



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Escola Tècnica Superior
d'Enginyeria Agronòmica i del Medi Natural

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica
y del Medio Natural

PLAN DE EMPRESA DEDICADO A LA ELABORACIÓN
DE UN ENVASE COMESTIBLE A PARTIR DE HARINA DE
SEMILLA DE ACEITUNA: TULIVA

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos

AUTOR/A: Rovira de la Torre, María

Tutor/a: García Martínez, Gabriel

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

TÍTULO: PLAN DE EMPRESA DEDICADO A LA ELABORACIÓN DE UN ENVASE COMESTIBLE A PARTIR DE HARINA DE SEMILLA DE ACEITUNA: “TULIVA”

RESUMEN:

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad llevar a cabo el Plan de Empresa de una startup agroalimentaria dedicada a la elaboración de envases comestibles a partir de harina de semilla de aceituna.

Actualmente, el sector HORECA se enfrenta a la problemática medioambiental, es por ello por lo que apuesta por nuevas iniciativas innovadoras y sostenibles que se adapten a las necesidades de salud y calidad aclamadas por la sociedad, términos que se han vuelto cruciales y casi obligatorios en el sector.

En el siguiente plan de empresa se puede observar el proceso productivo del envase comestible “Tuliva” mediante la reutilización del hueso de aceituna. También se realiza la implementación del plan de marketing que incluye un estudio sobre competencia y las estrategias a seguir para la divulgación y promoción del producto. Además, se ha desarrollado detalladamente un plan de recursos humanos indispensable para el buen funcionamiento de la empresa. Finalmente, se proporciona un análisis económico y financiero a cinco años vista, con el objetivo de obtener resultados de rentabilidad y viabilidad favorables de cara a la producción y venta del producto.

Tuliva nace del deseo de proporcionar un nuevo valor al hueso de aceituna, influyendo así de manera positiva al medio ambiente y apostando por la economía circular.

Palabras clave: Plan de empresa, economía circular, sostenible, HORECA, aceituna, Tuliva, rentabilidad.

Alumna: Dña. María Rovira de la Torre

Tutor: D. Gabriel García Martínez

Valencia, julio de 2023

TITLE: BUSINESS PLAN DEDICATED TO THE DEVELOPMENT OF AN EDIBLE PACKAGING FROM OLIVE SEED MEAL: "TULIVA"

ABSTRACT:

The purpose of this Final Degree Project is to carry out the business plan of an agri-food startup dedicated to the production of edible packaging from olive seed meal.

Currently, the HORECA sector is facing environmental issues, which is why it is betting on new innovative and sustainable initiatives that adapt to the needs of health and quality acclaimed by society, terms that have become crucial and almost mandatory in the sector.

The following business plan shows the production process of the edible packaging "Tuliva" through the reuse of olive pits. It also includes the implementation of the marketing plan, which includes a study of the competition and the strategies to be followed for the dissemination and promotion of the product. In addition, a detailed human resources plan has been developed, which is essential for the proper functioning of the company. Finally, a five-year economic and financial analysis is provided in order to obtain favourable profitability and viability results for the production and sale of the product.

Tuliva was born from the desire to provide a new value to the olive pit, thus positively influencing the environment and betting on the circular economy.

Key words: Business plan, circular economy, sustainable, HORECA, olive, Tuliva, profitability.

Student: Ms. María Rovira de la Torre

Tutor: Mr. Gabriel García Martínez

Valencia, July 2023

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutor Gabriel por haberme apoyado desde el inicio del proyecto en el año 2020, hasta ahora. Gracias por haberme aportado las herramientas clave para poder crecer tanto académica como profesionalmente. Sin su paciencia, dedicación y conocimiento, este proyecto no habría sido posible.

A mis padres, una parte irremplazable de este logro. Ha sido un camino difícil, lleno de berrinches y lloros, pero gracias a su constancia, a su amor, comprensión y apoyo incondicional, he podido superar los desafíos y alcanzar mis metas. A mi pareja, que durante siete largos años ha estado a mi lado apoyándome, como mejor puede, en cada buena y mala decisión que tomaba.

A mis amigas, que se han convertido en una parte más de mi familia. Durante estos cinco años de carrera hemos reído, llorado e incluso dormido en la biblioteca, pero todo tiene su recompensa y la mía es tenerlas en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO	1
1.2 MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS	2
2. IDENTIDAD DE LA EMPRESA	2
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	2
2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	3
2.3 DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO	4
3. PLAN DE MARKETING	5
3.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y MERCADO	5
3.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO	6
3.2.1 PÚBLICO OBJETIVO.....	6
3.2.2 ESTRATEGIA COMERCIAL.....	7
3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL.....	8
3.3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	13
3.4 MARKETING MIX	15
3.4.1 VARIABLE PRODUCTO	16
3.4.2 VARIABLE PRECIO	17
3.4.3 VARIABLE PLAZA O DISTRIBUCIÓN	18
3.4.4 VARIABLE PROMOCIÓN.....	18
4. PLAN DE OPERACIONES	18
4.1 PRODUCTO Y MATERIA PRIMA.....	18
4.2 PROCESOS.....	20
4.3 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE LOS PUNTOS DE CONTROL CRÍTICOS	22
4.3.1 ETAPAS PREVIAS.....	22
4.3.2 DETERMINACIÓN DE RIESGOS Y PUNTOS CRÍTICOS	23

5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	25
6. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	27
6.1 PLAN DE INVERSIÓN	28
6.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	31
6.2.1 ESTIMACIÓN DE INGRESOS	31
6.2.2 ESTIMACIÓN DE GASTOS.....	33
6.2.3 ESTIMACIÓN DEL BENEFICIO NETO DE LA EMPRESA	35
6.3 RENTABILIDAD Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO.....	36
7. CONCLUSIONES	37
8. BIBLIOGRAFÍA.....	38
ANEXOS.....	40
ANEXO 1. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030.....	40
ANEXO 2. MODEL CANVAS.....	42
ANEXO 3. ETIQUETA NUTRICIONAL DE TULIVA.....	44
ANEXO 4. ALMAZARAS. BALANCE DE CAMPAÑA	44
ANEXO 5. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	46
ANEXO 6. COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA HARINA DE SEMILLA DE ACEITUNA	46
ANEXO 7. DIAGRAMA DE FLUJO. FABRICACIÓN DE LA HARINA DE SEMILLA DE ACEITUNA....	47
ANEXO 8. GASTOS GENERALES A 5 AÑOS VISTA.....	48
ANEXO 9. COSTE DE VENTAS DETALLADO.....	49

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: RADIOGRAFÍA DEL DESPERDICIO ALIMENTARIO EN ESPAÑA.....	1
ILUSTRACIÓN 2: ODS DE LA COMPAÑÍA.	3
ILUSTRACIÓN 3: ELEMENTOS DE IDENTIDAD DE MARCA.....	4
ILUSTRACIÓN 4: TIPOS DE SEGMENTO DE MERCADOS.	6
ILUSTRACIÓN 5: PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.	7
ILUSTRACIÓN 6: REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DEL ANÁLISIS DE SITUACIÓN.	8
ILUSTRACIÓN 7: OLIVARERA LOS PEDROCHES S.C.A.	10
ILUSTRACIÓN 8: ENVASES Y EMBALAJES ALPESA.....	11
ILUSTRACIÓN 9: PAMPOLS PACKAGING.....	11
ILUSTRACIÓN 10: EMPRESA AURORA INTELLIGENT NUTRITION.	11
ILUSTRACIÓN 11: PRODUCTOS DE LA MARCA DICARCORNO.....	12
ILUSTRACIÓN 12: PRODUCTOS DE LA MARCA DICONNO.....	12
ILUSTRACIÓN 13: PRODUCTO DE LA MARCA BIOTREM.....	13
ILUSTRACIÓN 14: PRODUCTOS DE LA CHINATA.	13
ILUSTRACIÓN 15: ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA CRUIXENTS.	14
ILUSTRACIÓN 16: ANÁLISIS CAME DE LA EMPRESA CRUIXENTS.	15
ILUSTRACIÓN 17: ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	15
ILUSTRACIÓN 18: EMBALAJE DE TULIVA.	16
ILUSTRACIÓN 19: ENVASES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE TULIVA.....	17
ILUSTRACIÓN 20: DIAGRAMA DE FLUJO. ELABORACIÓN DE TULIVA.	21
ILUSTRACIÓN 21: DIAGRAMA DE FLUJO. ELABORACIÓN DE TULIVA.	24
ILUSTRACIÓN 22: ORGANIGRAMA INICIAL DE LA EMPRESA.	26
ILUSTRACIÓN 23: EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DURANTE LOS 5 PRIMEROS AÑOS DE ACTIVIDAD.....	33
ILUSTRACIÓN 24: ETIQUETADO DE TULIVA.....	44
ILUSTRACIÓN 25: BALANCE DE CAMPAÑA MARZO 2023. ALMAZARAS.	45
ILUSTRACIÓN 26: DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ELABORACIÓN DE LA HARINA DE HUESO DE SEMILLA DE ACEITUNA.	47

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO.	4
TABLA 2: DATOS POBLACIÓN NACIONAL. A 1 DE ENERO DEL 2022	9
TABLA 3: REPARTO DE POSIBLES CONSUMIDORES DE TULIVA POR FRANJA DE EDAD.	9
TABLA 4: PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA Y FORMATOS DE VENTA.	17
TABLA 5: PRESUPUESTO INVERSIÓN INICIAL ACTIVO NO CORRIENTE.	28
TABLA 6: COSTE DE PERSONAL EN EL AÑO 1.	29
TABLA 7: GASTOS GENERALES EN EL AÑO 1.	30
TABLA 8: VENTA DE TULIVAS DURANTE EL AÑO 1.	32
TABLA 9: DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS DEL AÑO 1 SIN COSTES DE PRODUCCIÓN.	32
TABLA 10: PORCENTAJE DE CRECIMIENTO VS AÑO ANTERIOR.....	32
TABLA 11: COSTE DE LAS MATERIAS PRIMAS POR UNIDAD DE PRODUCTO.....	33
TABLA 12: COSTE DE EXTERNALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, AÑO 1.....	34
TABLA 13: ANÁLISIS DE ESCENARIOS SUPUESTOS EN EL PLAN DE NEGOCIO.	34
TABLA 14: BENEFICIO OBTENIDO POR PACK.....	34
TABLA 15: CUENTA DE PYG A 5 AÑOS VISTA.....	35
TABLA 16: GRADO DE RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) DE LA AGENDA 2030.....	40
TABLA 17: MODEL CANVAS DE TULIVA.....	43
TABLA 18: FICHA TÉCNICA DE TULIVA.....	46
TABLA 19: PERFIL NUTRICIONAL DE LA HARINA DE SEMILLA DE ACEITUNA.	46
TABLA 20: GASTOS GENERALES PARA EL PERIODO DE 5 AÑOS.....	48
TABLA 21: COSTE DE VENTAS PARA PRODUCTO DE HORECA Y TIENDAS FÍSICAS.	49

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En los últimos años, se ha observado un creciente interés por parte del consumidor por productos casi únicos, asequibles, sabrosos, saludables, sostenibles, seguros y que evoquen a momentos especiales. Buscan productos completos, preferiblemente de proximidad, respetuosos con el medio ambiente y de economía circular.

Dada la presión social o la necesidad regulatoria, las empresas agroalimentarias están en continua búsqueda de la innovación, desarrollando propuestas que sean sostenibles y de calidad. Hoy en día, encontrar un producto que abarque todos los atributos anteriormente mencionados es complicado, sin embargo, cada vez se encuentran más propuestas, por ejemplo, las alternativas al plástico.

El desarrollo de productos comestibles para sustituir aquellos de un solo uso y reducir la generación de residuos plásticos se ha hecho realidad y las empresas empiezan a apostar por ellos, aunque siguen siendo un reto.

A pesar de que los envases comestibles están ganando terreno, todavía existen algunos desafíos. Por ejemplo, la preocupación sobre la higiene y seguridad de éstos, si se manipulan o se exponen a bacterias durante el transporte o almacenamiento. Los profesionales de la industria alimentaria coinciden en que este tipo de alimentos deben de estar protegidos por un envoltorio, bien sea compostable o no, que certifique el mantenimiento de las propiedades organolépticas del mismo, así como la estabilidad al calor y a la humedad. Otro gran desafío es la aceptación por parte del consumidor ante ingerir un alimento que está compuesto por elementos que normalmente se desechan. (Patel, 2020)

De acuerdo con datos proporcionados por la AECOC (Asociación de Fabricantes y Distribuidores), un 1,79% de los productos no llega nunca a comercializarse. Las razones pueden ser por deterioro de los envases y embalajes, errores en el etiquetado, fecha de caducidad próxima, etc. De ese porcentaje, un 53,35% es apto para el consumo humano, del cual se dona sólo un 32,27%. (AECOC, 2022)

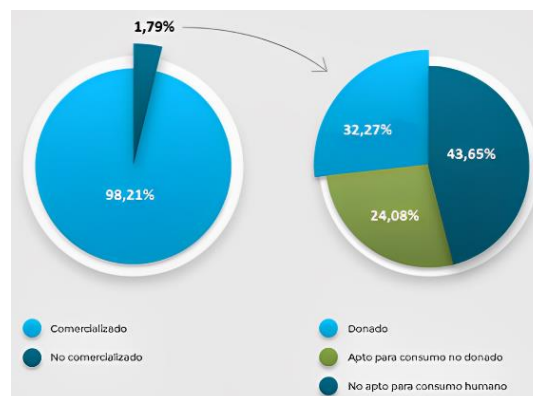


Ilustración 1. Radiografía del Desperdicio Alimentario en España.

Fuente: AECOC.

El plástico es un material que se encuentra muy presente en nuestro día a día y resulta ventajoso para resolver varios problemas a los que nuestra sociedad se enfrenta, entre ellos se incluyen la seguridad alimentaria, mejora de los sistemas logísticos y de distribución y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero asociadas al transporte de este tipo de material. Éste último punto se debe a que,

el plástico es ligero y se puede transportar en más cantidad por menos. Ello justifica el aumento exponencial del consumo del plástico.

Sin embargo, los envases plásticos plantean serios problemas a la hora de analizar los impactos ambientales, desde que se envían a los vertederos, hasta el impacto que tiene en su eliminación, ya que es un material que se degrada muy lentamente y sus elementos principales llegan a permanecer en el medio, fragmentados y microscópicos durante un largo periodo de tiempo.

Tal como se menciona en la Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular, la persistencia de estos productos plásticos en el ambiente, junto con la presencia de elementos tóxicos y su capacidad para absorber contaminantes del medio que les rodea, una vez se han depositado en el vertedero, se asocia a problemas ambientales que derivan en problemas sociales, económicos, sanitarios y biológicos.

La economía circular representa un cambio significativo en los actuales sistemas de producción y consumo. Este cambio tiene lugar hacia sistemas regenerativos y restaurativos que mantienen el valor de los recursos naturales y de los productos, limitando de manera exponencial los insumos de materias primas y energía. A su vez, con ello se evita la creación de residuos y efectos negativos derivados, atenuando los impactos negativos para el medioambiente, el clima y la salud. (Cerantola y Ortiz, 2018)

1.2 MOTIVACIÓN Y OBJETIVOS

El presente Plan de Empresa surge de una idea que se planteó en el Grupo de Generación Espontánea “Fornejant Ciència”, formado principalmente por alumnos del Grado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos (CTA), junto a profesores del mismo grado que imparten conocimientos sobre novel food, nutrición y dietética y economía. En el año 2020, Fornejant Ciència seleccionó al producto *Tuliva* como uno de los representantes de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) para el concurso de *Ecotrophelia*, un certamen a nivel nacional de productos innovadores.

El proyecto ha sido creado por cuatro estudiantes de Ciencia y Tecnología de los Alimentos, Lucia Cano, Marta Maravilla, María Cabrera y María Rovira, junto a una estudiante del Máster de Diseño, Laura Junco.

Tras pasar por diversas sesiones de la metodología Design Thinking y distintas propuestas de productos, surgió la idea de crear un envase comestible que fuera sostenible y que apoyase a la economía circular. Se trata de un pétalo elaborado a base de harina de semilla de aceituna. Dada su forma elegante y su singular sabor, Tuliva se convierte en un producto muy versátil, pudiendo combinarse para presentar platos tanto dulces como salados, ya que aporta un toque distintivo y exótico.

2. IDENTIDAD DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

La actividad industrial de la startup *Cruixents*, ubicada en Camí de Vera, Valencia, estará destinada a la elaboración de envases comestibles utilizando subproductos de la industria agroalimentaria.

Tuliva es el primer producto desarrollado por la compañía *Cruixents*. Se trata del alimento elaborado a partir de harina de semilla de aceituna, perfecto para acompañar tanto postres dulces como aperitivos salados ya que aporta un toque especial y exótico a cualquier plato, sin comprometer el sabor, la calidad y salubridad de los consumidores.

Está especialmente diseñado para su distribución a través del canal HORECA por su amplia gama de usos, creatividad y singularidad en la cocina.

Al tratarse de un producto bastante higroscópico, el envase primario será el sistema *flowpack*, que evitará que el producto se reblandezca, ya que actuará como barrera y lo protegerá garantizando así su calidad y propiedades. Este material es reciclable al 100% y su proceso de elaboración no es contaminante químicamente, por lo que es una opción adecuada a las condiciones de conservación que tiene el producto y no deja de ser un material fácil de reciclar tras su uso.

Se diferenciarán dos envasados secundarios, uno para la distribución en el canal HORECA y otro para la venta en tiendas físicas, como supermercados.

Para el primero, debido a que su distribución se hará en grandes cantidades, se utilizará una caja de cartón ondulado de fondo y tapa de gran tamaño con unas separaciones para colocar los paquetes con el producto.

El segundo, se trata de un envase tubular de cartón donde se introducirá un único paquete de 10 Tulivas. Esta forma le confiere una mayor ergonomía y diferenciación frente al resto de productos similares.

De esta manera, Tuliva se convierte en un producto muy versátil, puesto que abarca un gran número de nichos en la industria alimentaria ya que, con un solo producto englobamos grupos más específicos como los celíacos, intolerantes a la lactosa, grupos concienciados con el medio ambiente y vegetarianos que, además, son uno de los grandes movimientos del siglo XXI.

2.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión de la empresa es la elaboración de un envase comestible elaborado a partir de la semilla de aceituna, saludable, delicioso e innovador, y que permita a los consumidores salir de su zona de confort, experimentar nuevos sabores y aportar una mejora nutricional en su dieta.

La visión del proyecto es evolucionar hasta consolidarse como una de las marcas más utilizadas en el sector HORECA comprometida con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

La empresa se identifica por seguir los siguientes valores:

- Elaboración de productos sostenibles, saludables y deliciosos.
- Transparencia y calidad de la marca, comprometiéndose a que el proceso de fabricación de los productos garantice los mejores resultados.
- Compromiso y cercanía con el consumidor y socios clave.
- Continua implicación en la innovación y desarrollo de producto.



Ilustración 2: ODS de la compañía.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, teniendo en cuenta las tendencias de innovación alimentaria que marcan desde la XTC World Innovation, se podría decir que los puntos fuertes de la empresa son:

- **Placer:** Es un producto que aporta exotismo por la harina utilizada, a la par que nuevos sabores y sofisticación a la hora de presentar platos preparados.
- **Salud:** Puede ser consumido por celíacos e intolerantes a la lactosa sin dañar su salud.
- **Conveniencia:** Es fácil de usar, ya que es un producto listo para su consumo.
- **Ética:** Tanto la empresa como el producto presentado siguen una política de sostenibilidad muy clara, buscando materias primas de economía circular y materiales reciclables para su envasado.



Ilustración 3: Elementos de identidad de marca.

Fuente: Elaboración propia.

2.3 DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

Tabla 1: Datos básicos del proyecto.

Nombre corporativo	Cruixents
Imagen corporativa	
Catálogo de productos	Tuliva
Sector	Agroalimentario.
Constitución jurídica	Pyme
Actividad principal	Venta de envases comestibles a partir de subproductos de la industria alimentaria.
Público objetivo	Público muy amplio. Preferiblemente mayores de 12 años.
Tipos de clientes y puntos de venta	Business to Business: supermercados, HORECA, tiendas locales o enfocadas en alimentación alternativa.
Tamaño de la empresa	Microempresa (< 10 trabajadores)
Código CNAE	4639: Comercio al por mayor, no especializado, de productos alimenticios, bebidas y tabaco.
Localización	Camino de Vera, s/n, 46022, Valencia

Fuente: Elaboración propia.

3. PLAN DE MARKETING

Antes de embarcarse en un proyecto empresarial, es imprescindible contar primero con un plan de marketing bien desarrollado. El plan de marketing es el documento que proporciona la información necesaria para llevar a cabo los objetivos que la empresa desea cumplir.

El plan de marketing debe constar de 5 pasos, comenzando por el estudio de mercado y producto. Este es el más importante ya que, “segmentar es analizar e identificar los perfiles de grupos de consumidores que pueden necesitar diferentes productos o estrategias de marketing” (Kotler y Armstrong, 2008), es decir, al segmentar se consigue encontrar el nicho o *target* al que el producto va dirigido. (Moreno, 2022)

Otro de los pasos necesarios a la hora de realizar el plan de marketing es el análisis de los objetivos y estrategias de la empresa, lo que se conoce como *marketing mix*.

Existen varias razones por las que una empresa debe aplicar un plan de marketing, algunas de ellas son que ayuda a lograr los objetivos propuestos, fortalece el compromiso de los trabajadores, ayuda a definir una visión a largo plazo, mejora la eficiencia y puede ayudar a prevenir (y corregir) errores. (Ancín, 2018)

3.1 ANÁLISIS DEL PRODUCTO Y MERCADO

El desarrollo de la estrategia comienza con la definición de la propia empresa, los productos que vende y los mercados a los que sirve. La implementación de la estrategia supone, desde el principio, la definición de la misión de la empresa, que define su papel y función en el mercado. (Best, 2007)

Una gran parte de los recursos se va a destinar a elaborar un riguroso plan de marketing, de manera que el público objetivo sea capaz de apreciar las propiedades del producto y decida adquirirlo, dejando atrás otras alternativas.

El plan de marketing consistirá en centrar y focalizar las necesidades, preferencias y motivaciones que los clientes buscan en el producto.

El concepto del mercado, desde la perspectiva del marketing, se entiende como un lugar donde los proveedores y demandantes intercambian productos, bienes o servicios, a cambio de una utilidad. La oferta y la demanda son los pilares que mueven el mercado.

A la hora de realizar el estudio de mercado, se distinguen 5 tipos de segmentos (Castillo, 2014):

- **Mercado proveedor:** Se estudia el precio, la disponibilidad y la calidad de las materias primas. Este último determinará parte de los costos del proyecto e influirá en el monto de la inversión en activos fijos y corrientes.
- **Mercado competidor:** Tiene la finalidad de conocer el funcionamiento de empresas similares para definir una estrategia comercial y de observar a la competencia con el objetivo de evaluar sus puntos fuertes y débiles.
- **Mercado distribuidor:** Es un factor importante a tener en cuenta ya que determina el precio final de venta y por tanto, la demanda a la que se enfrenta.
- **Mercado consumidor:** Es imprescindible realizar un estudio previo sobre los hábitos de compra, preferencias, necesidades y comportamiento del consumidor, de esta manera se puede desarrollar una estrategia comercial que se adapte a su rol.
- **Mercado externo:** Tiene como finalidad identificar empresas competidoras a nivel internacional.

ELEMENTOS BÁSICOS DE UN ESTUDIO DE MERCADO

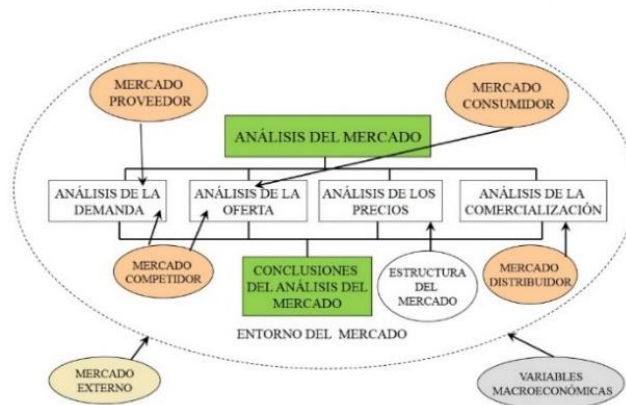


Ilustración 4: Tipos de segmento de mercados.

Fuente: Instituto Superior de Alta Formación y Especialización Empresarial.

3.2 SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Las empresas, ya proporcionen un producto o un servicio, buscan adaptarse a un perfil de consumidor. Una técnica muy utilizada es la segmentación de mercado, que puede adaptar la oferta a las necesidades de los consumidores. Para ello, hay que dividir al público objetivo en grupos más pequeños que compartan ciertas características como la edad, intereses, ingresos, ubicación geográfica, etc.

Para que la marca tenga un mejor posicionamiento en el mercado debe aplicarse los distintos tipos de segmentación que existen (Gladys, 2019):

- **Segmentación demográfica:** Se centra en seleccionar el mercado en función de criterios como la edad, el sexo, el nivel educativo o la profesión. Estos aspectos proporcionan datos muy concretos sobre los potenciales clientes.
- **Segmentación geográfica:** Se considera la ubicación geográfica del target persona. Se atienden aspectos como la ciudad, país, región y clima. La segmentación geográfica puede ayudar a comprender qué productos ofrecer en una región en particular.
- **Segmentación psicográfica:** Se estudian los aspectos conductuales y psicológicos de los clientes (valores, opiniones, personalidad, actitudes). Actualmente es una de las formas de segmentación más importantes, ya que los consumidores ultra conectados de hoy prefieren contenidos adaptados a su forma de pensar.
- **Segmentación conductual:** Se trata de comprender el comportamientos en línea de los clientes y brindará las pautas de marketing.

3.2.1 PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo o target es cualquier persona que pueda tener la necesidad del producto que ofrece la empresa. La orientación de la marca es clave para obtener una buena rentabilidad y éxito. La empresa necesita identificar quienes son sus potenciales consumidores para definir e implementar la estrategia de marketing.

Los envases comestibles son alimentos que garantizan un residuo cero, ello contribuye a la sostenibilidad. Además, en el caso de Tuliva, al tratarse de un producto elaborado a base de harina de hueso de aceituna, que hoy en día es un desperdicio alimentario, favorece la economía circular.

En relación con lo anterior, la empresa *Cruixents* venderá el producto Tuliva enfocado a los siguientes sectores de clientes:

- **Sector HORECA:** Se trata de un producto ideal para la hostelería y la restauración con clientes que demandan una mayor concienciación acerca del medioambiente, ya que al comprar Tuliva no se emplea otro recipiente que supone un residuo adicional.
- **Pequeños comercios:** Tiendas locales o enfocadas en otro tipo de alimentación más sostenible. Se ofrecerá Tuliva para que esté al alcance de cualquiera que se encuentre tentado a consumirlo.
- **Vegetarianos, ecologistas, intolerantes a la lactosa y celíacos.** Emplear harinas sin gluten, tanto la harina de maíz como la harina de hueso de aceituna, hace que el producto sea apto para el público celíaco, vegetariano y para aquellos con intolerancia a la lactosa.
- **Gente joven:** Público en busca de nuevos sabores y sensaciones, con ganas de explorar multitud de combinaciones.

Tuliva está destinado al público que busca nuevos productos atractivos y diferenciadores y que además estén interesados en cuidar el medioambiente.

3.2.2 ESTRATEGIA COMERCIAL

La planificación estratégica es un proceso de toma de decisiones cuyo objetivo es que la empresa se adapte constantemente al entorno de la forma más adecuada. Según Kotler (1992), la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. (Monferrer, 2013)

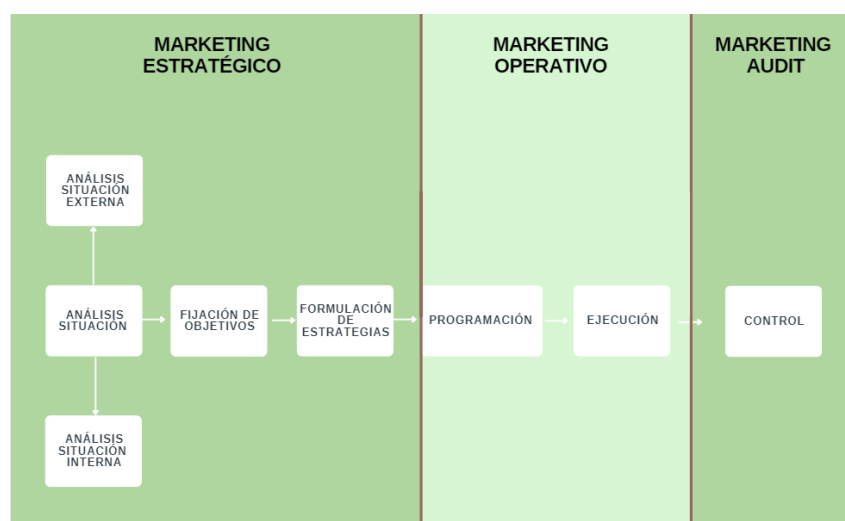


Ilustración 5: Proceso de planificación estratégica de marketing.

Fuente: Universidad de Jaén. Dirección comercial.

Cruixents sigue una estrategia de penetración y diferenciación de mercado, esto es, aumentar el índice de ventas gracias al impacto en marketing. Se trata de un alimento elaborado de manera sostenible,

reutilizando un subproducto de la industria alimentaria, por lo que abarca grandes segmentos de la población (vegetarianos, celíacos, personas concienciadas con el medio ambiente), con el objetivo de satisfacer e incluso mejorar sus necesidades. Esto posiciona a la marca como un potencial líder en el mercado debido a su enfoque.

3.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

El entorno de una empresa es dinámico, de forma que, tanto las necesidades de los consumidores, como las acciones de los competidores e iniciativas de otros actores están en constante cambio. Para aprovechar las oportunidades que resultan del entorno, así como hacer frente a las amenazas provenientes del mismo, es fundamental desarrollar un plan de marketing que conserve un ajuste entre los objetivos y recursos de la empresa y los cambios que mueven el entorno.

El primer paso en el proceso de planificación de la estrategia de marketing es el análisis de la situación. Para ello, se procede a efectuar un estudio exhaustivo de la situación externa e interna de la empresa. (Monferrer, 2013)



Ilustración 6: Representación esquemática del análisis de situación.
Fuente: Adaptación de la Universidad de Jaén.

Para analizar la situación externa de la empresa, se consideran tres factores: entorno, mercado y competencia. El análisis siguiente se centra en los puntos **entorno** y **competencia**, ya que el mercado se ha explicado anteriormente en el punto 3.1.

I. ENTORNO

El análisis del entorno reside en una descripción detallada de todos los actores y fuerzas externas no controladas o controladas total o parcialmente, que pueden afectar a la relación de intercambio que la empresa mantiene con el mercado. El entorno del marketing está compuesto por dos componentes: **macroentorno** y **microentorno**.

El **macroentorno** incluye los aspectos que afectan a la empresa a nivel global y a su microentorno. Estos aspectos se concentran en:

- **Factores socioculturales:** La creciente concienciación ha llevado a algunos segmentos de la población a optar por productos ecológicos y sostenibles elaborados con materias primas locales. La empresa *Cruixents* ofrece a la población la oportunidad de consumir productos diferentes, salir de su zona de confort y experimentar nuevos sabores y aportar una mejora nutricional en su dieta.
- **Factores demográficos:** Según datos del INE, la población total residente en España durante la primera mitad del año 2022 se situó en 47.615.034 habitantes. El crecimiento se debió a un saldo migratorio positivo de 258.547 personas, que compensó un saldo vegetativo negativo de 75.409 personas.

Tabla 2: Datos población nacional. a 1 de enero del 2022

DATOS		
	S1	S2
2022	47.432.893	47.615.034
2021	47.398.695	47.331.302
2020	47.332.614	47.355.685
2019	46.937.060	47.105.358

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE, 2022).

En la siguiente tabla se observa la población nacional por grupos de edad y sexo. El rango de edad de posibles consumidores preferentes del producto Tuliva son edades comprendidas entre los 15 y 60 años.

Tabla 3: Reparto de posibles consumidores de Tuliva por franja de edad.

	Hombres	%	Mujeres	%
10-14	1.305.624	5,6%	1.223.025	5,1%
15-19	1.286.777	5,5%	1.202.172	5,0%
20-24	1.250.868	5,4%	1.177.467	4,9%
25-29	1.276.631	5,5%	1.238.059	5,1%
30-34	1.362.652	5,9%	1.350.640	5,6%
35-39	1.524.148	6,6%	1.548.660	6,4%
40-44	1.882.110	8,1%	1.882.900	7,8%
45-49	1.999.251	8,6%	1.973.004	8,2%
50-54	1.865.214	8,0%	1.868.893	7,7%
55-59	1.722.110	7,4%	1.772.734	7,3%
60-64	1.502.408	6,5%	1.591.627	6,6%
65 o más	4.149.146	17,9%	5.377.484	22,2%
Total	23.237.152	67,4%	24.195.741	64,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2022).

- **Factores económicos:** La economía española en 2023 está condicionada por el entorno nacional e internacional. La crisis económica ha estado marcada por la pandemia de COVID-19 y por la reciente guerra entre Rusia y Ucrania. La desaceleración de la inflación al 5,6% sigue sin ser el dato más alentador a nivel mundial. El encarecimiento de la financiación y de las materias primas, la reducción del margen bruto y el aumento del coste de la energía son factores clave que condicionan la economía española. (Naciones Unidas, 2023)

- **Factores tecnológicos:** El creciente interés por parte de los consumidores por la salud, bienestar y sostenibilidad, conduce como resultado a la innovación en la industria alimentaria. Por esta razón, las empresas trabajan en desarrollar soluciones que mejoren la producción de alimentos mediante tecnologías innovadoras. Hoy en día, los consumidores desean ser más conscientes del origen de los alimentos que llevan a la cesta, quién y dónde se cultivan, cómo se produce e incluso qué tipo de envase usa. Los avances científicos y tecnológicos permiten producir y elaborar alimentos que satisfacen las dudas y necesidades de los consumidores de una forma más segura utilizando procesos de producción eficientes y sostenibles. (Del Pino, 2001).
- **Factores político-legales:** La legislación y necesidades del consumidor obligan a las compañías a incorporar nuevas medidas contra el desperdicio alimentario y reducción de residuos.
 - Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular: Se exponen los objetivos para una transformación del modelo económico y productivo hacia una economía circular en manera de gestión de residuos.
 - Directiva 2008/98/CE, de 19 de noviembre, sobre el marco de residuos, por la que se establecen medidas para abordar el impacto negativo sobre el medio ambiente y la salud humana de la generación y gestión de residuos, así como para mejorar el uso eficaz de los recursos que son cruciales para la transición a una economía circular.
 - Plan estatal marco de gestión de residuos (PEMAR) 2016-2022: Establece las líneas estratégicas y las medidas necesarias para avanzar hacia la denominada economía circular e impulsar la preparación para la reutilización y el reciclado. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2016)

El **microentorno**, de otro modo, influye de una manera más directa en la relación de intercambio entre la empresa y los clientes. Se trata de elementos que no son controlables en su totalidad por la empresa. Se compone de cuatro actores:

- **Proveedores:** La empresa *Cruixents* se enfoca en la elaboración de alimentos sostenibles y de cercanía, por lo que se ha buscado proveedores de materia prima con empresas en la Comunidad Valenciana:
 - Olivarera los Pedroches – Harina de semilla de aceituna (<https://olipe.com/>)



Ilustración 7: Olivarera Los Pedroches S.C.A..

Fuente: Olivarera Los Pedroches S.C.A.

- Envases Toledo S.L. y Alpesa S.L. – Envases y embalajes. Como proveedores de los envases secundarios de cartón. (<https://www.alpesa.com/>)



Ilustración 8: Envases y embalajes ALPESA.

Fuente: ALPESA envases y embalajes.

- Pampols Packaging Integral S.A – Envases y embalajes. Como proveedores del envase primario de flowpack. (<https://www.pampols.es/>).



Ilustración 9: Pampols Packaging.

Fuente: Pampols Packaging.

- **Competidores:** La principal competencia indirecta de Tuliva se centra en productos que sean similares en forma o uso y, en alimentos que contengan harina de semilla de aceituna.
- **Intermediarios:** La empresa pretende externalizar el proceso de elaboración de la Tuliva a corto plazo, por lo que es esencial contar con un colaborador que pueda trabajar con el producto y fabricar las Tulivas además de con una empresa de distribución.
 - AURORA Intelligent Nutrition – Empresa encargada de fabricar el producto. (<https://www.aurorainutrition.com/es/>).



Ilustración 10: Empresa Aurora Intelligent Nutrition.

Fuente: Aurora Intelligent Nutrition.

- LAOSA Logística Connecting the World to You - Empresa de transporte, logística y distribución. (<http://www.transporteslaosa.es/>).

Ambas son empresas muy competentes y comprometidas con el medio ambiente. LAOSA, en concreto, fija objetivos anuales como la disminución de CO₂ o la reducción de residuos contaminantes.

Consumidores: El producto Tuliva va enfocado a un público amplio, de entre 15 y 60 años, y atrevido para todas aquellas personas que buscan nuevos sabores, productos atractivos a la vista y paladar, diferentes y con una gran versatilidad.

II. COMPETENCIA

La competencia indirecta de Tuliva está centrada, por un lado en productos que son similares en forma o uso y por otro, en alimentos que contienen harina de semilla de aceituna.

Tuliva se establece en el inicio dentro de la hostelería y repostería, con una forma sugerente de pétalo de tulipán, para ser usada como envase comestible y como presentación de otros alimentos. Existen empresas o productos que destacan como competencia indirecta:

- **Dicarcono:** Es una empresa española del sector de repostería que realiza todo tipo de productos para helados: obleas de diversos tamaños y formatos, conos de azúcar y moldeados, tulipas y otras galletas para decoración. Producen su propia marca y también alguna marca de distribuidor; surtiendo a heladerías artesanales, supermercados y también a HORECA. Por ejemplo, en los supermercados Mercadona (izquierda) o Froiz (derecha) se pueden encontrar sus productos:



Ilustración 11: Productos de la marca Dicarcorno.

Fuente: Dicarcorno.

- **Diconno:** Es una empresa mexicana del sector de la repostería que también se dedica a la fabricación y distribución de barquillos artesanales. La principal competencia de Tuliva, además de las tulipas de barquillo común, serían dos de sus productos especiales: el plato comestible y el diconopizza. El plato comestible se trata de un barquillo con forma de plato de 15cm de diámetro, y el diconopizza es un cono salado con especias que le da sabor a pizza.



Ilustración 12: Productos de la marca Diconno.

Fuente: Diconno.

- **Biotrem:** Empresa polaca que produce vajillas y cubiertos sostenibles, que son biodegradables y comestibles, ya que están hechos a partir de salvado de trigo. Distribuyen en numerosos países a nivel internacional, aunque actualmente no en España.



Ilustración 13: Producto de la marca Biotrem.

Fuente: Biotrem.

Por otro lado, otra parte de la competencia indirecta se centraría en alimentos que contengan harina de semilla de aceituna, aunque al ser un ingrediente innovador no existen tantos productos en el mercado:

- **La Chinata:** Una empresa española del sector del aceite de oliva, que ofrece diversos productos de alimentación y cosmética. Dentro de la sección gourmet, comercializan desde hace poco unos macarrones hechos con harina de semilla de aceituna (5%).



Ilustración 14: Productos de La Chinata.

Fuente: La Chinata.

Analizando los posibles productos competidores de Tuliva por su uso como recipientes comestibles en el mercado, se puede concluir que no existe ninguno de ellos que empleen la harina de semilla de aceituna; y que los productos que sí que la usan no entran dentro del mismo ámbito alimentario y, por tanto, no suponen una amenaza.

Además, el precio de Tuliva es perfectamente competitivo si se compara con otras marcas. Un pack de Tuliva en el supermercado, de 10 unidades, se encuentra al precio de 4,15 €, mientras que otras tulipas no aptas para celíacos y sin las propiedades de la harina, se encuentran por 2,35 € el pack de 6 unidades.

3.3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Al igual que es importante comprender la situación externa de la empresa, también es necesario comprenderla en profundidad analizando su situación interna. Por ello, una de las herramientas de marketing utilizadas que recoge el análisis interno y externo es la matriz DAFO (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) a través del cual se obtiene información para posicionar la marca de manera más estratégica frente a las marcas competidoras.

Posteriormente se elaborará el análisis CAME, del cual se hallarán conclusiones más claras de los datos obtenidos en el análisis DAFO.



ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un modelo de análisis aplicable a cualquier tipo de estrategia empresarial. Ante esto, se ha contado con esta técnica empresarial para realizar un estudio exhaustivo de la situación competitiva tanto a nivel interno como de mercado.

Teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de la empresa, podemos señalar nuestras amenazas y oportunidades valoradas tanto a nivel interno como a nivel externo.



Ilustración 15: Análisis DAFO de la empresa Cruixents.

Fuente: Elaboración propia.

ANÁLISIS CAME

El análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) consiste en dar unas pautas para poder actuar sobre los aspectos comentados en el análisis DAFO.

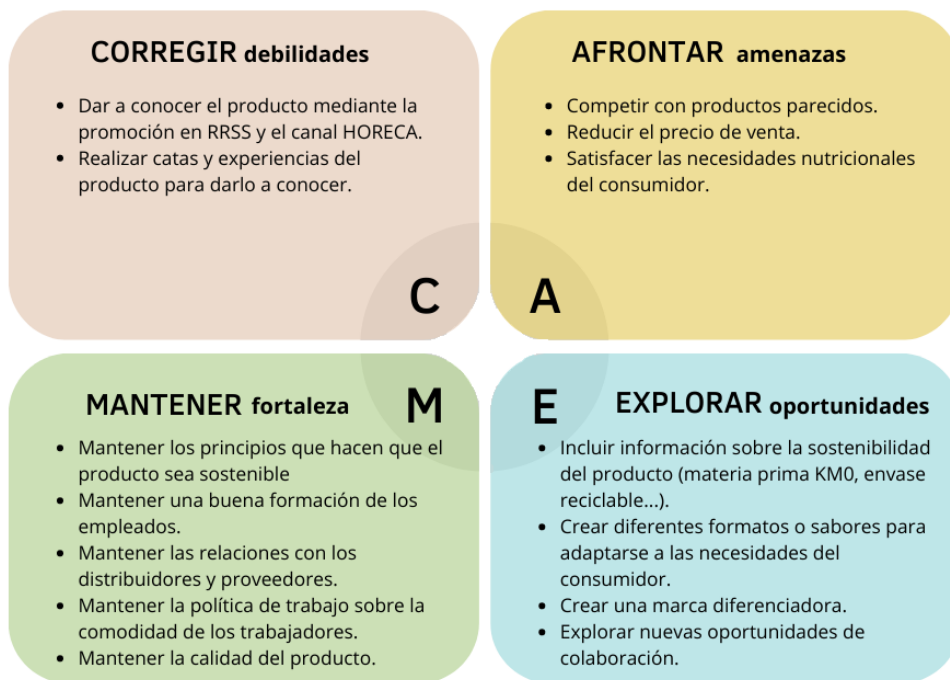


Ilustración 16: Análisis CAME de la empresa Cruixents.
Fuente: Elaboración propia.

3.4 MARKETING MIX

El marketing mix es una estrategia muy utilizada por las empresas. Está formado por un conjunto de herramientas que ayudan a alcanzar los objetivos fijados y a tomar mejores decisiones. A través de cuatro variables, comúnmente llamado el método de las 4P, Producto, Precio, Plaza y Promoción, se realiza una serie de decisiones específicas para influir en los consumidores y motivarlos a escoger el producto determinado. (Santesmases *et al.*, 2014)

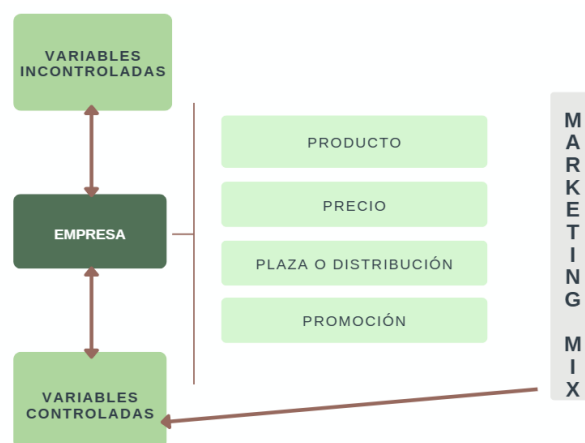


Ilustración 17: Estrategia del marketing mix.
Fuente: Elaboración propia.

3.4.1 VARIABLE PRODUCTO

El producto es la clave del Marketing Mix, ya que es el elemento más importante. En este caso, Tuliva es la variable producto, una galleta elaborada a base de harina de semilla de aceituna. En cuanto a los demás elementos, marca, envasado, etiquetado y embalaje, se tomarán las decisiones necesarias que faciliten el intercambio y apoyen el posicionamiento del producto en el mercado. (Gladys, 2019)

La marca es un aspecto importante que influye en la percepción del consumidor. A través de éste se puede cualificar su influencia: cómo ven los consumidores la marca, qué notoriedad tiene en el mercado, cómo se percibe respecto a otras marcas. El tipo de estrategia que se aplica al producto consiste en la estrategia de “marca única”, es decir, aplicar la marca de la compañía (*Cruixents*) a los distintos productos que ésta ofrezca, en este caso, Tuliva.

El nombre del producto procede de dos referencias: la primera consiste en el juego de palabras “Tuliva, tu oliva”, ya que al ser un producto muy versátil se convertirá en el complemento perfecto de muchos platos. La segunda referencia viene dada por la forma de cada Tuliva, que es de pétalo; si se juntan las tulipas formando un círculo, le dará forma de flor, como de tulipán.

El embalaje del producto será lo primero que el consumidor perciba. Dado que el producto es sofisticado y exótico, este será elegante y juvenil. Además, contendrá los colores que reflejen el contenido del producto.

Por último, en el packaging se reflejará la marca (*Cruixents*), el nombre del producto (*Tuliva*) así como las especificaciones reglamentarias al contenido y su valor nutricional.



Ilustración 18: Embalaje de Tuliva.

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha comentado anteriormente, al tratarse de un producto bastante higroscópico, el envase primario será el sistema flowpack, que evitará que el producto se reblandezca, ya que actuará como barrera y lo protegerá garantizando así su calidad y propiedades. El material más usado para éste es el polipropileno biorientado, que se puede encontrar en diferentes acabados y admite impresión. Este material es reciclable al 100% y su proceso de elaboración no es contaminante químicamente, por lo que es una opción adecuada a las condiciones de conservación que tiene el producto y no deja de ser un material fácil de reciclar tras su uso.

Se diferenciarán dos envasados secundarios, uno para la distribución en el canal HORECA y otro para la venta en tiendas físicas (supermercados).

Para el primero, debido a que su distribución se hará en grandes cantidades, se utilizará una caja de cartón ondulado de fondo y tapa de gran tamaño con unas separaciones para colocar los paquetes de 5 unidades de Tulivas, que harán un total de 65 unidades. Llevarán impreso la fecha de caducidad y el número de lote del producto.

El segundo, se trata de un envase tubular de cartón donde se introducirá un único paquete de 10 unidades de Tulivas. Esta forma le confiere una mayor ergonomía, diferenciación frente al resto de productos similares y además, le podría dotar de una segunda vida útil en el marco del hogar para guardar otros elementos. El cartón llevará una película protectora contra la humedad de escasas micras para que entre dentro de los parámetros establecidos y siga siendo reciclable.

Se emplearán por tanto materiales reciclables que sigan los valores de la empresa, además de conseguir una protección adecuada del producto y una cómoda distribución de este.

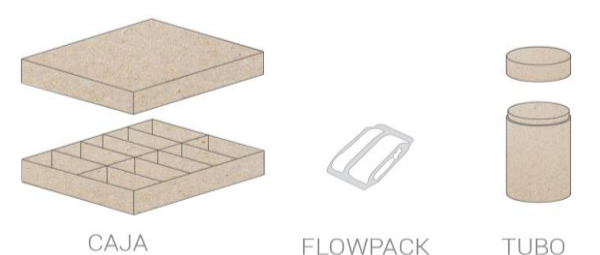


Ilustración 19: Envases para la distribución de Tuliva.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el producto deberá llevar un etiquetado donde aparezca el nombre de la marca, nombre y dirección del empaçado, el contenido, país de origen, contenido neto e información nutricional, entre otros.

3.4.2 VARIABLE PRECIO

El coste de los productos que ofrece una empresa es una de las consideraciones clave al iniciar un negocio.

Las consideraciones incluyen el mercado objetivo, el precio competitivo y los costos pertinentes. En otras palabras, el precio debe fijarse a un nivel que el público en general pueda pagar, que sea competitivamente razonable y que permita recuperar los gastos de fabricación.

En la siguiente tabla se observa el precio de los competidores que elaboran y comercializan un producto similar, frente a Tuliva.

Tabla 4: Precio de venta de los productos de la competencia y formatos de venta.

EMPRESA	FORMATO DE VENTA	PRECIO
Dicar	Pack de 6 unidades	2,35 €
Di conno	Pack de 200 unidades	18,82 €
Biotrem	Pack de 10 unidades	11,59 €
Tuliva	Pack de 10 unidades	4,15 €
	Pack de 65 unidades	24,95 €

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, el precio del pack de 10 unidades de Tuliva es ligeramente inferior al del resto de las marcas. Lo mismo ocurre con el pack para la venta en HORECA de 65 unidades. Esto se debe a que se trata de un producto elaborado a partir del subproducto de la industria olivera que, generalmente, se destina a biomasa o destrío. Vendiendo el producto a estos precios se consigue generar un interés por conocer un producto nuevo, con un sabor y color singular a un precio asequible.

3.4.3 VARIABLE PLAZA O DISTRIBUCIÓN

A través de **HORECA**. Tuliva conseguirá adaptarse a los clientes de la forma que más les guste. Incorporar este producto al sector aprovechará su versatilidad y se dará a conocer de todas las formas posibles en las que se puede presentar para que, posteriormente, sean los consumidores quienes se atrevan a comprar Tuliva para uso personal.

A través de **tiendas físicas**. Cualquier consumidor podrá adquirir el producto en sus tiendas de alimentación más cercanas.

3.4.4 VARIABLE PROMOCIÓN

- **Publicidad:** Principal vía de promoción de los productos que ofrecerá la empresa. Una vía será contactar con blogs de alimentación y redes sociales enfocadas en ese campo. Por otro lado, una forma diferente de dar a conocer el producto será mediante muestras gratuitas en tiendas locales de alimentación y herbolarios que se haya establecido como punto de venta. Otra opción es darlo a conocer mediante eventos organizados por los bloggers o redes sociales mencionados anteriormente.
- **Ferias y exposiciones:** Otro punto clave para promocionar el producto serán las ferias alimentarias de ámbito nacional e internacional como F4F, ALIMENTARIA, 4YFN, HIP HORECA, SOUTH SUMMIT, etc. Una feria comercial ofrece gran cantidad de información sobre futuros distribuidores, permite captar inversores y dar a conocer la empresa a futuros clientes.
- **Patrocinios:** Se publicarán anuncios en las RRSS (Marketing 2.0). La empresa contará con una cuenta de Instagram, Facebook, LinkedIn y Twitter ya que son las plataformas que más se usan. Una vía de difusión será contactar con influencers alimentarios para que den publicidad al producto y lo difundan entre sus seguidores antes de sacarlos a la venta.
- **Growth Hacking:** Esta herramienta se basa en tener detalles con los suscriptores más activos de las redes sociales o utilizar el remarketing para mostrar publicidad de la marca a aquellas personas que alguna vez visitan la web.
- **Product placement:** Consiste en introducir los productos en películas, series e incluso programas de televisión.

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 PRODUCTO Y MATERIA PRIMA

El producto final que se va a obtener, Tuliva, es una galleta en forma de pétalo elaborado principalmente a partir de harina de hueso de aceituna, un subproducto de la industria alimentaria. Esta harina se trata de un polvo marrón, con un aroma bastante agradable y un sabor casi neutro al cocinarse. La harina se obtiene tras el deshuesado de las aceitunas, que posteriormente se tritura por un proceso de prensado en frío.

La elaboración de Tuliva consiste principalmente en la unión de los componentes secos y los húmedos en distintos planos. Por una parte, se añade la harina de aceituna, la maicena, el azúcar y una pizca de sal y se homogeniza bien la mezcla (productos secos).

En segundo lugar se añaden los productos húmedos: la clara de huevo, el aceite, la esencia de vainilla y el sirope de agave y se vuelve a mezclar todo de forma homogénea. Se vierte la masa en una barquillera y esperamos a que se cocine.

A continuación, y antes de que enfríe, se le dará la forma de barca o pétalo de flor con la ayuda de un molde en forma de cono.

Una vez enfriada, la Tuliva ya está lista para emplatar y servir.

Parte del producto es elaborado con harina de la semilla de aceituna. El olivo está considerado como el principal árbol del área mediterránea porque nos ofrece unos alimentos básicos, las olivas y su aceite. El aceite de oliva es un alimento que ha sido consumido durante siglos por sus excelentes propiedades nutricionales y terapéuticas gracias a su perfecto perfil de ácidos grasos y a la presencia de compuestos minoritarios con extraordinarias propiedades antioxidantes como los polifenoles.

Cabe destacar que para los países mediterráneos, el aceite de oliva ha sido y sigue siendo un básico en la dieta, pues está directamente relacionado con el menor índice de mortalidad por enfermedades cardiovasculares que tienen los habitantes de los países Mediterráneos.

El proceso de elaboración del aceite de oliva tiene un marcado impacto ambiental, esto es debido a la producción de aguas residuales altamente contaminadas y residuos sólidos, esto varía dependiendo del tipo de extracción, si es de aceite de oliva o de aceitunas de mesa. Los residuos sólidos generados durante la fabricación de aceite de oliva son: el alperujo (sistema bifásico) y el orujo (sistema trifásico). En esta industria, únicamente el hueso puede recuperarse mediante un proceso de filtración de residuos sólidos. En el caso de la aceituna de mesa sin hueso, todo el hueso se recupera por separación directa de la pulpa. (Rodríguez *et al.*, 2007)

Según datos del SIMO (MAPA, 2022), el olivar abarca 2,7 millones de hectáreas de las cuales 2,55 millones de pertenecen a olivar de almazara (93% del total de olivar). El cultivo está presente en 15 de las 17 comunidades autónomas, donde Andalucía es la mayor región productora con 1,67 millones de hectáreas y concentra, fundamentalmente en Jaén.

Según un estudio realizado por Juan Vilar para Garzón Green Energy (Vilar, 2021), en el año 2021, en España se producen 450.000 toneladas de hueso de aceituna, de las cuales 323.500 toneladas se comercializan para biomasa. Las 126.500 toneladas restantes se consumen en las propias almazaras como fuente de calor para sus procesos. El uso generalizado del hueso de aceituna se centra en su potencial como fuente de energía renovable. A pesar de que el uso de estos como biomasa tiene un impacto positivo en el medio ambiente, todavía existen algunos problemas, como la contaminación del aire, causada por la combustión de hollín y cenizas, óxidos de nitrógeno y monóxido de carbono. (Rodríguez *et al.*, 2007). La oliva nos ha guardado durante siglos un secreto escondido en el interior de su hueso. Allí en su corazón, se encuentra su semilla que concentra todos los beneficios nutricionales de la oliva.

La harina de semilla de aceituna es un ingrediente natural obtenida mediante prensado en frío, molienda y envasado de semillas secas del fruto de la Oliva (*Olea Europaea*). Se trata de una harina homogénea libre de aromatizantes, estabilizantes, saborizantes o colorantes artificiales y posee un alto contenido en fibra y proteínas y es rica en escualeno, ácidos triterpénicos y otros compuestos de gran interés.

Según el Reglamento (CE) No 1924/2006 del parlamento europeo y del consejo de 20 de diciembre de 2006; el uso de este ingrediente podría declarar:

- **Fuente de proteínas:** Solamente si las proteínas aportan como mínimo el 12 % del valor energético del alimento.
- **Alto contenido de proteínas:** Solamente si las proteínas aportan como mínimo el 20 % del valor energético del alimento.

4.2 PROCESOS

A continuación se describe el proceso industrial por el que pasará la materia prima hasta llegar al producto deseado. Cabe describir que un proceso es un conjunto de tareas que deben desempeñarse en un orden específico para obtener el resultado deseado.

A partir de la recolección de la oliva, se pasa por un proceso de producción donde se obtienen varios componentes: aceite, aguas residuales y orujo o alperujo, según se separe por un decantador bifásico o trifásico. La harina que se obtiene viene del proceso de prensado en frío de los residuos sólidos, los cuales contienen el hueso de la aceituna, en el caso de las almazaras y, por calentamiento y prensado directo del hueso en caso de las aceitunas de mesa sin hueso.

En la *Ilustración 17* se muestra el diagrama de flujo con las operaciones que se van a realizar para obtener la Tuliva final.

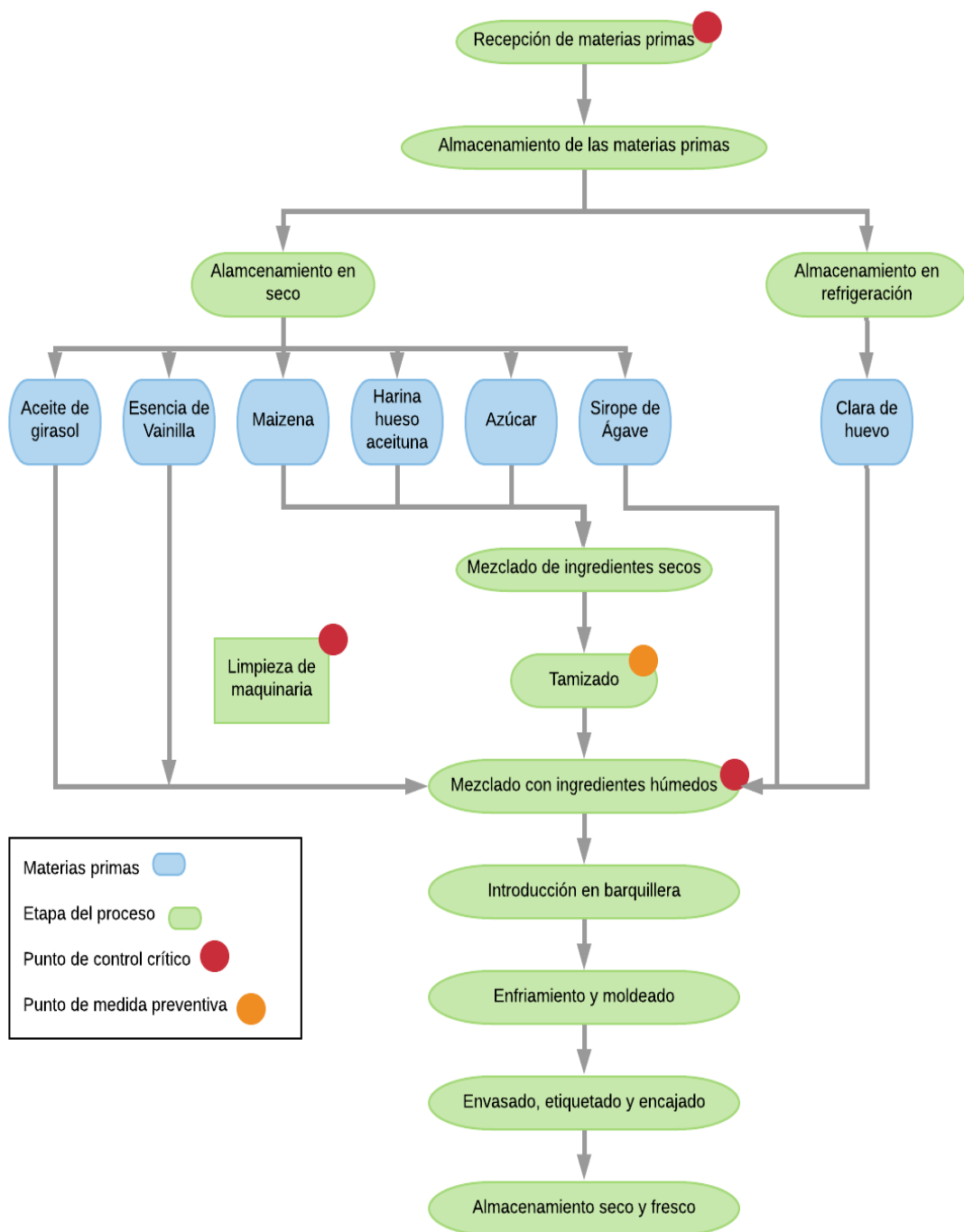


Ilustración 20: Diagrama de flujo. Elaboración de Tuliva.
Fuente: Elaboración propia.

ETAPAS DEL DIAGRAMA:

- 1. Recepción de materias primas:** Recibir todas las materias primas necesarias para la elaboración del producto. Comprobar el estado de estas.

2. **Almacenamiento de las materias primas:** Las harinas, el aceite de girasol, la sal y el azúcar han de almacenarse en seco y en las condiciones óptimas para garantizar la mínima pérdida de calidad. En el caso de las claras de huevo, han de almacenarse en refrigeración para mantener una calidad óptima.
3. **Mezclado:** Mezclar primero los alimentos secos (maicena, harina de semilla de aceituna, y azúcar). Posteriormente, añadir los alimentos húmedos (aceite de girasol, clara de huevo, sirope de agave y esencia de vainilla). Remover hasta conseguir una masa homogénea.
4. **Tamizado:** Antes de añadir los ingredientes húmedos, pasar la mezcla de los ingredientes secos por un tamiz con un diámetro adecuado para evitar objetos no deseados.
5. **Introducción de una barquillera:** Incorporar la masa obtenida en la etapa anterior en una barquillera hasta que la masa se cocine.
6. **Enfriamiento y moldeado:** Introducir la masa cocinada anterior un molde con la forma deseada del producto final y se deja enfriar.
7. **Envasado y etiquetado:** Empaquetar el producto en su envase correspondiente, cerrar y etiquetar.
8. **Almacenamiento producto final:** Se almacenará en un ambiente seco y fresco.

4.3 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE LOS PUNTOS DE CONTROL CRÍTICOS

Se utilizará el sistema APPCC, cuyo objetivo es obtener alimentos seguros para la salud, para prevenirla gestión de la inocuidad alimentaria de aplicación a toda la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta la distribución. Su cumplimiento es obligatorio por parte de todas las empresas del sector alimentario.

4.3.1 ETAPAS PREVIAS

SELECCIÓN/FORMACIÓN DEL EQUIPO APPCC

La intención a largo plazo es formar al personal de plantilla para que pueda identificar los puntos críticos en la cadena de elaboración, sin depender de personal externo especializado.

DEFINICIÓN DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN

El estudio se va a centrar en la elaboración de un recipiente preparado a base de harina de aceituna, aceite de girasol, maicena, huevos y azúcar.

Se aplicará este estudio desde la adquisición de las materias primas y auxiliares hasta el almacenamiento y distribución del producto.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y DETERMINACIÓN DEL USO ESPERADO

- **Descripción del producto:** Tuliva es un barquillo en forma de barca o pétalo hecha con una base de harina de semilla de aceituna creada como envase comestible con el fin de presentar platos preparados de forma diferente.
- **Envasado:** El producto se presentará en dos tipos de envase según el canal de distribución. Para HORECA se mostrará en una caja de cartón rectangular de fondo y tapa con 10 compartimentos, donde se introducirán en cada uno de ellos un paquete de 10 Tulivas selladas con el sistema flowpack.

Para la venta en supermercados, el envase será de cartón tubular, el cual contendrá un paquete de 10 Tulivas. Los envases de cartón tendrán un recubrimiento contra la humedad que no afecta a sus características de reciclabilidad, y el plástico empleado para los envases será reciclable, lo que favorece la sostenibilidad del producto.

- **Condiciones de almacenamiento:** Se trata de un producto que se ha de conservar en un ambiente fresco y seco.
- **Condiciones de uso:** Tan solo habría que añadir el producto con el que el cliente querría acompañar la Tuliva.
- **Población de consumo:** Tuliva está enfocada a población de todas las edades, principalmente para todas aquellas personas que estén concienciadas con el medio ambiente.
- **Ingredientes:** Los ingredientes necesarios para la elaboración del producto son harina de semilla de aceituna, maicena, azúcar blanco, sirope de Agave, aceite de girasol y clara de huevo.
- **Alérgenos:** En el producto presentado se encuentra el huevo como alérgeno.
- **Elaboración:** La elaboración de Tuliva consiste en, previamente, la mezcla de los ingredientes secos (harina de semilla de aceituna, maicena, y azúcar) y, posteriormente, la adición de los húmedos (el aceite, la clara de huevo, sirope de agave y esencia de vainilla). A continuación, se bate hasta conseguir una masa homogénea. El siguiente paso sería introducirlo en la barquillera y esperar a que se cocine. Por último, se introduce la masa en el molde y, una vez enfriado, Tuliva está lista para servir y comer. Tras su producción, se procederá al envasado y conservación para su posterior distribución.

4.3.2 DETERMINACIÓN DE RIESGOS Y PUNTOS CRÍTICOS

El APPCC es un sistema aplicado por las industrias agroalimentarias cuyo objetivo es garantizar la seguridad alimentaria. Este método consiste en buscar los puntos de la cadena de producción donde se puede dar un peligro por contaminación física, química o biológica.

En esta sección se van a identificar aquellos puntos de control críticos a través de su visualización en el diagrama de flujo de la producción de Tulivas.

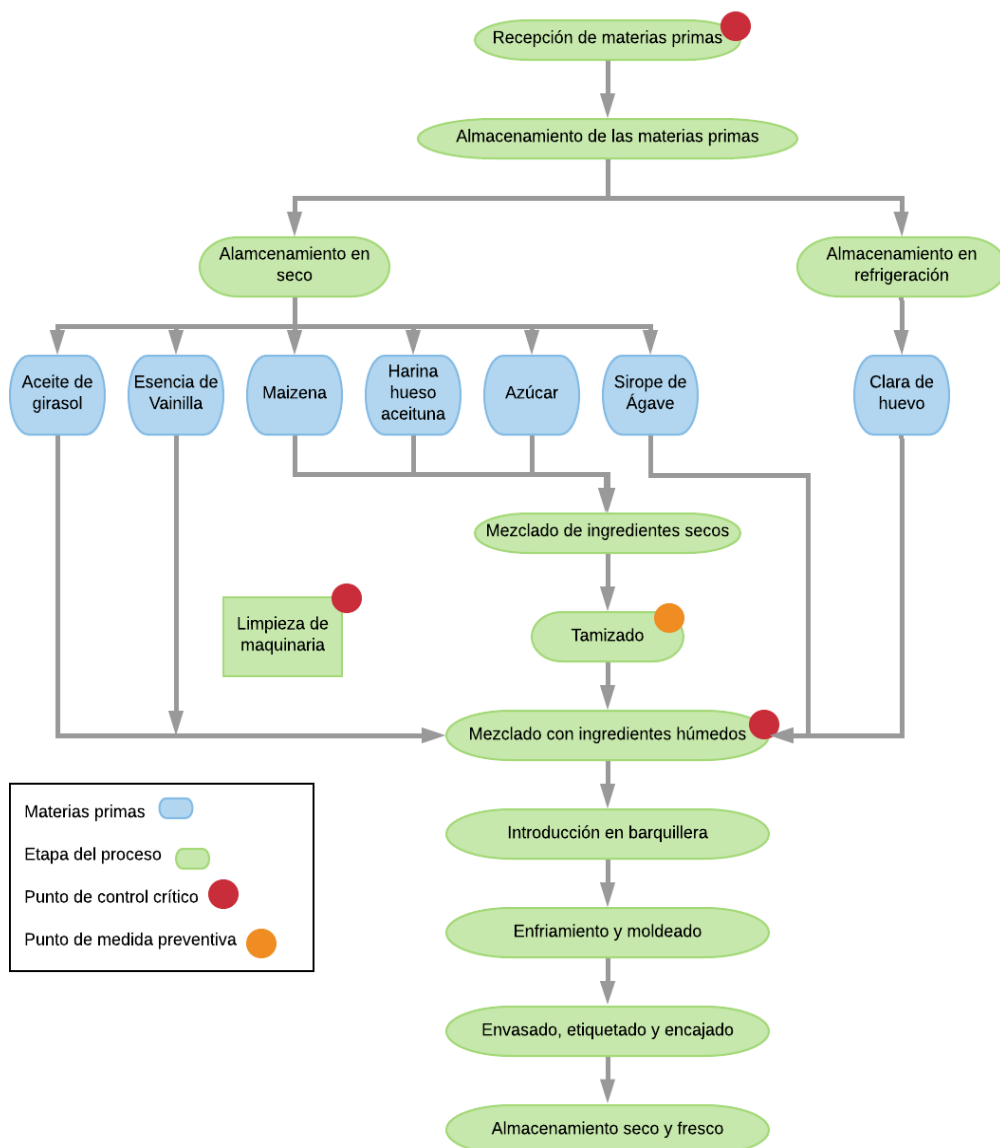


Ilustración 21: Diagrama de flujo. Elaboración de Tuliva.
 Fuente: Elaboración propia.

DETERMINACIÓN DE RIESGOS Y PUNTOS CRÍTICOS

Una vez realizado el diagrama de flujo del producto, se procede a identificar cuáles son los posibles riesgos tanto físicos, químicos, como biológicos y buscar aquellas medidas preventivas para poder evitar o eliminar el peligro o al menos reducirlo hasta un nivel aceptable.

De cada uno de los peligros se evaluará el riesgo observando la probabilidad de que suceda y la gravedad que conlleva su aparición.

Posteriormente, se analizarán los diferentes peligros y una vez esté establecida su gravedad, se identificarán los puntos críticos. Los puntos críticos son aquellos en los que es necesario realizar un control con el fin de prevenir, eliminar o reducir los peligros a unos niveles aceptables para garantizar así la inocuidades del alimento.

Para poder identificar cuáles son los puntos críticos del proceso se empleará el árbol de decisiones del *Codex Alimentarius* que es una frecuencia de preguntas aplicadas a cada uno de los peligros.

Del diagrama de flujo se obtienen los siguientes posibles puntos críticos, los cuales posteriormente deben verificarse si son realmente puntos críticos con el árbol de decisiones del *Codex Alimentarius*.

PUNTO DE CONTROL CRÍTICO I

- **Fase:** Recepción de materias primas.
- **Peligros:** Contaminación de materias primas.
- **Medidas de control y/o preventivas:** Se ha de verificar que las materias primas recibidas por los proveedores siguen un plan de control de materias primas y proveedores para así evitar cualquier tipo de peligro que se pueda producir posteriormente durante la elaboración del producto. Dicho plan de control se encuentra en los Requisitos Previos de Higiene y Trazabilidad.

PUNTO DE CONTROL CRÍTICO II

- **Fase:** Mezclado con ingredientes húmedos.
- **Peligros:** Baja calidad nutricional.
- **Medidas de control y/o preventivas:** Verificar las cantidades y tiempos de mezclado de la mezcladora para que su rendimiento no se vea afectado por factores como el tamaño de partícula, densidad de los ingredientes, secuencia de adición de estos y el ajuste y limpieza inadecuado de la máquina de mezclado.

PUNTO DE CONTROL CRÍTICO III

- **Fase:** Limpieza y desinfección de maquinaria.
- **Peligros:** Contaminación.
- **Medidas de control y/o preventivas:** Al externalizar la producción del producto, se ha de prestar mucha atención en la limpieza general de la maquinaria ya que, al tratarse de una empresa que también realiza otros productos, no puede haber una mezcla de ingredientes de otras elaboraciones.
Para ello hemos de emplear desinfectantes autorizados para la industria alimentaria y enjuagar de forma adecuada.

PUNTO DE MEDIDA PREVENTIVA

- **Fase:** Tamizado.
- **Peligros:** Contaminación física por cuerpos extraños.
- **Medidas de control y/o preventivas:** Tamizar la mezcla de productos secos con un tamiz de diámetro adecuado para evitar la intrusión de materias extrañas no deseables.

5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

El plan de recursos humanos es una herramienta necesaria en cualquier organización. Se trata de un proceso propio de cada empresa en el cual se definen los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización. Dicho plan brinda beneficios al definir metas a corto y largo

plazo, el nivel y competencias necesarias por parte del personal es una función destinada a establecer cursos de acción específicos a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. (Mendoza *et al.*, 2016)

Al tratarse de una empresa pequeña que plantea externalizar la producción a corto plazo, la estructura organizativa es bastante sencilla. El plan de recursos humanos tendrá como finalidad asegurar que la actividad laboral se desempeñe de manera correcta, asegurar un buen ambiente laboral, maximizar los beneficios de la empresa, mejorar la calidad de atención y promover la mejora continua.



Ilustración 22: Organigrama inicial de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

- **Director general:** La persona encargada de ser el director general deberá tener un carácter motivador y de liderazgo, ya que estará a cargo de organizar las diversas tareas que se realicen en la empresa. Será de su competencia el mantenimiento de las relaciones con las autoridades, con los proveedores y con los potenciales clientes. Como responsable del negocio, deberá de tener conocimientos claros del sector agroalimentario y de las operaciones que se realizan dentro de la empresa para asegurar su rentabilidad y su aumento de ventas. Dado que se trata de una Pyme, el gerente también desempeñará el papel de director comercial, por lo que pasará una parte importante de su jornada interactuando con los clientes. Debido a su experiencia en ventas, podrá monitorear a la competencia y determinar las mejores estrategias para promocionar sus productos.
- **Administrador:** Será la persona encargada de asistir a gerente en el manejo de los recursos económicos y financieros del negocio, buscando alcanzar la rentabilidad y estabilidad económica. La gestión de los procesos legales, licencias, contratos y asuntos financieros de la empresa será competencia de este departamento. Además, tendrá a su cargo la organización y elaboración de los presupuestos, documentos que son el registro principal de la situación económica y financiera de la empresa ya que muestran la relación entre los gastos e ingresos de la empresa.

- **Departamento de marketing y ventas:** En una primera instancia, este departamento estará formado por el digital marketing mánager. Se encargará de crear la página web de la empresa, de la investigación de mercados, planificación y desarrollo de producto y precio, gestión de ferias y eventos, así como su presupuesto, promoción de los productos en distintas plataformas y comunicación.
- **Departamento de logística y operaciones:** La logística en la empresa es de suma importancia ya que será clave para poder trazar una estrategia para una cadena de suministro eficiente. El gerente de operaciones desempeñará tareas como la gestión de recursos, es decir, garantizar el control de suministros (proveedores y fabricantes), realizará el inventario de productos, también estará pendiente de la adquisición de materia prima y manufactura. Por otro lado, llevará a cabo acciones como contactar con distribuidores para posicionar el producto en los distintos puntos de venta, mantenimiento y control del estado de las unidades, contactar con los vendedores/puntos de venta y ofrecer un servicio al cliente y de postventa. Si se ve conveniente, el gerente de operaciones podrá solicitar tener a su cargo una persona junior que le ayude a la gestión de diversas tareas.

Para el desarrollo del producto se contratará a una empresa externa dedicada al desarrollo de I+D+i de nuevos productos e ingredientes como lo es la empresa Aurora, ya que a corto plazo no es viable adquirir una fábrica para elaborar los productos. La propia empresa a la que se le externaliza la producción se encargará de seguir los rigurosos estándares de control de calidad del producto, mantenimiento y limpieza de la maquinaria.

Como se puede observar, el organigrama está configurado de forma matricial, los distintos departamentos que componen la configuración de la empresa se dividen y agrupan según sus funciones específicas. Se establecen vías de comunicación entre los departamentos, el administrador y el director general, para que los diferentes bloques de la empresa trabajen de forma conjunta en caso de dudas, ideas propuestas o problemas, de este modo se fomenta la participación y comunicación de los integrantes.

6. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

El análisis económico – financiero tiene como principal objetivo conocer y evaluar el estado económico de la empresa, su capacidad para generar beneficios y cumplir con las obligaciones financieras. De esta manera, se puede identificar y analizar las causas de los cambios en la situación económica, lo cual permitirá una mejor toma de decisiones.

Por tanto, el análisis económico-financiero de la empresa no sigue unas reglas establecidas, en el sentido de que cada analista optará por crear valor a un aspecto u otro, en función de sus intereses de investigación y de la información de que disponga. Debido a esto, el análisis depende de la perspectiva única del analista y de los objetivos que el negocio plantea evaluar. (Pérez y Segundo, 2018)

Este plan se va a elaborar a una vista de cinco años. En él se va a estudiar el plan de inversiones, el balance de cuentas de pérdidas y ganancias y se evaluará la rentabilidad y financiación del proyecto. Cabe recordar que la empresa hará uso a corto plazo de una empresa externa que elabore el producto, por lo que no se dispone de fábrica propia.

Los datos recogidos en el análisis financiero han sido constatados con las empresas proveedoras, fabricantes y transportadoras.

6.1 PLAN DE INVERSIÓN

El plan de inversión incluye todos aquellos recursos, tales como bienes y derechos, que la empresa necesitará para poder iniciar la actividad, así como la financiación necesaria para hacer frente a los pagos de los primeros meses de funcionamiento. (Fundación Acción Contra el Hambre, 2007-2013)

Para efectuar el plan, se debe tener en cuenta todos los elementos que son necesarios a la hora de dar inicio al proyecto, un ejemplo de ello puede ser ordenadores o muebles. La inversión inicial ha sido estudiada para el primer año del inicio de la actividad.

Tabla 5: Presupuesto inversión inicial activo no corriente.

INVERSIÓN (€) / AÑO	
ACTIVO NO CORRIENTE	
Inmovilizado intangible	AÑO 1
Gastos de constitución	500,00 €
<i>Registro de la marca</i>	500,00 €
<i>Licencia de actividad</i>	1.250,00 €
Aplicaciones informáticas	
<i>Licencias de software</i>	1.600,00 €
<i>Página web y hosting</i>	722,00 €
TOTAL INTANGIBLE	5.117,59 €
Inmovilizado material	AÑO 1
Mobiliario y equipos de oficina	3.246,59 €
Instalación eléctrica	1.149,00 €
TOTAL MATERIAL	4.395,59 €
Inversión Total	9.513,18 €

Fuente: Elaboración propia.

INMOVILIZADO INTANGIBLE

- **Gastos de constitución:** En este apartado se incluyen los gastos de registro de la marca *Cruixents* y notaría, los gastos por licencia de actividad y los gastos de gestoría. Dichos pagos se realizarán en el primer año de inicio de la actividad, a excepción de los gastos de gestoría. Al tratarse de una pyme, para que la empresa sea administrada de manera eficiente, se requerirá la colaboración con un gestor administrativo externo. Dicho gestor desarrollará funciones tales como promoción y realización de trámites administrativos como declaraciones de impuestos, apoyo en la gestión fiscal, contable o laboral, emisión de licencias o certificados útiles para el desarrollo de la empresa.

- **Aplicaciones informáticas:** La empresa tiene por objetivo la venta de sus productos vía canal HORECA y supermercados, sin embargo, se destinará un importe a la adquisición de un dominio en internet, la elaboración de una página web y hosting (WordPress) y a la obtención de licencias de software (Windows Microsoft) para que los clientes puedan conocernos y realizar consultas.

INMOVILIZADO MATERIAL

Al externalizar la producción, la empresa precisará de unas oficinas para poder hacer frente a los cargos relacionados con la administración, compra de materia prima, venta de producto, marketing y logística.

- **Mobiliario y equipos de oficina:** Se contactó con empresas dedicadas a la venta y montaje de oficinas para obtener un precio aproximado del coste que supondría.
 - o Mesas, sillas, cajoneras, estanterías, estores, archivadores y material de oficina: coste de 3.246,59 € (empresa ORSAL).
- **Instalaciones:** Hace referencia al conjunto de componentes técnicos que quedarán definitivos en el local.

En este caso incluiría la instalación eléctrica: suministro e instalación de cableado de voz/datos y corriente, instalación de un rack informático, instalación de protección eléctrica en cuadro eléctrico para enchufes de línea informática, switch, puestos de trabajo, regletas, toma keystone, etc. Coste de 1.149,00 € (empresa EUROMAT).

Destaca, en este caso, la no inversión en equipos electrónicos, y por ende, la no amortización, esto se debe a que el modelo de negocio planteado consistiría en un renting de ordenadores, teclado, ratón e impresora/escáner, de esta forma, si se estropean los dispositivos o quedan descatalogados, podrían ser reemplazados cuanto antes. El renting de este tipo de aparatos electrónicos suma la cantidad de 44,60€ al mes por equipo.

Otro gasto por tener en cuenta a la hora de iniciar un negocio son los costos asociados a la contratación de los empleados. Como anteriormente se ha expuesto, el equipo de trabajo consistirá en los primeros años de un gerente, un administrador y dos socios a jornada completa (departamento de marketing y ventas y del departamento de logística y operaciones).

Tabla 6: Coste de personal en el año 1.

COSTE DE PERSONAL	
Director General	26.400,00 €
Administrador	24.000,00 €
Marketing manager	20.400,00 €
Gerente de operaciones	20.400,00 €
Seguridad Social	27.360,00 €
Total gasto de personal	118.560,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Durante el primer año de funcionamiento, se va a destinar un total de **118.560,00 €** en personal. Los salarios incluyen el 4,70% de cotización de la Seguridad Social a cargo del trabajador y el 23,60% a cargo de la empresa, tal como se estipula en la base de la Seguridad Social del Gobierno de España. (Ministerio de inclusión, seguridad social y migraciones, 2023)

Por su parte, se deben de tener en cuenta otros tipos de gastos adicionales que son prioritarios para el inicio de cualquier proyecto, se trata de los gastos generales.

Para este primer período, se han calculado los gastos correspondientes a:

- Publicidad de la marca y producto. El coste destinado fluctuará en función de la época del año, siendo mayor el coste en aquellos periodos de festividad. Gasto total: 4.600 € el primer año.
- Alquiler de oficina, siendo un total de 8.400 € al año >> 700 €/mes durante dos años. El precio incluye luz, agua y acceso y uso de los espacios comunes. Estos datos han sido facilitados por el Biohub Valencia, un recinto de coworking y alquiler de oficinas situado en el Puerto de Valencia.
- Costes de consultora (I+D+i). Suma un total 5.500 € >> 458 € mensuales. Estos valores están destinados a la mejora e innovación de la cartera de productos, de este modo, teniendo un mayor catálogo de productos podremos llegar a más segmentos poblacionales.
- Empresa de distribución (ANGED), gasto de 450€/mes a partir del cuarto mes de funcionamiento de la empresa. Esto se debe a que los primeros meses son de asentamiento, organización, contacto y preparación de productos.
- Equipos informáticos. Se contempla el renting de ordenadores, teclados, ratones y de una impresora con escáner. Todo ello tiene un precio de aproximadamente 44,60 € al mes por equipo, lo que suma una cuantía de 223 € mensuales.
- Se destinará 33,33 € mensuales al pago de un seguro de responsabilidad civil y 40 €/mes por internet y fibra y un teléfono fijo.

Tabla 7: Gastos generales en el año 1.

GASTOS GENERALES	
Publicidad	4.600,00 €
Material de oficina	145,00 €
Alquiler	8.400,00 €
Telefonía móvil e internet	480,00 €
Seguros	400,00 €
Equipos informáticos	2.676,00 €
Prevención de riesgos y medicina de la salud	450,00 €
Consultora (I+D+i)	5.500,00 €
Distribución	4.050,00 €
Otros gastos	1.200,00 €
TOTAL G.G.	27.901,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Con todos los datos presentados de gastos iniciales en: inmovilizado (9.513,18 €), gastos de personal (118.560 €) y gastos generales (27.901 €), se estima un total de 157.000 € para que la empresa pueda iniciar la actividad. Este importe se solicitará a una entidad bancaria en concepto de préstamo.

Se puede ver la variación de los gastos generales durante el periodo de cinco años de actividad de la empresa en el anexo 8.

6.2 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El balance de pérdidas y ganancias sirve para conocer el estado de la compañía al cierre del año, esto es, qué beneficios y qué pérdidas se han obtenido. Para calcularlo se va a tener en cuenta las compras y gastos y las ventas e ingresos. Tanto los ingresos como los gastos han de introducirse sin tener en cuenta el IVA.

6.2.1. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

Para determinar los ingresos potenciales de la empresa se va a realizar un estudio de las ventas con vistas a 39 semanas del primer año de actividad.

Para el cálculo de producción de unidades de producto se ha tenido en cuenta los comercios destinados a alimentación, restauración y el sector hotelero en la Comunidad Valenciana, facilitados por el Mapa del Comercio de Proximidad de la Generalitat Valenciana, además, se ha incluido una aproximación del número de bodas y comuniones al año en la misma Comunidad. De un total de 24.752 establecimientos, se ha estimado un acercamiento del 11% durante el año 1, es decir, se estima vender el producto a 2.636 establecimientos, lo que haría un total de producción de 826.651 Tulivas el primer año, de los cuales un 80% se destinará al sector HORECA y un 20% a comercios de alimentación.

Debido a que la empresa tiene como objetivo la venta del producto a diferentes sectores alimentarios, el tamaño y precio del pack variará, quedando de esta manera un pack para el canal HORECA, cuyo contenido será de 65 Tulivas (1.134,25g) con un precio de 24,95 €/pack y un envase para tiendas físicas con capacidad para 10 Tulivas (174,5g) y con un coste de 4,15 €/pack. Véase *tabla 8*.

Para hacer el cálculo lo más aproximado posible, se ha tenido en cuenta las posibles averías, días de limpieza de la maquinaria, lotes defectuosos o cualquier retraso con la producción, por lo que, se estima que las ventas sean en torno a un 80% sobre la capacidad productiva.

Tabla 8: Venta de Tulivas durante el año 1.

	VENTAS AÑO 1	
	TIENDAS FÍSICAS	CANAL HORECA
N.º unidades a vender	165.330	661.321
Pérdida prevista por merma, defecto u otras causas (10%)	16.533,02	66.132,08
N.º unidades facturables	148.797,19	595.188,75
Precio pack (€)	4,15 €	24,95 €
Facturación prevista (€)	61.750,83 €	228.460,91 €

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha mencionado anteriormente, las ventas se van a repartir en un 20% destinado a tiendas físicas (supermercados, tiendas especializadas, etc.) y en un 80% destinado a la venta en el canal HORECA, siendo así las ventas a cierre del primer ejercicio de 290.211,75 €, sin contar los costes de producción.

Tabla 9: Distribución de beneficios del año 1 sin costes de producción.

INGRESOS FINALES AÑO 1		
COMPRADOR	% VENTAS	FACTURACIÓN PREVISTA
Canal HORECA	80%	228.460,91 €
Tiendas físicas (supermercados, comercios especializados, etc.)	20%	61.750,83 €
TOTAL	100%	290.211,75 €

Fuente: Elaboración propia.

Se ha estudiado la evolución de las ventas a lo largo de los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa. Para ello, se ha sugerido que las ventas aumentasen gradualmente, llegando a aumentar las ventas en un 58% en el año 2 respecto al año 1. Este efecto se puede observar en *Tabla 10*.

Tabla 10: Porcentaje de crecimiento vs año anterior.

AÑO	FACTURACIÓN PREVISTA	cmto % vs año anterior
1	290.211,75 €	-
2	459.548,60 €	58%
3	493.241,69 €	7%
4	718.976,20 €	46%
5	807.851,24 €	12%

Fuente: Elaboración propia.

Para los siguientes cuatro años de actividad, se ha estimado un incremento de las ventas que varían de la forma que se muestra en la *Gráfica 1*.

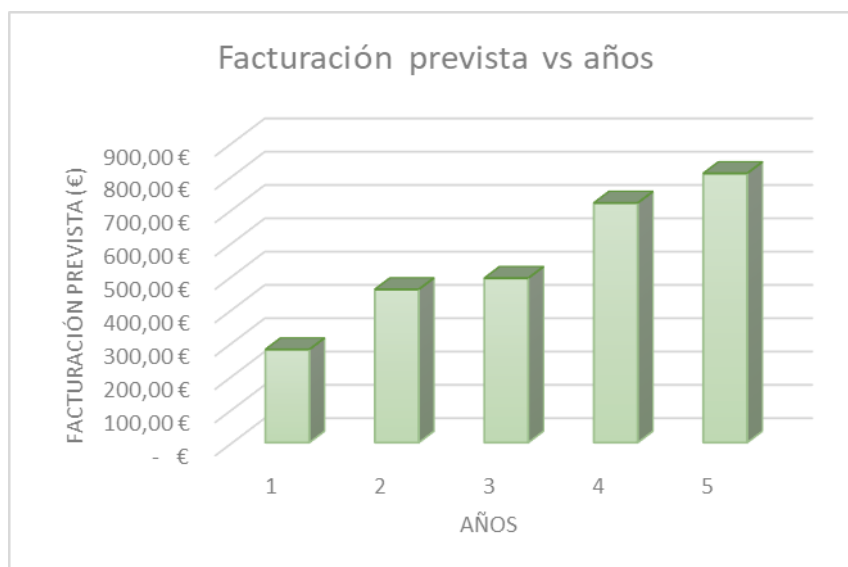


Ilustración 23: Evolución de las ventas durante los 5 primeros años de actividad.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. ESTIMACIÓN DE GASTOS

A continuación, se exponen en la siguiente tabla los gastos de producción para la obtención del producto final. Además de los gastos generales de la empresa y los gastos de personal, es de utilidad conocer el coste relacionado a la adquisición de material primas (véase *Tabla 11*) y el coste de producción de las Tulivas.

Para una primera estimación de gastos, se ha calculado por una parte cuanto sería el total de materia prima necesaria para la producción de 826.651 Tulivas del año 1. Para ello, se ha multiplicado los kilos necesarios para fabricar 1 Tuliva por el total de Tulivas al año.

Tabla 11: Coste de las materias primas por unidad de producto.

COSTE DE MATERIA PRIMA/ 100 UNIDADES	
Harina semilla aceituna	2,40 €/100 uds
Azúcar	0,40 €/100 uds
Aceite de girasol	0,20 €/100 uds
Agave	1,26 €/100 uds
Maizena	0,42 €/100 uds
Huevo	0,10 €/100 uds
Packaging HORECA (1.134,25g)	1,38 €/100 uds
Packaging Tiendas físicas (174,5g)	7 €/100 uds
Etiquetas	15 €/100 uds

Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente, se ha estimado el gasto que supondría la elaboración de una unidad de Tuliva en la fábrica externalizada, con ello, se ha multiplicado el coste de producción por el total de unidades a fabricar al año.

Tabla 12: Coste de externalización de la producción, año 1.

COSTE PRODUC 1 TULIVA	TOTAL TULIVAS AÑO 1	EXTERNALIZACIÓN (€)
0,26 €	826.651,04 €	111.598 €

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se ha sugerido tres posibles resultados, en los cuales se altera el precio de venta de los productos y, por lo tanto, los beneficios de la empresa.

Hay que destacar que, las ventas por mes ha sido el resultado de multiplicar el precio de venta del pack para cada caso (HORECA y tiendas físicas) por las unidades previstas de venta, dividido todo ello por las unidades de cada pack (10 unidades en tiendas de alimentación y 65 unidades para canal HORECA).

Tabla 13: Análisis de escenarios supuestos en el plan de negocio.

SITUACIÓN FAVORABLE (Optimista)			
Tipo de envase	Precio (€) /pack	Unidades vendidas/mes	Ventas mensuales/pack
HORECA (1.134,25g)	27,10 €	66.132	27.571,99 €
Tiendas físicas (174,5g)	6,30 €	16.533	10.415,80 €
TOTAL		82.665	37.987,79 €

SITUACIÓN MÁS PROBABLE (Realista)			
Tipo de envase	Precio (€) /pack	Unidades vendidas/mes	Ventas mensuales/pack
HORECA (1.134,25g)	24,95 €	66.132	25.384,55 €
Tiendas físicas (174,5g)	4,15 €	16.533	6.861,20 €
TOTAL		82.665	32.245,75 €

SITUACIÓN DESFAVORABLE (Pesimista)			
Tipo de envase	Precio (€) /pack	Unidades vendidas/mes	Ventas mensuales/pack
HORECA (1.134,25g)	22,80 €	66.132	23.197,10 €
Tiendas físicas (174,5g)	2,15 €	16.533	3.554,60 €
TOTAL		82.665	26.751,70 €

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de reducir el riesgo y prepararse para posibles contratiempos, el estudio se colocará en la posición menos ventajosa posible para determinar la viabilidad de esta empresa. En la siguiente tabla se representan los ingresos que supone la venta de cada pack de Tulivas tras restarle el coste de su producción.

Tabla 14: Beneficio obtenido por pack.

BENEFICIO POR UNIDAD DE PRODUCTO			
Tipo de envase	Precio (€) /pack	Coste producción/unidad	Beneficio/unidad
HORECA (1.134,25g)	22,8	0,26 €	22,54 €
Tiendas físicas (174,5g)	2,15	0,26 €	1,89 €

Fuente: Elaboración propia.

El proceso utilizado para determinar el costo de producción y el costo de venta se describe en detalle en el anexo 8.

6.2.3. ESTIMACIÓN DEL BENEFICIO NETO DE LA EMPRESA

El beneficio neto refleja el resultado financiero final de la empresa durante un período contable, generalmente de un año. En él se muestra la cantidad de dinero que la empresa ha obtenido tras deducir los gastos, intereses e impuestos.

El beneficio neto evidencia cómo de rentable es la empresa y muestra cuánto dinero ha ganado después de cubrir todos los costos y obligaciones.

Tabla 15: Cuenta de PyG a 5 años vista.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cifra neta negocios	290.211,75 €	459.548,60 €	493.241,69 €	718.976,20 €	807.851,24 €
Variación de existencias	- €	- €	- €	- €	- €
Consumos explotación	- 55.113,46 €	- 85.246,57 €	- 86.548,73 €	- 118.942,05 €	- 133.644,87 €
Trabajos realizados por terceros	- 111.597,89 €	- 239.693,13 €	- 250.792,14 €	- 283.185,45 €	- 318.190,95 €
Otros ingresos de explotación	- €	- €	- €	- €	- €
Margen Bruto	123.500,39 €	134.608,89 €	155.900,82 €	316.848,70 €	356.015,42 €
Trabajo realizados por la empresa para su activo	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos personal	- 118.560,00 €	- 118.560,00 €	- 123.302,40 €	- 123.302,40 €	- 123.302,40 €
Otros gastos explotación	- 27.901,00 €	- 29.886,56 €	- 32.541,01 €	- 32.541,01 €	- 32.541,01 €
Otros resultados	- €	- €	- €	- €	- €
EBITDA	- 22.960,61 €	- 13.837,67 €	57,41 €	161.005,29 €	200.172,02 €
Amortizaciones	- €	- €	- €	- €	- €
Rdo antes de intereses e impuestos	- 22.960,61 €	- 13.837,67 €	57,41 €	161.005,29 €	200.172,02 €
Rdo antes de impuestos	- 54.360,61 €	- 45.865,67 €	- 31.970,59 €	128.977,29 €	168.144,02 €
Beneficio Antes de Impuestos	- 54.360,61 €	- 45.865,67 €	- 31.970,59 €	128.977,29 €	168.144,02 €
<i>Impto sociedades</i>				- 32.244,32 €	- 42.036,00 €
Beneficio Después de Impuestos	- 54.360,61 €	- 45.865,67 €	- 31.970,59 €	96.732,97 €	126.108,01 €

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que la empresa no tiene amortizaciones durante los cinco primeros años, esto se debe a que la producción la realiza una fábrica externa, por lo que no hay maquinaria ni alquiler de naves. Además, se debe también a que los equipos informáticos se obtienen mediante renting por una empresa externa, la cual se encarga de renovar los dispositivos como ordenadores, pantallas, impresora, etc. a los 4 años.

Debido a esto, el Resultado Antes de Intereses e Impuestos (EBIT), da como resultado el mismo valor que el EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*). El EBITDA es un indicador que se utiliza para evaluar la rentabilidad operativa de la empresa. En el caso de *Cruixents*,

el valor es negativo durante los dos primeros años de actividad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que este resultado no refleja todos los aspectos financieros y, por lo tanto, no se debe considerar como el único indicador de rentabilidad financiera.

Por otra parte, el BAI y el BDI son dos indicadores financieros utilizados para evaluar el rendimiento de la empresa. El BAI (Beneficio Antes de Impuestos) representa la ganancia generada antes de deducir los impuestos sobre las ganancias.

Por otra parte, el BDI (Beneficio Después de Impuestos) es el beneficio neto después de deducir todos los impuestos aplicables sobre las ganancias de la empresa, el valor del impuesto en España en el 2023 es del 25%. En este caso, se comienza a pagar este impuesto desde el año 4, cuando el resultado del ejercicio comienza a ser positivo.

Finalmente, es común observar en diferentes startups que están comenzando a emerger como los primeros dos o tres años del inicio de la actividad son negativos. Esto se debe a que las ganancias no son suficientes como para cubrir los costes de las inversiones realizadas y de los gastos generales. Pero como demuestra la tabla anterior, los ingresos positivos comienzan a apreciarse a partir del tercer año, alcanzando así en el quinto año unas ganancias de 126.108,01 €.

6.3 RENTABILIDAD Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

Tras la obtención del flujo de caja para los primeros cinco años de actividad de la empresa, se puede calcular los dos indicadores utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, el VAN y el TIR.

El VAN (Valor Actual Neto) es una medida financiera la cual determina la rentabilidad de un proyecto. Se pueden dar tres escenarios:

- VAN < 0: Significa Que el proyecto puede generar pérdidas
- VAN = 0: Muestra que los flujos de efectivo de la empresa son suficientes para cubrir la inversión inicial, es decir, el proyecto no genera ninguna ganancia o pérdida adicional.
- VAN > 0: El proyecto se considera rentable, cuanto mayor sea el índice, mayor rentabilidad se espera.

Por otro lado, el TIR (Tasa Interna de Retorno) es un indicador de rentabilidad y muestra el rendimiento efectivo de una inversión. Su cálculo implica encontrar la tasa de descuento que hace que el VAN=0. Si la TIR es mayor que la tasas de descuento utilizada para calcular en VAN, el proyecto se considera rentable. (Vivas, 2023)

Los valores que se han obtenido para la puesta en marcha de la empresa Cruixents son un VAN de 57.400,47 € con un TIR del 20,75%, por lo tanto, se puede concluir que la empresa es viable y que realmente existe una buena oportunidad de negocio.

7. CONCLUSIONES

El plan de empresa presentado tiene como fin determinar si el proyecto *Cruixents* es o no viable. Tras haberlo desarrollado, se puede afirmar que los objetivos planteados se han cumplido con éxito.

En los últimos años se ha observado una mayor implicación de las industrias agroalimentarias hacia nuevos productos y espacios de consumo, influenciados mayoritariamente por los consumidores. Estos exigen alimentos innovadores, saludables, sostenibles, seguros y a un precio asequible.

Tuliva es el primer producto de la empresa *Cruixents* elaborado a partir del subproducto de la industria olivera, el hueso de aceituna. Su uso va destinado principalmente al sector HORECA sin embargo, se ofrece a su vez la venta de este producto en supermercados y tiendas especializadas. De este modo cualquier persona podrá acompañar sus platos tanto dulces como salados con una galleta de sabor exótico que, además, aporta un toque elegante. Uno de los objetivos principales de la elaboración del producto es dar a conocer que el hueso de la aceituna puede también tener un uso para consumo humano.

Por otra parte, a través de este plan se pretende dar a conocer las posibilidades existentes de desarrollo de nuevos productos innovadores.

Las inversiones realizadas son recuperables y de concretarse los valores de venta previstos, a partir del año 4 de actividad se comenzará a tener beneficios. Dado que el beneficio después de impuestos durante los tres primeros años no es positivo, se planteará lanzar una primera ronda de financiación para reestructurar algunas deudas del pasivo. Un porcentaje de dicha financiación se destinará a I+D+i.

La rentabilidad financiera positiva se alcanza a partir del año 4, donde de cada 100€ de patrimonio neto, la empresa consigue un beneficio neto de 5 € en el año 4 y 17 € en el año 5.

Dado el resultado final del análisis económico-financiero, se determina que la idea de negocio es viable y rentable, contando con un VAN de 57.400,47 € y una TIR del 20,75%.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AECOC, (s.f.). *La alimentación no tiene desperdicio*. < <https://www.aecoc.es/actividad/prevencion-del-desperdicio-alimentario/proyecto-alimentacion-sin-desperdicio/>> [Consulta: 14 de enero de 2023]
- ANCÍN, J. M. (2018). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, (s.f.). "Planificación estratégica de marketing" en *Universidad de Jaén*, tema 3, p.1-15.
- BEST, R. (2007). *Marketing estratégico, 4a edición*. Madrid: Pearson Education, S.A.
- CASTILLO, A. (2014). *Estudios de mercado*. Santiago de los Caballeros: Monografías S.A. < Estudios de mercado (monografias.com)> [Consulta: 26 de abril de 2023]
- CERANTOLA, A., ORTIZ PINILLA, M.T. (2018). *La economía circular en el sector agroalimentario*. Zaragoza: ADICAE, Asociación de Usuarios de Cajas, Bancos y Seguros.
- Economipedia*. <<https://economipedia.com/>> [Consulta: 23 de mayo de 2023]
- España. Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008 sobre los residuos y por la que se derogan determinadas Directivas. *DOUE*, 22 de noviembre de 2008, núm. 312, p. 3-30.
- España. Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular. *BOE*, 09 de abril de 2022, núm 85, p, 4-17.
- FUNDACIÓN ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE (2007-2013). *Unidad 4: Análisis económico financiero*. Unión Europea, Fondo Social Europeo dentro del Programa Operativo Lucha contra la Discriminación.
- GLADYS, R. (2019). *Segmentación de mercados y posicionamiento: elementos claves para el éxito de una estrategia de Marketing*. Puno: Universidad Peruana Unión.
- INSTITUTO SUPERIOR DE ALTA FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN EMPRESARIAL, (s.f.). *Unidad II: Introducción al emprendimiento empresarial*. <cfape.com/cursosID.php?cod_publicacion=25> [Consulta: 06 de abril de 2023]
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos de marketing, 8va edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación México S.A de C.V.
- MAPA DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD. *Comercios Comunitat Valenciana*. <<https://www.comercioscomunitatvalenciana.com/>> [Consulta: 31 de mayo de 2023]
- MENDOZA, D., LÓPEZ, D. Y SALAS, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (2016-2022). *Plan estatal marco de gestión de residuos (PEMAR)*. Madrid: Secretaría de estado de medio ambiente.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, (2023). *Aceite de oliva y aceituna de mesa*. < Aceite de oliva (mapa.gob.es)> [Consulta: 04 de abril de 2023]

- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN, (2023). *Informe mensual de la situación de mercado del sector del aceite de oliva y la aceituna de mesa*. Secretaría general de agricultura y alimentación.
- MINISTERIO DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL Y MIGRACIONES. *Recaudación de trabajadores, bases y tipos de cotización, 2023*. <<https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/36537#36538>> [Consulta: 03 de abril de 2023]
- MONFERRER, D. (2013). *Fundamentos de marketing, 1a edición*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I.
- MORENO, F. (2022). *¿Qué es la segmentación del público objetivo y qué beneficios tiene para las marcas?* en IEBS Digital School. <Qué es la segmentación del público objetivo y qué beneficios tiene (iebschool.com)> [Consulta: 17 de enero de 2023]
- NACIONES UNIDAS. (2023). *Situación y perspectivas de la economía mundial. Resumen ejecutivo*. Obtenido de <DESA | United Nations>
- PATEL, P. (2020). "The time is now for edible packaging" en *American Chemical Society*, vol. 98, issue 4.
- PÉREZ, Á., SEGUNDO, J. (2018). *El análisis económico y financiero que has de realizar en el inicio de un proyecto*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- PINO DEL GARCÍA, Á. (2001). "Tendencias tecnológicas en el sector agroalimentario." en *Economía Industrial*, nº 342, p. 39-46.
- RODRÍGUEZ, G., LAMA, A., RODRÍGUEZ, R., JIMÉNEZ, A., GUILLÉN R., & FERNÁNDEZ, J. (2007). *Olive stone an attractive source of bioactive and valuable compounds*. Sevilla: El Sevier.
- SANTESMASES MESTRE, M., SÁNCHEZ GUZMÁN, A., & VALDERREY VILLAR, F. (2014). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- VILAR, J. (2021). *El hueso de aceituna producido por campaña generaría energía eléctrica sostenible, suficiente para abastecer el sector primario español durante un trimestre*. Obtenido de Juan Vilar, consultores estratégicos: <https://www.juanvilar.com/el-hueso-de-aceituna-producido-por-campana-generaria-energia-electrica-sostenible-suficiente-para-abastecer-el-sector-primario-espanol-durante-un-trimestre/>
- VIVAS, L. (2023). *VAN y TIR | Guía informativa acerca las particularidades, funciones, similitudes y diferencias entre el Valor Actual Neto (VAN) VS la Tasa de Retorno Interna (TIR)*. MiTRADE. <VAN y TIR | Guía informativa acerca las particularidades, funciones, similitudes y diferencias entre el Valor Actual Neto (VAN) VS la Tasa de Retorno Interna (TIR) (mitrade.com)>

ANEXOS

ANEXO 1. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Tuliva puede contribuir significativamente a varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) establecidos por la ONU:

Tabla 16: Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero				X
ODS 3. Salud y bienestar	X			
ODS 4. Educación de calidad				X
ODS 5. Igualdad de género				X
ODS 6. Agua limpia y saneamiento				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico				X
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.	X			
ODS 10. Reducción de las desigualdades				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles				X
ODS 12. Producción y consumo responsables	X			
ODS 13. Acción por el clima				X
ODS 14. Vida submarina				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos				X

Fuente: Elaboración propia.

ODS 3: Salud y bienestar

La empresa *Cruixents* está comprometida con la elaboración de productos saludables, sostenibles y deliciosos. La harina de semilla de aceituna es rica en omega 3 y omega 9. Contiene un alto porcentaje de fibra dietética y de proteínas. Además, la transparencia y calidad de la marca, son factores clave para garantizar los mejores resultados.

ODS 9: Industria, innovación e infraestructura

El desarrollo de un nuevo producto elaborado a partir de un subproducto de la industria olivera, promueve la innovación e investigación de nuevos ingredientes y formas de emplatado. De este modo se fomenta el conocimiento y desarrollo emprendedor español.

ODS 12: Producción y consumo responsables

La empresa se compromete con la búsqueda de materias primas de economía circular y materiales reciclables para su envasado.

Tuliva está elaborada a partir de harina de semilla de aceituna, un subproducto de la industria agroalimentaria que normalmente se destina a biomasa. Con este objetivo, se fomenta el uso responsable del hueso de la aceituna proporcionándole una nueva vida como ingrediente alimentario.

ANEXO 2. MODEL CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta muy utilizada por las empresas que ayuda a definir el modelo de negocio y presentarlo visualmente en un solo lienzo, de manera que sea sencillo de entender para todos los miembros del equipo.

El *Model Canvas* se conforma de una matriz con 9 apartados que se describen a continuación:

- **Socios clave:** Se establecen y describen los intermediarios y proveedores que serán claves para poder llevar a cabo la actividad de la empresa.
- **Actividades clave:** Se detallan las actividades o pasos que se deben seguir para que el modelo de negocio se desarrolle con éxito.
- **Propuesta de valor:** Se describe el producto que ofrece la empresa, que agregan valor a un nicho de mercado en particular.
- **Relación con los clientes:** Se analizan los diversos tipos de conexiones que establece la empresa con el nicho de mercado establecido.
- **Segmento de clientes:** Establece quiénes son los clientes más importantes y a qué público objetivo va dirigido el producto.
- **Recursos clave:** Se analiza y describe los recursos necesarios para que el modelo de negocio propuesto funcione.
- **Canales:** Se enumera la manera en el que la propuesta de valor alcanzará el mercado objetivo.
- **Estructuras de costes:** Se describe cual es la inversión necesaria para poner en marcha el negocio y se determinan los costos fijos y variables.
- **Fuentes de ingresos:** Se especifican las fuentes de ingresos y cómo se generarán.

Tabla 17: Model Canvas de Tuliva.

MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<p>Empresa panificadora que se encarga de la cocción de Tuliva.</p> <p>Empresa que proporciona el envase.</p> <p>HORECA.</p> <p>Empresa de transportes, distribuidora del producto final.</p> <p>Patrocinadores.</p> <p>Proveedores de materia prima.</p>	<p>I+D+i</p> <p>Externalización de la producción.</p> <p>Distribución del producto.</p> <p>Desarrollo de una marca nacional.</p> <p>Comunicación por redes sociales.</p>	<p>SOSTENIBILIDAD: empleo de un subproducto de proximidad, km0.</p> <p>NOVEDAD: sabor nuevo, color diferente. Alternativa a las galletas de helado convencionales.</p> <p>NUTRITIVO: propiedades nutricionales de la harina de hueso de aceituna.</p> <p>SIN ALÉRGENOS: sin gluten, sin lactosa.</p>	<p>Página web.</p> <p>Redes sociales.</p> <p>Charlas, conferencias, visitas a empresas y centros educativos.</p>	<p>Clientes que demandan más concienciación medioambiental y alternativas vegetarianas.</p> <p>Compradores que siguen una dieta saludable, o que desean mejorar su alimentación.</p> <p>Grupos de riesgo como intolerantes y celíacos.</p>
RECURSOS CLAVE			CANALES	
<p>Distribución y logística.</p> <p>Redes sociales</p>			<p>Canal HORECA.</p> <p>Empresas de distribución.</p> <p>Supermercados locales.</p>	
ESTRUCTURA DE COSTE		<p>MARCA: producto representativo de nuestro país de origen.</p>	FUENTE DE INGRESOS	
<p>Alquiler de un almacén para el posterior transporte de Tuliva.</p> <p>Costes de socios y de distribución.</p> <p>Externalización de la producción.</p>			<p>Obtención de ingresos a través de la venta del producto.</p> <p>Precios estables para el segmento de clientes, en función de la demanda.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. ETIQUETA NUTRICIONAL DE TULIVA

Oblea en forma de pétalo

INGREDIENTES: Clara de huevo, harina de semilla de aceituna (14%), maicena, aceite de girasol, azúcar, sirope de agave y esencia de vainilla. Contiene huevo.

MODO DE CONSERVACIÓN: Mantener en un lugar fresco y seco. Una vez abierto el envase conservar un máximo de 4 días.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

	Por 100 gramos	Por Tuliva (27 gramos)
Valor energético	367,7 kcal / 1515,4 kJ	97,9 kcal / 407,3 kJ
Grasas	17,6 g	4,8 g
de las cuales:		
Saturadas	1,6 g	0,4 g
Hidratos de carbono	37,2 g	10 g
de los cuales:		
Azúcares	23,3 g	6,3 g
Fibra	4,7 g	1,3 g
Proteínas	7,8 g	2,1 g
Sal	0,6 g	0,17 g

Fabricado y envasado por:
Universitat Politècnica de València
Camino de Vera, s/n
46022, Valencia, España.

Atención al cliente
tuliva.seed@gmail.com
633923055

Lote/Consumir preferentemente antes del fin de:
LOT: 86013 12:05
EXP: 26/12/20

Peso neto:
174,5g
(10 unidades)

SIN GLUTEN SIN LACTOSA

40181 700982

Ilustración 24: Etiquetado de Tuliva.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4. ALMAZARAS. BALANCE DE CAMPAÑA

En la siguiente tabla, emitida por el Sistema de Información de los Mercados Oleícolas (SIMO) se observa el balance de la campaña 2022/2023 relativa al mes de marzo, concretamente el número de almazaras por Comunidad Autónoma, entradas, salidas y existencias finales del producto de la oliva.

La tabla está extraída del informe mensual del MAPA, que pone a disposición los datos consolidados del mercado olivarero (aceite de oliva, aceite de orujo y aceitunas de mesa) relativas al mes anterior al que se hace la publicación de este.

Fecha de emisión de datos: 24/04/2023

El SIMO es una base de información gestionado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (MAPA) a través de la Agencia de Información y Control Alimentarios (AICA), la cual contiene el censo nacional del total de instalaciones y operadores oleícolas.

06_ALMAZARAS_BALANCE DE CAMPAÑA

COMUNIDAD AUTÓNOMA	PROVINCIA	ALMAZARAS			EXISTENCIAS A 1 DE OCTUBRE	ENTRADAS		SALIDAS TOTALES	EXISTENCIAS FINALES
		*Nº TOTAL	**Nº DATOS	**DATOS (-%)		PRODUCCIÓN	OTRAS E.		
ANDALUCÍA	ALMERÍA	30	27	90%	621,6	10.735,0	0,0	7.761,3	3.595,3
	CÁDIZ	17	16	94%	846,4	6.745,4	0,0	3.157,7	4.434,1
	CÓRDOBA	193	188	97%	41.505,0	142.034,5	6.577,6	103.304,8	86.812,3
	GRANADA	109	103	94%	22.210,3	56.229,3	433,4	41.702,8	37.170,2
	HUELVA	21	20	95%	1.043,8	7.451,4	50,2	5.637,2	2.908,2
	JAÉN	331	323	98%	100.978,7	179.041,3	11.096,3	157.407,5	133.708,8
	MÁLAGA	77	75	97%	9.100,8	30.166,3	25,5	24.155,0	15.137,6
	SEVILLA	89	84	94%	14.012,2	77.496,0	2.622,4	55.655,2	38.475,4
TOTAL:	867	836	96%	190.318,8	509.899,2	20.805,4	398.781,5	322.241,9	
ARAGÓN	HUESCA	29	29	100%	110,5	1.266,6	0,0	1.183,3	193,8
	TERUEL	30	29	97%	1.360,8	1.866,7	0,0	1.858,3	1.369,2
	ZARAGOZA	43	42	98%	498,6	2.888,7	0,0	2.471,5	915,8
	TOTAL:	102	100	98%	1.969,9	6.022,0	0,0	5.513,1	2.478,8
BALEARES	BALEARES	18	17	94%	64,7	564,1	0,0	434,4	194,4
	TOTAL:	18	17	94%	64,7	564,1	0,0	434,4	194,4
COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE	41	40	98%	498,7	5.840,5	0,0	3.765,0	2.574,2
	CASTELLÓN	48	45	94%	438,5	918,4	0,0	1.147,3	209,6
	VALENCIA	53	50	94%	398,4	2.041,6	0,0	1.867,0	573,0
	TOTAL:	142	135	95%	1.335,6	8.800,5	0,0	6.779,3	3.356,8
CASTILLA-LA MANCHA	ALBACETE	40	39	98%	1.654,7	8.390,5	0,0	5.586,8	4.458,4
	CIUDAD REAL	78	77	99%	7.614,0	36.068,7	2.238,5	20.719,3	25.201,9
	CUENCA	27	27	100%	889,4	2.438,2	0,0	1.534,2	1.793,4
	GUADALAJARA	7	6	86%	303,2	736,4	0,0	440,4	599,2
	TOLEDO	110	110	100%	4.854,6	18.637,3	1,6	9.787,0	13.706,5
TOTAL:	262	259	99%	15.315,9	66.271,1	2.240,1	38.067,7	45.759,4	
CASTILLA Y LEÓN	ÁVILA	11	11	100%	50,0	244,9	0,0	230,4	64,5
	SALAMANCA	5	5	100%	12,0	112,3	0,0	109,6	14,7
	OTRAS	4	4	100%	74,2	292,5	0,0	170,9	195,8
	TOTAL:	20	20	100%	136,2	649,7	0,0	510,9	275,0
CATALUÑA	BARCELONA	13	13	100%	44,5	558,0	0,0	561,5	41,0
	GIRONA	13	12	92%	17,0	539,5	0,0	451,9	104,6
	LLEIDA	54	54	100%	345,3	6.247,3	23,9	4.629,2	1.987,3
	TARRAGONA	99	92	93%	566,2	7.716,9	125,8	6.312,3	2.096,6
	TOTAL:	179	171	96%	973,0	15.061,7	149,7	11.954,9	4.229,5
EXTREMADURA	BADAJOS	87	87	100%	3.602,3	32.540,0	513,6	23.687,3	12.968,6
	CACERES	48	48	100%	1.005,4	3.586,5	0,0	3.467,6	1.124,3
	TOTAL:	135	135	100%	4.607,7	36.126,5	513,6	27.154,9	14.092,9
GALICIA	TODAS	3	3	100%	3,0	5,7	0,0	5,6	3,1
	TOTAL:	3	3	100%	3,0	5,7	0,0	5,6	3,1
LA RIOJA	LA RIOJA	23	22	96%	437,8	2.203,5	2,5	1.257,5	1.386,3
	TOTAL:	23	22	96%	437,8	2.203,5	2,5	1.257,5	1.386,3
MADRID	MADRID	21	21	100%	266,6	2.048,1	0,0	1.182,2	1.132,5
	TOTAL:	21	21	100%	266,6	2.048,1	0,0	1.182,2	1.132,5
MURCIA	MURCIA	47	43	91%	917,6	7.826,5	0,0	5.915,0	2.829,1
	TOTAL:	47	43	91%	917,6	7.826,5	0,0	5.915,0	2.829,1
NAVARRA	NAVARRA	19	19	100%	430,6	5.044,4	0,0	3.996,2	1.478,8
	TOTAL:	19	19	100%	430,6	5.044,4	0,0	3.996,2	1.478,8
PAÍS VASCO	TODAS	4	4	100%	0,0	63,7	0,0	57,9	5,8
	TOTAL:	4	4	100%	0,0	63,7	0,0	57,9	5,8
TOTAL NACIONAL		1.842	1.785	97%	216.777,4	660.586,7	23.711,3	501.611,1	399.464,3

* Número de Almazaras Existentes en la Campaña

** Número de Almazaras que han Declarado en la Campaña para el Mes Indicado

Datos Expresados en Toneladas

Fuente: SIMO

Ilustración 25: Balance de campaña marzo 2023. Almazaras.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 5. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Tabla 18: Ficha técnica de Tuliva.

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	
Nombre del producto	Tuliva
Composición	Composición y formulación en base a 1 Tuliva: <ul style="list-style-type: none"> - 4 gramos de harina de aceituna - 4 g de maicena - 4 g de azúcar - 4 g de aceite de girasol - 6 g de clara - 3 g de sirope de agave - 2 g de esencia de vainilla
Vida útil	18 meses bajo las condiciones de almacenamiento sugeridas
Almacenamiento	En un lugar seco y fresco
Conservación	En un lugar fresco y seco
Alérgenos	Huevo
Uso	Producto listo para consumir solo o con el alimento con el que el cliente quiera acompañar la Tuliva.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 6. COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LA HARINA DE SEMILLA DE ACEITUNA

Tabla 19: Perfil nutricional de la harina de semilla de aceituna.

COMPOSICIÓN	
Valor energético	2.890 - 3.240 kcal/kg
Grasas	8 - 14 %
AG Monoinsaturados (w9)	6 - 10 %
AG Poliinsaturados (w3 y w9)	2,3 - 3,3 %
AG Saturados	1,2 - 1,9 %
Humedad	6 - 9 %
Fibra dietética	53 - 61 %
Hidratos de carbono	2 - 3 %
Proteínas	20 - 25 %
Ácido Maslínico	260 mg/kg
Ácido Oleanólico	130 mg/kg
Escualeno	70 mg/kg

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7. DIAGRAMA DE FLUJO. FABRICACIÓN DE LA HARINA DE SEMILLA DE ACEITUNA

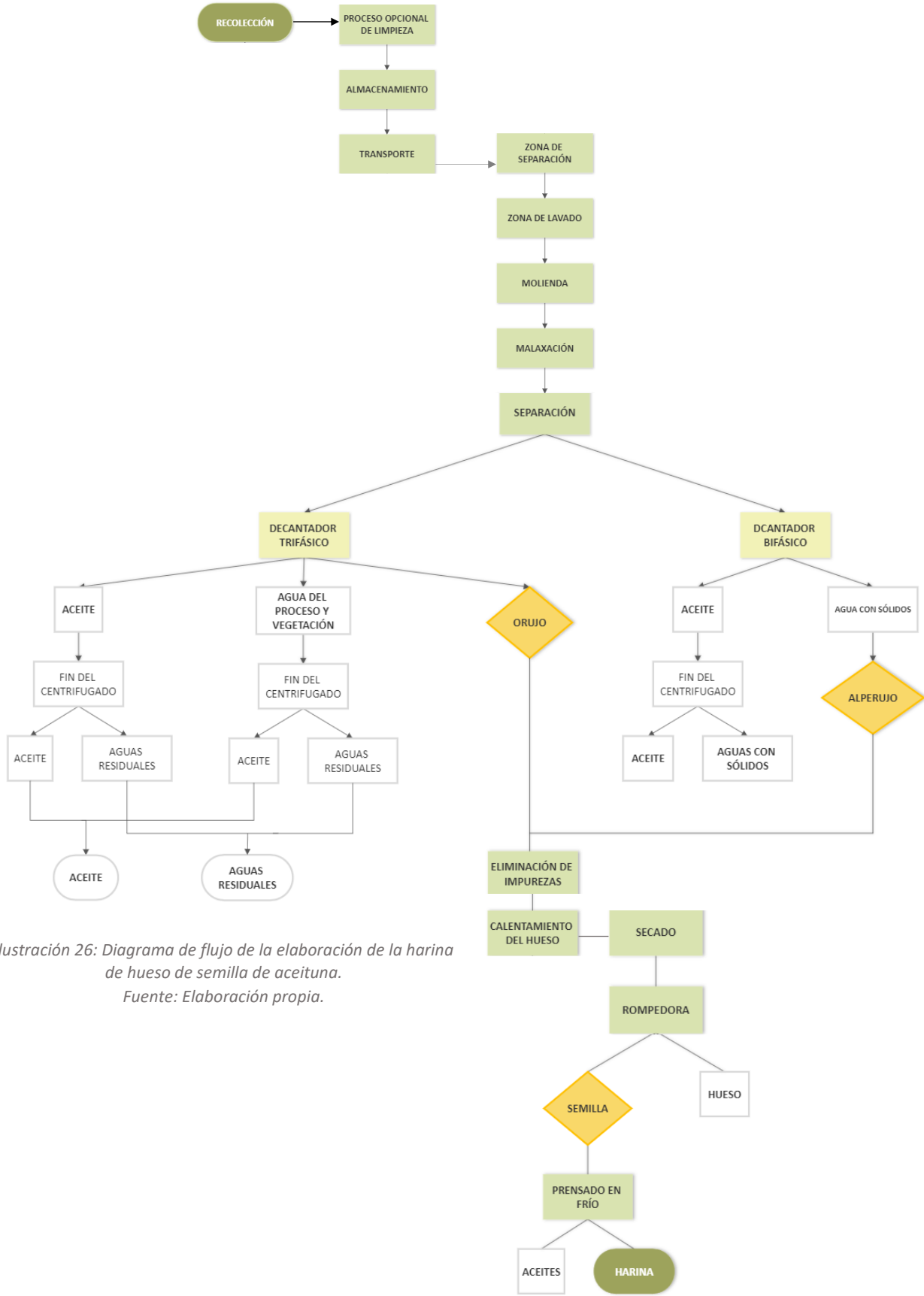


Ilustración 26: Diagrama de flujo de la elaboración de la harina de hueso de semilla de aceituna. Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 8. GASTOS GENERALES A 5 AÑOS VISTA

Tabla 20: Gastos generales para el periodo de 5 años.

GASTOS GENERALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	4.600	3.910	3.910	3.910	3.910
Material de oficina	145	100	100	100	100
Alquiler	8.400	8.400	8.500	8.500	8.500
Telefonía móvil e internet	480	480	480	480	480
Seguros	400	404,40	408,85	408,85	408,85
Equipos informáticos	2.676	2.676	2.676	2.676	2.676
Prevención de riesgos y medicina de la salud	450	450	600	600	600
Consultora (I+D+i)	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500
Gestoría	-	500	500	500	500
Dominio internet	-	116,16	116,16	116,16	116,16
Web y Hosting	-	150	150	150	150
Distribución	4.050	6.000	8.400	8.400	8.400
Otros gastos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
TOTAL G.G.	27.901 €	29.886,56 €	32.541,01 €	32.541,01 €	32.541,01 €

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 9. COSTE DE VENTAS DETALLADO

Se ha estudiado cuanto será el coste de producción teniendo en cuenta la materia prima que se va a utilizar, incluyendo los envases y etiquetas. Es importante tener en cuentas que el costo de ventas no incluye otros gastos asociados con la venta de los productos, como gastos de marketing o los gastos generales de la empresa. Como se puede observar, el porcentaje del costo de venta los cinco primeros años de vida del proyecto supera el 100%, este indica la proporción de los ingresos que se dedican a cubrir los costos directamente asociados con la producción de Tulivas. Cuanto mayor es el porcentaje, mayor es el peso del costo de ventas en relación con las ventas totales, lo que puede indicar una menor rentabilidad.

Tabla 21: Coste de ventas para producto de HORECA y tiendas físicas.

COSTE DE VENTAS PARA PRODUCTO			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
HORECA (1.134,25g)	Envase	0,90 €	11.217,02 €	17.375,95 €	18.649,92 €	25.540,95 €	28.698,15 €
	Etiqueta	0,15 €					
Tiendas físicas (174,5g)	Envase	0,70 €	9.837,15 €	12.549,30 €	13.469,38 €	18.446,24 €	20.726,44 €
	Etiqueta	0,15 €					
Harina semilla aceituna		6,00 €	19.839,63 €	30.732,98 €	27.488,54 €	37.645,39 €	42.298,86 €
Azúcar		1,00 €	1.190,38 €	1.843,98 €	1.979,17 €	2.710,47 €	3.045,52 €
Aceite de girasol		0,50 €	1.653,30 €	2.048,87 €	2.748,85 €	3.011,63 €	3.383,91 €
Ágave		4,20 €	10.415,80 €	16.518,97 €	17.730,11 €	25.410,64 €	28.551,73 €
Maicena		1,05 €	3.471,93 €	5.378,27 €	5.772,59 €	7.905,53 €	8.882,76 €
Huevo		0,17 €	826,65 €	1.280,54 €	1.374,43 €	1.919,91 €	2.157,24 €
Coste de producción/ud producto			0,26 €	0,19 €	0,18 €	0,15 €	0,14 €
Coste vtas anual			170.049,75 €	327.421,99 €	340.005,14 €	405.776,21 €	455.935,56 €
% Coste vtas anual			23%	28%	27%	23%	23%

Fuente: Elaboración propia.