



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Plan de negocio: Importación y distribución de Aguacate,
de México a España.

Presentado por:

María Noreña Callejón

Tutelado por:

Víctor Manuel Martín Pérez

Valladolid, 17 de noviembre de 2022

1. RESUMEN

Hoy en día, la preferencia por llevar un estilo de vida sano en el que se incluya una alimentación saludable es cada vez mayor. Uno de los cambios que se está dando es en el consumo de la fruta, en España se han añadido a las dietas tradicionales alimentos que antes eran casi inexistentes en nuestro país, destacando el aguacate. Por ello, se ha diseñado una propuesta de negocio que permita hacer frente a la nueva demanda existente difícil de satisfacer con la producción nacional. El presente trabajo analiza el contexto en el que se encuadrarían las acciones para hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, valorando las competencias en las que es recomendable destacar para aprovechar la influencia de esta fruta. Finalmente, se ha obtenido una estimación de los costes a los que se haría frente para iniciar la actividad y el nivel óptimo de importación y de venta para obtener beneficios.

Keywords: aguacate, plan de negocio, estrategia empresarial.

Códigos de clasificación JEL: M13 Creación de empresas, M31 Marketing.

Nowadays, the preference for a healthy lifestyle that includes a healthy diet is increasing. One of the changes that is occurring is the consumption of fruit. In Spain, foods that were previously almost nonexistent in our country have been added to traditional diets, especially avocados. Therefore, a business proposal has been designed to meet the new demand that is not easily satisfied by domestic production. This work analyzes the context in which the actions would be framed to face the risks and take advantage of the opportunities offered by the market, assessing the competences in which it is convenient to be outstanding in order to benefit from the influence of this fruit. Finally, an estimate was obtained of the costs that would be incurred to start the activity and the optimal level of imports and sales to obtain profits.

ÍNDICE

1. RESUMEN	2
2. INTRODUCCIÓN	5
3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA.....	5
4. ANTECEDENTES.....	6
4.1. <i>Justificación del negocio</i>	<i>8</i>
4.2. <i>Misión, Visión y Valores.....</i>	<i>12</i>
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	13
5.1. <i>Análisis PEST</i>	<i>13</i>
5.1.1. <i>Político-legal.....</i>	<i>14</i>
5.1.2. <i>Económico.....</i>	<i>15</i>
5.1.3. <i>Sociocultural.....</i>	<i>17</i>
5.1.4. <i>Tecnológico</i>	<i>17</i>
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	18
6.1. <i>Análisis del sector: Las 5 fuerzas de Porter.....</i>	<i>19</i>
6.1.1. <i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	<i>19</i>
6.1.2. <i>Productos sustitutivos.....</i>	<i>21</i>
6.1.3. <i>Poder de negociación de proveedores.....</i>	<i>23</i>
6.1.4. <i>Poder de negociación de clientes.....</i>	<i>25</i>
6.1.5. <i>Grado de rivalidad de los competidores actuales</i>	<i>27</i>
7. ANÁLISIS INTERNO	30
7.1. <i>Estructura legal.....</i>	<i>31</i>
7.1.1. <i>Patentes y reglamentos.....</i>	<i>31</i>
7.1.2. <i>Forma jurídica.....</i>	<i>35</i>
7.1.3. <i>Trámites para la constitución de la empresa</i>	<i>35</i>
7.1.4. <i>Trámites para la puesta en marcha de la empresa</i>	<i>39</i>
7.2. <i>Instalaciones.....</i>	<i>40</i>
7.3. <i>Recursos Humanos.....</i>	<i>41</i>

8. DAFO	43
9. PLAN DE MARKETING	45
9.1. <i>Marketing mix</i>	45
9.1.1. Distribución.....	45
9.1.2. Producto.....	46
9.1.3. Precio.....	48
9.1.4. Comunicación.....	49
10. PLAN FINANCIERO	51
10.1. <i>Plan de financiación</i>	51
10.2. <i>Plan de inversión</i>	52
10.3. <i>Costes fijos</i>	53
10.4. <i>Costes variables</i>	55
10.5. <i>Punto de equilibrio</i>	55
11. CONCLUSIONES	57
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXO I. Instalaciones – Nave de almacenamiento y conservación del producto	66

2. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, miles de personas a nivel mundial buscan mejorar su calidad de vida a través de la adopción de nuevas tendencias de alimentación mediante el consumo de productos nutritivos, sanos y naturales.

En este contexto, el aguacate se ha posicionado en los últimos años como uno de los productos con mayor tasa de consumo y el más completo en nutrientes de origen natural que aportan al cuidado de la salud, sumándole a esto su característico sabor, el cual se utiliza en una variedad de platos adaptados a la cultura gastronómica de cada país.

Dentro de las variedades de aguacate que más se comercializan a nivel mundial está la variedad Hass la cual destaca por su mayor porcentaje de nutrientes, por cantidad de pulpa sumado a su fuerte cascara epidérmica que facilita que el producto no sufra de magulladuras y llegue en perfectas condiciones al realizar su exportación.

En este panorama, México cuenta con una oportuna posición geográfica que permite una producción no estacional, logrando así poder exportar dicho producto en cualquier época del año.

3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

La investigación llevada a cabo sobre el sector del aguacate se ha basado en referencias bibliográficas para justificar con datos, el análisis del mercado y su proyección para el futuro.

Una vez recogida la información, se ha interpretado valiéndose de herramientas estratégicas, como el análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter o la matriz DAFO, con el objetivo de apoyarse en estos instrumentos para, una vez evaluados sus resultados, tomar decisiones estratégicas.

Se han visto involucradas en la presentación de este trabajo personas especializadas en esta fruta, con la que previamente han tratado en empresas privadas en el área de producción, control de calidad, y comercialización. También se ha tratado con el potencial proveedor mexicano del negocio, quien

nos ha proporcionado una visión cercana y realista del producto y de la puesta en marcha de un negocio.

Todo ello se ha combinado con la observación a personas cercanas sobre la frecuencia de consumo de este tipo de fruta, así como sus diferentes opiniones con respecto a la compra de este.

4. ANTECEDENTES

El aguacate es el fruto del árbol del mismo nombre, conocido científicamente como *Persea Americana Miller*, o también *Palta* en algunos países de Sudamérica. Este árbol pertenece a la familia *Lauraceace*, una de las más antiguas entre las plantas con flores. Todo parece indicar que el centro de origen del aguacate fueron los bosques nublados de Mesoamérica (México y Centroamérica), concretamente, la primera evidencia que se tiene hasta ahora se encuentra en Puebla, México (Blog agricultura, 2022).

El fruto es lo más apreciado del árbol, también conocido como palta, avocado, abacete y cura, el cual suele pesar entre 200 y 400 gramos. Se trata de una baya de una sola semilla con forma de pera, más redonda u ovalada según la variedad. Maduro, el fruto puede exhibir un color externo que va del verde al morado oscuro, de textura lisa o arrugada. La carne verde claro o amarillo es suave, de sabor ligeramente dulce y de textura similar a la de la mantequilla (Bioenciclopedia, 2022).

El género *Persea* contiene alrededor de 150 especies de plantas en el mundo, pero existen 3 tipos principales del árbol del aguacate: mexicano, guatemalteco y el de las Antillas. Ahora bien, en el mercado se ofrecen múltiples variedades de estos tipos, las más comercializadas en España son: Hass, Hass Bacon, Cocktail o dátil, Fuerte y Pinkerton. Sin duda alguna la más conocida y comercializada es la variedad Hass, de pequeño tamaño, rugoso y de piel oscura y pulpa amarilla (Bioenciclopedia, 2022; Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, s/f).

El aguacate se cultiva en varios países de clima tropical y mediterráneo. Los principales países productores de aguacate son México en Latinoamérica, y

España en la Unión Europea, principalmente, en Andalucía, Islas Canarias y Comunidad Valenciana (Bioenciclopedia, 2022; Interempresas, 2020).

En un principio, la gran cantidad de ácidos grasos que contiene el aguacate con respecto a otras frutas había llevado a mucha gente a la idea errónea de que esta fruta contribuye al aumento de peso. Sin embargo, son numerosos los estudios que demuestran lo contrario.

En los últimos veinticinco años, la organización americana Hass Avocado Board (HAB), ha invertido mucho dinero en investigación sobre esta fruta, obteniendo evidencias científicas de las propiedades saludables del aguacate, y poniendo en evidencia lo importante que son para la alimentación sus grasas saludables y sus nutrientes. Contiene innumerables propiedades beneficiosas para nuestra salud; se dice que contiene todos los nutrientes necesarios para alimentar al ser humano.

Actualmente es considerado como uno de los “superalimentos” indispensables en la dieta por sus aportes nutritivos y versatilidad en el consumo, cada vez son más las recetas que incorporan el aguacate. La demanda es cada vez mayor, y esto hace que sea uno de los cultivos más rentables para el agricultor, por la gran demanda que genera (Tecnología hortícola, 2020).

BENEFICIOS

Mantiene el corazón sano	Reduce los niveles de colesterol
Controla la presión arterial	Contiene propiedades antiinflamatorias
Regula los niveles de azúcar en la sangre	Previene defectos de nacimiento
Reduce el riesgo de accidentes cerebrovasculares	Protege contra el cáncer
Buen método antienvjecimiento	Quita el mal aliento limpiando el intestino
Aumenta la absorción de nutrientes	Cuida de la piel
Evita el estreñimiento	Protege el sistema nervioso, muscular e inmunológico
Evita la retención de líquidos	Ayuda a saciar el apetito

4.1. Justificación del negocio

Desde hace unos años el aguacate se ha convertido en uno de los alimentos fundamentales e imprescindibles en mi día a día, de diversas maneras, en tostadas, ensaladas o como aperitivo a través del guacamole. Desde finales del año pasado estoy teniendo la fortuna de poder participar en la creación de una empresa de importación y distribución de aguacate Hass desde México, Oro Verde S.L.U.

En el momento presente hay muy poco trabajo avanzado, se están realizando los trámites básicos iniciales de creación de una empresa, pero falta mucha información, es necesario obtener más datos. Esta ha sido la principal razón que ha motivado la elección de este Trabajo de Fin de Grado, en emplear los conocimientos recibidos en gestión empresarial a lo largo de la carrera para aplicarlos en la puesta en marcha de este negocio, que en la actualidad se está comenzando a ejecutar.

En concreto, se selecciona la importación, distribución y comercialización de aguacates, concretamente la variedad Hass, en España desde México, por la diversidad de oportunidades que se presentan tanto en el presente como en el futuro en relación con el producto que comercializa mi empresa.

El aguacate es ahora un fenómeno mundial impulsado primero por los millennials y ahora por la pandemia, que han fomentado la tendencia de comer más saludable. Y aquí es donde entra el aguacate como protagonista. Es un superalimento con 20 vitaminas y minerales, rico en grasas saludables, fundamental en la dieta mediterránea, y cuya versatilidad para combinar con cualquier plato y a cualquier hora le otorga ventajas únicas (Gallardo, 2021).

El Observatorio de Precios y Mercados de la Junta de Andalucía recoge que en el año 2020 la producción mundial de aguacate superaba los 8 millones de toneladas, un 41% superior a 2016, de los cuales en España se produjeron aproximadamente 108.000 toneladas, es decir un 1% de la producción mundial, mientras en México, se produjeron 2,5 millones de toneladas, es decir, más del 30% de la producción mundial. En la actual campaña, la 2021/2022, se espera un aumento de la producción de aguacate de alrededor del 20% en España,

debido a que entrarán en producción unas 4.000 hectáreas de cultivo, plantadas en los últimos años en las provincias de Cádiz, Huelva y Valencia.

Estados Unidos y la Unión Europea son los principales destinos del aguacate comercializado mundialmente (38% cada uno). Mientras que EE.UU se abastece principalmente de México, la Unión Europea recibe aguacate tanto de España, como única zona productora en el continente, como de terceros países, que posteriormente distribuye en los mercados intra y extracomunitarios. España exporta a la UE más del 50% de su producción.

Por otro lado, España también es una ventana de importación importante, aproximadamente se importaron 214.200 toneladas de aguacates durante 2021, principalmente desde Perú, Sudáfrica y Colombia. Este dato supuso un incremento de más de 40.300 toneladas con respecto al volumen de aguacates importados el año anterior (Statista, 2021)

Una de las principales razones por las que la importación de aguacate tiene gran peso en España, es el clima. Aunque en algunas regiones del sur del país contamos con un microclima tropical, principalmente en Granada, Málaga y Canarias, que permite la producción de aguacate, posicionándonos como único país productor de la UE, las condiciones climáticas en España varían con bastante frecuencia, lo que impide una producción regular. Por un lado, las óptimas condiciones climáticas, fundamentalmente, temperaturas suaves, para la producción de aguacate, sólo se dan de octubre a abril, meses durante los cuales se desarrolla la campaña de comercialización del aguacate andaluz, según las diferentes variedades, pero principalmente la del aguacate Hass, la más demandada en España. Por otro lado, la principal amenaza para el cultivo de aguacate es la escasez de agua. Actualmente, la sequía que asola los campos de Málaga y Granada está teniendo un impacto negativo en el precio del aguacate. Los frutos de esta temporada presentan un menor calibre, lo que reduce su precio medio final y, al mismo tiempo, entran en competencia con ellos los importados de terceros países. El presidente de la Asociación Española de Tropicales, Javier Braun, ha asegurado que los árboles producen frutos más pequeños a raíz de una menor absorción de agua, lo que ha impedido la expansión de los cultivos. La producción se ha estancado, mientras que la demanda ha ido aumentando. Es por todo esto, que el clima del país es un factor

relevante en el hecho de que **las importaciones** tengan tanta importancia, **consiguen satisfacer la demanda existente y complementan la producción propia del país, durante los 12 meses del año** (Agbara Agriculture, 2021; Cano, 2022; Revista Mercados, 2021).

Según el Observatorio de Precios y Mercados de la Junta de Andalucía, tras el parón de los meses de mayo a septiembre de 2021, a principios de este año, la complicada situación económica, y una subida generalizada de los precios, afectó significativamente a la demanda de aguacate en España, lo que hundió el precio del aguacate a su valor más bajo desde 2015, partiendo de 1,6 euros el kilo, sin embargo, continúa en auge, y ya apunta hacia los 2 euros, números que contrastan con los primeros meses de 2021, cuando se alcanzaron precios por encima de los 3 euros el kilo (Cano, 2022; Yabén, 2022).

La demanda de esta fruta tropical se encuentra en plena línea ascendente y cada año son más los consumidores que lo incorporan a su dieta, a pesar de las oscilaciones y las dificultades económicas. Hoy en día, el cultivo del aguacate continúa disfrutando de la etapa de expansión en todo el mundo, debido a la creciente demanda internacional y al buen nivel de precios para productores y empresas comercializadoras (Estrella Yáñez, 2022).

Según el informe sobre Perspectivas Agrícolas 2021-2030 de la OCDE y la FAO, el aguacate se convertirá en la fruta tropical más comercializada en el 2030, año en el que se prevé una producción mundial de 12 millones de toneladas, de las que se exportarán sobre 3,9 millones. Estados Unidos y la UE seguirán siendo los principales importadores en la próxima década con un 40% y 31% de las importaciones mundiales en 2030, respectivamente.

Tal y como recoge el Observatorio de Precios y Mercados de la Junta de Andalucía, la variedad Hass es la más importante en España, la más consumida, es por eso, que es la variedad que vamos a importar inicialmente.

Nuestra empresa opera en la industria alimentaria, específicamente en el sector hortofrutícola y, con más detalle, en el subsector de frutas tropicales, mediante su importación y comercialización. En concreto, el producto que determina el mercado en el que actúa el negocio es el aguacate. A partir de la delimitación del producto, se establecen los principales agentes que intervienen en su

importación y comercialización. Como ya hemos comentado, es un producto que se encuentra en creciente y constante demanda por sus cualidades nutritivas, característica que genera gran interés para todos aquellos consumidores que aspiren a llevar una nutrición completa, sana y equilibrada, entendiéndola como un requisito básico en su día a día. Por ello, formarán parte de este mercado todas las personas que lleven a cabo hábitos de consumo alimenticio saludable y consecuentemente todas aquellas empresas que se dediquen a satisfacer esta necesidad a través de este producto, el aguacate (Tapia Vargas, Larios Guzmán, Hernández Pérez y Guillén Andrade, 2014; Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 2017).

Las principales formas de acceder a este producto por parte de los consumidores españoles son dos: mediante la adquisición directa del producto para su consumo o indirectamente a través de platos que empleen como ingrediente el aguacate. En cuanto a los métodos directos se contempla, por un lado, su compra en comercios minoristas –como fruterías o tiendas de alimentación especializadas– y por el otro, su adquisición en grandes minoristas –como grandes cadenas de alimentación entre las que se incluyen supermercados e hipermercados–. De forma indirecta, serán negocios como los restaurantes los que compren el producto para su empleo en las recetas. Por tanto, como importador y comercializador, nuestra forma de vender el producto es la puesta a disposición en estos locales para su posterior compra o consumo por parte de los clientes, de modo que, aunque el consumidor final es el que busca las propiedades de este producto, el cliente de la empresa sería otra empresa - aunque, a medio o largo plazo si las condiciones son favorables se podría plantear la venta en tiendas especializadas propias de la marca-. Aunque la empresa cliente no tiene por qué ser la propia frutería, el supermercado o el restaurante, sino que podrían ser otros agentes de la cadena de valor del producto como cooperativas, mayoristas, distribuidoras, etc. La empresa tiene la intención de vender el producto a los negocios en donde el consumidor los adquiere directamente como las fruterías, restaurantes, hipermercados o supermercados, y saltarse el paso de vendérselo a las distribuidoras y otras empresas comercializadoras de aguacate.

Con respecto al ámbito geográfico en el que se va a comercializar el producto, se comenzará con la provincia de Valladolid, y seguidamente el resto de las provincias de Castilla y León, con la intención de progresivamente ir ampliando la distribución de aguacate hacia toda España.

Teniendo todo esto en cuenta, habrá que diseñar el mejor plan de negocio viendo cuáles son las opciones más viables que generan más rentabilidad para la sostenibilidad del negocio.

4.2. Misión, Visión y Valores

Las metas que forman el motivo por el que se constituye la empresa, la evolución que se plantea para la empresa en el tiempo, el posicionamiento buscado para ella, así como los principios éticos que conforman su esencia y cultura, aluden a la misión, visión y valores respectivamente.

Misión

El objetivo por el que se constituye la empresa es seleccionar, empacar y comercializar Aguacate Hass fresco con los más altos estándares de calidad, a los mejores precios en el mercado nacional, satisfaciendo la demanda existente, atendiendo las necesidades y exigencias de los consumidores del mercado español, y bajo las normas fitosanitarias y de calidad.

Visión

En el corto plazo, se tratará de posicionar a la nueva compañía resaltando los valores que la identifican, mostrándose como una marca de calidad y actualizada. Con todo ello, se tratará de ir ganando clientes a los que les interese obtener productos específicos de calidad.

El pertenecer al sector gastronómico condiciona a que constantemente se evolucione hacia nuevas formas de convencer al consumidor. Es por ello, que la introducción en España de diferentes variantes del producto ofrecido sea una de las metas a medio plazo.

A largo plazo, el objetivo es asegurarse una posición relevante en el mercado español y conseguir una cuota de mercado significativa que haga posicionarse como una de las marcas referentes en aguacate.

Valores

- Natural: sin colorantes, ni añadidos innecesarios que hagan potenciar su sabor o textura.
- Calidad en el producto: se buscará obtener y comercializar un producto con excelentes cualidades.
- Sostenible: Se trabajará con materiales reciclados, el *packaging* del producto será de cartón y papel, evitando el plástico todo lo posible.
- Superación: en un principio trabajaremos con el aguacate Hass, en un futuro se plantea evolucionar hacia otras variantes, y abrirse hacia otras formas de presentación del producto para llegar a un mayor público.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El objetivo de este análisis es obtener una información más detallada sobre el entorno que rodea al sector, del conjunto de factores ajenos a la empresa que no puede controlar, pero que, sin embargo, afectan a su actividad, delimitando la zona geográfica de actuación para anticiparse y programar estrategias competitivas con las que conseguir la sostenibilidad en un mercado cambiante.

5.1. Análisis PEST

Para poder estudiar el entorno se lleva a cabo un análisis PEST, que va a consistir en estudiar las variables Político-legales, Económicas, Sociales y Tecnológicas.

A través de este análisis conocemos las principales características del “macroentorno” empresarial. Los factores que parecen tener una mayor influencia en la empresa son los políticos, los económicos y los sociales, seguidos muy de cerca de los tecnológicos

En cuanto a los dos primeros, tienen especial influencia porque los beneficios del sector agroalimentario se definen por líneas delgadas en la estructura de ingresos y costes, de modo que cualquier cambio en las medidas políticas o económicas puede desembocar en grandes impactos en los resultados de la empresa. Actualmente nos encontramos ante una situación de inestabilidad en ambos sentidos provocada por los desajustes cíclicos, la crisis del COVID-19, y

la reciente crisis provocada por la guerra entre Rusia y Ucrania, que genera mucha incertidumbre de cara a la toma de decisiones y ante la cual habría que ser cautos para prevenir decisiones precipitadas.

El factor social se articula como fundamental para el éxito de este proyecto empresarial. Las principales características que influyen en la viabilidad del negocio son los nuevos hábitos saludables y el relevo generacional de los trabajos agrícolas. Entre los nuevos hábitos cabe mencionar el cuidado físico reflejado en rutinas deportivas y en el consumo de alimentos saludables, entre los cuales destaca el aguacate por sus propiedades únicas. En cuanto al relevo generacional, este se produce como consecuencia de los nuevos cultivos existentes, más rentables, como es el caso del aguacate, los cuales generan un mayor interés entre los agricultores jóvenes, que están dispuestos a plantar estos nuevos cultivos frente a otros más tradicionales de los agricultores que se jubilan.

En relación con el factor tecnológico, resulta de vital importancia mantenerse informado acerca de aquellas herramientas tecnológicas disponibles y al alcance de los recursos empresariales que permitan optimizar los procesos relativos a la recopilación de información, comercialización y distribución. La adaptación tecnológica supondrá una ventaja competitiva frente a aquellos importadores y comercializadores de aguacate que mantengan técnicas más desfasadas.

Como conclusión a este análisis, se determina que el entorno es ligeramente desfavorable a corto plazo en términos políticos y económicos como consecuencia de la inestabilidad global. Sin embargo, es muy favorable a largo plazo puesto que la alimentación saludable es una de las prioridades de todos los países, motivo por el cual se desarrolla significativamente en términos sociales y tecnológicos.

A continuación, vamos a analizar con más detalle la situación de cada una de estas variables mencionadas.

5.1.1. Político-legal

En primer lugar, se verá el contexto en el que se enmarca la importación y la comercialización del Aguacate a nivel europeo. La UE apoya activamente el sector de las frutas y hortalizas mediante un régimen de gestión del mercado.

Este régimen favorece la calidad de los productos mediante la aplicación de normas de comercialización y el apoyo de medidas operativas. A determinados productos se les aplican normas de comercialización para promover la calidad, pero al aguacate no es uno de ellos, no está regulado por una norma específica.

En este punto voy a nombrar las leyes y/o regulaciones más importantes que influyen en el sector hortofrutícola. Al pertenecer a la Unión Europea debemos tener en cuenta las leyes a nivel comunitario que existen para este sector, estas normas se recogen en el reglamento (CE) nº 1234/2007, del Consejo y en el Reglamento de Ejecución (UE) nº 543/2011, de la Comisión y recoge la regulación de los intercambios y de apoyo al sector de productos frescos para mejorar su competitividad (Comisión Europea, s/f).

Este reglamento indica las normas aplicables en todas las fases de comercialización incluidas la exportación e importación que deben seguir todas las empresas. Establece los requisitos mínimos de calidad, de madurez, las tolerancias y el marcado de origen del producto. Dependiendo del tipo de hortaliza o fruta deberá cumplir unas normas tales como definición del producto, su clasificación en categorías, calibrado, las características comerciales, así como una lista no exhaustiva de variedades para algunos de ellos. Estas normas se corresponden a la vez con las normas internacionales de la Comisión Económica para Europa de la Organización de Naciones Unidas, CEPE-ONU (Gobierno de España, s/f)

A nivel autonómico, concretamente en la comunidad de Castilla y León, la Junta propone subvenciones para apoyar a las empresas de nueva creación a que lleven a cabo su actividad dentro del territorio. Se orientan a sufragar los gastos derivados de la adquisición de bienes materiales e inmateriales y la inversión necesaria para crear una actividad desde el principio. Estas ayudas serán para unos determinados sectores, entre los que se encuentra la elaboración de bebidas (Junta de Castilla y León, 2021).

5.1.2. Económico

Para analizarlo vamos a tener en cuentas dos variables, la inflación y el PIB.

De manera general, la inflación en España tiene tendencia creciente, algo desfavorable para las ventas. El Banco de España ha disparado sus previsiones de 2022 desde una media prevista del 7,2% al 8,7% para este año. Además, las perspectivas empeoran de cara a 2023, cuando el IPC se situará en el 5,6%, tres puntos más respecto a la anterior previsión realizada.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) ha rebajado una décima la caída del IPC en septiembre. La inflación retrocedió hasta el 8,9%, 1,6 puntos por debajo del nivel de agosto que ponen fin a tres meses consecutivos por encima del 10%. Sin embargo, a pesar de este retroceso del índice general, el precio de los alimentos y bebidas no alcohólicas continúan al alza. En concreto, han subido un 14,4% interanual tras avanzar seis décimas sobre el mes previo (El Economista, 2022).

En Castilla y León el IPC cayó un 0,6% en septiembre respecto al mes anterior, y la tasa interanual baja del 11,8% hasta el 10,0%. De modo que en lo que va de año, los precios han subido un 6,0% en Castilla y León, siete décimas más que en el resto del país (5,3%). Esta comunidad autónoma se mantiene como la segunda con mayor inflación del país, sólo por detrás de Castilla-La Mancha (El Economista, 2022).

Destaca especialmente el encarecimiento de legumbres y hortalizas, leche, quesos, huevos y carne. También las frutas frescas se han encarecido un 12,3% en el año, aunque en términos mensuales, la fruta ha sido la excepción, en el mes de septiembre los precios cayeron un 1% mensual (El Economista, 2022).

Sin embargo, los precios del aguacate español se han desplomado en la actual campaña. Los motivos han sido, por un lado, la dura competencia extranjera, el aumento de la producción en Sudamérica y México, y la fuerte entrada al país; y, por otro lado, la caída en la demanda, la complicada situación económica ha provocado que la gente priorice otros alimentos o gastos al aguacate. Todo ello, ha hundido el precio del aguacate a su valor más bajo a estas alturas de año desde 2015 (Activos, 2022; El independiente, 2022).

El Producto Interior Bruto (PIB) en España continúa en aumento, sin embargo, se ha producido una desaceleración del crecimiento, en términos interanuales ha crecido un 3,8% en este tercer trimestre de 2022, un descenso rotundo desde

el 6,8% del trimestre anterior, pero se prevé que se va a producir una desaceleración del crecimiento para 2023, desde el 3,3% al 1,8%. Entre los elementos que explican el menor crecimiento se encuentran la cada vez más probable escasez de algunas materias primas, y el impacto que su encarecimiento tenga en la inflación. Además, se espera que la carga financiera de empresas y familias repunte conforme el Banco Central Europeo retire los estímulos monetarios.

Hacia adelante, el crecimiento continuará positivo. La riqueza acumulada por las familias sigue elevada. Las exportaciones aumentarán y el fuerte crecimiento de la inversión en equipo podría sostenerlas. La inversión en construcción se acelerará durante los próximos meses gracias a los fondos Next Generation de la UE (BBVA Research, 22; El Economista, 2022).

5.1.3. Sociocultural

La preocupación por cambiar de estilo de vida hacia una en la que se prioricen el ejercicio físico, dormir las horas recomendadas y evitar alimentos que han sufrido un gran procesamiento industrial, son cambios cada vez más habituales entre la sociedad española.

La investigación realizada por Win World Survey en 2019, revelaba que el 65% de la población se interesa por modificar sus hábitos alimenticios hacia unos más saludables, siendo ese porcentaje mayor entre el sexo femenino y entre los que superan los 65 años (Borja, 2020).

Este patrón se ha mantenido tras la pandemia, según revela el informe *Back to Normal*, elaborado por la multinacional española especializada en *shopper marketing* “in-Store Media”, en el que destaca la tendencia hacia un consumo sostenible y saludable. Sobre una base de más de 1.200 encuestados, el estudio afirma que a más del 32% les preocupa en mayor medida comer sano que antes de la pandemia. Afirman que ha aumentado el consumo de frutas, verduras y productos frescos (El Economista, 2021; Sweetpress, 2021)

5.1.4. Tecnológico

Las tecnologías de la información (TI) son un sector en continua evolución. Internet, servicios informáticos y diversos softwares facilitan la gestión de las

empresas, las relaciones productor-cliente y la eficiencia del negocio. Se está incorporando la tecnología a todas las fases de la cadena de valor, incluidos programas y recursos informáticos para su distribución y comercialización online.

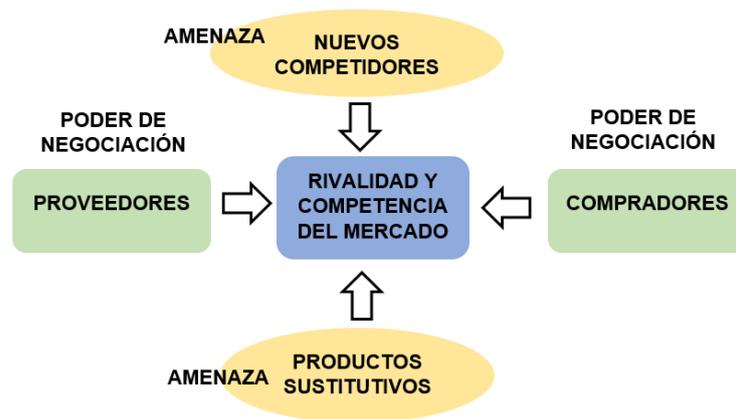
La facturación del *e-commerce* se ha incrementado en un 25,3% con respecto al año anterior. El 15,5% de las compras de los consumidores europeos ya se realizan a través de internet, llegando a realizar una media de 43 transacciones al año en todo tipo de categorías de productos. La pandemia ha transformado muchos de los hábitos preestablecidos previos a ella, incluida la forma de comprar, haciendo del *e-commerce* un canal de referencia para una nueva generación de consumidores que prefiere adquirir sus productos desde sus smartphone o Tablet, y universalizar el concepto de internet entre la población general más allá de ser un lugar solo para encontrar ofertas (InfoRetail, 2022).

Otro escenario que cada vez tiene más éxito es el *m-commerce*. Es aquel tipo de comercio que se genera a través de los dispositivos móviles, medio en el que se ha incrementado la seguridad de pago. Los clientes eran un poco reticentes a este factor, sin embargo, tras salvar este problema, se espera que cerca del 50% de las compras online se hagan a través de este medio.

Otra plataforma digital que cada vez tiene mayor relevancia son los *Marketplaces*. Se sitúan entre las alternativas favoritas para comprar digitalmente. El 84% de los consumidores españoles realiza habitualmente compras online a través de *marketplaces*, siendo Amazon el favorito. Está formado por pequeños comerciantes que impulsan su negocio a través de esta plataforma en la que ponen a la venta sus productos, consiguiendo grandes beneficios como consecuencia de su gran relevancia entre los consumidores y situarse como el líder en este formato comercial (InfoRetail, 2022).

6. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El microentorno o entorno específico alude al conjunto de factores que tienen influencia sobre las empresas de un sector determinado. Para su investigación se describirá el análisis del sector a través de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (1979).

6.1. Análisis del sector: Las 5 fuerzas de Porter

Este análisis debe su nombre a su creador, Michael Porter, ingeniero y profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. A través de este modelo se establece un marco que permite conocer y analizar el grado de competencia de un mercado, desarrollar las distintas posibilidades que ofrece el mismo, así como las vías más adecuadas para alcanzar una estrategia de negocio que permita lograr ventajas competitivas dentro de ese mercado. Por tanto, a través de esta herramienta se identifica qué factores se han de tener en cuenta para optimizar la entrada al sector.

A continuación, se expone el análisis de las cinco fuerzas de Porter que ayudará a conocer cuánto de atractiva es la industria en la que se desarrollará la actividad económica de Oro Verde S.L.U. (Porter, 2008).

6.1.1. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este factor analiza cómo de accesible es la entrada en el mercado competitivo de la compañía para potenciales competidores, ya que una industria rentable atraerá nuevos entrantes que busquen conseguir beneficios y adquirir “una parte del pastel”. Por esto mismo se trata de una amenaza, ya que a menos barreras existan para la entrada de nuevos competidores, menos beneficio final quedará por distribuir entre las empresas existentes en la industria. De ahí que en caso de que no existiesen barreras de entrada naturales, las empresas participantes traten de bloquear el acceso a los competidores potenciales.

Se van a puntuar los factores que influyen en el acceso al mercado del 1 al 5, siendo el 1 el valor mínimo, donde los factores apenas ejercen fuerza y poder en la entrada al mercado, y el 5 el valor máximo, donde los factores ejercen una gran fuerza sobre los competidores para acceder al mercado del aguacate. Vamos a analizar las diferentes posibles barreras de entrada.

La **falta de experiencia**, en un mercado consolidado y desarrollado, de una empresa competidora nueva dificulta el acceso. El mercado de comercialización del aguacate no está muy consolidado, está empezando ahora, por lo que no tiene mucha fuerza esta barrera.

Cuanto mayor sea la **inversión inicial** necesaria para acceder al mercado, mayor será la barrera de entrada. La inversión inicial para comercializar el aguacate es alta.

La facilidad o dificultad para **acceder a la oferta** del sector, aumenta o disminuye la amenaza de nuevos competidores respectivamente. Es fácil acceder al aguacate.

Cuanto mayor sea la inversión en **publicidad** necesaria para posicionarse, mayor es la barrera. Es necesario invertir en publicidad para posicionar la marca del aguacate.

Que en un sector haya marcas con **productos diferenciados** por los que la gente está dispuesta a pagar más, es un factor negativo para la entrada de nuevos competidores. En el sector del aguacate la diferenciación es alta, aunque no muy alta, puede ser difícil competir.

A mayor **rentabilidad** de los negocios en el mercado, más atractivo será acceder a él. El mercado del aguacate es bastante rentable.

En los mercados en los que es necesaria una gran **infraestructura** para montar un negocio, disminuye el atractivo para acceder a él. Sin embargo, en el mercado de la comercialización del aguacate, la infraestructura para desarrollar un negocio no es alta.

Cuanto mayor sea la **fideliad del cliente hacia la marca** en un determinado sector, menos atractivo será su mercado para nuevos competidores. En el caso

del aguacate, es un factor negativo, ya que apenas hay fidelidad a la marca, lo que lo hace más atractivo.

TABLA N° 1 “Factores que intervienen en la amenaza de entrada de nuevos competidores”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Falta de experiencia	Medio			X		
Inversión inicial	Alto			X		
Acceso a la oferta	Bajo		X			
Publicidad	Alto				X	
Diferenciación	Medio			X		
Rentabilidad	Alto				X	
Infraestructura	Medio		X			
Fidelidad de marca	Bajo	X				

Fuente: Elaboración propia

De la anterior tabla se refleja que la fuerza en promedio es de 2,75 de modo que se entiende que es moderada. Esto implica que existen suficientes barreras de entrada como para controlar la entrada de nuevos competidores en el sector, con el objetivo de que la rentabilidad empresarial no se vea especialmente disminuida, pero tampoco son lo suficientemente relevantes como para evitar la entrada de nuevos competidores en el mercado.

6.1.2. Productos sustitutivos

Un sustitutivo es un producto que actúa de igual o similar forma que otro producto, es decir, cumplen una función idéntica (o parecida). A mayor número de sustitutivos exista de un producto, más elástica será la demanda de los productos. Esto se traduce en un aumento de la sensibilidad al precio de los consumidores y con ello, en mayor incertidumbre de los beneficios.

Este factor podría generar controversia en el estudio de la industria puesto que, en el caso concreto, Oro Verde S.L.U. comercializa aguacates, que por su condición de fruta podría encontrar numerosos sustitutivos. Sin embargo, las características particulares y beneficios que buscan los consumidores de este producto no se encuentran en ninguna otra fruta y, por tanto, no habría un

producto sustitutivo, si no un producto rival, que es el propio aguacate con una mayor calidad o con precios inferiores. Sin embargo, si los consumidores de este producto buscan una propiedad en concreto, podrían decantarse por otros productos que sean ricos en tales nutrientes. A modo de ejemplo, un cliente que consuma aguacates por su aporte de grasas saludables –monoinsaturadas y poliinsaturadas– también podrá encontrar estas propiedades en otros alimentos -como las nueces, cacahuetes o aceites vegetales-.

Oro Verde S.L.U. plantea como estrategia la importación y comercialización precisamente por este motivo. Se pretende aprovechar la presencia de pocos sustitutos, por no decir ninguno, a la altura de la calidad del producto presentado para aprovechar las ventajas económicas que brinda el comercio exterior, y evitar la presencia de empresas competidoras de la zona local que no abarcan mercados extranjeros.

Se puntúan los principales aspectos a tener en cuenta derivados de la amenaza de productos sustitutos del 1 al 5, siendo el 1 el valor mínimo y el 5 el valor máximo, reflejando el nivel de poder de los productos sustitutos en el mercado del aguacate.

En relación con los productos sustitutos debemos analizar el **número de productos sustitutos existentes, su disponibilidad, la agresividad de este sustitutivo y su posicionamiento en el mercado**, cuánto mayores sean estos factores, mayor será la amenaza de productos sustitutos. Sin embargo, como se ha comentado, en el mercado del aguacate no hay productos sustitutos exactamente con las mismas cualidades, hay productos que podrían cubrir alguna cualidad específica. Por lo tanto, estos factores en este sector apenas tienen fuerza, son muy bajos.

El único factor que sí que es alto, y que es importante tener en cuenta, es la **disposición de los consumidores a pagar** un producto alternativo. El aguacate no es un producto barato, y aunque posee unas cualidades únicas, los consumidores de aguacate estarían dispuestos a consumir un producto con cualidades similares que no fuera el aguacate a un precio más bajo.

TABLA N° 2 “Factores que intervienen en la amenaza de alternativas sustitutivas”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Número de sustitutivos	Bajo		X			
Disponibilidad de sustitutivos	Bajo		X			
Disposición a pagar el producto alternativo	Alto				X	
Agresividad del sustituto	Bajo		X			
Posicionamiento de la alternativa	Bajo		X			

Fuente: Elaboración propia

Se presenta una fuerza en promedio de 2,4 puntos. A pesar de ser una fuerza baja, se debe principalmente a la ausencia de alternativas sustitutivas que se les ofrecen a los clientes.

6.1.3. Poder de negociación de proveedores

Analizar el poder de negociación de los proveedores y suministradores permite saber cuánta influencia tienen los mismos sobre los productos, y así mejorar las condiciones sobre estos. Es decir, analiza la presión que pueden ejercer los suministradores sobre el negocio de comercialización, la fuerza que tienen para establecer y modificar los precios del mercado, influyendo así sobre la rentabilidad y capacidad para obtener beneficios.

Todas las empresas dependen de diferentes proveedores que pueden suponer una amenaza para su rentabilidad cuando tienen el monopolio de la industria, es decir, en el caso de Oro Verde S.L.U., supondría una amenaza si nuestros proveedores, los productores de aguacate, se concentran en un número reducido de grandes cooperativas o empresas productoras que controlan el mercado, obteniendo así una alta capacidad para imponer sus condiciones. El poder de negociación reside también en otros aspectos como el coste del intercambio de materias primas si es elevado, la compra de un elevado volumen de productos, o la inexistencia de materias sustitutivas para los productos existentes.

Se van a puntuar los factores que influyen sobre el nivel de poder de negociación de nuestros proveedores, en este caso, los productores de aguacate, del 1 al 5, siendo el 1 el valor mínimo y el 5 el valor máximo.

En primer lugar, el **número de empresas** productoras de aguacate, cuanto mayor sea, menor es el poder de influencia sobre el mercado. A nivel nacional no es alto, sin embargo, sí que lo es a nivel internacional, principalmente en América Latina, por lo que, al existir un numeroso repertorio de empresas dedicadas a la venta de aguacate, tendremos la opción de elegir entre aquellos que se consideren más apropiados o con los que se logren mejores acuerdos.

Otros factores a tener en cuenta son la **ubicación, la disponibilidad y la diversidad de los proveedores**, que al igual que con el número de proveedores, cuanto más altos sean estos factores, significa que es más fácil el acceso a los diferentes proveedores, y por tanto menor es su poder. En el sector de la comercialización de aguacate, los productores son muchos, sin embargo, se encuentran concentrados en determinados países, y no es muy accesible, por lo que estos factores tienen una puntuación media.

Cuanto menos **productos sustitutivos** haya, menor será el número de potenciales empresas suministradoras, y mayor será el poder de condicionar el mercado. Ya se ha visto que no hay productos sustitutivos del aguacate, por lo que este factor tiene peso para aumentar el poder de negociación de los productores de aguacate en este sector.

En último lugar hay que tener en cuenta el **coste** que supone para una empresa **cambiar de un proveedor a otro**, en ocasiones puede ser elevado. En el caso del negocio de comercialización del aguacate, no supone apenas coste

TABLA N° 3 “Factores que intervienen en la negociación con los proveedores”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Número de proveedores	Alto		X			
Ubicación de proveedores	Bajo		X			
Disponibilidad de proveedores	Medio			X		
Diversidad de proveedores	Medio			X		
Ausencia de sustitutivos	Alto					X
Costes de cambio de proveedor	Muy bajo		X			

Fuente: Elaboración propia

El promedio de esta fuerza se estima en 2,83 puntos. Por tanto, el poder de negociación con los proveedores se presenta como una fuerza baja en relación con la presión empresarial pero determinante a la hora de establecer la estructura de costes. Será muy importante seleccionar aquellos proveedores que ofrezcan las mayores garantías en cuanto a estabilización de precios en virtud de una relación de ganancias para ambos, conocida generalmente como estrategias *win-win*.

6.1.4. Poder de negociación de clientes

Se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre los negocios, para conseguir de ellos mejores prestaciones, mayor calidad del producto, precios más bajos, etc. Este factor afecta directamente en el entorno competitivo del vendedor e influye en la capacidad de este para obtener beneficios. En otras palabras, un comprador con poder puede provocar más competencia en la industria y disminuir el beneficio potencial de la compañía.

Los consumidores que influyen en el negocio de Oro Verde S.L.U. son los minoristas -fruterías o tiendas de alimentación especializadas-, y grandes minoristas, como cadenas de alimentación -supermercados e hipermercados-.

Porter considera que cuanto más se organicen los clientes, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios. Por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.

En este caso, es importante entender que las exigencias de los consumidores en el sector alimenticio se caracterizan por ser generalmente altas, aspecto que se refuerza en países con una tradición gastronómica destacada. Por ello, si entendemos ahora el mercado como una agregación de clientes, en nuestro caso, los minoristas de frutas españoles con unas exigencias elevadas que tienen la posibilidad de elegir a otra empresa que ofrece el mismo producto con mejores condiciones, tendrán poder influyente en la negociación.

Se trata de un sector de consumo formado por muchos pequeños clientes que compran cantidades que no son significativas, el **número de clientes** es muy elevado, por lo que tampoco hay **competencia por los clientes**, lo que

disminuye considerablemente su poder de negociación y la fuerza para condicionar el mercado.

La ausencia de **productos sustitutivos** también disminuye el poder de negociación, ya que los clientes no tienen otras empresas fuera del sector del aguacate donde comprar el producto.

El **poder adquisitivo de los clientes** es alto, dándose la situación de que no se trata del consumidor final, sino de empresas, y no les supone mucho cambiar de empresa a la que comprar el producto. En esto también influyen los **costes de cambio**, que casi no hay. Estos dos factores aumentan la influencia de los clientes sobre el mercado.

Por último, cuando el **volumen de compras de los clientes** es muy alto, aumenta su poder de negociación, sin embargo, las cantidades son muy poco significativas, lo que también reduce esa influencia.

De nuevo se han puntuado los factores que influyen en el poder de negociación de los clientes del 1 al 5, siendo 1 el valor mínimo y 5 el valor máximo.

TABLA N° 4 “Factores que intervienen en la negociación con los clientes”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Número de clientes	Muy alto		X			
Existencia de sustitutos	Bajo	X				
Competencia por clientes	Medio		X			
Poder adquisitivo de los clientes	Alto				X	
Costes de cambio del cliente	Bajo	X				
Volumen de compra	Bajo		X			

Fuente: Elaboración propia

Los datos de la tabla reflejan un promedio de 2 puntos. Se trata por tanto de una fuerza normal para la empresa, no es alta, pero debemos tenerla en cuenta en las decisiones empresariales. En el mercado español, la competencia es muy alta dado el número de empresas dedicadas a la comercialización del producto y la plenitud de información de la que disponen los clientes, por lo que habrá que presentar las cualidades que hacen de este aguacate un mejor producto,

introducir precios competitivos, mejorar los sistemas de distribución y ofrecer garantías para atraer y conservar esos clientes.

6.1.5. Grado de rivalidad de los competidores actuales

Los rivales son organizaciones con productos similares y servicios destinados al mismo grupo de consumidores, y son competidores directos en la misma industria o mercado, sin tener en cuenta productos sustitutivos. Es decir, el factor se refiere a la extensión en la cual las empresas de una industria determinada se presionan mutuamente y limitan el potencial beneficio del resto.

Como hemos visto, Oro Verde S.L.U., en la cadena de valor del aguacate, se encuentra en el eslabón de la distribución y comercialización, lo compra a un productor para después distribuirlo a los minoristas. Si se trata de una rivalidad feroz, los competidores procurarán hacerse con la clientela del resto y aquella potencial por cubrir, de modo que se reduce la rentabilidad potencial de todas las firmas de la industria.

Como se explicaba anteriormente, el grado de competencia es muy alto a nivel local, que es donde se va a encontrar inicialmente Oro Verde S.L.U., y se va reduciendo conforme se aspira a un mercado más amplio. Esto se produce principalmente porque la oferta de aguacate es inferior a su demanda a grandes escalas.

Se puntúan una serie de factores del 1 al 5, siendo el 1 el valor mínimo y el 5 el valor máximo, en donde, cuantos más factores haya cerca de esta puntuación, más alto será el nivel de competencia en el mercado.

A mayor **número de competidores**, mayor es la competencia, por eso en el mercado de la comercialización del aguacate la competencia es alta, hay un elevado número de empresas dedicadas a ello, y hay una gran **diversidad de competidores**, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Además, las empresas que ya están en este mercado tienen unas **ventas elevadas** de aguacate, aumentando así también la competencia.

La **diferenciación del producto** es importante, cuanto mayor sea menor es la competencia, sin embargo, apenas hay diferenciación entre las marcas que comercializan con aguacate, lo que aumenta el nivel de competencia.

Hay un factor que sí que disminuye un poco la competencia y es el lento **crecimiento de la industria del aguacate** en España, en lo que respecta a los agentes productores y comercializadores del producto, lo que hace que, aunque la competencia ya sea alta, no se eleve aún más en un periodo de tiempo muy breve, lo que facilita el posicionamiento de una nueva empresa.

TABLA N° 5 “Factores que intervienen en la rivalidad entre los competidores”

FACTORES	Atributos	1	2	3	4	5
Número de competidores	Alto				X	
Volumen de ventas por competidores	Alto				X	
Diversidad de competidores	Alto				X	
Crecimiento rápido de la industria	Bajo		X			
Bajos niveles de diferenciación	Alto				X	

Fuente: Elaboración propia

El promedio resultante de esta fuerza es de 3,6. Se trata por tanto de la fuerza con mayor impacto en la empresa y por ello habrá que reforzar todos los aspectos que permitan crear y aumentar la ventaja competitiva. Será necesario formular una estrategia que haga percibir a los clientes una notable diferenciación y, consecuentemente, una preferencia por el aguacate de Oro Verde S.L.U.

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS:

Una vez analizados los factores que caracterizan el marco del sector, se han establecido los principales puntos sobre los que prestar especial atención para aprovechar las oportunidades que se ofrecen en dicho mercado.

Existen suficientes barreras de entrada como para controlar la entrada de nuevos competidores en el sector con el objetivo de que la rentabilidad empresarial no se vea especialmente disminuida. No existe un producto sustitutivo del aguacate en lo que respecta a la totalidad de propiedades y nutrientes que este aporta, aunque, en términos de cualidades concretas -como las grasas saludables- se pueden encontrar escasos alimentos específicos como el aceite de oliva, las nueces y los cacahuetes. La amenaza de nuevos competidores o productos

sustitutivos no representan tanta importancia en la estructura del sector porque existe una demanda que crece a un mayor ritmo que la oferta. Esta situación desemboca en un aumento de los precios y, consecuentemente, en mayor rentabilidad de la industria. No obstante, aunque apareciesen estos nuevos agentes en el mercado, estas fuerzas se ven contrarrestadas por la presión que se debe realizar sobre las demás fuerzas para reforzar y proteger a la empresa de sus efectos.

En cuanto a la capacidad de negociación con los proveedores y clientes, esta fuerza adquiere mayor influencia en el sector dado que la rentabilidad dependerá en gran medida de las reducciones de costes logradas con los primeros, así como los incrementos de precios establecidos con los segundos. El poder de negociación con los proveedores se presenta como una fuerza baja en relación con la presión empresarial pero determinante a la hora de establecer la estructura de costes. Será muy importante seleccionar aquellos proveedores que ofrezcan las mayores garantías en cuanto a estabilización de precios en virtud de una relación de ganancias para ambos, conocida generalmente como *win-win*.

En el mercado español, la competencia es muy alta dado el número de empresas dedicadas a la comercialización del producto y la plenitud de información de la que disponen los clientes. Por lo que, habrá que presentar las cualidades que hacen de este aguacate un mejor producto, introducir precios competitivos, mejorar los sistemas de distribución y ofrecer garantías para atraer y conservar esos clientes.

Por ello habrá que reforzar todos los aspectos que permitan crear y aumentar la ventaja competitiva. Será necesario formular una estrategia que haga percibir a los clientes una notable diferenciación y, consecuentemente, una preferencia por el aguacate de Oro Verde S.LU.

Tras haber puntuado cada una de las cinco fuerzas se hará un análisis general, para ver sobre cuál de ellas debemos aplicar los esfuerzos para conseguir esa ventaja competitiva.

Calcularemos el peso que cada una de las fuerzas tiene sobre la rivalidad y la competencia del mercado del aguacate, en porcentajes, para ello se calcula la proporcionalidad de cada fuerza sobre el total, la suma de las cinco puntuaciones calculadas.

En el caso de la posibilidad de entrada de nuevos competidores, se divide su puntuación, 3, entre la suma total de las puntuaciones, 13'58. El resultado lo multiplicamos por 100 para tenerlo en porcentajes. En este caso esta fuerza, de las cinco que hay, supone un 20,23 % en el mercado en el que se va a trabajar. Se hace esto mismo con el resto de las fuerzas.

Por último, se redondean las cantidades entre el 15% y el 30%, lo que nos permitirá ver más claramente el peso de cada fuerza, y establecer posteriormente unos objetivos estratégicos, objetivos a largo plazo para obtener una ventaja competitiva y posicionar a la empresa en el mercado

TABLA Nº 6 “Conclusión de las Cinco Fuerzas de Porter”

FACTORES	Promedio	Porcentaje	Porcentaje estratégico
Amenaza de nuevos competidores entrantes	2,75	20,25%	20%
Productos sustitutivos	2,4	17,67%	15%
Poder de negociación de proveedores	2,83	20,83%	25%
Poder de negociación de clientes	2	14,72%	10%
Grado de rivalidad de los competidores actuales	3,6	26,50%	30%
TOTAL	2,72	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS INTERNO

El siguiente punto a desarrollar después de la investigación del entorno general, del sector en el que se encuadraría la empresa, así como de sus competidores más directos, consistirá en realizar un análisis interno de los recursos y capacidades de los que dispondrá la empresa, la modalidad legal que adquirirá la compañía, las instalaciones y los recursos humanos que la conformarán,

atendiendo todo ello a su estructura interna, con el objetivo de identificar posteriormente sus principales debilidades y fortalezas.

7.1. Estructura legal

7.1.1. Patentes y reglamentos

En nuestra empresa, debemos tener en cuenta, que el proceso se divide en dos fases, la importación y la comercialización del producto, cada una con sus reglamentos.

→ Importación

El proceso de importación de Aguacate Hass desde México requiere del cumplimiento de documentos y requisitos ante las autoridades aduaneras. Respetar estas exigencias nos permitirá que la compraventa de mercancías se cumpla sin contratiempos y de manera legal. Vamos a importar el producto desde un país extracomunitario, es un dato importante ya que la documentación a presentar y los reglamentos varían con respecto a las importaciones realizadas desde un país de la Unión Europea (Partida Logistics, 2021; Requisitos, 2020).

Los requisitos fundamentales que debemos cumplir son:

- **Certificado de origen:** se trata de un documento que informa exclusivamente del país donde ha sido producido, ya que cualquier mercancía de un país determinado está sometida a un pago arancelario.
- **Factura comercial:** este es el documento que emite la empresa distribuidora del producto sobre la importadora, y que contiene las condiciones del contrato de compraventa internacional, los datos del comprador, características de la mercancía y el precio acordado.
- **Packing list o albarán:** Hace referencia a la lista de productos que se importan. En él se debe especificar el tipo de mercancía, la cantidad, el peso y el volumen de los bultos acordados en la compraventa.
- **Bill of lading o Conocimiento de embarque:** es el documento emitido por el transportista de origen, en nuestro caso marítimo, a la empresa importadora. Esto permite que el transitario pueda entregar la mercancía sin inconvenientes.

- **Número EORI** (*Economic Operators Registration and Identification Number*, por sus siglas en inglés): Es el número de registro e identificación de operadores económicos de la Unión Europea, necesario para importar desde cualquier país de fuera de la UE.

El procedimiento para la asignación del EORI está regulado por la Resolución de 28 de enero de 2010, del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria. Dicho Departamento es quien registra a los operadores económicos. Se compone de las letras ES (código ISO de dos cifras para España) seguido del número de identificación fiscal de la empresa (Partida Logistic, 2021).

- **Sello de la Comunidad Europea (CE)**: solo es obligatorio en determinados productos para los que existen especificaciones de la UE y en los que se exige la colocación del mercado CE, el aguacate no es uno de ellos, sin embargo, es mejor asegurarse de que disponemos del mismo antes de importarlo (Europa, 2022).

La liberalización comercial en el sector agroalimentario ha venido acompañada de nuevos mecanismos de control y seguimiento de los flujos comerciales, se trata del Certificado de Importación (Certificado AGRIM), pero de forma general, el régimen de importación para frutas y hortalizas es de libertad comercial, salvo dos casos excepcionales en donde no está incluido el aguacate, por lo que la empresa no precisa de certificado para su importación (certificado AGRIM). (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, s/f).

Los vegetales, productos vegetales y otros objetos que se introduzcan en la Unión procedentes de terceros países, deben pasar por unos controles oficiales que deben efectuarse en los puestos de control fronterizos (PCF) designados por los Estados miembros de conformidad con una serie de requisitos mínimos.

El Reglamento de ejecución (UE) 2019/1014 de la Comisión de 12 de junio de 2019 establece normas detalladas sobre los requisitos mínimos para los puestos de control fronterizos, incluidos los centros de inspección, y para el formato, las categorías y las abreviaturas que se han de utilizar para elaborar listas de puestos de control fronterizos y puntos de control (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Gobierno de España, s/f).

→ Comercialización

Al tratarse de un alimento de origen vegetal, la empresa debe estar inscrita en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, y contar con un Certificado Fitosanitario (FITIN) que acompañe cada partida. Además, este documento debe estar expedido por la autoridad nacional competente y requiere de una autorización previa.

Como se ha visto en el análisis PEST, concretamente en el punto legal, el aguacate se rige por las normas generales de comercialización para frutas y hortalizas frescas y sus mezclas, establecidas por normativa comunitaria en el reglamento (CE) nº 1234/2007, del Consejo y en el Reglamento de Ejecución (UE) nº 543/2011, de la Comisión (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Gobierno de España, s/f).

Deben cumplir también una serie de normativas europeas con respecto a la higiene de los productos alimenticios, recogidas en el Reglamento (CE) Nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, así como a la información a la que debe acceder el consumidor, normativas de empaquetado y etiquetado sobre la alimentación, recogida en el Reglamento (UE) 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo. En las etiquetas de los alimentos se deben recoger el nombre, los ingredientes de los que se compone, su cantidad y su aporte nutricional, la fecha de caducidad y los datos referidos a la empresa fabricante que serán su denominación y domicilio fiscal (UE, 2022).

Aunque la forma de distribución inicial y principal va a ser la venta física, también habrá venta online, lo que hace necesario tener en cuenta una serie de leyes. Según la ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico, en el espacio virtual de la marca debe aparecer información como la denominación de la empresa y los demás datos registrados en el Registro Mercantil. En cuanto a los productos, deben aparecer junto a su precio señalando si está aplicado o no el IVA.

Como existirá la posibilidad de compra online, cuando se realice una venta por este canal, se celebra un contrato electrónico. Para que se tramite de forma correcta, antes el sujeto activo, en este caso la empresa, está sometido a explicar de forma clara y gratuita los pasos para su celebración, aportar los medios

técnicos necesarios para detectar los errores de los datos que registre el sujeto pasivo y, una vez finalizado el contrato, debe enviarse en las siguientes 24 horas un documento que justifique la compra realizada.

La página web debe incorporar las políticas de *cookies*, para que una vez que entre el usuario consienta el tratamiento de estas eligiendo el tipo de *cookie* o se dé la opción de desactivarlas, ya sea a partir de un *banner* o de un *pop-up*. Se requiere que se vea al comienzo de la visita de la web y que sea accesible.

El tratamiento de los datos se regula a través de la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de Derechos Digitales (ley 3/2018, de 5 de diciembre). En ella se articulan los derechos fundamentales a favor de la protección de los datos personales cuando pasan a manos de otras personas ya sean físicas o jurídicas. Para garantizar que se están manipulando de forma legal, es necesaria una organización de la información que se recoge, no solo de los clientes sino también de otros *stakeholders* como los proveedores. Una vez que se han recogido los datos y se han organizado, se guardan y se remiten a la Agencia Española de Protección de Datos.

Además, se debe elaborar un apartado que haga referencia a la política de privacidad dentro de la página web para cumplir con la ley. Otros requisitos son el derecho a desistir, como se explica en el artículo 10 de la Ley 22/2007, y las condiciones generales de compra que se recogen en la Ley 7/1998, así como las que se encuentran en el artículo 7 de la Ley 22/2007 por el cual se indica que se debe incluir el precio final con todos los impuestos y posibles extras. Todos estos apartados se deben mostrar en la página web para información del usuario.

Para seguir las normas a nivel europeo en materia de seguridad y calidad alimentaria, es necesario conseguir la certificación IFS (International Featured Standards). Con esta regulación, se estandarizó el sistema de revisión de la calidad y control de los productos alimentarios que tienen riesgo a contaminarse en el proceso de envasado, como es el caso del aguacate. Hay que recurrir a una auditoría externa para conseguir tal certificación, pero una vez que se tiene permite ahorrar tiempo entre los proveedores y los fabricantes, al tener un reglamento común y, a la hora de exportar, garantiza en otros países la higiene

y la correcta gestión del producto, al tener esta certificación una proyección internacional.

7.1.2. Forma jurídica

El derecho español ofrece múltiples opciones para crear una empresa. Se puede elegir según la personalidad, diferenciando entre personas físicas o jurídicas. En este caso se comenzará con un único socio. Otro aspecto que destacar es la responsabilidad, en este caso se ha optado por una limitada para no avalar con el patrimonio personal y, de esta forma, reducir los riesgos.

Gracias al CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) y su aplicación online, se han incorporado las características que se querían, como el número de socios exacto y la responsabilidad que se quería asumir y se han mostrado unos resultados. Una vez que se han comparado las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas y analizado las características, se ha elegido la forma de Sociedad Limitada.

Oro Verde S.L.U. va a ser una Sociedad Limitada, y la administradora será otra sociedad ya creada en Valladolid desde hace más de 16 años, cuya administradora única, será designada también como la persona física representante de Oro Verde S.L.U. Por lo tanto, al ser un único socio se tratará de una Sociedad Limitada Unipersonal.

El hecho que ha promovido a elegir esta forma sobre el resto, ha sido que se pueden llevar los trámites de constitución de forma telemática, en la cual se puede elegir la denominación social de forma libre, se disfrutan mayores descuentos tributarios, existiendo la posibilidad de desgravarse los gastos y se constituye con un capital inicial mínimo de 3.000 euros, aunque para delimitar la inversión inicial se hará una evaluación de los gastos que se detallarán en el apartado del [plan financiero](#).

7.1.3. Trámites para la constitución de la empresa

Para poder iniciar la actividad comercial y constituir la compañía, se deben cumplimentar unos trámites que varían según la forma jurídica elegida. En el caso de una Sociedad Limitada y según describe la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, serán los siguientes:

1º Certificación negativa del nombre de la sociedad

Para registrar el nombre de tu empresa deberás dirigirte al Registro Mercantil Central y solicitar el certificado negativo de denominación social, es decir, el documento que acredita que el nombre elegido para tu sociedad o empresa no coincide con el de ninguna otra sociedad ya existente. Requisito indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública de constitución de sociedades y demás entidades inscribibles. Este trámite es posible realizarlo a través de la web del Registro Mercantil Central.

Para la obtención de este certificado de denominación social deberás presentar el documento en el que figuren tres posibles nombres para tu empresa, en nuestro caso: Oro Verde S.L.U. Deben ser nombres originales o compuestos por varias palabras, debido a la gran cantidad de nombres que ya hay registrados.

La reserva de la denominación la debe hacer el socio. La validez del certificado es de tres meses renovables por otros tres meses más, es importante tener en cuenta estos plazos para evitar que la certificación pueda caducar durante el proceso de constitución de la sociedad, y se mantiene durante un periodo de seis meses. Transcurridos seis meses desde la expedición de la certificación sin haber realizado la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil Provincial, la denominación queda libre.

2º Obtención del Número de Identificación Fiscal

El objeto del NIF es identificar a la sociedad a efectos fiscales. El número de identificación fiscal está compuesto por nueve caracteres: una letra, que informa sobre la forma jurídica, si se trata de una entidad española, o, en su caso, el carácter de entidad extranjera o de establecimiento permanente de una entidad no residente en España; un número aleatorio de siete dígitos; y un carácter de control.

Se debe solicitar dentro del mes siguiente a la fecha de constitución de la empresa, pero siempre antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, percepción de cobros o abono de pagos, o contratación de personal laboral, y se realiza en la Administración de la Agencia

Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la Sociedad, en este caso Valladolid.

Se puede solicitar sin haber aportado toda la documentación necesaria, en este caso tendrá carácter provisional hasta la obtención del definitivo, quedando la sociedad obligada a aportar la documentación pendiente tan pronto como disponga de ella, en un plazo de 6 meses.

Para la obtención del NIF provisional es necesario presentar el modelo 036, un acuerdo de voluntades para la constitución de la persona jurídica o entidad de que se trate, y el certificado vigente de no coincidencia de nombre cuando es obligatoria la inscripción en un Registro Público.

Para que el NIF sea definitivo la sociedad debe aportar, a mayores de lo anterior, una copia de la escritura pública o documento de constitución y de los estatutos sociales o documento equivalente, así como certificación de inscripción en un Registro Público, cuando proceda.

3º Escritura de constitución pública

Con la presencia de un notario, de manera obligatoria, el socio fundador firmará la escritura después de registrar la denominación en el Registro Mercantil Central, confirmando la creación de la nueva sociedad.

Una vez cumplimentada y tras enviar una copia a la Agencia Tributaria de Valladolid, el NIF quedará completamente validado.

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, en este caso, un único socio, quien habrá de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá contener necesariamente:

- La identidad del socio.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- La aportación realizada por el socio y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.

- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
- Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
 - La denominación de la sociedad.
 - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - El domicilio social.
 - El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.
 - El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.
 - El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad

4º Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

Este tributo es tramitado por la consejería de Hacienda de las comunidades autónomas, en este caso de Castilla y León. Aunque no tiene efecto de cobro en la fase inicial en la que se constituye cualquier empresa, independientemente de su forma jurídica, sí afecta a los actos jurídicos documentados, debiendo liquidarlo en un plazo máximo de 30 días después de firmar la escritura de constitución.

5º Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.

La inscripción de una Sociedad, en el Registro Mercantil, produce su plena capacidad jurídica. Por regla general, la inscripción deberá realizarse dentro del mes siguiente al otorgamiento de los documentos necesarios para la práctica de

los asientos. La sociedad se registrará en el Registro Mercantil correspondiente al domicilio social de la misma, en este caso de Valladolid.

En el caso de Oro Verde S.L.U., al tratarse una sociedad de Responsabilidad Limitada, el acta notarial lo presentará obligatoriamente el notario de manera telemática en el mismo día o siguiente hábil al de su autorización en el Registro Mercantil o la instancia suscrita con la firma electrónica reconocida del empresario y remitida telemáticamente a dicho Registro.

7.1.4. Trámites para la puesta en marcha de la empresa

1. Alta en el censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores en la Agencia Tributaria.

Se trata de una declaración censal de comienzo de la actividad que debe de presentar a efectos fiscales la sociedad. Con anterioridad al inicio de la actividad empresarial, es necesario el certificado electrónico para que, a través de la sede electrónica de la Agencia Tributaria, se cumplimente el modelo 036, el NIF y se aporte la documentación relativa al Impuesto de Actividades Económicas. Con ello, se cumple la declaración censal en la cual se especifica el comienzo de la actividad empresarial.

2. Impuesto de Actividades Económicas.

Este tributo afecta tanto a emprendedores individuales como a sociedades que desempeñen una actividad, aunque hay algunas excepciones en el sector primario. De igual forma, se excluyen de su pago las personas jurídicas que tengan un beneficio neto menor a un millón de euros al finalizar el año, como previsiblemente será el caso del nuevo negocio, aunque sí que es de obligado cumplimiento justificar toda actividad llevada a cabo por la empresa.

3. Alta de los socios y trabajadores en los Regímenes de la Seguridad Social

Los trabajadores, bien sea en la categoría de socio o empleado, se deben registrar como tal en la Seguridad Social y determinar la función laboral que van a acometer.

En el caso del socio administrador que posee el capital de la empresa, y, por tanto, poder de decisión y control sobre el negocio, podría inscribirse como trabajador a la vez que desempeña la función de socio.

El régimen en el que deberá inscribirse es en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), ya que posee más del 50% del capital. Se deben dirigir a la Tesorería General de la Seguridad Social, en este caso de Valladolid, hasta 30 días antes de comenzar a desarrollar el trabajo.

4. Libros de la empresa

A través del Registro Mercantil Provincial las sociedades tienen la obligación de presentar y legalizar el libro registro de actas y el libro registro de socios. Como se trata de una sociedad unipersonal, también tiene la obligación de llevar un libro-registro de contratos celebrados entre el socio único y su propia sociedad.

Por otro lado, el registro de la contabilidad se llevará a cabo en el libro diario, de inventario y de cuentas anuales, que también deben de legalizarse a través del Registro Mercantil de forma electrónica.

7.2. Instalaciones

Las instalaciones estarán ubicadas en la provincia de Valladolid, ciudad donde se va a encontrar el domicilio social de la empresa.

Desde Valladolid, capital de Castilla y León, se abastecerá a todas las provincias de la comunidad, y se aprovechará que es una ciudad bien situada estratégicamente para la posterior expansión del negocio.

La sede principal del negocio, el domicilio social, se encontrará en el centro de Valladolid. El administrador único de la sociedad ya dispone de unas oficinas desde donde lleva a cabo su otro negocio. Esta misma oficina será utilizada para realizar todos los trámites y el trabajo administrativo necesario para llevar a cabo el negocio de Oro Verde S.L.U.

Se trata de unas oficinas que ya están pagadas y amortizadas, por lo que el administrador se ahorrará gastos de alquiler o de inversión inicial. Supone unos gastos mensuales en luz, agua, comunidad y calefacción que se detallarán en el [plan financiero](#).

Por otro lado, en Valladolid se encuentra MERCAOLID, un complejo de distribución mayorista de productos perecederos, el más grande del Noroeste de España, además muy bien situado en el norte de la ciudad, junto a sus rondas perimetrales, de tal forma que conecta de manera inmediata con la red de autovías de la región, lo que facilita la distribución a otras provincias.

Se alquilará una nave en este complejo, concretamente, en el mercado mayorista de frutas y hortalizas, son naves ya equipadas, esto es importante, ya que necesitaremos una nave con cámara frigorífica para almacenar el producto. Además, esto nos permitirá estar cerca de los proveedores, distribuidores y mayoristas, manteniendo a la empresa al corriente de la evolución de los precios, además de dar al negocio más visibilidad hacia los minoristas.

Se ha solicitado información al Mercado sobre una nave disponible en alquiler, para conocer en detalle el precio mensual, dimensiones, gastos, etc. Se trata de una nave de 100m² y dotada de cámara frigorífica. Los detalles de las características de la nave se encuentran en el Anexo I.

7.3. Recursos Humanos

Para un funcionamiento eficaz, uno de los aspectos fundamentales son las personas que compondrán el equipo, por ello, un nivel de formación alto y una involucración con el proyecto y motivación por avanzar y tener éxito son elementos que considerar a la hora de conformar los recursos humanos de la empresa.

Consiste en analizar los elementos que intervienen en la política de personal, así como definir las capacidades de los trabajadores, especificar sus funciones, adecuándolas a la estructura y tamaño de la plantilla.

La empresa inicialmente se constituye con tres trabajadores. A medida que la empresa vaya creciendo se valorará el incorporar nuevos miembros que asuman la carga de trabajo adicional.

	FUNCIONES	FORMACIÓN Y CONOCIMIENTOS
Trabajador 1: CEO y director general de Oro Verde S.L.U.	Toma de decisiones. Administración Finanzas y cuentas Marketing y publicidad Gestión del negocio	LADE, GADE L. DADE, G. DADE LECO, GECO G. MIM
Trabajador 2: Operario en industria alimentaria	Comercialización Trato con proveedor y cliente Mantenimiento del producto Cumplimiento normativas	Formación en manipulación de alimentos y/o calidad
Trabajador 3: Repartidor	Transporte del producto	Experiencia laboral Carné de conducir correspondiente

Uno de los trabajadores va a ser el socio administrador. Sus funciones son las de director general, la toma de decisiones importantes en la empresa, así como todas las actividades relacionadas con la administración, ventas, comercio, publicidad, finanzas y la negociación con los diferentes *stakeholders*. Encargado de tomar diariamente las decisiones que afectan a la marca, a las ventas, así como a proyectos externos que pudieran surgir.

El segundo empleado, un operario en industria alimentaria, se encargará de controlar y realizar los procesos de recepción y manipulación del producto para su posterior almacenamiento, expedición, transporte y comercialización. Esto implica supervisar que en todo momento se respetan las normas de calidad, medioambientales, de seguridad y técnico-sanitarias establecidas por la empresa. Se especializará en la comercialización, responsabilizándose de que el proceso cumple con las medidas de seguridad, desde que la empresa lo recibe, hasta que se entrega al cliente final de Oro Verde S.L.U.

El tercer empleado, transportista, deberá ser responsable de la recogida y entrega del producto a nivel nacional. Sus responsabilidades incluyen, entre

otras, cargar la furgoneta, descargarla en el punto de entrega, hacer el recorrido y realizar el mantenimiento básico de los vehículos.

Entre ellos, debe haber una comunicación constante sobre las tareas que realizan, los avances, los problemas y las posibles soluciones que se plantean para tomar las decisiones bajo común acuerdo, al tener a partes iguales una responsabilidad sobre el funcionamiento de la actividad empresarial.

La empresa cuenta con unos planes de formación para ambos con el fin de cumplir las expectativas legales requeridas, así como instruirles en el sector.

Algunos de ellos, son el curso de manipulación de alimentos. Impartido por una entidad que esté autorizada y registrada por la Agencia de Protección de la Salud y Seguridad Alimentaria de la Consejería de Sanidad de la Junta de Castilla y León. Otros, son cursos periódicos de ampliación e innovación sobre el mundo del aguacate y de la fruta con el fin de mejorar la productividad, adaptar la explotación a las nuevas mejoras que vayan surgiendo y realizar un *feedback* enriquecedor con el resto de las comerciales.

8. DAFO

La síntesis del análisis interno y externo del nuevo proyecto se aúnan en esta matriz. Primero, se clasificarán los recursos internos en los que se sobresale y con los que se obtendrá el máximo rendimiento a las oportunidades del mercado. En el lado contrario, se comentarán aquellos puntos en los que se deben aplicar más esfuerzos porque se es más vulnerable. Estas dimensiones, aunque no están específicamente identificadas a lo largo del trabajo, se extraen de los resultados expresados a través de este. Después, el análisis externo en el que se diagnosticarán los agentes del entorno que afectarán al rendimiento empresarial positiva o negativamente, con la consideración de que escapan del control de la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Localización estratégica - Abastecimiento del consumo del producto a lo largo de todo el año - Altos estándares de calidad y seguridad alimentaria - Plan de negocio que ratifica la viabilidad técnica y económica - Apoyos económicos de la Administración Pública y la UE - Compromiso con el medio ambiente y el desarrollo sostenible - Absoluto control del proceso de comercialización: desde la recepción hasta la venta - Moda o tendencia creciente hacia el consumo de alimentos saludables - Conocimiento y experiencia sobre emprender y crear una empresa - Alta demanda 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia en el sector y en la especialización en el producto, nueva empresa. - Desembolso económico - Beneficio final ajustado al precio del aguacate - Irregularidad en la cantidad de materia prima, sujeta a fenómenos climáticos y naturales - Ausencia de fidelidad clientelar - Recursos tecnológicos insuficientes - Ausencia de aportes innovadores sobre modelos de gestión (I+D+I) - Desconocimiento de potenciales clientes - Sin presencia en redes sociales - Ausencia de diferenciación - Alta competencia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - En caso de éxito, extrapolación del proyecto en el largo plazo a otras; introducirse en otros países con condiciones favorables - Aumento del precio del producto como consecuencia de la creciente demanda - Aprovechamiento de ayudas públicas y subvenciones - Nuevas técnicas de distribución - Apoyo institucional nacional y europeo 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento actual de los competidores frente a la red clientelar - Recesión económica nacional y global - Cambios políticos y económicos en materia aduanera - Disminución o ausencia de ayudas económicas al sector - Descubrimiento de algún producto sustitutivo

9. PLAN DE MARKETING

La introducción en el mercado de una nueva empresa requiere de una planificación previa de los objetivos a lo largo del tiempo, de su posicionamiento buscado y de las características que identificarán al producto en las que se integran las denominadas 4Ps del marketing: distribución, producto, precio y comunicación.

La estrategia de marketing ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa. Uno de ellos, consiste en comenzar a comercializar el aguacate Hass al mejor precio y lo más competitivo posible en el mercado español. Otro es el de hacerse un hueco en el mercado nacional y virtual de la fruta, puntos fáciles para acceder y crecer.

Por tanto, el objetivo es ofrecer una fruta con unas características diferentes y sabor único, para que resulte atractivo a los consumidores que ya son consumidores habituales del producto, así como atraer a aquellos que son más escépticos a lo diferente, pero que es un público más tradicional, al cual le prevalece la calidad y la producción artesanal.

También, distinguirse por establecerse en el entorno digital con una identidad única, para ocupar en la mente del consumidor una imagen de empresa con personalidad, fiel a sus valores y a la vez cercana y humilde.

9.1. Marketing mix

9.1.1. Distribución

El primer elemento es la distribución. Se trata de una distribución indirecta corta, importador-minorista o gran minorista. La principal vía en la que, para comenzar, se van a vender los productos será de manera física, aunque también se podrá realizar a través del *e-commerce*. El objetivo es que esta segunda opción vaya cogiendo más importancia según se vaya posicionando la marca, ya que es un canal que está en auge. Por lo tanto, los esfuerzos irán destinados a potenciar el canal online como principal medio para la venta, evitando el desplazamiento y estando disponible para realizar un pedido en cualquier momento del día.

El local alquilado en Mercaolid, no solo será el punto de distribución, sino que se empleará también como escaparate y punto de venta directo para aquellos minoristas que quieran conocer y ver el producto, obtener información, así como comprar. En este sector los consumidores prefieren valorar el género y conocer a los distribuidores personalmente. Por esta razón, las ferias son el mejor punto de conexión entre los diferentes actores de las cadenas de valor del aguacate para crear lazos.

Damos por hecho que, al inicio del arranque del negocio, los pedidos no tendrán una gran dimensión, es por eso por lo que el transporte irá a cargo de la empresa. Se llevarán a cabo en una furgoneta alquilada por la empresa, el resto de los consumidores o pedidos online se subcontratará a una empresa dedicada a ello. En el momento en que las distancias sean mayores, y materialmente, no haya tiempo, se subcontratará a una empresa de transportes.

9.1.2. Producto

El producto, en nuestro caso, es el aguacate. Es muy importante tener en cuenta su calidad, aspecto, tamaño y sabor. Para conseguirlo, es imprescindible importar un producto de calidad, con un sabor especial. Asimismo, dentro del producto se deben tener en cuenta otros tres factores, el envase, la etiqueta y la marca.

Se persigue destacar a través de unas cualidades excepcionales en un nicho de mercado concreto, y de forma sencilla ofrecer un producto que cumple con la función de llevar dietas saludables, y a la vez, de disfrutar con un producto nutritivo y agradable al gusto.

En la actualidad hay diferentes variedades de aguacate con diferentes tamaños, texturas y sabores. No obstante, el gran y único protagonista del negocio es el aguacate Hass, ya que es el más producido, y a su vez, el más demandado tanto nacional como internacionalmente por poseer mejores características y propiedades que el resto.

Para posicionar el aguacate de Oro Verde S.L.U. se ha propuesto realizar una estrategia de diferenciación por medio del producto consistente en centrar los esfuerzos en los atributos más deseados por los clientes, distinguiéndolo de los

productos de la competencia. Las principales formas de diferenciación que se encuentran disponibles para mejorar la demanda del aguacate se realizarán a través de los niveles de calidad, la duración o tiempo de maduración, el estilo y diseño del envase.

❖ **Nivel de calidad.**

Es precisamente el alto grado de calidad el que determina que la estrategia se dirija hacia la diferenciación, frente al liderazgo en costes.

Esta calidad viene determinada por las fases del proceso de producción, desde la selección de la semilla, pasando por el sistema de cultivo y el empleo de productos orgánicos, hasta los sistemas de riego y cosecha, fases que tendremos en cuenta a la hora de seleccionar nuestro proveedor mexicano.

Las principales características que dotan a este aguacate de una calidad excelente son su gran tamaño, su sabor y su resistencia.

❖ **Duración**

Una de las particularidades del aguacate reside en que su proceso de maduración sólo comenzará una vez realizada la cosecha del árbol. Se publicarán en la página web distintas formas de controlar la madurez de este fruto. Por ejemplo, para adelantar el proceso se puede envolver el aguacate en papel de periódico junto a frutas como manzanas o plátanos, por el contrario, para retrasar este proceso bastaría con introducir los frutos en la nevera.

❖ **Estilo y diseño**

El envase será muy sencillo, todo de cartón, evitando el plástico en la medida de lo posible, en donde se encontrará el logo de la marca, el precio, y las indicaciones y características del producto que deben estar reflejadas por ley.

Se empleará el verde como principal color del logo de la marca ya que gira en torno a la naturaleza y los movimientos ecológicos. También se usará el marrón propio de los materiales reciclados que se utilizarán para los envases y cajas de envío ya que así se logrará posicionar a la empresa como concienciada y responsable con el medio ambiente, además de aplicar técnicas visuales de

marketing basadas en la identificación de ambos colores con el aguacate que se comercializa.

9.1.3. Precio

Otra de las variables internas a utilizar por la empresa que puede ser clave para su resultado, es el precio.

El objetivo inicial es diferenciar el producto de la empresa frente al del resto de comercializadores, sin embargo, también debemos maximizar las ventas para no repercutir en un precio mayor, ya que el beneficio que se obtiene al inicio del negocio no será muy elevado. La estrategia de precios se orientará a contrarrestar los gastos y obtener unos ingresos que permitan salvaguardar la actividad por un tiempo prolongado, consiguiendo a la vez un margen que permita emprender unas inversiones futuras de ampliación y traslado de la actividad.

El precio del kilogramo de aguacate varía a lo largo del año y viene determinado por la variedad, el tamaño o calibre y el peso. También depende del número de intermediarios que tomen posesión del producto para obtener márgenes por su reventa que, en este caso, solo hay un intermediario entre la empresa y el consumidor final, y de aquellas condiciones que otorgan un valor adicional como el empaquetado, la distribución comercial, el marketing, certificados de calidad, el transporte, etc., es decir, toda acción que sea susceptible de un aumento del precio final del producto.

Hemos analizado el precio del aguacate al que lo están vendiendo los mayoristas y distribuidores en Valladolid, para ello hemos acudido a Mercaolid. En su página web, publica mensualmente las cotizaciones (máximas-mínimas-frecuentes) de los productos comercializados. El precio del aguacate en el mes de octubre de 2022 era el siguiente:

FRUTAS	Max. ↕	Min. ↕	Freq. ↕	€/KG. ↕
AGUACATE HASS	3,35	2,75	3,00	€/kg

Adicionalmente, acudimos presencialmente a la nave de frutas y hortalizas del Mercado para conocer en más detalle la venta del producto, es decir, formato de

venta, tamaño/peso de las cajas, procedencia del aguacate, precio de las cajas o por pallets, entre otras.

EMPRESA	CARACTERÍSTICAS
FRUTERIAS MANJÓN	<ul style="list-style-type: none"> • 20 €/caja - 4 kg/caja - Chile • 22 €/caja – 4 kg/caja – Chile • 17 €/caja – 4 kg/caja – España • No venden por pallets
FERNÁNDEZ PASOLODOS E HIJOS	<ul style="list-style-type: none"> • 19 €/caja – 4 kg/caja - México • 1,20 kg – nacional - granero
FRUTAVIVA	<ul style="list-style-type: none"> • 18,5 €/caja – 10 kg/caja • 18,5 €/caja – 4 kg/caja • 1,50 euros kg – granero • Colombia y México
FRUTERIAS ES-MO	<ul style="list-style-type: none"> • 18,5 €/caja – 4 kg/caja – nacional • 1,75 euros kg – granero - nacional

Inicialmente, la venta de aguacate la realizaremos a granel, y en lotes de 4 y 10 kilogramos. Los métodos de pago aceptados serán tarjetas de crédito, PayPal y Bizum, al ser medios seguros y al alcance de gran parte de los consumidores.

9.1.4. Comunicación

La marca empresarial que identificará al producto será “Oro Verde S.L.U.”. Este nombre mantiene la esencia del producto español ya que son palabras de origen castellano. Se ha escogido este nombre ya que muchos asocian el aguacate con el oro por la cantidad de propiedades beneficiosas para la salud, y verde, por su color característico que lo diferencia del resto de frutas. Por último, se ha buscado un nombre que pueda ser fácilmente reconocido y memorable.

En cuanto a las estrategias de comunicación, para dar a conocer la nueva marca, hay que crear una imagen acorde a su posicionamiento, transmitiendo los valores bajo los que se asienta la empresa y mostrando los atributos de este nuevo producto.

La empresa se apoyará principalmente en dos herramientas. Por un lado, se realizará una estrategia de venta personal, a través de la comunicación verbal

con clientes potenciales con el objetivo de presentar el producto y comercializarlo. Es lo que se llama técnica de venta de “puerta fría”, que en un primer momento se realizará en la provincia de Valladolid.

Por otro lado, una estrategia online de promoción en redes sociales. Se ha elegido este tipo de medios por ser eficientes, y a la hora de acercarse al público objetivo lo hacen con un coste bajo, en el que se da la posibilidad de segmentar y de llegar concretamente a los clientes potenciales. Como son plataformas en las que los usuarios pasan mucho tiempo, aumenta la posibilidad de impactar con las acciones de marketing y de crear notoriedad de marca.

❖ **LinkedIn**

Se crearán perfiles en LinkedIn para comunicarse con otras empresas. El tono comunicativo tendrá un matiz más profesional, estará dedicado a la creación de una red de contactos con empresarios del sector hortofrutícola y tiendas minoristas o grandes minoristas.

❖ **Instagram**

En esta red social se creará comunidad subiendo contenido de forma regular. Será de diferentes clases, no sólo se hablará del producto, sino de temas relacionados con el cuidado de la salud o formas de aumentar el bienestar.

El texto que acompañará a la imagen será abreviado al predominar en esta red social lo visual. Además, en la cuenta de Instagram, así como en las publicaciones, se incluirá un enlace que llevará al blog a la página web. Es una forma de generar tráfico en la web, lugar al que se quiere llevar al público objetivo ya que es donde se producen las conversiones.

❖ **Página web**

Trabajar en una página web completa, accesible y bien estructurada es clave para cumplir el objetivo de generar tráfico. La página estará estructurada en entradas en las que se distinguiría la información básica relativa a quienes forman la empresa y lo que la identifica, por otro lado, el producto que se ofrece con la posibilidad de compra, que sería la tienda online. Por último, se gestionaría un apartado de contacto y ubicación.

Otra de las acciones será crear campañas de *mailing* a los suscriptores de la *newsletter* de la página web, para impactar con noticias e información de interés.

Se contratará a una empresa de publicidad y marketing digital, que se encargue de llevar a cabo acciones de marketing digital encaminadas al posicionamiento de la empresa, que gestione todo lo mencionado anteriormente, que se encargue de la creación y mantenimiento de la página web, y de las funciones de “*community manager*”, realización de fotos, creación de contenido y seguimiento de los resultados de la difusión.

10. PLAN FINANCIERO

La planificación de los gastos y los ingresos servirá para evaluar la situación en la que se encontrará en un futuro la empresa y diagnosticar si es adecuada su puesta en marcha o si, por el contrario, con las inversiones y las acciones que se plantean no es adecuada su implantación.

Se hará la previsión de los gastos y los ingresos para, a partir de los datos obtenidos proceder a valorar los beneficios potenciales una vez cubiertos todos los costes procedentes de la actividad.

10.1. Plan de financiación

En caso de necesitar financiamiento al inicio de la puesta en marcha del negocio, hemos identificado unas posibles líneas de financiación.

Por un lado, se encuentran las líneas ICO para empresas y emprendedores, que financian proyectos de inversión, actividades empresariales y/o necesidades de liquidez o gastos. Se solicita en las diferentes entidades de crédito directamente, con un importe máximo por cliente de hasta 12,5 millones de euros, en una o varias operaciones, y se puede solicitar en la modalidad de préstamo, leasing, renting o línea de crédito, con un tipo de interés fijo o variable, más el margen establecido por la entidad de crédito según el plazo de amortización.

Por otro lado, del Ministerio de Industria, Empleo y Turismo, contamos con las líneas ENISA para emprendedores. ENISA, a través de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, participa activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores. Estas líneas

tienen como objetivo el fomento de la creación, crecimiento y consolidación de la empresa española, participando activamente en la financiación de proyectos empresariales viables e innovadores y en la dinamización del mercado de capital riesgo.

En nuestro caso se trata de la línea para emprendedores sin límite de edad, que tiene un importe mínimo de 25.000 euros y un importe máximo de 300.000 euros, con el objetivo de dotar de los recursos financieros necesarios a las pymes de reciente constitución creadas por emprendedores, sin límite de edad, para abordar las inversiones que precisa el proyecto empresarial en su fase inicial.

10.2. Plan de inversión

Como hemos ido observando, Oro Verde S.L.U. apenas tiene inversión inicial, ya que cuenta con casi todo el equipamiento inicial necesario para poner en marcha el negocio.

- Inmovilizado intangible:

Los trámites para poner en marcha la actividad tienen un coste valorado en 150€ según la Agencia Tributaria.

Otro gasto inicial va a ser el diseño y puesta en marcha de la página web de la empresa, y de establecer en ella el punto de venta. En Valladolid se encuentra la agencia de comunicación “Miltrescientosgramos”, que se encargará de diseñar y desarrollar nuestra página web y el *e-commerce* del negocio, el precio será de 3.150 euros.

- Inversión en inmovilizado:

Para desarrollar la actividad en el local alquilado, en la nave de MERCAOLID, se necesita equiparlo, en concreto la pequeña oficina de la que dispone como se indica en el Anexo I de las instalaciones, para que el operario en industria alimentaria pueda desarrollar su trabajo correctamente, y aprovechar mejor el espacio y su utilidad, por ello se han contabilizado los siguientes elementos:

➤ Inmobiliario:

- 1 escritorio doble, 200 euros.
- 1 silla de despacho, 90 euros.

- 1 estantería, 50 euros
- Equipos informáticos:
 - 1 ordenador de mesa, 600 euros
 - Será necesario un programa de contabilidad y facturación, como Sage Business Clouds, que cuenta con un descuento del 50% los seis primeros meses, 12'5 euros/mes, después serán 25 euros al mes, por lo que supondrá un gasto anual de 225 euros.

10.3. Costes fijos

Los costes fijos son independientes de la actividad empresarial, permanecen constantes con independencia de las variaciones en los diferentes procesos de la actividad. Se van a sintetizar los gastos a los que la empresa deberá hacer frente al cabo de un año.

- Alquiler:

Como ya hemos mencionado, se alquila un local de almacenamiento y mantenimiento del producto hasta su venta, que va a suponer una renta mensual de 1.408 euros + IVA, es decir, 1.703'68 euros. Por lo tanto al año serán 20.444'16 euros. El alquiler podrá variar en función de las actualizaciones anuales del IPC.

- Móvil e internet con fibra

En la compañía Orange, en el apartado de empresas y autónomos, se pueden encontrar diferentes tarifas, para la empresa hemos seleccionado una tarifa que incluye fibra y una línea móvil. Se trata de una promoción que supone 39 euros durante los 12 primeros meses, y después 45 euros. En el primer año supondría un gasto de 468 euros.

- Electricidad

El local cuenta con una cámara frigorífica donde se almacenará el stock de aguacate, lo que supondrá un extra en el gasto de electricidad, sin embargo, no se necesita maquinaria. Se estima un gasto de 200 euros al mes, lo que será al año 2.400 euros.

- Suministro de agua

Como se indica en el Anexo I de especificaciones de las instalaciones del local, los suministros corren a cargo de la empresa arrendataria. Apenas habrá gasto de agua, sólo se empleará para limpiar el local de manera puntual, por lo que se estima un gasto de 15 euros al mes, es decir, 180 euros al año.

- Salarios

Como se ha visto en el plan de recursos humanos, la empresa va a contar con 3 personas en plantilla, sin embargo, una de ellas es el socio administrador, el cual no tendrá un salario asignado.

La remuneración asignada para los dos trabajadores de la empresa será, en el caso del repartidor, de 14.000 euros repartidos en 14 pagas anuales, y en el caso del operario en industria alimentaria, de 20.000 euros también repartidos en 14 pagas al año.

Hay que saber el coste que supone para la empresa los dos salarios, para ello se suma un 30% de la remuneración establecida, correspondiente al pago por parte de la empresa a la seguridad social. Por lo tanto, el coste asciende a 18.200 euros, y a 26.000 euros, del repartidor y del operario, respectivamente.

- Marketing

Se contratará a la misma empresa que va a desarrollar la página web para llevar a cabo la gestión de las redes sociales, y el posicionamiento de la empresa a través de ellas. Este servicio tendrá un precio de 400 euros al mes, lo que supone un gasto de 4.800 euros al año.

- Transporte

Se alquilará una furgoneta para la distribución del producto. Se ha acudido al servicio de renting de Nissan, que tiene una duración de 48 meses, y un precio mensual de 400 euros, por lo que el gasto anual asciende a 4.800 euros al año.

COSTES FIJOS (€ anuales)

ALQUILER	20.444´16
MÓVIL E INTERNET CON FIBRA	468
ELECTRICIDAD	2.400
SUMINISTRO DE AGUA	180
SALARIOS	44.200
MARKETING	4.800
TRANSPORTE	4.800
TOTAL	77.292,16

10.4. Costes variables

Los costes variables son aquellos que dependen de la actividad económica, de las ventas. Son los siguientes:

- Embalaje

Una vez valorados los presupuestos de los proveedores de cajas de cartón junto con el *packaging* se ha hecho una aproximación del precio por caja, ya que va a variar en función del tamaño del pedido que se realice. En el caso de las cajas de 4 kg, el precio sería unos 2 euros la unidad mientras que las cajas de 10 kg tendrían un coste de 4 euros por unidad.

10.5. Punto de equilibrio

Una vez citados todos los costes fijos y variables, se parte de una estimación de ventas de 24.000 kg en el primer año, lo que supone unas compras mensuales de 2.000 kg. Cantidad asumible según las instalaciones y compatible con la forma de comercializar.

En un primer momento tenemos que saber cuál es el coste variable unitario por kilogramo de aguacate importado para la empresa. El precio medio del aguacate mexicano en el mes de octubre de 2022, según el informe de Seguimiento diario de Precios Medios del Sector Primario del Gobierno de México, ha sido de 39,72 pesos mexicanos, lo que equivale a 2,04 euros. Le añadimos el coste variable del embalaje que supone 0,45 €/kg, y obtenemos unos costes variables unitarios de 2,49 €/kg.

Es necesario que cada kilogramo de aguacate cubra sus costes y, a mayores, se gane con su venta, por lo que, en este caso se pondrá un margen del 20% sobre el coste variable unitario, ascendiendo en total a 2,99 €/kg.

Además, se quiere cubrir un porcentaje de los costes fijos en el precio de cada kilogramo. Para ello, se obtiene el total de estos costes fijos de forma mensual, lo que supone 6.441,01 euros. Después se calcula el coste unitario, que consiste en dividir el anterior valor entre los 2.000 kg mensuales, que como se ha comentado es la previsión de compra mensual, con esto se obtiene el coste fijo proporcional por kg que es de 3,22€.

Después, se quiere reflejar el 40% de estos costes en cada unidad, por tanto, se añade en el precio por kg este valor, quedando un 60% restante que se incorporará al punto de equilibrio.

Es decir, el precio de venta será, sin impuestos, 4,27 €/kg.

A continuación, se determina el punto de equilibrio con la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{CF}{PV_u - CV_u}$$

Dónde:

Q es la incógnita y se refiere a la cantidad de unidades.

CF son los costes fijos mensuales.

PV_u se trata del precio unitario.

CV_u Son los costes variables unitarios.

Se obtiene un punto de equilibrio de 3.598 kg/mensuales, pero como en el precio de venta ya se ha incluido un parte de los costes fijos mensuales, la parte restante, el 60%, 3.864'60 € es la que se empleará en la formula como dato de CF . Obteniendo así un punto muerto de 2.171 kg/mensuales.

Las frutas y verduras frescas disfrutan del denominado IVA superreducido, del 4%, por lo que, finalmente, el precio total con impuestos incluidos para el consumidor ascenderá a 4,44 €/kg. Esta cifra concuerda con los precios actuales

del mercado, que pudimos conocer en el mercado central de mayoristas de Valladolid.

El punto de equilibrio para el primer año está por encima de la estimación de ventas realizada, lo que significa que inicialmente no obtendremos beneficios, sin embargo, es un dato con el que ya se contaba. El objetivo es posicionar a la marca de tal manera que aumenten las ventas hasta superar ese umbral de rentabilidad. Además, es factible ser rentable en un horizonte de medio plazo ya que diferencia entre la estimación de ventas y el punto muerto no es elevada.

11. CONCLUSIONES

Una vez completado todo el plan de negocio del futuro proyecto emprendedor, se evaluarán los resultados relativos a las variables que impactan sobre esta PYME, así como la viabilidad de las decisiones tomadas de acuerdo con las estrategias competitivas propuestas.

En primer lugar, el análisis del entorno empresarial ha ofrecido información relevante sobre la situación que acompaña a este tipo de empresas.

Uno de los factores a tener en cuenta antes de comenzar a interpretar el estudio, es la repercusión que ha tenido la crisis del Covid-19 y su impacto económico y social, con el que se puede salir beneficiado, como ha sido el caso de la venta online y el auge de la importancia por evitar la vida sedentaria y una incorrecta alimentación. Aun así, es una situación aún no controlable que puede suscitar cambios en el escenario empresarial.

Por lo tanto, se ha concluido que a pesar de la situación de incertidumbre económica y política que atraviesa el país, los factores sociales, como la tendencia hacia una alimentación más saludable, son determinantes en el éxito de la empresa. Se trata de una gran oportunidad para aquellas empresas que sean capaces de adaptarse a las exigencias sociales y tecnológicas.

Tanto los datos presentes como los pocos acumulados referentes a este producto muestran un claro indicio de que es una propuesta con futuro, con una evolución positiva creciente, justificada por la propensión de la ciudadanía a cuidarse cada vez más tanto por dentro como por fuera.

La competencia es muy alta a nivel local, y va disminuyendo según se aspira al nivel nacional e internacional, ya que a grandes escalas la oferta de aguacate es inferior a su demanda. No obstante, esa creciente demanda provoca necesariamente un aumento de la oferta, y la competencia existente – también creciente, pero en menor medida – no es lo suficientemente extensa como para suponer un problema relevante en la comercialización de esta fruta. Por ello, a través de la diferenciación del producto se puede conseguir una posición muy ventajosa en una industria calificada como atractiva.

España cuenta con una ventaja competitiva importante en la comercialización de aguacate gracias a su tradición histórica y exigencias en el sector agroalimentario. Cuenta con una gastronomía mundialmente reconocida y una población mentalizada sobre los hábitos saludables. Además, la constante rivalidad entre las empresas nacionales y la gran infraestructura que existe permite el desarrollo del sector hacia niveles competitivos a escala mundial.

El valor de mercado del aguacate aumenta cada vez más confirmando el que su consumo no sea una moda pasajera. Su industria aún no está rivalizada, tampoco cuenta con unas barreras de entrada difíciles de sortear, pero hay que valorar y tener presente la fuerza de la competencia y de los productos rivales.

En segundo lugar, se ha analizado la empresa, sus debilidades y fortalezas y se ha constatado la necesidad de crear una ventaja competitiva a través de la diferenciación del producto, de la calidad y el sabor, que permita crear una marca reconocida y alcanzar una consolidación suficiente para abarcar nuevos mercados.

Se trata de posicionar a una empresa que va a actuar de nuevas en el mercado hortofrutícola, sin experiencia en el sector, a través de la especialización, de un producto proveniente de un país extranjero especializado en él.

El desarrollo de nuevos proyectos locales se ve beneficiado por las políticas de ayuda al emprendimiento generadas en Castilla y León, que, unido a la reactivación del consumo de la sociedad española y el impulso hacia nuevas formas de consumo, fomentan que se cree un escenario favorable.

La forma de distribución que va a tener este negocio es otra característica diferenciadora. Por un lado, la mayoría de las empresas de importación y distribución del producto venden a otros distribuidores y mayoristas, sin embargo, Oro Verde S.L.U, va a distribuir el producto directamente a los pequeños negocios, a los minoristas, saltando ese eslabón. Por otro lado, no se va a subcontratar a empresas de distribución, se encargará el propio personal del negocio. Estos dos factores consiguen disminuir la cadena de valor y el desgaste del producto al tener un mayor control sobre el mismo. Además, permite que la empresa tenga un mayor margen de beneficios, a nivel económico, a la hora de vender el producto.

Otra conclusión es que la sociedad cada vez está más digitalizada, la venta online, el *e-commerce* tiene mucho peso hoy en día, por ello, se podrá conseguir otra ventaja competitiva fomentado este punto. Así como posicionando la marca a través de internet de las redes sociales. El marketing y la estrategia de comunicación también deberán ser puntos claves para conseguir ese posicionamiento buscado.

Finalmente, se concluye que es un negocio viable, en un mercado en el que la demanda cada vez es mayor. Se ha obtenido el punto de equilibrio con una cifra de 2.171 kilogramos que se deben vender al mes para obtener beneficios. Es un valor asumible para una empresa nueva, aunque inicialmente en los primeros meses, no se alcance esta cifra y no se obtengan beneficios, de cara al mercado en el que se encuentra, es un incremento de la oferta que puede asumir, por sus características estudiadas. Y tras lo analizado, se espera que aumenten las ventas del producto, llegando a superar el umbral de rentabilidad, cubriendo todos los gastos y obteniendo beneficios.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguacate (S/f). Gob.es. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Recuperado el 3 de noviembre de 2022, de https://www.mapa.gob.es/es/ministerio/servicios/informacion/aguacate_tcm30-103002.pdf

Aguacate, oro verde en auge. (2020, octubre 19). Interempresas. <https://www.interempresas.net/Horticola/Articulos/315933-Aguacate-oro-verde-en-auge.html>

Aguacate. (2022, octubre 19). *bioenciclopedia.com*. <https://www.bioenciclopedia.com/aguacate-386.html>

Axayacatl, O. (2017, diciembre 11). *Origen del aguacate*. Blogagricultura.com. <https://blogagricultura.com/origen-del-aguacate/>

Borja, M. (2020, junio 15). *Al 65% de los españoles les preocupa llevar una vida saludable*. 20minutos. <https://www.20minutos.es/noticia/4291488/0/el-65-de-los-espanoles-se-preocupa-por-llevar-una-vida-saludable/?autoref=true>

Cano, M. A. (2022, marzo 5). *El precio del aguacate, impactado por la sequía y las importaciones*. Agrodiario. <https://www.agrodiario.com/texto-diario/mostrar/3476438/precio-aguacate-impactado-sequia-importaciones>

Colilles Cascallar, E (S. f.). 1.2. *El aguacate en la Península Ibérica*. Tecnologi hortícola.com. Recuperado 3 de noviembre de 2022, de <https://www.tecnologiahorticola.com/wp-content/uploads/2021/04/Aguacate-Peninsula-Iberica-Colilles.pdf>

de Castilla y León, J. (2016, junio 28). *Subvenciones para creación de empresas cofinanciadas por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), año 2021*. Jcyl.es. <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica>

[a/es/Plantilla100Detalle/1251181050732/Ayuda012/1285032573916/Propuesta](https://www.sweetpress.com/noticias/consumo-sostenible-saludable-queda-tras-pandemia)

El consumo sostenible y saludable se queda tras la pandemia - SWEET PRESS. (2021, noviembre 4). Sweetpress.com. <https://www.sweetpress.com/noticias/consumo-sostenible-saludable-queda-tras-pandemia>

EORI: Qué es y Cómo Conseguirlo. (2021, junio 18). Partidalogistics.com; Partida Logistics. <https://partidalogistics.com/numero-eori-que-es/>

Es, E. (2021, noviembre 3). *La pandemia deja un consumo más saludable, ético y sostenible*. elEconomista. <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11463234/11/21/La-pandemia-deja-un-consumo-mas-saludable-etico-y-sostenible.html>

Es, E. (2022, octubre 14). *Castilla y León se mantiene como la segunda Comunidad con más inflación*. elEconomista. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11990931/10/22/Castilla-y-Leon-se-mantiene-como-la-segunda-Comunidad-con-mas-inflacion.html>

Estrella Yáñez, A. (2022, mayo 10). *El aguacate aspira a liderar la fruta tropical*. AGR Plus. https://www.diariodesevilla.es/agr_andalucia/mercados/aguacate-rey-fruta-tropical_0_1676533215.html

Etiquetado de los alimentos - normas generales de la UE. (2022, septiembre 16). Your Europe. https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/food-labelling/general-rules/index_es.htm

Extremera, F. (2022, junio 25). *Alarma en el sector del aguacate ante el desplome de los precios*. El Periódico de España. <https://www.epe.es/es/activos/20220625/alarma-sector-aguacate-desplome-precios-13934025>

Frutas y hortalizas. (s. f.). Agriculture and rural development. Comisión Europea. Recuperado 3 de noviembre de 2022, de https://agriculture.ec.europa.eu/farming/crop-productions-and-plant-based-products/fruit-and-vegetables_es

Gallardo, F. A. (2021, septiembre 15). “*Los españoles aman el aguacate*”. Diario de Sevilla. https://www.diariodesevilla.es/entrevistas/espanoles-aman-aguacate_0_1610540814.html

García, D. (2020, octubre 5). *Requisitos para importar a España: Documentos y tasas 2022*. Requisitos.ME; Diego García. <https://requisitos.me/importar-espana/>

IMPORTACIÓN DE VEGETALES Y PRODUCTOS VEGETALES. (s. f.). Gob.es. Recuperado 3 de noviembre de 2022, de <https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/comercio-exterior-vegetal/importaciongeneral.aspx>

infoRETAIL, R. (2022, mayo 19). *Los tres marketplaces líderes*. Revistainforetail.com. Recuperado 3 de noviembre de 2022, de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/los-tres-marketplaces-lideres/74b76563286896d382ae2dad87079b09>

infoRETAIL, R. (2022, mayo 27). *El e-commerce concentra el 15,5% de las compras en Europa*. Revistainforetail.com. Recuperado 3 de noviembre de 2022, de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/el-e-commerce-concentra-el-155-de-las-compras-en-europa/d5a2d0d3817464dbc54c4469d6c4f969>

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. (2017, marzo 22). *Grasas saludables y dañinas*. gob.mx. <https://www.gob.mx/issste/es/articulos/grasas-saludables-y-daninas?idiom=es>

Mercado CE. (2022, diciembre 9). Your Europe. https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ce-marking/index_es.htm

Medinilla, M. (2022, octubre 14). *El INE rebaja una décima la inflación de septiembre, hasta el 8,9%, pero los alimentos siguen sin freno.* *elEconomista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11990001/10/22/EI-INE-revisa-mas-a-la-baja-la-inflacion-de-septiembre-y-situa-el-IPC-en-el-89.html>

Mercados. (2021, noviembre 26). *Aumenta la importación de aguacate en un 29% hasta septiembre 2021.* *Revista Mercados*. <https://revistamercados.com/aumenta-la-importacion-de-aguacate-en-un-29-hasta-septiembre-2021/>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo - Información general de productos agroalimentarios. (s. f.). Gob.es. Recuperado 3 de noviembre de 2022, de <https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Regimenes/Paginas/informaciongeneral.aspx>

Nieves, V. (2022, octubre 28). *España se apaga poco a poco: el PIB crece un 0,2% en el tercer trimestre ante el frenazo de la inversión en vivienda y las exportaciones.* *elEconomista*. <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12012387/10/22/La-economia-de-Espana-se-apaga-poco-a-poco-el-PIB-crece-un-02-en-el-tercer-trimestre-ante-el-deterioro-de-las-exportaciones.html>

Normas de comercialización. Relaciones contractuales. (s. f.). Gob.es. Recuperado 3 de noviembre de 2022, de <https://www.mapa.gob.es/fr/agricultura/temas/regulacion-de-los-mercados/organizaciones-comunes-de-mercado-y-regimenes-de-ayuda/sector-hortofruticola/normas-comercializacion.aspx>

- Orús, A. (2022, abril 21) *Aguacate: importaciones España 2012-2021*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/509966/importaciones-de-aguacate-en-espana/>
- Porter M.E. (2008) *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- Requisitos para Importar a España [Actualizado 2021]*. (2021, junio 30). Partidalogistics.com; Partida Logistics. <https://partidalogistics.com/requisitos-para-importar-espana/>
- ResearchEconomista, B. (2022, julio 14). *Situación España. Tercer trimestre 2022*. Bbvaresearch.com; BBVA Research. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-espana-tercer-trimestre-2022/>
- SA_ad_user. (2021, abril 20). *Evolución del precio del aguacate en 2022*. Agbar Agriculture. <https://agbaragriculture.com/evolucion-precio-aguacate/>
- Tapia Vargas, L. M., Larios Guzmán, A., Hernández Pérez, A., & Guillén Andrade, H. (2014). Nutrición orgánica del aguacate cv. «Hass» y efecto nutrimental y agronómico. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 5(3), 463-472. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342014000300010
- Yaben, M. (2022, abril 3). *El aguacate, por los suelos: «Con la situación económica, entre patatas o aguacate, la gente compra patatas»*. El Independiente. <https://www.elindependiente.com/economia/2022/04/04/el-aguacate-por-los-suelos-con-la-situacion-economica-entre-patatas-o-aguacate-la-gente-compra-patatas/>

Yaben, M. (2022, abril 3). *El aguacate, por los suelos: «Con la situación económica, entre patatas o aguacate, la gente compra patatas»*. El Independiente.

<https://www.elindependiente.com/economia/2022/04/04/el-aguacate-por-los-suelos-con-la-situacion-economica-entre-patatas-o-aguacate-la-gente-compra-patatas/>

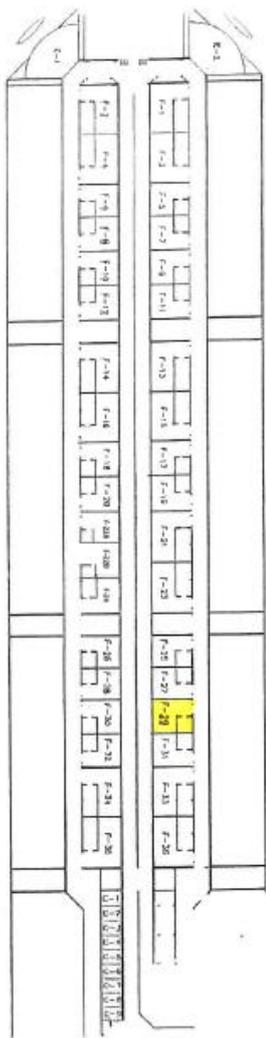
ANEXO I. Instalaciones – Nave de almacenamiento y conservación del producto

Como hemos comentado, se ha contactado con MERCAOLID, o Unidad Alimentaria de Valladolid S.A., para solicitar información acerca del alquiler de un local en la nave de frutas y hortalizas, y conocer las características del local y condiciones.

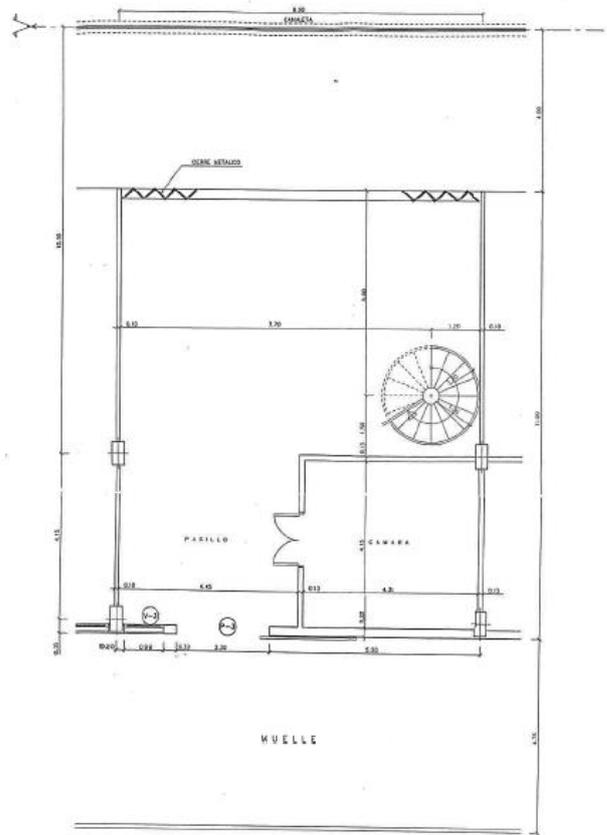
La información obtenida ha sido la siguiente:

- Dimensión: 100m² en planta baja y 35m² aprox. en segunda planta (oficina).
- Dotaciones: Cámara frigorífica, panelización total del módulo; Aseo en planta superior; básculas, etc.
- Renta mensual: 1408€+IVA
- Vigencia del contrato: a pactar (no puede superar los 25 años, ya que concluye la concesión que dispone MERCAOLID).
- Objeto del contrato: comercialización de productos hortofrutícolas.
- Relación jurídica: Contrato de arrendamiento y autorización administrativa (sustitutiva de la licencia de actividad).
- Índice de actualización: IPC o índice aplicable de la normativa sobre desindexación de la economía española.
- No hay gastos de comunidad: los gastos propios de los suministros correrán a cargo de la empresa.

A continuación, se muestra el plano del puesto-local y la ubicación en el Mercado Central de Frutas y Hortalizas:



UNIDAD ALIMENTARIA DE VALLADOLID
DENOMINACION DE PUESTOS Y LOCALES



MODULO TIPO 3, PLANTA BAJA
100m²