



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ANÁLISIS DE LA INCORPORACIÓN DE UN NUEVO OPERADOR EN LA CADENA ALIMENTARIA DE SPÉCULOOS

Autor: Josep Taberner Hermosilla
Tutor: Joaquín Loras Campos
Convocatoria: Tercera convocatoria- 2014/2015
Titulación: Administración y Dirección de Empresas

Índice

1- El proyecto	1
a. La idea.	2
b. ¿Por qué?	2
c. Los promotores.	3
d. Misión.....	3
e. Visión.	3
f. Objetivos.	4
g. Factores de éxito.....	4
2- El producto	6
a. La historia.....	7
b. Gama de productos.	9
c. Composición y propiedades.	11
d. Aspectos a destacar.....	14
3- Mercado y competencia	15
a. Análisis del mercado.	16
b. Comportamiento del consumidor.	17
c. Clientes	20
d. Competidores directos.	21
e. Competidores indirectos.	23
f. Análisis de la competencia.....	24
g. Análisis de competitividad.	26
h. Conclusiones.	26
4- Diagnostico DAFO	28
D.A.F.O.	29
5- Marketing y ventas	30
a. Posicionamiento.	31
b. Estrategia de marketing y comunicación.....	32
c. Plan de Acciones de Marketing y Comunicación.	33
d. Ferias y eventos.....	36
e. El proceso de ventas.	38
f. Barreras de entrada.	39
g. Condiciones de venta.	40
6- Compras, logística y distribución	41
a. Compras.....	42
b. Logística.	44
c. Canales de distribución.	45
d. Política de distribución.	49
e. Política de precios.....	50

7- Planes operativos	51
a. Sede de la empresa.....	52
b. Constitución de la sociedad.....	52
c. Recursos Humanos.....	53
d. Obligaciones legales.	54
e. Plan de establecimiento.	56
f. Plan de contingencia.....	56
8- Estudio económico-financiero	59
a. Ingresos.	60
b. Gastos.....	62
9- Conclusiones	68
a. Oportunidad.....	69
b. Riesgos.	70
c. Puntos fuertes.....	70
d. Rentabilidad.	71
e. Seguridad.....	71
f. Próximos pasos.....	71
RESUMEN EJECUTIVO	72
a. El proyecto.	73
b. Los promotores.	73
c. Mercado y competitividad.	74
d. Marketing y ventas.	75
e. Compras y distribución.	75
f. Recursos Humanos.	76
g. Aspectos legales y societarios.....	76
h. Inversiones.	77
i. Resultados.....	77
j. Conclusiones.	78
BIBLIOGRAFÍA	80

Índice de tablas

Tabla 1: Valor nutricional de la crema speculoos original.	13
Tabla 2: Análisis de competidores directos.....	25
Tabla 3: Análisis de competidores indirectos.....	25
Tabla 4: Análisis de competitividad.....	26
Tabla 5: Análisis D.A.F.O.....	29
Tabla 6: Fabricantes de crema speculoos.....	42

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Usos de la crema untable.....	7
Ilustración 2: Galletas speculoos envasadas.	8
Ilustración 3: Crema speculoos original.....	9
Ilustración 4: Crema speculoos crunchy.....	9
Ilustración 5: Crema speculoos con chocolate.....	10
Ilustración 6: Formato monodosis.....	10
Ilustración 7: Formato 200gr.	10
Ilustración 8: Formato 400gr.	11
Ilustración 9: Formato 720gr.	11
Ilustración 10: Datos consumo alimentario dentro y fuera del hogar en España.	19
Ilustración 11: Marcas de cremas de cacao y avellanas.....	23
Ilustración 12: Marcas de cremas de cacahuete y dulce de leche. .	24
Ilustración 13: Marcas de mermeladas.	24
Ilustración 14: IFA Sweet Festival Alicante.	36
Ilustración 15: BCN & CAKE Barcelona.	36
Ilustración 16: Fashion Cake.	37
Ilustración 17: Madrid fusión.	37



1- El proyecto

1. El proyecto

a. La idea.

El propósito de este plan de empresa es iniciar la distribución en España de la Crema de Galletas Spéculoos. Se trata de una crema de untar elaborada a base de unas galletas típicas belgas del mismo nombre que actualmente es casi desconocida en nuestro país, ya que solo se puede adquirir en Internet.

El negocio consiste en comprar el producto ya envasado directamente al fabricante (hay varias empresas que lo elaboran) para posteriormente comercializarlo en varios canales: supermercados, Horeca, tiendas Duty Free, fabricantes de pastelería y también mediante el comercio electrónico.

b. ¿Por qué?

En España existe una importante tradición de consumo de cremas para untar en el desayuno, la merienda, etc. (por ejemplo cremas de cacao y avellana, crema de cacahuete, dulce de leche, mantequillas de sabores, margarinas o mermeladas). La Crema de Spéculoos amplía las posibilidades para elegir con un producto cuyo sabor es familiar para los paladares españoles, ya que las galletas a partir de la cual se elabora sí son conocidas: es la típica galleta caramelizada que a menudo se sirve acompañando al café.

Además, Spéculoos tiene algunas ventajas interesantes respecto a otros competidores: es un producto natural, elaborado a partir de ingredientes sencillos, comunes y conocidos; no contiene conservantes, aromas ni colorantes artificiales; no necesita refrigeración; y no contiene frutos secos, por lo que es apto para los consumidores alérgicos a estos ingredientes.

Por otro lado, se trata de un producto perfecto para emplear en elaboraciones de repostería que están de moda como los cupcakes,

macarons, etc. por lo que tiene un interesante recorrido entre los aficionados a la cocina.

Por todo ello pensamos que, con una adecuada estrategia de lanzamiento y distribución, la Crema de Spéculoos puede convertirse en un producto de éxito. Para ello no requerimos una estructura demasiado compleja ni costosa.

c. Los promotores.

Este proyecto empresarial está impulsado por Josep Taberner, un emprendedor futuro licenciado en Administración y Dirección de Empresas (ADE). Estará implicado al 100% en este nuevo proyecto aportando un capital de 10.000€ para la puesta en marcha.

d. Misión.

Ser el primer distribuidor de la Crema de Spéculoos en España que llega a los consumidores a través del canal de distribución tradicional (supermercados, HORECA (Hostelería, Restauración, y Catering), tiendas Duty Free, fabricantes de pastelería y también Internet).

e. Visión.

Conseguir y mantener el liderazgo como uno de los principales distribuidores de la Crema de Spéculoos y sus variedades en España, diferenciándonos mediante la calidad del servicio y las medidas de innovación aplicadas, y ofreciendo productos con alto valor añadido para nuestros clientes.

f. Objetivos.

A corto plazo (1 año)

Conseguir que una cadena de distribución nacional incluya el producto en sus lineales de venta e introducirlo en el canal de Horeca y Duty Free.

A medio plazo (3 años)

Lanzar otras variedades y productos relacionados con la Crema de Spéculoos, y empezar a venderla también en el canal de e-commerce.

A largo plazo (5 años)

Lograr que la crema sea más asequible para los consumidores españoles aumentando el volumen de pedidos para conseguir mejores precios.

g. Factores de éxito.

Consideramos que la clave del éxito del negocio radica en estos aspectos:

Ser los primeros en lanzar la Crema de Spéculoos en el canal de la gran distribución (supermercados) y el canal Horeca, habiendo establecido previamente acuerdos de exclusividad con el fabricante de la crema.

Dar a conocer el producto y generar demanda mediante una campaña de lanzamiento y la promoción continuada.

Fomentar la utilización del producto por parte de fabricantes de repostería, pastelería y heladería, aprovechando su versatilidad.

Extendernos a otros canales de alto valor añadido como las tiendas Duty Free de los aeropuertos o las plataformas de e-commerce.

Crear una estructura empresarial ligera y eficiente que permita alcanzar los resultados sin generar excesivos costes fijos.

En resumen, ser los primeros es lo más importante para tener ventaja, pero también hay que crear un modelo de negocio sólido que nos permita seguir siendo líderes cuando otros competidores entren en este mercado.



2- El producto

2. El producto

a. La historia.

El producto que queremos distribuir (Crema de Spéculoos) es una crema dulce de textura suave que se utiliza para untar en pan, galletas, bollos, etc. También puede usarse en elaboraciones de repostería, pastelería y heladería.

Ilustración 1: Usos de la crema untable.



Imagen: www.biscoff.com

El origen de este producto son las galletas del mismo nombre (Spéculoos), que son un dulce de Navidad muy tradicional en Bélgica, Holanda y algunas partes de Alemania y Francia. Muchas familias las elaboran ellas mismas en casa, es un producto que no puede faltar en las mesas navideñas. Existen diferentes recetas, pero generalmente estas galletas contienen mantequilla, harina, azúcar y diversas especias como canela, nuez moscada o jengibre. Se caracterizan por ser muy crujientes, finas y tienen diferentes formas y dibujos.

Ilustración 2: Galletas speculoos envasadas.



Imagen: www.fountaindrinks.co.uk

Las pastelerías belgas también producen estas galletas, que posteriormente se han industrializado haciéndolas más dulces y comercializándolas para acompañar el café. La aerolínea norteamericana Delta Airlines contribuyó a popularizarlas cuando empezó a incluirlas en sus menús de a bordo.

La Crema de Spéculoos “nació” en 2007 a partir de un concurso de la televisión belga llamado “The Bedenkers” o “Los Inventores”. Una de las concursantes ganó gracias a una receta elaborada a base de galletas Spéculoos machacadas y mezcladas con aceites vegetales hasta adquirir una consistencia similar a la mantequilla de cacahuete. La idea fue un enorme éxito en Bélgica y de la noche a la mañana se convirtió en un producto muy popular (llegó a duplicar en ventas a la marca de crema de cacao y avellanas más vendida del momento). La concursante se asoció con la empresa Lotus Bakeries para comercializar el producto, pero al intentar patentarla se produjo una disputa legal con otras empresas (Biscuiterie Willems y Vermeiren Princeps) que también habían empezado a fabricar la crema de galletas.

Finalmente, los tribunales denegaron la patente de la Crema de Spéculoos al descubrirse que existían recetas para elaborarla publicadas desde 2002. De hecho, parece ser que mucho antes algunos obreros belgas ya preparaban un sándwich en el que ponían mantequilla y trozos de galletas Spéculoos entre dos rebanadas de pan, el cual adquiriría una consistencia cremosa a la hora del almuerzo. Este

es probablemente el verdadero origen de la famosa crema. En cualquier caso, ya no existe ninguna disputa legal respecto al producto.

b. Gama de productos.

Queremos comercializar la Crema de Spéculoos en diversas variedades y formatos para adaptarnos a las distintas preferencias de los consumidores.

Tipos:

Ilustración 3: Crema speculoos original.



Original: contiene un 60% de galletas machadas y aceite vegetal.

Ilustración 4: Crema speculoos crunchy.



Crunchy: contiene trozos de galleta que crujen al morderlos.

Ilustración 5: Crema speculoos con chocolate.



Chocolate: a la crema se le añade una parte de chocolate.

Formatos:

Vamos a tomar como referencia la marca Lotus Bakeries, que es nuestra primera opción para distribuir al ser los líderes del mercado en este segmento.

Actualmente, ofrece la Crema de Spéculoos en los siguientes formatos:

Ilustración 6: Formato monodosis.



20 gr: para uso individual y canal Horeca.

Ilustración 7: Formato 200gr.



200 gr: el formato más pequeño a la venta en supermercados.

Ilustración 8: Formato 400gr.



400 gr: corresponde al formato mediano, para familias poco numerosas.

Ilustración 9: Formato 720gr.



720 gr: el formato más grande, tamaño familiar.

c. Composición y propiedades.

La composición de la Crema de Spéculoos es muy sencilla. Aunque la fórmula puede variar de un fabricante a otro, generalmente contiene:

Galletas Spéculoos (57%), harina de trigo, azúcar, aceites vegetales, jarabe de caramelo, gasificantes (bicarbonato de sodio), harina de soja, sal, canela, azúcar, emulsionante (lecitina de soja), ácido alimentario (ácido cítrico). (Fuente: Lotus Bakeries)

Son casi todos ingredientes de origen natural habituales en muchas preparaciones alimentarias, por lo tanto no se puede considerar un

producto excesivamente industrializado. Por ejemplo, en comparación con una crema de cacao y avellanas lleva un número de ingredientes igual o incluso inferior. En algunos países se considera un producto apto para las dietas veganas.

Respecto a los alérgenos, la Crema de Spéculoos no contiene frutos secos, lo cual le confiere una ventaja respecto a otras cremas para untar. Sin embargo, sí lleva gluten, debido a la harina que contienen las galletas.

Desde el punto de vista nutricional, la Crema de Spéculoos contiene unas 90 calorías, 6 gramos de grasa y 10,5 gramos de azúcar por ración (una cucharada sopera rasa), que es un contenido ligeramente inferior al de competidores como las cremas de cacao y avellanas. Se trata por lo tanto de un producto calórico, pero encaja perfectamente en una dieta equilibrada.

La Crema de Spéculoos no requiere frío porque no contiene leche ni huevo, de modo que se puede almacenar en cualquier lugar entre 17-23°C y conserva todas sus propiedades. La fecha de caducidad es amplia y puede consumirse hasta dos meses después de la fecha indicada sin problemas.

Por otro lado, la Crema de Spéculoos se utiliza a menudo en elaboraciones de pastelería, repostería y heladería, para preparar bizcochos, pasteles, cupcakes, flanes, macarons, helados, batidos, etc. Ya se emplea en algunas preparaciones industriales, pero además existe una amplia comunidad en Internet de amantes del sabor Spéculoos que comparten sus recetas.

Tabla 1: Valor nutricional de la crema speculoos original.

Fuente: Lotusbakeries.es

Valores Nutricionales	% de valor diario* ▼	
Valor energético (kcal)	590kcal	29.5%
Valor energético (kj)	2468.6kj	29.5%
Proteínas	2.8g	5.6%
Hidratos de carbono	56g	21.5%
Azúcares	36.2g	40.2%
Grasas	39.2g	56%
Saturadas	7.4g	--
Monoinsaturadas	22.5g	--
Poliinsaturadas	9.1g	--
Sal	0.5g	8.8%

* El porcentaje de los valores diarios se basa en una dieta de 2000 kilocalorias

Información Alérgica

ⓘ Gluten

ⓘ Soja

Mensajes de salud

Sin aromas artificiales

Sin colorantes

Ingredientes

original galleta caramelizada 57% (harina de trigo
azúcar
aceites vegetales (palma
colza)
jarabe de azúcar moreno
gasificantes (bicarbonato de sodio)
harina de soja
sal
canela)
aceite de colza
azúcar
emulsionante (lecitina de soja)
acidificante (ácido cítrico)

d. Aspectos a destacar.

Los aspectos más destacados de este producto son:

- Está elaborado con ingredientes comunes y conocidos.
- Tiene un sabor suave y delicioso, ideal para untar en las tostadas.
- Está disponible en múltiples formatos adaptados a cada canal.
- No necesita refrigeración para su conservación y tiene larga caducidad.
- No contiene frutos secos, por lo que es apto para personas alérgicas.
- Se utiliza para elaboraciones de pastelería, repostería, bollería, etc.
- No tiene conservantes, saborizantes ni colorantes artificiales.
- Su origen está claramente identificado y tiene una historia llamativa.

Todas estas características se pueden traducir en ventajas a la hora de introducir el producto en el mercado español como pretendemos hacer.



3- Mercado y competencia

3. Mercado y competencia

a. Análisis del mercado.

Las cremas para untar son una categoría consolidada en el mercado de la alimentación de los países desarrollados. Por ejemplo, en Estados Unidos la categoría de las cremas untables factura alrededor de 3.400 millones de dólares y la empresa que domina el 70% de este mercado (Nutella) facturó 240 millones de dólares en 2012 según Euromonitor. Esta consultora prevé que la categoría seguirá creciendo un 7% anual al menos hasta 2018.

La crema de cacao y avellanas Nutella también domina el mercado internacional de las cremas para untar. Creada en 1951 por un pastelero italiano llamado Pietro Ferrero (que ha dado nombre a la empresa matriz de Nutella), el grupo está presente en los cinco continentes, tiene 38 filiales y 18 fábricas, en las que trabajan más de 21.000 personas. Se trata de la crema para untar líder en la mayoría de los mercados desarrollados. Sin embargo, su crecimiento se ha visto empañado en países como Estados Unidos por las acusaciones contra la estrategia de la empresa de promocionar su crema para untar como un producto saludable adecuado para los niños, cuando por su porcentaje calórico no es recomendable un consumo excesivo. De hecho, Nutella tuvo que abonar una sanción de 3,5 millones de dólares en Estados Unidos por dar información errónea sobre sus propiedades nutricionales en el etiquetado, tras la demanda presentada por una consumidora de ese país.

El mercado europeo de las cremas para untar crece a un ritmo del 2,5% anual y está dominado también por Nutella. En España, Euromonitor cifra la facturación del mercado de cremas para untar en 74,2 millones de euros y la categoría está liderada por Nocilla, creada en 1960 tomando como inspiración el éxito de Nutella en Italia y otros países europeos. A pesar de los diversos avatares por los que ha pasado la marca, Nocilla sigue siendo la crema para untar líder en España, llegando a tener un 70% de cuota del mercado español. Si bien en los

últimos años ha cedido un considerable terreno a las cremas de cacao y avellanas de las marcas blancas o de la gran distribución.

Según un informe de Mercasa, en España se consumen anualmente 16,6 millones de kilos de cremas para untar, lo que supone unos 400 gramos por habitante y año. Las marcas blancas controlan el 43,8% de todas las ventas, mientras que el primer fabricante con marca propia se queda en el 37% y el segundo se sitúa en el 18,9%. Las perspectivas para los próximos años en esta categoría es que aumentará el consumo y se diversificarán las variedades.

b. Comportamiento del consumidor.

La evolución de la población en la década pasada es uno de los factores más relevantes en la explicación del consumo y, consecuentemente, de las transformaciones que se están produciendo en la distribución comercial. Tras un largo periodo de estancamiento de la población, con el cambio de siglo se ha producido un fuerte incremento de la población, que no tenía precedentes en nuestro país. Así, la población pasa de 40.499.791 habitantes el 1 de enero de 2000 a 47.190.493 habitantes de 1 enero de 2012. Esto supone un aumento de 16,52% en el periodo citado y del 0,5% en el último año, marcando una tendencia a un nuevo estancamiento como consecuencia de la crisis económica.

Este aumento de población, que se produce de forma mayoritaria por la inmigración, supone la incorporación de nuevos consumidores, especialmente en el segmento de población adulta, con una fuerte propensión al consumo que compensa su menor nivel de renta. En consecuencia, es un fuerte estímulo de crecimiento de los mercados de consumo.

Este incremento de población se traduce en un desarrollo del mercado global, al igual que de determinados segmentos de mercado, que responde a las características culturales de los países de origen de

los inmigrantes, como son algunos productos de alimentación propios de los países de origen.

Las características de este segmento de mercado de una mayor propensión al consumo en productos básicos, al igual que respecto al equipamiento doméstico y la vivienda, ha motivado el fuerte crecimiento de algunos mercados y la posibilidad de adaptación de formatos comerciales.

La decisión de consumo se realiza en la mayoría de los casos dentro de las unidades familiares u hogares. Por ello, tiene especial relevancia el fuerte incremento en el número de hogares, que pasa de 13.007.993 en 2000 a 17.171.031 hogares de 2012. Se trata de un aumento del 32% en el periodo citado. Mientras que existe un tipo de consumo relacionado con la persona, hay también un conjunto de bienes cuyo consumo depende del número de hogares. Este incremento del número de hogares, que genera una mayor expansión de espacios urbanos, origina una demanda también de equipos comerciales y una oportunidad de expansión para las empresas de distribución.

En la medida en que el aumento de la población es inferior al número de hogares, se produce una disminución del número de personas por hogar. En efecto, mientras que en el año 2000 formaban cada hogar 3,11 personas, en 2005 la cifra se reducía a 2,85 personas y en 2012 a 2,67 personas. Este menor tamaño del hogar está causado por el incremento de los hogares unipersonales, familias monoparentales, reducción de las tasas de natalidad y nupcialidad, etc. Para el consumo, supone una reducción de las cantidades de producto consumido, envases de producto de menor tamaño, pero también una menor incidencia del precio en la compra, que se supedita a factores de comodidad y conveniencia.

Una parte importante del consumo alimentario en España se realiza fuera del hogar, a través del denominado canal HORECA. Este canal recoge las ventas de cafeterías, cafés, bares, restaurantes, hoteles, restauración organizada, consumo nocturno y restauración colectiva y social (colegios, hospitales, prisiones, etc.)

La importancia del consumo de alimentación fuera del hogar viene dada por su volumen: en el año 2012 se estima que, el gasto total en alimentación, que alcanzó los 100.678 millones de euros, 33.044 millones (el 33% del total) se produjo fuera del hogar.

Ilustración 10: Datos consumo alimentario dentro y fuera del hogar en España.



Fuente: MARM 2012

El gasto extradoméstico en el año 2012 se distribuye, por tipos de productos, en un 59,4% en alimentación, 13,3% en bebidas sin alcohol y el 27,3% en bebidas alcohólicas. Las cafeterías y bares recogen la mayor parte del consumo extradoméstico, con el 36,8% del total en volumen, seguido de los restaurantes (23%), restauración colectiva y social (14,6%), hoteles (11,1%), restauración organizada (11%) y consumo nocturno (3,5%).

En cuanto al comportamiento del consumidor en sí, el panel de consumo alimentario extradoméstico del ministerio de medio ambiente y medio rural y marino (2012) proporciona una información valiosa sobre el mismo. Los españoles visitamos tres veces por semana algún establecimiento de restauración, con un gasto por visita y comensal de 4,84€.

Las visitas se producen todos los días de la semana, con una mayor incidencia el fin de semana. Mientras que de lunes a jueves se realizan un 13% diario de visitas, el viernes se incrementa al 14%, el sábado al 16% y el domingo al 17%.

También el ticket por comensal es más elevado 5,27€ el fin de semana que el resto de la semana 4,84€.

El perfil del consumidor fuera del hogar es preferentemente masculino, con edades comprendidas entre 25 y 54 años. A nivel individual, son las personas de clase media, hogares sin hijos y familias numerosas los que consumen más fuera del hogar.

Por tipos de establecimientos, los mas frecuentados son bares y cafeterías, que concentran un 40,7% de las visitas, mientras que los restaurantes (menú, carta y comidas rápidas) reciben el 27,1% de las mismas. El ticket medio por comensal va desde los 13,3€ de los restaurantes a la carta, descendiendo en función del tipo de establecimiento y las características del consumo que allí se realiza.

La crisis económica en el sector se ha manifestado en el descenso del consumo, que afecta a todos los tipos de establecimientos. Las mayores caídas de consumo alimentario se producen en las cafeterías/bares y en los establecimientos de consumo nocturno. Por su parte, el consumo en hoteles, restaurantes y establecimientos de restauración organizada presentan unos descensos de consumo más moderados.

c. Clientes

El público al que se dirige la Crema de Spéculoos es muy amplio, potencialmente podemos llegar a cualquier consumidor al que le guste tomar cremas para untar en el desayuno, la merienda u otra comida del día.

Sin embargo, en la fase de lanzamiento nos centraremos en estos perfiles:

1. Turistas y residentes en España que proceden del norte de Europa, los cuales se alegrarán de poder encontrar en España un producto de consumo habitual en sus países sin tener que recurrir a Internet.
2. Aficionados a la elaboración de pastelería y repostería casera, que en muchos casos ya conocen el producto por recetas que han visto publicadas, pero no saben dónde pueden encontrarlo.
3. Deportistas, dado que por el aporte de energía que ofrece, la fácil conservación y los ingredientes naturales, pensamos que la Crema de Spéculoos puede ser un producto atractivo para ellos.

Estos tres segmentos de clientes pueden actuar como “punta de lanza” para lograr las primeras ventas, demostrar a los responsables de las cadenas de distribución que hay demanda y popularizar el producto en España.

d. Competidores directos.

Actualmente, la única forma de comprar la Crema de Spéculoos en España es a través de las tiendas online, pues no existe ninguna empresa que distribuya este producto en puntos de venta físicos en ningún sitio de la Península.

A continuación citamos los principales competidores directos que hemos identificado que venden Crema de Galletas Spéculoos en nuestro país.

Appiehein.com

Es una tienda online de productos holandeses que ofrece la crema de Spéculoos del fabricante Lotus a un precio de 5,45 euros el bote de 400 gramos (un precio bastante elevado). Se dirige a los holandeses y otros

europesos que residen en España y apenas promociona el producto entre los españoles.

Superlekker.es

Es la tienda online de un importador de alimentos europeos que está especializado en productos holandeses. Vende la Crema de Spéculoos y la variedad Spéculoos Crunchy de la misma marca que el caso anterior (Lotus) a un precio ligeramente inferior: 4,25 euros el bote de 400 gramos.

Lotusbakeries.es

Se trata de la web española del fabricante Lotus, que es el referente a nivel internacional en la comercialización de la Crema de Spéculoos. Sin embargo, la página española se centra en galletas, gofres y formatos de hostelería, y no ofrece información ni permite comprar o saber dónde se vende la Crema de Spéculoos.

Natra.es

Es un fabricante español de productos de chocolate y derivados del cacao que comercializa una crema de galletas con chocolate, un producto bastante diferente a la Crema de Spéculoos original y que tiene una presencia residual en la gran distribución.

Tampoco hemos detectado que ningún fabricante de Crema de Spéculoos distribuya el producto en España (ni los belgas como Vermeiren, Jules Destroyer ni empresas de otros países como por ejemplo Le Pain Quotidien, Spéculoos.us, Trader Joe's, etc. que fabrican sus propias cremas de galletas).

Finalmente, si bien en Internet se pueden encontrar recetas para preparar crema de Spéculoos a partir de las galletas, por ejemplo para usar en pasteles o cupcakes, no consideramos que la elaboración casera pueda suponer una competencia directa, debido al trabajo que comporta hacerla y lo desigual que puede ser el resultado según la habilidad de quien la prepara, frente a la ventaja de poder comprar en el supermercado un bote de crema original.

e. Competidores indirectos.

Los productos sustitutos que podemos encontrar en el mercado son otras cremas para untar como cremas de cacao y avellanas, cremas de cacahuete, dulce de leche, mantequillas de sabores, mermeladas, etc. Estos productos tienen posicionamientos diferentes en el mercado que vamos a resumir.

Cremas de cacao y avellanas

Se trata de un producto popular que está presente en todos los establecimientos de gran distribución. Las marcas que lideran este segmento son Nocilla y Nutella, si bien están perdiendo peso frente a las marcas blancas. También existe una importante competencia de precios para conseguir el favor de los consumidores. Es un producto muy consolidado y totalmente maduro que cuenta con clientes fieles. Los intentos por diversificar el mercado con cremas de otros sabores (como fresa) no han tenido éxito.

Ilustración 11: Marcas de cremas de cacao y avellanas.



Cremas de cacahuete y dulce de leche

Son populares en otros países, pero en España no cuentan con demasiada aceptación y resulta bastante difícil encontrarlas en los establecimientos de la gran distribución. En muchos casos, están posicionados como productos dirigidos a los extranjeros que residen en España o visitan nuestro país.

Ilustración 12: Marcas de cremas de cacahuete y dulce de leche.



Mantequillas, margarinas y mermeladas

Las mal llamadas “mantequillas” de sabores tuvieron un cierto éxito en su momento por la novedad, pero no se han consolidado en el mercado y hoy en día resulta difícil encontrarlas en los lineales de los supermercados. Por su parte, las mantequillas, margarinas y mermeladas siguen siendo populares, si bien por sus características (más difíciles de untar, requieren frío, etc.) no pueden competir en todos los atributos con las cremas para untar populares.

Ilustración 13: Marcas de mermeladas.



f. Análisis de la competencia.

Como resumen de lo expuesto en este capítulo, a continuación ofrecemos un resumen de las fortalezas y debilidades de los competidores analizados.

Análisis competidores directos:

Tabla 2: Análisis de competidores directos.

	Competidores directos	
	Puntos Débiles	Puntos Fuertes
Tiendas online	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dirigen a extranjeros. 2. No promocionan el producto 3. Tienen precios elevados 	<ul style="list-style-type: none"> Alcance nacional Fáciles de encontrar online Variedad de marcas y tipos
Fabricantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. No distribuyen en España 2. No son marcas muy conocidas 3. No promocionan el producto 	<ul style="list-style-type: none"> Conocen el canal de distribución Tienen un marketing potente Pueden ajustar precios
Recetas caseras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere preparación 2. El resultado es desigual 3. Hay que ser aficionado a la cocina 	<ul style="list-style-type: none"> Ingredientes fáciles de conseguir Multitud de aplicaciones No es difícil de preparar

Fuente: Elaboración propia

Análisis competidores indirectos:

Tabla 3: Análisis de competidores indirectos.

	Competidores indirectos	
	Puntos Débiles	Puntos Fuertes
Cremas cacao	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es un producto muy maduro 2. Competencia marca blanca 3. No suponen una novedad 	<ul style="list-style-type: none"> Producto popular Están en todos los supermercados Precio asequible
Cacahuete, dulce leche	<ol style="list-style-type: none"> 1. Son poco conocidas 2. Poca presencia en distribución 3. Tienen sabores "exóticos" 	<ul style="list-style-type: none"> Muy populares en otros países Atraen a un público extranjero Novedad para el consumidor
Mantequillas, margarinas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requieren frío 2. Más difíciles de untar 3. No suponen una novedad 	<ul style="list-style-type: none"> Producto popular Están en todos los supermercados Precio asequible

Fuente: Elaboración propia

g. Análisis de competitividad.

A partir de lo anterior, realizamos una comparaci3n con los atributos de nuestro producto para definir nuestro posicionamiento competitivo.

Tabla 4: Análisis de competitividad.

Competitividad			
		La competencia	Nosotros
Tiendas online	1	Se dirigen a extranjeros	Dirigidos al cliente nacional
	2	Hay que comprar en Internet	Venta en la gran distribuci3n
	3	Precios mäs caros	Precios competitivos
Fabricantes	1	No distribuyen en España	Distribuidores en España
	2	No promocionan el producto	Campaña lanzamiento/publicidad
	3	No conocen este mercado	Conocemos bien al público
Cremas cacao	1	Producto muy maduro	Novedad en España
	2	Mucha competencia	Primeros en distribuir
	3	Competencia en precios	Mayor margen comercial
Otras cremas	1	No son conocidas en España	Es un sabor conocido en España
	2	Poca presencia en distribuci3n	Venta en la gran distribuci3n
	3	Se dirigen a extranjeros	Dirigidos al cliente nacional

Fuente: Elaboraci3n propia

h. Conclusiones.

Como resumen de lo expuesto en este capítulo, podemos decir que:

- Las cremas para untar son un producto popular y bien aceptado por los consumidores, que en España goza de una buena aceptaci3n.
- El mercado de las cremas para untar presenta buenas perspectivas de crecimiento y la principal amenaza son las marcas blancas.

- Las cremas para untar más populares en nuestro país son las de cacao y avellanas, las otras variedades introducidas no han tenido éxito.
- Potencialmente, los clientes de la Crema de Spéculoos son todos los consumidores de otras cremas untables, un mercado muy amplio.
- La Crema de Spéculoos no es conocida todavía en España, solo se puede comprar en Internet y no se hace un esfuerzo por promocionarla.
- Sin embargo, el sabor de la galleta Spéculoos sí es conocido en nuestro país, lo cual facilita la aceptación del producto entre los consumidores.
- No parece que nadie más que nosotros tenga interés en este momento en lanzar la Crema de Spéculoos en España, incluidos sus fabricantes.

En definitiva, tenemos el producto adecuado, un mercado potencial muy interesante y el conocimiento suficiente para introducirlo de forma que sea aceptado por los consumidores, aprendiendo de los éxitos y los fracasos de nuestros competidores directos e indirectos presentes en el mercado.



4- Diagnostico DAFO

4. Diagnóstico DAFO

D.A.F.O.

Con el fin de presentar la estrategia de marketing para la introducción de la Crema de Galletas Spéculoos en el mercado español de la gran distribución, en primer lugar realizamos un análisis D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que permite conocer la situación de partida, definir el posicionamiento y presentar el resto de aspectos que componen nuestras políticas de marketing, las cuales se detallan en los apartados siguientes. Al final del capítulo el posicionamiento, las políticas y la estrategia de marketing se reflejan en un plan de acciones de marketing específicas.

Tabla 5: Análisis D.A.F.O

D.A.F.O.	
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Poca experiencia en gran distribución 2 Producto nuevo y desconocido 3 Se asocia a clientes extranjeros 4 Capacidad logística limitada 5 Recursos de marketing limitados 	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Primer distribuidor en canal físico 2 Sabor conocido por los clientes 3 Ingredientes sencillos y naturales 4 Producto de éxito en el mundo 5 Novedad en las cremas de untar
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Aparición de otros distribuidores 2 Lanzamiento cremas marcas blancas 3 Competencia cremas cacao y avellanas 4 Nuevos tipos de cremas de untar 5 Preocupación por la dieta sana 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Acuerdo de distribución exclusiva 2 Más variedades (Crunchy, Choco) 3 Nuevos productos relacionados 4 Introducción en canal repostería 5 Producto atractivo para deportistas

Fuente: Elaboración propia



5- Marketing y ventas

5. Marketing y ventas

a. Posicionamiento.

Lógicamente, al inicio del lanzamiento de la Crema de Spéculoos nos ayudarán mucho los consumidores que ya conocen este producto, por ejemplo los ciudadanos belgas que visitan España (2 millones de turistas al año) o que residen permanentemente en nuestro país y que sin duda figurarán entre los primeros compradores cuando vean la Crema de Spéculoos disponible en un supermercado, bar o restaurante. Pero nuestro objetivo final no es posicionar la Crema de Spéculoos como un producto únicamente para extranjeros que se encuentra en los lineales dedicados a productos exóticos o de importación.

En este sentido, si bien inicialmente puede parecer un producto de nicho al tratarse de un sabor nuevo en las cremas para untar o poderse identificar con un producto regional, lo cierto es que no es exactamente así. El sabor de la Crema Spéculoos es perfectamente conocido por los paladares españoles, ya que estas galletas se venden en muchos establecimientos de distribución alimentaria y se ofrecen también en bares, restaurantes y cafeterías como acompañamiento del café, infusiones y otras bebidas calientes.

Además, en Internet se pueden encontrar muchas recetas de pastelería y repostería caseras que incorporan Crema de Spéculoos, por lo que el producto empieza a ser conocido entre los aficionados a la cocina. Por otro lado, la yogurtería “Llao Llao” de Valencia ha incorporado recientemente la Crema de Spéculoos en su gama de “toppings” o aderezos para los helados, lo cual demuestra que también empieza a despertar el interés de sectores afines.

En cuanto a su identificación cultural, si bien el origen es sin duda Bélgica, la Crema de Spéculoos ha adquirido una dimensión internacional y se puede encontrar en las tiendas de muchos países. Incluso en Estados Unidos hay fabricantes que la elaboran con su

marca (por ejemplo Hershey), por lo que ya no se puede considerar un producto regional o típico solo de Bélgica.

En conclusión, nuestro objetivo es posicionar la Crema de Spéculoos como una opción más dentro de la gama de cremas de untar disponibles en España, que supone una alternativa a las omnipresentes cremas de cacao y avellanas.

b. Estrategia de marketing y comunicación.

Para introducir el producto y posicionarlo adecuadamente en el mercado de las cremas de untar, debemos desarrollar una estrategia de marketing y comunicación que nos permita alcanzar los objetivos que hemos fijado.

La captación de clientes comenzará con una campaña publicitaria dividida en dos etapas:

La primera se iniciará antes del lanzamiento oficial de nuestro producto. Su propósito será presentar y explicar las características de un producto nuevo y desconocido por el consumidor para darle un mayor atractivo, además de mostrar los beneficios que aporta. Esto permitirá generar notoriedad y demanda en el mercado.

La segunda se iniciará con el lanzamiento oficial de nuestro producto en una cadena de la gran distribución. Su propósito será resaltar las ventajas competitivas y las propiedades del producto, para favorecer las ventas en los establecimientos donde se ofrezca.

Destinaremos una gran parte de los recursos económicos de la empresa a la campaña de marketing y comunicación de nuestro producto. Inicialmente contamos con un presupuesto inicial de 6.000 euros para el primer trimestre y para los siguientes trimestres invertiremos 5.000 euros, que se mantendrán en el tiempo. Por lo tanto, durante el primer año realizaremos una inversión en publicidad de

21.000 euros y en los restantes años invertiremos 7.000 euros anuales. Estas cantidades pueden verse incrementadas según los resultados.

Además, también esperamos contar con el apoyo de marketing y comunicación de los fabricantes y cadenas de distribución con los que lleguemos a acuerdos. Estas empresas serán las primeras interesadas en promocionar el producto en España, lo cual nos puede dar acceso a fondos de marketing o a la colaboración en campañas para dar a conocer la crema.

Ilustración 14: Publicidad exterior



c. Plan de Acciones de Marketing y Comunicación.

La campaña de marketing y comunicación que lanzaremos para dar a conocer y promocionar nuestro producto empleará diversos canales, que resumimos a continuación y que se pueden ir ampliando.

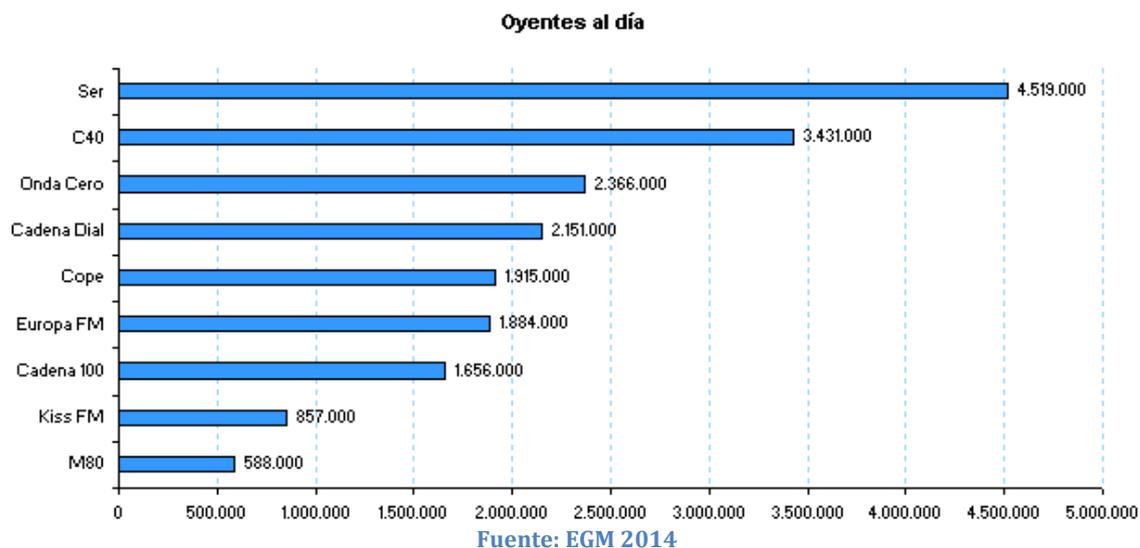
Publicidad en medios

En la medida del presupuesto disponible, realizaremos inserciones publicitarias en radios y redes sociales, que son los medios de comunicación más rentables en relación al alcance que pueden obtener los anuncios.

Para el comienzo contrataremos 3 cuñas al día de 20 segundos de duración a un coste de 1.500€/trimestre (iva incluido). Elegiremos la

emisora de radio Cadena Ser, por ser la que mayor número de oyentes diarios tiene en todo el territorio nacional.

Tabla 6: Publicidad en radio, Ranking de audiencias.



Publicidad en Internet

También queremos tener presencia mediante anuncios o acuerdos de patrocinio en blogs de repostería y cocina. Pueden servir como prescriptores para dar a conocer el producto y explicar dónde se puede comprar.

Elegiremos los tres portales de repostería más visitados para colocar banners de publicidad a un coste aproximado de 225 €/portal (iva incluido). En total destinaremos 675 €/trimestre (iva incluido).

Publicidad en el Lugar de Venta

Para apoyar la introducción del producto en el punto de venta, instalaremos cartelera, dossiers, monolitos y otros materiales de PLV con el fin de llamar la atención del consumidor (siempre con permiso del establecimiento).

Colocaremos cartelera con imágenes de presentación del producto y posibles usos de la crema, en campañas trimestrales destinando 300€ (iva incluido).

Página web

Contaremos con una página web propia de la empresa. Si bien estará enfocada inicialmente al B2B (presentar nuestra empresa y el producto a potenciales clientes de canal), también ofrecerá información sobre la Crema de Spéculoos dirigida al consumidor final. En el futuro, prevemos incorporar un e-commerce para poder vender a los clientes interesados en el producto.

Creación página web, hosting y correos 1.815€ (iva incluido), los gastos de mantenimiento de la página web 435,6€/mensual (iva incluido). Total 7.042,2€ primer año, restantes 5.227,2€/mes (iva incluido)

Degustaciones de producto

También tenemos previsto dar a probar el producto en los puntos de venta y en lugares de gran afluencia como hoteles, instalaciones deportivas, estaciones de esquí, etc. Es fácil al no requerir refrigeración ni preparación.

Reparto de muestras

Los formatos individuales para hostelería nos podrán servir además para acciones en las que entreguemos una pequeña dosis del producto a los consumidores con el fin de que lo prueben en casa y conozcan la crema.

Tanto las degustaciones como el reparto de muestras nos servirán asimismo para evaluar la aceptación del producto y, si fuera necesario, reajustar la oferta de producto de acuerdo con las preferencias de los clientes.

La aportación para estos conceptos será de 2.541€/trimestre (iva incluido) sólo la realizaremos durante el primer año. En total el primer año 10.164€.

d. Ferias y eventos.

Otra parte importante de nuestras acciones de marketing y comunicación consistirá en acudir como expositores o visitantes a ferias y eventos de alimentación, con el objetivo de ofrecer y dar a conocer nuestro producto.

A continuación figuran algunos eventos de este tipo en los que nos gustaría estar presentes de una u otra manera, en función del presupuesto disponible.

Ilustración 15: IFA Sweet Festival Alicante.



IFA Sweet Festival Alicante: Salón de Repostería Creativa y Sugar Craft

Ilustración 16: BCN & CAKE Barcelona.



BCN & CAKE Barcelona

Ilustración 17: Fashion Cake.



Feria de la Repostería Creativa de Madrid

Ilustración 18: Madrid fusión.



Madrid Fusión

En el primer año intentaremos estar presentando nuestro producto en dos ferias gastronómicas.

El coste aproximado de un stand de 12 m² montado y rotulado es de 2.178€/feria (iva incluido).

e. El proceso de ventas.

El promotor del proyecto, Josep Taberner, se encargará personalmente de las tareas comerciales, que consistirán en visitar a los responsables de las cadenas de gran distribución, Horeca, fabricantes de pastelería, tiendas Duty Free, etc. para presentarles el producto y ofrecerles venderlo a sus clientes.

Para ello, contaremos con los siguientes materiales comerciales:

- **Muestras** del producto con objeto de que lo prueben o lo sometan a las catas de los equipos internos que se encargan de tomar decisiones sobre los productos que incorporan a su oferta. También les dejaremos muestras para que puedan valorar a través de sus clientes el grado de aceptación que tiene el producto.
- La **página web** de nuestra empresa, con información sobre el producto y las oportunidades de venta para el canal.
- Un **dossier** informativo con información sobre el producto y las diferentes variedades, facilitada por los fabricantes (si es necesario la traduciremos al español a partir de la documentación).
- Además podemos mostrar algunos artículos publicados en Internet que prueban la demanda latente que existe del producto.

Por ejemplo:

➤ **Crema de Spéculoos con chocolate blanco**

*Llevo muchísimo tiempo queriendo hacer esta receta, concretamente desde que mi bote de crema de Spéculoos se terminó, y de eso hace meses!! **En Almería no la encuentro por ningún lado**, y como no es cuestión de volver a Bélgica a por un bote (...)*



<http://masdulcequesaladopuntocom.blogspot.com.es/2014/06/crema-de-Spéculoos-con-chocolate-blanco.html>

➤ **Crema de untar de galletas Spéculoos**

*Es una **crema de textura suave y sabor 100% Spéculoos, nada pesada a pesar de los ingredientes** e ideal para untar en algún pan dulce como el pan de muesli que publiqué la semana pasada o para comer a cucharadas en un momento de bajón. (...)*

<http://www.quecosatandulce.com/2014/01/crema-de-untar-de-galletas-Spéculoos.html#sthash.CPnviuOM.dpuf>

➤ **Crema de Galletas Caramelizadas (Spéculoos)**

*Todo empezó cuando en nuestro Llao Llao (nuestro... porque es al que vamos siempre y nos conocen ya :P) apareció **un nuevo topping: Salsa de galletas caramelizadas Lotus** (...)*

<http://www.tumediocupcake.com/2014/09/crema-galletas-caramelizadas-lotus-Spéculoos.html>

Somos conscientes de que se tratará de un proceso largo y laborioso, pero estamos convencidos de que el sabor, calidad y popularidad del producto serán factores que nos facilitarán la entrada en los canales deseados.

f. Barreras de entrada.

En nuestra actividad comercial, nos enfrentaremos a diversas barreras de entrada que citamos a continuación, junto a la forma de superarlas:

- **Desconocimiento del producto:** ofreceremos información y muestras para que los responsables de los canales puedan probarlo o hacer test internos y con sus clientes. También les mostraremos la popularidad que ha alcanzado en otros mercados internacionales.

- **Sabor novedoso:** es algo que puede frenar a los responsables de los canales de distribución a los que abordaremos. Pero lo cierto es que el sabor de las galletas Spéculoos sí es perfectamente conocido por los consumidores españoles, ya que también se consumen aquí.
- **Precio del producto:** al tratar directamente con los fabricantes, podremos ofrecer tarifas adecuadas que permitan competir con el resto de cremas de untar del mercado, a la vez que aseguramos un buen margen comercial para el punto de venta y nuestra firma.
- **Falta de experiencia en distribución:** al centrarnos en un solo producto, requerimos una infraestructura mínima y además hemos desarrollado una estrategia muy detallada para prever todas las posibles contingencias y dificultades que puedan aparecer.
- **Identificación con un producto foráneo:** aunque claramente la Crema de Spéculoos se asocia con su origen en Bélgica, una simple búsqueda en Internet permite comprobar que se trata de un producto que está ampliamente difundido en todo el mundo.

Estamos convencidos de que todos estos aspectos serán superados rápidamente a medida que nuestra estrategia de marketing y comunicación y la política comercial vayan desarrollándose según la planificación prevista.

g. Condiciones de venta.

Las condiciones de venta serán las estándar en este tipo de productos de alimentación y vendrán determinadas por el acuerdo al que lleguemos con el fabricante y las condiciones que establezcan los canales de distribución a los que nos dirigimos. Inicialmente estaremos manejando stocks relativamente pequeños, por lo que no prevemos tensiones relacionadas con este aspecto.



6- Compras, logística y distribución

5. Compras, logística y distribución

a. Compras.

Para poder iniciar la distribución, es necesario que consigamos sólidas alianzas con alguno de los proveedores de la Crema de Spéculoos que nos pueda abastecer de producto de forma constante en las mejores condiciones.

Esto no debe suponer un problema, ya que podemos dirigirnos a diversos proveedores que ofrecen productos genuinos y con la calidad requerida.

A continuación citamos a los proveedores a los que tenemos previsto dirigirnos para obtener el acuerdo de distribución en España:

Tabla 7: Fabricantes de crema spéculoos

Fabricante	Producto
<p>Lotus Bakeries</p> 	
<p>Vermeiren Princeps</p> 	

<p>Jules Destroyer</p> 	
<p>Le Pain Quotidien</p> 	
<p>Spread Spéculoos</p> 	
<p>Trader Joe's Spéculoos</p> 	

Fuente: Elaboración propia

Lotus Bakeries es la primera opción, ya que se trata del fabricante de Crema de Spéculoos más reconocido a nivel internacional. La sede y las instalaciones de producción se encuentran en Bélgica, Holanda, Francia, Suecia y Canadá. Cuenta con organizaciones de ventas propias en nueve países europeos, en los Estados Unidos y Canadá, además de un departamento de exportación para el resto de países. En 2010

facturó 264,82 millones de euros y sus acciones cotizan en el mercado Euronext de Bruselas.

Además de su importancia y reconocimiento en el mercado, ofrece la ventaja adicional de contar con oficinas en España, a las que nos podemos dirigir para entablar las negociaciones comerciales. Lotus Bakeries Ibérica, con sede en Madrid, es la oficina comercial para España, Portugal y Andorra. Desde allí se comercializan las galletas caramelizadas Spéculoos, gofres y galletas con chocolate, disponibles en formatos para hostelería y retail.

En caso de que las negociaciones con este fabricante no lleguen a buen término, contactaremos sucesivamente con el resto de proveedores indicados.

b. Logística.

Para el comienzo de la actividad dispondremos de un local de 50 m² en régimen de arrendamiento, ubicado en la población de Aldaia (Valencia).

Este local nos servirá de almacén, oficina y sede de todas las actividades principales de la empresa. En un primer momento no necesitaremos envasadora puesto que el producto viene envasado y etiquetado por el fabricante.

Para realizar las tareas de recepción del producto dispondremos de tres estanterías de 20 metros de largo para almacenar el producto de forma ordenada. Al no requerir refrigeración, bastará con asegurarnos mantener una temperatura de 17-23°C con el fin de garantizar su óptima conservación.

En el almacén contaremos con una mesa en la que prepararemos los pedidos para los distintos clientes en cajas en función de sus necesidades. Una paletizadora nos permitirá estibar de forma adecuada las cajas en los palets para asegurar que el producto no sufre daños en la manipulación.

El reparto a los clientes lo realizaremos mediante una furgoneta, modelo Volkswagen Transporter, que contrataremos mediante renting con la empresa Northgate. Al tener una masa máxima autorizada de hasta 3,5 toneladas tenemos la ventaja de que está exenta de solicitar la autorización de transporte para realizar la actividad de distribución de los pedidos

c. Canales de distribución.

Nuestro objetivo es distribuir el producto en cinco canales: cadenas de supermercados, Horeca, tiendas Duty Free, fabricantes de pastelería y e-commerce.

Supermercados

En España existen más de 55.000 establecimientos de gran distribución alimentaria, pertenecientes a unas 30 cadenas, de los cuales un 28% son supermercados e hipermercados, según TNS. El número de establecimientos y la superficie comercial no ha parado de crecer desde 2007, pero en cambio el número de referencias que venden se reduce (menos profundidad del surtido) y las marcas de los fabricantes dejan cada vez más paso a las marcas blancas o del propio distribuidor. Esto dificulta la introducción de nuevos productos en los lineales de los supermercados, por lo que deberemos realizar una intensa tarea de prospección y comercial para que acepten nuestro producto.

Aun así, pensamos que por sus características, sabor atractivo e interesantes propiedades, es un producto que puede tener una buena aceptación entre los consumidores e incluso actuar como elemento diferencial entre enseñas (recordaremos que cuando se lanzó en Bélgica los consumidores iban a los supermercados preguntando si tenían Crema de Spéculoos, y en España hay usuarios que preguntan en Internet dónde comprar el producto).

En cualquier caso, somos conscientes de que es el canal más complicado y al cual deberemos dedicar los mayores esfuerzos. Sin

embargo, al existir decenas de enseñas con implantación nacional o regional amplia, hay muchas “puertas” a las que podemos llamar e ir negociando en paralelo.

Canal Horeca

Después de los supermercados, el sector de Hostelería, Restauración y Catering (Horeca) es el segundo canal en importancia para nuestra firma.

En España existen unos 375.000 establecimientos de restauración entre hoteles, restaurantes, cafeterías y bares, caterings y empresas de restauración colectiva, de acuerdo con los datos de la Federación Española de Hostelería y Restauración. Con estas cifras, España se sitúa como el segundo país de la Unión Europea con más establecimientos de restauración per cápita (1 por cada 130 habitantes), una tasa muy superior a otros estados europeos como Francia, Alemania, Italia o Reino Unido. Esto convierte al canal Horeca en esencial para la introducción de cualquier nuevo producto alimentario.

También es un canal que transmite la cultura gastronómica de un país y que apuesta por la innovación y adaptación constante a las nuevas demandas de los consumidores. Por eso estamos convencidos de que nos puede aportar nuevos clientes y grandes alianzas de comercialización.

Además, este canal tiene la ventaja de que es donde se distribuyen una buena parte de las galletas Spéculoos que se consumen en España, ya que es muy común sobre todo en cafeterías que al servir el café se ofrezca como obsequio una galleta de este tipo. Esto hace que la Crema de Spéculoos no sea un sabor nuevo para este sector, y por lo tanto, pueda tener una buena aceptación desde el primer momento, por ejemplo en el formato individual.

Tiendas Duty Free

Las tiendas Duty Free son puntos de venta al por menor en ubicaciones como aeropuertos internacionales, puertos o a bordo de los distintos medios de transporte de pasajeros. Es otra oportunidad de venta que trataremos de aprovechar, porque nos permite llegar fácilmente a los turistas extranjeros que visitan España, ya conocen el producto y pueden comprarlo a un precio que será inferior al de sus países al estar exento de impuestos.

Teniendo en cuenta que solamente en España existen 40 aeropuertos internacionales, es un canal interesante que tiene la ventaja de que la mayoría de establecimientos están controlados por un número reducido de empresas (principalmente Aldeasa). De modo que, si conseguimos llegar a un acuerdo con uno de estos operadores, podremos tener acceso a muchas tiendas.

Fabricantes de pastelería

La industria del dulce en España (que engloba las categorías de caramelos y chicles, chocolates y derivados del cacao, galletas, turroneos y mazapanes, y pastelería) es la séptima en facturación dentro del sector alimentario. Cerró 2013 con una facturación de más de 4.400 millones de euros según la patronal del sector Produlce, lo cual supuso un crecimiento del 2,3% respecto al ejercicio anterior. Las cremas para untar suponen un 10% de este mercado.

Creemos que existe un gran potencial en este sector, porque debido a su sabor, fácil conservación, versatilidad y propiedades nutricionales, la Crema de Spéculoos se puede incorporar a los productos de pastelería, bollería, repostería, heladería e incluso a elaboraciones culinarias como postres. En este sentido, en Internet ya se pueden encontrar recetas en español que incluyen esta crema, por lo que también tenemos la posibilidad de llegar a los aficionados a la cocina que siempre están abiertos a las novedades. Como hemos comentado, algunos fabricantes de helados ya han introducido la Crema de Spéculoos como acompañamiento para sus helados, y es probable que esta tendencia se produzca también en el sector de la pastelería.

E-commerce

El canal del comercio electrónico equivale al 0,6% del valor total del mercado de alimentación según Nielsen. Este porcentaje es aún bajo, pero aumenta cada año en penetración, fidelidad, frecuencia y gasto medio, por lo que es un canal de futuro. Por eso queremos desarrollarlo mediante la venta de nuestros productos, ya sea con una página web propia o en portales de alimentos especializados en repostería o en alimentos típicos de otros países.

Esta opción nos ofrece una infinidad de ventajas como:

- Bajos costes de venta: se precisa de pocos elementos para su puesta en marcha, básicamente un ordenador, conexión a Internet y una página web donde ofrecer los productos. Al contar con stock propio, solo tenemos que preparar los pedidos y hacer los envíos a clientes.
- Mercado mundial: podemos conseguir clientes de cualquier parte de España o de otros países en los que exista demanda del producto, lo cual también supone identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Accesibilidad: los clientes pueden comprar todos los días del año y a cualquier hora, algo que no es posible en los canales de distribución física que hemos señalado anteriormente.

Al ser un producto ya envasado y etiquetado, que no requiere frío y tiene una gran calidad, es perfecto para vender en Internet sin ningún tipo de conflicto.

d. Política de distribución.

Para asegurar el correcto funcionamiento de los canales expuestos anteriormente, deberemos realizar las siguientes tareas,

- Selección de abastecimientos: elegir los posibles suministradores y negociar las mejores condiciones de compra y entrega.
- Transporte desde el origen hasta los almacenes de nuestra empresa.
- Almacenamiento temporal de los stocks hasta que el producto se entregue al comprador minorista.
- Añadir valor al producto mediante su presentación, marca, envasado y transformación en el caso de que el productor nos facilitara únicamente el producto sin envasar (no es la idea).
- Financiación del periodo de tiempo que media entre el pago al productor y el cobro del minorista.
- Búsqueda de compradores mediante acciones comerciales dirigidas a las empresas de los diferentes canales que hemos descrito.
- Prestar servicios a los compradores, como son envíos a domicilio, gestión de devoluciones y reclamaciones o recogida de envases.

La gran distribución alimentaria es un sector muy maduro y consolidado, en el que el margen de negociación con los grandes clientes es a menudo limitado, por lo que nos regiremos por las prácticas habituales del sector.

e. Política de precios.

Por el momento no podemos saber con exactitud cuál será el precio de venta, ya que dependerá de los acuerdos alcanzados con los fabricantes.

Pero para los cálculos de este plan de negocio, nos basamos en la suposición de que nosotros compramos al fabricante el producto ya envasado y etiquetado a un precio de 2,8 euros el bote de 400 gr y lo vendemos a 4 euros más IVA. Como hemos comentado antes, en algunas tiendas de Internet se ofrece Crema de Spéculoos a 5 o 6 euros el bote, por lo que existe un amplio margen de ganancias para que el canal pueda venderlo a buen precio.



7- Planes operativos

6. Planes operativos

a. Sede de la empresa.

Una vez valoradas las distintas opciones inmobiliarias disponibles nos hemos decantado por alquilar un local comercial de 50 m² situado en la población de Aldaya (Valencia). Para el comienzo hemos elegido este emplazamiento modesto porque es el que se adapta a nuestras necesidades de almacenamiento inicial y el coste que nos supone es fácilmente asumible para el inicio además otros motivos por el cual lo hemos elegido son: ubicación en la zona metropolitana de Valencia con buena comunicación y próxima a grandes centros de distribución comercial.

b. Constitución de la sociedad.

La empresa se constituirá como una sociedad unipersonal cuyo único socio será el promotor de la empresa, Josep Taberner. Los trámites requeridos son:

- Solicitar y obtener el Nombre de la empresa en el Registro Mercantil.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- Confeccionar los estatutos de la empresa
- Firmar en la Notaría la escritura pública de la sociedad
- Abonar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.
- Inscribir la empresa en el Registro Mercantil de Valencia.
- Solicitar el Código de Identificación Fiscal en la Agencia Tributaria.
- Dar de alta a los empleados en la Seguridad Social.

La constitución de la sociedad la realizaremos cuando iniciemos la actividad y el fundador de la empresa se ocupará de los trámites.

Tabla 8: Tramites y costes de constitución S.L.

Constitución de SL	SL + Marketing online	Asesoría Pymes
<p>Incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta de la denominación social de la SL. 2. Alta en Hacienda. 3. Alta en Seguridad Social. 4. Alta de los trabajadores. 5. Protección de Datos. 6. Honorarios de registro y notario. 7. NIF provisional válido para empezar a operar. <ul style="list-style-type: none"> - La sociedad puede constituirse con aportación dineraria o no dineraria (bienes muebles, material informático,...). No es necesario desembolsar dinero para comenzar su actividad. - La constitución se hace efectiva aproximadamente en un plazo de 3 días - Servicio telemático en cualquier punto de España. <p>Precio Final: 275€ (+ IVA)</p> <p style="text-align: right;">Ir a constitución de empresas</p>		

Fuente: Iniziatuempresa.com

c. Recursos Humanos.

El personal con el que contará nuestra empresa en sus inicios será de dos trabajadores, que se repartirán las tareas de la siguiente manera:

1. **Almacén:** se encargará de almacenar y conservar los productos en el almacén, además de realizar con la furgoneta los portes que se deriven de la entrega y recogida de los productos. Partirá de un salario de 900 euros (pagas incluidas) a jornada completa (8 horas).
2. **Comercial:** esta tareas será realizada por el fundador de la empresa y consistirá en buscar y conseguir clientes, la logística para asegurar el aprovisionamiento y el control de la

facturación. Su remuneración consistirá en una participación en los beneficios.

Nuestra idea es empezar a operar con una estructura muy sencilla que permita realizar las tareas imprescindibles para la primera etapa del negocio sin incurrir en excesivos costes fijos. A medida que el negocio se desarrolle, incorporaremos hasta **5 empleados** para las tareas de almacén y reparto.

d. Obligaciones legales.

Además de los trámites indicados anteriormente, debemos cumplir las siguientes leyes y regulaciones:

- Boletín oficial de la provincia de Valencia, artículo 70.2 de la Ley 7/85, de 2 de abril, Normas Urbanísticas del Plan General de Ordenación Urbana de Aldaia.
- La Ley 2/2006, de 5 mayo de prevención de la contaminación y calidad ambiental.
- Artículo 36 de la Ley 7/2002, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Protección contra la Contaminación Acústica.
- Real Decreto 865/2003, de 4 de julio, por el que se establecen los criterios higiénico-sanitarios para la prevención y control de la legionelosis.
- Reglamento 852/2004, de 29 de Abril de 2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la higiene de los productos alimenticios.
- Real Decreto 381/1984 sobre la Reglamentación técnico-sanitaria del comercio minorista de alimentación.
- Reglamento N° 37/2005, de 12 de Enero de 2005, de la Comisión, relativo al control de las temperaturas en los medios

de transporte y los locales de depósito y almacenamiento de alimentos ultra-congelados destinados al consumo humano

- Real Decreto 709/2002, sobre el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria, con ámbito de aplicación nacional, a 19 de Julio 2002.
- Real Decreto 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establecen las normas de higiene relativas a los productos alimenticios.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- Real Decreto 890/2011, de 24 de junio, por el que se modifica la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios, aprobada por el Real Decreto 1334/1999
- Real decreto 252/2006, de 3 de marzo, por el que se revisan los objetivos de reciclado y valorización establecidos en la Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases.
- Real Decreto 1124/1982, de 30 de Abril de 1982, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, fabricación, circulación y comercio de galletas. (B.O.E. 04.06.1982).
- Real Decreto 135/2010, de 12 de febrero, por el que se derogan disposiciones relativas a los criterios microbiológicos de los productos alimenticios.
- Real Decreto 2812/1983, de 13 de octubre (B.O.E. 11.11.1983) por el que se modifica el punto quinto del epígrafe 5.2, condiciones específicas, de la reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, fabricación, circulación y

comercio de galletas, aprobada por el real decreto 1124/1982, 30 de abril.

Hemos diseñado el modelo de negocio y la operativa para cumplir de forma rigurosa todos estos aspectos legales que afectan a la actividad de la empresa.

e. Plan de establecimiento.

Los pasos que debemos realizar para poner en marcha la empresa son:

1. Negociar y cerrar un acuerdo de distribución con un fabricante.
2. Constituir la empresa en el Registro Mercantil.
3. Alquilar el almacén y arrendar la furgoneta.
4. Seleccionar y contratar al empleado del almacén.
5. Buscar los primeros clientes en cada canal.
6. Presentar el producto y negociar las condiciones.
7. Cerrar el acuerdo y realizar el pedido del producto.
8. Proceder a la distribución del producto a los clientes.
9. Lanzar la campaña de marketing y comunicación.
10. Medir la respuesta por parte de los consumidores.

Estimamos que será necesario como máximo un mes para realizar todos los trámites relativos a los puntos 1 a 5 con el fin de poder iniciar las actividades comerciales y operativas de la empresa propiamente dicha.

f. Plan de contingencia.

En el marco del proceso de reflexión y preparación del plan de negocio, hemos establecido también un plan de contingencia que contempla las actuaciones necesarias en caso de que no se cumplan los objetivos previstos.

A continuación enumeramos los principales escenarios y las actuaciones que vamos a realizar en cada caso:

- **Falta de acuerdo con los fabricantes:** es poco probable que esto suceda, porque entendemos que están interesados en la distribución de su producto en España. Además, existen varios fabricantes a los que podemos dirigirnos sucesivamente, en caso de que no se muestren receptivos a nuestra propuesta de negocio o bien las condiciones que nos ofrezcan no sean adecuadas para el negocio.
- **Demanda inferior a la prevista:** debido a la excelente aceptación que la Crema de Spéculoos tiene en otros mercados y a que se trata de un sabor ya conocido en España, es poco probable que esto suceda. En cualquier caso, si las ventas no cumplen las expectativas, reforzaremos la campaña de marketing y comunicación a la vez que revisamos el posicionamiento del producto para ver si es necesario dirigirnos a otros públicos. También podemos probar con otras variedades del producto para ver si consiguen más aceptación.
- **Demanda superior a la prevista:** también puede suceder lo contrario, es decir, que la demanda sea tan elevada debido a la buena acogida del producto que exceda nuestra capacidad logística. Si eso sucediera, tenemos la posibilidad de alquilar más espacio de almacén, contratar a más personal y renegociar el acuerdo con el fabricante para poder distribuir un mayor volumen de productos.
- **Problemas con la calidad del producto:** al ser un producto que se vende ya envasado por el fabricante, no requiere frío y tiene una composición simple, permite un almacenamiento y distribución bastante sencillas sin necesidad de grandes inversiones. Aun así, nos protegeremos mediante las cláusulas correspondientes frente a posibles problemas con el producto en origen y cuidaremos la higiene de las instalaciones y del reparto para asegurar que el producto llega al consumidor en perfecto estado.

- **Aparición de otro distribuidor:** actualmente no existe en España ninguna empresa dedicada a la distribución del producto en los canales físicos a los que nos dirigimos. Es posible que en el futuro aparezcan más empresas similares, por eso es importante ser los primeros distribuidores del producto y llegar a un acuerdo de exclusividad con alguna de las marcas líderes en este producto con el fin de conseguir una ventaja de partida sobre la competencia.
- **Surgimiento de marcas blancas:** también es posible que, si el producto tiene la acogida que esperamos, algunas cadenas de distribución decidan lanzarlo en formato de marca blanca. En ese caso, reenfocaremos la campaña de marketing y comunicación para destacar el carácter genuino y la mayor calidad de nuestro producto.
- **Falta de tesorería:** un aspecto crítico en los primeros tiempos será el flujo de tesorería. Para asegurarlo hemos hecho previsiones muy realistas y reservaremos una parte de los fondos aportados. También intentaremos negociar las mejores condiciones con los proveedores y clientes. Pero si llegamos a situaciones críticas, obtendremos fondos retrasando el pago a los proveedores no estratégicos o elevando las aportaciones del socio fundador para cubrir las desviaciones.



8- Estudio económico-financiero

7. Estudio económico-financiero

a. Ingresos.

Los ingresos estimados durante el primer año son los siguientes, unidades en euros:

INGESOS	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	TOTAL:		23.836	12.672	22.344	37.016	47.188	63.360	76.032	88.704	101.376	114.048	126.720
Clientes		10	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220
Cajas/semana		15	30	60	90	120	150	180	210	240	270	300	330
Cajas/ Mes		60	120	240	360	480	600	720	840	960	1080	1200	1320
Fact. Ventas		5.760	11.520	23.040	34.560	46.080	57.600	69.120	80.640	92.160	103.680	115.200	126.720
IVA Reper.		576	1.152	2.304	3.456	4.608	5.760	6.912	8.064	9.216	10.368	11.520	12.672
Total ventas		6.336	12.672	25.344	38.016	50.688	63.360	76.032	88.704	101.376	114.048	126.720	139.392
Créditos Promotor		10.000											
Créditos Banco		7.500	-	-3.000	-1.000	-3.500	-	-	-	-	-	-	-

Premisas:

La estimación de los ingresos mensuales se basa en las siguientes premisas:

- Venta de mercancías: hemos realizado una suposición en el mes 1, partiendo de 10 clientes y que cada cliente a la semana nos compraría 1,5 cajas, en las que en cada caja contiene 24 botes de 400 gr a 4 euros cada bote (impuestos aparte), al mes facturaríamos 5.760 euros.
- Impuestos: calculamos el IVA repercutido del 10% para determinar con mayor exactitud las necesidades de tesorería.
- Créditos: Para el comienzo contamos con la aportación del promotor, 10.000 euros en efectivo que servirán para asumir los costes iniciales, y contaremos con una póliza de crédito de 7.500 euros para la financiación de la actividad. Según la previsión de ventas realizada podremos devolver el crédito utilizado a partir del tercer mes.

b. Gastos.

Los gastos estimados durante el primer año son los siguientes, unidades en euros:

GASTOS	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	TOTAL:		21.559	12.740	21.675	36.862	40.845	51.127	67.918	70.292	79.290	97.870	98.455
Personal		1.214	1.214	1.214	2.360	2.360	3.510	3.510	4.680	4.680	5.850	5.850	5.850
Nº Empleados		1	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	5
Sueldos salarios		900	900	900	1.800	1.800	2.700	2.700	3.600	3.600	4.500	4.500	4.500
S.S		314	314	314	560	560	810	810	1.080	1.080	1.350	1.350	1.350
Constitución de la sociedad		275	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trami. constitución		275											
Servicios exteriores		5.950	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210	1.810	1.210	1.210	1.210	1.210	1.210
Alquiler		1.500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Suministros		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Web		1.500	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
Mobiliario		2.000											
Seguro de responsabilidad civil		600						600					
Elementos de transporte		930	980	1.030	1.080	1.130	1.180	1.230	1.280	1.330	1.380	1.430	1.480

	Renting	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730
	Combustible	200	250	300	350	400	450	500	550	600	650	700	750
Publicidad		5.945	-	-	4.145	-	-	5.945	-	-	4.145	-	-
	Radio	1.240			1.240			1.240			1.240		
	Internet	558			558			558			558		
	Cartelería	248			248			248			248		
	Reparto muestras	2.100			2.100			2.100			2.100		
	Ferias y eventos	1.800						1.800					
Mercaderías		4.060	8.120	16.240	24.359	32.478	40.597	48.716	56.836	64.955	73.074	81.193	89.312
	Compras prod.	4.032	8.064	16.128	24.192	32.256	40.320	48.384	56.448	64.512	72.576	80.640	88.704
	Útiles de embalajes	28	56	112	167	222	277	332	388	443	498	553	608
Financiación		150	63	125	98	97	38						
	Gastos financieros	150	63	125	98	97	38	38	38	38	38	38	38
Administraciones Públicas		-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.396	-	-
	Impuesto de Sociedades												
	Impuestos Periódicos				-			-			3.396		
Total I.V.A.		3.034	1.278	2.107	3.806	3.764	4.592	6.669	6.249	7.078	8.777	8.735	9.563

Premisas:

La estimación de los costes mensuales es la siguiente:

- Gasto de mercadería: el gasto de adquirir el producto elaborado, envasado y etiquetado, ascenderá al 70% de las ventas.
- Alquiler almacén: para el primer mes debemos entregar una fianza con un coste de 2 meses de adelanto, siendo el coste mensual de 500 euros por lo tanto el gasto del primer año es de 7.000 euros.
- Suministros y servicios: incluye los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua, teléfono, internet... También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de embalajes, etc.). Estos gastos se estiman en unos 350 euros mensuales, aunque podrían aumentar en función de los pedidos realizados.
- Otros gastos corrientes: incluimos en este apartado los gastos derivados del vehículo, como el alquiler del renting y el combustible consumido que aumentará conforme aumente el número de clientes. También incluimos el seguro de responsabilidad civil del local y mercancía. Ambos conceptos ascienden anualmente a 15.660 euros.
- Gastos comerciales: para dar a conocer el negocio y atraer clientes, tendremos que soportar unos gastos comerciales y de publicidad de unos 20.181,8 euros anuales,.
- Materiales de embalaje: las cajas de cartón para servir los pedidos tienen un coste de 0,45 €/caja, y el precinto para cerrarlas 1,2 euros el rollo, siendo el gasto anual de 3.684,6 euros.

- Gastos financieros: la póliza de crédito contratada con la entidad financiera tendrá un coste inicial de 150 euros (2% del importe disponible, 7.500 euros) y unos costes mensuales que dependerán de saldo utilizado. Las condiciones contratadas son: una comisión de disponibilidad del 0,5%, interés deudor del 10% (dentro del crédito concedido) y un interés excedido del 22% (fuera del crédito concedido) siendo las liquidaciones mensuales, en la siguiente tabla observamos una previsión de los gastos, en euros.

POLIZA DE CREDITO	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Dias deudores	GAST. DE	-225.000	-450.000	-405.000	-420.000	-	-	-	-	-	-	-
Intereses deudores	APER. = 2%	-63	-125	-113	-117	-	-	-	-	-	-	-	-
Comision por disponibilidad.	DEL	-	-	15	20	38	38	38	38	38	38	38	38
TOTAL:	CREDITO DISPONIBLE	-63	-125	-98	-97	38	38	38	38	38	38	38	38

- Impuestos: el IVA se pagará de forma trimestral pagos serán (en euros):

IVA	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
REPERCUT.	4.032	13.824	24.192	34.560
SOPORT.	6.419	12.161	19.995	27.074
TOTAL	-2.387	1.662	4.196	7.485

Por lo tanto, la liquidación del IVA del primer año queda de la siguiente manera:

1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
-2.462,6 €	-800 €	3.396,2€	7.485,7€

- Gastos por servicios externos: en los gastos por servicios externos recogemos los gastos de mantenimiento de la página Web y la empresa encargada al posicionamiento de esta. Estos gastos serán de unos 360 euros mensuales sumando un gasto anual de 4.320.
- Gastos de personal: en un principio, la empresa se compone de un trabajador a tiempo completo además del emprendedor. Por lo tanto supone un gasto mensual de 900 euros (pagas incluidas) de salario del trabajador más la seguridad social a cargo de la empresa de unos 314 euros.
-

c. Beneficios.

Los beneficios estimados durante el primer año son los siguientes, unidades en euros:

Tesorería	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Parcial	2.277	-68	669	154	6.343	12.233	8.114	18.412	22.086	16.178	28.265	31.939
Acumulada	2.277	2.209	2.878	3.031	9.374	21.608	29.721	48.133	70.219	86.398	114.662	146.601	

Según la previsión de ingresos y gastos producidos por la actividad comercial observamos que necesitaremos para el inicio una financiación de unos 17.000 euros para poder cubrir los gastos corrientes, estas cantidades pensamos cubrirlas con la aportación de 10.000 euros del promotor y 7.500 euros de la póliza de crédito contratada con el banco. Es a partir del quinto mes cuando empezaremos a obtener plusvalías y a recuperar el capital invertido.

Como horizonte económico nos hemos marcado un año para valorar la aceptación del producto en el consumidor español y decidir si continuar o abandonar dicha actividad, con un límite de inversión de unos 40.000 euros, excedida esta cantidad desistiremos.



9- Conclusiones

8. Conclusiones

a. Oportunidad.

Considerando la información de este plan de negocio, podemos concluir que la Crema de Spéculoos es un producto cuya comercialización resulta viable en el mercado español mediante los canales indicados: supermercados, Horeca, tiendas Duty Free, fabricantes de pastelería y e-commerce.

Aunque sea un producto nuevo para el consumidor español, no implica que su sabor sea desconocido porque las galletas con las que se fabrica sí se conocen y se venden en España. De manera que su grado de aceptación por los parte de los consumidores tiene perspectivas de ser totalmente positivo.

Tampoco supone un obstáculo el hecho de que sea un producto típico de la región de Flandes (Bélgica) que además estaba asociado originalmente al consumo navideño. La expansión de la Crema de Spéculoos en todo el mundo y el éxito que está teniendo en mercados tan diferentes como Estados Unidos confirman que se adapta a los nuevos gustos de los consumidores de los países desarrollados, que también valoran la identidad genuina del producto.

Por otro lado, se trata de un producto muy versátil que se puede utilizar, además de para el consumo directo, en diversas elaboraciones de pastelería, repostería y heladería. Al no necesitar refrigeración, es posible emplearlo en muchas especialidades, y reduce los costes de almacenamiento y transporte.

Otro aspecto positivo es que, al tener un proceso de fabricación y unos ingredientes muy comunes, la Crema de Spéculoos se puede comercializar a un coste reducido alrededor de 4 euros, similar a otros productos sustitutos.

La financiación y la adquisición del inmovilizado necesario no supondrá un problema, ya que gran parte de la financiación la aporta el emprendedor asumiendo el riesgo. Y el vehículo y el almacén tampoco suponen un problema puesto que ambos los obtendremos mediante un arrendamiento que se abonará con los beneficios que aportará la nueva actividad desde el comienzo.

En definitiva, estamos seguros de que tenemos entre manos un producto global en cuyo éxito confiamos plenamente y que solo está esperando a que alguien con el adecuado perfil emprendedor decida lanzarlo en España.

b. Riesgos.

Los tres principales riesgos que afrontamos son:

1. Dificultad para cerrar acuerdos con un distribuidor, algo poco probable debido a que existe variedad de empresas fabricantes.
2. Rechazo al nuevo sabor por parte de los consumidores, lo que sería extraño teniendo en cuenta el éxito de las galletas Spéculoos.
3. Aparición de nuevos competidores o marcas blancas, por lo que debemos darnos prisa para ser los primeros en lanzarlo.

c. Puntos fuertes.

Los tres puntos fuertes que respaldan nuestro modelo de negocio son:

1. Producto de éxito probado y sabor conocido en España.
2. Modelo de negocio que requiere una inversión reducida.
3. Campaña de marketing y comunicación para apoyar el lanzamiento.

d. Rentabilidad.

El modelo de negocio requiere una inversión muy asequible y tiene la capacidad de empezar a generar retorno en seguida y de alcanzar rápidamente el punto de equilibrio y producir beneficios por los bajos costes operativos.

Además, es totalmente escalable ya que, para manejar más volumen de producto, únicamente se requiere alquilar más espacio y vehículos de reparto, además de contratar personal de almacén que está ampliamente disponible.

e. Seguridad.

Los aspectos que dan seguridad a los posibles inversores son:

1. El éxito que ha tenido el producto en otros países.
2. El sabor ya conocido por los consumidores españoles.
3. La diversidad de canales para su comercialización.
4. La cuidada planificación recogida en el plan de negocio.
5. Contar con el apoyo del fabricante y los canales de venta.
6. La inversión requerida, que es bastante reducida.
7. La implicación total del fundador en el negocio.

f. Próximos pasos.

Una vez asegurada la financiación necesaria, se pueden iniciar los contactos con los fabricantes para cerrar el acuerdo de distribución.

Luego solo hay que alquilar el almacén y la furgoneta, contratar al primer empleado y empezar a buscar los canales de distribución para hacer llegar el producto al consumidor. Paralelamente, se puede desarrollar la venta a través del e-commerce para garantizar que el producto tenga salida de inmediato.



Plan de Empresa

RESUMEN EJECUTIVO

Resumen ejecutivo

a. El proyecto.

1. Sector.

Este plan de negocio se ubica en la distribución de productos alimentarios, concretamente de la Crema de Galletas Spéculoos.

2. Negocio y producto.

El negocio consiste en comprar el producto a uno de sus fabricantes (Lotus, Vermeiren, etc.) y venderlo en los canales de supermercados, Horeca, tiendas Duty Free, fabricantes de pastelería y e-commerce.

3. Misión.

Nuestra misión es ser el primer distribuidor de la Crema de Spéculoos en España a través del canal de distribución físico (supermercados, Horeca, tiendas Duty Free, pastelería), además de Internet.

4. Visión.

Nuestra visión es convertirnos en uno de los principales distribuidores de la Crema de Spéculoos y sus variedades en España.

5. Objetivos.

El primer objetivo es conseguir que una cadena de distribución nacional incluya el producto en sus lineales de venta e introducirla en el canal Horeca, Duty Free y pastelería. A continuación, queremos lanzar las otras variedades y productos relacionados con la Crema de Spéculoos y empezar a venderla también en el canal de e-commerce.

b. Los promotores.

El promotor y socio único del proyecto es Josep Taberner, futuro Licenciado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia.

c. Mercado y competitividad.

1. Mercado potencial.

Nuestro mercado potencial son todos los consumidores actuales de cremas de untar (principalmente dominado por las cremas de cacao y avellanas), pero nos dirigiremos también a los extranjeros residentes en España que conocen el producto y a los aficionados a la repostería.

2. Competitividad.

Actualmente no existe ningún distribuidor que opere en el canal físico en España, el producto solo se encuentra en algunas tiendas de Internet para extranjeros. Nuestro principal competidor son los productos sustitutivos, sobre todo las cremas de cacao y avellanas.

3. Puntos clave.

- Es un producto que ha tenido éxito en muchos países.
- Tiene una elaboración sencilla a partir de ingredientes naturales.
- El sabor ya es conocido en España por las galletas Spéculoos.
- Hay varios fabricantes a los que podemos ofrecer la distribución.
- Existen muchos canales para distribuirla: supermercados, Horeca, tiendas Duty Free, fabricantes de pastelería y e-commerce.
- Para iniciar la distribución, solo necesitamos cerrar los acuerdos necesarios, alquilar un pequeño almacén y un vehículo, contratar a un empleado y podremos empezar a servir el producto a los clientes.

- El lanzamiento se acompañará con una campaña de promoción.

d. Marketing y ventas.

1. Acciones.

La estrategia principal de marketing y comunicación se basa en dar a conocer el producto y anunciar su disponibilidad en tiendas físicas en España. Para ello, insertaremos publicidad en medios asequibles como radio y redes sociales, haremos Publicidad en el Lugar de Venta y organizaremos degustaciones y reparto de muestras del producto.

2. Eventos.

También queremos estar presentes en ferias y eventos de alimentación, profesionales y para el público en general, con el objetivo de promocionar el producto y conseguir acuerdos de distribución.

3. Previsiones de venta.

Preveamos terminar el primer año vendiendo unas 7.980 cajas de producto con una facturación de 145.716 euros, lo cual permitirá empezar a generar recursos para autofinanciar la empresa.

e. Compras y distribución.

1. Compras.

Nuestro proveedor será cualquiera de los fabricantes de Crema de Spéculoos que existen, como las marcas Lotus Bakeries o Vermeier.

2. Logística.

Alquilaremos un almacén de 50 m² para recepcionar y almacenar el producto. Un empleado se encargará de preparar los pedidos y distribuirlos mediante una furgoneta también de alquiler.

3. Distribución.

Distribuiremos el producto a supermercados, el canal Horeca, tiendas Duty Free, fabricantes de pastelería y en el e-commerce.

f. Recursos Humanos.

1. Personal.

El personal inicial de la empresa lo formarán el fundador y un empleado del almacén. Luego se incorporarán hasta 5 trabajadores.

2. Políticas.

El tipo de personal que necesitamos (almacén y reparto) requiere una formación básica, remuneración básica y es fácil de encontrar.

3. Dirección.

El fundador asumirá las tareas comerciales y administrativas.

g. Aspectos legales y societarios.

1. La sociedad y los accionistas.

La empresa se constituirá como una sociedad unipersonal con un socio único que será el fundador de la empresa, Josep Taberner.

2. Licencias y derechos.

Para ejercer la actividad no se requiere ninguna licencia o derecho especial, aparte del acuerdo de distribución con el fabricante.

3. Obligaciones legales y fiscales.

El modelo de negocio ha sido diseñado para asegurar que cumple todas las normativas y regulaciones que afectan a la actividad.

4. Contingencias.

La principal contingencia es no llegar a los acuerdos deseados con un fabricante o una cadena de distribución, si bien existen

muchas empresas con las que podemos intentarlo hasta conseguirlo.

5. Riesgos

Nuestro mayor riesgo es que el producto no tenga la aceptación esperada, algo improbable debido al éxito en más países, la costumbre de consumir cremas de untar y el sabor ya conocido del producto.

h. Inversiones.

Para poner en marcha el negocio, se requiere una inversión inicial aproximada de 17.000 euros en los cuatro primeros meses, y un total aproximado de 150.000 euros en el primer año. El fundador asumirá la mayoría de la inversión inicial y prevemos que la empresa empezará a generar recursos el primer año.

i. Resultados.

Esperamos obtener un margen neto positivo a partir del quinto mes de actividad y cerrar el primer año con un beneficio que permita financiar la empresa sin recurrir al endeudamiento.

a. Ingresos.

FACT. VENTAS	5.760	11.520	23.040	34.560	46.080	57.600	69.120	80.640	92.160	103.680	115.200	126.720
IVA REPER.	576	1.152	2.304	3.456	4.608	5.760	6.912	8.064	9.216	10.368	11.520	12.672
CREDIT. PROMOTOR	10.000											
TOTAL	16.336	12.672	25.344	38.016	50.688	63.360	76.032	88.704	101.376	114.048	126.720	139.392

b. Gastos.

GASTOS TOTALES	18.885	11.587	19.819	33.252	37.275	46.535	61.250	64.044	72.213	87.952	89.721	97.890
IVA SOPORT.	3.110	1.278	2.107	3.806	3.764	4.592	6.669	6.249	7.078	8.777	8.735	9.563
TOTAL GASTOS	21.994	12.866	21.925	37.058	41.039	51.127	67.919	70.293	79.290	96.729	98.456	107.453

c. Beneficios.

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	16.336	12.672	25.344	38.016	50.688	63.360	76.032	88.704	101.376	114.048	126.720	139.392
GASTOS	21.994	12.866	21.925	37.058	41.039	51.127	67.919	70.293	79.290	96.729	98.456	107.453
MARGEN NETO	-5.658	-194	3.419	958	9.649	12.233	8.113	18.411	22.086	17.319	28.264	31.939

j. Conclusiones.

1. Oportunidad.

Tenemos un producto (Crema de Galletas Spéculoos) con todos los atributos necesarios para tener éxito en España, solo es necesario lanzarlo en el canal de distribución física antes que lo haga otro.

2. Puntos Fuertes.

Nuestro principal punto fuerte es la posibilidad de ser el primer distribuidor de Crema de Spéculoos en el canal físico, ofreciendo una excelente alternativa a las cremas de untar de cacao y avellanas.

3. Rentabilidad y seguridad.

Se trata de un negocio rentable con poca inversión inicial y para tener éxito contaremos con el apoyo del fabricante a quien compremos el producto y del distribuidor que acepte introducirlo en sus lineales.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

Documentos web:

- Lotusbakeries.cl/descubre-lotus/: Historia de biscoff
- Stephen Castle Eeklo (Bélgica):Noticia sobre la patente de crema speculoos, Fecha:20-2-2011
<http://m.noticias.uol.com.br/midiaglobal/herald/2011/02/20/pasta-de-biscoito-gera-guerra-de-patente-na-belgica.htm>
- Asociación española del dulce, PRODULCE, Documento Dato del sector http://www.produlce.com/ass_apr_dat.asp
- Legislación ámbito alimentario, AECOSAN, Asociación Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición, <http://aesan.msssi.gob.es/AESAN/web/legislacion/legislacion.s>
- Información económica sectorial, pagina web Alimarket.es
- Información económica, pagina web euromonitor.com
- Federación española de hostelería, pagina web fehr.es
- Información económica, pagina web nielsen.com
- Casares, J. Y Rebollo, A. (2005). Distribución comercial. Madrid: Thomson Civitas
- Dayan, A. (1987). Manuel de la Distribution. Paris: Editions d'Organisation.
- INE (2013) Encuesta anual de Servicios
- INE (2013) Encuesta de Presupuestos Familiares

- MARM(2011) Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria
- MARM(2011)Panel de Consumo Alimentario Extradoméstico
- MARM(2012)Panel de Consumo Alimentario
- Martin, V. J. (2008). 1987-2007: dos décadas del panel de consumo
alimentario, evolución de los hábitos de compra y consumo en España. Distribución y consumo
- MERCASA (2012) La alimentación en España.