

UNIVERSIDAD CEU
CARDENAL HERRERA

Facultad de Derecho,
Empresa y Ciencias Políticas

Grado de Dirección
de Empresas

Desarrollo del plan de
Marketing para una
línea de productos

La mermelada de caqui

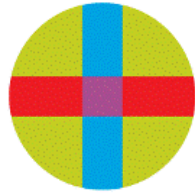
Alumno: Francisco Javier
Bueno Gómez-Polo

Tutor:
D. Francisco Suay Pérez

**En Alfara del Patriarca,
24 de mayo de 2013**



CEU
Universidad
Cardenal Herrera



CEU

*Universidad
Cardenal Herrera*

UNIVERSIDAD CEU CARDENAL HERRERA

Facultad de Derecho, Empresa y Ciencias
Políticas.

- Grado de Dirección de Empresas -

Trabajo original: Desarrollo del plan de
Marketing para una línea de productos:

La mermelada de caqui.

Alumno: Francisco Javier Bueno Gómez-Polo

Tutor: D. Francisco Suay Pérez

En Alfara del Patriarca, a 24 de mayo de 2013

	Página
1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	8
2. ABSTRACT AND KEY WORDS	9
3. LA EMPRESA	10
3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	10
3.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	11
3.3. PÚBLICO OBJETIVO	11
3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS	12
3.4.1. Cultivo y comercialización de frutas	12
3.4.2. Elaboración de mermeladas, compotas, conservas y néctares de frutas	12
3.4.3. Comercialización de semillas, abonos, plantas y productos relacionados con la agricultura	12
3.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	12
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	13
4.1. ANÁLISIS EXTERNO	13
4.1.1. Análisis del entorno socioeconómico	13

	Página
4.1.1.1. Marco político	13
4.1.1.2. Marco económico.....	14
4.1.1.3. Marco demográfico.....	14
4.1.1.4. Marco legal	15
4.1.2. Análisis del entorno natural	15
4.1.2.1. Ámbito geográfico	16
4.1.2.2. Ámbito climático.....	16
4.1.3. Análisis del sector	16
4.1.3.1. Competidores por categoría de productos	17
4.1.3.2. Competidores por producto específicos	21
4.1.3.3. Conclusiones al análisis del sector	23
4.1.4. Análisis del mercado	25
4.2. ANÁLISIS INTERNO	28
4.2.1. Clientes.....	28
4.2.2. Producto.....	29

	Página
4.2.3. Precio.....	29
4.2.4. Distribución	30
4.2.5. Comunicación	30
4.2.6. Organización comercial.....	30
4.2.7. Ventas.....	30
4.3. MATRIZ DAFO.....	31
5. NUEVA LINEA DE PRODUCTO	33
5.1. EL CAQUI Y SUS PROPIEDADES	33
5.2. LA INTRODUCCIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CAQUI EN EL MERCADO.....	34
5.2.1. Consumo de caqui en el ámbito local	34
5.2.2. Consumo de caqui en el ámbito nacional.....	34
5.2.3. Consumo de caqui en el ámbito internacional.....	34
5.3. MOTIVOS DE SU ELECCIÓN PARA LA NUEVA LINEA DE PRODUCTO	34
5.3.1. Producción, triado y periodo de maduración del fruto	34

	Página
5.3.2. Ventajas de su procesado respecto al de otras frutas	36
5.3.3. Oferta de mermelada de caqui en el mercado	37
6. PLAN DE ACCIÓN	37
6.1. PRODUCTO	37
6.1.1. Proceso de <i>Branding</i>	37
6.1.2. Proceso de diseño del <i>Packaging</i>	38
6.1.3. Proceso de diseño del <i>Labeling</i>	39
6.2. PRECIO	40
6.3. PROMOCIÓN	41
6.3.1. Promoción mediante <i>Sampling</i>	41
6.3.1. Promoción mediante <i>Packaging</i>	43
6.4. DISTRIBUCIÓN	43
7. PRESUPUESTOS	44
7.1. GASTOS POR ACTIVIDADES DE <i>SAMPLING</i>	44
7.2. GASTOS POR ACTIVIDADES DE <i>PACKAGING</i>	44

	Página
8. CONCLUSIONES FINALES	45
9. AGRADECIMIENTOS.....	46
10. BIBLIOGRAFÍA.....	47
11. ÍNDICE DE TABLA, GRÁFICOS Y FIGURAS.....	48
7.1. ÍNDICE DE TABLAS	48
7.1. ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS.....	48
12. ANEXOS.....	49
11.1. ANEXO I: Estudio de ANECOOP “Evolución y futuro del caqui como nuevo producto, penetración en el mercado y marketing”.	
11.2. ANEXO II: Número 8 de la revista InfoRetail, de abril de 2013.	
11.3. ANEXO III: Estudios de Hábitos Alimenticios del INE en el territorio nacional en 2011-2012.	
11.4. ANEXO IV: Calendario de recolección de frutas de Fruticultura Alborache S.L.	
11.5. ANEXO V: Pliego de condiciones de la denominación de origen “kaki ribera del xúquer”	
11.6. ANEXO VI: Proceso de elaboración de la mermelada	

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El objetivo de este proyecto es el desarrollo de un plan de marketing para una nueva línea de productos, concretamente mermelada de caqui, en el seno de una compañía dedicada a la explotación hortofrutícola tradicional. El origen de la creación de esta nueva línea de productos es la búsqueda de una solución a dos grandes problemas planteados por la empresa:

- La **pérdida de parte del género** que no llega a ponerse a la venta.
- La situación de **estacionalidad de la actividad** de la empresa, la cual va estrechamente ligada a los periodos de recolección de fruta entre junio y octubre.

Para ello se realizó un estudio completo y pormenorizado del entorno de la empresa, así como del mercado de las mermeladas, para comprobar la viabilidad de la introducción de dicho producto en el mercado actual.

El análisis de las circunstancias que rodean a la empresa, así como del mercado actual se ha realizado siguiendo las prácticas y herramientas habituales en la disciplina del marketing, tales como: análisis del entorno externo e interno, análisis del mercado, análisis de los competidores, análisis DAFO, etc.

En cuanto a las conclusiones alcanzadas, tras el análisis y contrastado de todos los datos obtenidos, podemos decir que se ha desarrollado un plan de marketing detallado, con unos objetivos ambiciosos pero alcanzables, que hacen de este un programa viable y a largo plazo rentable para la compañía, ya que aprovecha la cosecha que antes se desechaba, y genera trabajo durante todo el año.

Palabras clave: **mermelada, caqui, persimon, fruta, marketing, agrícola.**

2. ABSTRACT AND KEY WORDS

The objective of this project is to develop a business plan for a new product line, specifically persimmon jam, within a company dedicated to the traditional horticultural exploitation. The origin of the creation of this new product line is the search for a solution to two major problems raised by the company:

- The loss of part of the genre that fails to be sold
- The situation of seasonality of business activity, which is closely linked to fruit harvesting periods between June and October.

For this project, we conducted a comprehensive and detailed study of the company's environment, and the jam's market, to test the feasibility of the introduction of the new product on the nowadays market.

The analysis of the circumstances surrounding the company and the current market was carried out following the standard practices and tools employed in the marketing discipline, such as analysis of the external and internal environment, market analysis, competitor analysis, SWOT analysis, and so on.

As for the conclusions reached after analysis and verification of all data obtained, we can say that it has been developed a detailed marketing plan with ambitious but achievable targets, which makes this a viable program and long-term profitable to the company, since it uses the previously discarded harvest, and creates jobs throughout the year.

Keywords: **jam, persimmon, kaki, fruit, marketing, agriculture.**

3. LA EMPRESA

3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

El origen de la empresa se remonta a **finales del siglo XIX**, cuando la **familia Bueno Cañigral** comenzó a explotar terrenos de secano, con cultivos de algarrobos, almendros y olivos; cultivos de regadío para autoconsumo y venta minorista y planta de tabaco para venta al monopolio estatal. Desde su fundación hasta 1951, la empresa se dedicó únicamente al cultivo de dichas variedades de secano, debido a las dificultades de la época para conseguir flujos constantes de agua para regadío.

En el año 1951 comenzó la reconversión de terrenos de secano hacia terrenos frutales, comenzando con los cultivos de pera y ciruelo, todavía bajo la forma jurídica de empresario individual, figura que recaía en el primogénito de cada generación.

No fue hasta el año 2001, cuando la empresa tomó la forma jurídica de Sociedad Limitada, bajo el nombre de **Fruticultura Alborache S.L.**, en adelante “la empresa”, fundada por E.B.C. con sede social en Avenida de la Música nº 36, Alborache (Valencia). Tras la creación de la SL, la empresa comenzó a expandir sus líneas de negocio, dedicándose también al almacenamiento, comercio y transporte de toda clase de frutas, semillas, abonos, plantas y todos aquellos productos derivados del campo.

A día de hoy, tras cuatro generaciones dedicadas a la explotación hortofrutícola la empresa cuenta con unas instalaciones de 590 m², con dos cámaras refrigeradas con capacidad para 75 toneladas para el almacenamiento y maduración controlada de la fruta, así como 21 hectáreas de terreno fértil distribuidas entre los términos municipales de Alborache, Buñol y Turís, explotadas de la siguiente manera:

- 12 hectáreas dedicadas a la explotación de **pera**, variedad ercolina.
- 7 hectáreas dedicadas a la explotación de **ciruela**, variedad toscana.
- 2 hectáreas dedicadas a la explotación de **caqui**, variedad persimon.

Además de las explotaciones en propiedad, la empresa también se dedica a la compra, almacenamiento y posterior venta de algarobas, teniendo ésta un volumen medio de 200 toneladas anuales.

La actividad económica de la empresa en su conjunto genera un volumen de facturación superior a los **300.000 euros anuales**.

3..2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

En primer lugar, la **Misión** de la empresa consiste en:

- 1) Ofrecer la máxima calidad en nuestros productos, empleando las últimas tecnologías de cultivo y procesamiento de frutas y hortalizas.
- 2) Lanzar una nueva línea de productos, mediante el procesado de las frutas para la obtención de mermeladas.

La **Visión** de la empresa consiste en evolucionar de una respetada y confiable compañía de explotación hortofrutícola a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar, buscando destacar en el sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana.

Los **Valores** de la empresa consisten en:

- Ofrecer una calidad superior.
- Ser los mejores en todo lo que hacemos y somos.
- Confianza y transparencia.
- Compromiso responsable con nuestro entorno, actuando honestamente.
- Innovación y renovación.
- Permanente superación para asegurar nuestra competitividad ante el entorno cambiante.
- Mejora continua para satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de nuestros consumidores y clientes.

3..3. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo de nuestra compañía son todos aquellos consumidores habituales de frutas y hortalizas en general y especialmente los grupos de mujeres de 25 a 75 años de edad, por ser ellas las que con mayor frecuencia ejercen la decisión de compra de nuestros productos en los puntos de distribución.

3.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.4.1. Cultivo y comercialización de frutas

Es la principal actividad económica de la empresa a día de hoy, y de ella proviene cerca del 80% de la facturación anual de la compañía. En la actualidad la empresa, produce y comercializa las siguientes frutas:

- Pera, variedad ercolina.
- Ciruela, variedad toscana.
- Caqui, variedad persimon D.O. “Kaki Ribera del Xuquer”

3.4.2. Comercialización de semillas, abonos, plantas y productos relacionados con la agricultura

A día de hoy, esta actividad genera alrededor del 20% de la facturación anual de la compañía, y se divide en:

- Comercialización de semillas de frutas de todo tipo.
- Comercialización de algarrobas al por mayor.
- Comercialización de abonos, pesticidas y demás productos destinados al cuidado de los cultivos de frutales.
- Comercialización de plantas y árboles frutales de todo tipo.

3.4.3. Elaboración de mermeladas, compotas, conservas y néctares de frutas.

Esta es la **nueva línea de productos** que va a producir y comercializar la empresa a partir de la finalización de las instalaciones de procesamiento de frutas y de la implantación de este programa de marketing a finales del año 2013, como más adelante veremos.

3.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución de la empresa dependen del producto que se comercializa:

- En el caso de las ciruelas y las peras el principal canal de distribución de la empresa es la cadena de supermercados Mercadona, a través de la compañía **JM Los Frutales S.A.** sita en Villena (Alicante), interproveedora de productos frutícolas en la zona del levante español.
- En el caso del caqui, éste se distribuye a través de **Mercavalencia**, destinado mayoritariamente al sector de Hostelería, Restauración y

Catering (HORECA), así como al comercio minorista de frutas y verduras.

- Para el resto de los productos que comercializa la empresa, la distribución se realiza a través de nuestros almacenes situados en la sede social de la compañía.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1. ANÁLISIS EXTERNO

4.1.1. Análisis del entorno socioeconómico

4.1.1.1. Marco político

El marco político que rodea al sector hortofrutícola es quizás el factor más importante dentro del entorno socioeconómico de la empresa.

Se trata de un marco en ocasiones **incierto y cambiante**, ya que depende de diversos organismos tanto supranacionales, como nacionales y autonómicos.

En primer lugar éste viene determinado por decisiones políticas supranacionales, tales como la Política Agrícola Común (PAC) de la Unión Europea, la cual gestiona las subvenciones que se otorgan a la producción agrícola en la Unión Europea.

En segundo lugar, el entorno agrario en el ámbito nacional se encuentra regulado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, concretamente a través del Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA), que es un Organismo Autónomo, adscrito al Ministerio, a través de la Secretaría General de Agricultura y Alimentación, que tiene como misión principal, hacer que las ayudas de la PAC se apliquen estrictamente a lograr los objetivos de esta política, llegando de manera eficaz a los beneficiarios que cumplen los requisitos establecidos para su concesión, dentro de los plazos previstos en la normativa reguladora, fomentando una aplicación homogénea de las ayudas de la PAC en todo el territorio del Estado.

Por último, debemos resaltar que la organización territorial de España consta de 17 Comunidades Autónomas y 2 Ciudades Autónomas; cada una de ellas con sus características, singularidades, organismos administrativos de gestión de las ayudas recibidas, los cuales, unidos a las diversas asociaciones de agricultores, grupos empresariales de grandes superficies y minoristas, etc. Todo ello contribuye a que exista en muchas ocasiones incertidumbre sobre el futuro a corto y a medio plazo de la agricultura española.

En el caso de la Comunidad Valenciana, en el ámbito del cultivo de caqui por ejemplo se reciben diversas subvenciones, según el informe de ANECOOP ,asociación de cooperativas líder en el comercio hortofrutícola en España, sobre la “Evolución y futuro del caqui como nuevo producto, penetración en el mercado y marketing”, incluido como ANEXO I:

- Subvención directa a la producción por parte de la Denominación de Origen (D.O.) “Kaki ribera de Xuquer”: 12 euros por tonelada de producción.
- Aportaciones e inversión en comunicación y marketing para la promoción del consumo de caqui en España:
 - Generalitat Valenciana: Invierte 200.000 euros al año.
 - ICEX: Invierte 300.000 euros al año.
 - IVEX: Invierte 100.000 euros al año.

Todo ello repercute positivamente a la empresa, ya que es el principal factor causante del crecimiento de consumo de caqui en los últimos años.

4.1.1.2. Marco económico

En este aspecto, es de obligatoria mención la **crisis económica actual** que vienen arrastrando las economías occidentales desde el año 2007; si bien es cierto que la crisis actual afecta mayoritariamente al mercado de bienes de consumo y al sector de servicios, debemos puntualizar que en el caso de la alimentación (más concretamente al mercado hortofrutícola), al tratarse de bienes de primera necesidad, este descenso del consumo ha sido menos acusado que en el resto de sectores productivos.

4.1.1.3. Marco demográfico

Aquí nos encontramos con dos factores determinantes:

1º. Una pirámide de población española con forma de pirámide invertida, con una **población cada vez más longeva**, que demanda productos de calidad y sabor en el sentido más tradicional del término.

2º. Una **población de jóvenes, consumidores emergentes, con ideas claras y determinadas**, demandantes de productos cada vez más novedosos y visualmente atractivos o fáciles y rápidos de cocinar, con una consciencia menor de la calidad y sabor tradicional, cuyos gustos se han visto modificados ya que, en muchas ocasiones, no han conocido la fruta y hortaliza frescas. Esta tendencia se puede apreciar en el informe de Datos de Consumo Alimentario en España en 2011, del Ministerio de Agricultura Medio

Ambiente y Alimentación. En el que se destaca un aumento del 0,6% en el total del gasto alimentario, con un aumento del 1,4% de productos no frescos, frente a un descenso del 0,2% del consumo de productos frescos, tal y como se aprecia en el *Gráfico 1*.

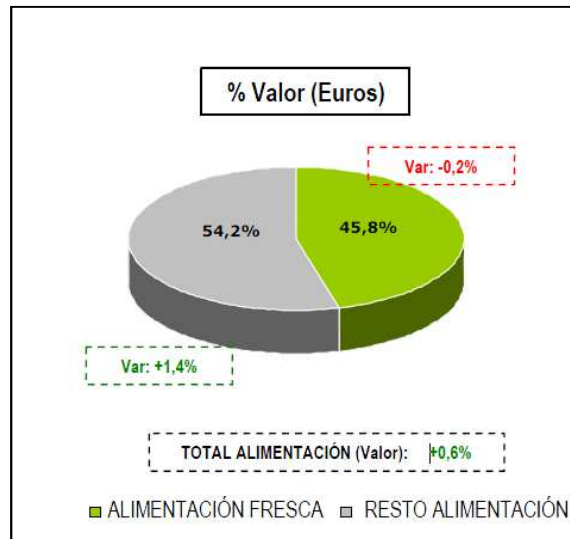


Gráfico 1: Relación entre el consumo de alimentación fresca y el resto de alimentación respecto del total.

4.1.1.4. Marco legal

Existen diversas normativas autonómicas, nacionales e internacionales en el ámbito de la alimentación, que hacen referencia a medidas sanitarias, controles de calidad, trazabilidad de los productos, uso de pesticidas, herbicidas, etc., sobre las que no entraremos en detalle.

4.1.2. Análisis del entorno natural

El entorno natural es sin duda **el factor que más afecta a la agricultura** ya que, como la naturaleza, es absolutamente incierta y cambiante, y la menor modificación de las circunstancias medioambientales en un cultivo, puede echar a perder cosechas enteras o a alterar las características de los productos.

Dentro de este ámbito, nos encontramos también con las diversas plagas y enfermedades que pueden afectar a los cultivos; que a pesar del uso de plaguicidas, insecticidas, etc., siguen siendo un problema en la agricultura actual.

4.1.2.1. Ámbito geográfico

Los terrenos de la empresa se encuentran en las localidades de **Alborache, Buñol y Turís**. Estas zonas son características por sus tierras arcillosas y calcáreas, y los cultivos son predominantemente de secano, con algunas zonas de regadío.

4.1.2.2. Ámbito climático

Estamos en un clima mediterráneo, con lluvias moderadas durante todo el año, y meses cálidos de mayo a septiembre; clima que es ideal para el cultivo de frutales.

No obstante, dada la imprevisibilidad de los cambios climáticos, podemos encontrarnos a lo largo del año con una serie de contratiempos:

- **Heladas invernales e incluso primaverales**, que congelan el fruto y dependiendo del momento de la maduración echan a perder la cosecha.
- Precipitaciones invernales y/o primaverales en forma de **granizo** que dañan la fruta, no siendo esta apta para su comercialización.
- Precipitaciones en forma de **lluvias primaverales**, que crean humedales en los campos, corriendo el riesgo de contaminación arbórea por hongos.

Este tipo de contratiempos generan una fluctuación en la producción anual de frutas, que puede alcanzar hasta el 80% de la cosecha, lo que explica la variabilidad del precio de la fruta, y su fijación casi diaria.

4.1.3. Análisis del sector

En el sector hortofrutícola y de procesado de alimentos, nos encontramos con diversos competidores, dentro de cada una de las líneas de negocio de la empresa:

- Cultivo y comercialización de frutas.
- Comercialización de semillas, abonos, plantas y productos relacionados con la agricultura.
- Elaboración de mermeladas, compotas, conservas y néctares de frutas.

En aras de la concreción, y ciñéndonos al proyecto que nos atañe, nos limitaremos a enumerar los competidores de la empresa dentro del área de elaboración de mermeladas, compotas, conservas y néctares de frutas:

- | | | |
|-------------------|------------------------|--------------------|
| ✓ Aliada | ✓ El Granero | ✓ Hero |
| ✓ Bonne maman | ✓ Gerble | ✓ La Vieja Fábrica |
| ✓ Confifrucht | ✓ Helios | ✓ Ligeresa |
| ✓ St. Dalfour | ✓ Hacendado y resto de | ✓ Tamara |
| ✓ El Corte Inglés | Marcas De Distribuidor | |

4.1.3.1. Competidores por categoría de productos

En el mercado genérico de las mermeladas, del que formará parte el nuevo producto objeto de este plan de marketing, nos encontramos como competidores principales, tres grandes compañías:

- Helios



El Grupo Helios está compuesto por tres empresas:

- La empresa matriz, Dulces y Conservas Helios, S.A. con sede social en Valladolid, dedicada especialmente a la fabricación de mermeladas, confituras, tomate, ketchup, fruta confitada y membrillo.
- La empresa Iberfruta-Muerza, S.A. con sede social en Azagra (Navarra), se dedica principalmente a la fabricación de semielaborados de fruta de primera transformación.
- La compañía británica S.D.Parr & CO, que comercializa fruta confitada y otros productos en Reino Unido.

El Grupo Helios cuenta con las marcas: Helios, Bebé, Eva, Mülhäuser y Filito.

Emplea a más de 600 personas, y su facturación anual supera los 130 millones de euros.

El Grupo Helios posee en el mercado una profunda y consistente línea de productos en el sector de las mermeladas, compuesta por:

- Frutapunto
- Mermelada Extra
- Mermelada Diet
- Mermelada Eco
- Fusión con miel
- Mermelada en porciones

Dentro de la gama de mermeladas más tradicionales (Extra, Diet y Eco), la marca posee mermeladas de **11 variedades** distintas de fruta, las cuales se aprecian en la *Figura 1:*

- Albaricoque
- Arándanos
- Ciruela
- Frambuesa
- Fresa
- Frutas del bosque
- Naranja
- Melocotón
- Mora
- Naranja amarga
- Tomate



Figura 1: Imagen de los tarros de mermelada de la marca Helios

Su forma de distribución principal es a través de supermercados de todo tipo, incluido Mercadona en envases de 340 o 640 gramos, oscilando su precio entre **3,74 y 4,93 euros el kilogramo**.

- Hero



La casa matriz Hero Lenzburg fue fundada en Suiza en 1885, hoy en día sigue siendo la sede central del Grupo Hero; adquiriendo la marca su actual nombre en 1910 obtenido de la derivación de los apellidos de los socios fundadores, los señores Henckell y Roth.

No es hasta 1922 cuando se constituye Hero Alcantarilla, en Murcia, siendo Su actividad principal transformar la materia prima procedente de la huerta de Murcia para abastecer a las empresas del grupo.

Ya en 1930 Hero Alcantarilla decide comercializar en el mercado español productos bajo la marca Hero, principalmente confituras y almíbares.

A partir de ese momento, la gama de productos producidos en España se diversifica, comenzando a elaborar desde platos precocinados hasta productos sin azúcar ni fructosa añadidos y pasando la filial a denominarse Hero España.

El gran hito, es en 1985 cuando HERO ESPAÑA lanza la primera gama de Alimentación Infantil en el canal de alimentación, hasta entonces de venta exclusiva en farmacias. Desde ese momento, continúa creciendo la gama de referencias y productos fabricados; zumos, barritas energéticas, leches infantiles, papillas líquidas, y hasta más de **400 referencias** que se comercializan hoy en día, llegando a **facturar 213 millones de euros anuales**.

Dentro del mercado de las mermeladas, es probablemente una de las marcas con más renombre, contando en la actualidad con una amplia gama de mermeladas agrupadas bajo cinco nombres comerciales: Original, Diet, Original sin trozos y Cocina creativa, empleando **18 variedades** distintas de fruta, tal y como se aprecia en la *Figura 2*.



- ▶ Albaricoque
- ▶ Arándanos
- ▶ Arándanos y Frambuesa
- ▶ Cabello de Ángel
- ▶ Cereza
- ▶ Ciruela
- ▶ Frambuesa
- ▶ Fresas
- ▶ Frutas del bosque
- ▶ Grosella
- ▶ Guinda
- ▶ Manzana
- ▶ Melocotón
- ▶ Naranja Amarga
- ▶ Naranja Cointreau
- ▶ Naranja Dulce
- ▶ Tomate
- ▶ Zarzamora

Figura 2: Listado de las variedades de fruta empleadas por la marca Hero

Su forma de distribución principal es a través de supermercados de todo tipo, incluido Mercadona, en envases de 350 gramos, oscilando su precio entre **3,62 y 4,63** euros el kilogramo.

- Mercadona - Hacendado

Marca de distribuidor perteneciente a la empresa Mercadona S.A., fundada en 1977, dentro del grupo Cárnicas Roig, propiedad de Francisco Roig Ballester y su esposa Trinidad Alfonso Mocholí, con el objetivo de ampliar la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos.



Su estrategia de expansión se realiza en un primer momento mediante la adquisición de otras empresas de su sector que comienzan a acusar la presión del capital francés y así se hace en 1988 con la adquisición de los 22 supermercados de Superette, en 1989 con la adquisición de las empresas Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, en 1991 con la adquisición de Dinos y Super Aguilar y en 1998 con la adquisición de las cadenas catalanas de Almacens Paquer, Superama y Supermercats Vilaró.

Como primera reacción a esa concentración Mercadona realiza una política de reducción de precios con los proveedores e invierte fuertemente en publicidad y en la realización de ofertas gancho, en las que se publicitan productos con un precio extremadamente atractivo compensándose con otros productos el margen perdido, pero pronto se ve que los resultados no son los esperados y se decide replantear la situación mediante una estrategia nueva basada en un modelo de Gestión de Calidad Total, que vio la luz en 1993.

Actualmente los Supermercados Mercadona generan una **facturación de 17.831 millones de euros**, y un **beneficio neto de 474 millones de euros**.

Su cuota de mercado en la distribución alimentaria es del 13,5% con presencia en 47 provincias y 16 de las 17 Comunidades Autónomas de España a través de sus 1.356 establecimientos, con una plantilla compuesta por más de 70.000 empleados.

La producción de las mermeladas para la cadena de supermercados la lleva a cabo la empresa **Conservas El Cidacos S.A.**, interproveedora de Mercadona en materia de mermeladas y conservas de todo tipo.

La empresa Conservas El Cidacos S. A., es una empresa familiar que comenzó su andadura en el año 1940 en Autol (La Rioja), dedicándose desde su inicio a la fabricación y comercialización de conservas vegetales en general. Sus productos están presentes en más de 40 países en los cinco continentes, y generan una facturación cercana a los **100 millones de euros anuales**.

Dentro del mercado de las mermeladas, la marca de distribuidor Hacendado cuenta con tan solo **6 variedades** de mermelada de fruta en su lineal:

- Albaricoque
- Fresa
- Ciruela
- Melocotón
- Naranja amarga
- Tomate

A pesar de poseer la oferta más reducida del mercado, es su precio lo que la hace tan competitiva, situándose éste entre **2,25 y 3,55 euros el kilogramo**.

4.1.3.2. Competidores por producto específicos

Como competidores principales, en el mercado específico de las mermeladas extra o “gourmet”, al cual va dirigido nuestro nuevo producto objeto de este plan de marketing, nos encontramos con dos grandes compañías:

- La Vieja Fábrica:

Empresa fundada en 1834, pertenece en la actualidad al Grupo Ángel Camacho Alimentación S.L. desde su adquisición en 1994. Con una **facturación de 160 millones de euros al año**, el grupo emplea a **865 trabajadores** en 6 centros, produciendo un total de **11.000 toneladas de mermelada al año**.



Dentro de su línea de productos, ofrece mermeladas de **14 variedades** de frutas:

- Limón
- Frambuesas
- Piña
- Tropical
- Grosella negra
- Naranja dulce
- Naranja amarga
- Fresas
- Melocotón
- Ciruela
- Cerezas
- Frutas del bosque
- Albaricoque
- Mora de zarza

Se trata de nuestro principal competidor tanto por el nicho de mercado al que va enfocado, como por la calidad y el precio de sus productos.

Su forma de distribución principal es a través de supermercados de todo tipo, a excepción de la cadena de supermercados Mercadona, en envases de 350 gramos (*Figura 3*), oscilando su precio entre **4,68 y 6,01 euros el kilogramo**.



Figura 3: Variedades de mermelada comercializadas por la marca La Vieja Fábrica.

- Bonne Maman:

Empresa perteneciente al grupo francés Andros SNC, fundado por Jean Gervoson en 1960. La empresa comenzó con el proceso de fabricación de mermeladas debido a un excedente de producción del padrastró del fundador, el cual busco la mermelada como forma de conservar la fruta y comercializarla posteriormente. Gervoson creó la marca Bonne Maman en 1971. El embalaje de la marca no ha cambiado desde el primer formato que se lanzó, con una tapa blanca y roja que simula un mantel, y una etiqueta blanca con la caligrafía como a pluma del fundador.



En la actualidad la marca posee una cuota de mercado del 35% en Francia, y es la empresa líder en Estados Unidos en distribución de mermeladas extra.

En cuanto a la producción, la compañía utiliza fruta fresca y sigue la receta tradicional, sin emplear apenas conservantes, lo que hacen que el plazo de consumo recomendado sea más corto que el habitual. Dentro de su línea de productos, ofrece mermeladas de 14 variedades de frutas:

- | | | |
|---------------------------|---------------------|-------------|
| ○ Albaricoque | ○ Higo | ○ Ciruela |
| ○ Albaricoque y Frambuesa | ○ Mandarina | ○ Frambuesa |
| ○ Mora | ○ Frutas del bosque | ○ Fresa |
| ○ Cereza | ○ Naranja | ○ Arándanos |
| | ○ Melocotón | ○ Ciruela |

En España los derechos de importación y comercialización los poseía la compañía Andros España S.L., hasta que fue absorbida en 2011 por Artesanía de la Alimentación S.L. propietaria de la cadena de Restaurantes Rodilla. Esta **factura 112 millones de euros anuales**.

La distribución se lleva a cabo principalmente a través de la cadena de supermercados de El Corte Inglés y determinadas tiendas de alimentación “gourmet”.

El precio de sus mermeladas oscila entre **7,43 y 8,11 euros el kilogramo**, distribuido en envases de 370 gramos (*Figura 4*).



Figura 4: Variedades de mermelada comercializadas por la marca Bonne Maman.

4.1.3.3. Conclusiones al análisis del sector

En primer lugar, debemos destacar que en la actualidad existen **13 empresas** en el sector de las mermeladas, que compiten con nuestro producto y que copan el mercado nacional de las mermeladas, presentando las siguientes cuotas de mercado (*Gráfico 2*).

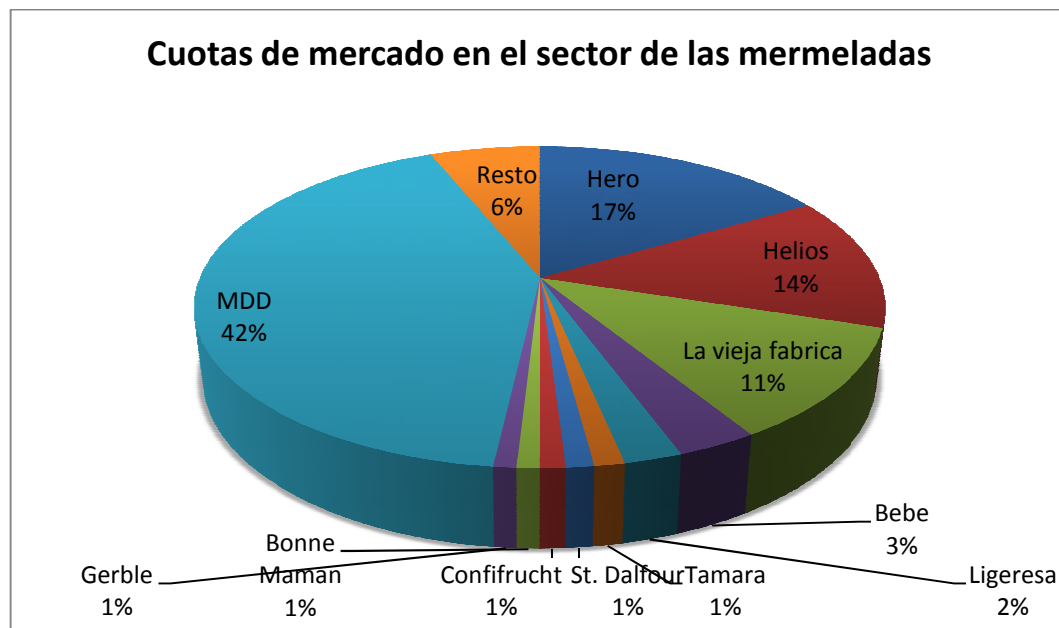


Gráfico 2: Cuotas de mercado en el sector de las mermeladas (Fuente de elaboración propia)

Asimismo, en aras de hacer una comparación más visual, he aquí una tabla con los datos de las principales empresas competidoras. (Tabla 1)

EMPRESA	FACTURACIÓN	VARIETADES	DISTRIBUIDORES	€/KG
Helios	>130 millones de €	11	Supermercados de todo tipo.	3,74 – 4,93
Hero	>213 millones de €	18	Supermercados de todo tipo.	3,62 – 4,53
Mercadona	17.831 millones de €	6	Mercadona	2,25 – 3,55
LVF	>160 millones de €	14	Hipermercados y tiendas “gourmet”	4,68 – 6,01
B. Maman	>112 millones de €	14	Hipermercados y tiendas “gourmet”	7,43 – 8,11

Tabla 1: Resumen de la situación competitiva de las empresas (Fuente de elaboración propia)

De los datos obtenidos podemos determinar que el mercado de las mermeladas está claramente dominado por las **Marcas De Distribuidor (MDD)**, que **poseen un 42% de la cuota de mercado**, ya que a causa de la crisis económica es cada vez mayor el número de supermercados con marca propia para todo tipo de productos, a un precio generalmente inferior al de otras marcas.

Cuando salimos de la zona de influencia de las marcas de distribuidor, nos encontramos con tres compañías importantes, **Hero, Helios y La Vieja Fábrica**, que dominan el **17%, 12% y 11%** del mercado respectivamente, sumando entre todas un 42% de la cuota total de mercado e igualando a las marcas de distribuidor.

Dentro de estas tres marcas, la que compite de forma más directa tanto por público objetivo, como por rango de precio es **La Vieja Fábrica**, con una facturación de **160 millones de euros**, una plantilla de **865 trabajadores** distribuidos en **6 centros**, comercializando anualmente **11.000 toneladas de mermelada**.

Podemos concluir que nos encontramos en un mercado con una alta penetración y buen posicionamiento de las marcas en la mente de los consumidores, producto de varias generaciones de historia de las compañías, como por ejemplo en el caso de La Vieja Fábrica y Bonne Maman. Por ello, es un factor a considerar la dificultad que presentará el introducirnos en este mercado, y se hace necesario planificar dicha introducción para hacerla de forma paulatina seleccionando cuidadosamente los canales de distribución.

4.1.4. Análisis del mercado

Según datos de **Symphony IRI**, consultora líder en el mercado de gran consumo, recogidos en la revista Info Retail del mes de abril de 2013, adjunta como ANEXO II, el mercado de confituras y mermeladas sobresale por su positiva evolución habiendo alcanzado este pasado **año 2012** la cifra de **110,65 millones de euros**, sin notar la negativa coyuntura de consumo que padece el país.

Asimismo, ha registrado un **incremento del 8,4%** en su facturación y del **5,7% en el volumen de sus ventas** respecto al mismo periodo de 2012, lo que refleja un mejor comportamiento que el de doce meses antes. Con estos datos, se puede afirmar que este mercado no está padeciendo la negativa coyuntura de consumo que está sufriendo España. El total de la facturación del mercado asciende a **110,65 millones de euros**, de los que un **53,6% corresponde al segmento de confituras y mermeladas normales (59,33 millones de euros)**. Por su parte, el **segmento light acapara el 25,4% de la facturación (28,07 millones de euros)**, mientras que las **variedades extra** aglutinan el restante **21% de las ventas**, con **23,23 millones de facturación** tal y como se observa en el *Gráfico 3*. Los tres segmentos de mermeladas y confituras (normal, light y extra) han incrementado su facturación, en algunos casos con crecimientos de doble dígito.

Esto ha ocurrido con la **modalidad extra**, que ha disfrutado durante los últimos doce meses de un **aumento del 12,6%** en su facturación, lo que se traduce en 2,6 millones más. Por su parte, las **variedades normales** han **crecido un 10,2%**, o lo que es lo mismo **5,5 millones más**. Finalmente, el menor incremento porcentual ha sido para las **mermeladas y confituras light**, que ‘sólo’ han tenido un **aumento del 1,8%** en su facturación, con apenas medio millón más de ventas. En 2012, el consumo de las variedades tradicionales, ya en sí la categoría más importante del mercado de mermeladas y confituras, creció por encima del consumo de las mermeladas dietéticas.

En este contexto de crecimiento, es especialmente destacable también el aumento de la demanda, invirtiendo la tendencia anotada hace doce meses, cuando se había producido un mínimo descenso en el

volumen de las ventas. Según los últimos datos de SymphonyIRI para el mercado de gran consumo, las mermeladas y confituras registraron unas **ventas de 30,980 toneladas**. Sin embargo, y según explica Paul Kortenoever, Director de Marketing del Grupo Ángel Camacho Alimentación “*el consumo de mermeladas y confituras en los hogares españoles sigue siendo poco sustancial, al contrario de lo que pasa en países con gran tradición de estos productos, como Francia, Alemania, Reino Unido, Holanda o los países escandinavos*”.

El grado de penetración (% de hogares que consume mermelada al menos una vez al año) de estos productos en España es de sólo un 65%, y se mantiene casi inmovible. Cifra que no es de extrañar dado que según los últimos estudios de Hábitos Alimenticios del INE en el territorio nacional en 2011-2012 (ver ANEXO III), **tan solo el 67,28% de los españoles consume pan, tostadas, galletas o bollería en el desayuno**, frente a un 12,22% de españoles que únicamente toma líquidos como café, té, leche, cacao, etc.

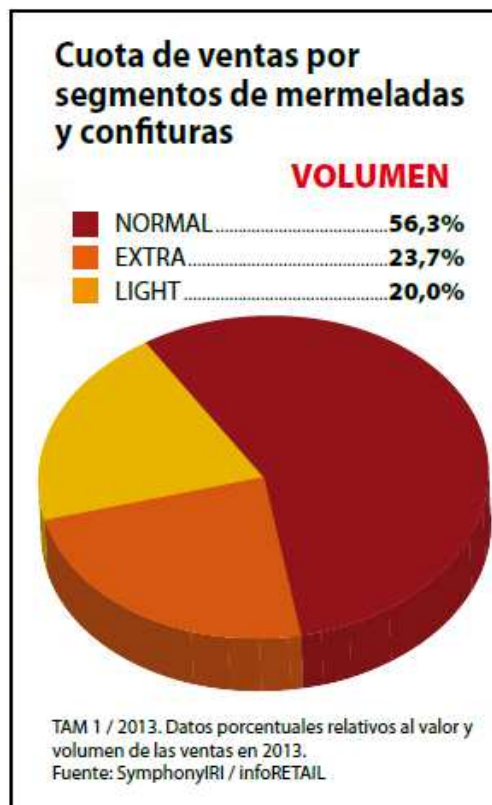


Gráfico 3: Datos porcentuales relativos al valor y volumen de ventas en 2013 (fuente InfoRetail)

Junto a todo ello, también hay que hacer una mención a la evolución seguida por la Marca De Distribución (MDD), que acapara una cuota de mercado, en valor, del 42,1% y del 57,9% en volumen, tal y como se ve en el *Gráfico 4*. Estos datos porcentuales avalan el crecimiento de la MDD en este mercado, ya que hace doce meses los datos de ‘market share’ eran del 40,7% en valor y el 53,9% en volumen.

Dicha evolución viene explicada por dos factores principales, el primero la crisis económica, que lleva al público a buscar productos más baratos, y el segundo, a los canales de distribución empleados por las marcas, siendo

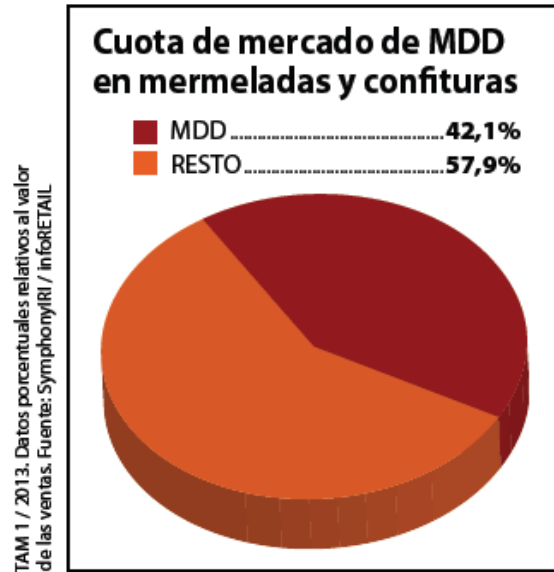


Gráfico 4: Datos porcentuales relativos al valor de las ventas. (Fuente InfoRetail)

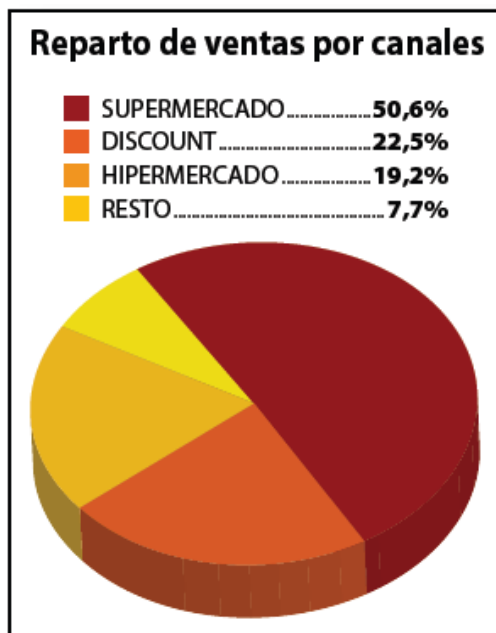


Gráfico 5: Datos porcentuales relativos al valor de las ventas. (Fuente InfoRetail)

el canal mayoritario a través de supermercados, que prácticamente en la totalidad de sus casos cuentan con su MDD. Finalmente, se puede reseñar que la región geográfica española donde más confituras y mermeladas se venden en los puntos de venta de la distribución moderna es en la zona metropolitana de Madrid, que acapara el 15,6% del volumen vendido. A continuación, aparecen el área centro-este, con un 14% del volumen total, y el noreste peninsular, con un 13,7%.

En cuanto al **índice de presencia** en los lineales de los supermercados de las principales empresas del sector, estas se ven reflejadas en las el siguiente gráfico (*Gráfico 6*), extraído de las Tablas del Estudio de Symphony IRI (ANEXO II):

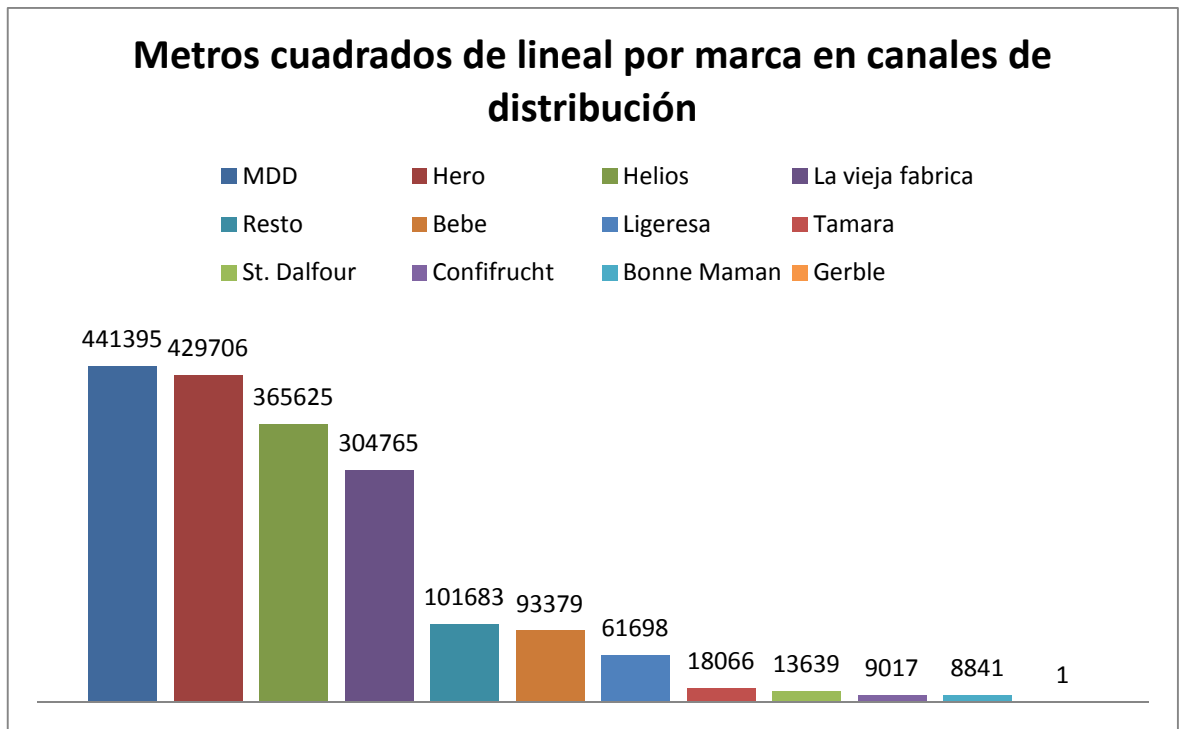


Gráfico 4: Metros cuadrados de lineal por marca en canales de distribución.

Este índice de presencia en los lineales de los supermercados nos muestra una **relación directa entre la presencia en los lineales y la cuota de mercado** de las empresas del sector de las mermeladas, las cuales veíamos en el apartado de conclusiones del análisis del sector *ad supra*.

Correlación que no es de extrañar ya que las compañías invierten tanto en comunicación como en metros cuadrados de lineal a fin de dar a conocer su producto, por tanto, a mayor exposición al consumidor, mayor número de impactos, y mayor conocimiento de la marca, lo que se traduce en un mayor número de ventas.

4.2. ANÁLISIS INTERNO

4.2.1. Clientes

Como hemos dicho anteriormente, los clientes de la empresa son:

En el caso de las ciruelas y las peras el único cliente es la compañía **JM Los Frutales S.A (Villena)**, interproveedora de Mercadona para productos hortofrutícolas en la zona del levante español.

En el caso del caqui, diversos **comercios minoristas** de frutas y verduras a los que distribuimos a través de Mercavalencia.

4.2.2. Producto

Los productos frutícolas que comercializamos, son clasificados por color, vistosidad, calibre e índice glucémico. Para ello la empresa se sirve de un estricto proceso de gestión de la calidad.

El objetivo de dicha política empresarial es la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, a través de la oferta de productos y servicios con amplios criterios de calidad, trazabilidad, seguridad y estricto cumplimiento de la normativa sanitaria y medioambiental; todo ello mediante un **exhaustivo control de calidad** de los productos

Los controles de calidad en la empresa se desglosan en dos grandes grupos:

- **Controles de procesos** (drencher, desverdización, conservación, aplicación de tratamientos funguicidas, eficacia de tría, peso y etiquetado).
- **Controles sobre el productos** (pre-recolección, recepción de materia prima, calidad interna, tría, calibrado, producto acabado y temperatura previa a la carga).

Fruto de estos controles de calidad, dependiendo siempre del año y el tipo de fruta, entre el 10% y el 20% de la cosecha anual, se desecha por no cumplir los baremos del control de calidad.

4.2.3. Precio

Dado el carácter de nuestra explotación, el precio varía de forma semanal, y en algunas ocasiones incluso diaria, ya que este se ve afectado por diversas variables:

- La cantidad de fruta obtenida de la cosecha, que fluctúa anualmente, repercutiendo en el coste de producción, ya que muchos de los costes son fijos e independientes del nivel de producción.
- La oferta y la demanda de fruta en el mercado en el momento de la cosecha, según el calendario de recolección.
- La calidad del producto obtenido.
- El poder de negociación de nuestros clientes, que nuestro caso es relativamente alto.

En consecuencia, el precio por kilogramo de producto en venta mayorista, con una fluctuación según temporada de más/menos el 50% es el siguiente:

- Pera 0.50 euros / kilogramo.
- Ciruela 0.40 euros / kilogramo.
- Caqui 0.70 euros / kilogramo

4.2.4. Distribución

La distribución de nuestros productos se lleva a cabo empleando los siguientes canales:

- En el caso de las ciruelas y las peras el principal canal de distribución de la empresa es la cadena de supermercados Mercadona, a través de la compañía JM Los Frutales S.A., interproveedora de productos hortofrutícolas en la zona del levante español.
- En el caso del caqui, este se distribuye a través de Mercavalencia, destinado mayoritariamente al sector de Hostelería, Restauración y Catering, así como al comercio minorista de frutas y verduras.
- Para el resto de los productos que comercializa la empresa, la distribución se realiza a través de nuestros almacenes situados en la sede social de la compañía.

4.2.5. Comunicación

En el ámbito de la comunicación, **no existe inversión alguna** por parte de la compañía, dado que la totalidad de la cosecha se vende directamente a Mercadona, de forma que la venta de la producción está ya pactada, sujeta a negociación según la temporada.

4.2.6. Organización comercial

En cuanto a lo que organización comercial se refiere, el departamento comercial de la empresa está a cargo de uno de los tres socios, que es el encargado de gestionar las relaciones comerciales y la distribución para Mercavalencia.

4.2.7. Ventas

La facturación total de la compañía en el ejercicio de 2012 fue de **318.447 euros**.

4.3. MATRIZ DAFO

Síntesis del análisis del entorno interno y externo de la empresa

	Oportunidades	Amenazas
Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado de las mermeladas durante los últimos años. • Ausencia de competencia alguna en cuanto a la mermelada de caqui. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran desarrollo tecnológico de la competencia. • Grado de penetración de las marcas existentes.
Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa dinámica, con personal cualificado y maquinaria de procesado de alimentos. • Obtención de las materias primas a precio de coste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una organización comercial. • Estacionalidad en el proceso de producción y en los flujos de caja.

Debilidades:

- Falta de organización comercial: La empresa, dada su condición de proveedora de Mercadona carece de red comercial significativa, más allá de la empleada para tratar con los clientes de Mercavalencia y para la venta de los productos fertilizantes, pesticidas, etc.
- Estacionalidad de la producción y de los flujos de caja: Tal y como se ve en el calendario de recolección de cosechas de la empresa, adjunto como ANEXO IV, la mayor parte del trabajo en la empresa se acumula en los meses de junio a octubre, de la misma forma en que lo hacen sus ingresos. Por tanto, durante los meses de noviembre a mayo, la empresa atraviesa un periodo de baja actividad, cubierto únicamente por el cuidado y fumigado de los campos y las tareas de poda. Esta estacionalidad del trabajo, hace que se creen picos de trabajo con mucho estrés y altos ingresos, y temporadas de inactividad que afectan negativamente a la empresa y los trabajadores.

Amenazas:

- Grado de penetración de las marcas existentes: Como principal amenaza tenemos el alto grado de penetración de las marcas existentes en el mercado, marcas reconocidas y valoradas por los consumidores, los cuales confían en ellas, fruto de años de consumo de sus productos.
- Gran desarrollo tecnológico de la competencia: La segunda amenaza más importante es el alto desarrollo por parte de la competencia, que podría devenir en un intrusismo en el mercado de la mermelada de caqui, por ahora inexistente, al mínimo atisbo de que esta resultase restante, ya que carecemos de barreras de entrada que nos protejan de ellos.

Fortalezas:

- Empresa dinámica, con personal cualificado y maquinaria de procesado de alimentos: Al ser una empresa pequeña, nuestra capacidad de reacción y flexibilidad es mucho mayor a la de una empresa de gran tamaño. Asimismo, nuestro personal está ampliamente cualificado en materia de procesamiento de alimentos, y poseemos toda la maquinaria necesaria para la producción de mermeladas.
- Obtención de las materias primas a precio de coste: Dado que nuestra empresa produce su propia fruta, esta se obtiene a precio de coste, siendo esto una ventaja comparativa respecto de las compañías que se ven obligadas a comprar la fruta a distribuidores mayoristas.

Oportunidades:

- Crecimiento en el mercado de las mermeladas durante los últimos años: Tal y como hemos visto en el análisis de mercado, las perspectivas de la evolución del mercado de las mermeladas son muy favorables para los próximos cinco años.
- Ausencia de competencia alguna en cuanto a la mermelada de caqui: A lo largo del estudio de mercado, hemos podido comprobar que **no existe ninguna empresa conocida que comercialice mermelada de caqui en España, ni en el resto de Europa, ni en EEUU**, lo cual es una gran ventaja competitiva, ya que seremos los primeros en ofrecer dicho producto.

5. NUEVA LINEA DE PRODUCTO

5.1. EL CAQUI Y SUS PROPIEDADES

Este fruto es originario de China y Japón, dónde se cultiva desde el siglo VIII. Posteriormente fue introducido en los países occidentales: en Estados Unidos, a principios del siglo XIX y en Francia, España e Italia, hacia 1870.

Actualmente, los principales países productores son Japón, China, Estados Unidos, Brasil, India, Israel y, en Europa, Italia y España. En España se cultiva en Valencia y Castellón, pero destaca la rentabilidad productiva de Andalucía (Huelva, Sevilla, Málaga y Granada), dónde se cultiva principalmente el "caqui-manzana"; una variedad no astringente. La mayor parte de la producción en España de caquis (astringentes y no astringentes) se dedica a la exportación a otros países como Francia, Alemania y Portugal. Las variedades se dividen en función de su astringencia. Las "astringentes" son las más comunes y necesitan una adecuada maduración para su consumo (Tomatero, Gordo, Rojo Brillante, etc.). Las "no astringentes" son las de mayor consumo, entre ellas, "tipo manzana", **Sharon** (o Sharoni, Triumph, Persimon) y Fuyu.



Su composición es distinta en función de la variedad que se trate, pero todos ellos tienen en común su elevado contenido de agua. Aporta una cantidad importante de hidratos de carbono (**fructosa, glucosa**) y escasa de grasas y proteínas, por lo que su valor calórico es bastante elevado respecto a otras frutas. En cuanto a su aporte de fibra, **contiene pectina**, de tipo soluble, en cantidad moderada.

El contenido calórico por cada 100 gramos de porción comestible de caqui es el siguiente viene detallado en la *Tabla 2*.

Composición por 100 gramos de porción comestible	
Calorías	65,6
Hidratos de carbono (g)	16
Fibra (g)	1,6
Potasio (mg)	190
Magnesio (mg)	9,5
Provitamina A (mcg)	158,3
Vitamina C (mg)	16
Acido fólico (mcg)	7

mcg = microgramos

Tabla 2: Composición del caqui por 100 gramos de porción comestible

5.2. LA INTRODUCCIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CAQUI EN EL MERCADO

5.2.1. Consumo de caqui en el ámbito local

La Comunidad Valenciana, es la Comunidad Autónoma con mayor producción y de caquis de toda España: 147.186 toneladas de caqui, aproximadamente el 98% de la producción total nacional, según datos del informe sobre el cultivo de caquis de ANECOOP, adjunto como ANEXO I. Es también la comunidad donde más caqui se consume, seguido de Andalucía y Aragón.

5.2.2. Consumo de caqui en el ámbito nacional

En España se producen un total de 150.000 toneladas de caqui, un 2,95% de la producción mundial. De esta cifra un 27,4% es decir **41.100 toneladas**, son para consumo en el mercado español. El consumo de caqui ha aumentado en 2012 un 20% respecto al año anterior, y se prevé que siga aumentando dada la aceptación por parte de los consumidores que está teniendo la fruta.

5.2.3. Consumo de caqui a nivel internacional

La producción de caqui mundial es de **4.415.954 toneladas** de caqui, el 73,8% de ellas producidas en China, país que, junto a Japón, es el principal consumidor mundial, seguido por el continente europeo, principal destino de todas las exportaciones.

5.3. MOTIVOS DE SU ELECCIÓN PARA LA NUEVA LINEA DE PRODUCTO

Como hemos explicado anteriormente, el caqui presenta una serie de propiedades muy beneficiosas para la salud y está teniendo una gran aceptación en el mercado de la fruta, en el cual su consumo aumenta a un ritmo del 13% anual.

No obstante, si bien sirven de apoyo y motivación para el desarrollo de nuestro nuevo producto, no son el verdadero motivo del lanzamiento del mismo, el cual viene justificado por las siguientes circunstancias.

5.3.1. Producción, triado y periodo de maduración del fruto

Como hemos dicho anteriormente, la empresa posee 2 hectáreas de frutales de caqui, de edades comprendidas entre 9 y 4 años, los cuales generan una producción media anual conjunta de 80 toneladas de caqui.

Los cultivos se encuentran en el término municipal de Turís, por tanto se encuentran dentro de la denominación de Origen Kaki Ribera de Xuquer para la regulación de la comercialización de caqui variedad Persimon. Esta variedad de caqui,

también llamada Sharon o Tipo-Manzana, se caracteriza porque a diferencia del resto de variedades, en las que el fruto presenta una textura blanda, casi de compota, y se come con cuchara, en el caso del caqui Persimon, este presenta una textura firme, similar a la de la manzana, con una piel tersa que permite ser pelada, y hace su consumo mucho más cómodo y más agradable a la vista.

Dentro de la regulación de la junta de D.O. Kaki Ribera de Xuquer, se estableció un pliego de condiciones publicado por la Consellería de Agricultura, Pesca y Alimentación en el Diario Oficial de la Generalitat Valenciana (DOGV), nº 6388 de 2 de noviembre de 2010 (ver ANEXO V), en el cual se regulan desde el calibre mínimo de la fruta (61 milímetros de diámetro), hasta su aspecto, color, olor, grado de humedad y método de recolección.

Fruto de esta regulación, cerca del **25% de la producción anual de caqui no es apta para la comercialización bajo el nombre de la D.O. Kaki Ribera de Xuquer**, y por tanto es vendida a un precio más bajo a mayoristas y minoristas para los sectores de consumo, hostelería, restauración y catering.

De esta forma, de las 80 toneladas producidas anualmente, tras los procesos de triado y controles de calidad, la producción total del caqui queda distribuida tal y como se refleja en el *Gráfico 7*.

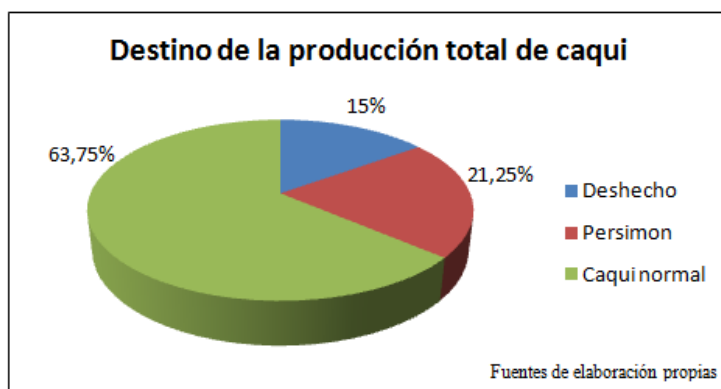


Gráfico 5: Destino de la producción total de caqui (Fuente de elaboración propia)

Por otra parte, el proceso de cultivo, maduración, y recolección del caqui Persimon Denominación de Origen Xuquer tiene lugar en el mes de octubre. La recolección se realiza antes de su proceso de maduración normal en el árbol, posteriormente se lleva a cabo una maduración controlada en cámara durante quince días para después ponerse a disposición del mercado mayorista.

Una particular característica del caqui variedad Persimon es que, una vez el caqui ha sido recolectado y madurado, el periodo de consumo recomendado es de 20 días, ya que a partir de ahí éste empieza a perder sus propiedades, reblandeciéndose y adoptando una apariencia nada atractiva para el consumidor poco acostumbrado a esta fruta.

Dadas estas dificultades en las distintas fases de producción, los controles de calidad y de Denominación de Origen (D.O.), anualmente cerca de un 5% de la producción destinada a la venta, unas 4 toneladas de producto recolectado, tratado y listo para su distribución sobrepasan el periodo recomendado de consumo en nuestras cámaras, siendo donados a bancos de alimentos los productos aún aptos para el consumo, generando unas pérdidas estimadas de 2500 euros.

Esta pérdida de cosecha anual, nos llevó a la idea de buscar formas de comercialización de aquellos productos aptos para el consumo, pero que por factores culturales no son comercializados en España. De ahí surge la idea de realizar mermeladas ya que con esto se solventan dos de los principales problemas de la empresa:

- La pérdida de parte de las cosechas anuales de los frutales.
- La estacionalidad de los ingresos de la compañía.

5.3.2. Ventajas de su procesado respecto al de otras frutas

El caqui, por estructura, composición y sus propiedades organolépticas posee una serie de ventajas en su procesamiento respecto del resto de frutas, por motivos de concreción no entraremos a detallar el proceso de elaboración de la mermelada, si bien este viene recogido en el ANEXO VI.:

- **Carece de hueso**, por tanto prácticamente el 90% del peso total de la fruta es carne y pulpa comestible. Además en estado maduro adopta una textura similar a una compota o confitura. Todo ello facilita su pelado y triturado para la realización de mermeladas.
- Posee un **alto índice glucémico** dado su contenido en fructosa, y una gran **concentración de pectina** (sustancia gelatinizante), es decir, dos de los cuatro compuestos en la producción de la mermelada (azúcar, pectina, ácidos y agua), por tanto estos no han de ser añadidos de forma artificial como en el caso de otras frutas tales como la manzana, la uva, la pera, etc. abaratando su producción, y permitiendo ofrecer un producto más natural.

5.3.3. Oferta de mermelada de caqui en el mercado

Tras el estudio de mercado y el estudio de competidores realizado, hemos constatado que a día de hoy, no hay ninguna empresa que produzca o comercialice mermelada de caqui a nivel nacional e internacional.

Por tanto nuestro producto partirá con la ventaja competitiva de ser los primeros en el mercado, aunque por supuesto corremos el riesgo de imitación por parte de nuestros competidores dado su grado de penetración en el mercado, sus infraestructuras y sus instalaciones de alto nivel tecnológico. Si bien es cierto, que el tamaño de estas empresas las hace menos dinámicas y requieren de un mayor tiempo de respuesta para lanzar un nuevo producto.

6. PLAN DE ACCIÓN

6.1. PRODUCTO

6.1.1. Proceso de *Branding*

Durante el proceso de creación de la marca nos basamos en los siguientes principios, sobre todo para la elección del nombre y eslogan de la marca:

- **La esencia:** Es lo más profundo de una, una marca sin esencia, nunca será una marca poderosa. Las marcas exitosas se basan en ideas sencillas y son sobre todo marcas que significan algo.
- **La diferenciación:** La marca es distinguible, creíble y se reconoce como propia. Esto se consigue con la comunicación.
- **Una personalidad definida:** Hay que tener a priori una personalidad, porque la publicidad es su consecuencia. Así mismo, hay que utilizarla con precaución.
- **El posicionamiento es estratégico y creativo:** Es una simple idea a ser comunicada. No tiene que ver con el slogan. Una promesa hecha = una promesa cumplida. Por ejemplo “*La gran fábrica de sueños*” de Cirque do Soleil.
- La marca debe ser **fresca**, emocionante, en constante evolución.
- La marca debe ser consistente, y aún así **flexible**.
 - **El tiempo:** La marca debe ser administrada como un activo a largo plazo. Tras un estudio pormenorizado de los distintos nombres y eslóganes posibles para nuestra marca, nos encontramos con tres posibles nombres: Marmalaid, Memelady y Mermeleid.

Las dos primeras elecciones fueron motivadas por la inclusión del vocablo inglés “lady” dentro del nombre, ya que como explicamos anteriormente, la compra de los productos de alimentación y desayuno es realizada en mayoría por mujeres, de todas las edades.

Finalmente se optó por el nombre de **Mermeleid**, el cual proviene de la castellanización del vocablo inglés “*marmalade*” (mermelada), por tratarse de un nombre armónico, sencillo de memorizar y pronunciar para personas con y sin conocimientos de la lengua inglesa, optando así a públicos de todas las edades, y manteniendo el enfoque hacia el público femenino.

En cuanto a los **valores a resaltar de nuestro producto**, son los siguientes:

- Hecho con frutas frescas
- Estilo tradicional y artesanal
- Natural, sin conservantes ni aditivos
- Un sabor nuevo para todos los paladares
- Exotismo de la fruta tropical

Mediante el eslogan elegido: “Mermeladas artesanales”, resaltamos el carácter tradicional y artesanal de nuestro producto. El resto de valores se ven reflejados en el diseño de *packaging* y *labeling* como veremos en los siguientes puntos.

6.1.2. Proceso de diseño del *Packaging*

En lo referente al diseño del *packaging* desde el principio optamos por un envase de conservas de cristal transparente tradicional, similar al de nuestros competidores principales: La Vieja Fábrica y Bonne Maman. Por tanto escogimos un envase sencillo, con un contenido de 350 gramos. (*Figura 5*)



Figura 5: Diseño del envase del producto

6.1.3. Proceso de diseño del Labeling

En lo referente al diseño del *labeling* en un principio optamos por una etiqueta tradicional, sencilla y que transmitiese una imagen de antigüedad y tradición en la marca similar al de nuestros competidores principales: La Vieja Fábrica y Bonne Maman. No obstante, dado que se buscó resaltar la frescura, novedad y exotismo de nuestro producto, se procedió a realizar una serie de diseños de etiquetas más modernos y novedosos, tal y como podemos observar en la *Figura 6*.



Figura 6: Proceso de elaboración del logotipo e imagen corporativa de la marca.

Siendo la decisión final el adoptar la etiqueta para los tarros de mermelada, y el logo para la identidad corporativa de la empresa contenidos en la *Figura 7*.

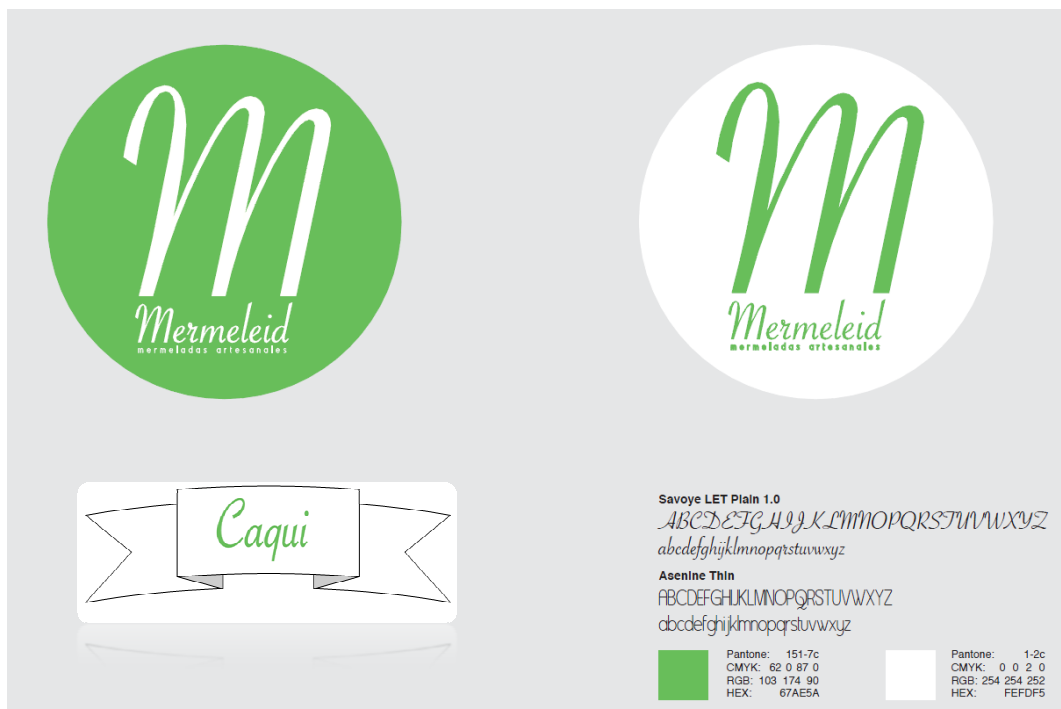


Figura 7: Imagen corporativa definitiva de la marca

Quedando así el aspecto del producto terminado. (Figura 8)



Figura 8: Imagen del producto envasado y listo para su distribución.

6.2. PRECIO

En lo referente a la decisión del precio de nuestro producto, para su determinación hemos tenido en cuenta tres factores esenciales:

- **La cantidad de producción:** La cantidad de producción estimada es de unos 7.000 kilogramos de mermelada por cosecha. Unos 20.000 tarros de 350 gramos cada uno.
- **El coste de producción:**
 - Coste de producción de la mermelada: Costes estimados 0,40 euros por kilogramo de mermelada.
 - Coste de envasado y etiquetado y embalado: Coste estimado 0,90 euros por kilogramo de mermelada.
 - Coste de distribución del producto: 0,40 euros por kilogramo de mermelada.

- Costes asociados al marketing : 0,50 euros por kilogramo de mermelada.
- **El precio de mercado del producto de nuestros competidores principales:**
 - Rango de precios de La Vieja Fábrica: 4,68 a 6,01 euros / kilogramo.
 - Rango de precios de Bonne Maman: 7,43 a 8,11 euros / kilogramo.

De esta forma, teniendo en cuenta que nuestros costes totales estimados son de 2,2 euros el kilogramo de mermelada, y distribuiremos nuestro producto en envases de 350 gramos, el precio de venta de nuestro producto a distribuidor será de entre 3,20 y 3,50 euros el kilogramo, y el precio venta publico recomendado se ha determinado entre 6,40 y 7 euros el kilogramo.

Dado que nuestro producto se distribuye en envases de 340 gramos, cada tarro de mermelada tendrá un precio para distribuidores de entre 1,12 y 1,22 euros, siendo el precio venta público recomendado de entre 2,25 y 2,49 euros el tarro.

Esto deja al distribuidor un margen del 100%, y nos genera a nosotros un beneficio antes de impuestos de entre 22.400 y 24.400 euros.

Con este precio además, logramos posicionarnos dentro del mercado como una marca de mermeladas de tipo extra, artesanal o “gourmet”, completando así el enfoque exclusivo que desde la concepción de la marca se buscaba para nuestro producto.

6.3. PROMOCIÓN

Dado el bajo presupuesto inicial de que disponemos para el desarrollo del proyecto, y siguiendo una cautelosa introducción de nuestro producto en el mercado de las mermeladas hemos elaborado un plan de marketing a corto plazo, dividido en tres apartados:

6.3.1. Promoción mediante *Sampling*

Esta será la forma de promoción principal, la cual consiste en repartir muestras gratuitas del producto para que puedan ser probadas por distribuidores, clientes y medios de comunicación diversos. Dentro de este apartado, distinguiremos entre

- ***Sampling dirigido al público en general:*** Se realizará mediante una jornada de puertas abiertas de la empresa en la fecha de presentación oficial del producto, prevista para principios del mes de diciembre de 2013. En estas fechas estará lista la producción, para aprovechar el incremento en el consumo de dulces y repostería en las fiestas navideñas. Esta jornada estará dirigida al público en

general que podrá acudir al acto sin invitación y a los potenciales distribuidores del producto, a los cuales se les invitará y explicará previamente el motivo de la jornada. En ella tendrán lugar una serie de degustaciones, tanto de mermelada como de caqui fresco, dado que, a pesar de que el consumo de caqui se está extendiendo rápidamente, aún hay mucha gente que no conoce o no ha probado esta fruta tropical, y la gran mayoría de los consumidores de caqui en España no han tenido ocasión de probar la mermelada derivada de una de sus frutas favoritas. De esta forma estaremos abarcando ambos grupos de consumidores, a los que podremos mostrarles la calidad y frescura de nuestras frutas y el sabor de nuestras mermeladas.

- **Sampling dirigido a distribuidores:** Además de la degustación, en la fecha de lanzamiento del producto, cada distribuidor será obsequiado con un atractivo expositor con 25 tarros de mermelada, en el que se anuncian las cualidades del producto y los valores de la marca, para que los introduzcan en sus establecimientos, siendo esta la forma más sencilla y efectiva de conseguir colocar nuestro producto en los lineales, tratando así de iniciar un proceso de distribución a reposición, en el cual el distribuidor paga el producto una vez lo ha vendido.
- **Sampling dirigido a medios de comunicación:** Consiste en el envío de muestras de nuestro producto a editoriales de revistas de cocina, tales como Cocina Fácil, y *Bloggers y Webs*, del ámbito de la alimentación, tales como www.postres.net, www.mundopostres.com, www.directoalpaladar.com y www.hogarutil.com. Asimismo, se enviarán muestras a editoriales de diarios (Levante EMV, Las Provincias), dominicales (XL Semanal, Magazine) y revistas (Hola, Cuore, Lecturas, Diez Minutos), adjuntando una nota de prensa en la que se anuncie el lanzamiento de este nuevo producto, junto con recetas para la preparación de postres en las que se emplee la mermelada de caqui, con el fin de que sean publicadas en estos medios y promocionen nuestro producto. Dependiendo de la acogida dispensada por los medios de comunicación a las notas de prensa enviadas, se seleccionarán los medios más adecuados para insertar un publitreportaje sobre la mermelada de caqui en los mismos.
- **Sampling dirigido a clientes:** Llevado a cabo mediante degustaciones organizadas de forma escalonada en los establecimientos de los distribuidores. Con estas degustaciones se pretende que todos los clientes que visiten el

establecimiento, tengan la ocasión de probar nuestro producto, de forma que podamos despertar su interés por nuestra mermelada de caqui.

6.3.2. Promoción mediante *packaging*

La segunda forma de promoción del producto será a través del atractivo diseño de sus envases, distribuidos en expositores automontables de 10 y 25 unidades, los cuales se encuentran en proceso de diseño, que llamarán la atención de los clientes por su simpleza y vistosidad. En ellos se detallarán las propiedades del producto y se proyectarán los valores de la marca, si bien su diseño y estructura estarán tendrán como objetivo principal el centrar la atención del cliente en un producto nuevo como es la mermelada de caqui.

6.4. DISTRIBUCIÓN

Los productos se distribuirán en expositores automontables de 10 y 25 unidades, de forma que el distribuidor únicamente tenga que disponer de un hueco en su lineal para colocar el producto, y pueda abrir las cajas y desplegar el expositor de una manera rápida y sencilla.

Los principales canales de distribución de nuestro producto serán los hornos, pastelerías, confiterías y tiendas de alimentación de los municipios que integran las comarcas valencianas de La Hoya de Buñol y La Ribera.

Esta decisión viene determinada por varios factores:

- El **conocimiento del caqui** por los habitantes de estos municipios y el consumo arraigado del mismo en su forma original.
- El **conocimiento de la antigüedad, la calidad del producto y los valores de la empresa** en dichos municipios, lo que permite ahorrar gastos de comunicación y elimina barreras de entrada en los distribuidores.
- El **estilo de vida** de los habitantes de estos pueblos, que es más tradicional, vinculado al ámbito agrícola, lo que en principio les hace más propensos a la compra de productos artesanales y de calidad, aunque ello suponga pagar un precio ligeramente más elevado.
- Introduciéndonos en hornos y confiterías, buscamos el **marketing cruzado**, asociando nuestro producto a la variada repostería tradicional de la zona, ofreciendo recetas para crear nuevos tipos de productos de bollería y pastelería que contengan mermelada de caqui, o haciendo recomendaciones de consumo de nuestro producto como complemento a la repostería tradicional.

7. PRESUPUESTOS

7.1. GASTOS POR ACTIVIDADES DE SAMPLING

Los gastos por actividades de *sampling* son los detallados en la *Tabla 3*.

EVENUTO	CONCEPTO	UNIDADES	COSTE UNITARIO	TOTAL
Día de puertas abiertas	Kilogramos de mermelada para catas	15	0,40 €	6 €
Día de puertas abiertas	Servicio de catering		600 €	600 €
Día de puertas abiertas	Expositores de 25 tarros	30	60 €	1800 €
Muestras para medios de comunicación	Expositores de 10 tarros	13	24 €	312 €
Catas para clientes	Kilogramos de mermelada para catas	50	0,40 €	20 €
Catas para clientes	Horas de personal para la realización de las catas	60	9 €	540 €
			TOTAL	3.308 €

Tabla 3: Costes estimados por actividades de sampling

7.2. GASTOS POR DISEÑO DE PACKAGING

Los costes asociados al *packaging* por parte de la compañía Logismarket, encargada del diseño y fabricación de los expositores son los siguientes:

- En concepto de diseño del expositor: 191,90 €
- Precio unitario de los expositores:
 - De 25 unidades: 4.95 €
 - De 10 unidades: 1.95 €

8. CONCLUSIONES FINALES

PRIMERA: El motivo de la realización de este proyecto surgió de la necesidad de **Fruticultura Alborache S.L.** de solucionar dos de los grandes problemas que toda empresa hortofrutícola presenta:

- La pérdida de parte de la producción anual de frutas, en concreto de caqui, debido a su pronta maduración, los controles de calidad previos a la recolección, los controles establecidos por parte de la D.O. “Kaki ribera de Xuquer”, etc.
- La estacionalidad de la actividad principal de la empresa (de Junio a Octubre).

SEGUNDA: Para poder plantear una solución eficiente a dichos problemas, realizamos diversos estudios (análisis del entorno de la empresa, análisis de la competencia y de la evolución del mercado de las mermeladas, etc.), que fueron cotejados con toda la información disponible de la empresa **Fruticultura Alborache S.L.**

TERCERA: Fruto de esta investigación, hemos sido capaces de realizar un plan de marketing realista, ambicioso y a corto plazo, con un periodo de implantación estimado de un año, que es el procedimiento de inicio de una línea de productos consistente y rentable para la empresa.

CUARTA: Podemos afirmar con suficiente grado de certeza que:

- Muchos de los consumidores actuales exigen calidad en los productos, generando hábitos alimenticios basados en productos naturales, nutritivos, accesibles y visualmente atractivos.
- El sector de las mermeladas, a pesar de la crisis, sigue creciendo, presentando un futuro prometedor, sobre todo para las mermeladas de tipo “extra”.
- Hemos sido capaces de solucionar los problemas que presentaba la empresa mediante la creación de un plan de marketing viable y rentable.
- Las perspectivas de penetración del caqui en el sector de la mermelada son excelentes, dado su creciente consumo y la ausencia de competencia.

QUINTA: El plan de marketing desarrollado ya ha sido puesto en marcha. Es de esperar que el producto se comercialice a principios de diciembre de 2013, previo a las Fiestas de Navidad y Año Nuevo, cuando se incrementan las ventas de dulces y repostería.

9. AGRADECIMIENTOS

Este Trabajo de Fin de Grado, ha significado un reto personal, pero a la vez una gran satisfacción por poder realizar un proyecto empresarial innovador y viable, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos. Por lo tanto debo agradecer su realización a todas las personas que me enseñaron y me enseñan.

Al Profesor Francisco Suay Pérez, Tutor del Proyecto, por sus enseñanzas, apoyo, dedicación, consejos, ideas y disponibilidad en todo momento. Pero fundamentalmente, por honrarme con su amistad y confianza.

A la Facultad de Derecho, Empresa y Ciencias Políticas de la Universidad CEU Cardenal Herrera, por haberme abierto sus puertas y permitirme adquirir los conocimientos, actitudes y valores, que a buen seguro me acompañarán toda mi vida.

A mi mis padres y a mi hermano, que siempre han atendido mis demandas, aconsejándome en mis dudas, aportando o rechazando ideas, pero sobre todo dándome su apoyo, confianza y afecto.

10. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ✓ ALET, J. Marketing Eficaz.com. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- ✓ CRUZ ROCHE, Y: Fundamentos de Marketing. Barcelona: Ariel (1990)
- ✓ ESCRIVÁ, JOAN Y CLAR, FEDERICO. Marketing en el punto de venta. Editorial Mc Graw Hill
- ✓ KOTLER, PHILIP. Fundamentos de Marketing (6ª edición). Pearson (2003)
- ✓ KOTLER, PHILIP. Los 80 conceptos esenciales de marketing : de la A a la Z. Pearson (2003)
- ✓ KOTLER, PHILIP. Marketing lateral: nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras. Pearson (2004)
- ✓ KOTLER, PHILIP. Los 10 pecados capitales del marketing: indicios y soluciones. Ediciones gestión 2000 (2005)
- ✓ SALEN, H. La promoción de ventas o el nuevo poder comercial. Madrid: Díaz de Santos, 1999.

Ponencias:

- ✓ BORRÁS, PACO. “Evolución y futuro del caqui como nuevo producto, penetración en el mercado y marketing” ANECOOP S. COOP, Torres de Segre 15 de febrero de 2013
- ✓ PUENTES, JOSE. “Planificación de marketing” En el seno del Master Universitario de Marketing de la Universidad CEU Cardenal Herrera, promoción 2011-2012

Revistas:

- ✓ MIGUEL, FRANCISCO. Análisis del mercado de Confituras y Mermeladas. Revista Infoetail, Abril 2013 nº 8, páginas 66 a 72.

Textos académicos:

- ✓ Introducción a la Ingeniería Agroindustrial. Unidad II. Sandra Blandón Navarro. Universidad Nacional de Ingeniería. Facultad de Tecnología de la Industria. Universidad de Nicaragua.
- ✓ DÍAZ, ANA BELEN. El proceso de elaboración de la mermelada. Escuela de Ingenieros Agrónomos de Castilla La Mancha. Disponible en www.ingenieriarual.com

Textos de internet:

- ✓ Encuesta Nacional de Salud. Instituto Nacional de Estadística. Disponible en www.ine.es.
- ✓ Organigrama de la Dirección General de Empresas Agroalimentarias y Desarrollo Rural. www.agricultura.gva.es/web/web/guest/la-conselleria/organigrama
- ✓ PLIEGO DE CONDICIONES DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN “KAKI RIBERA DEL XÚQUER” Publicado en el DOCV nº 6388 de 2/11/2010
- ✓ Normativa sobre seguridad alimentaria. Disponible en: <http://www.ainia.es/web/guest/legislacion-alimentaria>.

11. ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

11.1. ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla 1. Resumen de la situación competitiva de las empresas (Fuente de elaboración propia).....	24
Tabla 2. Composición del caqui por 100 gramos de porción comestible	33
Tabla 3. Costes estimados por actividades de <i>Sampling</i>	44

11.2. ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1. Relación entre el consumo de alimentación fresca y el resto de alimentación respecto del total.....	15
Figura 1: Imagen de los tarros de mermelada de la marca Helios	18
Figura 2: Listado de las variedades de fruta empleadas por la marca Hero.....	20
Figura 3: Variedades de mermelada comercializadas por La Vieja Fábrica.....	22
Figura 4: Variedades de mermelada comercializadas por Bonne Maman.....	23
Gráfico 2: Cuotas de mercado en el sector de las mermeladas	24
Gráfico 3: Datos porcentuales relativos al valor y volumen de ventas en 2013	26
Gráfico 5: Datos porcentuales relativos al valor de las ventas.....	27
Gráfico 4: Datos porcentuales relativos al valor de las ventas.....	27
Gráfico 6: Metros cuadrados de lineal por marca en canales de distribución.....	28
Gráfico 7: Destino de la producción total de caqui.....	35
Figura 5: Diseño del envase del producto	38
Figura 6: Proceso de elaboración del logotipo e imagen de la marca	39
Figura 7: Imagen corporativa definitiva de la marca	39
Figura 8: Imagen del producto envasado y listo para su distribución.....	40

