



## TÍTULO

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE ZUMO DE NARANJA  
CON ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA**

## AUTOR

**José María Ribes Soler**

**Esta edición electrónica ha sido realizada en 2017**

Director	Juan Vilar Hernández
Tutor	Manuel Parras Rosa
Curso	<i>Máster en Administración de Empresas Oleícolas (2016/17)</i>
ISBN	978-84-7993-623-5
©	José María Ribes Soler
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2017



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

### Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadore (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
- **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
- *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
- *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA**  
**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS OLEÍCOLAS**



**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE ZUMO DE  
NARANJA CON ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA**

**ALUMNO: José María Ribes Soler**

**TUTOR: Dr. Manuel Parras Rosa**

**Septiembre 2017**

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA**  
**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS OLEÍCOLAS**



**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO DE ZUMO DE  
NARANJA CON ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA**

**ALUMNO: José María Ribes Soler**

**TUTOR: Dr. Manuel Parras Rosa**

**Septiembre 2017**

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR OLEÍCOLA .....	9
2.1 Producción y superficie .....	9
2.2 Consumo .....	12
2.3 Exportaciones e importaciones.....	12
2.4 Problemática del sector y retos futuros .....	15
3. DESARROLLO DE NUEVAS FORMAS DE CONSUMO DE LOS ACEITES DE OLIVA. ....	21
3.1 Necesidad de nuevas formas de consumo. ....	21
3.2 Innovaciones de productos con aceite de oliva. ....	23
4. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LOS ZUMOS DE FRUTAS.....	26
4.1 Situación actual, consumo y tendencias a nivel internacional y nacional.....	26
4.2 Beneficios del zumo de naranja.....	32
5. NUEVO PRODUCTO: ZUMO DE NARANJA CON ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA.....	35
6. PRESENTACIÓN DE RIBES-OLI .....	40
6.1 La empresa y su historia.....	40
6.2 Misión y visión.....	40
6.3 Clientes y mercado.....	41
6.4 Productos y servicios .....	41
6.5 Ventaja Competitiva y posicionamiento. ....	42
7. ACCESO AL MERCADO.....	44
7.1 Mercado.....	44
7.2 Forma de entrada al mercado.....	45
7.3 Canales de distribución.....	46
8. ESTRATEGIA .....	50
8.1 Estrategia corporativa.....	50

8.2	Estrategia de segmentación y posicionamiento.....	51
8.3	Marketing Mix.....	52
8.3.1	Política de Producto .....	52
8.3.2	Política de precios .....	59
8.3.3	Política de distribución.....	62
8.3.4	Política de promoción.....	66
9.	PLAN ECONÓMICO Y VIABILIDAD DEL PROYECTO.....	69
9.1	Objetivos cualitativos y cuantitativos.....	69
9.2	Cuenta de pérdidas y ganancias. ....	73
9.3	Análisis económico y financiero del proyecto .....	80
10.	PLAN DE CONTINGENCIA.....	82
11.	CONCLUSIONES .....	83
12.	APÉNDICES Y ANEXOS.....	85
13.	BIBLIOGRAFÍA.....	89

Tabla 1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL CONSUMO DE ACEITES DE OLIVA. ....	10
Tabla 2. PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE ACEITES DE OLIVA. Medias cinco últimas campañas. (En miles de toneladas).....	10
Tabla 3 CONSUMO DE ACEITES DE OLIVA EN LA CAMPAÑA 2016-2017 (En miles de toneladas) .....	12
Tabla 4 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE ACEITES DE OLIVA. CAMPAÑA 2015/16.....	14
Tabla 5 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE ACEITES DE OLIVA. CAMPAÑA 2015/16.....	15
Tabla 6. CUOTA DE MERCADO DEL SECTOR ZUMO DE FRUTAS Y NÉCTARES.....	27
Tabla 7. CONSUMO DE ZUMOS DE FRUTAS Y NÉCTAR. AÑO 2000-2021E .....	27
Tabla 8. VOLUMEN DE ZUMOS EN LA UNIÓN EUROPEA. AÑO 2015.....	28
Tabla 9. SABORES DE ZUMOS MÁS CONSUMIDOS EN ESPAÑA. 2015. ....	29
Tabla 10. CANAL DE VENTA DEL SECTOR ZUMOS. 2015 .....	29
Tabla 11. ENVASES DE ZUMO DE FRUTAS Y NÉCTAR. AÑO 2016 .....	31
Tabla 12. ESCANDALLO DE COSTES .....	60
Tabla 13. COMPARACIÓN PRECIOS COMPETENCIA FORMATO INDIVIDUAL. ....	61
Tabla 14. COMPARACIÓN PRECIOS COMPETENCIA FORMATO FAMILIAR. ....	62
Tabla 15. DATOS LOGISTICOS ENVASE INDIVIDUAL 330ml .....	63
Tabla 16. DATOS LOGISTICOS ENVASE FAMILIAR 1500ml.....	64
Tabla 17. ESCENARIOS DE VENTAS PARA LOS CUATRO PRÓXIMOS AÑOS.....	70
Tabla 18. GRÁFICA DE ESCENARIOS DE VENTAS PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS.....	70
Tabla 19. ESCENARIO DE VENTA ESPERADAS PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS.....	71
Tabla 20. ESTIMACIÓN VOLUMEN DE VENTAS Y COSTES PARA EL PRIMER AÑO. ....	71
Tabla 21. ESTIMACIÓN DE VOLUMEN DE VENTAS Y COSTES PARA EL SEGUNDO, TERCERO Y CUARTO AÑO.....	72

Tabla 22. GASTOS PROMOCIONALES TOTALES PARA CADA AÑO.....	73
Tabla 23. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. PERIODO 2017-2021.....	77
Tabla 24. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	79
Tabla 25. FONDOS PROPIOS Y ACTIVOS TOTALES RIBES-OLI, AÑO 2016. ....	80
Tabla 26. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO PARA EL ESCENARIO DE VENTAS ESPERADO. ....	81
Tabla 27. GRÁFICA DE ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO PARA EL ESCENARIO DE VENTA ESTIMADO.....	81



## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el sector oleícola la innovación se centra, fundamentalmente, en los propios aceites de oliva por la vía de la diferenciación. En este sentido, es más que conocida la cantidad de fuentes de diferenciación de los aceites de oliva, tanto a través de atributos intrínsecos –ecológico, biodinámico, con DOP, procedente de agricultura integrada, huella de carbono, etc.-, como extrínsecos –marca, precio, denominaciones confusas (suave, intenso, etc.), envases, etc. Estas estrategias de diferenciación que, en sí mismas, son convenientes, están provocando, sin embargo, en un sector no con mucho conocimiento de los distintos aceites de oliva, una especie de saturación de información, una sobre comunicación, de tal modo que, a veces, los consumidores ante tanta hiperdiferenciación deciden comprar la marca de toda la vida y/o en el establecimiento de siempre. Es paradójico que cuanto más información ofrecemos al consumidor más lo confundimos, debido al escaso conocimiento que de los distintos aceites de oliva y de sus elementos diferenciales poseen los consumidores españoles, como ha quedado constatado en numerosos estudios científicos.

Por otro lado, en la industria de los zumos de fruta la situación no es muy diferente. También es difícil saber si se está consumiendo un auténtico zumo de fruta o algo distinto más “artificial” y menos natural. En este contexto, el mercado se encuentra estancado y, cada vez, la sensibilidad al precio es mayor.

En este Trabajo Fin de Máster se relacionan ambos sectores para crear un producto nuevo en el mercado, un zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra, una innovación distinta a la señalada con anterioridad. Se trata de potenciar los zumos de naranja actuales, ya saludables, añadiéndoles aceite de oliva virgen extra, un producto con reconocidas propiedades saludables. Hemos partido de la máxima de que las empresas debemos crear “océanos azules”, es decir, lanzar al mercado nuevos productos con nuevos sabores, aprovechando que la sociedad cada vez más se declina por aquellos alimentos portadores de beneficios para la salud, la nutrición y el bienestar. La clave está en la innovación y los aceites de oliva, como se ha aplicado en otras innovaciones, se están utilizando como base para desarrollar nuevos productos.

En definitiva, este es un proyecto de innovación de dos productos, el aceite de oliva virgen extra y el zumo de naranja, que, pese a ser diferentes, poseen importantes semejanzas en su percepción por parte del consumidor. Ambos son muy beneficiosos para la salud y reconocidos en la dieta mediterránea como productos de alta calidad.

Este nuevo producto pretende comercializarlo la empresa RIBES-OLI, una empresa oleícola situada en el interior de la provincia de Alicante que, siguiendo una estrategia de diversificación concéntrica o relacionada, entiende que ha descubierto un posible nicho de mercado uniendo estos dos productos, donde la mezcla de ambos provocaría curiosidad al consumidor por probar nuevos sabores y bienestar por estar consumiendo un zumo saludable. Innovar es crecer, y hoy en día en la industria agroalimentaria, la sociedad exige nuevas ideas y nuevos sabores para cubrir las necesidades de los consumidores.

Al objeto de evaluar la idea, la innovación, desde el punto de vista técnico, RIBES-OLI colabora con la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la Universidad de Jaén (UJA) para determinar la viabilidad del producto y precisar sus ingredientes. Entre las dificultades que nos hemos encontrado en el camino se destaca; la elección del tipo de zumo a elegir, establecer la cantidad de aceite de oliva virgen extra y la estabilidad del propio zumo, con el fin de que la mezcla de ambos productos sea homogénea.

Una vez resueltos las cuestiones técnicas, en este trabajo se realiza un Plan de Marketing del Producto, esto es, se evalúa la viabilidad económico-financiera del mismo con base en las previsiones de la demanda, estudio de la competencia, segmentación de mercados, selección de mercados meta, posicionamiento y marketing mix.

El trabajo se estructura en las siguientes partes:

- Situación actual del sector oleícola.
- Desarrollo de nuevas formas de consumo de los aceites de oliva.
- Situación actual del mercado de los zumos de fruta.
- Nuevo producto: zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra.
- Presentación de RIBES-OLI
- Acceso al mercado.
- Estrategia
- Plan económico y viabilidad del proyecto.
- Plan de contingencia
- Conclusiones
- Apéndices y anexos
- Bibliografía.

***“LA INNOVACIÓN DISTINGUE A LOS LÍDERES DE LOS SEGUIDORES”.***

**Steve Jobs. Apple Inc.**

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR OLEÍCOLA

Empezaremos el desarrollo de este proyecto con una explicación del momento actual por el que pasa el sector oleícola con el fin de entender el punto desde donde partimos.

Como sabemos, la historia del aceite de oliva viene desarrollándose de manera semejante a la del cultivo del olivo. Existe la hipótesis de que posiblemente proviene de las costas de Siria, Líbano e Israel. Además, se considera que tuvo origen ~~en origen~~ en Asia menor, territorio ocupado actualmente por la parte asiática de Turquía.

Actualmente el sector atraviesa por un momento dulce ya que la demanda, aunque de forma gradual viene incrementándose año tras año. Además, son muchos los países que están empezando en esta actividad con grandes plantaciones de olivar, sin olvidar las exitosas campañas alimentarias que resaltan las propiedades terapéuticas y nutritivas del aceite de los aceites de oliva. Por todo ello a priori, podemos afirmar que nos encontramos con una industria estratégica de alta rentabilidad.

Sin embargo, esta grasa tan solo representa un 2% en comparación con la producción de otras grasas vegetales. No obstante, el cultivo del olivar es el que muestra mayores signos de crecimiento en su producción.

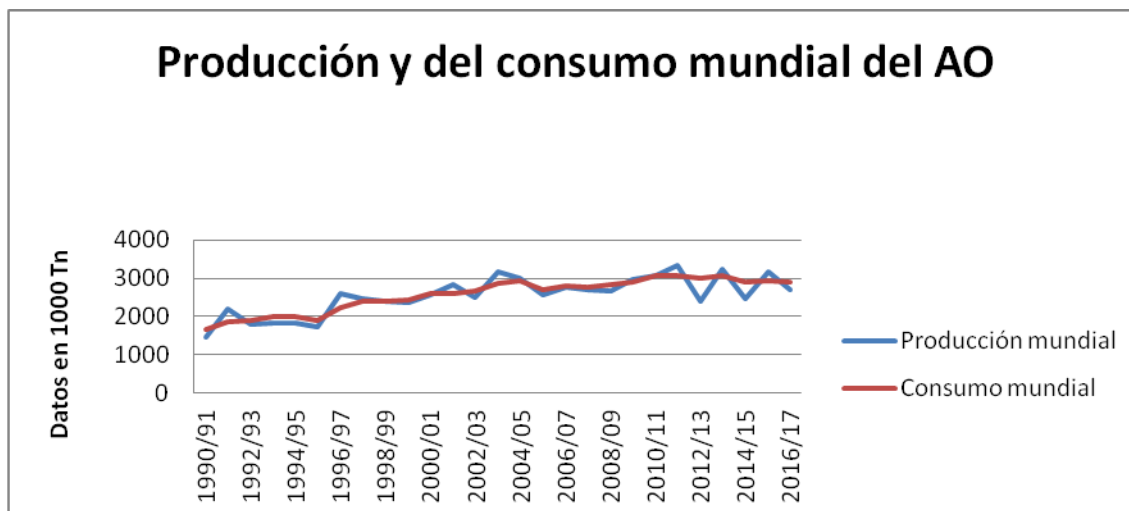
A continuación detallaremos mejor la situación por la que atraviesa el sector mediante un análisis de su producción, superficie, consumo, importaciones, exportaciones, problemática actual y retos futuros.

### 2.1 Producción y superficie

Como podemos ver en la tabla 1, se ha producido un notable crecimiento de la producción y, a su vez, del consumo de aceites de oliva, debido, como hemos comentado, a la incorporación de nuevos países productores y al crecimiento de las plantaciones de olivar intensivo y súper intensivo. Esta entrada de nuevos países productores ha provocado una mayor demanda interna en ellos, y esto junto a la preocupación de la población por nuevos hábitos de vida saludables explica ese aumento paulatino del consumo. Desde 1990 hasta hoy el consumo se ha incrementado en casi un 40%. (COI, 2015)

Por otro lado, como vemos en la tabla 1, en los últimos años, ha habido unos altibajos en la cifra de producción de aceites de oliva a nivel mundial, debido a su natural alternancia biológica (vecería), esto provoca la aparición de stocks de producción, que a su vez son muy necesarios para cubrir las necesidades de consumo en las campañas cortas y de esta forma evitar una fluctuación excesiva de precios.

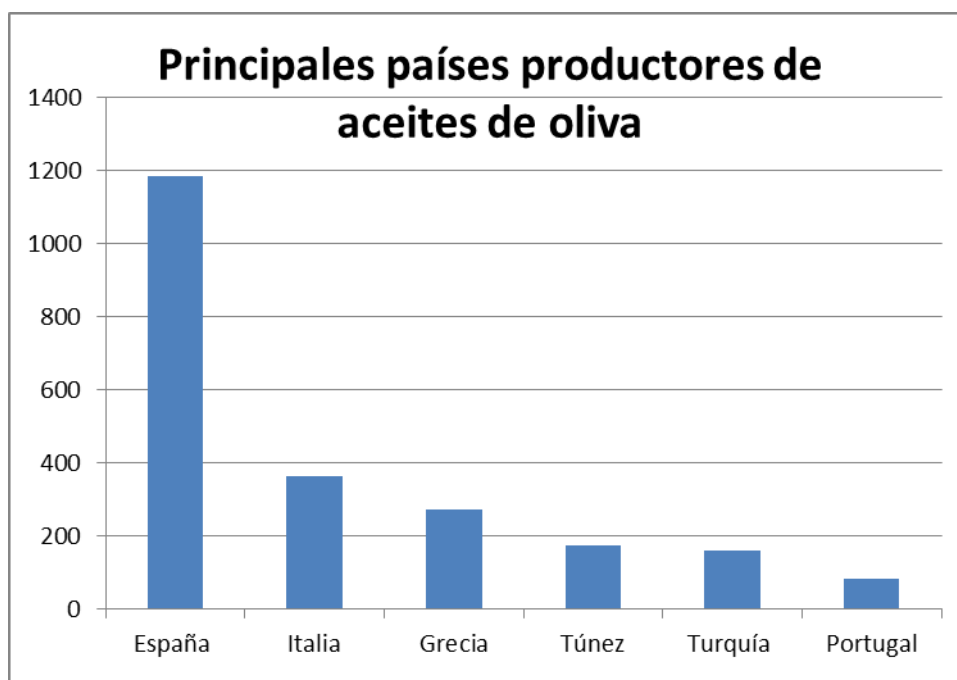
**Tabla 1. EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL CONSUMO DE ACEITES DE OLIVA.**



**Fuente: COI (2017). Elaboración propia.**

Según podemos ver en la tabla 2, los principales países productores de aceites de oliva se encuentran concentrados en su mayoría en la cuenca mediterránea, siendo España el mayor productor, ya que prácticamente abarca el 50% de la producción mundial. (COI, 2017). Le siguen Italia, Grecia, Túnez, Turquía y Portugal. Países como Marruecos están empezando a producir importantes volúmenes.

**Tabla 2. PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE ACEITES DE OLIVA. Medias cinco últimas campañas. (En miles de toneladas)**



**Fuente: COI (2017). Elaboración propia.**

La mayoría de la superficie destinada al olivar se encuentra ubicada en la cuenca mediterránea, sin embargo son muchos los países emergentes en los que podemos encontrar olivos, especialmente es el caso de China, EE.UU. o países sudamericanos como Argentina y Uruguay donde las plantaciones de olivar están creciendo a un ritmo vertiginoso.

Existen tres tipos de sistemas de cultivo de olivos y veremos brevemente sus diferencias: (AEMO, 2009)

#### **Tradicional (El 75% del cultivo del olivar)**

- Entre 80-120 olivos por Ha.
- Esquema de cuadrícula de 10-12 metros entre vértices.
- Olivos con decenas de años y la mayoría son de dos y tres pies para incrementar la producción.
- Puede ser mecanizable o no mecanizable.

#### **Intensivo (22%)**

- Entre los 200 y 500 olivos por Ha.
- Con marcos de 6x6.
- Se permite el uso de vibradores con paraguas y cosechadoras para mejorar la productividad.

#### **Súper intensivo (3%)**

- Hileras de árboles jóvenes con densidades de 1000 a 2000 olivos/Ha.
- Las calles son de anchas 4m aproximadamente.
- Tienen una vida útil de 14 años para luego renovar los olivos.
- Se utilizan necesariamente cosechadoras

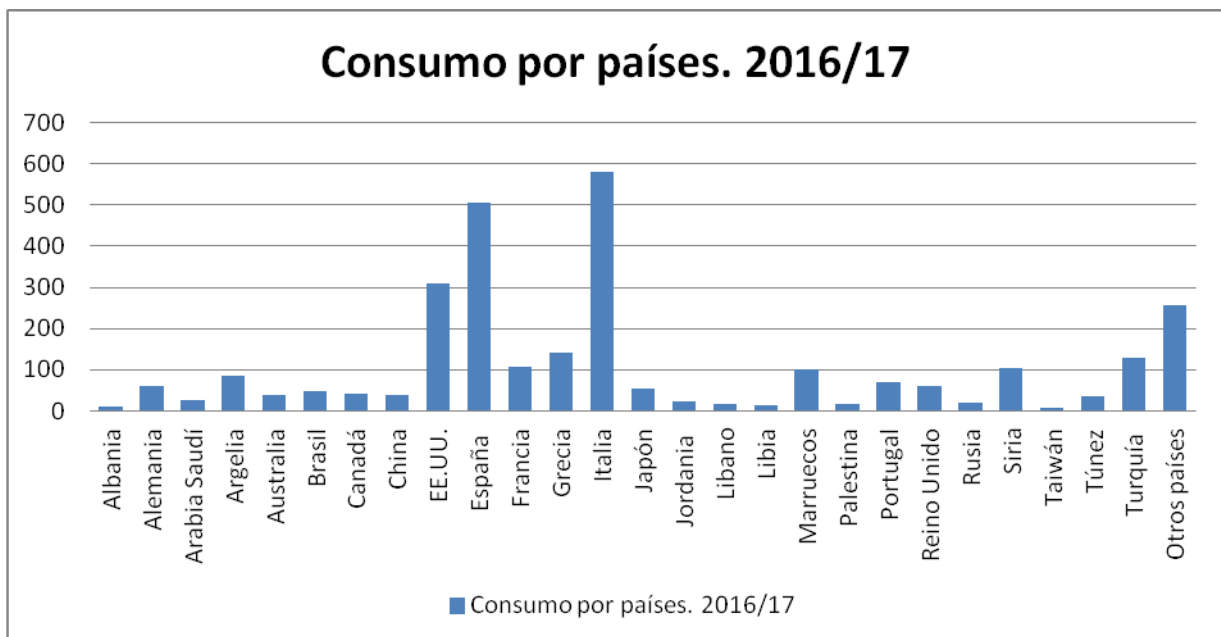
Con el objetivo de mejorar la productividad cada vez más existen plantaciones de intensivo y súper intensivo, ya que pese el olivar tradicional representa cerca del 75% de las plantaciones a nivel mundial, está demostrado su escasa rentabilidad debido a sus altos costes de recolección. La nueva tendencia de los sistemas de cultivo es la plantación intensiva de un solo pie.

En España la mayor parte de la superficie está cultivada con sistema de olivar tradicional mecanizable siendo Andalucía y particularmente la provincia de Jaén las zonas con mayor superficie de este tipo de olivar. Le siguen otras CC.AA como Castilla la Mancha y Extremadura

## 2.2 Consumo

En cuanto al consumo mundial de los aceites de oliva, tal y como vemos en la tabla 3 va muy ligado a los países productores. Sólo la UE consume cerca del 80% de los aceites de oliva, siendo la media de consumo per cápita de 5kg. /persona. Sólo Italia y España ya abarcan el 40% del consumo. España, pese a ser el mayor productor con diferencia, no es el mayor consumidor ya que otros aceites vegetales como el de girasol refinado y el orujo de oliva merman que se consuma aceite de oliva. Para la industria oleícola resulta fundamental la búsqueda de nuevos consumidores en países no productores (o países con incipiente producción). Tareas como la buena promoción del AO a través de sus campañas de producto saludable son necesarias. Además, como veremos más adelante, crear nuevas tendencias de consumo a través de la innovación de nuevos productos que tengan su base en el AO puede ser un complemento perfecto para lograr el deseado incremento del consumo del AO.

**Tabla 3 CONSUMO DE ACEITES DE OLIVA EN LA CAMPAÑA 2016-2017 (En miles de toneladas)**



**Fuente: COI (2017). Elaboración propia.**

## 2.3 Exportaciones e importaciones.

No podemos realizar un análisis de la situación actual del sector sin hablar de los movimientos comerciales de aceites de oliva entre países, o mejor dicho de las importaciones y exportaciones. Haremos referencia a importación a la entrada de aceites de oliva a nuestro país proveniente de otros países, y a exportaciones a la introducción de aceites de oliva de España en otros países. Hoy en día el sector está marcado por la inmensa cantidad de intercambio que existe y gran culpa de ello lo tiene la UE, ya que abarca el 74% de las

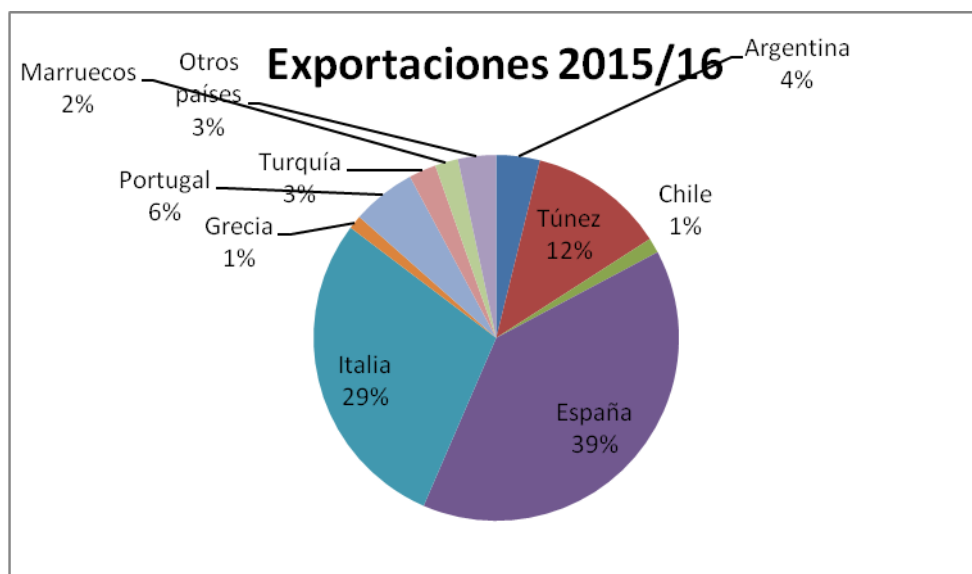
exportaciones (según datos del COI en la campaña 2015/16). Este dato tan significativo es debido a que la UE abastece demandas de AO en países productores que generalmente su consumo es mayor que su producción como es el caso de países Túnez, Chile y China, y además la UE exporta gran cantidad de producto a países productores de pequeña escala cuyo consumo se está incrementando a un ritmo exponencial como es el caso de Japón, EE.UU, Australia y Canadá.

Dentro de la UE, España, además de ser el mayor productor, también es el primer exportador. Sin embargo una buena parte del aceite exportado se realiza a granel, sobre todo, a Italia donde se envasa y es exportado a terceros países o a países miembros de la UE. Por lo tanto podemos afirmar que España es líder en exportaciones pero no en venta de producto envasado. Este es un problema que abordaremos en el siguiente apartado. Afortunadamente, esta tendencia está cambiando en algunos países como es el caso de EE.UU, donde España ya es el primer país exportador de AO envasado superando a Italia.

Si nos fijamos en la tabla 4, hemos analizado los datos de una campaña completamente cerrada como la de 2015/16 ya que los movimientos de importación-exportación se pueden realizar a lo largo del año. Según vemos en la tabla 4, tal y como hemos comentado anteriormente, España e Italia lideran las exportaciones pero con diferente estrategia. Nuestro país, desgraciadamente aún apuesta por la venta a volumen, en cambio los italianos creen en el marketing como su principal ventaja competitiva.

Otro dato significativo fue la buena campaña que tuvo Túnez y que sirvió para suministrar aceites de oliva a países de la UE (principalmente Italia). Por el lado opuesto, Grecia sufrió una mala cosecha y dejó de ser un cliente clave para muchos países.

**Tabla 4 PRINCIPALES PAÍSES EXPORTADORES DE ACEITES DE OLIVA. CAMPAÑA 2015/16**



**Fuente: COI (2017). Elaboración propia.**

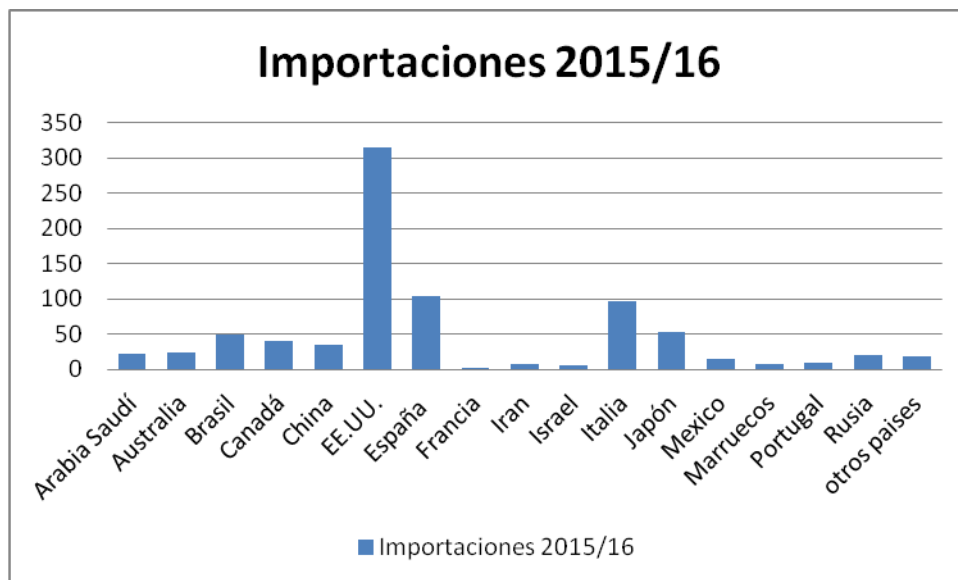
En cuanto a la tabla 5 de importaciones destaca la cantidad de países no productores a gran escala que están comprando importantes cantidades de AO, como es el caso de EE.UU, China, Australia, Rusia, Brasil, Canadá y Japón. Esto pone de manifiesto la apreciación por el producto de estos países y el acierto de las campañas de promoción que están siendo efectivas aunque insuficientes. Sin duda esto es una gran oportunidad para la inmensa cantidad de productores, que tienen en la exportación otra forma de venta a la tradicional. Ampliaremos la información de este tema en el próximo punto.

Cabe destacar también la cantidad de aceites de oliva que EE.UU importa. A lo largo de estos años, este dato era debido principalmente a que el país norteamericano compraba producto envasado de Italia, sin embargo los americanos han cambiado su estrategia y hoy en día adquieren sobre todo aceites de oliva a granel proveniente de diversos países (sobre todo España) y ellos mismo los embotellan con su propia marca. Un ejemplo es la alianza de DCOOP con Pompeian, en la cual la marca malagueña ofrece su fortaleza en la producción de aceites de oliva mientras que Pompeian aporta su capacidad comercial tanto a granel como envasado en diferentes países, principalmente en Estados Unidos.

Para finalizar, dos observaciones a tener en cuenta de la tabla 5 son que la mayoría de las importaciones de Italia provienen de la compra de AO a granel en España, y que nuestro país importa demasiado producto de terceros países como Túnez o Marruecos. Sobre este tema también hablaremos en el próximo punto.



**Tabla 5 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE ACEITES DE OLIVA. CAMPAÑA 2015/16**



Fuente: COI (2017). Elaboración propia.

## 2.4 Problemática del sector y retos futuros

Como toda industria existen diferentes problemas o amenazas que afectan al sector oleícola, tanto a corto como a largo plazo. A continuación, los vamos a resumir de una forma breve.

### 1. Diferente peso de los actores en la cadena de valor.

Como es conocido, las cinco patas de la cadena de valor del sector oleícola son:

*Campo-almazara-refinerías-ensambladores-distribución.*

**Ilustración 1. IMAGEN DE LA CADENA DE VALOR DE LOS ACEITES DE OLIVA. MAGRAMA**



Si analizamos el primer grupo, vemos que existe multitud de oleicultores que son propietarios de pequeñas parcelas y esto les dificulta la rentabilidad de sus cosechas ya que sus costes de mantenimiento del olivar son muy altos. Almazaras vemos que tan solo en España hay más de 1.700, todas ellas de diferente tamaño, desde las pequeñas gourmet hasta las grandes cooperativas. Refinerías existen muy pocas y tienen un peso muy importante ya que gracias a su enorme infraestructura permiten envasar el aceite más consumido del mundo, el aceite de oliva. En cuanto al cuarto grupo, los envasadores poseen un margen tremendamente corto (como la mayoría del sector) y para aprovechar las economías de escala deben de trabajar con mucho volumen y bajos costes, por lo tanto esto reduce el número de envasadores pequeños, siendo grandes multinacionales (en concreto siete) las que tiene copada la cuota de mercado. Finalmente en cuanto a la distribución, más del 85 % del AO se distribuye a través del canal de supermercados, hipermercados y tiendas de descuento y tan sólo un 11% a través de tiendas gourmet u otros canales, por lo tanto, las grandes superficies (que también son siete multinacionales) se reparten la cuota de mercado de la distribución del AO.

En conclusión, en el sector existe una gran diferencia de tamaño entre los primeros eslabones de la cadena de valor (oleicultores y almazaras) y los últimos (envasadores y comercialización) y esto provoca que el sector esté dominado por grandes multinacionales que tienen todo el poder negociación.

## **2. Negocio vs hobby.**

Lamentablemente la burbuja del ladrillo en España produjo gran cantidad de actores que invirtieron el dinero en bodegas y almazaras. Este hecho ha dañado al sector ya que estos agentes, a pesar de que apuesta por la calidad y expande el conocimiento, realmente no son empresarios sino aficionados puesto que se toman esta actividad como un hobby.

## **3. Marca blanca.**

El desconocimiento por las calidades de los aceites de oliva incrementa la confusión en los consumidores provocando que el único factor de compra sea el precio. Las grandes superficies se han aprovechado de ello para apostar por su marca de distribuidor. Hoy en España, casi el 70 % de los aceites de oliva que se vende es a través de marca de distribuidor. (ANIERAC, 2015)

## **4. Precios.**

Las fluctuaciones continuas que se producen en el precio del AO afecta a toda la cadena de valor, desde los agricultores que no saben si un año tendrán suficiente para los costes del campo hasta los consumidores que no entienden por qué la variación de una botella de aceite

de oliva puede ser de hasta un euro de un año a otro. Entre muchos factores que afectan a estas variaciones destacamos los tres más comunes: la meteorología de una campaña, las posibles importaciones de terceros países como Túnez y Marruecos que incrementan la oferta y las especulaciones de precios que las grandes multinacionales oleícolas puedan acordar.

### **5. Abandono del campo.**

La falta de ayudas de la administración, la avanzada media de edad de los oleicultores y que el sistema de cultivo mayoritario sea el tradicional son algunas de las causas del abandono de los campos de olivar por falta de rentabilidad. Como todos sabemos todo empieza en el campo, luego este puede ser un problema clave.

### **6. Meteorología y pluviometría.**

No llevamos buenas cosechas por culpa de la meteorología, acumulamos campañas de sequía con meses de mayo de altas de temperaturas que llegan a quemar la flor del olivo en algunas provincias. El tiempo meteorológico tiene un gran impacto en la producción y, por consiguiente, en los precios.

### **7. Fraude y seguridad alimentaria.**



En muchas ocasiones, sobre todo cuando el precio es alto, el aceite de oliva es un producto de gran rentabilidad por lo que atrae la atención de actores fraudulentos que adulteran aceites de baja calidad o aceites vegetales con colorantes y aromáticos para que parezca virgen extra. Estas irregularidades tienen pésimas consecuencias y no se resuelve de manera justa para todos igual. Generalmente los exportadores de

aceites de oliva se someten a intensivos controles en aduanas internacionales, sin embargo existe un vacío legal aprovechado por los defraudadores, los cuales llegan a comercializar producto adulterado en el mercado sin someterse a ningún tipo de control aduanero.

### **8. Envasado vs granel.**

La ausencia de verdaderos profesionales en el sector, de gerentes con buena formación y conocimientos, la comodidad de vender un producto a granel y poder pagar costes y generar incluso un pequeño beneficio sin inversiones en marketing o investigaciones de mercados son algunos de las causas por las que muchos productores prefieren vender su producto a granel

en lugar de envasado con un margen mucho más alto. Aunque cuesta mucho, poco a poco va cambiando la tendencia. La profesionalización de las empresas oleícolas y el conocimiento de los aceites de oliva del consumidor son clave para lograr mayor ventas en envasado.

### **9. Límites analíticos y panel test.**

La preocupación por una mejor diferenciación de las categorías de aceites de oliva, hace por un lado que en los análisis físico-químicos algunos parámetros bajen su límite para una mayor exigencia. Es el caso de los esteres etílicos, que miden el deterioro del fruto. Actualmente su límite es 30 mg/kg para el aceite de oliva virgen extra pero se pretende bajar a 25mg/kg. Otro tema de enorme importancia es la realización, aparte del físico-químico, de un análisis organoléptico en un laboratorio oficial para categorizar los aceites de oliva.

Entre muchas de los desafíos que se presentan a la industria oleícola vamos a analizar algunos de ellos después de haber visto los problemas actuales. Con ello y con los datos de producción, consumo, exportaciones e importaciones que hemos explicado anteriormente tenemos una amplia visión de la situación actual del sector.

### **Oportunidades y retos futuros del sector de aceite de oliva:**

#### **a) Conocimiento del consumidor.**

Para el incremento del consumo tanto nacional como en mercados internacionales, resulta fundamental que el propio consumidor conozca simplemente sus diferentes categorías, sus atributos y un poco de su proceso de producción. No se pide que los consumidores sean todos profesionales y tengan una amplia cultura oleícola, pero si son capaces de diferenciar el AOVE y el aceite de oliva muchos productores lo agradecerían.

#### **b) Profesionalización y digitalización.**

El sector necesita profesionales cualificados que sean capaces de dirigir, administrar, controlar y organizar cualquier organización oleícola. Desde gerentes de cooperativas a industrias familiares pasando por responsables de laboratorio, exportación o maestros de almazara se requieren perfiles con aptitudes y actitudes óptimos. Una buena vía para que los nuevos perfiles empiecen a profesionalizar las empresas oleícolas es digitalizándolas y dando un enorme paso de las industrias hacia adelante, ya que nos permitirá una mayor productividad y ahorro de recursos.

### c) Exportación.

Como hemos comentado anteriormente, la exportación ofrece otra forma de vender. Abre nuevas oportunidades en nuevos mercados y permite a veces que los márgenes sean mayores, sobre todo en envasado. Para ello necesitamos profesionalización e inversión en marketing.

### d) Agrupación.

Numerosos estudios indican que la agrupación es un ejemplo para muchas industrias y cooperativas que permite que juntos haya mayor colaboración, conocimiento y rentabilidad. Cada vez más son las cooperativas que se adhieren a cooperativas de segundo grado. Pero no solo para la producción hay agrupación sino para la venta también, puesto que el número de centrales de venta se está incrementando para poder colocar el producto en el mercado a un mayor precio. (DCOOP, 2016)

### e) Calidad.

Que cada vez más se apuesta por la calidad no cabe duda. Es algo que el consumidor conforme va adquiriendo conocimiento lo va apreciando y exigiendo, y los productores lo van poniendo en práctica a través de cuidadosos procesos de producción desde la recolección a la conservación en bodega. Sin embargo son muchas las certificaciones de calidad que existen en el mercado y que llegan a confundir a un consumidor ya de por sí bastante saturado y sobre informado. Diferentes D.O.P., producciones Ecológicas, A.P.I, certificaciones de calidad IFS, BRC, ISO son demasiados títulos que muchas veces lo productores los adquieren porque están en el mercado o porque se lo exigen determinados distribuidores, pero no se han parado a pensar cuál de todas ellas VALORA realmente el consumidor. Para ello hace falta segmentar bien a los consumidores y conocer bien lo que nos exigen.



### f) Promoción.

Tener un estupendo producto no sirve de nada si no sabemos venderlo y para ello la promoción del AO es fundamental para que todos los consumidores del planeta conozcan sus atributos. Existen muchos medios para su promoción: campañas de publicitarias, showcooking, catas, oleo turismo. Sin embargo el reto futuro de la promoción pasa por llegar al consumidor como un producto saludable, puesto que en medio y largo plazo la SALUD va a ser el factor que todos los consumidores van a apreciar.



### 3. DESARROLLO DE NUEVAS FORMAS DE CONSUMO DE LOS ACEITES DE OLIVA.

Empezaremos a desarrollar este punto centrándonos en dos apartados. En primer lugar, vamos a explicar la necesidad de nuevos modelos de consumo en los aceites de oliva porque el consumidor nos pide ideas novedosas. La segunda parte constará de ejemplos prácticos y reales de innovaciones en las que se utiliza como ingrediente básico el aceite de oliva.

#### 3.1 Necesidad de nuevas formas de consumo.

En las últimas décadas han existido diferentes tendencias en los consumidores. Sobre la década de los 90 empezaron a haber consumidores preocupados por cuidar la línea. Ya entrado el nuevo siglo y como consecuencia de los desequilibrios y desajustes alimentarios, así como por la falta de tiempo para cocinar, destacaron los alimentos funcionales (alimentos elaborados no sólo por sus características nutricionales sino también para cumplir la función de mejorar la salud y prevenir enfermedades). Sobre el año 2005 predominaban los alimentos destinados al bienestar y la belleza y, por último, a partir del 2010 los consumidores se declinan por **alimentos funcionales específicos**, es decir una mezcla de los dos anteriores, ya que no vale cualquier alimento funcional, sino aquel que tenga un beneficio para la **salud, la nutrición y el bienestar**, y si puede combinar diferentes alimentos funcionales entre ellos mucho mejor.



Todos estamos de acuerdo con que los Aceites de Oliva son “la mejor grasa nutricional que existe”, numerosos estudios lo avalan. Sin embargo en el mercado “todos tenemos el mejor AOVE”, existe una “igualdad” técnica en los procesos de elaboración, y ya la “calidad” se asume, elevada en todas las marcas.

Resulta imprescindible diferenciarnos y no vale únicamente a través de certificaciones de calidad o de mejorar el packaging, esto puede ser útil cuando se piensa que aún podemos exprimir más la rentabilidad de un producto en crecimiento, pero no cuando lo que de verdad

nos piden los consumidores es crear “OCÉANOS-AZULES”, definida por sus propios autores (W. Chan Kim y Renée, 2004) como “la importancia de la innovación a la hora de abrir nuevos mercados, alejándonos de la competencia destructiva que existe en los terrenos empresariales más explotados”



Describiremos algunos de los motivos de por qué es necesario buscar nuevos alimentos, que es uno de los retos del futuro, y afortunadamente el aceite de oliva es la base para muchos de ellos.

- Preocupación de la sociedad por mantener una la dieta equilibrada que nos aporte una buena nutrición. La dieta mediterránea es el mejor ejemplo puesto que nos aportará un beneficio potencial para la salud. Además, cada vez se practica más deporte y de diferentes modalidades. Consecuencia de ello es la constante aparición de complementos alimenticios para deportistas, algunos de ellos con base en el aceite de oliva, como veremos a continuación.
- Cada vez hay menos familias numerosas, y las familias biparentales van dando paso a familias sin hijos, parejas o incluso a personas independientes. Esto produce nuevos hábitos de consumo y de alimentación en la sociedad. Además la difícil gestión de la conciliación familiar y laboral hace que cada vez existan mayores desequilibrios y que no se respeten los horarios de las comidas a lo largo del día.

Podemos encontrar multitud de alimentos que tienen su base en el aceite de oliva o que necesitan de esta grasa nutricional para su conservación o como ingrediente para su incremento de valor, ya sea utilizando la salud o la calidad como objetivo de posicionamiento. Algunos ejemplos de estos alimentos son: la industria cárnica, papas fritas, palitos de pan y rosquillas o pastillas de caldo, entre otros.

Además de los alimentos, se aplica el aceite de oliva para otros productos como todo tipo de cosmética (champú, cremas de manos, leches hidratantes, protector labial y jabón de manos,



complementos nutricionales para la piel y el cabello y complementos alimenticios para deportistas.

Lanzando al mercado nuevos alimentos con base en aceite de oliva cumpliríamos dos objetivos. Por una parte, tendríamos nuevos productos que los clientes podrían probar y a su vez tener difusión (marketing boca-oreja). Por otro lado, estamos incrementando el consumo de AOVE que tanto necesitamos como hemos comentado.



Como hemos visto el consumo de AO es bastante irregular en muchos países, en países donde habitualmente se consume AO habría que crear “nuevas formas de consumo”, en los que no tienen el AO como alimento básico, sería necesario primero crear una estrategia de marketing para incrementar su conocimiento.

En conclusión, para conseguir ser diferentes debemos captar la atención del consumidor e incluso serle atractivo. Y para ello hay que innovar con productos que se apoyen en la SALUD Y NUTRICIÓN. Afortunadamente el aceite de oliva virgen extra cuenta con ambas definiciones.

### 3.2 Innovaciones de productos con aceite de oliva.

Sabíamos que en el sector de la cosmética natural el oro líquido se había posicionado ya que se considera un verdadero producto de belleza, puesto que contiene Vitamina E, que protege la piel contra el envejecimiento y controla la producción de melanina.

Sin embargo, actualmente existen en el mercado numerosas innovaciones en productos alimentarios teniendo como base el aceite de oliva, y es aquí donde nos centraremos puesto que es el tema de nuestro proyecto

A continuación, vamos a nombrar, explicar e ilustrar algunos de los ejemplos de productos alimentarios existentes en el mercado que se apoyan en el aceite de oliva bien como base o bien como complemento. Podemos afirmar que todos tienen en común que utilizan el lema de “LA SALUD” como punta de lanza en su estrategia de posicionamiento.

#### 1) **Yoligur**

→ Empresa: Ametler.

→ Descripción: El primer yogur desnatado con aceite de oliva. Se sustituye las grasas saturadas de la leche por aceite de oliva, obteniendo así un yogur más saludable.



2) **Aceite de oliva producido con tomates**

→ Empresa: Folhas Olivas.

→ Descripción: El papel del tomate con el AOVE tiene un sabor de condimento y trae beneficios naturales (el tomate tiene licopeno y la oliva oleuropeína).



3) **Aceite de oliva en polvo.**

→ Destinado para la industria agroalimentaria, principalmente para aplicaciones de sopas, purés y complementos nutricionales.



4) **Paté de aceite de oliva.**

→ Empresa: Argal Oliving.

→ Descripción: Combinación de la carne más magra con los beneficios saludables del aceite de oliva, garantizando una alta calidad y menor contenido grasa.



5) **Mantequilla de aceite de oliva.**

→ Empresa: Gracomsa.

→ Descripción: Aceite de oliva untable. Una nueva forma de degustar el aceite de oliva, tanto para untar como para cocinar. Se caracteriza por ser saludable, dentro de los usos de la dieta mediterránea. Es 100% natural, teniendo como único ingrediente el aceite de oliva.



6) **Caviar con aceite.**

→ Empresa: Oro de Bailén.

→ Descripción: Cápsulas uniformes sin costuras, de diámetro entre 5 y 8 mm, compuesta por una membrana de alginato sódico (E-401) (procedente de las algas marinas), y un relleno de aceite de oliva virgen.



7) **Gin tonic con aceite de oliva.**

Descripción: Hay muchas maneras de incorporarlo como cóctel, desde incorporarlo como otro ingrediente más, hasta escarchar el borde de la copa con aceite de oliva virgen extra frutado medio. Este producto combinándolo bien en cócteles, da un cuerpo diferente e innovador, le aportaría textura y haría más duradero el sabor del combinado en boca.



8) **Helado.**

Descripción: Este original postre combina por un lado la frescura del helado y por otro las cualidades nutricionales del aceite de oliva. Tan solo se necesitan huevos, leche, y nata que se mezclan, se enfrían y posteriormente se añade aceite de oliva virgen extra frutado dulce.



**Las conclusiones a las que llegamos con estos ejemplos son básicamente dos:**

- 1) Por un lado, que los aceites de oliva son un ingrediente referencial para muchas innovaciones de productos dadas sus atractivas propiedades saludables.
- 2) Por otro lado, se destaca que todas estas innovaciones se apoyan en la SALUD como herramienta principal de su posicionamiento y marketing-mix, puesto que consideran que al incorporar el AO a su producto están aportando mayor salubridad y vitalidad.

## 4. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE LOS ZUMOS DE FRUTAS.

Para poder entender de una forma más clara nuestro proyecto de innovación, debemos realizar un análisis del sector del otro ingrediente. En este caso hablaremos de los zumos de fruta a nivel genérico, sin embargo desglosaremos más el zumo de naranja puesto que como veremos es el zumo que más consumo tiene.

Lo que vamos a describir es un análisis de la situación actual, de sus datos de consumo y de sus actuales tendencias, tanto a nivel internacional, centrándonos sobre todo en la UE, como en el mercado interno. Por último, describiremos los beneficios del zumo de naranja, en particular.

Antes de continuar vamos a explicar, brevemente, la diferencia entre estos conceptos: zumo de frutas, concentrado y néctar de zumo.

- Zumos de frutas: Zumo directo o exprimido procedente de exprimir una o varias especies de frutas sanas, después se pasteuriza y se envasa asépticamente.
- Concentrado: Producto a partir de zumo concentrado, se sustituye el agua extraída en el proceso de concentración.
- Néctar de frutas: Producto obtenido por adición de agua. También se añaden azúcar o edulcorantes en cantidades según legislación.

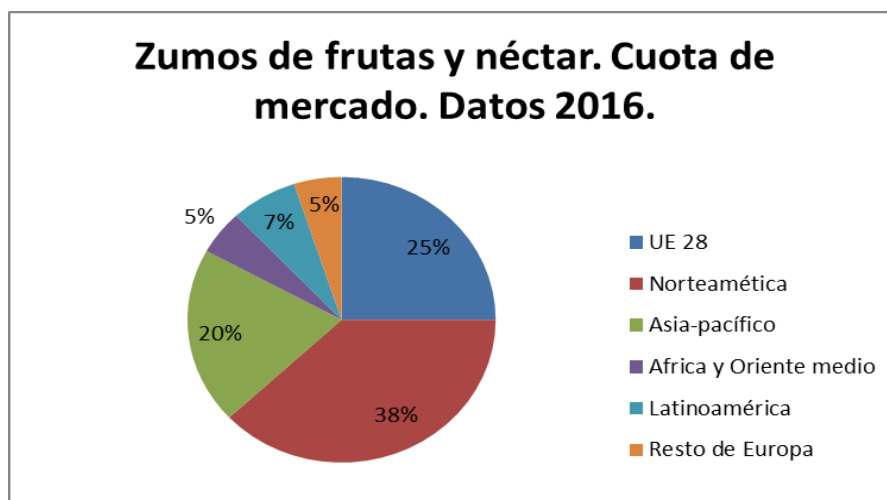
Como vemos el zumo de frutas es el proceso más natural y en el cual vamos a basar nuestro proyecto.

### 4.1 Situación actual, consumo y tendencias a nivel internacional y nacional.

Empezaremos este análisis hablando del mercado y la tendencia internacional de los zumos. Como vemos en la tabla 6, EE.UU es el país más consumidor de zumos de fruta y néctar.

La UE abarca el 25% de la cuota de mercado del sector de zumos y néctar de frutas. Norteamérica, en especial EE.UU. lidera esta clasificación. Sin embargo los países que muestran mayor crecimiento en su consumo son los países asiáticos y del pacífico (European Fruit Juice Association , 2016)

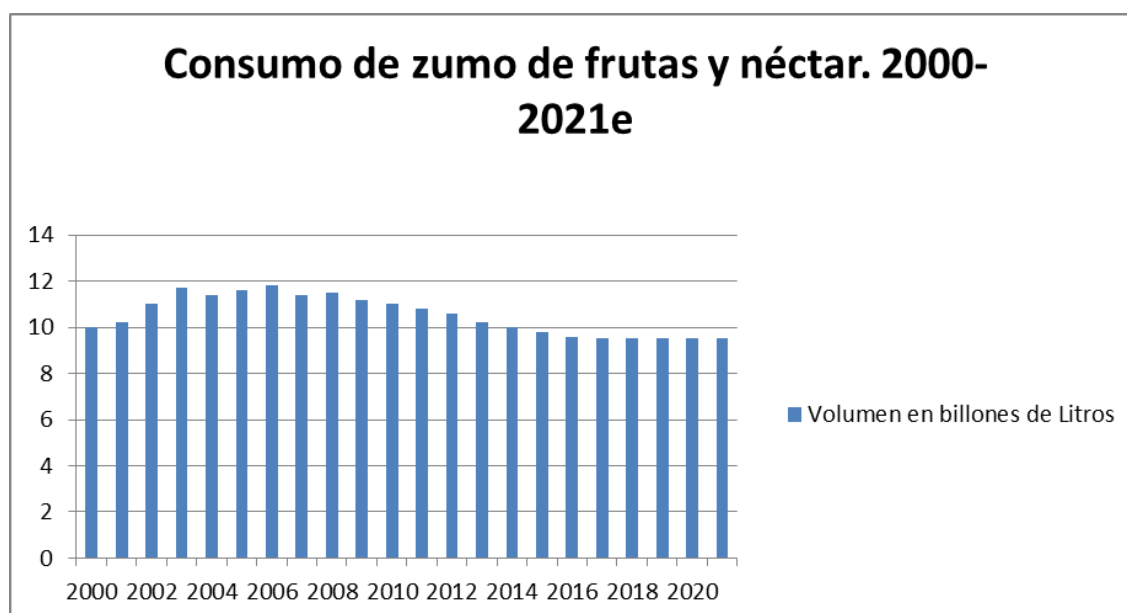
**Tabla 6. CUOTA DE MERCADO DEL SECTOR ZUMO DE FRUTAS Y NÉCTARES.**



**Fuente: European Fruit Juice Association (2016). Elaboración propia.**

Como vemos en la tabla 7, se muestra un incremento del consumo de la UE desde los años 80 hasta 2010, debido a las aperturas comerciales y al conocimiento de este tipo de producto por parte del consumidor. Sin embargo, a partir del 2010 empieza a decrecer el consumo un 1% cada año, ya que muchos países de la UE entraron en recesión, se incrementó la tasa de desempleo y decayó el poder adquisitivo del consumidor. Sin embargo, las estimaciones indican que en los próximos cinco años el consumo se estabilizará y no decrecerá más, debido a la tendencia alcista de algunos de los países emergente de Europa del este como Rumanía, Polonia o Croacia. Además, se incrementarán los ingresos en los hogares y la percepción de salud en alimentos funcionales por parte del consumidor.

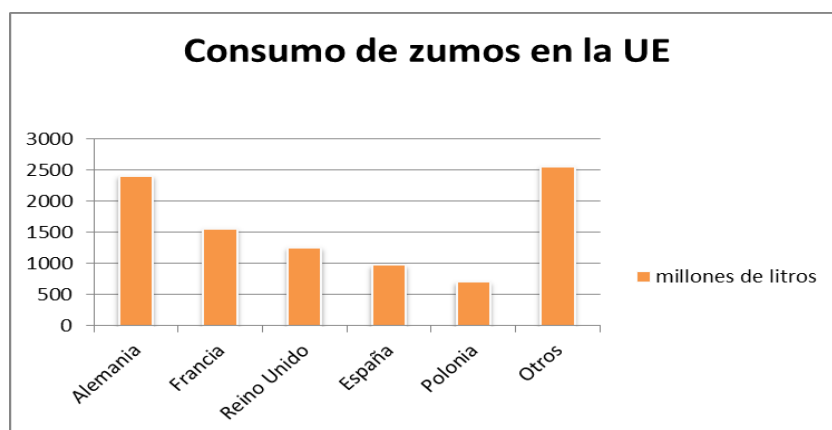
**Tabla 7. CONSUMO DE ZUMOS DE FRUTAS Y NÉCTAR. AÑO 2000-2021E**



**Fuente: European Fruit Juice Association (2016). Elaboración propia.**

Para continuar con el análisis del sector, empezaremos a introducir información relativa a los países de la UE y a la situación del mercado nacional. España cuenta con un volumen de mercado aproximadamente del 10% del total europeo, por detrás de países como Alemania, Francia o Reino Unido. Actualmente, en España hay cerca de 50 empresas elaboradoras de zumo y néctar, dando empleo a unas 4.000 personas.

**Tabla 8. VOLUMEN DE ZUMOS EN LA UNIÓN EUROPEA. AÑO 2015.**

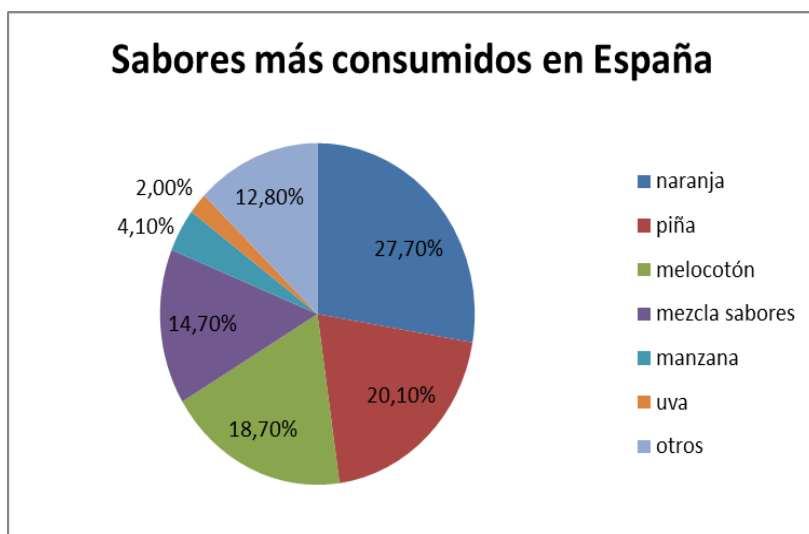


**Fuente: European Fruit Juice Association (2016). Elaboración propia.**

En cuanto al consumo per cápita, los españoles nos encontramos en una buena posición con 20,8 Litros en 2014, muy próximo a la media europea. Sin embargo, otros países con un acceso más lejano a la fruta fresca como Alemania, Holanda o los países nórdicos cuentan con mayor consumo per cápita (sobre 25l.). El consumo en nuestro país suele ser bastante estacional, ya que en los meses estivales de junio a septiembre se produce el 50% del consumo.

Como vemos en la tabla 9, los sabores más consumidos en España son: naranja, piña y melocotón. Cabe destacar que los zumos de mezcla de sabores cada vez tienen mayor peso. Por otro lado las marcas de Distribuidor (MDD) representan cerca del 63% del consumo de todas las categorías, ya que tienen presencia en todos los segmentos de zumo: zumo refrigerado, néctar y procedente de concentrado.

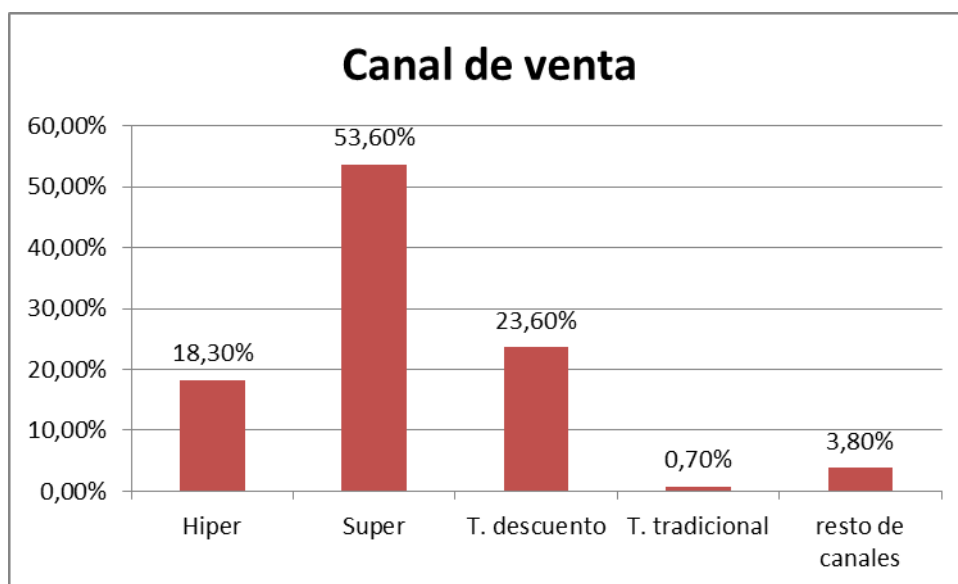
**Tabla 9. SABORES DE ZUMOS MÁS CONSUMIDOS EN ESPAÑA. 2015.**



**Fuente: (ASOZUMOS, 2015). Elaboración propia.**

Del canal de venta utilizado se destaca, que casi el 95% del volumen total se vende a través de la gran superficie (Híper, Súper y tiendas de descuento)

**Tabla 10. CANAL DE VENTA DEL SECTOR ZUMOS. 2015**



**Fuente: (ASOZUMOS, 2015). Elaboración propia.**

En cuanto al perfil de los consumidores en España, según diversos estudios, los hogares con niños de edad mediana son los que más zumo consume, seguidos de las parejas con hijos pequeños. Por lo general, los zumos recién exprimidos son los más consumidos en hogares sin hijos, mientras que en parejas con dos o más hijos la categoría de zumo que predominante es el zumo de concentrado. En cuanto al gasto fuera del hogar, los menores de 35 años son los que más gastan en zumo para el desayuno y los mayores de 50 años los que menos. (Kantar World Panel, 2016)

Por Comunidades Autónomas, Canarias, Murcia y Cataluña son las que más gastan en zumos y néctares, en cambio las regiones del norte como Galicia, Asturias y País Vasco son las que menos.

En cuanto a las exportaciones, los zumos de fruta representan una parte importante dentro del mercado exterior de los productos agroalimentarios españoles, debido, en parte, a la reducción de precios que hubo a partir del año 2014. El zumo de naranja es el más vendido en el exterior seguido del zumo de uva.

A la UE se destinan el 75% de las exportaciones españolas. Francia es nuestro principal cliente seguido de Reino Unido.

A continuación, vamos a describir las tendencias actuales que se destacan en el sector de los zumos:

- 1) Estamos hablando de un sector muy sensible al precio. La mayoría de los consumidores no están dispuestos a pagar un precio alto por productos de calidad. Especialmente los néctares son sustituidos fácilmente por productos de otras categorías.
- 2) A pesar de ser una industria de precio, existe un nicho de mercado concienciado sobre la salud y las tendencias del bienestar. Aquí es donde aparecen los zumos funcionales, productos que son percibidos como más naturales y saludables que los zumos concentrados o los néctares. Encontrar estos pequeños segmentos de mercado no son fáciles, sobre todo en países europeos donde el zumo de frutas no es un producto básico. Posicionar el producto como SALUDABLE, VITAMÍNICO Y NATURAL es clave para encontrar estas oportunidades.
- 3) Cada vez existen más productores que están dispuestos a invertir en desarrollo de productos con el fin de satisfacer a consumidores que buscan zumos innovadores y funcionales a través de las mezclas de sabores.
- 4) Las nuevas tendencias del consumo apuntan a crear nuevos momentos y ocasiones para tomar el producto. Lejos de desayunos tradicionales, se trata de poder consumirlo también en momentos de hidratación y nutrición.
- 5) Los llamados smoothies no auguran un futuro muy prometedor. Estos batidos representan un diminuto segmento, con la MDD representando la mayor parte del

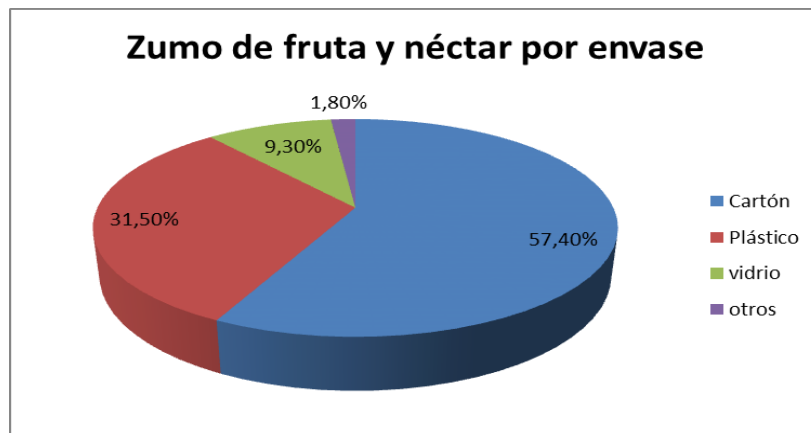


volumen. Las condiciones de actuales de mercado siguen siendo desfavorables para estos productos de precio Premium.

- 6) En cuanto al packaging como vemos en la tabla 11, el envase de cartón sigue siendo el más utilizado con casi el 80% del total. Entre los tamaños más comunes se destaca el individual de 200ml y el familiar de 1l.



**Tabla 11. ENVASES DE ZUMO DE FRUTAS Y NÉCTAR. AÑO 2016**



**Fuente: European Fruit Juice Association (2016). Elaboración propia.**

- 7) La categoría de zumo + leche es la que más creció en el último año (4%), en cambio la categoría de zumos clásicos es la que más decrece (-5%). Estos datos destacan la obligación por parte de las empresas de zumos de invertir en I+D, puesto que las tendencias del consumo apuntan a nuevos sabores y mezclas en detrimento de los zumos clásicos. (European Fruit Juice Association , 2016)

## 4.2 Beneficios del zumo de naranja

A continuación vamos a analizar los beneficios que tiene el consumo de zumo de naranja, puesto que va a ser de gran relevancia para la explicación de nuestro producto innovador.

Decir zumo de naranja es sinónimo de vitaminas. Como sabemos las vitaminas son fundamentales para el correcto funcionamiento de organismo y ayudan a aumentar las defensas. Entre los beneficios del zumo de naranja se destacan:

- Importante cantidad en vitamina C.
- Ayuda a controlar los niveles de colesterol alto y la presión arterial.
- Ideal para una dieta de adelgazamiento.
- Ayuda a reducir los resfriados.
- Dispone de un total de 60 tipos de flavonoides y 170 fitoquímicos, los cuales son beneficiosos para prevenir y combatir enfermedades.

Por otro lado, conviene diferenciar el zumo de naranja natural del comercial:

- ➔ El natural como su nombre indica es recién exprimido y conserva todas sus propiedades nutricionales. Se aconseja que se consuma en un tiempo breve para no perder sus propiedades
- ➔ El zumo de naranja comercial está envasado principalmente en brick y sometido a tratamientos como el de la pasteurización, proceso térmico al que se someten los zumos con la finalidad de reducir los posibles agentes patógenos microbiológicos. Este proceso permite prolongar el tiempo entre la producción del zumo y su consumo manteniendo sus propiedades nutritivas. Entre tipos de pasteurización, se destaca la pasteurización hiperbárica a altas presiones que veremos más adelante.

Sin embargo, nunca se va a poder comparar la calidad ni la estructura física de un zumo de naranja natural recién exprimido con un zumo comercial, ya que aunque el zumo comercial es cómodo y práctico, no contiene la fibra de la pulpa ni toda la vitamina C que pueda contener un zumo de naranja natural.

A continuación, aunque nosotros no vamos a producir ni a envasar el producto, es interesante conocer un poco el proceso productivo del zumo de naranja, así como su diagrama de flujo y los rendimientos aproximados, con el objetivo de entender los costes que obtendremos de nuestro producto para posteriormente realizar el escandallo de costes. A continuación mostramos el diagrama de flujo y explicamos el proceso productivo.

### Ilustración 3. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ZUMO DE FRUTAS



(ASOZUMOS, 2016). Elaboración propia.

- 1) Recepción:** consiste en cuantificar la materia prima que entra al proceso.
- 2) Selección:** Se selecciona fruta madura adecuada. Se desecha la fruta verde, la excesivamente madura o que presente golpes.
- 3) Lavado:** se hace para eliminar bacterias superficiales, residuos de insecticidas y suciedad adherida a la fruta. Se debe utilizar agua clorada.
- 4) Extracción del jugo:** Esta operación se puede hacer con una máquina industrial que recibe las naranjas enteras y realiza la extracción y filtración del jugo de una vez.
- 5) Filtrado:** El jugo se pasa por un colador de malla fina para separar las semillas y otros sólidos en suspensión.

- 6) Adición de aceite y estabilizante:** Se añadiría la cantidad pertinente de AOVE junto con el estabilizante
  
- 7) Pasteurizado:** El zumo recibe un tratamiento térmico de 65 °C durante 30 minutos (pasteurización). Una vez transcurrido el tiempo, la operación se completa con el enfriamiento rápido del producto hasta una temperatura de 5 °C, a fin de producir un choque térmico que inhibe el crecimiento de los microorganismos que pudieran haber sobrevivido al calor.
  
- 8) Envasado aséptico:** El zumo se llena en envases de TetraPak, los cuales deben haber sido lavados, enjuagados con agua clorada y etiquetados. Al llenarlos se deja un espacio vacío, llamado espacio de cabeza, que no debe exceder al 5% del volumen del envase.
  
- 9) Embalaje y almacenado:** después de sellado, se procede a colocarle la fecha de vencimiento y por último se acomodan los envases en canastas plásticas para su almacenamiento.

Desde el punto de vista industrial, podemos considerar el rendimiento de una naranja entre el 43% y 57%. (ASOZUMOS, 2016). Estas cifras pueden variar considerablemente, ya que no hay dos naranjas iguales.

## 5. NUEVO PRODUCTO: ZUMO DE NARANJA CON ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA.

Una vez explicado la situación actual del sector del aceite de oliva, su necesidad de crear nuevas formas de consumo mediante la innovación de productos con base en el AOVE y analizado la industria de los zumos de frutas, vamos a poner de manifiesto la innovación en la cual se basa este proyecto: ZUMO DE NARANJA CON AOVE.

A continuación se describen los pasos que se han dado para su puesta en marcha.

- 1) El autor de este proyecto, José M<sup>a</sup> Ribes, responsable comercial de la empresa oleícola RIBES-OLI, inicia la idea de este proyecto contactando con el departamento de Ciencias de la Salud, Área de microbiología de la Universidad de Jaén (UJA) para exponerle el posible desarrollo de la innovación.
- 2) La UJA a través de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) establece un plan de trabajo para verificar la viabilidad del proyecto, redactándose un contrato entra la OTRI y RIBES-OLI. En dicho contrato se acuerda que RIBES-OLI acepta la oferta técnico-económica elaborada por la UJA correspondiente a la prestación de servicios de asesoramiento científico-técnico. En el anexo 1 se incluye el contrato.

En el plan de trabajo a realizar por la OTRI se dan los siguientes pasos para verificar la viabilidad del proyecto.

- Ensayo de mezclas de AOVE a diferentes concentraciones de zumo de frutas para determinar la cantidad de AOVE a utilizar.
  - Determinación de la estabilidad de las mezclas en frío (30 – 40 días, aproximadamente).
  - Selección de la mezcla más adecuada.
  - Estabilización microbiológica de la mezcla adecuada mediante tratamiento de altas presiones (*Ver definición en Glosario*).
  - Realización de informe de resultados.
- 3) RIBES-OLI, envía muestras de su AOVE para el inicio de ensayos. Las variedades de aceituna son autóctonas del norte de la provincia de Alicante (Blanqueta, Villalonga y Alfafara).

- 4) Tras las actividades realizadas por la UJA para la ESTABILIZACIÓN DE ADITIVOS BIOACTIVOS EN ZUMO DE FRUTAS se realiza un primer informe que determina lo siguiente:
- Los zumos elegidos para el ensayo común son de acuerdo con la empresa: naranja natural, naranja comercial y zumo de piña, melocotón y uva comercial.
  - Se mezclan los zumos con distintas concentraciones de AOVE llegando a la conclusión de que la cantidad de 5% era la mejor ya que no enmascara el sabor del zumo y le daba un sabor final a AOVE.
  - Con esta concentración (5%) se preparan diferentes mezclas de zumos con distintas concentraciones de estabilizante, con el fin de conseguir una mezcla homogénea y ver su estabilidad con el tiempo. Se dejan en frigorífico a 4° para comprobar su estabilidad al pasar unos días.
  - Se eligió la cantidad de estabilizante que mantenía la mezcla estable. Se preparan las concentraciones de aceite + zumo + estabilizante para ver su estabilidad al mes. Al cabo de 30 días los tres zumos han permanecido estables, no separándose del aceite.
  - En apariencia, la mezcla quedó con un aspecto más turbio que el zumo inicial.
  - En cuanto al sabor, ninguno de los tres zumos perdía su gusto a zumo y se apreciaba ligero sabor a aceite no desagradable.
  - Una vez comprobada la estabilidad de la mezcla se comunican los resultados a la empresa y se deciden que los zumos de naranja natural y naranja comercial sean los que realicen el ensayo de la estabilidad microbiológica por altas presiones durante almacenamiento en frío de tres meses. El motivo de la selección de estos tipos de zumos es por las siguientes razones:
    - El zumo de naranja es considerado como el zumo más saludable.
    - Es un producto típico de la zona levantina donde está situada la empresa y arraigada la dieta mediterránea.
    - Técnicamente tanto el zumo de naranja natural como el de naranja comercial han tenido buena estabilidad.



5) Tras realizar el proceso de estabilidad microbiológica en frío durante tres meses se emite un último informe que dice lo siguiente:

➤ Para la realización del ensayo (dos muestras diferentes, una de zumo natural y otra de zumo comercial) se preparan 400ml de zumo, 20ml de AOVE y la cantidad de estabilizante seleccionado, se bate bien con batidora y se preparan cuatro muestras, tres de ellas para tratarlas a 400, 500 y 600 MPa envasadas al vacío y otra no tendrá tratamiento. El tiempo de estudio será de 90 días.

➤ Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tiempo	Zumo natural UFC/ml	Tratamiento 400MPa UFC/ml	Tratamiento 500MPa UFC/ml	Tratamiento 600MPa UFC/ml
0h	$2,9 \cdot 10^2$	0	0	0
3d	$2,5 \cdot 10^2$	0	0	0
5d	$6 \cdot 10^2$	0	0	0
7d	$4,4 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$
15d	$1,30 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	0
30d	$2 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	0	0
45d	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	0
60d	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$
90d	$6 \cdot 10^1$	$2 \cdot 10^1$	0	0

Tiempo	Zumo comercial UFC/ml	Tratamiento 400MPa UFC/ml	Tratamiento 500MPa UFC/ml	Tratamiento 600MPa UFC/ml
0h	$2 \cdot 10^1$	0	0	0
3d	$8 \cdot 10^1$	0	0	0
5d	$1 \cdot 10^1$	0	0	0
7d	$1 \cdot 10^1$	0	0	0
15d	$1 \cdot 10^1$	0	0	0
30d	$1 \cdot 10^1$	$1 \cdot 10^1$	0	0
45d	$1 \cdot 10^1$	0	0	0
60d	$1 \cdot 10^1$	0	0	0
90d	$1 \cdot 10^1$	0	0	0

a. Los microorganismos que se localizan (microbiota) al principio son mayores en el zumo natural que en el comercial, luego se va estabilizando conforme pasa el tiempo.

- b. El tratamiento de altas presiones es eficaz durante los 5 primeros días de ensayo en ambas muestras, ya que no se observa crecimiento de microorganismos.
- c. A partir del séptimo día en zumo natural aparecen bacilos.
- d. Aunque es efectivo al principio del tratamiento de altas presiones, a largo plazo habría que combinarla con tratamientos de calor para evitar la presencia de microorganismos.
- e. En cuanto a la estabilidad, la mezcla ha permanecido estable durante 90 días de ensayo, no separándose el aceite. A partir del día 10 se podía observar la presencia de microorganismo en la superficie de los no tratados.



Zumos recién preparados



Zumos no tratados a los 90 días

6) Las conclusiones que extraemos del ensayo son las siguientes:

- La mezcla de **zumo de naranja + AOVE (5%) + estabilizante con la cantidad determinada** es estable a 90 días.
- Los tratamientos de altas presiones hidrostática pueden reducir la presencia de microorganismos, aunque un tratamiento combinado de altas presiones y calor podría mejorar los resultados.
- Se recomienda que el packaging utilizado para su posterior envase sea el Tetra-brick ya que evitará la contaminación microbiana.



- 7) Una vez recibido el último informe y comprobado la viabilidad técnica de proyecto de innovación, RIBES-OLI empieza a buscar empresas productoras y envasadoras de zumos de naranja por la zona de levante.

Como hemos comentado, con el contrato establecido con la UJA, a RIBES-OLI se le confirma la viabilidad del proyecto de innovación del nuevo producto zumo de naranja con AOVE, sin embargo lógicamente RIBES-OLI no cuenta con maquinaria ni instalaciones para la producción y el envasado de zumo de naranja por lo que se decide subcontratar a una empresa que pueda realizar estos procesos ofreciéndole los ingredientes que hemos obtenido del estudio, acordando la exclusividad en que únicamente fabricaran y envasaran este producto para RIBES-OLI mediante un contrato de confidencialidad.

RIBES-OLI ofrecerá su AOVE a la empresa productora y envasadora y le hará saber los ingredientes de estabilizantes y sus cantidades a utilizar. Puesto que este componente es de vital importancia para la creación del producto conviene mantener su confidencialidad, tanto en este proyecto como para la empresa elegida mediante contratos de confidencialidad.

- 8) Para la selección de la empresa a subcontratar, RIBES-OLI destaca que debe de cumplir los siguientes puntos para poder firmar un contrato con ellos. Estos objetivos serán trascendentes para la decisión de la selección de la empresa. Entre los objetivos más importantes se resaltan los siguientes:

- La empresa debe ser productora y envasadora de zumo de naranja, y debe constar en su Número de Registro Sanitario.
- La empresa se compromete a recibir el AOVE únicamente de RIBES-OLI, utilizar los ingredientes de estabilizantes y sus cantidades que RIBES-OLI determina en su proyecto y usar el propio zumo de naranja que la empresa produce.
- La empresa se compromete a envasar el producto con la marca de RIBES-OLI. Todas las decisiones acerca el diseño del packaging serán a cargo de RIBES-OLI y la empresa subcontratada deberá aceptarlo y elaborarlo.
- La empresa debe de firmar un contrato de confidencialidad en el cuál mantenga en secreto la fórmula de realización del producto, y únicamente se comprometerá a fabricar el producto para RIBES-OLI.

## 6. PRESENTACIÓN DE RIBES-OLI

### 6.1 La empresa y su historia

RIBES-OLI, S.A.T. es una empresa familiar dirigida actualmente por la cuarta generación, y sus orígenes se remontan al año 1924. Su capital es únicamente privado y actualmente distribuido en tres socios.



La compañía se encuentra en el sector de la alimentación, en concreto subsector aceite. Su actividad se basa en la producción y comercialización de aceites de oliva. La empresa cuenta con una almazara propia en Penáguila, donde se realiza toda producción del aceite. Y dos puntos de compra de aceituna. En Beniardá (domicilio social) se sitúan las oficinas y el almacén central, teniendo lugar el envasado y la administración.

### 6.2 Misión y visión.

- **Misión** → Formamos parte de una organización que produce aceite de oliva de gran calidad, unificando esfuerzo, responsabilidad e innovación que contribuyen al compromiso generacional que nos consolida como una empresa española en crecimiento.
- **Visión** → Apostamos por el crecimiento de nuestra organización para posicionarnos entre las grandes compañías destacadas del sector, siendo reconocidos como el auténtico aceite del Mediterráneo.



### 6.3 Clientes y mercado.

Los clientes de RIBES-OLI se pueden clasificar en:

- Restaurantes y hoteles, principalmente de la zona de la Marina baja de la provincia de Alicante. (Canal HORECA).
- Supermercados locales y tiendas gourmet de la zona.
- Exportaciones a distribuidores: Algunos países de la UE, Japón, Taiwán y Venezuela.
- Consumidores finales o particulares que compran en nuestra tienda propia situada en el Mercado Central de Alicante.
- Venta a granel a otras empresas del sector.

### 6.4 Productos y servicios

Los productos que elabora RIBES-OLI son aceite de oliva virgen extra de cultivo ecológico, aceite de oliva virgen extra y aceite de oliva.



La empresa también comercializa otros aceites vegetales como el aceite de girasol refinado y aceite de orujo de oliva, que adquiere a otras empresas.

Estas referencias se ofrecen en diversos formatos en función de la categoría de aceite y al segmento de cliente al que van dirigidos.

La pyme compra las aceitunas de diversas variedades a agricultores y cooperativas de la zona, con los que mantiene una relación desde hace muchos años. También posee parcelas propias de cultivo ecológico en Penáguila y de aceituna convencional en Beniardá. La compañía ha realizado en los últimos años unos cambios en la maquinaria de la almazara, y actualmente cuenta con la tecnología más avanzada y sostenible con el medio ambiente.

La empresa tiene varias marcas:

- **EL MAS DE LA CASA BLANCA** para el aceite ecológico premium “Selección Familiar”.
- **BENIQUEIS** para el aceite de ecológico.
- **TRONCAL** para el aceite de oliva virgen extra.
- **RIBES-OLI** para el aceite de oliva.
- **MOLON** para el aceite de orujo de oliva.
- **RIBES-SOL** para el aceite de girasol refinado.

RIBES-OLI, ha realizado dos diversificaciones de productos, en las cuales ha ampliado su portafolio.

- ➔ Lanzamiento de vinagre balsámico TRONCAL➔ Envasada en formato vidrio 250ml y dirigida principalmente a clientes del segmento HORECA y gourmet.
- ➔ Lanzamiento de Cosmética Natural RIBES-OLI➔ Se utiliza el propio aceite de oliva para comercializar productos cosméticos dirigidos principalmente al segmento de tiendas gourmet: crema de manos hidratante 750ml, jabón de manos y stick protector labial.

### **6.5 Ventaja Competitiva y posicionamiento.**

Los factores que pueden suponer una ventaja competitiva se basan en la tecnología incorporada, lo que ha automatizado el proceso productivo y aumentado la productividad, y en la selección de las aceitunas que permite obtener un producto de calidad.

La empresa ha realizado en los últimos años un esfuerzo importante dirigido a la mejora y actualización del sistema productivo. Actualmente, la mirada se dirige hacia la política de comercialización, ya que el objetivo de la empresa es establecer una estrategia que le permita llegar a un número mayor de clientes, sobre todo en el exterior.

La ventaja competitiva de Ribes-Oli es la capacidad de crear un producto de calidad, consiguiendo un rango de producto variado que ofrece diferentes categorías de aceites en distintos formatos para que pueda adaptarse a casa segmento de cliente.

Como hemos comentado, actualmente el sector del aceite de oliva (tanto nacional como internacional) está entrando en una situación de atomización en la oferta de aceites envasados, ya que cada vez más son los actores que participan en él. No basta con hacer un producto de calidad, sino que hay que diferenciarse de la competencia a través de la calidad, salud y la innovación.

Ribes-Oli necesita plantear un posicionamiento fuerte y con personalidad propia dentro del mercado, con el fin de diferenciarse y de aportar un valor añadido.

El posicionamiento de la empresa debe ir encaminado a ofrecer un producto de alta calidad, saludable y con tradición renovada. Una empresa tradicional, adaptada a los nuevos tiempos. Los valores que pueden dar lugar a un nuevo posicionamiento son:

- **TRADICIÓN, AUTENTICIDAD, CALIDAD, SALUD E INNOVACIÓN.**

## 7. ACCESO AL MERCADO.

Después de presentar el producto que vamos a lanzar, vamos a analizar el acceso al mercado, es decir dónde se va a vender y a quién. Para ello en este punto describiremos cuál será nuestro mercado, qué forma de acceso elegimos y a través de qué canales de distribución. Es decir analizamos el DÓNDE y el CÓMO vendiendo el producto.

### 7.1 Mercado.

Lo primero a definir es el mercado, dónde vamos a colocar el producto. Empezaremos diciendo que el producto lo vamos a vender, tanto en el mercado nacional como en el internacional, como consecuencia del crecimiento internacional de los aceites de oliva y del proceso de globalización.

Dentro de España el zumo lo venderemos a través de algunos canales de distribución en los cuales RIBES-OLI ya vende su aceite de oliva por lo que aprovecharíamos el canal para introducir el nuevo producto. En el siguiente punto veremos los canales de distribución con más detalle pero podemos avanzar que los supermercados locales, las tiendas gourmet y las cafeterías de lujo o restobares (establecimiento de restauración que puede ser considerado una mezcla entre Restaurante y Bar) serán nuestros canales. Por lo tanto, con los medios propios de RIBES-OLI (distribución propia) daremos alcance a estos establecimientos que estén localizados en nuestra zona, es decir provincia de Alicante y Valencia. Sin embargo, el objetivo es buscar distribución para las zonas que consideramos podemos posicionar mejor el producto y puede tener un mayor consumo debido fundamentalmente al turismo, como son: **Madrid, Barcelona, Andalucía y Norte de España (País, Vasco, Asturias y Cantabria).**

En cuanto a la exportación, de igual manera se introducirá el producto en aquellos mercados a los que la empresa está exportando actualmente su aceite de oliva, utilizando los mismos distribuidores/importadores. Estos mercados son:

- Europa → Reino Unido, Francia, Alemania, Polonia, Rumania, Holanda, República Checa y Países Nórdicos (Dinamarca, Suecia y Noruega).
- Asia → China, Japón y Taiwán.
- Latinoamérica y Caribe → Colombia y República Dominicana.

Sin embargo, el objetivo consiste en ampliar estos mercados y que nuestro zumo de naranja con AOVE se consuma en más países, por lo que el objetivo a corto/medio plazo será introducir nuevo producto en **EE.UU., Oriente Medio** y ampliar países asiáticos como **Corea del Sur, Malasia, Indonesia y la India.**

## 7.2 Forma de entrada al mercado.

Como hemos comentado, RIBES-OLI, a través de sus medios propios de distribución suministrará a los clientes que se sitúen en las provincias de Alicante y Valencia. Sin embargo, tanto para las áreas nacionales descritas anteriormente como objetivos, como para las exportaciones se utilizará la forma de entrada de **distribuidor/importador** (Importador en el caso de las exportaciones).

Si describimos todas las formas de penetración de un mercado: e-commerce, agente comercial, distribuidor, centrales de compra, joint-venture, delegación comercial, filial industria y tienda propia, podemos afirmar que la de **distribuidor** es la forma de entrada óptima para nuestro producto. Para esta decisión hemos analizado una serie de factores o criterios que describimos, a continuación:

- Grado de inversión→ Debemos entender que nuestra empresa es una pyme que cuenta con recursos limitados, por lo tanto esto nos impide la selección de formas de entrada donde la inversión sea muy alta. Por lo que crear una delegación comercial, una filiar o abrir una tienda propia conllevaría un desembolso demasiado alto.
- Riesgo asumido→ Toda inversión conlleva un riesgo. Por lo que la empresa deberá asumir la volatilidad de los recursos que invierta. Las formas de acceso de más presencia física invitarán a tener un mayor riesgo. Sin embargo, la figura del distribuidor nos aportará un equilibrio entre riesgo asumido y desembolso de inversión.
- Control de la distribución→ Es evidente que con la forma de acceso de agente comercial tenemos más control en la distribución desde que el producto sale de nuestra empresa hasta que llega al consumidor final que con la distribución, sin embargo, nosotros podemos seleccionar qué tipo de distribuidor queremos buscar y crear acuerdos de colaboración para poder trabajar juntos. Además, y lo más importante, con un buen distribuidor los consumidores finales conocerán mejor el producto.
- Márgenes comerciales→ La figura del distribuidor tiene un margen comercial importante ya que le aplican el porcentaje que consideren sobre el precio al cual nosotros le vendemos, sin embargo, al agente comercial deberíamos incluirle las comisiones pertinentes por venta.

Analizando estos criterios volvemos a repetir que la forma de entrada de distribuidor es la óptima para poder penetrar en los mercados, tanto en el doméstico como en los internacionales. RIBES-OLI ya cuenta, como hemos comentado, con acuerdos de colaboración con esta figura de forma de entrada en algunos países.

En cuanto al e-commerce, a corto plazo y para empezar no nos planteamos la posibilidad de utilizarla como forma de entrada ya que, aunque requiere de poca inversión y riesgo, no capta

mucho la atención del consumidor y no se le informa correctamente. Sin embargo, debido al potente crecimiento del comercio electrónico, la empresa no descarta utilizarla a medio/largo plazo tanto en tiendas on-line de venta de productos gourmet, como en grandes plataformas.

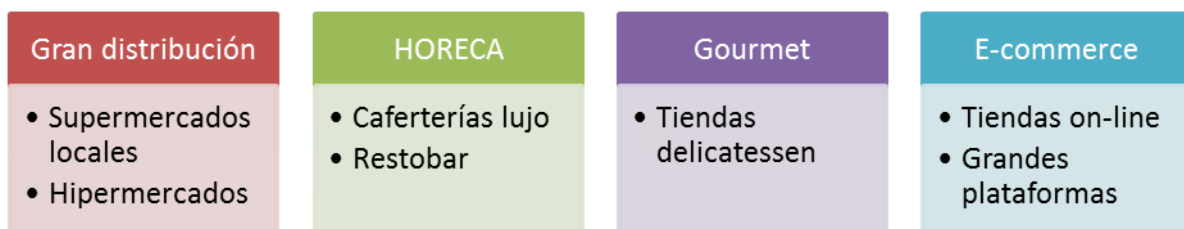
Como conclusión podemos afirmar que la forma de acceso al mercado del zumo de naranja con AOVE será:

**DISTRIBUCIÓN PROPIA** → Para la zona de Alicante y Valencia.

**DISTRIBUIDOR** → Para los mercados nacionales (áreas de Madrid, Barcelona, Andalucía y zona Norte) y mercados internacionales.

**E-COMMERCE** → A medio/largo plazo a través de tiendas on-line y grandes plataformas.

### 7.3 Canales de distribución.



- **GRAN DISTRIBUCIÓN**

- Empezar en supermercados locales.
- Obtener menos margen pero más rotación.
- Dificultad MDD.
- Formato familiar (1,5L) e individual (33ml).
- Objetivo: Grandes superficies regional y nacional.
- Problema: calidad y suministro.

La gran distribución abarca desde los supermercados (400-999m<sup>2</sup>), grandes supermercados (1000-5000m<sup>2</sup>) y los hipermercados (a partir de 5000m<sup>2</sup>), además de incluir las tiendas de descuentos (tiendas de alimentación y droguería caracterizadas por un surtido limitado, apuesta por marcas del distribuidor y política constante de bajada de precios). Se trata de un canal de distribución que posee casi el 72% de la distribución de la alimentación nacional. (MAPAMA, 2016) por lo es un canal a tener muy en cuenta.



Hay que tener presente que la gran superficie ofrece una feroz competencia con las marcas de distribuidor y generalmente el consumidor va a elegir un producto más económico que el nuestro, es por ello que debemos ir poco a poco con este canal y tener presente que lograr posicionarnos en este canal no será una tarea sencilla. El formato que elegiremos para este canal será en cartón, tanto el familiar 1,5L como el individual 33ml.

Como hemos comentado, a corto plazo, empezaríamos por introducir los productos en supermercados locales, donde RIBES-OLI ya tiene introducido sus aceites. A medio y largo plazo el objetivo es lograr entrar en alguna gran superficie regional o nacional, donde podemos lograr un volumen de rotación de producto bastante alto, aunque el margen que obtendremos será bastante pequeño puesto que nos exigirán un precio muy ajustado. En caso de que alguna gran superficie nos exigiera marca de distribuidor debemos ser estrictos y no permitirlo, por lo que siempre envasaremos el producto bajo la marca RIBES-OLI.

Otros dos problemas a tener en cuenta son el suministro y la calidad. En caso de empezar relación comercial con alguna de estas grandes superficies, aparte de exigirnos buen precio de entrada (ajustando nuestros costes al máximo) y participar en acciones de promoción, nos van a requerir que mantengamos los estándares de calidad del zumo acreditándolo con la certificación en alguna normativa, como por ejemplo IFS (International Food Standard). Otro de los problemas a tener en cuenta es el suministro. Si empezamos a tener buen volumen de ventas las grandes superficies nos exigirán más capacidad de producto y mayor rapidez en los plazos.

Por lo tanto, todos estos requerimientos hemos de tenerlos presentes a la hora de elegir la empresa con la que vamos a trabajar en el envasado, que cumpla con certificaciones de calidad y que tenga suficiente capacidad de suministro.

- **HORECA**

- Buenos prescriptores que comuniquen el producto.
- Gastrobares y cafeterías de lujo en zonas de turismo.
- Estrategias de branding para posicionar el zumo.
- Formato 33ml.
- Dificultad de competencia por grandes productores.

La venta del producto en el canal HORECA puede ser una buena ocasión para que los consumidores degusten el producto en un plácido lugar, lo comenten, busquen información y lo compartan con otros consumidores, por lo que el marketing boca-oído puede funcionar

muy bien. Además podemos contar con prescriptores como los propios camareros, chefs o dueños de las cafeterías que comuniquen y recomienden su consumo.

Para ello, debemos elegir muy bien qué tipo de establecimiento pueden contar con nuestro zumo, Gastrobares (bar-restaurante que procura acercar la alta cocina a las clases más populares sirviendo tapas de autor a precios asequibles) y cafeterías de lujo parecen ser los mejores posicionados. No debemos olvidar que un target group interesante son aquellos consumidores que buscan zumos diferentes de otros sabores. Es un canal en el que podemos tener más margen que la gran superficie y que si posicionamos bien el zumo con estrategias de branding en zonas turísticas puede tener buen volumen de ventas.

El canal HORECA presenta la ventaja de contar con el turismo para incrementar el consumo de los productos, por lo que introducirnos en zonas geográficas de costa para el turismo de verano y de montaña como casas rurales en zonas de nieve para el turismo de invierno sería lo idóneo.

El formato que encaja para este segmento es el individual de 33ml cartón. No contaremos con la competencia feroz de las MDD como en las grandes superficies, pero los grandes productores están muy bien posicionados y abarcan la mayor parte de la cuota de mercado en este canal.

- **GOURMET**

- Poca rotación, margen alto.
- Buenos prescriptores que comuniquen el producto.
- Principal target: consumidores preocupados por salud e incluso deportistas.
- Formato 33ml cartón con posibilidad a cambio vidrio.

Se trata de tiendas delicatessen y de productos selectos, que estén situadas en zonas urbanas de gran influencia.

La principal característica de este canal es que podemos obtener un mayor margen por el producto pero la rotación del mismo va a ser muy poca, puesto que el consumidor que compra este zumo es gente preocupada por su salud y la de su familia e incluso deportistas que buscan zumos nutritivos que le aporten mayor vitaminas para su ejercicio.

Los propios dueños de las tiendas delicatessen pueden ser prescriptores ya que ofrecen y comunican el zumo a los consumidores. El formato fundamentalmente sería el cartón 33ml, sin embargo, como se trata de un canal de lujo en el que el packaging se cuida mucho, no se descarta a medio y largo plazo cambiar el formato a vidrio 33ml para una mejor presentación.

- **E-COMMERCE**

- Buena oportunidad a medio/largo plazo.
- Gran crecimiento.
- Comunicar en redes sociales.
- Óptima elección de las tiendas on-line.
- Problemas logísticos.

Como hemos comentado anteriormente este canal de venta no será de los primeros a utilizar pero dado su potencial crecimiento no se descarta a medio / largo plazo. Las plataformas a elegir al principio serán pequeñas tiendas gourmet on-line dispuestas a ofrecer y comunicar productos delicatessen, a largo plazo ya nos marcaremos como objetivos entrar en grandes plataformas donde podemos tener mayor rotación. Debemos saber elegir muy bien en qué webs vamos a introducir nuestro producto puesto que aparte de exigir que nuestro zumo tenga una mínima rotación deberemos hacer acciones promocionales junto con la tienda on-line en redes sociales y banners para comunicar el producto a los consumidores y mostrar interés de compra.

El formato a elegir sería el familiar 1,5L e individual 33ml. Podríamos contar con problemas logísticos puesto que deberíamos exigir un mínimo de compra de una caja, por lo tanto sería 6 ud para el formato familiar y 12 ud para el formato individual.



## 8. ESTRATEGIA

### 8.1 Estrategia corporativa

Uno de los principales conceptos que tenemos que tener en cuenta en nuestra estrategia corporativa es si nuestro producto aporta **valor**, es decir, si el zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra que reciben los consumidores a cambio de lo que pagan es percibido como algo valioso para ellos. Para ello, deberemos destacar cuáles son nuestras ventajas competitivas y los hechos diferenciadores respecto a la competencia. Analizando nuestro zumo hemos resaltado nuestras ventajas competitivas:

#### **VENTAJAS COMPETITIVAS:**

- Hemos creado **un producto completamente innovador** que actualmente no existe en el mercado. Generalmente en el consumo todo lo que es lanzado al mercado como “nuevo” tiene una gran apreciación en una primera fase ya que el consumidor desea probar nuevos sabores y descubrir atractivos productos, más tarde si el producto gusta puede llegar a mantenerse, en cambio si no gusta, no solo empezará a perder ventas, si no que es probable que desaparezca a corto plazo.
- Ambos ingredientes, zumo de naranja y aceite de oliva virgen extra, constan de innumerables atributos positivos para la **salud**. El proceso de producción de ambos es cuidadoso y siempre cuenta con una delicada selección de naranjas y aceitunas.
- La zona, el entorno y la proximidad del Mar Mediterráneo hace que nuestro proceso productivo sea uno de los más óptimos para la fabricación del zumo de naranja y de aceite de oliva. Podemos afirmar que nuestro producto es **esencia de sabor Mediterráneo**.
- La **tradición y nuestra experiencia** nos avalan, ya que llevamos en el sector más de 90 años.

En cuanto a la fase de crecimiento del producto, podemos afirmar que el producto se encuentra en una fase de crecimiento inicial, puesto que es un producto innovador que va a lanzarse por primera vez al mercado.

## 8.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento.

### **Segmentación:**

En cuanto a la estrategia de segmentación destacamos las principales características que tiene nuestro target group:

- ➔ *Público entre 25-40 años, jóvenes y que se hayan independizado de sus padres.*
- ➔ *Sin distinción hombre y mujer.*
- ➔ *Que se sitúen en una clase social media o alta y estén en situación activa (les permita obtener una renta).*
- ➔ *Consumidores preocupados por la salud y deportistas que busquen nuevos productos que les aporte energía.*
- ➔ *Personas que quieran percibir sabores mediterráneos como la naranja y el aceite de oliva virgen extra, y a su vez deseen incluirlos en su propia gastronomía.*
- ➔ *Público con mentalidad abierta, innovadora con facilidad a probar nuevos sabores.*

Por lo tanto, este perfil de consumidor sería nuestro target group principalmente en el mercado nacional pero también, como hemos comentado en el apartado de acceso al mercado, en aquellos mercados internacionales donde la empresa ya tiene presencia. Los países objetivos serían:

- *España, Reino Unido, Francia, Alemania, Polonia, Rumania, Holanda, República Checa, Dinamarca, Suecia, Noruega, China, Japón, Taiwán, Colombia y República Dominicana.*

### **Posicionamiento:**

Una vez conocido cuáles son nuestras ventajas competitivas y cuál es nuestro target group, establecemos el posicionamiento de nuestro producto. Describiremos cuál es la percepción que pretendemos que tengan nuestros consumidores cuando adquieran nuestro zumo de naranja y qué enfoque fijarán del mismo.

- ➔ **PERCEPCIÓN:** La percepción de los consumidores cuando compren nuestro zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra es que están comprando un producto innovador, saludable y de alta calidad, producido en la mejor zona del Mediterráneo por una compañía con una gran tradición.
- ➔ **ENFOQUE:** La palabra que fijaremos en la mente del consumidor y que está asociada a nuestro producto es la palabra: **SALUDABLE**

Otros aspectos que nuestro target group valorará del producto son los siguientes:

- Ayuda a incorporar la dieta mediterránea, concretamente productos como el zumo de naranja y el aceite de oliva virgen extra.
- Nuestro público pueda descubrir nuevos gustos y sabores basados en el aceite de oliva virgen extra.

Además, conviene saber que nuestra estrategia competitiva es la de diferenciación de producto y la de nicho o enfoque. Ya que ofrecemos un producto con unas características diferentes a las de nuestra competencia y, además, nos dirigimos a un segmento muy concreto de la población.

### 8.3 Marketing Mix

A continuación, indicaremos la estrategia que seguimos respecto al marketing mix del zumo de naranja con AOVE. Es decir, respecto a la política de producto, precio distribución y promoción.



#### 8.3.1 Política de Producto

Comentaremos primero la descripción del contenido de producto, luego indicaremos todo lo referente al envase y formatos y, por último, destacaremos todo lo referente a las normativas aplicables al producto.

El producto, como hemos comentando en el punto 5, es un zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra. La mezcla está compuesta por **zum de naranja comercial + AOVE (5%) + estabilizante con la cantidad determinada** que permite que la mezcla entre el aceite y el zumo sea homogénea. Por motivos de confidencialidad no podemos revelar el nombre ni la cantidad de estabilizante.

Tras un estudio, esta composición ha sido demostrada por la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la UJA como estable, tanto en mezcla como microbiológicamente con un tratamiento de altas presiones.

En cuanto a los formatos a envasar el zumo, se ha llegado a la conclusión que el material óptimo para empezar su distribución sea el cartón (*Tetabrik*). Sin embargo, no se descarta la posibilidad que a medio/largo plazo se utilice el vidrio como envase para algunos canales de distribución determinados como el Gourmet. Los motivos de esta decisión de empezar a envasar con cartón *Tetabrik* son los siguientes:

- 1) Se recomienda microbiológicamente puesto que evita la contaminación. El proceso aséptico asegura que los alimentos y los materiales de envasado se mantengan libres de bacterias dañinas ~~al~~ en el momento de envasar los alimentos. (TETRAPAK, 2016).
- 2) Posee tecnología aséptica que mantiene los alimentos seguros, frescos y con sabor durante al menos doce meses sin refrigeración ni conservantes.
- 3) Se fabrica con material renovable y no necesita refrigeración para el almacenamiento y distribución.
- 4) Facilidad logística y aprovechamiento del espacio para incorporar los envases en las cajas y las cajas en los pallets.
- 5) Facilidad de apertura para el consumidor.

Respecto a las capacidades de formato elegido, se ha decidido que sea el formato de 1,5L para el familiar y de 33ml para el individual.

**Formato familiar: Tetra Gemina Aseptic Square 1500ml:**

- ➔ Es una familia de envases de cartón de alto rendimiento para bebidas asépticas.
- ➔ La parte superior cuenta con un ángulo y una apertura grande para brindar un flujo ideal de producto.
- ➔ Cuenta con la altura perfecta para un buen agarre y manipulación.
- ➔ Apertura: HeliCap 27: Sistema de apertura fácil y cómodo e incluye un anillo de seguridad visible.



**Formato individual: Tetra Prisma Aseptic Square 330ml:**

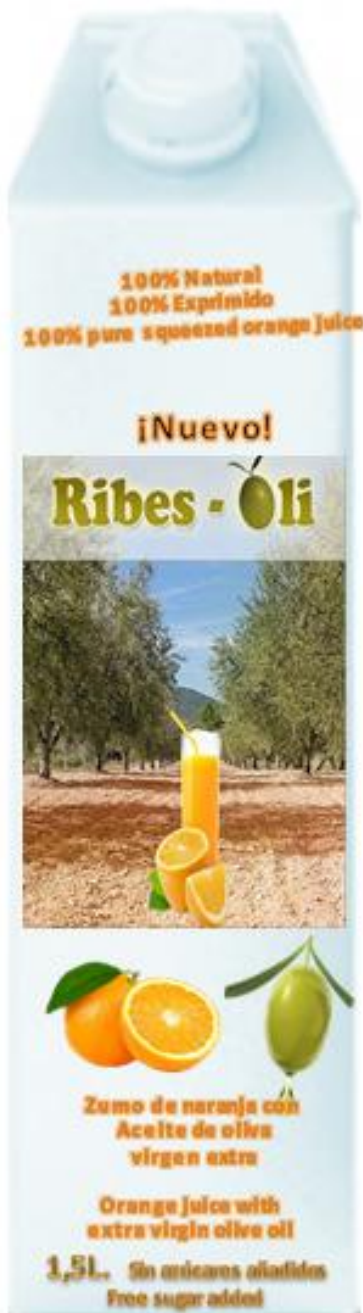
- ➔ Es una familia de envases de cartón de alto rendimiento para bebidas asépticas.
- ➔ La forma prismática se ajusta perfectamente a las manos de todos los tamaños y permite un agarre cómodo para su consumo
- ➔ Apertura: HeliCap 27: Sistema de apertura fácil y cómodo e incluye un anillo de seguridad visible.



Una vez explicado el contenido del producto y el packaging elegido, vamos a desarrollar toda la información que va a contener el envase, con el fin que sea útil para el consumidor. Para ello, vamos mostrar toda la información de todas las partes de que componen el envase (parte frontal, trasera, lateral izquierdo y derecho y superior) de los dos envases (familiar e individual).



**PARTE FRONTAL:**



**PARTE TRASERA:**



Tanto en la parte frontal como trasera, describiremos que el zumo de naranja es natural y exprimido 100%, es rico en vitamina C y que, además, estamos hablando de un producto nuevo, ya que esto es muy importante para captar la atención del consumidor. Incorporaremos el logo nuestro (la marca con la que vamos a comercializar el producto) bajo un fondo de campos de olivos con un vaso de zumo de naranja.

Debajo habrá una imagen de naranjas frescas y de una oliva verde con una gota de aceite. Con ello pretendemos mostrar el tándem naranja-aceituna que significará la unión de ambas materias primas para la creación del zumo.

Ya por último se indicará el contenido (1,5L o 330ml) y que no contiene azúcares añadidos. Además, se tendrá en cuenta la información en inglés puesto que va dirigido a mercados internacionales. Entre los textos que estén traducidos serán: la descripción del producto, 100% exprimido y que no contiene azúcares añadidos

**PARTE LATERAL DERECHA:**

**PARTE LATERAL IZQUIERDA:**



En la parte lateral derecha, incorporaríamos la descripción del producto en castellano e inglés y que es 100% natural, exprimido y rico en vitamina C también en los dos idiomas. Esto nos aportaría una ventaja competitiva del producto. A continuación, facilitaríamos la tabla de información nutricional para el consumidor, el código de barras, contenido y punto verde de Ecoembes. Mostramos la tabla nutricional que incorporaríamos.

<b>Nutrición</b>				
<b>valores energéticos y nutricionales medios:</b>				
	<b>por 100ml</b>	<b>un vaso de 200ml</b>	<b>% CDO*</b>	
<b>Energía</b>	<b>183 kj</b>	<b>365 kj</b>		
	<b>43 Kcal</b>	<b>86 kcal</b>	<b>4%</b>	
<b>proteínas</b>	<b>0,6g</b>	<b>1,2g</b>	<b>2%</b>	
<b>Hidratos de carbono</b>	<b>10,0g</b>	<b>20,0g</b>	<b>8%</b>	
<b>de los cuales azúcares:</b>	<b>10,0g</b>	<b>20,0g</b>	<b>22%</b>	
<b>Grasas</b>	<b>0,0g</b>	<b>0,0g</b>	<b>0%</b>	
<b>de las cuales saturadas</b>	<b>0,0g</b>	<b>0,0g</b>	<b>0%</b>	
<b>Fibra alimentaria</b>	<b>0,3g</b>	<b>0,6g</b>	<b>2%</b>	
<b>Sodio</b>	<b>0,0g</b>	<b>0,0g</b>		
<b>Sal</b>	<b>0,01g</b>	<b>0,01g</b>	<b>&lt;1%</b>	
<p><b>Los valores expresados se refieren a cantidades diarias orientativas de un adulto (2000kcal). Las necesidades nutricionales pueden variar según la edad, sexo, actividad física y otros factores.</b></p>				
<b>Vitaminas</b>	<b>100ml</b>	<b>CDR**</b>	<b>200ml</b>	<b>%CDR**</b>
<b>Vitamina C</b>	<b>40mg</b>	<b>50%</b>	<b>80mg</b>	<b>100%</b>
<p><b>* CDO: cantidad diaria orientativa</b>  <b>**CDR: cantidad diaria recomendada</b></p>				

Ya en la parte lateral izquierda, describiríamos el producto, ingredientes, conservación y recomendación, así como el consumo preferente y el lote. Todo esto iría también en inglés.

Respecto a los ingredientes, diríamos que contienen zumo de naranja (95%), aceite de oliva virgen extra (5%) y el nombre y la cantidad mínima del estabilizante. En conservación anunciaríamos lo siguiente: Conservar en lugar fresco y seco. Una vez abierto, conservar en el frigorífico y consumir en 7 días. Agitar antes de servir. El lote y la fecha de consumo preferente (generalmente son seis meses desde que se envasa hasta que se recomienda consumirlo) diremos que se vea en la solapa superior y será ahí donde vendrá indicado.

Ya por último diremos que el producto es elaborado y envasado por la empresa correspondiente (no incorporaremos su nombre para evitarles la publicidad sino que pondremos su número de registro sanitario NRS) y afirmaremos que es elaborado y envasado para RIBES-OLI, SAT, nuestra dirección y nuestra web [www.ribesoli.es](http://www.ribesoli.es)

### **Normativa de envasado.**

En cuanto a la normativa a cumplir para el envasado de zumo, brevemente comentaremos que para el envasado nos debemos ajustar a la Legislación Comunitaria y a la Legislación Nacional.

La Legislación Comunitaria cubre aspectos comunes y genéricos tales como aditivos y etiquetado. Todo está englobado en la Directiva 2012/12 del Parlamento Europeo.

Por su parte, la Legislación Nacional, no es más que la traducción y actualización de la Directiva Europea. Sin embargo, cabe destacar que en España rige el Real Decreto 1518/2007 de 16 noviembre por el que se establecen parámetros mínimos de calidad en zumos de frutas y los métodos de análisis aplicables.

En conclusión, podemos afirmar que los zumos son una de las categorías de alimentos más reguladas a nivel europeo y que, en particular, la legislación española sobre zumos es la más completa y estricta de Europa al reconocer legalmente los parámetros de calidad de los zumos más comunes en nuestro entorno, por lo que la autenticidad y calidad de estos productos está legalmente garantizada. (ASOZUMOS, 2016).

### **Normativa de envase y acondicionamiento.**

El envase deberá ser de material resistente a la acción del producto. Las características organolépticas y la composición del producto no deberán ser alteradas por el material del envase. El espacio libre no deberá exceder del 5% del volumen del recipiente.

### **Registro de marca.**

Por lo que se refiere al registro de marca, RIBES-OLI deberá registrar su marca dentro de la categoría o actividad de “almacenista y distribuidor de zumos de fruta”. Con esto sería suficiente para poder desarrollar la actividad, ya que RIBES-OLI no va a realizar ni la producción ni el envasado del zumo.

### **Certificaciones de calidad.**

Entre las certificaciones de calidad como hemos comentado anteriormente, vamos a exigir a nuestro proveedor su certificación en IFS (International Food Standard) ya que para poder distribuir en producto en grandes superficies internacionales es muy probable que nos lo exijan nuestros clientes. Además, tener esta certificación por parte de nuestro proveedor también es un valor añadido y muestra de calidad para nuestros clientes. En caso de introducir nuestro producto en Reino Unido es muy probable que nos exijan la certificación BRC (British Retail Consortium).

### **Normativa de etiquetado.**

El etiquetado o rotulo deberá constar la denominación de “jugo de naranja” o “zumo de naranja”, seguida de la clasificación, de la marca comercial y del grado de concentración. Será obligatoria la adición de aditivos, incluidos la proporción y la clase a que pertenecen. Deberá constar el nombre del fabricante o NRS, el volumen neto en unidades del sistema métrico decima, el número de identificación y la fecha de fabricación.

#### **8.3.2 Política de precios**

En cuanto a la política de precios que vamos a seguir para aplicar el precio final al producto, lo vamos a seguir a través de dos métodos: Por una parte, a través del método de costes + beneficio, es decir una vez averiguado el escandallo de costes del proceso, le aplicaremos un beneficio con tal de obtener el precio final. Por otra parte, aplicaremos el precio en función de la competencia, es decir investigaremos los precios finales que tienen nuestros competidores tanto en zumos convencionales como en zumos Premium y posicionaremos nuestro producto en un rango de precios bastante similar.

A continuación, vamos a estimar el escandallo de costes del proceso productivo para ver cuánto nos costaría el zumo de naranja con AOVE de nuestro proveedor. Para ello utilizamos los siguientes datos:

- ➔ Para completar 1L de zumo hacen falta: 8 naranjas (ASOZUMOS, 2016).
- ➔ La media de naranjas que completan 1kg son 6 naranjas (163 gr cada naranja) (BETA, 2015).
- ➔ Por lo tanto, para completar 1,5L de zumo hacen falta 12 naranjas, y para 330ml de zumo harán falta 2,64 naranjas.

→ Tenemos en cuenta que el coste de cada kg de naranja son 0,10 €/kg (European Fruit Juice Association (2016)).

**Tabla 12. ESCANDALLO DE COSTES**

<b>COSTE ZUMO DE NARANJA + AOVE</b>	<b>1500ml</b>	<b>330ml</b>	
Coste naranjas	0,20 €	0,04 €	<b>0,10€/kg (precio para industrias)</b>
Coste estabilizante	0,01 €	0,00 €	Coste insignificante dada la mínima cantidad
Coste AOVE	0,31 €	0,07 €	<b>precio 3,80€ /kg 5% AOVE</b>
Proceso productivo	0,05 €	0,05 €	Se incluyen los gastos fijos
Envasar y embalar	0,06 €	0,10 €	Se incluyen gastos fijos y embalajes
Envase	0,30 €	0,20 €	coste aproximado de TetraPak
<b>Coste total</b>	<b>0,93 €</b>	<b>0,47 €</b>	<b>Umbral mínimo estimado para el productor</b>
Margen productor (20%)	0,19 €	0,09 €	Margen estimado que tendría el productor
<b>Precio para RIBES-OLI</b>	<b>1,12 €</b>	<b>0,56 €</b>	<b>Precio al cual compraríamos nosotros el producto</b>
Margen RIBES-OLI (35%)	0,39 €	0,20 €	Beneficio nuestro
<b>Precio al distribuidor</b>	<b>1,51 €</b>	<b>0,75 €</b>	<b>Precio al cual venderíamos nosotros el producto</b>
Margen distribuidor (30%)*	0,45 €	0,23 €	Beneficio del distribuidor / importador
<b>Precio al minorista (retailer)</b>	<b>1,96 €</b>	<b>0,98 €</b>	<b>Precio al cual compraría una tienda o cafetería</b>
Margen minorista (50%)	0,98 €	0,49 €	Beneficio para la tienda o la cafetería
<b>PVP</b>	<b>2,94 €</b>	<b>1,47 €</b>	<b>Precio final que el consumidor pagaría.</b>

\* En caso de vender primero a distribuidores como podría ser el caso de otras zonas geográficas o exportación. Si no hubiese distribuidor porque vendemos nosotros directamente en la zona de levante, podríamos ampliar nuestro margen a un 40%.

Anteriormente hemos visto el método de establecer precios mediante el proceso de costes + beneficio. A continuación, veremos los precios en puntos de venta de otros zumos que pueden ser considerados como competencia directa. Se trata de zumos con un posicionamiento similar (medio-alto) y con un segmento de cliente parecido (gente preocupada por la salud dispuesta a pagar más dinero por un zumo de mayor calidad).

Como vemos en la siguiente gráfica de los zumos individuales, podríamos considerar que el precio final de nuestro producto comparado con el de otros competidores es aceptable puesto que se encuentra en un rango medio. Lógicamente, si comparamos con superficies como Eroski nuestro zumo sale más caro, sin embargo, comparado con otras distribuidoras online o el propio Corte Inglés nuestro producto es más económico.

**Tabla 13. COMPARACIÓN PRECIOS COMPETENCIA FORMATO INDIVIDUAL.**

	<b>Marca comercial</b>	<b>RIBES-OLI 33cl</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo naranja +AOVE</b>
	<b>Distribución</b>	
	<b>Precio</b>	<b>1,16 €</b>
	<b>Marca comercial</b>	<b>Granini 33cl</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo de multifrutas</b>
	<b>Distribución</b>	<b>Eroski</b>
	<b>Precio</b>	<b>0,95 €</b>
	<b>Marca comercial</b>	<b>Vitalgrana 20cl</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo de granada</b>
	<b>Distribución</b>	<b>Pharmacius.com</b>
	<b>Precio</b>	<b>1,95 €</b>
	<b>Marca comercial</b>	<b>Bifrutas Pascual 33cl</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo + leche</b>
	<b>Distribución</b>	<b>El Corte Inglés</b>
	<b>Precio</b>	<b>0,63 €</b>
	<b>Marca comercial</b>	<b>LINDA 25cl</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo de mandarina</b>
	<b>Distribución</b>	<b>HiperCor</b>
	<b>Precio</b>	<b>1,80 €</b>

**Elaboración propia. Datos: Tiendas on-line.**

Por otro lado, en el formato familiar de 1,5L, consideramos que también estamos en un rango de precios bueno, ya que en los formatos del mismo contenido (1500ml) tenemos un precio por debajo que el de nuestros competidores. Lógicamente nuestra estrategia no es competir en costes para atraer la atención de nuestros clientes, pero tener un precio final que esté dentro de un rango de precios medios del mercado es valorable por parte de los consumidores.

**Tabla 14. COMPARACIÓN PRECIOS COMPETENCIA FORMATO FAMILIAR.**

	<b>Marca comercial</b>	<b>RIBES-OLI 1,5L</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo naranja +AOVE</b>
	<b>Distribución</b>	
	<b>Precio</b>	<b>2,31 €</b>
	<b>Marca comercial</b>	<b>Granini 1,5L</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo de naranja</b>
	<b>Distribución</b>	<b>Eroski</b>
	<b>Precio</b>	<b>2,78 €</b>
	<b>Marca comercial</b>	<b>Cal Valls 1,5L</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo de manzana</b>
	<b>Distribución</b>	<b>planetahuerto.com</b>
	<b>Precio</b>	<b>2,85 €</b>
	<b>Marca comercial</b>	<b>LAMBDA 1L</b>
	<b>Descripción</b>	<b>Zumo de melocotón</b>
	<b>Distribución</b>	<b>latiendavichy.com</b>
	<b>Precio</b>	<b>1,99 €</b>

**Elaboración propia. Datos: Tiendas on-line.**

### **8.3.3 Política de distribución**

La política de distribución de nuestro zumo de naranja con AOVE, la desarrollaremos de la siguiente manera. En primer lugar, comentaremos aspectos logísticos como, por ejemplo, embalaje y cubicaje. En segundo lugar, debido a que nuestro producto va a ser vendido no solo en el mercado nacional, sino, además, en mercados internacionales, explicaremos aspectos operativos a tener en cuenta cuando vayamos a exportar, como puede ser incoterms o documentación. Finalmente, explicaremos la distribución local, es decir cómo es la cadena de distribución desde que el producto sale de nuestra fábrica y llega al consumidor final



## LOGÍSTICA

En cuanto a logística, destacamos que el envase individual de 330ml irá agrupado en packs de tres unidades, y su cubicaje en cajas será de doce ud. En cambio los envases familiar de 1,5L. irá agrupado en cajas de 6 ud.



→ Ejemplo de logística del envase de 330ml agrupados en packs de 3ud.

**Tabla 15. DATOS LOGISTICOS ENVASE INDIVIDUAL 330ml**

Datos logísticos envase 330ml INDIVIDUAL			
Dimensiones de envase de 1,5L		Dimensiones de la caja	
envase (Ancho)	65mm	Largo	280 mm
envase (largo)	65mm	Ancho	220 mm
envase (Alto)	115mm	Alto	250 mm
Nº envases/caja	12envases	kg/caja	5 kg
Nº capas/ pallet	10 capas	Cajas/pallet	140
Nº envases /pallet	1680 envases	Cajas/capa	14
Nº pallet/ contenedor 20"	11 pallets	Kg/ pallet	700 kg
Nº botellas/contenedor 20"	18480 envases	Peso del euro pallet vacío	15 kg

En la siguiente tabla, podemos ver los datos logísticos desde cuántas unidades van por caja, por pallet (europeo) y por contenedor de 20" (en caso de exportación). Además, podemos observar las medidas de cada unidad y de cada caja.



→ Ejemplo de logística de cómo sería la caja de envases de 1,5L

**Tabla 16. DATOS LOGISTICOS ENVASE FAMILIAR 1500ml**

Datos logísticos envase 1500ml FAMILIAR			
Dimensiones de envase de 1,5L		Dimensiones de la caja	
envase (Ancho)	50 mm	Largo	230 mm
envase (largo)	90 mm	Ancho	170 mm
envase (Alto)	180mm	Alto	230 mm
Nº envases/caja	6 envases	kg/caja	9 kg
Nº capas/ pallet	5 capas	Cajas/pallet	115 cajas
Nº envases /pallet	690 envases	Cajas/capa	23 cajas
Nº pallet/ contenedor 20"	11 pallets	Kg/ pallet	1035 kg
Nº botellas/contenedor 20"	7590	Peso del euro pallet vacío	15 kg

Lo mismo podemos observar para el formato familiar de 1,5L.

### **ASPECTOS OPERATIVOS EXPORTACIÓN**

Explicaremos qué aspectos fundamentales debemos conocer cuando vayamos a exportar.

- Contenedor: Como hemos comentado utilizaremos el contenedor de 20” ya que es el más corriente en el comercio exterior, tiene una capacidad de 11 euro pallets. No descartamos la posibilidad de utilizar un contenedor de 40” en caso que sea necesario enviar más mercancía, ya que tiene un cubicaje de 23 pallets. Al principio será necesario enviar pallets sueltos mediante un grupaje consolidado.
- Los incoterms más utilizados en la exportación serán:

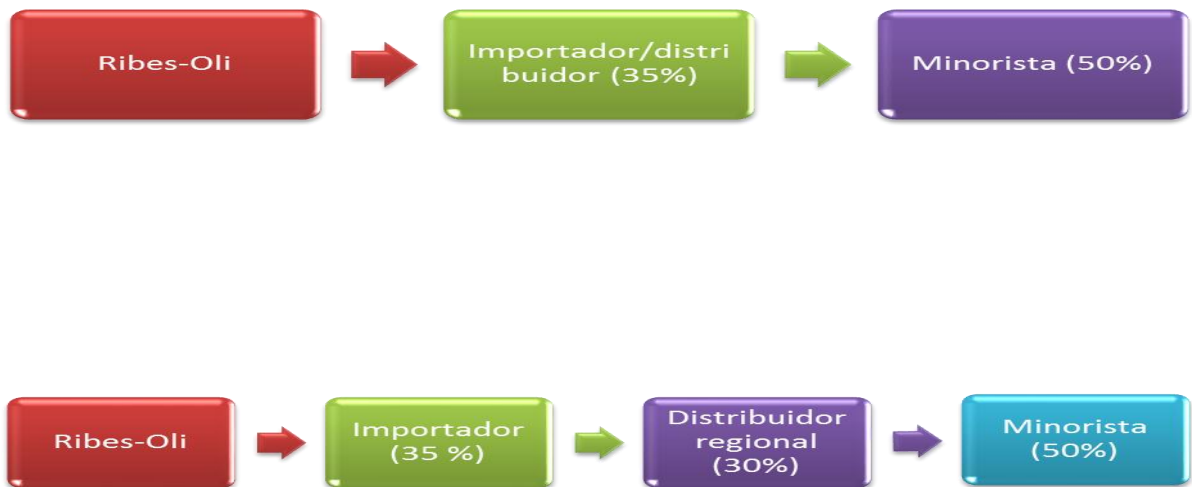
- EXW: Nuestra responsabilidad y gastos de transporte termina cuando el producto sale de nuestra fábrica.
- FOB: Nuestra responsabilidad y gastos de transporte termina cuando está a bordo del buque en el puerto de Valencia.
- CIF: Nuestra responsabilidad y gastos de transporte termina cuando el contenedor llega al puerto de destino.
- Entre la documentación a realizar para las exportaciones deberemos tener en cuenta, sobre todo: facturas comerciales, packing list, certificados de origen, póliza de seguro, DUA, análisis y Bill of lading (Documento de embarque).

### **DISTRIBUCIÓN LOCAL**

En esta parte estableceremos como es la distribución local de la mercancía, tanto si va a distribuirse en España como si va a introducirse en otros países.

Para la distribución en España, cuando la mercancía sale de nuestro almacén llegará primero al distribuidor y éste venderá directamente a los restaurantes/cafeterías, tiendas gourmets o incluso supermercados locales. Únicamente venderíamos nosotros mismos con nuestros medios a cafeterías/restaurante y tiendas gourmet de la zona de levante. En el caso de entrar en grandes supermercados también lo realizaríamos directamente nosotros. Para el canal e-commerce se distribuiría desde nuestro almacén al centro logístico de la plataforma on-line pertinente.

Para la distribución internacional, la mercancía que sale de nuestro almacén llegará primero al importador. Si se trata de un importador/distribuidor venderá directamente al minorista o restaurante/cafetería. En cambio puede ser que se trate de un importador que vende posteriormente a un distribuidor regional y éste, a su vez, vende a minoristas o restaurantes, encareciendo más el producto para el consumidor final.



Como vemos, en el gráfico, están indicados los márgenes de cada intermediario. Pensamos que el importador, debido a que facilita los trámites de despacho e importación, e independientemente de si a su vez es distribuidor o no, tendrá un margen entre el 30 y el 35%, aproximadamente. Luego los minoristas, al vender al consumidor y al realizar acciones de marketing para impulsar la compra del producto se llevan un margen del 50%. Si existiese la posibilidad de que hubiese algún distribuidor regional, es probable que añada un margen del 30% (algo inferior al importador, porque en este caso no incide en las tareas de importación).

### 8.3.4 Política de promoción

En cuanto a la política de promoción llevada a cabo destacaremos las siguientes acciones con el fin de promocionar nuestro producto.

- **Material Promocional** → realizaremos diversos catálogos donde se explicará diversos aspectos del producto como sus ingredientes, valores nutricionales, beneficios, aspectos logísticos, etc. Los catálogos comerciales irán destinados principalmente a distribuidores o minoristas como cafeterías o tiendas gourmet. También realizaremos flyers para aquellos consumidores finales que tengan interés por el producto pero no necesitan tanta información como el catálogo comercial. Tanto el catálogo como los flyers estarán realizados tanto en castellano como en inglés.

- **Web**→ Introduciremos nuestro producto en la web, explicando todo lo relacionado con el producto junto con imágenes de alta calidad. Los idiomas serán tanto el castellano como el inglés.
- **Redes sociales**→ Hoy en día las redes sociales (Facebook, Twitter...) son una herramienta indispensable para la comunicación de los productos al consumidor final. Aparte de ellas, pensamos que el buen posicionamiento SEO de nuestro producto en buscadores on-line como Google será de vital importancia para que el consumidor final o distribuidores puedan obtener información nuestra con mayor facilidad e incluso acceder a puntos de compra on-line de una forma simple.
- **Ferias**→ Acudir a Ferias Internacionales nos permite darnos a conocer de una forma directa, dándonos un contacto cercano con los clientes. Pensamos que las Ferias son el principal medio a utilizar cuando intentas dar a conocer en un nuevo país tus productos, siempre y cuando ya estés trabajando con un importador/distribuidor local, de esta forma puedes expandir las ventas participando en la feria junto a tu distribuidor en el mismo stand.

Las ferias alimentarias las cuales tenemos pensado acudir son las siguientes: SIAL Paris (Francia), ANUGA Colonia (Alemania) y ALIMENTARIA Barcelona. Estas ferias son de multi producto y al mismo tiempo que promocionamos nuestros aceites, lanzaríamos nuestro zumo de naranja con AOVE. Dada la fuerte inversión que hay que realizar para participar en las ferias, pensamos que la mejor opción es participar con un pabellón oficial mediante organismos como la Consellería de Agricultura de la Comunidad Valenciana. Además, no descartamos más adelante participar en otras ferias del sector hortofrutícola como puedan ser FruitLogistic (Berlín) y FruitAttraction (Madrid), ya que una vez conocido nuestro zumo de aceite de oliva en ferias multi producto, puede encajar en distribuidores que están buscando productos innovadores con base en el zumo de naranja.

**Ilustración 4. Boceto del diseño de stand que mostraremos en las ferias internacionales.**



- **Catas, degustaciones y show cooking** → Por otro lado, atendiendo al público al que vamos dirigido queremos hacer catas y degustaciones del producto en cafeterías de alto standing con la finalidad que el consumidor final pueda degustar el producto y apreciar los beneficios del producto. La participación de los mismos chefs de restaurantes en las degustaciones es muy importante para referenciar el zumo a nuestro consumidor final. La comunicación de los atributos salud y bienestar es fundamental para atraer nuevos consumidores del producto.

## 9. PLAN ECONÓMICO Y VIABILIDAD DEL PROYECTO.

En primer lugar, expondremos cuáles son los objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, de nuestro proyecto de innovación de zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra. En el siguiente punto, mostraremos el coste de las acciones promocionales a realizar en cada ejercicio y la cuenta de pérdidas y ganancias del proyecto, donde desglosaremos los ingresos que vamos a obtener y los gastos que tendremos tanto fijos, variables como promocionales. Finalmente, explicaremos el umbral de rentabilidad, formas de pago y seguro de crédito y un análisis económico y financiero sobre el escenario de ventas esperado.

### 9.1 Objetivos cualitativos y cuantitativos

A continuación, mostraremos los objetivos cualitativos y cuantitativos que hemos establecido. Son objetivos medibles, ya que pueden ser mesurables y están ligados a un límite de tiempo, son claros, alcanzables, realistas y coherentes.

#### Objetivos cualitativos:

- **Posicionar nuestro producto con nuestra marca RIBES-OLI** entre el segmento de mercado que hemos descrito anteriormente. Para ello, debemos realizar una buena política de branding gracias, sobre todo, a las acciones promocionales descritas para conseguir un reconocimiento de nuestra marca entre nuestro target group.
- **Estar presentes en el mercado nacional** → Creemos que debe de ser nuestro primer objetivo, puesto que la comercialización del producto en España es lo primero que debemos cumplir para poder luego expandir nuestro producto a mercado internacionales.

#### Objetivos cuantitativos:

Detallamos los objetivos cuantitativos. En especial hacemos hincapié en los objetivos de ventas, clientes y margen comercial.

#### ➤ **Objetivo de ventas:**

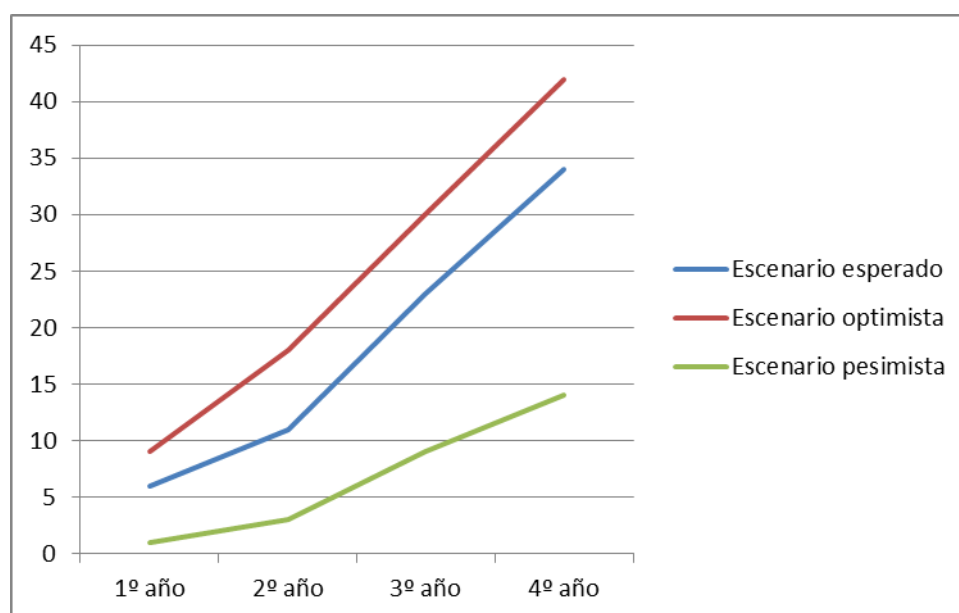
Detallaremos los tres posibles escenarios que nos vamos a encontrar en cuanto a las ventas para los próximos cuatro años: esperado, optimista y pesimista (tabla 17 y 18).

**Tabla 17. ESCENARIOS DE VENTAS PARA LOS CUATRO PRÓXIMOS AÑOS.**

Escenarios de ventas para los tres primeros años.				
	1º año	2º año	3º año	4º año
Escenario esperado	6	11	23	34
Escenario optimista	9	18	30	42
Escenario pesimista	1	3	9	14

Datos en euro pallets. Cada euro pallet contiene 1680ud de 330ml (individual) y 690ud de 1500ml (familiar)

**Tabla 18. GRÁFICA DE ESCENARIOS DE VENTAS PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS.**



Datos en euro pallets. Cada euro pallet contiene 1680ud de 330ml (individual) y 690ud de 1500ml (familiar).

Hemos descrito tres posibles escenarios de venta posibles con el fin de minimizar el riesgo y ajustarnos lo máximo a la realidad. Pensamos que lo más probable es que se cumpla **el escenario esperado** ya que se va a realizar una inversión considerable en acciones de promoción y que las ventas estimadas en el escenario esperado son realistas, alcanzables y coherentes.



Por lo tanto, nuestro objetivo de ventas para los cuatro próximos años es el escenario esperado (Tabla 19):

**Tabla 19. ESCENARIO DE VENTA ESPERADAS PARA LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS.**

	1º año	2º año	3º año	4º año
<b>Escenario esperado</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>34</b>

**Datos en euro pallets. Cada euro pallet contiene 1680ud de 330ml (individual) y 690ud de 1500ml (familiar).**

Somos conscientes de que es muy probable que para el primer año los clientes nos hagan un pedido menor con el fin de comprobar la aceptación en el mercado (estimamos máximo de seis pallets). Esto podría ser de nuestra aceptación ya que comprenderíamos que se trata del comienzo, sin embargo, para los próximos años, estimamos como mínimo una venta de once pallets para el segundo año, veintitrés para el tercer ejercicio y de treinta y cuatro para el cuarto.

Como hemos comentado, para el primer año prevemos una venta de seis pallets. De los cuales estimamos, por motivos de demanda, que cuatro pallets corresponderían al envase individual de 330ml y otros dos al envase familiar de 1500ml.

En términos monetarios, nuestro objetivo para el primer año es alcanzar el importe de 7.146,73€ teniendo clara la estimación de venta de cuatro pallets de formato individual y dos pallets de formato familiar (Tabla 20).

**Tabla 20. ESTIMACIÓN VOLUMEN DE VENTAS Y COSTES PARA EL PRIMER AÑO.**

volumen de venta primer año		valor ventas €	Costes €
<b>4 pallets formato individual</b>	6.720	5.067,62 €	3.753,79 €
<b>2 pallet formato familiar</b>	1.380	2.079,11 €	1.540,08 €
<b>Volumen total: 3 pallets</b>	<b>Importe total</b>	<b>7.146,73 €</b>	<b>5.293,87 €</b>

Para el segundo, tercer y cuarto año estimamos tener unos ingresos de 13.026,55€, 27.320,00€ y 39.891,85€, respectivamente, logrando vender once pallets el segundo año, veintitrés el tercero y treinta y cuatro el cuarto (Tabla 21).

En definitiva, se trata de objetivos de ventas bastante alcanzables, coherentes y que se pueden ajustar a la realidad con buenas acciones promocionales del producto.

**Tabla 21. ESTIMACIÓN DE VOLUMEN DE VENTAS Y COSTES PARA EL SEGUNDO, TERCERO Y CUARTO AÑO.**

volumen de venta segundo año		valor €	Costes €
7 pallets formato individual	11.760	8.868,33 €	6.569,14 €
4 pallet formato familiar	2.760	4.158,22 €	3.080,16 €
<b>Volumen total: 6 pallets</b>	<b>Importe total</b>	<b>13.026,55 €</b>	<b>9.649,30 €</b>

volumen de venta tercer año		valor €	Costes €
15 pallets formato individual	25.200	19.003,57 €	14.076,72 €
8 pallet formato familiar	5.520	8.316,43 €	6.160,32 €
<b>Volumen total: 11 pallets</b>	<b>Importe total</b>	<b>27.320,00 €</b>	<b>20.237,04 €</b>

volumen de venta cuarto año		valor €	Costes €
20 pallets formato individual	33.600	25.338,10 €	18.768,96 €
14 pallet formato familiar	9.660	14.553,76 €	10.780,56 €
<b>Volumen total: 11 pallets</b>	<b>Importe total</b>	<b>39.891,85 €</b>	<b>29.549,52 €</b>

➤ **Objetivo de clientes:**

Una vez descrita la comercialización de nuestro zumo en España como objetivo cualitativo, el objetivo cuantitativo de clientes será la penetración de nuestro producto en al menos tres de los quince mercados internacionales que actualmente tenemos presencia con el aceite de oliva en un plazo de cuatro años. Como hemos comentado anteriormente estos países son: España, Reino Unido, Francia, Alemania, Polonia, Rumania, Holanda, República Checa, Dinamarca, Suecia, Noruega, China, Japón, Taiwán, Colombia y República Dominicana.

Deberemos encontrar un socio local (importador/distribuidor) que nos facilite la introducción del producto y con el que logremos tener buenos acuerdos de colaboración. Además, pensamos que cumplir este objetivo es bastante factible ya que disponemos de cuatro años para penetrar al menos en tres países.

➤ **Objetivo de margen:**

Nuestro objetivo es mantener nuestro margen comercial del 35%, tanto para la referencia individual como familiar. Nuestra intención es utilizar este margen comercial en las negociaciones de tarifas de precios con nuestros clientes, de tal forma que mantengamos una calidad de ventas buena y nos ajustamos al escandallo de precios que hemos descrito

anteriormente. El motivo de este margen comercial son los atributos de valor que le damos a nuestro producto.

## 9.2 Cuenta de pérdidas y ganancias.

Lo primero que vamos a tratar en este punto son los costes de las acciones de promoción que hemos asumido para llevar a cabo nuestro producto. En la tabla 22 vemos desde el año del comienzo del proyecto todas las acciones que pretendemos llevar a cabo año a año con el fin de promocionar la venta de nuestro zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra.

**Tabla 22. GASTOS PROMOCIONALES TOTALES PARA CADA AÑO.**

Acciones promocionales	2017
Material promocional	1.000,00 €
Mejora web	200,00 €
Redes sociales	90,00 €
Muestras	200,00 €
Viaje de prospección, visitar distribuidores	300,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.790,00 €</b>

Acciones promocionales	2018
Feria ALIMENTARIA Barcelona	600,00 €
Feria SIAL Paris	750,00 €
Catas, showcooking	300,00 €
Redes Sociales	180,00 €
Viaje de prospección, visitar distribuidores	345,00 €
Muestras	300,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.475,00 €</b>

Acciones promocionales	2019
Material promocional	1.000,00 €
Feria Anuga	750,00 €
Catas, Showcooking	300,00 €
Redes sociales	180,00 €
Viaje de prospección, visitar distribuidores	450,00 €
Muestras	200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.880,00 €</b>

<b>Acciones promocionales</b>	<b>2020</b>
<b>Feria ALIMENTARIA Barcelona</b>	600,00 €
<b>Feria SIAL Paris</b>	750,00 €
<b>Catas, showcooking</b>	375,00 €
<b>Redes Sociales</b>	180,00 €
<b>Viaje de prospección, visitar distribuidores</b>	600,00 €
<b>Muestras</b>	300,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.805,00 €</b>

<b>Acciones promocionales</b>	<b>2021</b>
<b>Material promocional</b>	1.000,00 €
<b>Feria Anuga</b>	750,00 €
<b>Catas, Showcooking</b>	300,00 €
<b>Redes sociales</b>	180,00 €
<b>Viaje de prospección, visitar distribuidores</b>	600,00 €
<b>Muestras</b>	200,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>3.030,00 €</b>

A continuación, explicaremos las acciones promocionales llevadas a cabo en cada ejercicio.

Para el primer año, invertiremos mil euros en material promocional y doscientos en las modificaciones de la web para introducir el nuevo producto. Además, empezaremos a enviar muestras a nuestros clientes potenciales por lo que contemplamos un gasto de doscientos euros.

Además, cabe destacar que actualmente RIBES-OLI invierte mil doscientos euros anuales en promover sus productos y su imagen a través de las distintas redes sociales y posicionamiento SEO, por lo tanto utilizaremos esa misma inversión para promocionar nuestro zumo de naranja. Para poder contabilizar esa inversión, estimamos que un 15% de lo que la empresa invierte en promover la totalidad de sus aceites de oliva irá únicamente destinado a la comunicación del zumo de naranja. Por lo tanto, para el primer año la empresa invierte mil doscientos euros, por lo que el coste real para el zumo de naranja será de ciento ochenta euros. Lo mismo sucederá para posteriores años, teniendo en cuenta que la inversión anual es mil doscientos euros.

Para los viajes de prospección, viajes comerciales y de visita a clientes, así como las distintas ferias sucederá lo mismo. Del gasto total de la empresa para esa inversión, estimamos que el 15% irá destinado únicamente al gasto del zumo de naranja. Contemplamos un gasto total en viajes de dos mil euros en 2017, dos mil trescientos el primer año, tres mil el segundo y cuatro mil para el tercer y cuarto año, por lo que el 15% de ese gasto será lo que computemos como gasto únicamente para nuestro producto.

El mismo proceso de computación de gasto para nuestro producto seguiremos para calcular el coste para las ferias (ANUGA, SIAL y ALIMENTARIA) y la participación en catas y Show cookings. A continuación, detallaremos los gastos de las diferentes acciones promocionales incluyendo las distintas ferias y la participación en catas y show cookings.

- **Material promocional** → Estimamos un coste de mil euros el primer año como hemos comentado. Normalmente el gasto sería cada dos años porque tendríamos suficientes catálogos comerciales y flyers para dos años.
- **Redes Sociales** → Cada año invertiremos mil doscientos euros, por lo que el gasto para el zumo de naranja es de ciento ochenta euros. Para el año 2017, al ser únicamente seis meses la inversión será de seiscientos euros.
- **Viajes comerciales y de prospección de mercado** → Resulta de vital importancia viajar para visitar los mercados de destino y conocer a los clientes. El gasto que tendremos será desde dos mil euros el primer año a cuatro mil, por lo que computado al zumo de naranja el gasto será trescientos a seiscientos euros.
- **Muestras** → Para el envío de muestras comerciales del producto con el fin de que lo prueben nuestros clientes estimamos un coste entre los doscientos y trescientos euros.
- **Feria ALIMENTARIA Barcelona** → Feria de carácter internacional, ya que es el escaparate de alimentación más importante de España. Se celebra los años pares, por lo tanto, asistiremos los años 2018 y 2020. El coste incluyendo el alquiler del suelo (mediante pabellón oficial), dietas, desplazamiento y alojamiento será de cuatro mil euros, por lo que si computamos de nuevo un 15% para únicamente nuestro producto, estimamos un coste directo de seiscientos euros.
- **Feria SIAL Paris** → Una de las ferias más importantes a nivel mundial en el sector alimentario. Se celebra en Paris (Francia) los años pares, por lo tanto asistiremos los años 2018 y 2020. El coste incluyendo el alquiler del suelo (mediante pabellón oficial), dietas, desplazamiento y alojamiento será de cinco mil euros, por lo que si computamos de nuevo un 15% para únicamente nuestro producto, estimamos un coste directo de setecientos cincuenta euros.
- **Feria ANUGA Colonia** → Sin duda, el escaparate de alimentación más importante a nivel mundial por encima de SIAL. Se celebra en Colonia (Alemania) los años impares, por lo tanto asistiremos los años 2019 y 2021. Pensamos que es demasiado precipitado la presentación de nuestro zumo en ANUGA 2017, por lo que no contemplamos el gasto para esa edición. El coste incluyendo el alquiler del suelo (mediante pabellón oficial), dietas, desplazamiento y alojamiento será de cinco mil euros, por lo que si computamos de nuevo un 15% para únicamente nuestro producto, estimamos un coste directo de setecientos cincuenta euros.

- **Catas y Show cookings** → La participación en estos eventos tendrán un coste desde dos mil a dos mil quinientos euros, por lo que el gasto computado a nuestro producto es de trescientos a trescientos setenta y cinco euros.

A continuación, veremos la cuenta de pérdidas y ganancias para los cinco próximos ejercicios, incluyendo este año (2017) ya que tendremos el gasto de la viabilidad del proyecto con la Universidad de Jaén y, además, empezaremos a promover el producto. Explicamos los apartados que se detallan en la Cuenta de pérdidas y ganancias (Tabla 23).

- **Ventas EXW** → Ventas EXW de cada ejercicio según la estimación del escenario esperado.
- **Coste de Producción** → Gastos variables de ese ejercicio sin incluir los costes del proyecto que se realizaron en 2017. Son, sobre todo, los costes del producto que compramos a nuestro proveedor que nos produce y nos envasa el producto.
- **Costes Fijos** → Debido a que nosotros no fabricamos ni envasamos, no incluimos ningún coste de suministro (luz, agua, mantenimiento maquinaria). Por lo tanto, computamos únicamente el coste de personal (sueldo y seguridad social). Estimamos que el coste anual bruto de nuestro comercial es de 15.600€ y que las tareas únicamente del zumo de naranja serán un 10% de su tiempo, por lo tanto, su coste bruto anual será de 1.560€. Para el año 2017, únicamente será 390€, computamos el último trimestre del año.
- **Margen Comercial Bruto** → Diferencia entre ventas, costes de producción y costes fijos.
- **Costes de promoción** → Costes derivados de las acciones promocionales de cada ejercicio.
- **BAIL** → También conocido como EBITDA, (sin incluir las amortizaciones de los inmovilizados). Es el beneficio generado del margen bruto menos los costes de promoción, antes de quitar los intereses y los impuestos.
- **Impuesto IS** → Aplicaremos un tipo impositivo del 25% al tratarse de una pyme.
- **Resultado del ejercicio** → Se trata del BAIL menos el impuesto de sociedades (resultado neto).

**Tabla 23. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. PERIODO 2017-2021.**

<b>Año 2017</b>		<b>Año 2018</b>		<b>Año 2019</b>		<b>Año 2020</b>		<b>Año 2021</b>	
<b>Ventas (EXW)</b>	0,00 €	<b>Ventas (EXW)</b>	7.146,73 €	<b>Ventas (EXW)</b>	13.026,55 €	<b>Ventas (EXW)</b>	27.320,00 €	<b>Ventas (EXW)</b>	39.891,85 €
<b>Coste del proyecto</b>	3.000,00 €	<b>Costes de aprovisionamiento</b>	5.293,87 €	<b>Costes de aprovisionamiento</b>	9.649,30 €	<b>Costes de aprovisionamiento</b>	20.237,04 €	<b>Costes de aprovisionamiento</b>	29.549,52 €
<b>Costes fijos</b>	390,00 €	<b>Costes fijos</b>	1.560,00 €	<b>Costes fijos</b>	1.560,00 €	<b>Costes fijos</b>	1.560,00 €	<b>Costes fijos</b>	1.560,00 €
<b>m. com. bruto</b>	-3.390,00 €	<b>m. com. bruto</b>	292,86 €	<b>m. com. bruto</b>	1.817,25 €	<b>m. com. bruto</b>	5.522,96 €	<b>m. com. bruto</b>	8.782,33 €
<b>Costes de promoción</b>	1.790,00 €	<b>Costes de promoción</b>	2.475,00 €	<b>Costes promoción</b>	2.880,00 €	<b>Costes comerciales</b>	2.805,00 €	<b>Costes comerciales</b>	3.030,00 €
<b>BAll</b>	-5.180,00 €	<b>BAll</b>	-2.182,14 €	<b>BAll</b>	-1.062,75 €	<b>BAll</b>	2.717,96 €	<b>BAll</b>	5.752,33 €
<b>Impuesto IS</b>	-1.295,00 €	<b>Impuesto IS</b>	-545,54 €	<b>Impuesto IS</b>	-265,69 €	<b>Impuesto IS</b>	679,49 €	<b>Impuesto IS</b>	1.438,08 €
<b>Rdo Ejer.</b>	-3.885,00 €	<b>Rdo Ejer.</b>	-1.636,61 €	<b>Rdo Ejer.</b>	-797,06 €	<b>Rdo Ejer.</b>	2.038,47 €	<b>Rdo Ejer.</b>	4.314,25 €

A continuación, comentaremos la cuenta de pérdidas y ganancias año por año.

En este año, en 2017, evidentemente no vamos a tener ninguna venta ya que el producto aún no estará disponible, sin embargo, vamos a tener como costes la inversión del proyecto con la Universidad de Jaén y algunos costes promocionales que tendremos como material promocional, la sección del producto en la web, redes sociales o algún viaje de prospección para analizar posibles mercados potenciales. Ese año tendríamos unas pérdidas de casi cuatro mil euros.

Para el primer año, en 2018, cumpliendo con nuestra estimación de venta lograríamos colocar seis pallets. Añadiendo tanto los costes de aprovisionamiento, es decir, el importe que debemos abonar a nuestro proveedor por el suministro del producto (producción y envasado), costes fijos (únicamente gastos de personal) y gastos promocionales, obtendríamos un resultado negativo después de pagar impuestos de mil seiscientos treinta y seis euros.

En el ejercicio 2019 el resultado sería negativo de setecientos noventa y siete euros y en el tercer año, en 2020, sería cuando empezaríamos a obtener un beneficio de dos mil treinta y ocho euros, ya que las ventas serían más de veintisiete mil euros y los costes de aprovisionamiento, fijos y promocionales no superarían los veinticinco mil euros. Finalmente, en el año 2021 los beneficios serían de cuatro mil trescientos catorce euros.

Las conclusiones que extraemos de la cuenta de pérdidas y ganancias son las siguientes:

- 1)** Es a partir del tercer año cuando empezamos a obtener beneficios.
- 2)** Los gastos promocionales se incrementan a medida que se incrementan las ventas.
- 3)** Debemos cumplir tanto nuestros objetivos de venta estimados como de margen para que las cuenta cuadren positivamente.
- 4)** La inversión total efectuada desde este año 2017, se retornaría al cabo de cuatro años, en el ejercicio 2021, cuando obtendríamos un resultado total acumulado positivo de 34€.
- 5)** Económicamente se trata de un proyecto a largo plazo en el que hay que realizar una inversión fuerte para poder obtener resultados positivos al cabo de cuatro años.

### **Punto de equilibrio**

Siguiendo la formula **Punto de equilibrio= CF/ (P-CVu)** llegamos a la conclusión que para el primer año, donde pronosticamos vender seis pallets (cuatro de formato individual y dos de formato familiar) necesitamos vender 16. 989 unidades totales (en valor supone un importe de 15.927,63€) para cubrir la totalidad de los gastos. Como hemos indicado en los objetivos de venta, para el primer año pronosticamos una venta de 8.100 unidades, alcanzando un valor de 7.146,73€, por lo tanto, estamos por debajo del umbral de rentabilidad. En el segundo año seguiremos estando por debajo del punto de equilibrio y será en el tercer año cuando



logremos situarnos por encima del umbral de rentabilidad, es decir, empezamos a obtener beneficios. Ya en el cuarto año nuestro punto de equilibrio sería de 18.118,42€ y obtendríamos unas ventas de casi cuarenta mil euros, por lo tanto, superaríamos el umbral holgadamente (Tabla 24).

**Tabla 24. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Años	2018	2019	2020	2021
Punto de equilibrio (cantidad botellas)	16.989	18.695	18.379	19.326
Punto de equilibrio monetario (€)	15.927,63 €	17.526,32 €	17.230,26 €	18.118,42 €

### **Forma de cobro**

La forma de cobro será mediante transferencia por adelantado o máximo a 60 días fecha factura siempre que la operación esté cubierta con seguro de crédito. Para mercados internacionales se valorará la opción de crédito documentario, por ser el método más seguro que existe sobre todo con aquellos clientes que no conocemos y en los mercados que todavía no tenemos experiencia. El coste del mismo mediante nuestro banco de confianza es del 1,25% del valor de la operación. Este coste se añadiría al precio de la operación.

### **Seguro de crédito**

La contratación de este servicio nos permitiría asegurar nuestro cobro y dar mayor plazo de pago a nuestros clientes. Aprovecharíamos la contratación de este servicio que la empresa ya lo dispone con la empresa COFACE para cubrir aquellas operaciones con nuevos clientes o con clientes actuales que nos piden un plazo de pago más largo. El coste del mismo es aproximadamente cinco mil euros anuales, el cual RIBES-OLI ya lo invierte anualmente para la cobertura de sus operaciones de aceites. Al igual que la carta de crédito, este coste también se añadiría al precio de la operación en caso que los clientes necesiten mayor plazo de pago.



### 9.3 Análisis económico y financiero del proyecto

En este último apartado vamos a exponer el análisis económico financiero mediante una serie de ratios para presentarlo delante del Consejo de Administración de la empresa. Para dicho análisis utilizaremos los ratios que nos parecen más importantes y lo aplicaremos sobre la estimación de venta esperada para los cuatro próximos años.

- **Margen sobre beneficios** → El margen de beneficios brutos señala cuántos de los ingresos de la empresa son retenidos como ganancia. Cuanto más alto sea, más dinero obtenido de las ventas se queda en la compañía. Su fórmula es  $(\text{Beneficio neto después de impuestos} / \text{Ingresos}) * 100$
- **Rentabilidad Financiera** → Es el beneficio que le sacan los accionistas o propietarios a los fondos que tiene la empresa. Su cálculo es el más importante para los accionistas ya que indica el B° que pueden repartirse (dividendos) y la rentabilidad de su inversión. En nuestro caso es interesante ya que los propietarios de la empresa pueden valorar qué rentabilidad sacan del proyecto planteado. Su fórmula es  $\text{beneficio neto} / \text{Fondos propios}$ .
- **Rentabilidad económica** → Mide el rendimiento de los activos, independientemente de su financiación. En otra expresión sería, es el rendimiento obtenido por la empresa por cada unidad monetaria invertida en su actividad. Su fórmula es  $\text{BAII (B° antes de intereses e impuestos)} / \text{Activos totales}$ .

Para el cálculo de los siguientes ratios hemos obtenido datos de activos totales y fondos propios de RIBES-OLI de su último año contable cerrado, 2016. Los datos son los siguientes (Tabla 25):

**Tabla 25. FONDOS PROPIOS Y ACTIVOS TOTALES RIBES-OLI, AÑO 2016.**

<b>Fondos Propios RIBES-OLI, año 2016</b>	<b>2.056.399,00 €</b>
<b>Activos Totales RIBES-OLI, año 2016</b>	<b>2.863.610,00 €</b>

Como podemos observar en las tablas 26 y 27, los activos se rentabilizarán a partir del tercer año, ya que en el primer año tenemos una rentabilidad negativa de -22,90% y en el segundo de -6,12%, datos muy pesimistas. Sin embargo, debido a los ingresos que obtendríamos a partir del año 2020, la parte de ingresos que retendríamos como ganancia sería del 7,46% y del 10,81% en 2021.

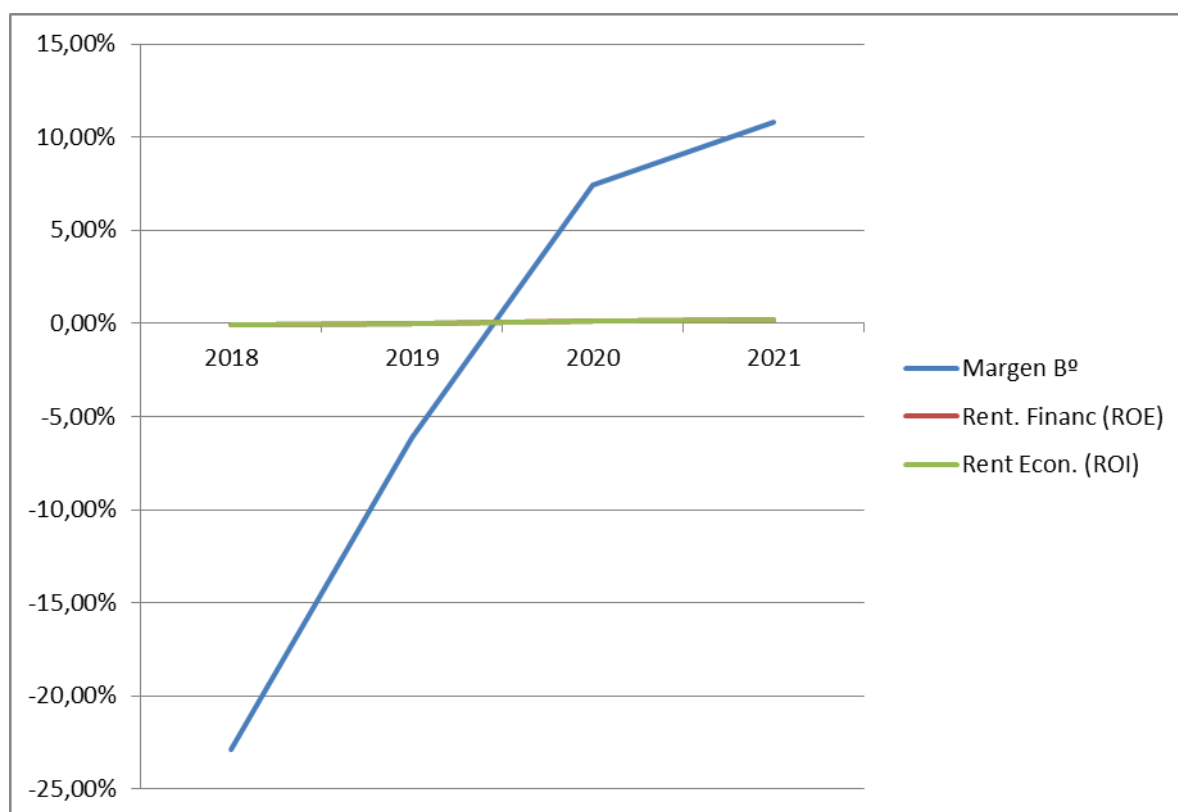
En cuanto a las conclusiones que realizamos del ROE y del ROI, destacamos que el proyecto cuesta de rentabilizar sus activos., mientras que su rentabilidad financiera apenas llega al 0,20% en el último ejercicio. Puede parecer bajo a los dirigentes de la empresa, pero hay que

hacerles entender que esta rentabilidad se aplica sobre los fondos propios y activos totales de la empresa, no sobre este proyecto de innovación.

**Tabla 26. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO PARA EL ESCENARIO DE VENTAS ESPERADO.**

Escenario esperado	Fórmula	2018	2019	2020	2021
Margen Bº	Bº/ingresos	-22,90%	-6,12%	7,46%	10,81%
Rent. Financ (ROE)	Bº/F.P.	-0,08%	-0,04%	0,10%	0,21%
Rent Econ. (ROI)	BAII/Activo	-0,08%	-0,04%	0,09%	0,20%

**Tabla 27. GRÁFICA DE ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO PARA EL ESCENARIO DE VENTA ESTIMADO.**



## 10. PLAN DE CONTINGENCIA

Cabe la posibilidad que la estrategia que hemos seguido para cumplir los objetivos fracase y tengamos que volver a planificar y poner en marcha unas nuevas acciones.

Ante esta situación, lo primero que se planteará la empresa es revisar todas sus estrategias, tanto de segmentación como de posicionamiento, para ver si nuestro planteamiento es el correcto, sin olvidar por supuesto las estrategias de marketing-mix. En segundo lugar, deberemos averiguar cómo está siendo el rendimiento y los resultados de tanto de los distribuidores que tengamos en España como los importadores que tengamos en mercados internacionales.

Una vez estudiados estos dos puntos, si vemos que la causa que nos haya llevado al incumplimiento de los objetivos, es debido a la ineficiencia de nuestros distribuidores, la solución será rescindir el contrato de distribución con los vigentes volver a seleccionar nuevos socios comerciales.

Por el contrario, si nuestros socios comerciales han puesto todo su empeño y esfuerzo pero los objetivos no se han cumplido, deberemos llevar a cabo las siguientes acciones:

- ➔ Volver a analizar el target group y dirigirse a otro segmento de población. Como por ejemplo únicamente el segmento para deportistas o para lujo.
- ➔ Reposicionar el producto para ese target group. Por ejemplo destacar que el producto facilita la recuperación tras un esfuerzo físico.
- ➔ Estudiar la posibilidad de un cambio del diseño del producto adaptado al nuevo segmento. Es decir, en lugar de utilizar cartón utilizar otros packaging como vidrio o plástico.
- ➔ Realizar las acciones de promoción pertinentes para atacar a este nuevo target group.

Por último, en caso de no poder cumplir los objetivos con este cambio de estrategia, no nos quedará otra que abandonar el proyecto de innovación de zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra para no seguir generando pérdidas.



## 11. CONCLUSIONES

- El proyecto de innovación de zumo de naranja con aceite de oliva virgen extra es una iniciativa innovadora en el sector oleícola, un sector en el que, con mucha frecuencia, la innovación se centra en los propios aceites de oliva: ecológicos, biodinámicos, aceites de oliva enriquecidos, etc... El mercado oleícola tradicional está muy saturado y el consumidor sobre comunicado; hay una especie de “hiperdiferenciación”. La sociedad exige “océanos azules”, es decir, nuevos productos con nuevos sabores, Los aceites de oliva, como se ha aplicado en otras innovaciones, se están utilizando como base para desarrollar nuevos productos.
  
- Hoy en día, los consumidores se declinan por alimentos funcionales específicos, es decir, aquellos alimentos portadores de beneficios para la salud, la nutrición y el bienestar. Por otro lado, en el sector de los zumos de frutas, a pesar de ser una industria donde se compite vía precio, existe un nicho de mercado concienciado sobre estos beneficios.
  
- En el contexto descrito, nace este proyecto de innovación tras aprobar su viabilidad la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la Universidad de Jaén (UJA). Así, después de una serie de pruebas e investigaciones:
  - Se decide utilizar para este proyecto el zumo de naranja comercial debido a la proximidad con la zona geográfica de Levante, por su estabilidad y por ser el zumo de frutas más saludable.
  - Los ingredientes a utilizar son: zumo de naranja + AOVE (5%) + estabilizante con la cantidad determinada.
  - Un tratamiento de altas presiones podría reducir la presencia de microorganismos.
  
- La empresa que va a efectuar el proyecto de innovación (RIBES-OLI) presenta en su plan estratégico un posicionamiento similar a las ventajas competitivas de nuestro producto, ya que va encaminado a ofrecer un producto de alta calidad y los valores que recuerdan los consumidores son: tradición, autenticidad, calidad, salud e innovación.
  
- El mercado al cual nos vamos a dirigir es tanto nacional como internacional. Destacando, sobre todo, aquellos mercados donde la empresa ya tiene su red comercial. La forma de

entrada a los mercados será mediante distribuidor/importador. Los canales de distribución serán: Gran distribución, Horeca y canal Gourmet. No se descarta a largo plazo la utilización del e-commerce.

- En cuanto a la estrategia de segmentación, el perfil del consumidor tipo es el de un consumidor con mentalidad abierta, innovadora, preocupado por la salud y con facilidad a probar nuevos sabores. Generalmente jóvenes o entre 25-40 años, que viven independizados de sus y de clase social media o alta.
- De la estrategia de posicionamiento destacamos que la percepción que debe tener nuestro consumidor al comprar el zumo sea de un producto innovador, saludable y de alta calidad, producido en la mejor zona del Mediterráneo por una compañía con una gran tradición.
- El producto se va a ofrecer en formato individual de 330ml y en formato familiar de 1500ml, ambos en envase de cartón tetrabrik, ya que este envase se recomienda microbiológicamente puesto que evita la contaminación. Además, logísticamente aprovecha mejor los espacios y tiene facilidad de apertura para el consumidor.
- Entre las acciones promocionales a realizar se destaca la realización de material promocional como flyers y catálogos, participación en ferias, catas y show cookings, así como posicionar nuestro producto mediante redes sociales. El coste aproximado de estas acciones será entre dos mil y tres mil euros.
- En cuanto al plan económico del proyecto, destacamos que el escenario de ventas esperado para los próximos cuatro años, consiste en vender seis pallets el primer año, once el segundo, veintitrés el tercero y treinta y cuatro el cuarto. A partir del tercer año empezamos a obtener beneficios y la inversión total efectuada se retornaría al cabo de cuatro años, en el ejercicio 2021.
- Económicamente se trata de un proyecto a largo plazo en el que hay que realizar una inversión fuerte, sin embargo, al cabo de cuatro años podríamos lograr un margen sobre beneficios del 11%, siempre y cuando se cumplieran nuestras estimaciones de ventas esperadas.

## 12. APNDICES Y ANEXOS

### **GLOSARIO**

***Hiperdiferenciación:*** Incremento de la percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia.

***Tratamiento de altas presiones:*** técnica de proceso en frío que consiste en someter el alimento a altos niveles de presión hidrostática (presión transmitida por el agua, equivalente a sumergir el producto a 60 km por debajo del nivel del mar). Se trata de un proceso natural y respetuoso con el medio ambiente que trata de poner en el mercado productos más frescos y seguros.

***Huella de carbono:*** Se conoce como «la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto». Tal impacto ambiental es medido llevando a cabo un inventario de emisiones de GEI o un análisis de ciclo de vida según la tipología de huella, siguiendo normativas internacionales reconocidas, tales como ISO 14064, PAS 2050 o GHG Protocol entre otras. La huella de carbono se mide en masa de CO<sub>2</sub> equivalente.

## APÉNDICES

### Apéndice 1. Contrato de asesoramiento científico-técnico entre UJA y RIBES-OLI



UNIVERSIDAD DE JAÉN  
CIF: Q-7350006-H  
Campus Las Lagunillas, s/n.  
23071 Jaén



OFERTA TÉCNICO - ECONÓMICA ELABORADA POR LA UNIVERSIDAD DE JAÉN  
CORRESPONDIENTE A LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE ASESORAMIENTO CIENTÍFICO –  
TÉCNICO RECLAMADOS POR RIBES-OLI, SAT (EXpte. 3451)

#### ANTECEDENTES Y OBJETO DE LA OFERTA

RIBES-OLI, Sociedad Agraria de Transformación, dedicada a la producción de aceite y su comercialización, se encuentra interesada en recabar la colaboración científica por parte de personal académico de la Universidad de Jaén experto en el Área de Ciencias de la Salud.

Mediante la presente Oferta se establecen las condiciones generales y específicas por las que se regulará la prestación de los servicios reclamados por RIBES-OLI SAT a personal académico de la Universidad de Jaén, consistentes en la obtención de mezclas estables de aditivos conteniendo componentes bioactivos en zumos de frutas. Para ello se establece el siguiente plan de trabajo:

- Ensayo de mezclas de aditivos elegidos por la empresa a diferentes concentraciones con dos zumos diferentes.
- Determinación de la estabilidad de las mezclas durante el almacenamiento en frío (un mes).
- Remisión al cliente de las mezclas que ofrezcan mejores resultados, para su valoración.
- Envío del primer informe parcial.
- Selección de la mezcla más adecuada (zumos A y B).
- Estabilización microbiológica de la mezcla más adecuada (zumos A y B) mediante tratamiento con altas presiones. Se llevará a cabo el ensayo de tres tratamientos (400, 500 y 600 MPa).
- Determinación de la estabilidad microbiológica de las muestras tratadas por altas presiones durante el almacenamiento en frío (3 meses con muestreos periódicos y determinación de viables totales).
- Entrega del informe final de actividades.

UNIVERSIDAD DE JAÉN. Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación. Campus Las Lagunillas, s/n. Edf. Rectorado. 23071 Jaén. Tl: 953 21-26-23. Fax: 953 21-30-29. E-Mail: [otri@ujaen.es](mailto:otri@ujaen.es)

Página 1



#### COMPROMISOS ASUMIDOS POR EL PERSONAL ACADÉMICO DE LA UNIVERSIDAD

- Ejecutar los trabajos reclamados de la manera más adecuada para la consecución de los fines perseguidos empleando el rigor científico exigible al profesorado universitario.
- Dedicar a los trabajos los medios materiales y humanos que sean necesarios para su correcta ejecución.
- Entregar a RIBES-OLI, SAT los informes acordados, con los resultados de los trabajos realizados.

#### COMPROMISOS ASUMIDOS POR LA EMPRESA

- Facilitar las muestras del producto objeto de análisis y cuanta información y datos se consideren necesarios o útiles para el correcto desarrollo de los trabajos.
- Aportar el presupuesto establecido por la prestación de los servicios y abonarlo conforme a lo dispuesto en la presente oferta.

#### TEMPORALIDAD

El plazo inicialmente previsto para la conclusión de los trabajos que constituyen el objeto del presente contrato será de nueve meses contados a partir de su aceptación por parte de RIBES-OLI, SAT, salvo causas de fuerza mayor no imputables al personal académico de la Universidad de Jaén.

#### EQUIPO ACADÉMICO

Los trabajos objeto de la presente Oferta Técnico Económica serán ejecutados por un equipo de investigación de la Universidad de Jaén integrado por los siguientes miembros:

- Dña. Rosario Lucas López, profesora adscrita al Departamento de Ciencias de la Salud, que asumirá las funciones de dirección y coordinación del equipo académico y será la responsable científica de los trabajos por parte de la Universidad de Jaén.
- D. Antonio Gálvez del Postigo Ruiz, catedrático de universidad adscrito al Departamento de Ciencias de la Salud de la Universidad de Jaén
- Dña. María José Grande Burgos profesora sustituta interina adscrita al Departamento de Didáctica de las Ciencias de la Universidad de Jaén.

**Apéndice 2. Modelo de contrato de para la producción y envasado del producto entre RIBES-OLI y la empresa suministradora.**

..... (Lugar y fecha)

**REUNIDOS:**

De una parte, como SUMINISTRADOR,

.....(Datos del proveedor) y de otra parte,  
como SUMINISTRADO:

D. JOSE RIBES SEGUI, con Documento Nacional de Identidad número 21.629.802-G, como Administrador de la Sociedad Agraria de Transformación número 9342, RIBES- OLI de RESPONSABILIDAD LIMITADA, con Código de Identificación Fiscal número F-03813615, y con domicilio social en Beniardá (Alicante), Calle Carretera número 14,

**ACUERDAN LOS SIGUIENTES TÉRMINOS:**

- 1) La empresa debe ser productora y envasadora de zumo de naranja, y debe constar en su Número de Registro Sanitario.
- 2) La empresa se compromete a recibir el AOVE únicamente de RIBES-OLI, utilizar los ingredientes de estabilizantes y sus cantidades que RIBES-OLI determina en su proyecto y usar el propio zumo de naranja que la empresa produce.
- 3) La empresa se compromete a envasar el producto con la marca de RIBES-OLI. Todas las decisiones acerca el diseño del packaging serán a cargo de RIBES-OLI y la empresa subcontratada deberá aceptarlo y elaborarlo.
- 4) La empresa debe de firmar un contrato de confidencialidad en el cuál mantenga en secreto la fórmula de realización del producto, y únicamente se comprometerá a fabricar el producto para RIBES-OLI.

Firmado (*empresa suministradora*)

Firmado RIBES-OLI

### 13. BIBLIOGRAFÍA

- AEMO. (2009). *SISTEMAS DE CULTIVO DE OLIVAR EN ESPAÑA*.
- ALIMARKET. . (2016). *INFORME SECTOR ZUMOS Y NECTAR*.
- ANIERAC. (2015). *EL PAIS*.
- ASOZUMOS. (2014). *ASPECTOS NORMATIVOS INDUSTRIA DE ZUMO*.
- ASOZUMOS. (2016).
- ASSOCIATION, E. F. (2015). *INFORME SOBRE FRUTAS TRANSFORMADAS*.
- BETA. (2015).
- Claudi Mans y Pere Castells. (2011). *LA NUEVA COCINA CIENTÍFICA. INVESTIGACIÓN Y CIENCIA*.
- COI. (2015). *ESTUDIO INTERNACIONAL SOBRE COSTES PRODUCCIÓN ACEITE DE OLIVA*.
- COI. (2015). *MERCADO OLEÍCOLA. NEWSLETTER Nº 91*.
- COI. (2017). *CIFRAS MERCADO MUNDIAL ACEITES DE OLIVA*. Obtenido de <http://www.internationaloliveoil.org/>
- Consejería Andaluza de Agricultura. (2014). *Informe de Aceite*.
- DCOOP. (2016). *EXPANSION*.
- DIEGO BARRANCO, RICARDO FDEZ. ESCOBA. (1999). *EL CULTIVO DEL OLIVO*. UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA: MUNDI PRENSA.
- ESIC EDITORIAL. JESÚS CENTENERA. (2010). *PLAN DE NEGOCIO INTERNACIONAL*.
- ESIC. JOSE LUIS MUNUERA ALEMANY. (2008). *ESTRATEGIAS DE MARKETING*.
- ESIC. JOSE MARIA SAINZ DE VICUÑA. (2012). *EL PLAN DE MARKETING EN LA PRÁCTICA*.
- European Fruit Juice Association (2016). . (2016).
- GEA. CENTRO INTERNACIONAL DE EXCELENCIA. JUAN VILAR. (2016). *EL SECTOR INTERNACIONAL DE ELABORACIÓN DE ACEITE DE OLIVA*.
- INE.ES. (s.f.). *INE.ES*.
- INSTITUTO COMERCIO EXTERIOR. (s.f.). *ICEX.ES*.

- INSTITUTO OMEGA3. (2014). *GUIA DE ALIMENTOS FUNCIONALES*.
- JUAN RAMÓN HIDALGO. FOOD LEGAL SOLUTIONS. (2016). INNOVACIÓN Y NUEVOS ALIMENTOS.
- JUNTA ANDALUCIA. DIRECCIÓN GRAL. INVESTIGACIÓN AGROALIMENTARIA. (1993). *PRODUCCIÓN ACEITE DE OLIVA DE CALIDAD. INFLUENCIA DEL OLIVO*.
- MAGRAMA. (2016). *INFORME DEL CONSUMO DE ALIMENTACIÓN EN ESPAÑA*.
- MAGRAMA. . (2015). TENDENCIAS Y OPORTUNIDADES EN EL SECTOR DEL ACEITE.
- MAPAMA. (2016). *MINISTERIO AGRICULTURA*.
- OTRI. UNIVERSIDAD JAÉN. (2017). *ESTABILIZACIÓN DE ADITIVOS BIOACTIVOS EN ZUMOS DE FRUTAS*. .
- RIBES.OLI. (2017). *PLAN ESTRATÉGICO RIBES-OLI*.
- RIBESOLIES. (s.f.).
- TETRAPAK. (2016).
- W. Chan Kim y Renée. (2004). La estrategia del océano azul. En W. C. Renée.

