nos focalizaremos únicamente en la elaboración de zumos, apostando desde el principio hasta el final por esta materia prima; y se fomentará la participación de las personas que formen parte de la comunidad online dentro de la plataforma web de LATARON.

Por último, se **explorarán** las oportunidades invirtiendo gran presupuesto en un marketing sensibilizador que saque a relucir el producto de proximidad y que involucre al consumidor en la problemática y el cambio agrícola.

#### 4. PLAN DE MARKETING MIX

##### 4.1. DECISIONES SOBRE LA VARIABLE PRODUCTO

###### 4.1.1. PRODUCTO ESENCIAL

LATARON ofrece una experiencia de sabor refrescante y muy agradable que se diferencia del resto de competencia, además de poseer propiedades beneficiosas para la salud debido a su alto contenido en vitamina C de manera natural, y beneficiosas para el planeta al tratarse de un producto ecológico.

###### 4.1.2. PRODUCTO FORMAL

El diseño de la marca busca representar a las personas agricultoras valencianas de manera que ayude al consumidor/a a empatizar con ellas y sienta el compromiso de ayudarlas comprando el zumo. Además, el diseño de etiqueta y botella será armonioso y buscará atraer al público objetivo.

##### 4.2. DECISIONES SOBRE LA VARIABLE DISTRIBUCIÓN

###### 4.2.1. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Se seguirá una estrategia de distribución selectiva debido que al inicio el producto no será consumido en grandes masas y no será habitual en la cesta de la compra de la población.

#### **4.2.2. CANALES**

El canal de venta será online vía web. Este punto es de gran importancia debido a que con la situación actual de crisis sanitaria, se han visto incrementadas el número de ventas online en el sector agroalimentario.

Además de ser un e-commerce, siguiendo el modelo de cooperativismo de plataforma descrito en el apartado 2.3.4., LATARON será una plataforma web donde participarán activamente en la definición del producto y gestión del negocio tanto personas compradoras como productoras, mediante asambleas e interacciones online como pueden ser valoraciones, comentarios, mensajes o fotos.

### **4.3. DECISIONES SOBRE LA VARIABLE COMUNICACIÓN**

#### **4.3.1. PUBLICIDAD**

Se buscará aparecer en las noticias enviando noticias sobre LATARON a *Agencia EFE* o *Europapress*. Estas corporaciones son agencias que recogen la información que no recogen los periódicos y muchos de ellos les pagan para conseguir notas de prensa. Por otro lado, se invertirá mucho esfuerzo en redes sociales para tener un trato cercano y familiar con el cliente y publicitar nuestro producto en anuncios en redes sociales.

#### **4.3.2. PROMOCIONES DE VENTA**

Se realizarán concursos y sorteos por redes sociales donde los clientes podrán conseguir gratuitamente packs de botellas. Además, se estudiará la posibilidad de realizar descuentos en fechas señaladas como, por ejemplo, el día del Comercio Justo, el día de la Dignidad Campesina, Día de la Tierra, etc.

#### **4.3.3. FUERZA VENTAS**

Se asistirá a todo tipo de ferias gastronómicas y de emprendimiento como Feria Alimentaria, Gastrónoma, Feria Alternativa, Convent Carmen, etc. También se realizarán numerosas ponencias en diferentes universidades y colectivos para presentar la bebida y dar a conocer frente a frente nuestra bebida al consumidor

#### **4.3.4. RELACIONES PÚBLICAS**

Se desarrollarán materiales audiovisuales con la finalidad de concienciar a la población, y de mostrar nuestro compromiso con las personas agricultoras. Por ejemplo, LATARONinterviews, entrevistas a diferentes personas agricultoras en las que plantean el problema y exponen sus frustraciones.

### **4.4. DECISIONES SOBRE LA VARIABLE PRECIO**

Se buscará ajustar el precio más competitivo teniendo en cuenta el mínimo beneficio para que el modelo de negocio sea rentable. Queremos que LATARON sea percibida como una bebida de mayor calidad a la vez que ofrezca un sueldo digno a las personas agricultoras valencianas, por lo que no se usará una estrategia de precios bajos. Se establecerá ligeramente superior a la competencia para de esa manera diferenciarse y ser percibida como un producto de alta calidad. No obstante, no se será osado con el

aumento del precio y se establecerá un precio razonable teniendo en cuenta la renta de nuestro público objetivo.

Por otro lado, durante la fase inicial del proyecto, se ofrecerán muestras gratis a los consumidores/as para instarlos a probar la bebida y posicionar el producto en el mercado. De esta forma, la primera compra hasta 5 euros será gratuita y se tendrán de suscribir a la página web para que les lleguen más ofertas como descuentos, regalos o cupones.

## 5. ORGANIZACIÓN Y PERSONAL

### 5.1. EQUIPO PROMOTOR

El proyecto necesita de un equipo de personas con perfiles multidisciplinares y complementarios que aseguran su viabilidad técnica a largo plazo (Tab. 7.).

**Tabla 7.** Perfiles de equipo promotor necesarios para el proyecto

ROL	PERFIL	ROL DE BELBIN
Hacker	Ciencia y Tecnología de los Alimentos	Cerebro, investigador de recursos e impulsor
Hustler	Administración y dirección de Empresas	Coordinador cohesionador e investigador de recursos
Hipster	Ingeniería de diseño industrial y desarrollo de producto	Especialista, implementadora y monitorea evaluadora

Dentro de los perfiles ideales de personas que se debe tener dentro de un equipo de trabajo están las 3h: hacker, hípster y hustler (Inamoto, 2012).

- **La persona “Hacker”:**

La persona “Hacker” es aquella que tiene la capacidad de desarrollar ideas y llevarlas a la práctica rápidamente (Inamoto, R., 2012). Debido a la naturaleza alimentaria de la propuesta de negocio, es necesario que la persona *hacker* tenga conocimientos sobre procesamiento de alimentos para que el equipo pueda materializar la idea y sea capaz de producir un alimento seguro, de calidad e industrializable. Por ello, se valora positivamente el perfil de ciencia y tecnología de alimentos que se encargue de la parte técnica de la propuesta. En lo referente a los roles de Belbin que serían interesantes para este tipo de perfil son el de cerebro, investigador de recursos e impulsor para poder implementar soluciones innovadoras para realizar el proceso de elaboración de la manera más eficiente. Se le otorgará la posición de COO (Chief Operation Officer) de LATARON.

- **La persona “Hustler”**

La persona “Hustler” es la persona dedicada a los negocios, es quien tiene las facultades para realizar relaciones humanas apropiadas para el negocio. Para cubrir este tipo de perfil será necesario contar con una persona graduada en Administración y Dirección de

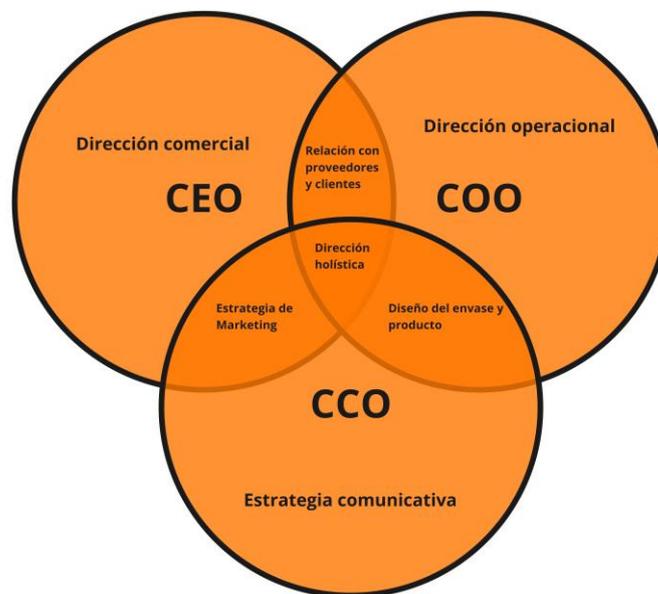
Empresas, para que pueda llevar a cabo tareas relacionadas con la parte comercial de la propuesta: ventas, contabilidad, finanzas, contacto con proveedores, etc. En relación a los roles de Belbin, será necesario contar con una persona coordinadora, cohesionadora e investigadora de recursos para que pueda desarrollar contactos y nuevas oportunidades, además de coordinar tanto la parte técnica como de comunicación, alineando todos los departamentos en la misma dirección. Se le asignará la posición de CEO (Chief Executive Officer) de LATARON.

- **La persona “Hipster”**

La persona “Hípster” es la diseñadora que puede hacer del producto atractivo para el usuario. Será necesario contar con una persona ingeniera de diseño industrial y desarrollo de producto que sea capaz de diseñar el logo, etiqueta y envase, además de encargarse de la estrategia de comunicación de la empresa. Sobre los roles de Belbin, es interesante que la persona tenga un perfil especialista, implementador y monitor evaluador, es decir, una persona minuciosa que cuide los detalles ya que la comunicación será una de las actividades más importantes en la empresa. Se le otorgará la posición de CCO (Chief Communication Officer) de LATARON.

## 5.2. ORGANIGRAMA

En la siguiente figura (Fig. 5.), se presenta el organigrama de LATARON.



**Figura 5.** Organigrama de LATARON

El organigrama de LATARON (Fig. 7.) se ha diseñado conceptualmente basándose en el modelo de sociocracia 3.0 (S3). La S3 es una metodología, con enfoque sistémico, para el diseño y liderazgo de organizaciones, que produce un mayor compromiso, liderazgo distribuido, adaptabilidad y aumenta la productividad. Se trata de una tecnología social para la evolución de organizaciones ágiles y resilientes de cualquier tamaño, desde startups hasta organizaciones internacionales. El uso de la S3 ayuda a alcanzar los objetivos y a sortear con éxito la complejidad de los problemas a los que se puede enfrentar la empresa. Esta metodología permite realizar cambios paso a paso,

sin necesidad de una reorganización radical ni de planificar una iniciativa de cambio a largo plazo, por lo que el organigrama de LATARON podrá ir adaptándose y evolucionando con el tiempo (Sociocracy, 2021)

Los organigramas tradicionales y lineales están desfasados y no se adaptan al contexto sociotécnico de las sociedades de hoy en día. Las empresas del futuro deben de adoptar nuevas fórmulas organizacionales que les ayuden a gestionar las complejidades a las que se enfrentan diariamente. De este modo, con la sociocracia 3.0, LATARON pretende involucrar a todas las personas socias y empleadas de la organización, de manera que se tenga una visión holística de la empresa, que genere un mayor compromiso, bienestar y adaptabilidad en ella, así como un reparto equitativo y colaborativo del liderazgo.

Así es como se ha diseñado el organigrama de LATARON, donde la persona CEO se encarga de la dirección comercial de la empresa, la CEO de la dirección operacional y la CCO de la estrategia comunicativa. Entre las personas CEO y COO atienden las necesidades de los proveedores y los clientes, mientras que la CEO junto a la CCO diseñan la estrategia de marketing. Por último, el diseño del producto y envase lo realizan de manera conjunta la persona COO y CCO. De esta forma, entre las tres partes que forman la empresa, se lidera la organización de una manera colaborativa y sistémica.

### 5.3. GASTOS PERSONAL

Durante el primer año, los socios/as no contarán con un salario y serán las únicas personas empleadas de la empresa. En el segundo año, el salario de las personas socias se establecerá en 1000 euros brutos mensuales, y se mantendrá así durante los próximos años, siendo las tres personas socias las únicas personas empleadas (Tab. 8).

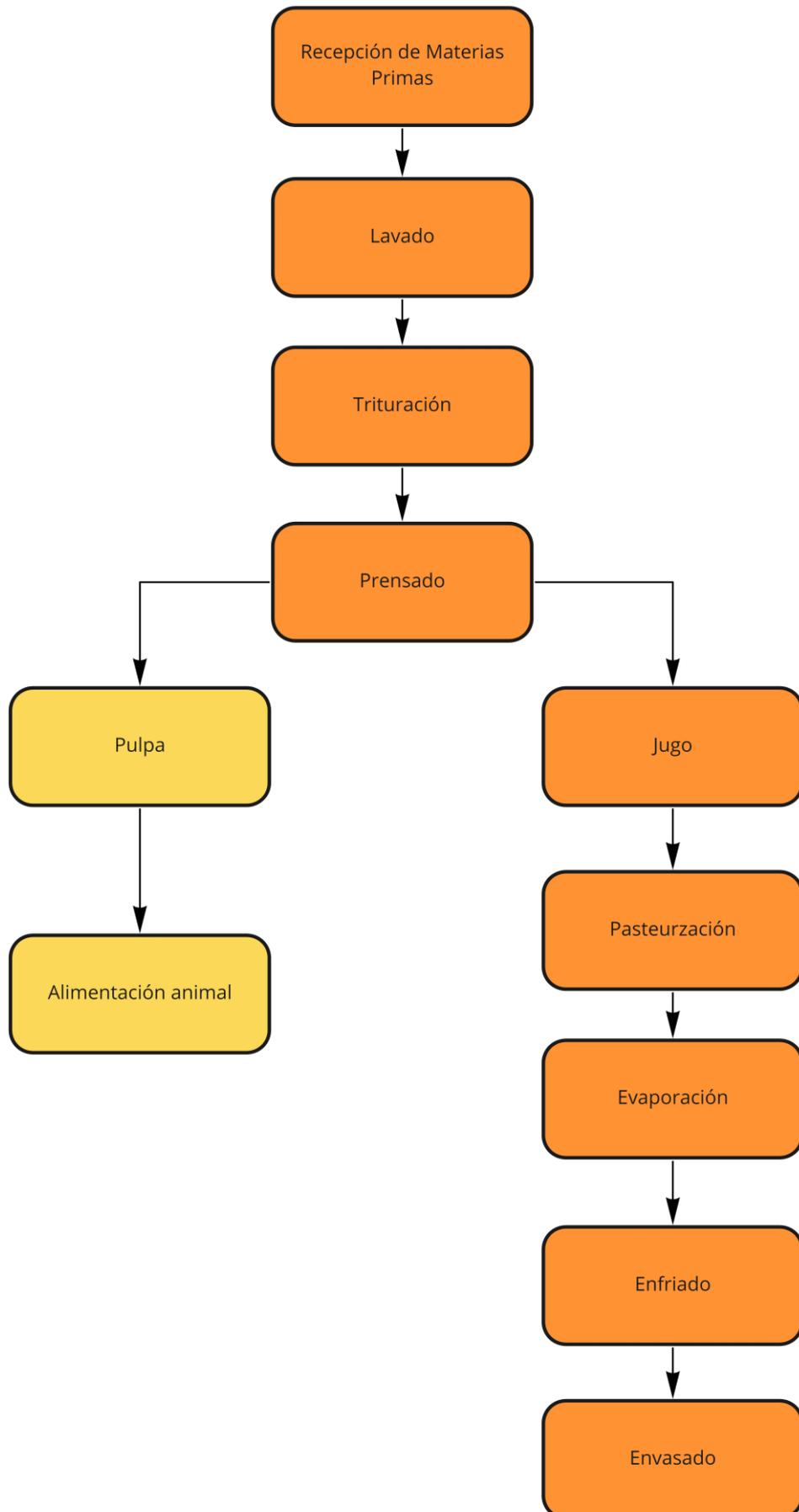
**Tabla 8.** Gastos personal anual de LATARON

CONCEPTO	Año 1	Año 2-5
Salario socios	0	36.000 €
Seguridad social socios	1.980 €	2.160 €
TOTAL		38.160 €

## 6. PLAN DE PRODUCCIÓN

### 6.1. DIAGRAMA DE FLUJO

En la siguiente figura (Fig. 6.), se presenta el proceso de elaboración de los zumos de LATARON.



**Figura 6.** Diagrama de flujo de la elaboración de zumo de LATARON

El proceso de fabricación (Fig. 6) inicia con la recepción de las materias primas seguida de una etapa de lavado para eliminar cualquier impureza que se sitúe en la superficie, como puede ser tierra, palos, insectos, etc. Más tarde, se procede a la fase de trituración y después al prensado, de donde saldrán dos tipos de productos: el jugo y la pulpa. La pulpa irá destinada a alimentación animal para personas ganaderas valencianas de las zonas próximas, y el jugo irá a parar al pasteurizador donde se le dará un tratamiento leve de calor, pero suficiente para garantizar una seguridad alimentaria. Después de que el jugo haya sido pasteurizado pasará por un intercambiador de calor para ser enfriado y posteriormente destinará a la envasadora y etiquetadora donde culminará el proceso.

A continuación, se pasa a comentar los puntos clave del proceso y a justificar ciertas decisiones sobre el proceso de elaboración:

**1. Recepción de materias primas:**

La variedad de naranja seleccionada será *Navelate*, ya que se trata de un fruto de tamaño medio y forma alargada con la piel fina y sin semillas, con una pulpa muy jugosa y de extraordinaria calidad (Barrera, 2015). Estas características hacen de este fruto, el más viable tecnológicamente para la elaboración de zumo.

A medida que comienza la actividad de producción, las naranjas salen de las celdas rodando hacia la cinta transportadora, que las llevan a la línea principal. La recepción de la fruta será diaria, ya que no interesa almacenarla durante más de 24 horas para evitar alteraciones que modifiquen la calidad, podredumbres y por consiguiente posibles pérdidas. Siguiendo el modelo de extracción “en línea” (Barrera, 2015).

**2. Lavado:**

Este proceso se lleva a cabo mediante una lavadora de rodillo con agua a presión. La lavadora deja la cáscara de la fruta desprovista de restos químicos (fitosanitarios, abonos) y de suciedad aplicando productos detergentes con agua caliente (Barrera, 2015). Se prescinde de una etapa posterior de calibrado con el fin de abaratar costes de maquinaria.

**3. Extracción de zumo**

Esta fase comprende la etapa de trituración y la etapa de prensado. Se trata de una etapa equidistante entre un proceso industrial y un proceso artesanal, con el fin de abaratar costes de inversión y darle unas características más tradicionales a nuestro producto.

**4. Pasteurización**

Las temperaturas de tratamiento del zumo que se requieren para asegurar la estabilidad del producto oscilan en un rango de 70-95°C durante 15-30 segundos, en el caso de los cítricos (LIBBY’S, 2020). LATARON someterá el zumo a un tratamiento de 70°C durante 15 segundos, para tratar de alterar lo mínimo las características organolépticas, a la par de asegurar una seguridad alimentaria.

**5. Evaporación y Enfriado**

Después de este paso, el zumo es conducido a un evaporador tipo “TASTE” para sufrir una concentración desde los 12 °Brix a los 65 °Brix. Posteriormente a este proceso, el zumo se enfriará en un intercambiador a 1 °C mediante agua glicolada y pasará a ser envasado y será almacenado en una cámara frigorífica para su posterior expedición (Alcázar, 2006).

## 6.2. RECURSOS MATERIALES NECESARIOS

A continuación, se detalla en una tabla (Tab. 9) la maquinaria necesaria para elaborar el zumo y sus respectivos costes:

**Tabla 9.** Costes de la maquinaria necesaria

<b>Maquinaria</b>	<b>Euros</b>
Pasteurizador	10.000
Lavadora de rodillo	2.500
Triturador	3.000
Prensador	5.000
Evaporador	3.000
Envasadora	1.000
Etiquetadora	3.000
Almacén	10.000
<b>Total</b>	<b>37.500</b>

## 6.3. SEGURIDAD ALIMENTARIA

Cómo carácter general, la empresa deberá de tener en cuenta los siguientes peligros y medidas higiénicas para garantizar la inocuidad de los zumos de naranja.

- **Peligros físicos:**

Los peligros físicos que pueden estar presentes en los zumos de frutas engloban una serie de materias extrañas de diversa naturaleza y origen, de las cuales las más probables en estos productos son:

- Materia vegetal extraña, generalmente de origen agrícola: hojas, ramas, restos vegetales...
- Insectos, que se pueden presentar con frecuencia acompañando a la materia prima
- Piedras con origen en la explotación agrícola.
- Metales y fragmentos de plástico duros que pueden provenir de las operaciones de cosecha, del transporte o de los equipos de fabricación en el proceso de elaboración.
- Vidrio que puede venir desde la recolección y puede ser aportado durante el proceso de elaboración de zumo en la propia planta a partir de distintas fuentes potenciales a contemplar en el análisis de riesgos: ventanas, paneles, etc. (ASOZUMOS, 2020)

- **Peligros biológicos:**

Con gran relevancia en la elaboración de zumos frescos, los siguientes microorganismos son responsables de intoxicaciones alimentarias:

- *Cryptosporidium parvum* son protozoos parásitos que provocan diarreas.
- *Escherichia coli* O157:H7: esta bacteria presenta un decrecimiento de población muy lento en los productos ácidos. Es responsable de diarreas hemorrágicas y ha provocado intoxicaciones en el caso de zumos de manzana frescos.
- *Salmonella*: es la bacteria que más intoxicaciones alimentarias provoca, en forma de gastroenteritis. La contaminación en el caso de zumos frescos se ha originado por manipulación incorrecta y prácticas incorrectas de higiene de equipos. También se puede producir por presencia de la bacteria en la superficie de las frutas. (ASOZUMOS, 2020)

- **Medidas higiénicas:**

**Sobre la recepción de materias**, los proveedores deberán cumplir las especificaciones sobre agricultura ecológica impuestas por la empresa, además se realizará un control en la etapa de “Lavado” para certificar que el producto queda libre de materias extrañas. De esta forma aseguramos un control de los peligros físicos y químicos (fitosanitarios, pesticidas, etc.).

Además, para resolver la posible contaminación aportada por la utilización de agua de lavado no potable o insuficientemente renovada, se especificará el tiempo de recirculación y de la relación fruta/agua (ASOZUMOS, 2020).

**Sobre la extracción**, se llevará un plan de limpieza y desinfección de las instalaciones y maquinaria.

**Sobre la pasteurización**, se realizarán controles microbiológicos de *C. parvum*, *E. coli* y *Salmonella* para afirmar que el zumo es un producto seguro para las personas consumidoras.

**Sobre el almacenamiento**, el producto se almacenará en una cámara frigorífica a 4°C para reducir la posible actividad enzimática y microbiana. Además, se realizarán controles de cierre de envase y el producto se envasará de manera aséptica.

Cómo carácter más específico y detallado, se deberá de tener en cuenta la legislación numerada a continuación:

- **Legislación alimentaria**

En España rige el Real Decreto 1518/2007 de 16 de noviembre, por el que se establecen parámetros mínimos de calidad en zumos de frutas y los métodos de análisis aplicables. En España, los parámetros químicos de calidad de los zumos más comunes en nuestro mercado o que son objeto de comercio exterior (naranja, albaricoque, mandarina, manzana, melocotón, pera y piña) están reconocidos legalmente, a diferencia del resto de países europeos donde solamente constituyen un Código o Guía de Buenas Prácticas de obligado cumplimiento (ASOZUMOS, 2021).

Además, cabe prestar atención al Codex Alimentarius que tienen por objeto desarrollar normas alimentarias, reglamentos y otros textos relacionados (tales como códigos de

prácticas) bajo el Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias. No son de obligado cumplimiento, pero la normativa Comunitaria tiene muy en cuenta los principios establecidos en este código a la hora de desarrollar la normativa aplicable, puesto que el objetivo de la norma internacional del Codex es armonizar las legislaciones alimentarias entre todos los países y facilitar el comercio internacional de alimentos. En este sentido, la Norma Codex 247 es la norma general del Codex para zumos y néctares, y sirve de referente para los desarrollos legislativos que se producen en los distintos países (ASOZUMOS, 2021).

En resumen, la legislación a la que estará sujeta el zumo elaborado de LATARON y que se deberá de tener en cuenta es:

- Principios para el Establecimiento y la Aplicación de Criterios Microbiológicos para los Alimentos (CAC/GL 21-1997).
- NORMA GENERAL DEL CODEX PARA ZUMOS (JUGOS) Y NÉCTARES DE FRUTAS (CODEX STAN 247-2005)
- Normas ISO 9001 – 2000
- Implementar un sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control, en sus siglas en inglés HACCP, el cual consiste en estudiar todos y cada uno de los procesos en la cadena de producción de determinado producto, y así lograr tomar las medidas necesarias para evitar contaminación o peligro en los alimentos a comercializar o consumir.
- Real Decreto 1518/2007 de 16 de noviembre.
- Las buenas prácticas de manufactura (BPM), que se enfocarán en:
  - o Desarrollo implementación y seguimiento a las políticas de administración del personal (capacitación y selección)
  - o Adecuación de las instalaciones físicas y de la maquinaria utilizada, así como de un programa de mantenimiento limpieza, y calibración.
  - o Definir y documentar todos los procesos de producción, empaque y comercialización
  - o Desarrollo de análisis de laboratorio a los productos en forma periódica como lo determina la norma, durante los procesos de producción y manipulación
  - o Implementación de un sistema de aseguramiento según lo determina la norma ISO 9000
  - o Desarrollo de normas de higiene y documentación de procesos de limpieza y desinfección
  - o Implementación y capacitación a todo el personal en prácticas de BPM así como de cambios o ajustes que se le hagan a la norma (Cabrera, 2018).

#### 6.4. VALOR NUTRICIONAL

Desde un enfoque nutricional, es necesario evaluar el aporte calórico, vitamínico y nutritivo que recibirá la persona que consumo el producto elaborado, siendo este aproximadamente de:

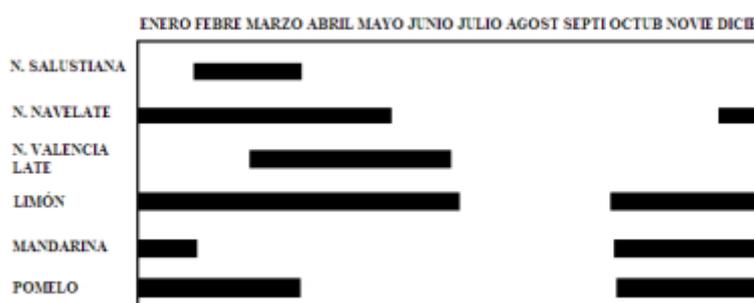
Composición por 100g de porción comestible	
Agua	89,6 g
Energía	39 kcal / 163 J
Proteína	0,3 g
Lípidos	0 g
Hidratos de Carbono	10,1 g
Fibra	0 g
Vitamina C	30 mg

**Tabla 10.** Composición por 100g de porción comestible de un zumo de cítricos (Moreiras, O., 2021).

#### 6.5. ESTACIONALIDAD DE LA PRODUCCIÓN

Como es sabido, la producción de naranjas y otros frutos cítricos no es continua a lo largo del año, y sufre una estacionalidad muy marcada por las condiciones climatológicas y vegetativas de la planta. Esto provoca la necesidad de realizar una producción de zumos concentrados relativamente acorde con la producción de cítricos para no tener un almacenamiento prolongado, lo que conlleva que el ritmo de fabricación será irregular a lo largo del año. Por ello se dividirá cada año en temporada alta y temporada baja. En temporada alta se fabricará el total de la producción anual. El mes de vacaciones se dará previsiblemente en el periodo estival (Alcázar, 2006).

De este modo, la temporada alta de producción de la variedad Navelate se sitúa entre los meses de diciembre y junio, siendo este período el de mayor actividad de la empresa. A continuación, se muestra una figura (Fig. 7.) que muestra la estacionalidad de distintas variedades de cítricos:



**Figura 7.** Estacionalidad de la producción de distintas variedades de cítricos (Alcázar, 2006)

## 7. PLAN ECONÓMICO

### 7.1. PLAN DE COMPRAS

El objetivo inicial de LATARON es trabajar con la variedad *Navelate*, pero con el objetivo de contar con naranjas durante el máximo período posible, se irá cambiando la variedad en función de la estacionalidad. Independientemente de la variedad, las mercancías se comprarán directamente a la persona agricultora por un precio de 1 euro el kilogramo, siendo este precio 300 veces mayor al ofrecido actualmente, que según el informe del Consulado de la Lonja de València (2021) de la semana 5, sesión del día, 01 de febrero de 2021, los precios de las variedades de naranja oscilan entre los 0,3 euros y los 0,1 euros.

El packaging seleccionado, con tal de seguir la línea de responsabilidad medioambiental de la empresa, será un envase de 1L de vidrio, que se adquirirá a un precio de 0,430 euros cada envase (JUVASA, 2021).

En promedio, de una naranja se extraen aproximadamente 100 ml de zumo o jugo de naranja. Sabiendo que 1 litro es equivalente a 1000 mililitros, solo procederemos a dividir: 1000 mililitros necesarios para un litro entre 100 mililitros que aporta cada naranja. Entonces  $1000/100 = 10$  naranjas. Con lo que se concluye que para hacer un litro de jugo de naranja se requieren 10 naranjas.

A continuación, se muestra una tabla resumen (Tab. 11.) de todo lo comentado anteriormente:

**Tabla 11.** Cálculo de las materias primas

	Unidades	Peso (g)	Volumen zumo (mL)
Naranja	1	150	100
1L de zumo	10	1500	1000

LATARON venderá unidades de 1L de zumo en un envase de vidrio. Teniendo en cuenta el coste de cada envase es de 0,430 euros y cada kilogramo de naranja se comprará a un euro. Los costes de mercaderías serán de aproximadamente dos euros. En la siguiente tabla (Tab. 12.) se esquematiza este apartado:

**Tabla 12.** Coste de mercaderías

	Unidad de LATARON (1L)	Euros
Naranjas	1,5 kg	1,50
Envase	1 envase de vidrio	0,430
<b>Total</b>		<b>1,930</b>

### 7.2. PLAN DE VENTAS

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (2020), la Comunitat Valenciana cuenta con un total de 5 millones de habitantes en su territorio. Con los esfuerzos y recursos del plan de marketing, el primer año se espera convencer al 1% de la población de comprar una vez nuestro producto. Esto hace un total de 50.000 unidades el primer año, y se estima un crecimiento anual del 10%, ya que se trata de un producto habitual en la compra, y es lógico esperar que nuestros consumidores no compren una unidad

al año, si no que hagan compras habituales. Esto sumado a la captación y fidelización de nuevos clientes potenciales, harán aumentar el número de ventas de LATARON.

El precio que se establece por cada unidad es de 3,70 euros. Se trata de un precio muy competitivo en el mercado ya que, si observamos el resto de competencia, en los productos sostenibles, las unidades de 250mL cuestan 3 euros, y con LATARON ofrecemos unidades de mayor volumen (1L frente a los 250 mL de la competencia) de un producto sostenible a buen precio gracias a la sencillez del proceso y a una cadena de suministro con pocos intermediarios.

**Tabla 13.** Plan de Ventas de LATARON

LOTE Tipo		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Número Lotes	1	<b>50.000</b>	<b>55000</b>	<b>60500</b>	<b>66550</b>	<b>73205</b>
Precio Venta Lotes	3,70€	185.000 €	203.500 €	223.850 €	246.235 €	270.859
Coste mercaderías	1,50 €	75.000 €	82.500 €	90.750 €	99.825 €	109.808 €
<b>Coste packaging</b>	0,430 €	21.500 €	23.650 €	26.015 €	28.617 €	31.478 €
% Coste de venta mercaderías	52%	52%	52%	52%	52%	52%

### 7.3. PLAN INVERSIÓN

Para poner en marcha el modelo de negocio será necesario realizar una inversión de 50.000 euros. Esta inversión se divide en 10.000 euros destinados a la página web, ya que nuestro modelo se sustentará mediante la compra online, por lo que es clave tener una buena página web, que se renovará cada tres años. Luego, también se invertirán 2.000 euros en ordenadores y 500 euros en mobiliario como, por ejemplo, estanterías o mesas. Por último, como se detalla en el plan de producción (Tabla 7.), se invertirán 37.500 euros en maquinaria para la elaboración de los zumos. A continuación, se detalla el plan de inversión de LATARON (Tab. 14.):

**Tabla 14.** Plan de inversión de LATARON

Miles de euros		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Periodo Amortización (años)
Página web		10	0	0	10	0	3
Ordenadores		2	0	0		0	5
Maquinaria		37,5	0	0	0	0	5
Mobiliario		0,5	0	0	0	0	5
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	
Amortizaciones anuales	(años)	11,6	11,6	11,6	10,9	10,9	
	3	4	4	4	3,3	3,3	
	5	7,6	7,6	7,6	7,6	7,6	
Amortizaciones acumuladas		11,6	23,2	34,8	45,7	56,7	
Inmovilizado fin año		38,4	26,8	15,2	14,3	3,3	

#### 7.4. GASTOS GENERALES

En la siguiente tabla (Tab. 15.) se desglosan los gastos generales anuales de la empresa. Cada dos meses, se destinarán 1000 euros a campañas de marketing mientras se paga el alquiler de la planta de producción y los gastos de luz, agua, internet, seguros, etc. En total, estos gastos ascienden a los 24.220 anuales.

**Tabla 15.** Gastos generales anuales de LATARON

<b>Gastos Generales ANUALES</b>	
Publicidad	6.000
Material Oficina	200
Alquileres	10.200
Luz y agua	2.880
Teléfono	1.200
Asesoría fiscal, laboral, etc	1.800
Mantenimiento	1.200
Seguros	690
Otros gastos	50
<b>TOTAL mes</b>	<b>24.220</b>

## 7.5. RECURSOS FINANCIEROS NECESARIOS

Durante el primer año, los socios/as aportarán un capital suscrito de 3.000 euros. No obstante, para llevar a cabo el modelo de negocio serán necesarios 50.000 euros para aplicarlos en el plan de inversión detallado en el apartado 7.3 (Tabla 11). Por lo tanto, a continuación, se estudian diferentes fuentes de financiación por orden de prioridad:

- **Crowdfunding:** Lateuaterra.org es una plataforma de crowdfunding especializada y dedicada a proyectos innovadores que cuiden, respeten y mejoren el medio ambiente. Esta plataforma pretende difundir al máximo cada proyecto para que logre financiación y, sobre todo, para que sirva de ejemplo y concienciación social (LA TEUA TERRA, 2021). Mediante este servicio, se podrá obtener la financiación deseada y además, una publicidad y difusión de gran ayuda por parte de la plataforma.
- **Business Angel:** Se buscará la forma de conseguir la aportación de 50.000 euros de un business angel que crea en nuestro equipo y proyecto. Para ello, se asistirán a rondas de inversores y a cualquier evento emprendedor.
- **Subvenciones:** Se podrá optar a una de las subvenciones del ICO (Instituto de Crédito Oficial) o el IVF (Instituto Valenciano de Finanzas), así como convocatorias públicas de la Generalitat Valenciana o el Ajuntament de València.
- **Crédito bancario:** Por último, se estudiará la posibilidad de solicitar un crédito a una entidad bancaria.

## 7.6. CUENTA DE EXPLOTACIÓN

A continuación (Tab. 16.), se muestra la cuenta de explotación de los 5 años de actividad de LATARON.

**Tabla 16.** Cuenta de explotación de LATARON

Miles de euros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	185	204	224	246	271
Coste de mercaderías	52%	52%	52%	52%	52%
Coste de packaging	22	24	26	29	31
<b>Coste personal</b>	2	38	38	38	38
<b>Gastos generales</b>	24	24	24	24	24
<b>EBITDA</b>	<b>41</b>	<b>11</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>36</b>
Amortizaciones	11,6	11,6	11,6	10,93	10,93
<b>EBIT</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>25</b>

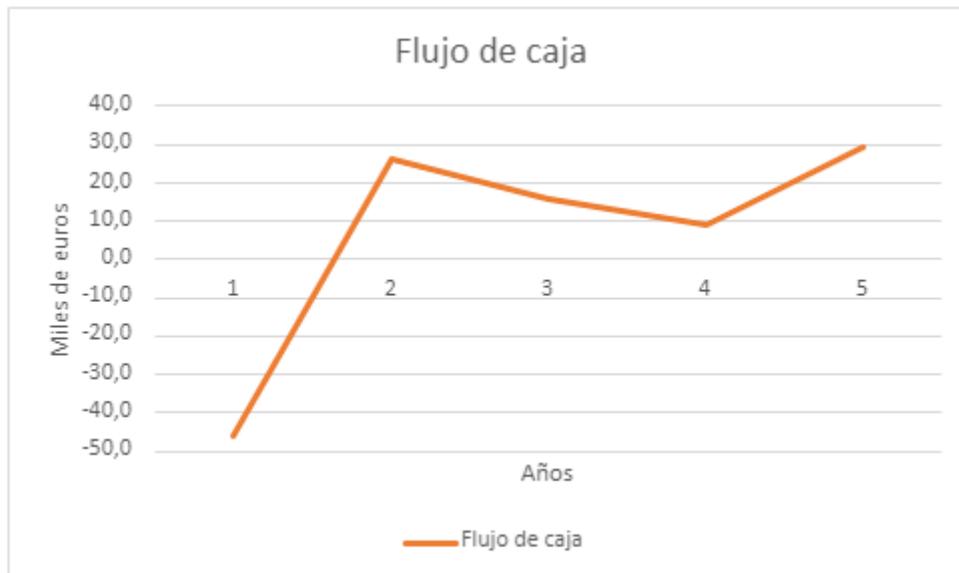
## 7.7. FLUJO DE CAJA

A partir del segundo año, el modelo de negocio será rentable y las ganancias superarán las pérdidas (Tab. 17.).

**Tabla 17.** Flujo de caja de LATARON

Miles de euros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>EBIT</b>	19,1	-0,1	7,3	16	24,9
<b>Impuestos sobre EBIT</b>	5,8	0	2,2	4,8	7,5
<b>Amortizaciones</b>	11,6	11,6	11,6	10,9	10,9
<b>Inversiones</b>	50,0	0,0	0,0	10,0	0,0
<b>Cambios en fondo de maniobra</b>	-27,9	14,5	-1,0	-3,2	0,9
<b>Flujo de caja</b>	<b>-45,9</b>	<b>26</b>	<b>15,7</b>	<b>9</b>	<b>29,3</b>

A continuación, se muestra el gráfico (Fig. 8.) de flujo de caja donde se observa que en el segundo año el modelo de negocio es rentable, y en el cuarto año se observa una bajada debido a la actualización de la página web.



**Figura 8.** Flujo de caja de LATARON

## 8. CONCLUSIONES

Tras realizar el estudio de la competencia, la propuesta de valor diferenciadora y la viabilidad económica, se puede concluir que LATARON es un proyecto viable por diferentes motivos. El primero, es que tiene una tasa de rentabilidad (TIR) del 27%, lo confirma que es un proyecto con rentabilidad a corto plazo y con un modelo de negocio sólido.

Lo segundo, es que por parte del consumidor/a, se observa que, en términos generales, ha aumentado la preocupación por aspectos sostenibles y un auge de la compra de proximidad. Por ello, creemos que es un gran momento para invertir en un proyecto que se base en los canales cortos de comercialización, siendo LATARON, un zumo de proximidad que remunera justamente a la persona agricultora.

Además, la propia naturaleza digital de la iniciativa ofrece un factor de éxito clave, aprovechando el auge del comercio electrónico y construyendo nuevas plataformas de consumo sostenible dando alternativa a los canales de comercialización convencionales.

Por otro lado, cualquier iniciativa de base digital, necesita fidelizar a su comunidad. Por ello, la web tendrá una vertiente de participación ciudadana en las políticas de la comunidad y de la empresa, así como una vertiente de entretenimiento a la hora de establecer contacto mediante valoraciones, comentarios, mensajes y visualizar fotos entre otros usuarios y personas agricultoras.

## 9. BIBLIOGRAFIA

Alcázar, A. (2006, junio). Industria para la elaboración de 1.750 m<sup>3</sup> de zumos concentrados de cítricos en polígono industrial oeste (Murcia). [Universidad Politécnica de Caragena]. <https://repositorio.upct.es/handle/10317/95>

ASOZUMOS. (2021). ASOZUMOS: Asociación Española de Fabricantes de Zumos. <https://www.asozumos.es/es/>. Recuperado 10 de abril de 2021, de <https://www.asozumos.es/es/>

ASOZUMOS, Asociación Española de Fabricantes de Zumos, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, & Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria CNTA – Laboratorio del Ebro. (2020). Guía de Aplicación del Sistema APPCC en la industria de zumos de frutas. Editorial Agrícola Española, S.A. [https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/seguridad\\_alimentaria/gestion\\_riesgos/ASOZUMOS.pdf](https://www.aesan.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/seguridad_alimentaria/gestion_riesgos/ASOZUMOS.pdf)

Barrera Naranjo, V. (2015). Proceso industrial de elaboración de zumo de naranja. (Proyecto fin de carrera inédito). Universidad de Sevilla, Sevilla. <http://hdl.handle.net/11441/50174>

Bauwens, M., & Kostakis, V. (2015). Towards a new reconfiguration among the state, civil society and the market. *Journal of Peer Production*, 7, 1-6. Disponible a: <<http://peerproduction.net/issues/issue-7-policies-for-the-commons/peer-review-papers/towards-a-new-reconfiguration-among-the-state-civil-society-and-the-market/>>

Cabrera, L. (2018, enero). Plan de empresa para una productora de jugos de fruta natural en la ciudad de Bogotá. Universidad de La Salle, Bogotá. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1208&context=administracion\\_agronegocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1208&context=administracion_agronegocios)

CaixaBank Research, Fernández, E., Aspachs, O., Jódar, S., & Montoriol, J. (2020, octubre). *Agroalimentari 2020*. <https://www.caixabankresearch.com/ca/informes-sectorials/octubre-2020/agroalimentari>

Consulado de la Lonja de València. (2021, febrero). Información de la mesa de precios de cítricos del Consulado de la Lonja de València (N.o 573). [http://www.precioscitricos.com/document/boletin\\_573.pdf](http://www.precioscitricos.com/document/boletin_573.pdf)

Inamoto, R. (2012). The Dream Team: Hipster, Hacker, and Hustler. *FORBES*. <https://www.forbes.com/sites/andyellwood/2012/08/22/the-dream-team-hipster-hacker-and-hustler/?sh=12f8b3702c85>

Espelt, R. (2018). Cooperatives de consum agroecològic de plataforma. El paper de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació en el consum cooperatiu de productes agroecològics [Universitat Oberta de Catalunya]. <http://hdl.handle.net/10803/664225>

FAO (2021). *Sistemas Alimentarios*. <http://www.fao.org/food-systems/es/>

Fontaneda. (2021). La nueva campaña de Fontaneda apuesta por la agricultura sostenible. FONTANEDA. <https://www.fontaneda.es/campanas>

Fundación Española de la Nutrición (FEN), Rodríguez, P., Durán, A., Ruíz, E., Valero, T., Ávila, J. M., & Varela, G. (2019, febrero). Datos actuales sobre el consumo de zumos de frutas en España y sus propiedades nutricionales. [https://www.fen.org.es/storage/app/media/pdf/FEN\\_DOSSIER\\_VF.pdf](https://www.fen.org.es/storage/app/media/pdf/FEN_DOSSIER_VF.pdf)

Fuster, M., (2016). Cooperativismo de plataforma: remover la economía colaborativa para un futuro sostenible. Nexa, Quaderns d'Autogestió i Economia Cooperativa, (39), Barcelona: Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya.

Hermida, Á. (2020, 24 marzo). Las 'colmenas' de productores aumentan un 290% sus entregas a domicilio por el Covid-19. ALIMENTE. [https://www.alimente.elconfidencial.com/consumo/2020-03-25/covid19-colmenas-produccion-local\\_2513096/](https://www.alimente.elconfidencial.com/consumo/2020-03-25/covid19-colmenas-produccion-local_2513096/)

Instituto Nacional de Estadística. (2020). Población por comunidades y ciudades autónomas y tamaño de los municipios. (Personas. Total. Total municipios. Comunitat Valenciana.) [Conjunto de datos]. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2915#!tabs-tabla>

INTA. (2013, 4 junio). ¿Qué es la Soberanía Alimentaria? INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA. <https://inta.gob.ar/documentos/bfque-es-la-soberania-alimentaria>

IVIA. (2021). Citricultura valenciana | GIP Cítricos. INSTITUTO VALENCIANO DE INVESTIGACIONES AGRARIAS. Recuperado 3 de febrero de 2021, de <http://gipcitricos.ivia.es/citricultura-valenciana>

JUVASA. (2021). Tarros y envases de vidrio | Botellas y botes de cristal | Juvasa.com. Recuperado 6 de febrero de 2021, de <https://www.juvasa.com/es/>

LA TEUA TERRA. (2021). LaTeuaTerra. Recuperado 6 de febrero de 2021, de <https://www.lateuaterra.com/nosotros>

LIBBY'S. (2020, 1 junio). Pasteurización de los zumos. LIBBYS. [https://libbys.es/blog/habitos-saludables/pasteurizacion-de-los-zumos/4381#:~:text=La%20pasteurizaci%C3%B3n%20es%20el%20mecanismo,organol%C3%A9pticas%20\(caracter%C3%ADsticas%20f%C3%ADsticas%20que%20tiene](https://libbys.es/blog/habitos-saludables/pasteurizacion-de-los-zumos/4381#:~:text=La%20pasteurizaci%C3%B3n%20es%20el%20mecanismo,organol%C3%A9pticas%20(caracter%C3%ADsticas%20f%C3%ADsticas%20que%20tiene)

Mc'Donald's. (2020, 10 noviembre). McDonald's apoya al sector primario con una nueva hamburguesa. Mc'DONALDS <https://mcdonalds.es/empresa/sala-de-prensa/mcdonalds-big-good>

Mesa, R. (2020, 15 octubre). Los precios en origen: el análisis de la última crisis agraria. Directivos y Empresas. <https://www.directivosyempresas.com/tribuna/los-precios-en-origen-el-analisis-de-la-ultima-crisis-agraria/>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2020, 5 febrero). Ministro Planas: "Estamos en un momento clave para avanzar en la digitalización hacia un modelo de agricultura más sostenible" [Comunicado de prensa]. <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/Ministro-Planas:-%E2%80%9CEstamos-en-un-momento-clave-para-avanzar-en-la->

digitalizaci%C3%B3n-hacia-un-modelo-de-agricultura-m%C3%A1s-sostenible%E2%80%9D/tcm:30-525193

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2019). Estrategia de digitalización del sector agroalimentario y forestal y del medio rural (N.o 003-19-039-9). [https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/estrategia-digitalizacion-sector-agroalimentario/estrategia\\_digitalizacion\\_sector\\_agroalimentario\\_forestal\\_medio\\_rural\\_ve\\_tcm30-509645.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/planes-estrategias/estrategia-digitalizacion-sector-agroalimentario/estrategia_digitalizacion_sector_agroalimentario_forestal_medio_rural_ve_tcm30-509645.pdf)

MISSIONS VALENCIA. (2021). Missions Valencia. Recuperado 2 de abril de 2021, de <https://www.missionsvalencia.eu/>

Moreiras, O (2021). Tabla de Composición de Alimentos. Ediciones Pirámide.

Naranjas la Motilla. (2020, 15 mayo). Calorías de las naranjas. <https://www.naranjaslamotilla.com/calorias-naranjas/#:%7E:text=Esta%20informaci%C3%B3n%20es%20importante%20al,aporta%20por%20cada%20100%20gramos.>

Organización de las Naciones Unidas. (2019, 30 agosto). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortuño, A. (2020, 10 enero). ¿Cuáles son los productos valencianos más valorados? VALENCIA PLAZA. <https://valenciaplaza.com/productos-valencianos-mas-valorados>

Redes de Economía Alternativa y Solidaria. (2020, 10 julio). Carta de Principios de la Economía Solidaria. EL PORTAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios-de-la-economia-solidaria/>

RTVE (2020, 28 septiembre). ¿Qué reivindican los agricultores? I. <https://www.rtve.es/noticias/20200227/reivindican-agricultores/1998660.shtml>

Scholz, T. (2016). Platform cooperativism. Challenging the corporate sharing economy. Nova York: Rosa Luxemburg Stiftung.

SOCIOCRACY (2021). Sociocracy 3.0 | Effective Collaboration At Any Scale. Recuperado 3 de abril de 2021, de <https://sociocracy30.org/>

STATISTA. (2021, 23 febrero). Facturación de los fabricantes de zumos de frutas y hortalizas en España 2008-2018 [Conjunto de datos]. <https://es.statista.com/estadisticas/498030/facturacion-de-los-fabricantes-de-zumos-de-frutas-y-hortalizas/>

Suárez, A. (2011). Ha llegado la hora de montar tu empresa. Deusto

Vivas, E. (2014). El negocio de la comida. ¿Quién controla nuestra alimentación?. Barcelona: Icaria Editorial.