



## 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

<b>1. ESPAÑA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Estructura Económica .....	3
1.2 Estructura Política .....	3
<b>2. ESTADOS UNIDOS</b> .....	<b>5</b>
2.1 Estructura Política .....	5
2.2 Estructura Económica .....	5
2.3 Sector Exterior .....	5
2.4 Demografía .....	6
2.5 Influencia de otros sectores .....	6
<b>3. ALEMANIA</b> .....	<b>8</b>
3.1 Política .....	8
3.2 Legislativa .....	8
3.3 Economía .....	9
3.4 Demografía .....	10
3.5 Influencia de otros sectores .....	11
3.6 Tecnología .....	11
<b>4. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL</b> .....	<b>11</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>12</b>

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

Nuestro objetivo es la internacionalización de la empresa española SELECT FOOD, por este motivo el entorno que debemos analizar se torna mas complejo, debemos analizar la situación actual de España y además el entorno de los países que son potencialmente objetivo de nuestra exportación.

Teniendo en cuenta que los países en los que Select Food quiere tener presencia en el corto plazo (Gran Bretaña, Benelux, Estados Unidos y Alemania) tienen perfiles económicos, legales, políticos, demográficos, sociales, etc. diferentes, vamos a realizar el análisis de cada uno de estos países por separado.

### **1. ESPAÑA**

#### **1.1 Estructura Económica**

Tenemos un problema económico desde hace varios años: las empresas españolas no exportan debido a la baja productividad junto a la subida de los precios, hace que perdamos competitividad respecto a otras economías, en consecuencia exportamos menos, desequilibrio demanda interna y externa, este es un gran problema que a la larga puede hacer que no crezcamos lo que debiéramos. El gran consumo de las familias españolas maquilla el dato de la baja contribución de la demanda externa al PIB, resta 1,7 puntos al crecimiento, la economía acumula ya cuatro años completos con una aportación negativa de la demanda externa.

Si no queremos vernos afectados por el efecto de la multilocalización, palabra de moda para explicar la migración de empresas a países en proceso de desarrollo como China, India o los países del Este, debemos ser mas competitivos, nuestra competitividad se debe basar en mayor calidad de nuestros productos e invertir en I+D+i, tratando de buscar nuestra ventaja competitiva.

#### **1.2 Estructura Política**

Actualmente el gobierno que preside la nación es el partido socialista desde el año 2004, el país está estabilizado políticamente si bien existen ciertos problemas autonómicos que no están resueltos.

El gobierno conoce el problema que tenemos con la balanza de pagos y por eso quiere impulsar la internacionalización de las empresas españolas, adoptando una serie de medidas:

- Plan de dinamización de la economía, este plan consta de seis líneas de actuación las mas destacadas son el impulso de I+D+i y la mayor eficiencia del gasto publico
- Plan de fomento empresarial: para dinamizar y liberalizar la economía, el objetivo es favorecer la creación de nuevas empresas, hacerla mas competitivas para poder internacionalizarse
- Incentivos fiscales
- Impuesto sobre el valor Añadido. IVA

Tributo de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y que grava las entregas de bienes y las prestaciones de servicios efectuadas por empresas y profesionales

- Exención del IVA

Exportaciones. Para que las mercancías españolas puedan acceder a los mercados internacionales en las mismas condiciones que las procedentes de otros países.

Entregas Intracomunitarias. Al objeto de que una operación económica que se inicia en un Estado Miembro y termina en otro, no tribute dos veces o deje de tributar en ambos estados.

- Deducción del IVA

Los sujetos pasivos pueden deducir de las cuotas de IVA devengadas, las soportadas en las fases anteriores de producción y comercialización de los bienes objeto de dichas operaciones.

- Devolución del IVA

Derecho a solicitar la devolución del saldo existente a su favor el 31 de Diciembre de cada año en la declaración –liquidación correspondiente al periodo de liquidación de dicho año.

Los exportadores pueden acogerse al régimen especial de devolución, para lo que es imprescindible que estén inscritos en el Registro de Exportadores

## 2. ESTADOS UNIDOS



### 2.1 Estructura Política

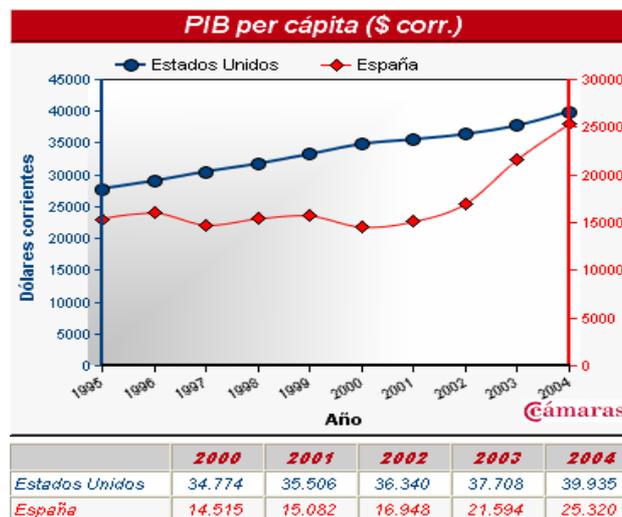
Actualmente preside el país George W Bush miembro del partido republicano, esta es su segunda candidatura y última, ningún presidente puede permanecer más de 8 años en el cargo.

Las próximas elecciones serán en noviembre del año 2008 así no se perciben grandes cambios políticos en los próximos dos años.

### 2.2 Estructura Económica

Estados Unidos forma parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y está clasificado por el Fondo Monetario Internacional como una economía avanzada. Posee un nivel de renta alto por persona. Su reciente evolución ha provocado que Estados Unidos se convierta en un país con una gran fortaleza y dinamismo en términos económicos. Las características generales del país hacen que disponga de un enorme potencial económico para su posible evolución futura.

Por su parte, el nivel de precios se caracteriza por una tasa de inflación reducida, y el saldo comercial muestra un déficit moderado.



### 2.3 Sector Exterior

Prestando atención al aspecto internacional de Estados Unidos, podemos destacar que se trata de una economía poco abierta, aspecto que se deriva de la proporción que sus flujos exteriores representan respecto al PIB. El

grado de participación de las exportaciones de Estados Unidos a nivel internacional es de un 14,399%, siendo el de las importaciones un 18,086%. La reciente evolución del sector exterior de Estados Unidos, se distingue por el atenuado crecimiento de las exportaciones y por la moderada tasa de crecimiento de las importaciones. Además se caracteriza por una destacada presencia de empresas exportadoras españolas y por ser uno de los principales receptores de exportaciones procedentes de España.

## 2.4 Demografía

Estados Unidos es el cuarto país más grande del mundo; tiene una extensión de 9,6 millones de Km<sup>2</sup> y posee una gran variedad de áreas geográficas y climas.

El país cuenta con abundantes recursos naturales, incluyendo importantes depósitos de carbón, cobre, fosfatos, uranio, oro, hierro, petróleo y gas.

En la actualidad, la población supera los 290 millones de habitantes y registra: 1 nacimiento cada 8 segundos, 1 deceso cada 13 segundos, 1 inmigrante internacional (neto) cada 24 segundos. Ello resulta en un incremento poblacional a razón de una persona cada 11 segundos.

## 2.5 Influencia de otros sectores

Estados Unidos es un país con un marco regulatorio de la actividad empresarial caracterizado por un reducido número de días necesarios para la apertura de un negocio, siendo el coste implicado en el procedimiento muy bajo. En el mercado laboral, la rigidez del empleo se considera muy reducida y el coste de despedir a un empleado muy bajo. Las principales características del marco regulatorio son:

**Apertura negocio:** El tiempo requerido para abrir una empresa es de 5 días.

El coste asociado es de 0,5% del ingreso per cápita.

**Mercado Laboral:** El Índice de la rigidez del mercado laboral es de 3 (0 - totalmente flexible 100 - muy rígido). El coste de despedir un empleado es de 0 semanas salariales.

**Registro de la propiedad:** El tiempo empleado en registrar una propiedad es de 12 días. El coste de registrar una propiedad es del 0,5% del valor de la propiedad.

**Cumplimiento de los contratos:** El tiempo requerido para hacer cumplir un contrato es de 250 días. El coste que supone es del 7,5% del valor de la deuda.

**Cierre de un negocio:** El tiempo necesario para liquidar un negocio es de aproximadamente 2 años. El coste de este cierre es del 7,0% del valor del estado del negocio en bancarrota.

### 3. ALEMANIA



#### 3.1 Política

Se trata de un gobierno democrático perteneciente a la unión europea.

Tras el actual cambio de gobierno, Alemania queda gobernada por Angela Merkel, perteneciente al partido de la Unión Democrática Cristiana.

#### 3.2 Legislativa

No existe una reglamentación específica para este sector, pero hay unas disposiciones legales sobre el etiquetado y envasado de los productos alimenticios, que son lógicamente de aplicación para este tipo de productos.

##### Normas que regulan la inversión:

Alemania, como miembro fundador de la Unión Europea (UE) tiene una actitud totalmente abierta a la inversión extranjera, ofreciendo a las potenciales inversoras grandes oportunidades. Un aspecto positivo y es que no hay leyes especiales que regulen la inversión extranjera, ya que los inversores extranjeros reciben el mismo trato que los inversores alemanes. No existe ningún requisito de nacionalidad especial para directores o accionistas, y se requiere que registren la intención de su inversión ante alguna entidad gubernamental. En ese sentido, tanto las compañías locales como extranjeras atraviesan por los mismos problemas: tasas impositivas sobre los ingresos marginales altas, legislaciones laborales y regulaciones rígidas.

Las modalidades de inversión más empleadas en Alemania son:

- Constitución de una nueva empresa, propiedad exclusiva del inversor con socios nacionales o extranjeros.
- Adquisición de una compañía existente.
- Formación de un *joint venture*
- Dotación de una empresa, filial o planta de producción con capital, ya sea través de subsidios o préstamos.

Asimismo, forma parte del Comité de la OECD sobre Inversión y Empresas Multinacionales (CIME).

### 3.3 Economía

Alemania es la tercera economía mundial después de USA y Japón. La estructura económica predominante es la típica de los países altamente industrializados, con una creciente participación en el PIB de los servicios, seguido por la actividad industrial y finalmente con un porcentaje cada vez más reducido, la agricultura.

**Producto Interno Bruto (PIB):** 2.362.000 millones €

**PIB - Tasa de Crecimiento Real:** 0,9%

**PIB - Per Cápita:** 28.700 €

**PIB - Por Clase de Actividad Económica**

- Agricultura: 1,2%

- Industria: 30,4%

- Servicios: 68,4%

**Población Económicamente Activa:** 40,8 millones de habitantes

**Tasa de Desempleo:** 10,5%

**Moneda:** Euro (€)

**Inflación Anual:** 1,1%

El IVA es del 16 % (inferior a los estándares europeos). En el 2002 se eliminó el impuesto sobre las ganancias de capital de las empresas con participación en otras sociedades. Los salarios se acuerdan a través de las negociaciones paritarias.

En la actualidad, la economía alemana debe superar diversas dificultades: disminuir la brecha que sigue subsistiendo entre los antiguos y nuevos Estados Federados en el ámbito económico y social, reducir la tasa de desempleo y adecuar la actividad económica a las condiciones de la globalización.

Como consecuencia del descenso de la actividad económica a nivel mundial, Alemania procuró en los últimos años revertir la situación de estancamiento económico con diversas medidas pero sin que ellos suscitaran los esperados impulsos de recuperación.

Las medidas implementadas tienden hacia una política exterior más amplia que permita captar nuevos mercados de exportación, hacia un aumento del consumo interno, la inversión en equipos, el recorte presupuestario y la recuperación de la demanda global.

Asimismo, la reestructuración de las Corporaciones y el desarrollo de los mercados de capitales están transformando la economía interna para adecuarse a la integración europea.

### 3.4 Demografía

Los datos demográficos más significativos de Alemania son:

**Población total:** 82.700.000

**Densidad:** 229 habitantes/ Km<sup>2</sup>

**Tasa de Crecimiento Anual:** 0,27%

**Tasa de Natalidad:** 9,13 nacimientos / cada 1.000 habitantes

**Tasa de Mortalidad:** 10,42 defunciones / cada 1.000 habitantes

**Tasa de Mortalidad Infantil:** 4,71 defunciones / cada 1.000 nacimientos vivos

**Tasa de Alfabetización Adultos:** La tasa de alfabetización en Alemania del 99%

**Principales Ciudades:** Berlín (Capital), Hamburgo, Munich, Colonia, Frankfurt y Leipzig.

**Religión:** Protestantes (38%), Católica Romana (34%), Musulmanes (1.7%) y otros (26.3%)

**Idioma Oficial:** alemán 100 % (amplio conocimiento del inglés)

**Nombre Oficial:** República Federal de Alemania

**Jefe de Estado:** Angela Merkel.

**Partidos Políticos:** Unión Democrática Cristiana, Unión Social Cristiana, Partido democrático Libre, Partido Democrático Social, Alianza'90/Verdes, Partido de socialismo Democrático.

Población por sexo y ciudadanía				
Especificación	Unidad	2002	2003	2004
<b>Total</b>	1 000	82 536.7	82 531.7	82 500.8
Hombres	1 000	40 344.9	40 356.0	40 353.6
Mujeres	1 000	42 191.8	42 175.6	42 147.2
<b>Alemanes</b>	1 000	75 188.7	75 189.9	75 212.9
Hombres	1 000	36 473.8	36 515.9	36 567.1
Mujeres	1 000	38 714.9	38 673.8	38 645.7
<b>Extranjeros</b>	1 000	7 348.0	7 341.8	7 288.0
Hombres	1 000	3 871.1	3 840.1	3 786.5
Mujeres	1 000	3 476.9	3 501.8	3 501.5
Fuente: Population based only on data from current population statistics Actualizada en Enero 2006				

Distribución Regional	Área	Población			Habitantes
		total	hombre	mujer	Pop km <sup>2</sup>
	km <sup>2</sup>	1,000			número
<b>Württemberg</b>	35.751,64	10,717	5,260	5,457	300
<b>Bayern</b>	70.549,44	12,444	6,089	6,355	176
<b>Berlin</b>	891,82	3,388	1,653	1,735	3,799
<b>Brandenburg</b>	29.478,14	2,568	1,270	1,297	87
<b>Bremen</b>	404,23	663	321	342	1.641
<b>Hamburg</b>	755,24	1,735	844	891	2,297
<b>Hessen</b>	21.114,79	6,089	2,987	3,111	289
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	23.178,53	1,720	852	868	74
<b>Niedersachsen</b>	47.619,63	8,001	3,919	4,082	168
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	34.084,08	18,075	8,803	9,272	530
<b>Rheinland-Pfalz</b>	19.853,48	4,061	1,992	2,069	205
<b>Saarland</b>	2.568,69	1,056	513	543	411
<b>Sachsen</b>	18.414,70	4,296	2,092	2,204	233
<b>Sachsen-Anhalt</b>	20.445,73	2,494	1,217	1,278	122
<b>Schleswig-Holstein</b>	15.763,42	2,829	1.383	1,446	179
<b>Thüringen</b>	16.172,08	2.355	1,158	1,197	146
<b>Germany</b>	357.045,64	82,501	40,354	42,147	231

### 3.5 Influencia de otros sectores

No hay ningún problema con el sector del equipamiento, ya que no será necesario realizar compra de materias primas para la transformación.

En cuanto al sector de las compras, se puede decir que existen distintos suministradores de los productos gourmet con los que vamos a comercializar.

En la actualidad, estos proveedores de distintas provincias de España suministran productos gourmet para venderlos en España sin ningún problema. Por lo tanto para nosotros, no supone ninguna diferencia que estos productos se distribuyan en otros países.

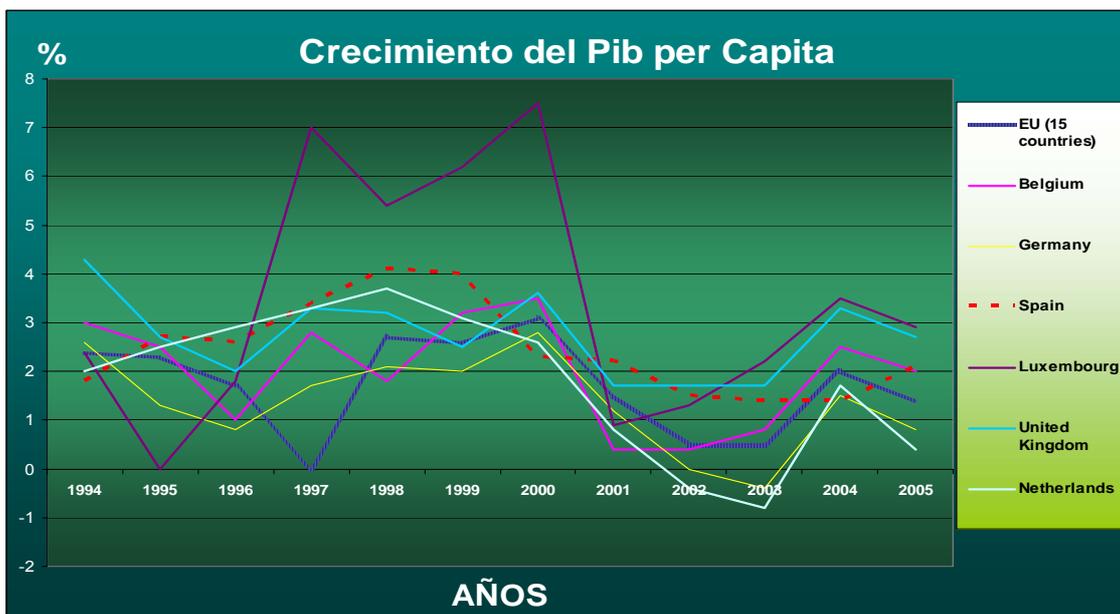
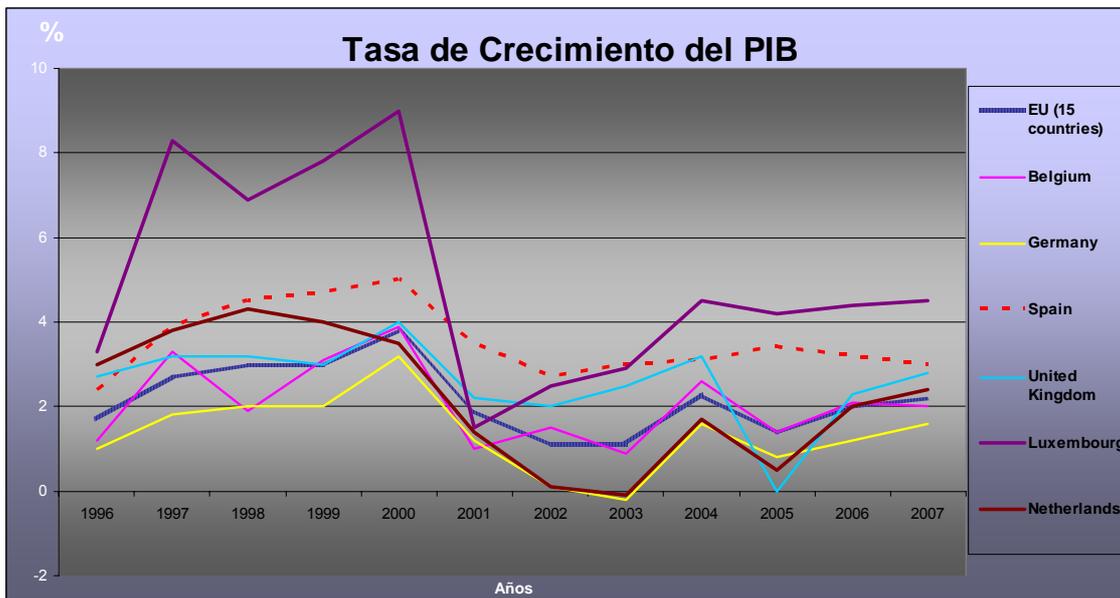
### 3.6 Tecnología

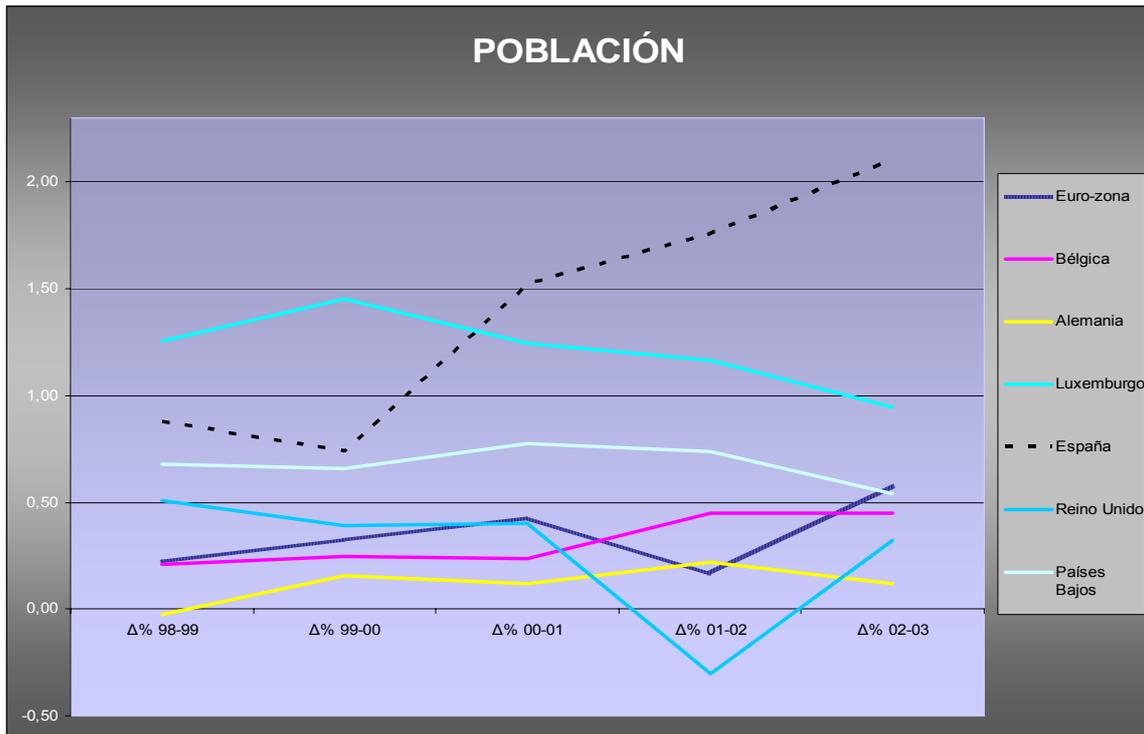
Para poder realizar este proyecto no es necesario tener ningún tipo de tecnología específica. En caso de necesitarla será algo fácil de conseguir y no supondrá ningún problema económico.

## 4. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Tras haber realizado el estudio político, legal, económico y demográfico de los diferentes países donde queremos situarnos, hemos llegado a la conclusión que no existe ningún factor desfavorable para nuestro proyecto, con lo cual, de momento el proyecto parece viable.

## ANEXOS







## 2. ANÁLISIS SECTORIAL

# ANÁLISIS SECTORIAL SELECT FOOD

<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ALEMANIA .....</b>	<b>3</b>
1. Definición del concepto "Gourmet" en Alemania .....	3
<b>2. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Productos a exportar .....	4
2.2. Tamaño de la oferta.....	6
2.3. Canales de distribución de alimentación en Alemania.....	6
2.4. Esquema de la distribución .....	7
2.5. Principales distribuidores de productos gourmet.....	10
<b>3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....</b>	<b>19</b>
3.1. Análisis del comportamiento del consumidor.....	19
3.1.1. Nivel de consumo .....	19
3.1.2. Hábitos de compra .....	21
3.1.3. Hábitos de consumo. ....	22
<b>3.2. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL.....</b>	<b>24</b>
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ESTADOS UNIDOS.....</b>	<b>26</b>
1. Concepto de producto "Gourmet" en EEUU .....	26
<b>2. ANÁLISIS DE LA OFERTA .....</b>	<b>27</b>
2.1. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA LOCAL .....	27
2.2 PRINCIPALES MARCAS .....	28
2.3 EMPRESAS QUE EXPORTAN PRODUCTOS GOURMET .....	29
2.4 EVOLUCIÓN IMPORTACIONES-EXPORTACIONES .....	29
<b>3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....</b>	<b>31</b>
3.1. PROVEEDORES DEL SECTOR GOURMET .....	34
3.1.1. FABRICANTES .....	35
3.1.2. IMPORTADORES.....	37
3.1.3. DISTRIBUIDORES.....	39
3.1.4. BROKERS.....	42
<b>3.2. ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3. HÁBITOS DE COMPRA DEL CONSUMIDOR AMERICANO .....</b>	<b>49</b>

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ALEMANIA**

### **1. Definición del concepto “Gourmet” en Alemania**

Los productos gourmet son la gama de más alta calidad (productos Premium) dentro de cada grupo de productos de alimentación. No obstante, el concepto de productos gourmet varía de un país a otro. En Alemania se conoce a estos productos como *Feinkost* y/o *Delikatessen*, así como *Gourmetprodukte*.

Desde el punto de vista de la industria agroalimentaria alemana el grueso de la oferta de productos definidos como alimentación *Feinkost* lo constituyen productos que en España no se calificarían como tales, esto es: salsas, ketchup, mahonesa, alioli, ensaladas preparadas, encurtidos, etc.

El concepto *Delikatessen/Feinkost*, desde la perspectiva del consumidor final, se acerca más a la apreciación que se tiene en España de la alimentación gourmet (productos de alimentación exclusivos y de alto valor añadido, de consumo en ocasiones especiales). Los productos tradicionales y de calidad de España, como embutidos, quesos, conservas, productos del mar, etc., tienen asimismo cabida en Alemania bajo el concepto *Delikatessen/Feinkost* y gozan de una creciente aceptación por parte del cliente alemán con alto poder adquisitivo y gustos internacionales. Finalmente, nuevos conceptos como “ethno food”, “finger food” y productos convenience pueden tener asimismo cabida dentro del sector gourmet, atendiendo a su valor añadido y componentes diferenciadores.

Según un estudio llevado a cabo por la empresa de investigación de mercados “Produkt + Markt” encargado por la CMA (oficina de marketing para la promoción de productos agrícolas alemanes), el valor añadido que aportan las distintas especialidades gastronómicas es definido por el consumidor alemán a través de los siguientes conceptos: de acuerdo con la opinión de los más de 401 encuestados en todo el territorio alemán, las especialidades alimenticias se caracterizan por un elevado precio, una extraordinaria calidad y un sabor especial. Junto a estos criterios, desempeñan también un papel importante en la valoración de los consumidores las características “oferta limitada”, y “carácter regional de la producción y elaboración”.

Por lo tanto, se entiende por producto gourmet aquel producto caracterizado por un alto valor añadido (calidad, originalidad y sabor) y un precio más elevado.

## **2. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

### **2.1. Productos a exportar**

A continuación se muestra la lista de alimentos que se han seleccionado, de entre todos los productos típicos de la geografía española, para su exportación a Alemania. Esta selección se ha realizado teniendo en cuenta los gustos y expectativas alemanas.

<b>Nombre</b>	<b>Denominación de origen</b>	<b>Caducidad</b>	<b>Precio</b>	<b>IVA</b>	<b>P.V.P</b>	<b>Peso</b>
Paleta Ibérica Bellota	D.O. Extremadura	Más de 1 año		6,666%	18,00	5 Kg. Aprox.
Paleta Ibérica Bellota	D.O. Guijuelo	Más de 1 año	22,40	6,666%	24,00	5 Kg. Aprox.
Jamón Ibérico Recebo	D.O. Extremadura	Más de 1 año	20,07	6,666%	21,50	7 Kg. Aprox.
Jamón Ibérico de Bellota	D.O. Extremadura	Más de 1 año	29,87	6,666%	32,00	6,5 Kg. Aprox.
Jamón Ibérico de Bellota	D.O. Guijuelo	Más de 1 año	44,80	6,666%	48,00	7,5 Kg. Aprox.
Jamón Ibérico de Bellota	D.O. Jabugo	Más de 1 año	42,00	6,666%	45,00	8,5 Kg. Aprox.
Lomo Ibérico de Bellota	D.O. Guijuelo	Más de 1 año	42,00	6,666%	45,00	1,5 Kg. Aprox.
Lomo Ibérico de Bellota	D.O. Jabugo	Más de 1 año	48,53	6,666%	52,00	1 Kg. Aprox.
Chorizo Ibérico	D.O. Guijuelo	Más de 1 año	18,67	6,666%	20,00	0,5 Kg. Aprox.
Salchichón Ibérico	D.O. Guijuelo	Más de 1 año	18,67	6,666%	20,00	0,5 Kg. Aprox.
Chorizo Aumado para guisar (4 uni.)	Asturias			6,666%	2,50	
Txistorra de Arbizu	Navarra			6,666%	2,00	300 gr.
Morcilla de Arroz	Burgos			6,666%	5,50	
Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa	País Vasco	3 meses		6,666%	60	525 gr.
Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa (18 Uni.)	País Vasco	3 meses		6,666%	20	110 gr.
Ventresca de Bonito del Cantábrico	País Vasco			6,666%	25	525 gr.
Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	País Vasco			6,666%	8	400 gr.
Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	País Vasco			6,666%	5	200 gr.

Lomos de Bacalao de Desalado Extra	País Vasco	15 días		6,666%	60	2300 gr.
Bacalao al Pil Pil	País Vasco	15 días		6,666%	25	2100 gr.
Bacalao Ahumado Pr. Domínguez.	País Vasco	15 días		6,666%	7	190 gr.
Mermeladas Caseras (Ciruela con nueces)	Extremadura	Más de 1 año	4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Melón con pasas)	Extremadura	Más de 1 año	4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Manzana)	Extremadura	Más de 1 año	4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Tomate)	Extremadura	Más de 1 año	4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Zanahoria)	Extremadura	Más de 1 año	4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Peras con miel)	Extremadura	Más de 1 año	4,20	6,667%	4,50 €	
Empanada Artesana de Bonito	Asturias		10,27	6,667%	11,00 €	
Empanada Artesana de Carne	Asturias		10,73	6,667%	11,50 €	
Miel de Montaña Virgen	Asturias	Más de 1 año		6,667%	3,00 €	500 gr.
Croquetas Caseras de Jamón Ibérico de Bellota / Bacalao	País Vasco				5,00 €	400 gr.
Espárrago Extragrueso (6-8 Unidades)	D.O. Navarra	Más de 1 año		6,666%	11,00	1000 gr.
Sidra Natural Trabanco (2 botellas + vaso)	Asturias	Más de 1 año		6,666%	4,50	750 ml.
Sidra Natural Trabanco (6 botellas)	Asturias	Más de 1 año		6,666%	9,00	750 ml.
Patxarán Casero	Navarra	Más de 1 año		6,666%	8,00	700 ml.
Fabes con Compangu (3 personas)	Asturias	Más de 1 año		6,666%	10,00	
Fabes con Compangu (8 personas)	Asturias	Más de 1 año		6,666%	17,00	
Torta del Casar	Extremadura			6,666%	17,00	1,175 gr.
Torta de la Serena	Extremadura			6,666%	16,00	1,175 gr.
Queso de Cabra Artesano	Extremadura	Más de 1 año		6,666%	5,00	600 gr.
Queso Afuegal Pitu Vaca con Dulce de Manzana	Asturias	Más de 1 año		6,666%	4,75	400 gr.
Queso de Cabrales	D.O. Asturias	Más de 1 año		6,666%	15,50	1000 gr.
Queso Azul de la Peral	Asturias	Más de 1 año		6,666%	6,00	500 gr.
Queso Gamonedo de Vaca / Cabra / Oveja	Asturias	Más de 1 año		6,666%	7	500 gr.
Queso Ahumado de Vaca y Oveja Púa	Asturias	Más de 1 año		6,666%	5,75	500 gr.
Queso Ovin de Cabra y Vaca	Asturias	Más de 1 año		6,666%	5,5	400 gr.
Queso Artesano Idiazabal	D.O. País Vasco	Más de 1 año		6,666%	17,25	1150 gr.
Queso del Valle del Roncal	D.O. País Vasco	Más de 1 año		6,666%		

Bombones de Higo (9 unidades)	Extremadura			6,666%	4,50	
Cigarrillos de Tolosa	País Vasco			6,666%	4,00	
Tejas Artesanas de Tolosa (20 Uni.)	País Vasco			6,666%	4	
Tocinillos de Cielo de Grado Artesano	País Vasco			6,666%	4,00	
Tarta de San Marcos	España	Más de 1 año		6,666%	8,00	1400 gr.
Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Arbequino	Andalucía	Más de 1 año		6,666%	5,99	500 ml.
Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Picual	Andalucía	Más de 1 año		6,666%	5,75	500 ml.

## **2.2. Tamaño de la oferta**

Los productos gourmet no constituyen una partida arancelaria diferenciada, por lo tanto no es posible obtener información sobre datos de comercio exterior de los mismos.

## **2.3. Canales de distribución de alimentación en**

### **Alemania**

La distribución comercial de alimentación en Alemania está muy orientada al factor precio y consta principalmente de un número pequeño de grandes grupos comerciales. Cada una de estas cadenas de distribución tiene sus propias subcadenas en una estructura de tipo piramidal y suelen disponer de establecimientos en prácticamente todos los canales de venta de alimentación. En este mercado, la competencia entre los proveedores, nacionales y extranjeros, es muy alta y los márgenes de beneficios obtenidos son reducidos, sobre todo para los productos de gran rotación.

A continuación se muestran las siguientes tablas:

<b>Comercio minorista en Alemania. Número de establecimientos. (2002)</b>								
Tipo de establecimiento	2002	% 02	02/01	2001	% 01	01/00	2000	% 00
Autoservicio (>5.000 m2)	701	1,10	1,15%	693	1,05	2,36%	677	1,00
Gran Hipermercado (1.500-4.999 m2)	2.133	3,34	2,30%	2.085	3,16	3,12%	2.022	2,99
Pequeño Hipermercado (800-1.499 m2)	4.510	7,07	1,85%	4.428	6,72	0,84%	4.391	6,49
Discount	13.785	21,62	2,67%	13.426	20,37	1,50%	13.227	19,54
Supermercado (400-799 m2)	4.366	6,85	-0,77%	4.400	6,68	-1,12%	4.450	6,57
Resto de Tiendas	38.274	60,02	-6,37%	40.877	62,02	-4,78%	42.927	63,41
<b>TOTAL</b>	<b>63.769</b>	<b>100,00</b>	<b>-3,25%</b>	<b>65.909</b>	<b>100,00</b>	<b>-2,64%</b>	<b>67.694</b>	<b>100,00</b>

<b>Comercio minorista en Alemania. Facturación. (2003)</b>								
Tipo de establecimiento	2002	% 02	02/01	2001	% 01	01/00	2000	% 00
Autoservicio (>5.000 m2)	16.060	13,40	-0,56	16.150	13,78	1,89	15.850	13,86
Gran Hipermercado (1.500-4.999)	16.650	13,90	1,90	16.340	13,95	2,11	16.003	13,99
Peq Hipermercado (800-1.499)	16.380	13,67	1,99	16.060	13,71	0,36	16.003	13,99
Discount	44.750	37,35	11,10	40.280	34,38	7,92	37.324	32,63
Supermercado (400-799)	11.940	9,97	-2,85	12.290	10,49	0,15	12.271	10,73
Resto de Tiendas	14.030	11,71	-12,53	16.040	13,69	-5,22	16.924	14,80
<b>TOTAL</b>	<b>119.810</b>	<b>100,00</b>	<b>2,26</b>	<b>117.160</b>	<b>100,00</b>	<b>2,43</b>	<b>114.375</b>	<b>100,00</b>

Actualmente el consumidor final parece estar interesado tanto en precios reducidos para cubrir su demanda en alimentación básica a través de la oferta disponible en el canal Discount, como en un surtido variado, acudiendo a hipermercados y a los departamentos de alimentación gourmet de los grandes almacenes, además de las tiendas Delicatessen.

## **2.4. Esquema de la distribución**

Atendiendo a su facturación en alimentación, los principales grupos de distribución alemana de alimentación son los siguientes (por orden de importancia): Edeka, Aldi, Rewe, Metro, Lidl&Schwarz, Tengermann y Spar.

Los principales grupos en Alemania de comercio minorista organizado son:

	Establecimientos		Facturación Food		
	Nº	%	mill €	% cuota	% Food/Total
<b>Edeka/AVA-Gruppe</b>	5.468	8,57%	20.929	15,37%	83,00%
<b>Aldi-Gruppe</b>	5.076	7,96%	20.250	14,87%	81,00%
<b>Rewe-Gruppe</b>	4.494	7,05%	19.645	14,43%	69,00%
<b>Metro-Gruppe</b>	3.779	5,93%	14.430	10,60%	45,00%
<b>Schwarz-Gruppe</b>	2.688	4,22%	13.797	10,13%	80,00%
<b>Tengelmann-Gruppe</b>	1.772	2,78%	7.762	5,70%	62,00%
<b>SPAR AG</b>	1.467	2,30%	6.956	5,11%	92,00%
<b>Total TOP 7</b>	24.744	38,80%	103.769	76,22%	
<b>TOTAL</b>	63.769	100,00%	136.147	100,00%	

El sector de la distribución organizada para alimentación en Alemania está **muy concentrado**. Según datos del año 2002, el grupo formado por las 7 primeras empresas de comercio minorista ("Top 7") factura el 76,22% del total facturado en distribución. Las previsiones apuntan a que el número de empresas continuará reduciéndose, en la mayoría de los casos vía absorciones, con un incremento de la competencia por la negociación de volúmenes y un endurecimiento de las condiciones de compra. Ello conllevará a que la supervivencia de las empresas no comprendidas entre las 10 principales no será posible si no están participadas o asociadas de alguna manera por aquellas.

A continuación se analizan detalladamente los grupos de la distribución agroalimentaria en Alemania que constituyen el grupo denominado "Top 7":

- **EDEKA** es una agrupación de minoristas independientes de alimentación en régimen de cooperativa y conforma uno de los mayores grupos de distribución europeos. El grupo controla también el 50% de la cadena AVA. Para contrarrestar los efectos negativos de su estructura cooperativista, los detallistas regionales están agrupados en torno a tres grupos desde 1997: Nord (norte), Süd (sur) y West (oeste), cuyo propósito es la coordinación del aprovisionamiento de mercaderías, de las ventas, de los aspectos logísticos y de las tecnologías de información. El porcentaje de las marcas propias dentro de la facturación de EDEKA es (según datos del 2001) de solamente un 8%.
- **Aldi** es sinónimo de éxito en el área del hard discount (descuento duro). Su éxito radica por un lado en una política de precios agresiva, buena calidad y relación duradera de confianza con el cliente; por otro, a su política de compras y a una optimización de su cadena logística. Existen acuerdos regionales

claramente definidos entre las dos empresas que forman Aldi (Süd y Nord) y no solamente en Alemania sino también en otros países. Aldi ha exportado sus principios a varios países. En el 2002 ha tenido una facturación de 23.300 millones de euros, de los que 20.250 corresponden a facturación en alimentación y tiene 3.800 puntos de venta.

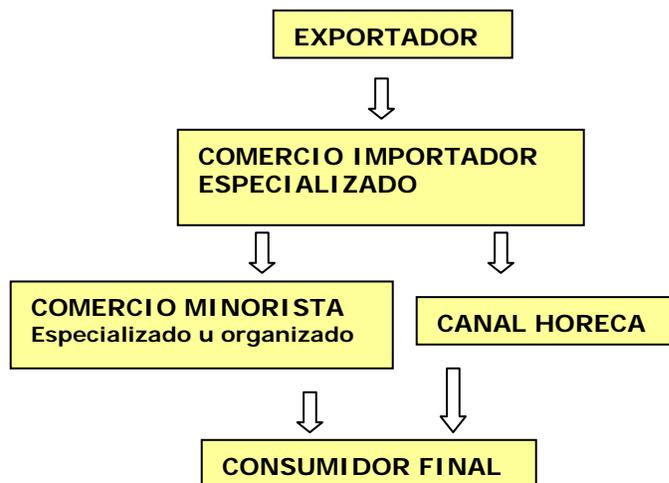
- **REWE** es uno de los mayores grupos detallistas en alimentación de Europa: actúa tanto como proveedor a puntos de venta detallistas independientes, como dirige sus propios supermercados (HL), hipermercados (Toom), tiendas "do it yourself" (Zack) y Discounters (Penny). El grupo se está diversificando en nuevas áreas de crecimiento. El grupo REWE dirige más de 190 marcas propias (como marcas globales y concepto de marca) lo que representa un 20,8% de la facturación total.
- **METRO** es el mayor grupo de comercio detallista de Alemania, desde sus inicios en el área Cash & Carry. Tras la reestructuración de la empresa en 1999, concentra sus esfuerzos en cuatro áreas de negocio bien definidas: Cash & Carry (Metro, Metro Eco, C+C Shaper), hipermercados (Real, Extra, Comet), establecimientos especializados de non-food (Media-Markt, Saturn, Praktiker, Wirichs) y grandes almacenes (Galeria Kaufhof, Horten).
- **Lidl** pertenece al grupo Schwarz, que también posee la cadena Kaufland. Aunque siempre se ha señalado a Lidl como una copia de Aldi, lo cierto es que Lidl ha desarrollado su propio perfil, destacando la presencia de más de 1000 artículos, la mayoría de ellos de marca blanca y a precios muy competitivos, pero también introduce en su surtido productos de marca de fabricante. Una de las principales características de Lidl es su flexibilidad, y desde el principio ha tratado de abarcar todo el mercado posible de forma que está presente incluso en localizaciones con 2.000 y 3.000 habitantes. El Discount Lidl está presente en Francia, donde se ha convertido en líder del mercado Discount, así como en España y está empezando a introducirse en Europa de Este. La facturación de Lidl ha sido de 7.000 millones de euros en el año 2002, de los que 5.880 corresponde a facturación en alimentación. Lidl cuenta con 2.300 puntos de venta en Alemania.
- El grupo **Tengelmann** creció considerablemente en los años 70 y 80, pero esta expansión condujo a importantes dificultades financieras. Tras una reestructuración de la compañía volvió a ser competitiva a partir de 1998. El

área más importante del grupo es el Discount Plus, que ha desarrollado un concepto muy claro en sus puntos de venta: cercanía y precios agresivos.

- **SPAR** fue establecida en los años 30 en Holanda como la primera asociación voluntaria de comerciantes independientes y representa actualmente la mayor cadena voluntaria de detallistas de Europa. Los mayoristas no abastecen solamente a sus propios puntos de venta, sino también a comerciantes detallistas independientes que compran por cuenta propia artículos bajo la marca Spar. La compañía alemana fue fundada en 1985. En 1997 se unió al grupo francés Intermarché y salió a Bolsa en 1998. SPAR controla el Discount Netto, que representa el 41% de la facturación del grupo.

## 2.5. Principales distribuidores de productos gourmet

Debido a la heterogeneidad de productos que componen este sector, la distribución de productos gourmet no sigue un canal concreto de ventas, si bien el canal habitual para introducirse en el mercado alemán de productos gourmet o *feinkost* es el de los importadores especializados. A continuación se muestra un esquema en el que se explica la formación del mercado *feinkost*:



Los **canales de distribución para productos gourmet** en Alemania, atendiendo al **cliente final** se pueden definir como sigue:

**Consumidor final:**

- Comercio minorista especializado (tiendas “Feinkost” )
- Comercio minorista organizado:
  - *Departamentos de alimentación de grandes almacenes (Kaufhof, Karstadt)*
  - *Hipermercados y supermercados: Surtido de alimentación gourmet, especialmente a través de mostradores*
- Venta por catálogo/Internet

**Canal Horeca:**

- Comercio mayorista organizado (Cash & Carry´s)
- Empresas de catering
- Mayoristas/distribuidores especializados

A continuación, se va a mostrar con más detalle del esquema de los canales de distribución descrito anteriormente, para productos gourmet con algunos ejemplos de las empresas o puntos de ventas más relevantes en estos canales.

**A. CONSUMIDOR FINAL****A.1. Comercio minorista especializado (tiendas “Feinkost”)**

Dentro del concepto de comercio minorista especializado, se encuentran las tiendas Feinkost y puntos de venta como charcuterías, pescaderías y fruterías con oferta en alimentación gourmet. Como medio de supervivencia, este canal intenta diferenciarse de otros canales de distribución con una oferta que incluye especialidades internacionales y productos de alta calidad. Es decir, las tiendas especializadas y más concretamente las tiendas Feinkost (tiendas gourmet) se distinguen por contar con productos de una gama del segmento alto: principalmente del segmento alemán de productos *Delikatessen*, y una amplia oferta de productos de importación. Además, ofrecen un mayor servicio al consumidor.

A continuación se nombra una selección de **tiendas gourmet**, algunas de ellas, como Feinkost Käfer y Dallmayr, de gran proyección en este mercado:

- **Feinkost Käfer** ([www.feinkost-kaefer.de](http://www.feinkost-kaefer.de); Heimstettenerstr. 1, D-85599 Parsdorf, Tel.: 089/4168430; Fax: 089/4168671)
- **Grashoff, Delikatessen & Bistro** (<http://www.grashoff.de/> Contrescarpe 80 28195, Bremen TEL: 0421 /147 49, FAX: 30 20 40 )
- **Dallmayr** ([www.dallmayr.de](http://www.dallmayr.de); Dienerstr. 14-15, 80331 Munich; Tel: (0)89/21350)

(Para más información, ver -anexo 2-Análisis Sectorial-)

### ***Breve perfil de la Asociación Corpus Culinario***

Corpus Culinario es una asociación de profesionales del comercio independiente de productos de alimentación gourmet. La asociación sirve de plataforma de encuentro entre el comercio gourmet minorista y proveedores de productos gourmet. En la actualidad cuenta con 79 establecimientos gourmet y 82 proveedores alemanes y extranjeros.

El objetivo de la asociación es aumentar la calidad y la variedad de la oferta de los establecimientos gourmet.

Los establecimientos asociados se encuentran repartidos por toda la geografía alemana; entre los mismos se encuentran tiendas de renombre como Grasshoff Delikatessen & Bistro, Feinkost Böhm, G.J. Kruizenga o Feinkost Münstermann.

Entre los proveedores se encuentran empresas internacionales de gran prestigio como Jacquart Champagne o mayoristas/importadores de marcas del segmento alto ([www.corpus-culinario.de](http://www.corpus-culinario.de)).

### ***Tiendas especializadas en alimentación española.***

Dentro del comercio minorista especializado en productos gourmet y especialidades merecen especial atención el creciente número de tiendas especializadas en alimentación española que existen en Alemania, algunas de las cuales cuentan asimismo con venta por Internet. Aunque estas tiendas suelen tener un tamaño reducido son de gran importancia para los exportadores de especialidades españolas, ya que a ellas se dirigen normalmente los consumidores interesados en la compra de estos productos.

Además de tiendas especializadas, existen también en Alemania algunos importadores especializados en alimentación española.

### **A.2. Comercio minorista organizado**

En lo que respecta al comercio minorista organizado, destacan sobre todo los departamentos de alimentación de los grandes almacenes por la amplia variedad de productos gourmet que ofertan. Con una presencia menor en el segmento gourmet tienen asimismo cierta importancia los hipermercados y supermercados.

La facturación por grupos de productos de alimentación en el comercio minorista organizado, excluyendo al discounter Aldi, durante el año 2003 ascendió a 56.438 millones de euros (Fuente: Nielsen Universen 2004). De acuerdo con estos datos, la facturación correspondiente a productos Feinkost ascendió a 2.366 millones de euros, con un crecimiento del 1,9 % con respecto al año anterior y una cuota del 4,19 % sobre la facturación total de alimentación en el canal de referencia. Esta clasificación recoge exclusivamente los productos Feinkost de acuerdo con la definición de la industria agroalimentaria alemana (salsas, ensaladas preparadas, embutidos, antipastis, etc.)

*(Para más información, ver -anexo 2- Análisis Sectorial-)*

### **A.2.1. Departamentos de alimentación de grandes almacenes (Kaufhof, Karstadt)**

Los principales grupos de la distribución propietarios de grandes almacenes, Kaufhof y Karstadt, mantienen actualmente un total de 105 establecimientos con departamentos de alimentación gourmet, fundamentalmente en las principales concentraciones urbanas del país. La facturación en alimentación de este canal ascendió en 2002 a 960 millones €, con una cuota del 0,8 % sobre el total facturado en alimentación por los diversos canales de distribución existentes.

*(Para más información, ver -anexo 2-Análisis Sectorial-)*

### **A.2.2. Hipermercados y supermercados**

En lo que respecta a la oferta gourmet en el canal tradicional del comercio minorista organizado destacan especialmente los hipermercados de algunos de los grandes grupos de la distribución.

La oferta gourmet en hipermercados se concentra particularmente a través de mostradores (quesos, embutidos, pescado fresco y congelado, hortofrutícolas, etc.) y lineales para especialidades extranjeras (incluyendo ethno food y finger food); muchos de estos productos son, a su vez, productos de conveniencia.

Destacan los siguientes grupos de la distribución por su oferta de productos gourmet a través de hipermercados:

**Tegut:** Son hipermercados de alimentación que constan de 114 puntos de venta.

**Globus** (Globus o Maxus): Son hipermercados de alimentación con 35 puntos de venta.

**Edeka** (Dixi (AVA), E-center, E-neukauf, EZB, Herkules, V-Markt, Delta, Cercek, Alueda Center, Aktiv-Discount): Son Almacenes de autoservicio e hipermercados de alimentación con 407 puntos de venta.

*(Para más información, ver -anexo 2-Análisis Sectorial-)*

### **A.3. Venta por Internet**

La venta de productos gourmet a través de portales de Internet, plataformas B2C, tiene cierta relevancia en este mercado y supone un canal alternativo para su comercialización. El comercio electrónico para productos gourmet está especialmente desarrollado en los EE.UU. y el norte de Europa. De acuerdo con un reciente estudio, las compras realizadas en Alemania a través de portales de Internet suponen un 5,6 % sobre las compras totales a través de este medio.

A continuación se muestran algunas direcciones en las que se comercializan productos gourmet a través de la red.

<b>Tabla 3 - Direcciones de internet de productos gourmet</b>	
<b>Dirección</b>	<b>Perfil</b>
www.jamon.de	Tienda virtual de productos gourmet que ofrece todo tipo de especialidades españolas. Idiomas: alemán
www.gourmetsmarket.com	Guía de páginas web de productos gastronómicos, pensada para profesionales y aficionados a la alta gastronomía. Idiomas: inglés
www.go2spain.de	Tienda virtual de productos gourmet españoles. Idiomas: alemán
www.gourmetworld.com	Página que trata todo tipo de temas relacionados con el mundo de los productos gourmet. Idiomas: inglés
www.eurosud.de	En esta página se ofrecen vinos y especialidades de España e Italia. Idiomas: alemán
www.tapas.de	Página especializada en recetas de la cocina española en la que también se venden especialidades españolas. Idiomas: alemán
www.roldan.einkaufsfuehrer.de	Aquí se encuentran vinos, quesos, embutidos, conservas, especias y café españoles. Idiomas: alemán e inglés.

www.dallmayr .de	Tienda virtual de productos gourmet de la casa Dallmayr que ofrece una amplia gama de productos. Idioma: alemán.
www.grashoff.de	Tienda online donde se pueden encontrar vinos, aceites vegetales, aceitunas y otros productos gourmet españoles, entre otros. Idioma: alemán.
www.optart.de/shop.asp	Roungis express. Página web especializada en la venta de productos gourmet online. Hay una amplia oferta de productos frescos. Además, se pueden encontrar vinos españoles. Idioma: alemán.
www.feinkost-kaefer.de	Se ofrece un amplio surtido de productos gourmet. Idioma: alemán.
www.deliinternational.com	Importador de alimentación española

### B. CANAL HORECA

La comercialización de los productos gourmet a través del canal HORECA, se realiza a través de los canales: importadores/mayoristas especializados en un país determinado, mayoristas especializados en el canal HORECA, cash and carry's independientes y cash and carry's de los grandes grupos de la distribución.

#### **B.1. Comercio mayorista organizado**

El incremento del consumo fuera de los hogares está favoreciendo a este canal de distribución, ya que aunque se ha reducido el consumo en el sector gastronómico en general, el segmento de las comidas de oportunidad se ha incrementado: esto ha provocado que los mayoristas especializados o suministradores de empresas de catering hayan podido incrementar sus ventas a costa de otros mayoristas.

Los mayoristas especializados en el canal Horeca facturan anualmente 4,3 millones €, con un incremento del +30% (datos del 2003), habiendo aumentado en los últimos años su surtido para hacer frente a una creciente demanda. Los principales grupos en este segmento son GV-Partner (CITTI, Jomo y Ringel), seguido de Intergast/Gafateam y el grupo Rewe (Rewe GV-Service). En lo que respecta a los Cash & Carry su facturación total ascendió durante el año 2002 a 13.660 millones de euros (-1,4%) y están liderados por los grupos Metro y Rewe.

## **B.2. Empresas de catering**

El sector alemán del catering y la gastronomía está experimentando un periodo de cambio estructural, en parte como resultado de los cambios en los gustos del consumidor, con una demanda creciente por las comidas étnicas (ethno-food), especialidades regionales, alimentos saludables, productos de conveniencia y donde el factor precio y prestigio tienen cada vez más importancia. Es un mercado en crecimiento; se espera que la facturación del sector se incremente en un ratio del 2,75 % por año hasta el año 2010, frente al 1,25 % de los minoristas de alimentación.

El sector de catering está cada vez más abierto a nuevas ideas y conceptos, más que otros agentes del mismo sector; aunque proporcionalmente sigue siendo mayor el porcentaje de comidas tradicionales alemanas, lo cual tiene su reflejo en los productos demandados. Algunos de los productos que se utilizan para la cocina alemana pueden estar también dentro de la definición de productos Feinkost, tanto de la industria, como del comercio.

En el mercado nacional de catering existen actualmente en Alemania aproximadamente 30 grupos, de los cuales apenas una docena prestan sus servicios para un segmento alto de cliente. Estas 10 empresas líderes del mercado se distinguen del resto por la calidad, tanto de su oferta gastronómica, como del servicio prestado al cliente contratante.

*(Para más información, ver -anexo 2-Análisis Sectorial- donde se encuentra la descripción a modo de ejemplo la empresa de catering "Karl Broich Catering Company")*

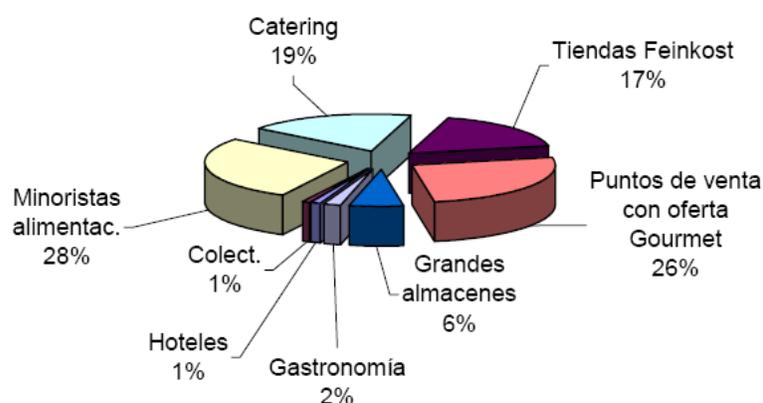
## **B.3. Mayoristas especializados**

Los mayoristas especializados y las empresas suministradoras de servicios de catering están organizados sobre una base regional porque Alemania es un mercado geográficamente extenso. Algunas presentan una cobertura nacional, pero no una capacidad de suministro a nivel nacional. Una de las estrategias claves de estos mayoristas especializados es la continua renovación de los menús que ofrece.

## ANÁLISIS DE LAS CUOTAS DE DISTRIBUCIÓN

Tal y como se muestra en el siguiente gráfico las cuotas de mercado más altas para productos gourmet en Alemania se encuentran repartidas entre el comercio minorista no organizado (tiendas feinkost) y oferta gourmet en tiendas especializadas (charcuterías, pescaderías, fruterías, etc.), con una cuota de mercado de aproximadamente el 43%, así como el comercio minorista organizado, principalmente hipermercados y grandes almacenes, con una cuota del 34%. El sector de distribución de catering canaliza aproximadamente un 19% de las ventas de productos gourmet.

### Cuotas distribución Feinkost



### **3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

#### **3.1. Análisis del comportamiento del consumidor**

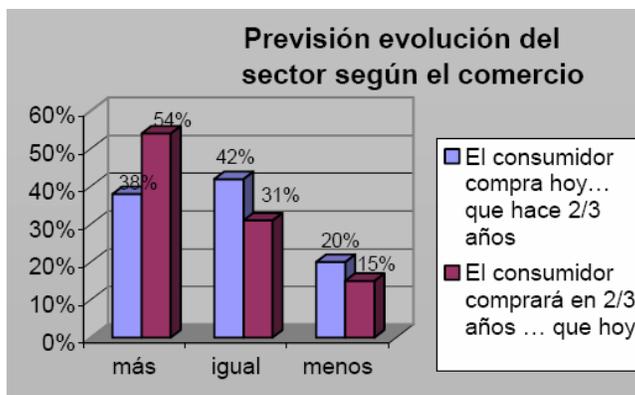
##### **3.1.1. Nivel de consumo**

Del mismo modo que es difícil acotar las fronteras para el sector Feinkost, es difícil calcular el consumo de dichos productos en Alemania. Si tenemos en cuenta la definición adoptada por el comercio el valor de dicho mercado rondaría los 10.225 millones €. Según la definición adoptada por la industria el mercado Feinkost tendría un valor bastante más reducido. En la siguiente tabla se puede ver cuáles son los productos más vendidos en Alemania dentro de este segmento:

<b>Productos Gourmet con mayores ventas. según encuesta al comercio</b>	
Queso / especialidades de queso	54%
Ensaladas	53%
Salchichas	47%
Jamón	33%
Productos del mar	30%
Carne y derivados	30%
Vino	29%
Patés	15%
Aves	12%
Pastas	12%
Platos preparados	10%
Champán / Cava	10%
Verduras	8%
Productos ahumados	8%
Espirituosos	7%
Frutas	7%
Bombones / Chocolates / Dulces	7%
Espicias	5%
Aceite / Vinagre	5%
Otros (mermeladas, sopas, pan, salsas, etc.)	16%

Fuente: *Marketing FeinkostService*, últimos datos disponibles

En los siguientes gráficos y en la tabla que se muestra a continuación, se refleja la previsión de la evolución del sector según la opinión de los comerciantes. Como se puede ver es bastante optimista, ya que, como se puede observar el 54% de los comerciantes creen que el consumidor comprará en un plazo de 2/3 años más productos gourmet que ahora y tan solo el 15% piensa lo contrario.



Fuente: *Marketing FeinkostService*, últimos datos disponibles

La demanda		
	Crece	Decrece
Minoristas alimentación	40%	13%
Hipermercados	64%	8%
Supermercados	55%	10%
Establecimientos dto.	28%	20%

Fuente: *CMA*, últimos datos disponibles



Fuente: *Marketing FeinkostService*, últimos datos disponibles

### 3.1.2. Hábitos de compra

#### **Establecimientos donde suelen comprar los productos Feinkost:**

En la siguiente tabla se reflejan los hábitos de los alemanes a la hora de adquirir Feinkost en lo que al lugar de compra se refiere:

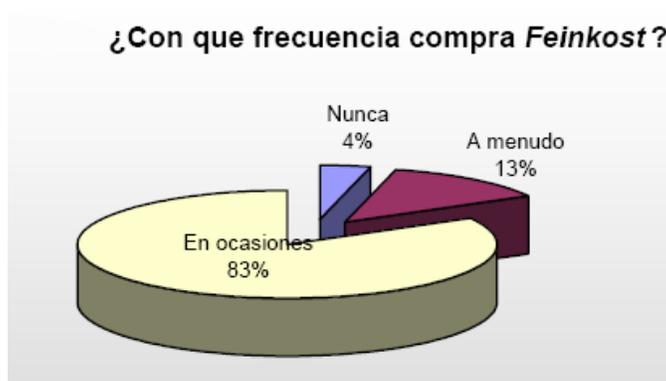
<b>¿Donde se compra Feinkost?</b>	
Establecimientos especializados	85%
Supermercados	75%
Establecimientos Feinkost	56%
Grandes almacenes	56%
Mercado semanal	53%
Establecimientos de descuento.	45%
Hipermercados	35%

Fuente: *Marketing FeinkostService.*

Un 85% se dirigen a los establecimientos especializados para adquirir este tipo de productos, un 75% a los supermercados y un 56% a los establecimientos Feinkost. Es de destacar el alto porcentaje de consumidores que adquieren este tipo de productos en el canal discount o descuento (45%).

#### **Frecuencia de compra de productos Feinkost:**

Si tomamos a Alemania en su conjunto, el 13% de los alemanes se proclama consumidor habitual de productos gourmet, el 83% afirma consumirlos en ocasiones y tan solo el 4% dice no consumirlos nunca.



Fuente: *Marketing FeinkostService, 2000*

### 3.1.3. Hábitos de consumo.

Cada vez un mayor porcentaje de población Alemana se identifica como consumidor de productos gourmet. Este tipo de consumidores se caracteriza por una buena posición social, con una gran actividad en el tiempo libre y gran interés por los viajes. La mayoría de los consumidores que se consideran "gourmets" siguen uno de estos dos prototipos:

- Los calificados con la palabra inglesa Dinks (double incomes, no kids), ingresos duplicados y sin niños
- O parejas con altos ingresos e hijos mayores.

De acuerdo con un estudio publicado por la consultora Focus-Analyse. (<http://fwww.medialine.de>) alrededor de 13.6 millones de alemanes se han definido en el año 2004 como "gourmets", 5.7 millones más que durante el año 2000.

Este grupo de consumidores es por lo tanto muy interesante, tanto para la gastronomía, como para el comercio minorista.

Otra de las revelaciones de este estudio es que uno de cada dos consumidores que se definen a si mismos como consumidores de productos gourmet, recibe invitados en casa a los cuales agasaja con especialidades.

Entre las especialidades internacionales por las que este grupo de consumidores muestran mayor simpatía destacan las especialidades mediterráneas: un 54% muestran simpatía por las especialidades italianas, un 44% por las francesas y un 25% por las españolas.

El estudio señala cuatro características del segmento de la población con mayor afinidad al sector gourmet:

- Reside en el oeste del país (antigua RFA).
- El interés por este tipo de productos comienza con una edad comprendida entre los 30 y los 39 años y se incrementa sucesivamente hasta los 50-59 años.

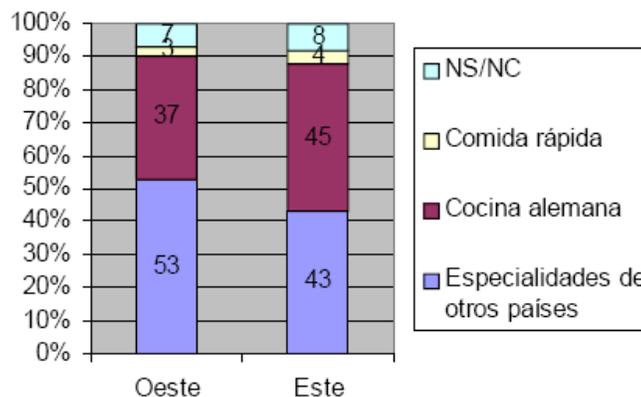
- En el nivel de ingresos familiares existe también una graduación: desde los 2.000 a los 3.000 euros netos al mes los consumidores empiezan a estar más preparados a permitirse estas exquisiteces. con el incremento en el nivel de ingresos el porcentaje de población que se reconoce consumidora de Delikatessen aumenta.
- La población femenina (índice: 102) siente en más mayor proporción afinidad por la gastronomía española que la masculina (índice: 97).

Para poder acotar aún más el perfil del consumidor, hay que destacar el hecho de que más de un tercio de la población alemana declara que el comer y el beber bien juega un papel muy importante en la vida. Y casi un 50% sale a comer fuera de casa a menudo.

Asimismo, cabe resaltar que el consumo de productos gourmet varía de unas zonas a otras de Alemania. No en todas las zonas de Alemania es posible encontrar demanda para una oferta amplia de productos gourmet. En ámbitos rurales o lugares con una tasa de desempleo muy elevada es lógicamente muy difícil crear un perfil propio y aún menos fidelizar el cliente. Si bien las políticas de redistribución de la riqueza llevadas a cabo por el gobierno alemán durante la última década parecen haber dado sus frutos en algunas regiones del este de Alemania - particularmente en el estado de Sajonia - en la actualidad la diferencia en los niveles de renta siguen siendo acusados.

### Consumo fuera de casa

De cada 100 alemanes que comen a menudo o a veces fuera de casa, visitan preferentemente restaurantes con:



Fuente: Allenbacher Archiv.

La actual tendencia alemana en el sector gastronómico es por tanto hacia el consumo de especialidades internacionales, aunque en los estados federados del este el porcentaje de consumidores que todavía prefieren al comida alemana es mayor que en los del oeste.

### **3.2. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL**

Tras analizar la percepción que el consumidor alemán tiene sobre el producto español, se ha llegado a la conclusión que, los productos de alimentación Española que llegan a Alemania sigue una evolución muy favorable, con un incremento acumulado del 38,03% para el periodo 1998-2003.

La exportación de los productos agroalimentarios españoles permanece relativamente constante, con un porcentaje muy alto del 68,7 % sobre el total, correspondiente al sector hortofrutícola. Hay que destacar la importancia de las exportaciones de cítricos, con un 30,2 % sobre el total, tras el cual se sitúa el sector cárnico con un 5,3 %, frutos secos con un 3,1 % y conservas vegetales de frutas y verduras con un 3,2%.

Los productos susceptibles de pertenecer al segmento gourmet, como jamones y embutidos, aceite de oliva y quesos, mantienen unas cuotas reducidas pero con un constante incremento. El jamón Serrano e Ibérico se sitúan en el 2003 en 32,8 millones de euros, con un incremento del 27% sobre el año anterior; el aceite de oliva alcanzó los 11,75 millones de euros (+25,9%) y las ventas de queso 13,9 millones de euros (+51,4%).

Si se toma como ejemplo el comportamiento de las ventas de *jamón Ibérico* en este mercado se observa una evolución favorable, ya que se ha duplicado en 4 años las ventas en unidades de peso (2000: 40 toneladas, 2003: 80 toneladas), si bien se trata de un producto difícil de vender, por su nivel de precio, y por los cuidados que requiere. El *jamón Serrano*, por el contrario, ha conseguido consolidar su posición entre la oferta de productos similares de otros países y goza de una creciente aceptación entre el consumidor final: de acuerdo con una encuesta llevada a cabo en junio del 2004 el 8% de los hogares alemanes indica conocer espontáneamente el jamón Serrano, este valor se eleva al 29% si la pregunta es asistida.

Con respecto al *aceite de oliva*, el comportamiento de nuestras ventas en el mercado alemán es asimismo positivo, considerando sobre todo que se están incrementando los envíos de aceite de oliva virgen extra en envases inferiores a 1 litro.

Como conclusión se puede decir que la percepción del consumidor alemán hacia los productos de alimentación Española es favorable. Aunque hay que tener en cuenta la fuerte competencia de los productos de alimentación italianos, presentes en este mercado desde hace más de 40 años, la amplia implantación de la gastronomía italiana en este país, así como la imagen que tiene Italia como país gourmet, por delante incluso de Francia. Todas estas variables, unidas al hecho de que Alemania es uno de los mercados de alimentación con mayor competencia del mundo, dificultan a priori la introducción de los productos gourmet españoles.

Creemos que debido a la creciente aceptación de los productos españoles y de España, estas variables terminarán no siendo tan importantes. Y para que la cuota de productos alimentarios españoles en el mercado alemán aumente, vamos a seguir las siguientes recomendaciones:

- Contrarrestar el déficit informativo existente entre los que deciden las compras y el personal empleado en el punto de venta.
- Poner mayor énfasis en las medidas de marketing dirigidas al consumidor final, con el fin de incrementar su grado de popularidad y mejorar su imagen.
- Aumentar la información sobre seguridad alimentaria: políticas de calidad.

*Para analizar la percepción que el consumidor alemán del producto español, se ha tenido en cuenta, entre otros, los resultados de una encuesta representativa realizada por la empresa de investigación de mercados Oppermann, por encargo de la Oficina Económica y Comercial de España en Dusseldorf.*

# ***ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ESTADOS UNIDOS***

## **1. Concepto de producto “Gourmet” en EEUU**

Según l´Académie Française es persona que busca delicadeza y refinamiento en los placeres de la mesa pero realmente no hay reglas, es una cuestión CULTURAL. Para un habitante de la selva de Sumatra un mono puede ser manjar gourmet, para los occidentales no se trata solo de productos sofisticados es mucho mas.

### **CARACTERÍSTICAS:**

- Calidad superior a sus homólogos en el mercado
- Distribución limitada
- Producción limitada
- Originalidad y Unicidad
- Carácter regional o étnico
- Envasado único
- Producto novedoso e impactante
- Precio superior

En EEUU no existe una clasificación arancelaria exclusiva para delimitar el producto gourmet esto ha hecho que el estudio se torne complicado

Para Jeffrey Shaw (Responsable del departamento de Foods From Spain de la oficina comercial de España en New York) se define como “un producto exótico no perteneciente a la dieta habitual, lo que en España es un producto habitual no tiene porque serlo en NY”

## **TÉRMINOS:**

- Gourmet product
- Specialty food
- Fancy food

Toda la cartera de productos que tiene SELECT FOOD a efectos de este estudio son productos GOURMET, pero podría ser recomendable cambiar su cartera de productos analizando los gustos del consumidor que más adelante se explicara

## **METODOLOGÍA:**

Estudio exhaustivo de todos los datos recopilados a través de la red, la oficina comercial de España en New York y estudios de mercado de AC Nielsen.

## **2. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

Este estudio intenta dar una visión realista de la situación actual de la oferta de productos gourmet en el mercado estadounidense. Se tendrán en cuenta las variaciones de percepción de lo que es un producto gourmet.

### **2.1. ESTRUCTURA Y SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA**

#### **LOCAL**

Dadas las siguientes razonesn existe una gran dificultad de determinar el número de operadores en el sector:

- El sector de los productos gourmet no es una categoría industrial autónoma.
- Buena parte del tejido empresarial esta constituido por pequeñas empresas familiares.
- Grandes operadores en el mercado de la alimentación de masa han introducido una línea paralela de productos gourmet y por eso alguno de ellos no están siendo computados.



La NASFT (National Association for the Specialty Food Trade) estima que la industria gourmet esta compuesta por 1.442 empresas en los Estados Unidos. La característica fundamental es LA FRAGMENTACIÓN: multitud de pequeñas empresas (facilidad para entrar, multitud de nichos por atacar) pero con un mercado altamente competitivo.

Además grandes empresas lideran la industria de la alimentación (Ver anexo I: MEJORES TIENDAS DEL SECTOR GOURMET).

## **2.2 PRINCIPALES MARCAS**

### **CARACTERISTICAS**

- Alta competencia entre las distintas marcas.
- Creciente importancia que la marca de distribuidor ha adquirido, el 91% de los consumidores esta familiarizados con las marcas del distribuidor y un 83% las compra regularmente (PLMA).
- Bajo grado de lealtad del consumidor americano y se ha ido reduciendo desde 1975.

El siguiente gráfico nos indica el grado de lealtad del consumidor norteamericano hacia los productos gourmet por franjas de edad. Se puede observar claramente que entre más avanzada sea la edad del cliente es más frecuente su repetición de compra.

	<b>AÑO 1.975</b>	<b>AÑO 2.000</b>
<b>20 - 29</b>	66%	59%
<b>30 - 39</b>	73%	59%
<b>40 - 49</b>	77%	60%
<b>50 - 59</b>	82%	59%
<b>60 - 69</b>	86%	65%
<b>70 - 79</b>	93%	73%

*Fuente: D.D.B. Life Style Study, 2.000.*

## **2.3 EMPRESAS QUE EXPORTAN PRODUCTOS GOURMET**

Según los datos de la NASFT (National Association for the Specialty Food Trade) el número de empresas que exportan productos gourmet a EEUU es de 125 compañías (ver anexo II).

La característica principal de estas compañías es que exportan productos de un mismo tipo, la mayoría son empresas de Aceites, Conservas, Aceitunas y por supuesto Bodegas.

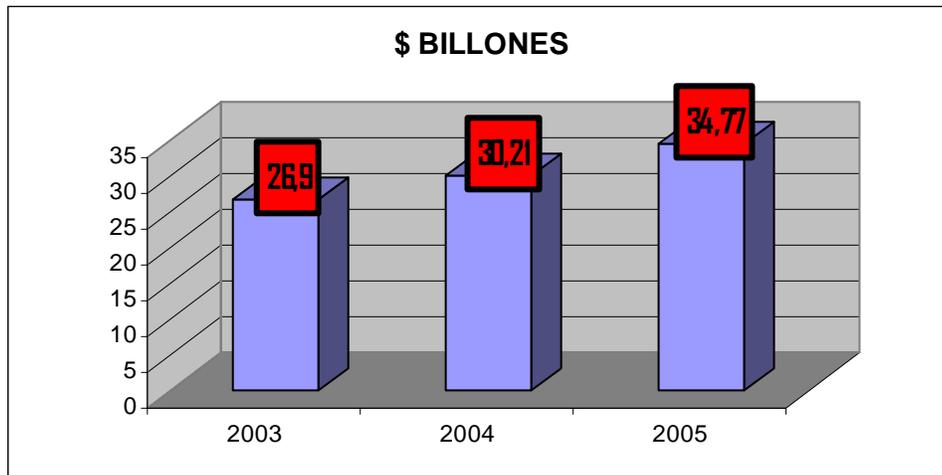
## **2.4 EVOLUCIÓN IMPORTACIONES-EXPORTACIONES**

Como se ha señalado anteriormente no existen estadísticas de importaciones y exportaciones de este tipo de alimentos ya que la consideración de un producto como gourmet no depende de su inclusión en uno u otro capítulo arancelario.



Según la NASFT el 78% de los productos exhibidos en la FANCY FOOD (feria mas importante del sector) eran productos americanos, aún así las importaciones de este tipo de alimentos son muy importantes puesto que el tiene relación con el carácter étnico o exótico de cada paladar.

### 3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

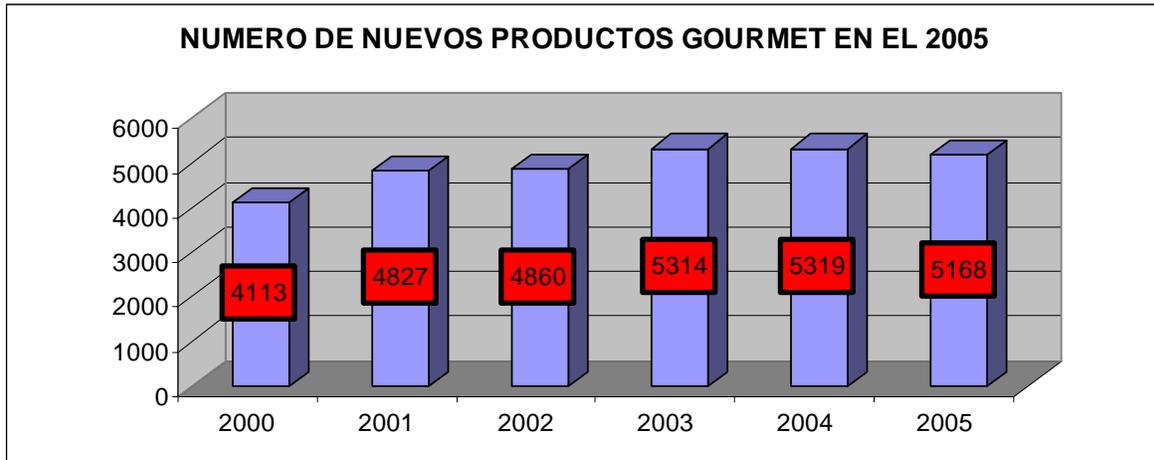
La industria de productos gourmet continua creciendo desde el año 2000, en el año 2005 las ventas totales en el canal minorista fueron de 34,77 billones de dólares, esto sin incluir las ventas del mayor retail de EEUU Wal-Mart, esto significa que se incrementaron un 15,1% las ventas totales respecto al año anterior y en mas del 29% con respecto al año 2003.

### DISTRIBUCIÓN POR EL CANAL MINORISTA



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

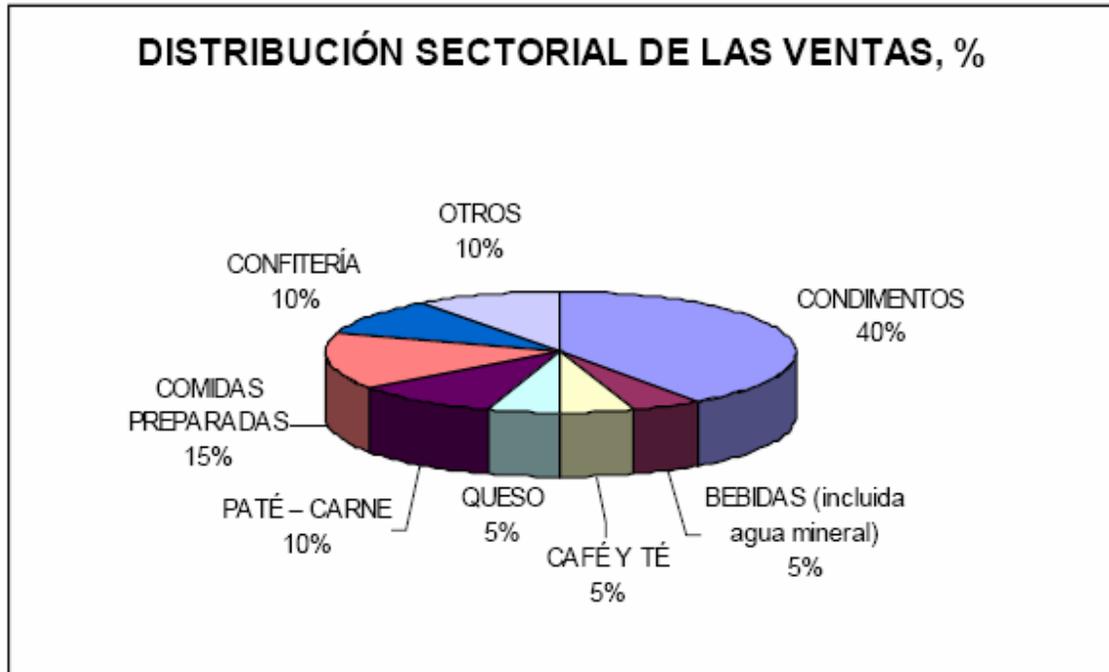
Más del 70% de los productos gourmet se venden a través de supermercados, alrededor de un 20% prefieren comprarlos en tiendas especializadas la mayoría localizadas en los outlets que se encuentran por todo el país, es importante destacar el incremento de la cuota de mercado de este último y la sucinta disminución de las ventas en los supermercados.



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Del presente gráfico observamos la continua introducción de nuevos productos gourmet al mercado estadounidense, en el año 2005 la categoría con mayor número de novedades fueron las bebidas seguido de los dulces.

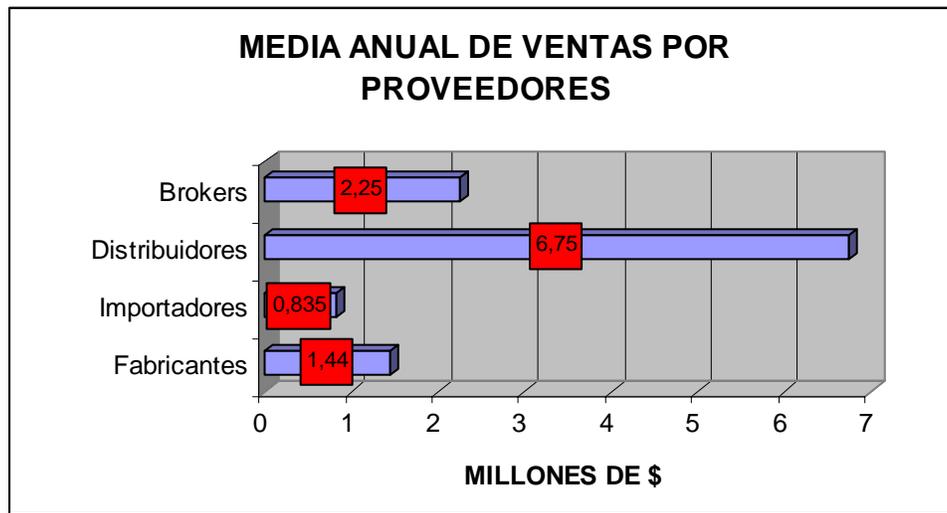
## DISTRIBUCIÓN SECTORIAL DE LAS VENTAS DE PRODUCTOS GOURMET



Fuente: Libro From kitchen to market: selling your gourmet food.

El porcentaje de ventas de quesos gourmet en Estados Unidos ha aumentado en el último año en 1%, poco menos que el incremento de los productos como paté y carne que han visto un aumento en los últimos doce meses de 1,5%. Esto puede dar una visión acertada de las necesidades y deseos del consumidor americano.

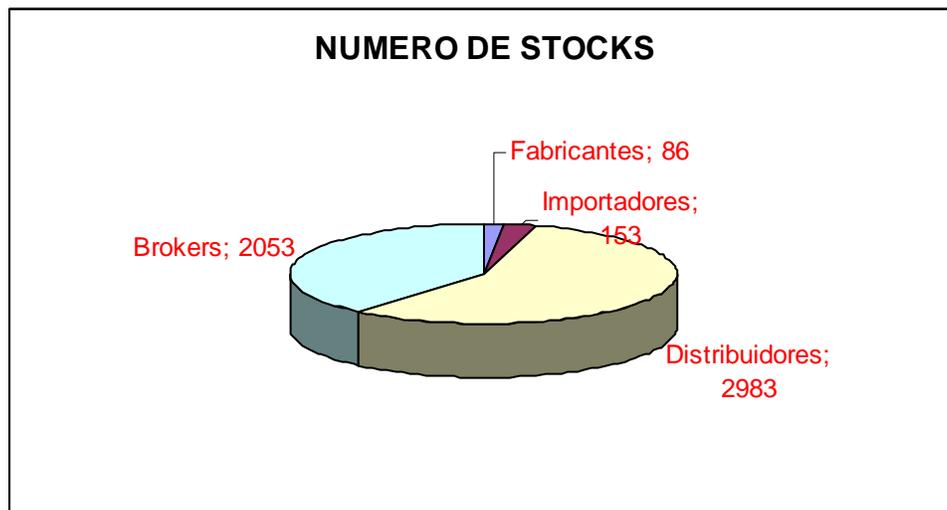
### **3.1. PROVEEDORES DEL SECTOR GOURMET**



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Existe una tremenda brecha en el tamaño de las empresas que actúan en este mercado, va desde pequeños fabricantes que venden sus productos hechos a mano a grandes redes de distribución que conectan el país mediante camiones.

### **SKUTS (STOCKS KEEPING UNITS) POR TIPO DE PROVEEDOR**

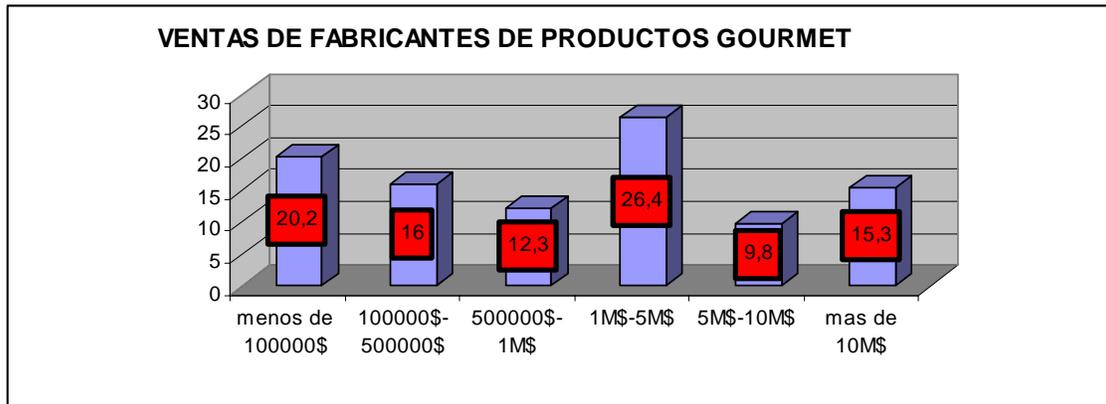


Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

A pesar de las pequeñas dimensiones de muchos fabricantes y distribuidores existe un gran número de STOCKS, esto por la gran especialización de estos productos. Distribuidores e intermediarios son los que representan la mayoría de los proveedores son en consecuencia los que tienen mayor número de stocks.

### 3.1.1. FABRICANTES

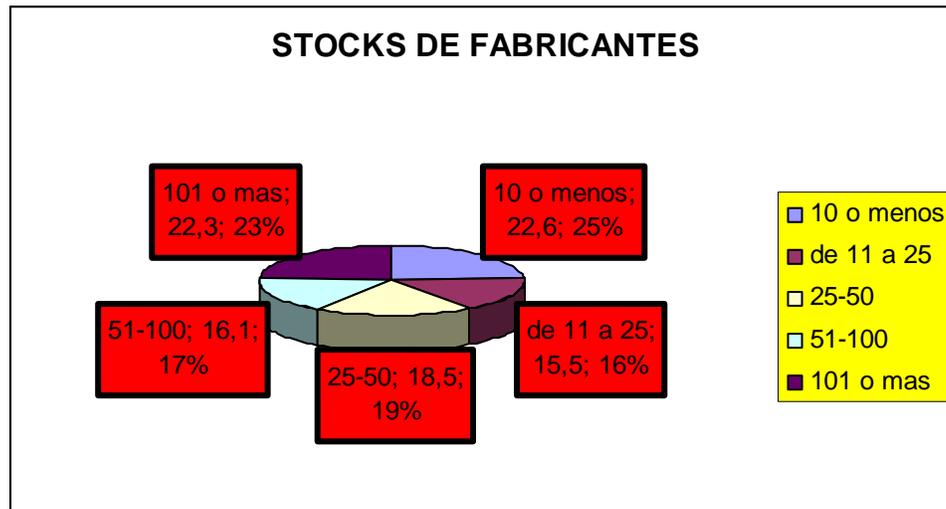
#### VENTAS



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Cerca de la mitad de las ventas de los fabricantes estadounidenses son inferiores a 1 millón de dólares, esto refleja el escaso nivel de emprendedores que tiene la industria, muchas de estas empresas empiezan con patrimonios familiares y es necesario mucho tiempo y esfuerzo para crecer, no obstante mas del 15% de los fabricantes han hecho crecer su negocio hasta tener mas de 10 millones de dólares en ventas.

## STOCKS



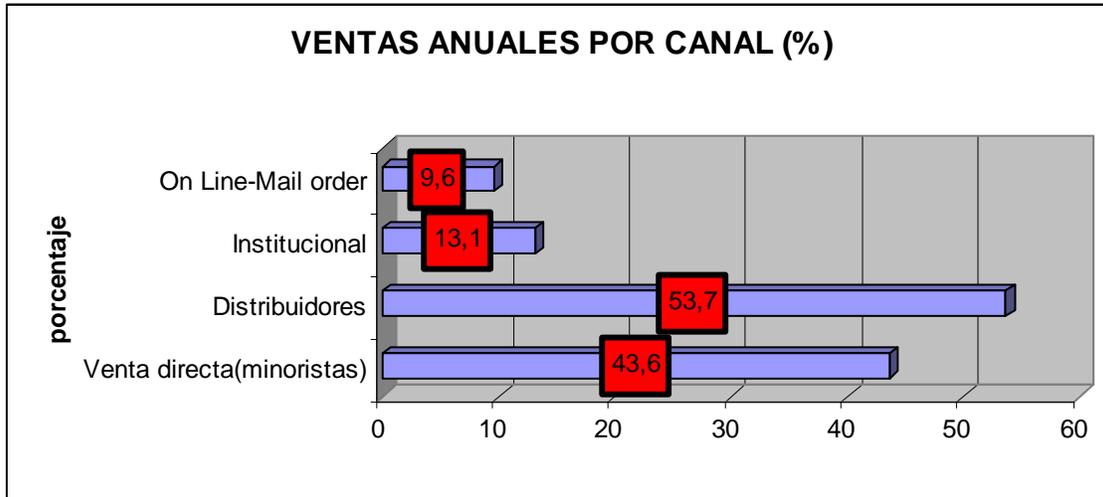
Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

El número de SKUs producido por los fabricantes de productos gourmet varía, el 56% producen menos de 50 y un 44% más de 50, un sector piensa que es mejor limitar la producción y concentrar las ventas y el marketing en unos productos concretos, pero otros creen que una variedad de productos de diferentes orígenes hacen ganar prestigio y cuota de mercado.

## ENCUESTA

Según la encuesta realizada por AC Nielsen en 2005, el 88,7% de los fabricantes, es decir 4 de cada 5, piensan aumentar su stock en los próximos tres años además 33,6%, uno de cada tres, son conscientes de la competencia de nuevos competidores extranjeros que se han dado cuenta del Boom de este mercado en los Estados Unidos.

## PORCENTAJE DE VENTAS DE FABRICANTES POR CANAL

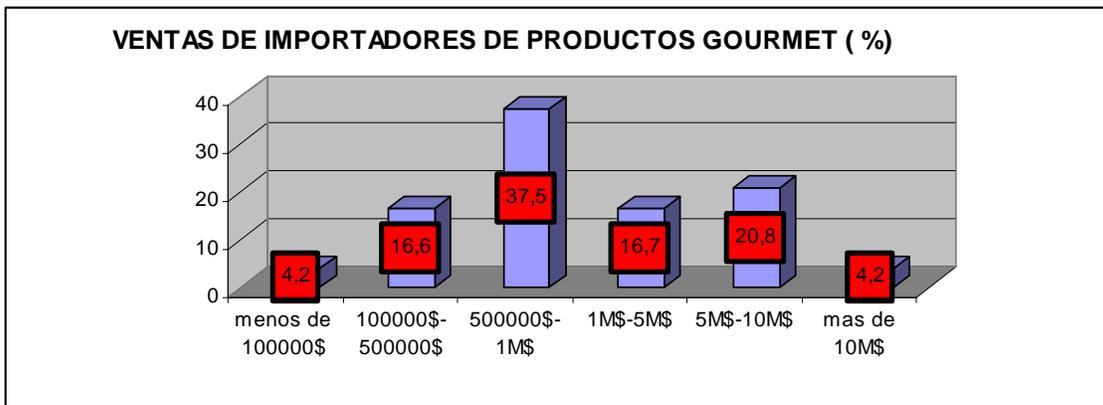


Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

La venta directa es la preferida por los fabricantes, aunque aproximadamente un tercio de las ventas se realizan a través de los distribuidores, los cuales revenden los productos a los minoristas.

### 3.1.2. IMPORTADORES

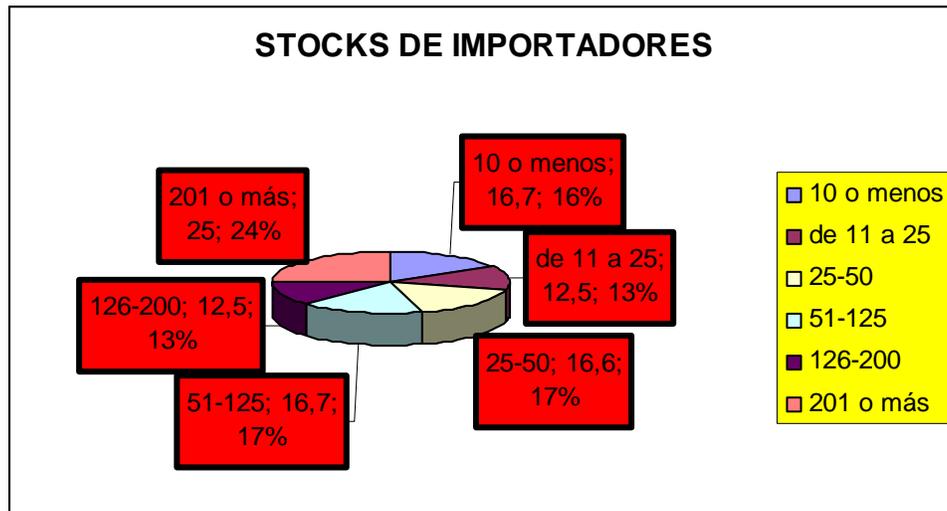
#### VENTAS



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Muchos importadores son pequeños emprendedores, más de la mitad tienen ventas por menos de 1 millón de dólares americanos pero por supuesto que también existen importadores de gran dimensión que traen cargas desde todas partes del mundo.

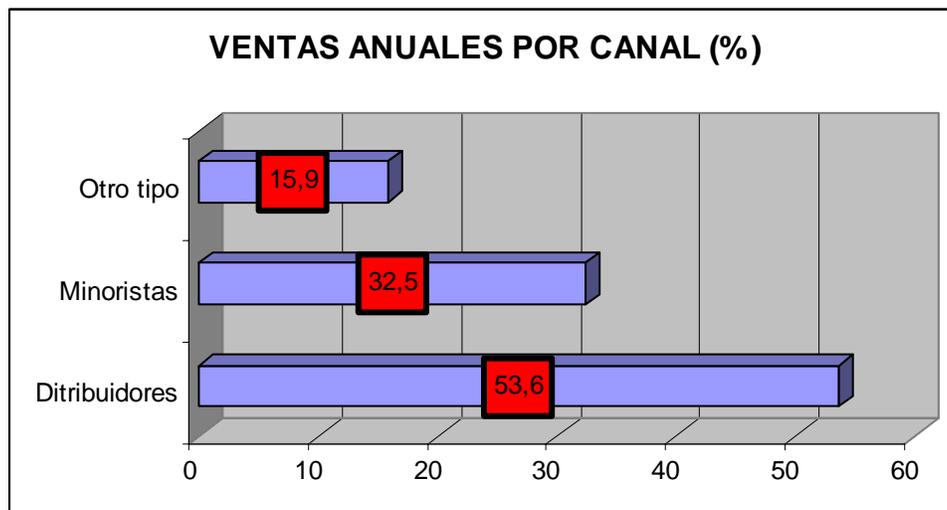
## STOCKS



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Más del 30% de los importadores importan a EEUU menos de 25 productos esto lo hacen para construir una referencia de la marca y poder centrarse en una estrecha línea de productos y en el lado contrario están los grandes importadores que representan un 25% de stocks con mas de 200 productos.

## PORCENTAJE DE VENTAS DEL IMPORTADOR POR CANAL



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

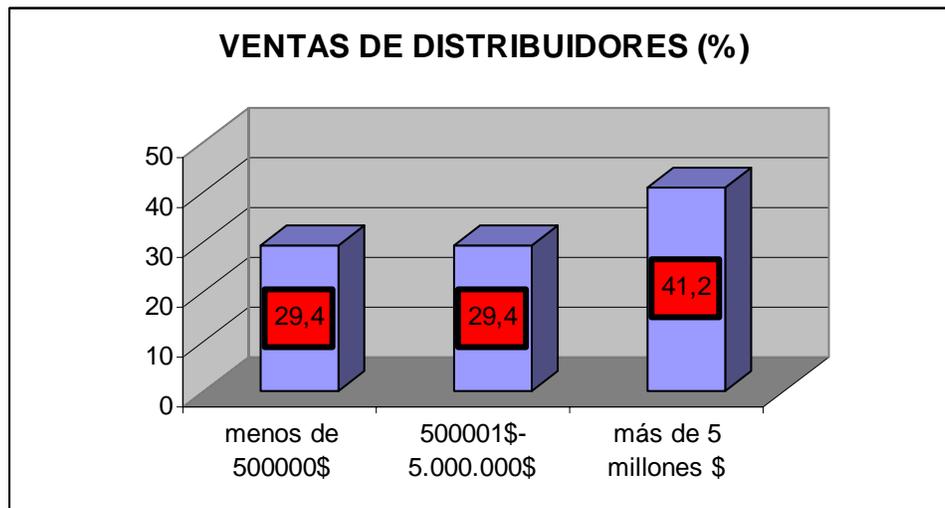
Los importadores prefieren a los distribuidores para vender sus productos gourmet, solo un tercio de los importadores venden directamente sus mercancías a los minoristas.

## ORIGEN DE LOS IMPORTADORES

El mayor número de importaciones proceden de Europa, en los últimos años se ha ido incrementando las importaciones a EEUU de Asia y de América del Sur como consecuencia de la inmigración de asiáticos e hispanos, la población estadounidense esta aprendiendo apreciar estas dos culturas culinarias.

### 3.1.3. DISTRIBUIDORES

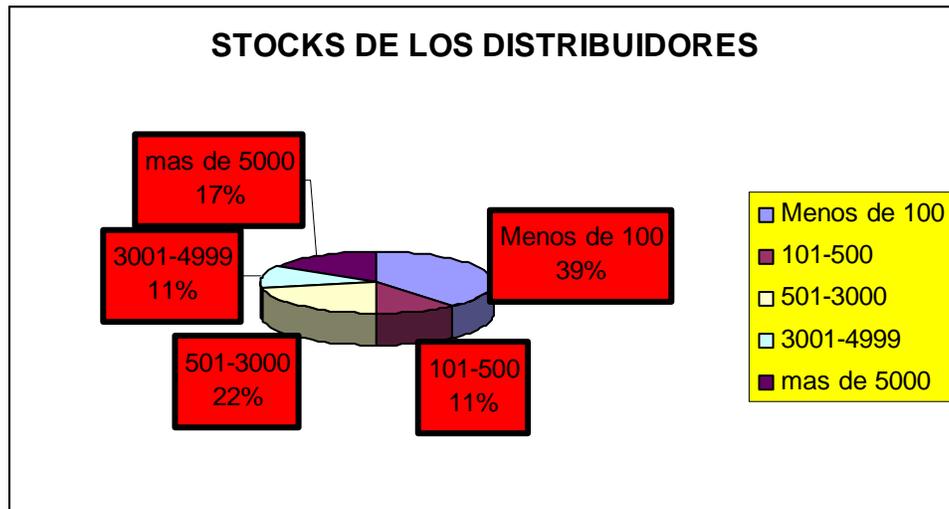
#### VENTAS



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Las ventas totales a través de este canal alcanzan la cantidad de 6,75 millones de dólares, este empieza a ser el canal dominante en EEUU, cuatro de cada diez distribuidores facturan más de 5 millones de dólares al año, podemos inferir la importancia y el peso-poder que tienen los distribuidores.

## STOCKS

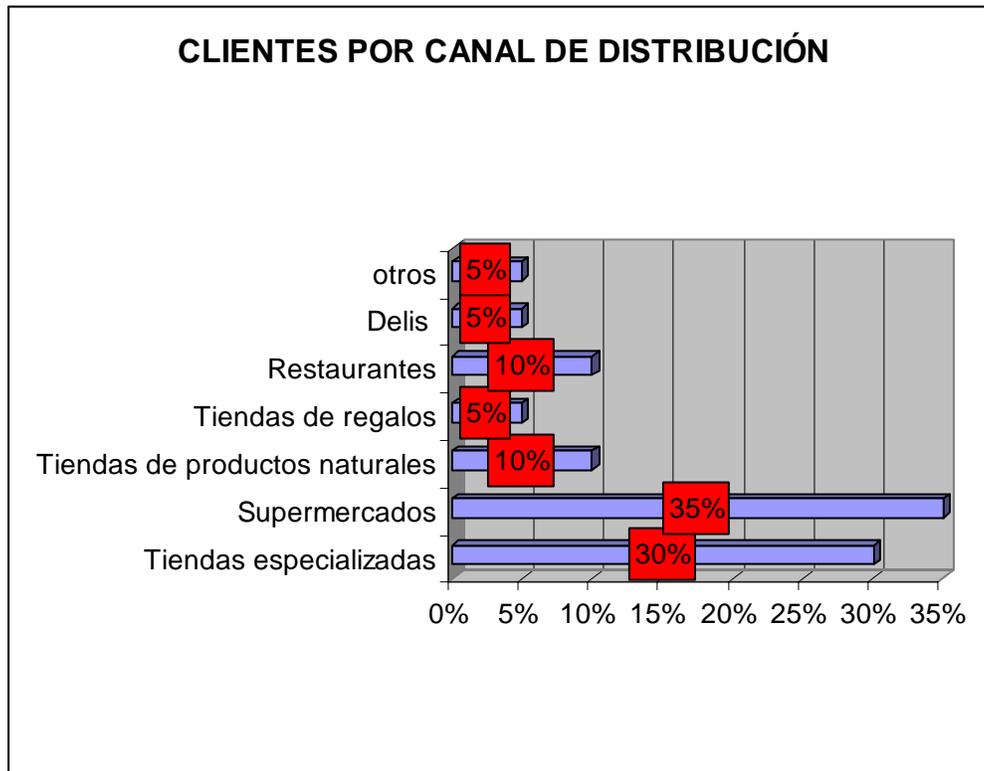


Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Como se puede observar en la tarta, 4 de cada 10 distribuidores poseen entre su stock menos de 100 productos, además es muy relevante que el 17% de los distribuidores cuenten con más de 5000 artículos, estos distribuidores después los venden a los supermercados, tiendas especializadas y restaurantes.

Los mayores distribuidores son Kehe Foods y Tree of Life.

## CANAL DE DISTRIBUIDORES

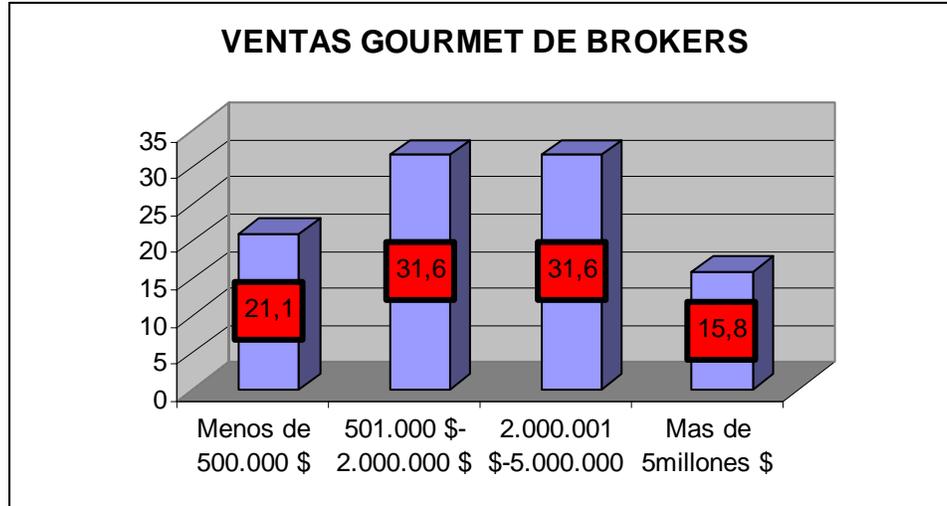


Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Tiendas especializadas y supermercados son los principales clientes de los distribuidores con cerca de dos terceras partes de las ventas totales. Las tiendas de productos naturales (100% natural food) y los restaurantes son también clientes representativos de los distribuidores con el 20% de la facturación total.

### 3.1.4. BROKERS

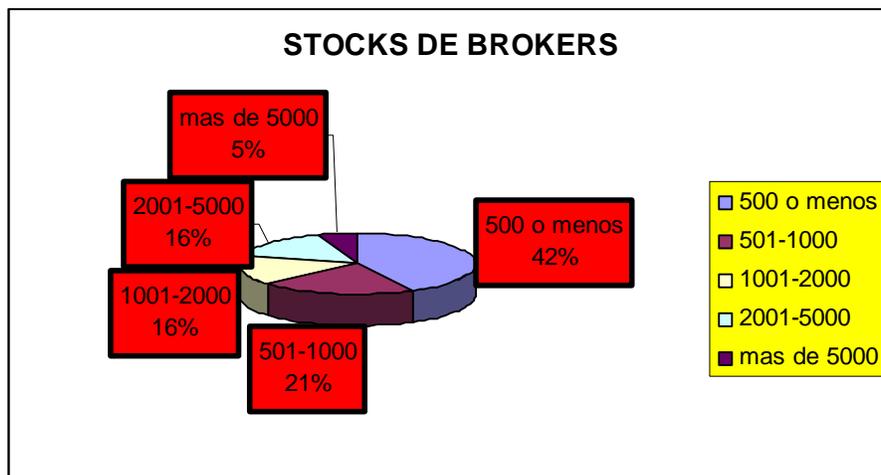
#### VENTAS



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Los brokers-intermediarios de Estados Unidos son de muy diferentes tamaños, van de brokers individuales a grandes redes (brokers networks) que cubren diferentes estados, esto se refleja en la diversidad de las ventas anuales, uno de cada cinco tiene ingresos por menos de medio millón de dólares mientras que más de la mitad venden más de 2 millones de dólares.

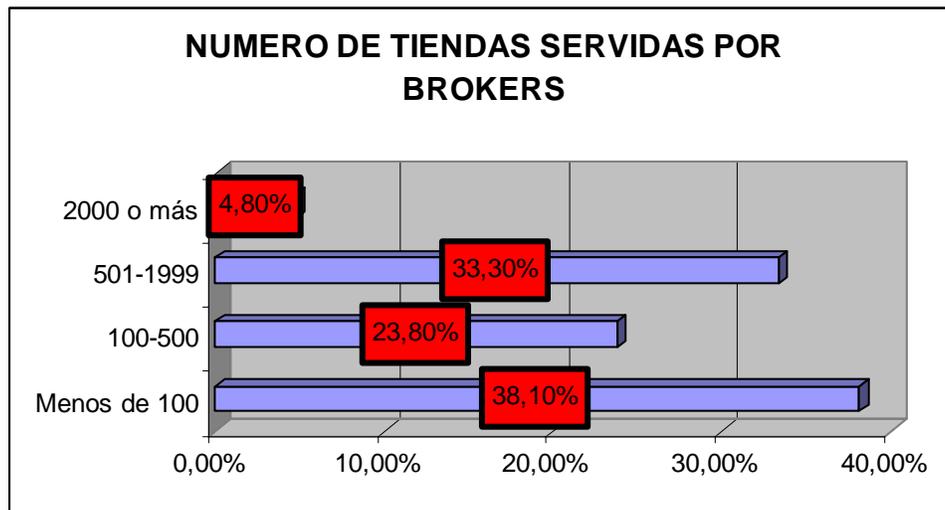
#### STOCKS



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Una de las reclamaciones mas comunes de fabricantes e importadores es que los brokers representan demasiados productos para poder centrarse en una línea de productos de una compañía, aunque el 42% de ellos tienen entre su stock menos de 500 productos, mientras que 2/3 gestionan menos de 1000 productos.

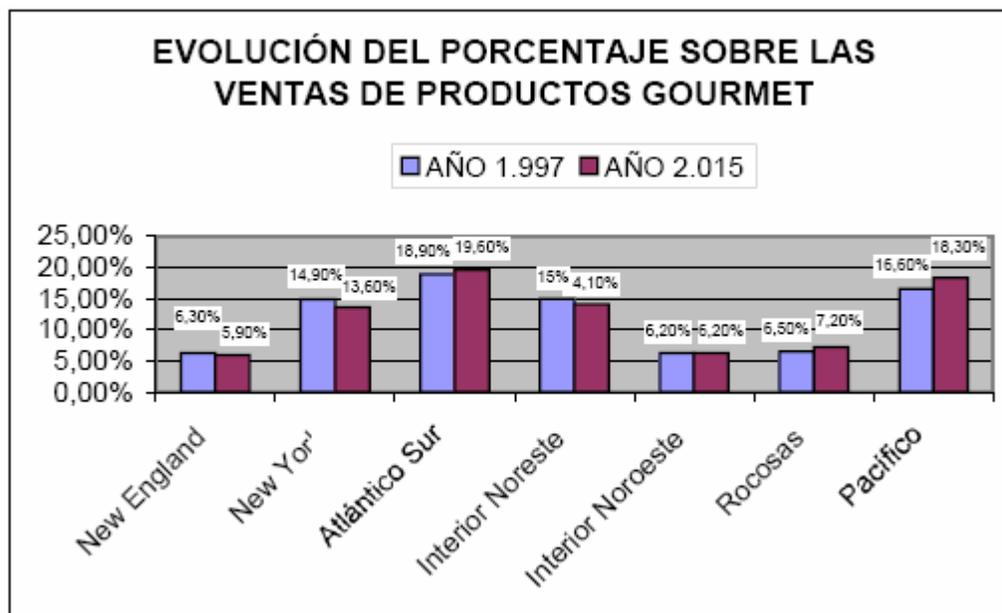
## TIENDAS QUE TRABAJAN CON LOS BROKERS



Fuente: Mintel/SPINS/AcNielsen

Más del 60% de los brokers trabajan con menos de 500 tiendas, un 38% de ellas con menos de 100, aunque existen algunos brokers que son de un tamaño mayor al servir a más de 2000 tiendas.

## POSICIONAMIENTO GEOGRAFICO DE LA DEMANDA



Para el estudio de este apartado se ha dividido la geografía estadounidense en siete grandes zonas:

1. NEW ENGLAND
2. NEW YORK
3. ATLANTICO-SUR
4. INTERIOR NORESTE
5. INTERIOR NOROESTE
6. ROCOSAS
7. COSTA DEL PACIFICO

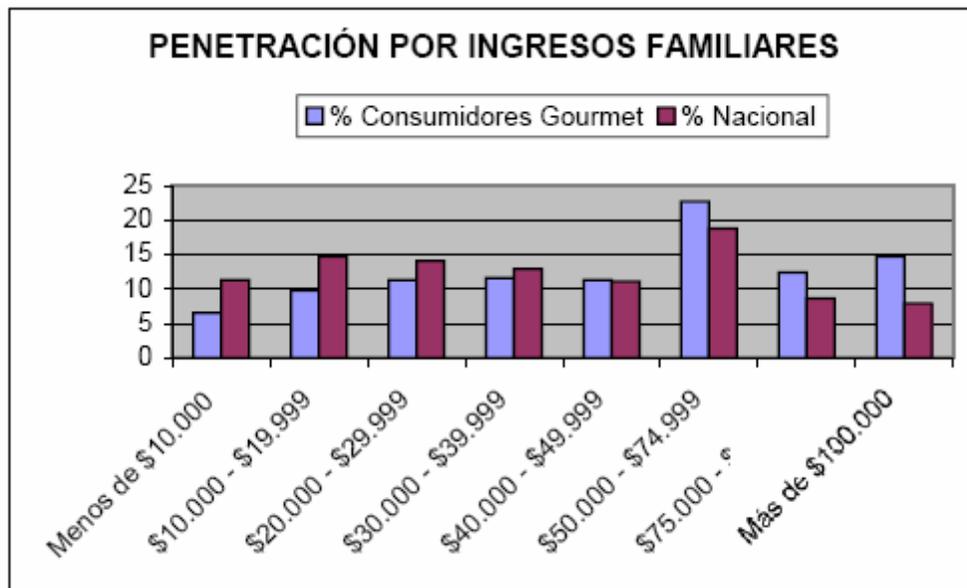
Fuente: Gourmet News

Ranking de las diez primeras ciudades que concentran el mayor consumo de productos gourmet según el libro *"From kitchen to market"*:

Nueva York	Washington
Los Ángeles	Philadelphia
Chicago	Houston
San Francisco	Boston
Detroit	Miami

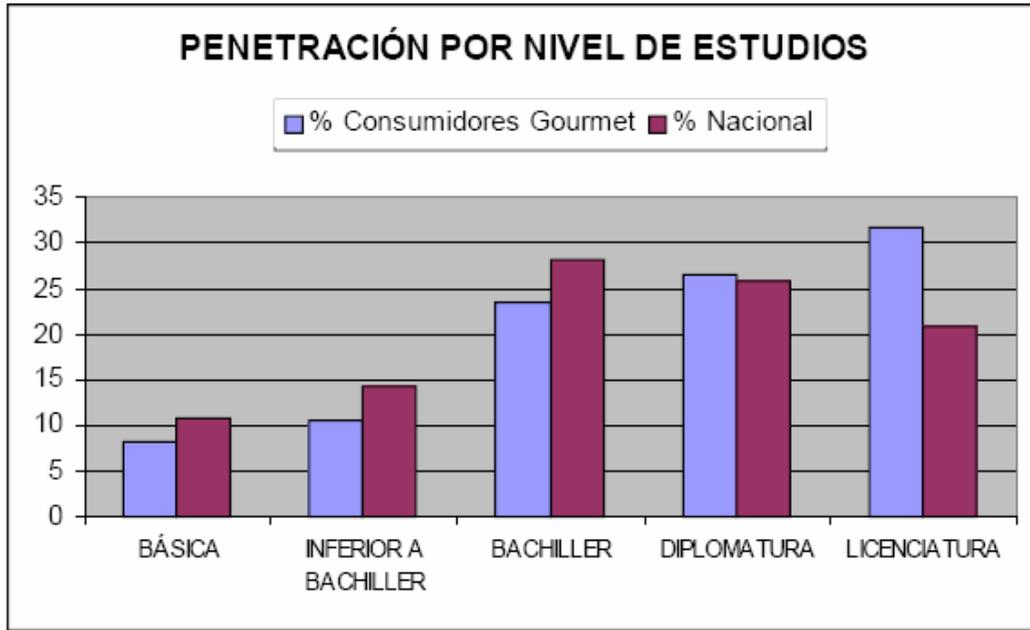
### **3.2. ANÁLISIS DEL PERFIL DEL CONSUMIDOR**

**Penetración por ingresos familiares:** El consumo de productos gourmet empieza a ser superior a la media en el rango de la población con ingresos superiores a 50.000 dólares anuales y aumenta radicalmente a medida que los ingresos crecen como se observa en el siguiente gráfico:



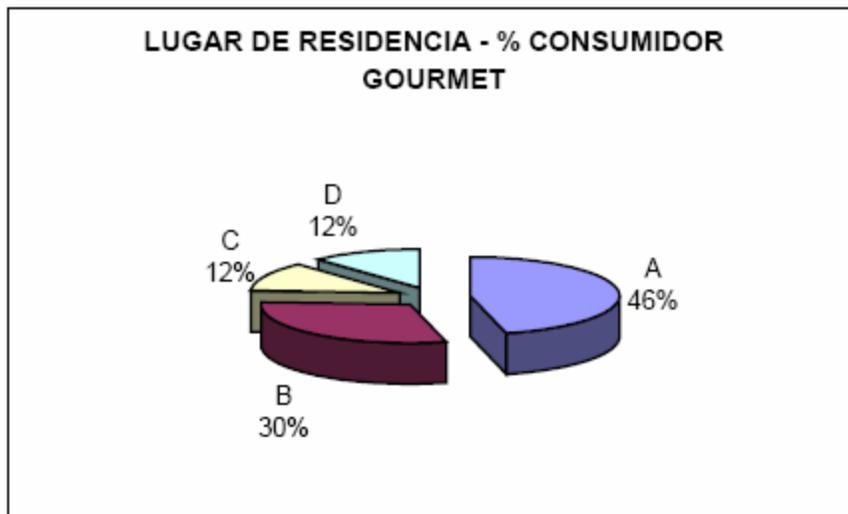
Fuente: NASFT showcase

**Penetración por nivel de estudios:** La población con mayor nivel de estudios es donde encontramos un consumo mas elevado de este tipo de productos.



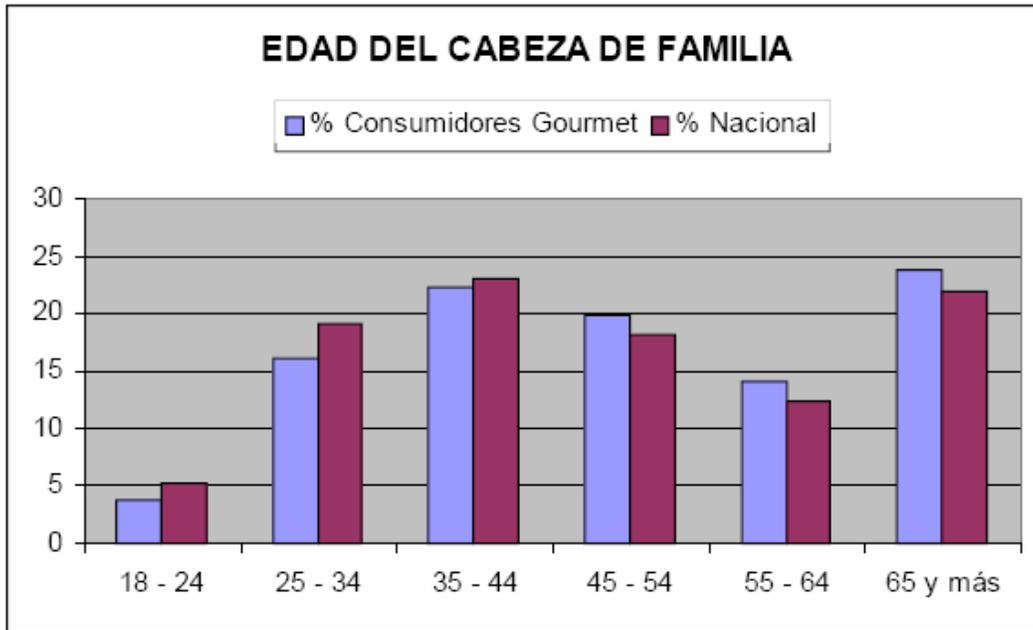
Fuente: NASFT showcase

**Penetración por lugar de residencia:** El consumo de productos gourmet aumenta drásticamente en las áreas urbanas como se muestra en el gráfico donde A representa a las 21 ciudades mas grandes de los EEUU y el resto de letras son las áreas metropolitanas y con menor numero de habitantes.



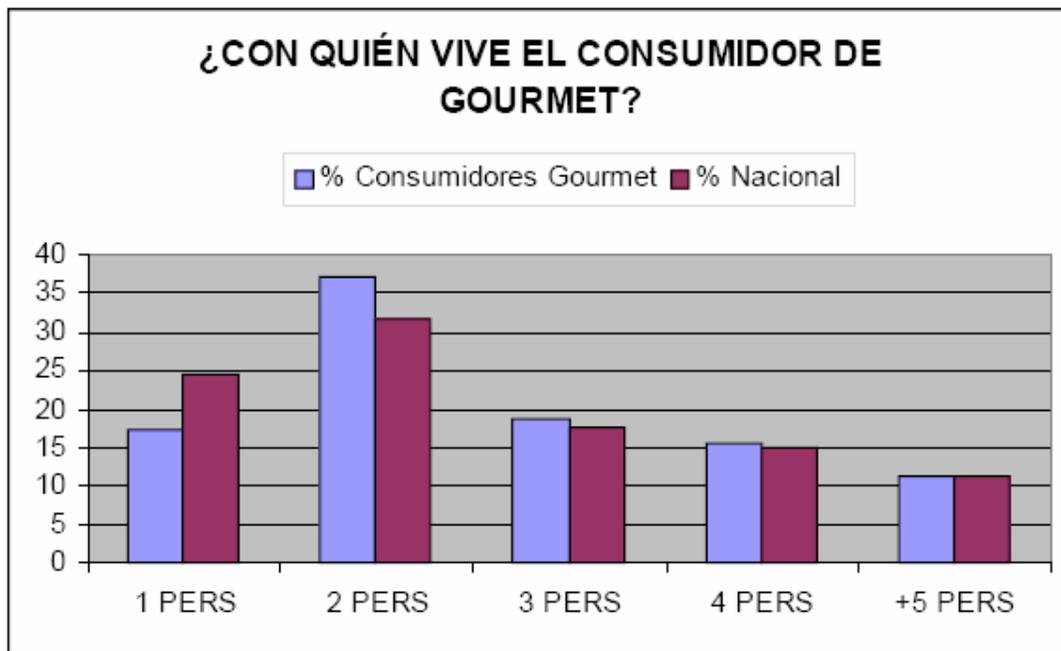
Fuente: NASFT showcase

**Penetración por cabeza de familia:** La mayor tasa de consumo la encontramos en la población de edad superior a 45 años.

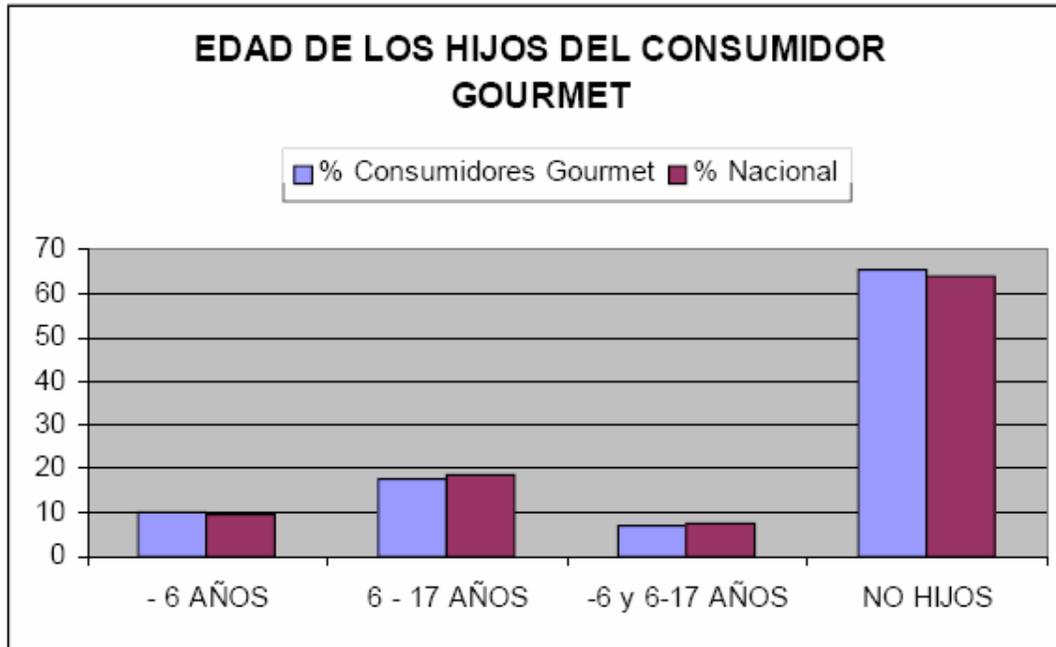


Fuente: NASFT showcase

**Penetración por situación familiar:** Aunque esta característica no es determinante del estudio se infiere que consumen más productos las personas que viven en pareja y no tienen hijos.



Fuente: NASFT showcase

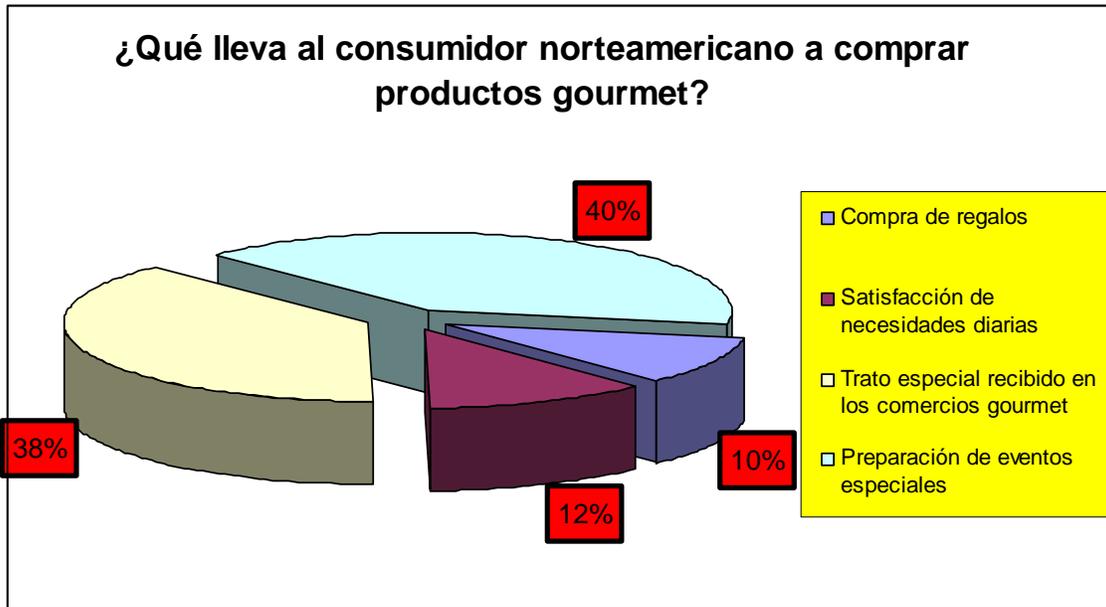


Fuente: NASFT showcase

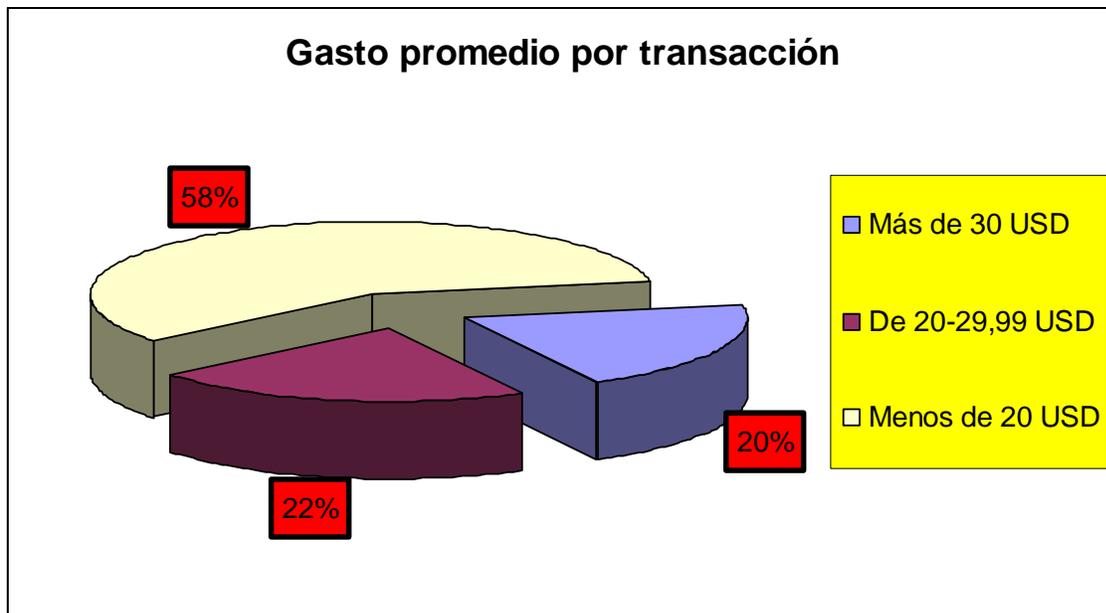
### 3.3. HÁBITOS DE COMPRA DEL CONSUMIDOR

#### AMERICANO

El motivo principal que lleva al consumidor americano a comprar productos gourmet es la preparación de eventos especiales y en la transacción se gasta de media entre 20 y 30 dólares.

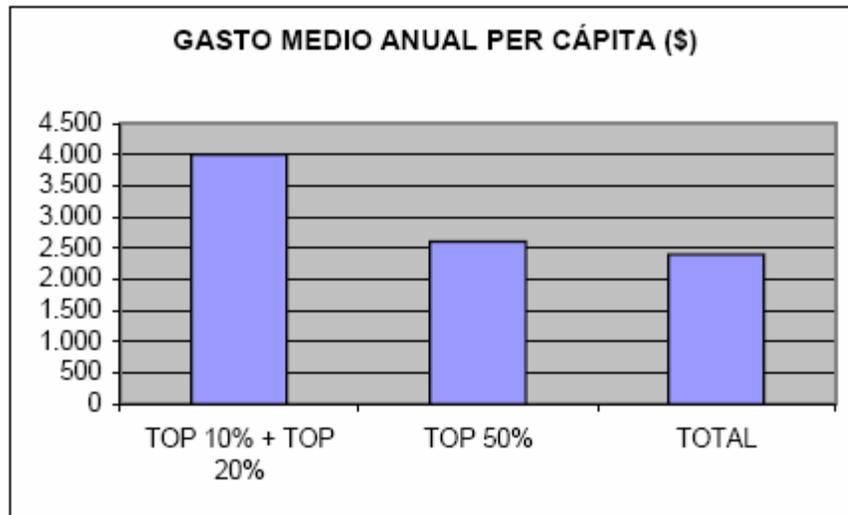


Fuente: NASFT showcase



Fuente: NASFT showcase

Gasto anual per cápita de en productos gourmet alcanza los 4000 dólares en el segmento de población que más gasta en productos gourmet.



Fuente: Libro "The specialty food industry"

Las fechas que mas compras se efectúan son durante los dos últimos meses del año son el Día de acción de gracias (noviembre 24) y Navidad (diciembre 25).

## ANEXO 1

### Principales empresas productoras

A continuación se muestra una tabla con la selección de empresas alemanas productoras de productos gourmet:

Nombre	Perfil	Dirección
<b>Beeck-Homann Feinkost GmbH &amp; Co. KG</b>	El grupo está especializado en productos Feinkost frescos. Posee un amplio surtido de ensaladas convenience y dressings, así como pescados ahumados.	Albert Schweitzer Ring 35 D-22045 Hamburg Tel.: 0049 (040) 66943-164 Fax: 0049 (040) 66943-153 Internet: <a href="http://www.beeck-feinkost.de">http://www.beeck-feinkost.de</a>
<b>Carl Kühne KG (GmbH &amp; Co.)</b>	Tiene 1.600 empleados y factura 230 millones de euros, de los cuales el 15% son exportaciones. Produce encurtidos, salsas y dressings	Schützenstr. 38 D-22761 Hamburg Postfach 50 09 09 D-22709 Hamburgo Tel.: 0049 (040) 853050 Fax: 0049 (040) 85305235 Internet: <a href="http://www.kuehne.de">http://www.kuehne.de</a>
<b>Appel Feinkost</b>	Productor e importador. Produce todo tipo de productos derivados de pescado y salsas.	Appel Feinkost GmbH & Co. KG Große Elbstraße 133 22767 Hamburg Tel.: (0)40 / 38 02 02 - 0 Fax: (0)40 / 38 02 02 - 8496 Internet: <a href="http://www.appel-feinkost.de">http://www.appel-feinkost.de</a>
<b>Feinkost Dittmann Reichold GmbH</b>	Factura 45 millones de euros anuales. Da empleo a 150 trabajadores. Tiene su propia sección en algunos supermercados en la que ofrece productos Feinkost. Comercializa alimentación de importación bajo marca propia: aceite de oliva, encurtidos y antipastis (Tapas)	August-Horde-Str. 4-8 D-65582 Diez Tel.: 0049 (06432) 9550 Fax: 0049 (06432) 955111 Internet: <a href="http://www.feinkost-dittmann.de">http://www.feinkost-dittmann.de</a>

## 2. Análisis Sectorial



<b>Feinkost-Walter &amp; Co. KG</b>	Comercial de España en Düsseldorf Empresa especializada en la producción de ensaladas preparadas. Tiene 35 empleados y factura anualmente aprox. 4 millones de euros	Säntisstr. 51 D12277 Berlin Tel.: 0049 (030) 7422012 Fax: 0049 (030) 7436247
<b>Kraft Jacobs Su-chard Erzeugnisse GmbH &amp; Co. KG</b>	Es una de las grandes multinacionales de la alimentación. Factura 2.200 millones de euros al año y tiene 4.200 empleados. Produce distintos tipos de alimentos, entre ellos productos Feinkost.	Langemarckstr. 4-20 D-28199 Bremen Postfach 10 78 40 D-28078 Bremen Tel.: 0049 (0421) 59901 0049 (0421) 5995666 Internet: <a href="http://www.kraft.de">www.kraft.de</a>
<b>Maggi GmbH</b>	Es una de las grandes empresas alemanas del sector de la alimentación, aunque está controlada por la empresa suiza Nestle. Da trabajo a 2.660 personas.	Julius-Bührer-Str. 8 D-78224 Singen Tel.: 0049 (07731) 840 Fax: 0049 (07731) 842019
<b>Nadler Feinkost GmbH</b>	Oferta todo tipo de ensaladas preparadas, antipasti y productos gourmet derivados del mar.	Scharmholzstr. 330 D-46240 Bottrop Postfach 101151 D-46211 Bottrop Tel.: 0049 (02041) 994-0 Fax: 0049 (02041) 994-100 Internet: <a href="http://www.nadler.de">www.nadler.de</a> E-mail: <a href="mailto:info@nadler.de">info@nadler.de</a>
<b>Theodor Kattus GmbH</b>	Tiene unos 230 trabajadores. Está especializada en productos internacionales de gastronomía. Comercializa alimentación de importación bajo marca propia: salsas, antipastis (Tapas), aceites de oliva, etc	Frauenstr. 31 D-82216 Maisach Postfach 71 D-82212 Maisach Tel.: 0049 (08141) 939256 Fax: 0049 (08141) 939300 Internet: <a href="http://www.kattus.de">www.kattus.de</a>
<b>Vita-Feinkost GmbH</b>	Empresa creada en el año 95, líder en ensaladas frescas listas para el consumo.	An der Alten Tonluhle 3 D-39164 Wanzleben Tel.: 0049 (039209) 610

## ANEXO 2

### Principales distribuidores de productos gourmet (Información adicional)

#### A. CONSUMIDOR FINAL

##### A.1. Descripción detallada de una selección de tiendas gourmet en Alemania de gran proyección en el mercado:

- ***Feinkost Käfer***

*Heimstettenerstr. 1*

*D-85599 Parsdorf*

*Tel.: 089/4168430; Fax: 089/4168671*

*[www.feinkost-kaefer.de](http://www.feinkost-kaefer.de)*

El establecimiento de la empresa familiar Käfer en Munich, situado en la calle Prinzregentenstrasse, es considerado como uno de los puntos de venta gourmet más emblemáticos de Alemania. Su amplio surtido de especialidades abarca cerca de 8.500 artículos de alimentación, con una amplia oferta en especialidades internacionales. Además de una oferta exclusiva en productos gourmet a través de mostradores para productos perecederos (pescado, charcutería, quesos, etc.) y una oferta de productos no perecederos a través de lineales. El establecimiento cuenta asimismo con un departamento de frutas y hortalizas y una oferta de productos de conveniencia y productos lifestyle (de salud, de fitness, etc). Feinkost Käfer cuenta con una superficie de venta de 1.200 m<sup>2</sup> y 120 empleados, su facturación anual asciende a 16,5 millones de euros.

Por otro lado la empresa Käfer cuenta con un servicio de catering "Käfer Party Service" a través del cual se ofrecen unas prestaciones de una alta calidad que lo han convertido en la empresa líder en el mercado alemán.

La empresa Käfer se ha introducido asimismo con éxito en el sector de la restauración, y cuenta con restaurantes del mismo nombre. Además, se ha hecho cargo recientemente de las cafeterías y restaurantes de los museos y teatros de la ciudad de Munich. También, junto con socios procedentes de la industria de la alimentación a los que se concede una licencia, se ha establecido una marca comercial (Käfer) para la distribución de productos gourmet.

- ***Grashoff, Delikatessen & Bistro***

*Contrescarpe 80 28195, Bremen*

*TEL: 0421 /147 49, FAX: 30 20 40*

*<http://www.grashoff.de/>*

El establecimiento "Grashoff" está situado en la ciudad de Bremen y destaca por una amplia oferta de productos gourmet, platos preparados de elaboración propia y restaurante propio.

Grasshoff emplea un total de 24 personas, su facturación anual se sitúa en 1,7 millones de euros y la frecuencia semanal de clientes asciende a 1.000 compradores.

Este establecimiento es toda una institución en Bremen y cuenta con un surtido muy amplio de unos 1.420 artículos de alimentación gourmet, destacando pastas alimenticias, salsas, embutidos, quesos, mermeladas, condimentos con base de frutas exóticas, vinagres, aceites vegetales, té, cafés, chocolates, repostería, y platos preparados y envasados para llevar. Cerca del 35 % de los artículos son de producción propia, el resto están sometidos a estrictos controles de calidad internos.

Cabe destacar también la variada oferta de productos de alimentación perecedera de Grasshoff: ensaladas Feinkost, tapas y antipastis y postres. También se cocinan para el almuerzo del mediodía especialidades extranjeras y comida casera. En el mostrador de productos perecederos (que representan el 54% del surtido total de productos) se encuentran mayormente especialidades de carne, embutidos y jamón, además de un gran surtido de pasteles y empanadas de carne, de salmón, etc. La mayor parte de las especialidades extranjeras de estos productos proceden de Francia y Bélgica. Una novedad en el surtido de Grasshoff son los panes y pasteles de gran tamaño elaborados de forma artesanal por el personal del establecimiento.

Además de la alta calidad de sus productos, este establecimiento destaca por el servicio al cliente: mailing personalizados, catálogos de gran calidad, compras a través de su página Web, etc. Todos los empleados están perfectamente formados para prestar un servicio profesional al cliente, desde dar un consejo sobre un determinado producto hasta envolver algún artículo para regalo, siempre tratando de personalizar la relación con el cliente y de dirigirse a él por su nombre.

### - **Dallmayr**

*Dienerstr. 14-15*

*80331 Munich*

*Tel: (0)89/21350*

*www.dallmayr.de*

La tienda de alimentación gourmet "Dallmayr", situada en calle Dienerstrasse de la ciudad de Munich, es uno de los establecimientos de productos gourmet más importantes de Europa. Además del establecimiento principal, Dallmayr cuenta con una tienda en el aeropuerto de Munich y un servicio de venta por catálogo y por Internet. Dallmayr cuenta con 120 empleados.

Aunque el más conocido de todos sus productos es el café con marca propia "Dallmayr Prodomo", su surtido en productos gourmet es muy variado y de una alta calidad. Cada semana hay una rotación de productos, de manera que el cliente pueda encontrar siempre novedades.

Una parte importante de la facturación de Dallmayr corresponde a los vinos, especialmente al Bordeaux; aunque también los vinos del nuevo mundo cuentan con todo el apoyo de los dueños de Dallmayr. Una especialidad en este campo es la línea PMG (*pour ma gueule*: para mi paladar). Estos son vinos, que proceden de prestigiosas viñas y de una cosecha especialmente

buena y que son comprados en cubas por Dallmayr. La cantidad de vino a la venta está limitada, y cada cliente sólo puede comprar una botella.

Otros productos importantes del surtido Dallmayr son las cestas preparadas para regalos con un surtido variado: salmón cortado a mano, miel de romero francesa, salchichas bávaras en conserva y la mostaza dulce, etc.

Por otra parte, cabe destacar el hecho de que el departamento de frutas y verduras de Dallmayr cuente con alrededor de 350 artículos fijos, incluso cuando no son de temporada. Esto se consigue debido a la flexibilidad y a la buena planificación de productos procedentes de todo el mundo. Así, en enero hay cerezas frescas de Australia, melocotones de Nueva Zelanda, espárragos de Perú, setas de Sudáfrica, trufas y peras del sur de Francia. Toda esta mercancía fresca es suministrada diariamente por el mercado mayorista de Munich y por una empresa importadora especializada en frutas tropicales por transporte aéreo. En el mostrador de pescados de Dallmayr, se ofrece mayormente pescado del Océano Atlántico: filetes de rape, rodaballo, pescado dulce del Danubio, etc. Toda la carne (bovina y porcina) de Dallmayr se acoge al programa alemán de control de calidad "Wittelsbacher Land".

Por otra parte, es importante mencionar el hecho de que este establecimiento cuenta con su propia marca "Dallmayr". Los productos que se comercializan bajo marca propia son elaborados por empresas externas, siguiendo con las directrices de Dallmayr, o de producción propia (como productos de confitería e azúcar, pastelería, ensaladas Feinkost, etc). Por otra parte, Dallmayr cuenta, además, con un mostrador donde se sirven platos calientes preparados, muchos de ellos típicos de la región de Baviera.

Además de los habituales consumidores de la ciudad de Munich, cada año se acercan al establecimiento de Dallmayr aprox. de 1,2 millones de turistas.

### **A.2. Comercio minorista organizado**

#### **A.2.1. Departamentos de alimentación de grandes almacenes (Kaufhof, Karstadt)**

A continuación se muestra con más detalle la información relativa a los a los grandes almacenes de alimentación Kaufhof y Karstadt, los cuales tienen departamentos de alimentación gourmet:

##### **o A.2.1.1. KARSTADTQUELLE (Karstadt)**

Desde septiembre del 2004 el grupo Karstadt bajó a 89 grandes almacenes con una superficie de ventas superior a 8.000 m<sup>2</sup>. A partir del enero del 2005 los departamentos de alimentación de Karstadt han sido servidos por el grupo Rewe en régimen de joint ventures.

Los grandes almacenes Karstadt pertenecen al grupo KarstadtQuelle AG, la mayor empresa alemana de grandes almacenes y de venta por catálogo. El área de negocio de KarstadtQuelle más interesante para este estudio es el comercio minorista estacionario a través de 77 grandes almacenes con departamentos de alimentación (181 grandes almacenes en total). Además de Karstadt, el grupo es propietario de los siguientes grandes almacenes: Hertie, KaDeWe, Wertheim y Alsterhaus.

### Karstadt Dresden

Es un gran almacén del grupo, situado en la ciudad de Dresden. Se hizo una reforma de las secciones de alimentación en los grandes almacenes de la calle Pragerstrasse de la ciudad de Dresden.

La sección de alimentación cuenta con 2.400 m<sup>2</sup> y una frecuencia de clientes cuatro o cinco veces mayor que en el resto de los departamentos de este establecimiento. Aproximadamente el 60 % del total del surtido en alimentación (12.000 artículos) son productos de perecederos. Una novedad en estos grandes almacenes es la presencia de un “mercado biológico” (Bio-Markt) que ofrece más de 3.000 productos de alimentación ecológica. La sección de pescado, donde se ofrecen más de 45 clases de pescados y crustáceos diferentes trata de imitar un típico mercado de pescado italiano. Asimismo el establecimiento cuenta con un mostrador de productos del mediterráneo: quesos, aceitunas, pastas alimenticias, jamones, antipastis, etc. La sección de vinos ofrece más de 900 clases diferentes, que abarcan un gran abanico de precios, desde 1,99 euros hasta 399 euros por botella. Otros productos, como la leche entera o la mantequilla, tienen también un espectro de precios muy amplio, ya que se les consideran artículos donde el factor precio es determinante y es importante dar al cliente la opción de poder adquirirlo a bajo precio. Sin embargo, los productos premium son los que mayor participación tienen en la facturación total de este establecimiento.

### KaDeWe

Los grandes almacenes “Kaufhaus des Westens” (KaDeWe), situados en Berlín, cuentan con un departamento en alimentación de 6.000 m<sup>2</sup> y un amplio surtido de productos gourmet. Se trata del establecimiento más emblemático del grupo Karstadt y goza de un gran prestigio entre el consumidor alemán ([www.kadewe.de](http://www.kadewe.de)).

#### o **A.2.1.2. KAUFHOF**

Kaufhof ofrece productos de alimentación en 25 de sus sucursales, en el resto están alquilados a filialistas o minoristas independientes. La facturación en alimentación del grupo Kaufhof ascendió en el año 2002 a 315 millones €.

El surtido en alimentación de Kaufhof es el clásico de almacén de gran ciudad orientado hacia la línea gourmet, con especial cuidado en la oferta de productos frescos (frutas, verduras, pescado y cárnicos) y una calidad y un servicio superiores al promedio de la oferta en alimentación en el canal del comercio minorista organizado. En esta cadena de grandes almacenes existe una sección conocida como *Feinschmeckerparadies* (el paraíso del Gourmet) englobada dentro del departamento de alimentación.

Las especialidades internacionales ocupan también un lugar importante dentro del surtido de Kaufhof.. Aquí también se dispone de gran cantidad de mostradores en los que se ofrece una amplia variedad de quesos de las más diversas procedencias, embutidos de todas las nacionalidades, ensaladas gourmet (estas también se pueden comprar por el sistema de autoservicio, pudiendo el cliente elegir la combinación y cantidad de los componentes), pescado y marisco fresco, caviar, etc.

#### **A.2.2. Hipermercados y supermercados**

Los siguientes grupos de la distribución destacan por su oferta de productos gourmet a través de hipermercados. A continuación se muestra con detalle cada uno de ellos:

- o **Tegut**

Tipo de comercio minorista	Número de puntos de venta	Nombres comerciales
Hipermercados de alimentación	114	Tegut

Este establecimiento situado en la ciudad de Fulda e inaugurado en el año 2001, combina productos de un precio competitivo con un amplio surtido en alimentación de un alto valor añadido: productos frescos, de conveniencia, biológicos y especialidades extranjeras (productos gourmet), además de 600 artículos con precios de descuento.

- o **Globus**

Tipo de comercio minorista	Número de puntos de venta	Nombres comerciales
Hipermercados de alimentación	35	Globus, Maxus

- o **Edeka**

Tipo de comercio minorista	Número de puntos de venta	Nombres comerciales
Almacenes de autoservicio e hipermercados de alimentación	407	Dixi (AVA), E-center, E-neukauf, EZB, Herkules, V-Markt, Delta, Cercek, Alueda Center, Aktiv-Discout

Se trata del tercer centro comercial de un nuevo concepto de hipermercados abierto por el grupo Edeka situado en la ciudad de Karlsruhe. Este centro comercial "Scheck-In" cuenta con una superficie de venta en alimentación de 4.000 m<sup>2</sup> y oferta un surtido de más de 55.000 artículos, tanto de alimentación, como de Non-food. En lo que respecta a la oferta de alimentación, se ha apostado por un amplio surtido de productos, con una estrategia mixta basada, por un lado, en alimentos con un precio muy competitivo y por otro, en la oferta de alimentos de un alto valor añadido. Además de unos mostradores donde se ofrece una gran variedad de especialidades extranjeras, en el centro del hipermercado se encuentra un apartado dedicado exclusivamente a productos gourmet, lo que se ha llamado la "isla de los productos gourmet" (*Delikatessen-Insel*), donde predominan especialidades italianas y francesas.

## **B. CANAL HORECA**

### B.2. Empresas de catering

A continuación, se describe a modo de ejemplo la empresa de catering “Karl Broich Catering Company”.

#### ***Karl Broich Catering Company***

www.karl-broich.de

Esta empresa de catering de Düsseldorf ha logrado situarse en pocos años como una de las más importantes dentro del catering de alimentación premium.

Esta empresa familiar tiene varios factores que la hacen merecedora del premio a la mejor empresa de catering de 2002 en Alemania: know how, recursos para hacer frente a cualquier contratatiempo, estructura de empresa profesional, buen servicio de logística y un personal altamente motivado. Además, cuenta con una nutrida red de pro-veedores y socios, con los que se coordina perfectamente.

Karl Broich Catering Company no se limita a prestar sus servicios, a nivel nacional, sino que también se ha encargado del catering en numerosos eventos internacionales fuera de Alemania. Así, en el año 202 la empresa alcanzó una facturación superior a 4,75 millones de euros.

Un 25 % del total de la facturación corresponde a servicios prestados en un radio de 250 km de la ciudad de Dusseldorf. La facturación procedente de eventos organizados por Karl Broich Catering Company en el extranjero se limita a un 5 % del total. Sin embargo, los servicios prestados en terceros países constituyen un segmento de la actividad de esta empresa que se encuentra en clara expansión.

Karl Broich Catering Company considera, además, indispensable una relación fluida con el cliente, de manera que se le pueda ofrecer un servicio más personalizado, ajustándose a su gusto y sus deseos. Para evitar malentendidos, Georg W. Broich (el dueño de Karl Broich Catering Company) invita a sus clientes a la central que la empresa tiene en una antigua sala de calderas en Dusseldorf. Allí el cliente puede probar los menús y supervisar las diferentes formas de presentación hasta dar con la opción correcta para él.

Por otra parte, la calidad de Karl Broich Catering Company es debida también a dos factores: por un lado, al hecho de que para la elaboración de los platos se utilizan siempre productos frescos; y por otro, al uso de recetas auténticas cuando se quiere dar un catering una escenificación concreta (asiática, caribeña, etc.).

También se utilizan - como en cualquier cocina moderna - productos de conveniencia. No obstante, se trata de productos de máxima calidad que son suministrados sólo para determinadas recetas y son sometidos al estricto control del chef de la empresa, Christian Willrich

Recientemente se ha venido observando la caída de los tradicionales bufetts de langosta y champaña. En vez de eso, la tendencia se inclina hacia platos más ligeros y divertidos, cocina regional y la denominada *crossover (especialidades intencionales)*.

El dueño, Georg W. Broich, pertenece a la llamada *Leading Event Caterer Association*, una nueva asociación de empresas de catering en eventos de Alemania. Esta asociación tiene como objeto lograr mayor transparencia en el mercado de catering para poder ofrecer al cliente una mayor seguridad en la elección de la empresa que vaya a prestarle el servicio de catering. Otro fin que persigue la *Leading Event Caterer Association* es la contención del



*dumping*. Se busca diferenciarse de todo aquel que, aun prometiendo un buen servicio de catering, se limita a servir algo de comida, sin preocuparse de la calidad de los productos, de la presentación o del personal.

Por otra parte, Karl Broich Catering Company ha abierto una nueva empresa, GB Business Catering GmbH, que se ocupa del catering de empresa, exclusivamente en el segmento premium. Aunque todavía esta área de negocio está naciendo, Georg W. Broich confía en que la experiencia en servicios de catering para celebraciones y eventos le allane el camino, y encuentren su sitio en el competitivo mercado del catering de empresa.

## Anexo 3

### Tendencias en la distribución

En el año 2001 la consultora alemana BBE-Unternehmensberatungs GMBH realizó una encuesta entre un total de 103 establecimientos comerciales con la finalidad de conocer cuales serían las principales tendencias del sector gourmet en la distribución alemana

Para un mejor análisis de los resultados la consultora decidió dividir los establecimientos comerciales en dos categorías, en función de la superficie de venta de la que dispusiesen: Establecimientos con una superficie de venta entre 400 y 1000 m<sup>2</sup> y establecimientos con una superficie de venta de más de 1000 m<sup>2</sup>.

#### Establecimientos encuestados según la superficie de venta.

	Cuota de establecimientos encuestados en %
Superficie de venta 400 - 1000 m <sup>2</sup>	50,50%
Superficie de venta mayor de 1000 m <sup>2</sup>	49,50%

Asimismo los establecimientos encuestados se clasificaron según su procedencia en dos grupos: establecimientos situados en la antigua Alemania del Este y establecimientos situados en Alemania occidental.

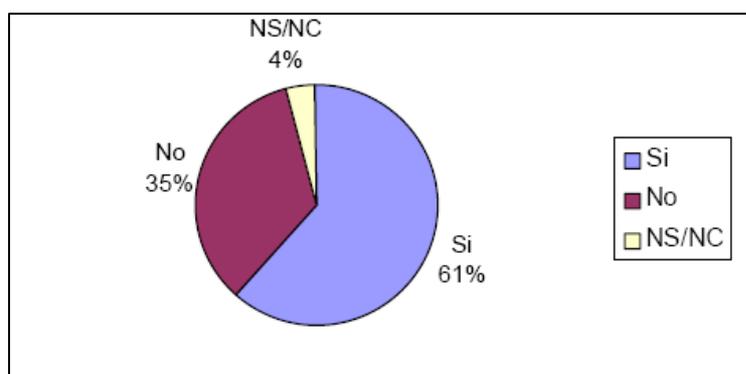
#### Establecimientos encuestados Alemania del este/Alemania occidental.

	Cuota de establecimientos encuestados en %
Alemania del este	23,30%
Alemania occidental	76,70%

### a). Premium- ¿Una importante tendencia para el comercio?

A la pregunta de si el sector de los productos premium constituía una tendencia importante para el comercio, los encuestados respondieron como muestra el siguiente gráfico.

#### ¿Es el sector Premium una tendencia importante para usted?



Un 61% de los encuestados dan gran importancia a la tendencia Premium. Para el 35% esta tendencia no tiene ningún significado y un 4% no se pronuncian sobre la cuestión. Para los establecimientos situados en Alemania occidental, el porcentaje de los mismos que otorgan gran importancia a esta tendencia es mayor (un 66%). Para los situados en la antigua Alemania del este, este porcentaje alcanza solamente el 46%.

### b). Surtido de productos premium.

Surtido- Puntos fuertes en los productos premium	Conjunto (n=63)
Productos ecológicos	17%
Carne	16%
Verduras	14%
Fruta	14%
Vino	14%
Productos frescos	14%
Dulces	13%
Productos lácteos	11%
Todos en conjunto	11%
Feinkost	6%
Bebidas espirituosas	6%
Embutidos	6%

Según los establecimientos encuestados que afirman que el sector premium constituirá una tendencia importante para el comercio alemán (n=63), todos los productos mencionados en la anterior tabla poseen, en mayor o menor medida, un aspecto premium. Es llamativa la afinidad que existe entre producto biológico y premium, ya que el 17% de los encuestados ven un aspecto premium en los productos biológicos. El comercio valora en gran medida la naturalidad y calidad de los productos y esta teoría avala los resultados obtenidos en el sector de frutas y verduras.

### **c). Prestación de servicios.**

Una característica diferenciadora en el sector de los productos gourmet la constituye la importancia que adquieren los servicios relacionados con la venta de estos productos. Servicios especialmente valorados por los compradores son los siguientes: personal especializado, amabilidad, limpieza, presentación y degustaciones.

Otros de los servicios más valorados actualmente por los clientes son el comercio electrónico y el servicio a domicilio. Estos dos factores son aprovechados fundamentalmente por los grandes comerciantes, ya que los pequeños negocios se encuentran con la barrera que suponen los altos costes de entrada en las nuevas tecnologías.

Los negocios encuestados enumeran una larga lista de servicios que van desde la degustación de los productos hasta la existencia de tarjetas de fidelización. Cuanto más individualizada es la oferta a cada grupo objetivo, más eficazmente se organizan los servicios. El conocimiento del cliente y sus deseos son condición previa para la venta de productos gourmet.

### **d). Consecuencias para el comercio.**

Para el comercio, la estrategia para la promoción de productos gourmet ha pasado de ser la de organizar determinadas acciones en el punto de venta a convertir el punto de venta en un escaparate para un amplio artículo de productos complementarios. Al lado de los productos gourmet, aparecen otras tendencias como las especialidades regionales, lo fresco, los productos convenience, que se convierten en factores importantes a la hora de decidir la compra en uno u otro establecimiento.

Según los resultados de esta encuesta se puede apuntar que en el futuro los factores clave para el comercio en el sector gourmet serán los siguientes:

- ***Presentación.***

Debido al exceso de información que reciben los consumidores, la innovación y anticipación en la presentación del producto adquieren un gran significado. La compra de productos gourmet se caracteriza por ser una compra eminentemente emocional. Apoyados por gratas experiencias (vacaciones con amigos o comidas en restaurantes) se origina con frecuencia una necesidad natural hacia determinados productos. Esta es la razón de que aparezcan a veces en determinados restaurantes un jamón de Parma o un jamón Serrano al lado de un melón y un buen vino al lado de pasta fresca

- **Comunicación**

Pocas veces se ofrecen degustaciones de productos en los expositores de queso, ensaladas o embutidos, sin embargo las degustaciones constituyen una de las mejores formas de ganar clientes. Por otra parte es importante también el contar con empleados especializados que puedan orientar y responder a las preguntas de los clientes

- **Productos biológicos**

El sector de los productos biológicos esta adquiriendo en el mercado alemán cada vez más importancia. Además, como ya se ha visto anteriormente, el consumidor alemán asocia fuertemente los productos gourmet con los productos biológicos, por lo que los establecimientos especializados en productos gourmet o el comercio que pretenda potenciar este tipo de productos deben ampliar su surtido de productos biológicos.

- **Comercio electrónico.**

En la venta de productos al consumidor final, la distribución a través de Internet presenta un gran potencial. Se debe tener en cuenta que el consumidor de productos gourmet es generalmente un consumidor con alto poder adquisitivo y que por lo tanto, tiene acceso a esta nueva tecnología. El sector gourmet es uno de los sectores donde mayor crecimiento esta experimentando el comercio por Internet (se demandan productos muy específicos, con un precio elevado).



## ANEXO 4 Datos de Interés

### 1. Listado de direcciones de interés

- **Bundesverband der Deutschen Feinkostindustrie e. V. (Asociación alemana de fabricantes de productos Feinkost)**

Reuter Str. 151

53113 Bonn

Telf.: 0049 211 212017

**Oficina Comercial de España en Düsseldorf**

- **Dpto. Agroalimentarios**

Jägerhofstr. 32

40479 Düsseldorf

Telf.: 0049 211 493660

Fax: 0049 211 499711

### 2. Publicaciones especializadas

#### **REVISTAS PROFESIONALES DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

- **Lebensmittel Zeitung**

Público objetivo: comercio en general, especialmente las divisiones de compra de las cadenas de distribución.

Manizer Landstr. 251-60326 Frankfurt am Main

Telf.: 0049 69 759501

Fax: 0049 69 7595-01

e-mail: mehler@dfv.de

Dirección de internet: <http://www.lz-net.de>

- **Lebensmittel Praxis**

Público objetivo: Comercio agroalimentario en general y responsables de los puntos de venta

Postfach 1861-55508 Neuwied



Telf.: 0049 26 31879-142

Fax: 0049 26 31879-137

e-mail: Lebensmittel.praxis@t-online.de

Dirección de internet: <http://www.lebensmittelspraxis.de>

- **Lebensmittel Report**

Público objetivo: Comercio agroalimentario en general y responsables de los puntos de venta

Augustenstr. 33-80333 München

Telf.: 0049 89 542629-0

Fax: 0049 89 542629 28

e-mail: LFG-Verlag@t-online.de

**PRINCIPALES PUBLICACIONES ALEMANAS DEL PARA EL CONSUMIDOR DE ALIMENTACION GOURMET**

- **Der Feinschmecker**

Público objetivo: Consumidor final

Tirada: 144.482 ejemplares

Periodicidad: mensual

Poßmoorweg 5 – 22301 Hamburgo

Postfach 60 12 80 – 22212 Hamburgo

Telf.: 0049 (0)40 27 17 3722

Fax: 0049 (0)40 27 17 2062

E-Mail: [redaktion@der-Feinschmecker.de](mailto:redaktion@der-Feinschmecker.de)

Dirección de Internet: <http://www.der-feinschmecker-club.de>

- **À la Carte**

Público objetivo: Consumidor final

Tirada: 41.189 ejemplares

Periodicidad: mensual

Höfeweg 40 – 33619 Bielefeld

Telf.: 0049 (0)521 9 11 11 0

Fax: 0049 (0)521 9 11 11 12

E-Mail: [info@klocke-verlag.de](mailto:info@klocke-verlag.de)

Dirección de Internet: <http://www.klocke-verlag.de>



- **Elle bistro**

Tirada: 200.017 ejemplares  
Periodicidad: 4 ejemplares / año (con dos números dobles)  
Arabellastraße 23 – 81925 Munich  
Postfach 81 02 24 – 81902 Munich  
Telf.: 0049 (0)89 92 50 2236  
Fax: 0049 (0)89 92 50 2144  
E-Mail: bistro@elle.burda.com  
Dirección de Internet: <http://www.elle.de>

- **Guide Gourmet**

Público objetivo: Consumidor final  
Tirada: 35.000 ejemplares  
Frecuencia: bimensual  
Bahnhofstraße 41 – 65185 Wiesbaden  
Telf.: 0049 (0)611 544 05 88  
Fax: 0049 (0)611 544 05 34

- **Schöner Essen**

Público objetivo: Consumidor final  
Tirada: 153.667 ejemplares  
Periodicidad: mensual  
Am Baumwall 11 – 20459 Hamburgo  
Gruner + Junior AG – 20444 Hamburgo  
Tel: 0049 (0)40 37 03 0  
Fax: 0049 (0)40 37 03 5679  
Dirección de Internet: <http://www.schoener-essen.de>

- **Essen & Trinken**

Público objetivo: Consumidor final  
Tirada: 325.553 ejemplares  
Periodicidad: mensual  
Am Baumwall 11 – 20459 Hamburgo  
Gruner + Jahr AG – 20444 Hamburgo  
Tel: 0049 (0)40 37 03 0

## 2. Análisis Sectorial

---



Fax: 0049 (0)40 37035677

Dirección de Internet: <http://www.essen-und-trinken.de>

- **Meine Familie & ich KREATIV KÜCHE**

Público objetivo: Consumidor final

Tirada: 211.441 ejemplares

Periodicidad: mensual

Arabellastraße 23 – 81925 Munich

Postfach 81 04 74 – 81901 Munich

Tel: 0049 (0)89 92 50 0

Fax: 0049 (0)89 92 50 3030

Dirección de Internet: <http://www.meine-familie-und-ich.de>

## ANEXO 5 FERIAS

### 1. Ferias en Alemania

- **INTERNORGA "The Flagship Fair for modern catering and food services":**



La feria para catering y servicios de comida moderna. La Feria Internacional número 81 para Hoteles, Restaurantes, Catering, Cocina y comerciantes de productos de confitería.

La próxima serán los días 9 al 14 de Marzo del 2007, de 10 de la mañana a 6 de la tarde.

Para más información: <http://www.internorga.de>

- **HOGATEC 2006**



La próxima feria de Horgatec será del 24 al 28 de Septiembre del 2006, en Hogatec - Dusseldorf

Para más información: <http://www6.hogatec.de>

SUN	MON	TUE	WEN	THU
24	25	26	27	28

### 2. Informes de ferias en Alemania



entre los productos expuestos en estos pabellones. Además, habrá vinos, champañas y diferentes clases de jamón. Aparte de especialidades culinarias y bebidas de diferentes regiones en Alemania, se presentarán también productos exóticos y mediterráneos. Aquí es importante destacar la variedad de tapas y el amplio surtido de antipastis que estarán presentes.

Asimismo, se organizarán distintos seminarios y actos con productos gourmet y especialidades extranjeras como tema central

<b>Nombre</b>	<b>Intermeat</b>
<b>Productos</b>	Cárnicos
<b>Ciudad</b>	Dusseldorf
<b>Datos identificación</b>	<a href="http://www.Intermeat.de">http://www Intermeat.de</a> 
<b>Punto de información en España</b>	<p>Cámara de Comercio Alemana para España          Avda. Pío XII, 26-28          28016 Madrid          Telf.: 91 3597010          Fax: 913591213          e-mail: ahk_spanien@compuserve.com          C/Córcega 301-303          08008 Barcelona          Te: 93 4155444          Fax: 93 4152717</p>
<b>Periodicidad</b>	Bienal
<b>Próxima edición</b>	Del 24-09-2006 al 27-09-2006
<b>Observaciones</b>	El 10% de los productos expuestos en la última edición eran productos gourmet



**3. ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO  
ESTRATÉGICO**

# ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO

## INDICE

<b>ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO DE ALEMANIA .....</b>	<b>3</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>3</b>
I/ DEBILIDADES .....	3
II/ FORTALEZAS .....	4
<b>ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>6</b>
III/ AMENAZAS.....	6
IV/ OPORTUNIDADES .....	8
<b>Análisis DAFO:.....</b>	<b>10</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>11</b>
<b>ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO DE EEUU.....</b>	<b>13</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>13</b>
I/ DEBILIDADES .....	13
II/ FORTALEZAS .....	14
<b>ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>16</b>
III/ AMENAZAS.....	16
IV/ OPORTUNIDADES .....	17
<b>Análisis DAFO:.....</b>	<b>18</b>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>20</b>

# **ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO DE ALEMANIA**

## **ANÁLISIS INTERNO**

### **I / DEBILIDADES**

#### **1.- Nueva elevada inversión**

Select food es una empresa, la cual ya esta creada y se dedica a distribuir por toda España. Su principal idea es internacionalizarse en estos momentos, por lo tanto, al querer expandirnos, deberemos realizar una elevada inversión; condicionamiento nuevo del local, como son las dimensiones, costes, necesidades de personal nuevo, ampliación de nuevos equipamientos, inventario y demás.

Para soportar los gastos y la inversión necesaria, deberemos ingeniar nuevas alternativas que permitan hacer frente a las amortizaciones y gastos de explotación.

#### **2.- Conservación de los productos**

La conservación de nuestros productos hace necesaria realizar un adecuado control del inventario, ya que la mayoría de nuestros productos se tratan de productos perecederos. Además del control de inventario, deberemos utilizar la tecnología apropiada para la conservación de los mismos. Por lo tanto, debemos asegurarnos de conservar dichos alimentos de la forma más segura, sobre todo, cuando nuestro proceso se trata de exportar desde España hasta Alemania (nuestros productos deberán cumplir todos los requisitos de adecuada conservación; como por ejemplo, cámaras frigoríficas en el transporte). Para ello, deberemos optimizar desde España, la rotación y organizando un sistema de control de entradas y salidas de género mediante la gestión informatizada de stocks y caducidad de los productos; pasando por una gestión eficaz y una selección de productos, los cuales estarán incluidos en el inventario. Todas estas medidas encaminarán a disminuir los riesgos derivados de la venta de productos perecederos.

#### **3.- Reglamentación: cambio de etiquetado y embasado.**

No existe una reglamentación específica para este sector que debamos cumplir. De todos modos, lo que si debemos cumplir, es todo lo referido con el etiquetado y envasado de los productos alimenticios, que son lógicamente de aplicación para los productos gourmet.

Para ello, deberemos cumplir las siguientes disposiciones legales referentes con este tema:

- Ley de contrastes, BGBl.IS.711
- Reglamento sobre el empaquetado, BGBl.IS.451, modificada el 21.08.1996 por la BGBl.IS.1333
- Reglamento sobre el etiquetado de los productos alimenticios, BGBl.IS.1221, modificada mediante la BGBl.IS.230, 303.

#### **4.- "Precios de lujos"**

Como su nombre lo dice son productos de lujo, por lo tanto el precio también será de lujo, es decir precios elevados. La idea de negocio está concebida para dar un servicio eficaz de alta calidad, de forma que el precio pagado por los productos por parte de los clientes sea proporcionado respecto del servicio recibido. Aunque los precios medios de nuestros productos son muy superiores a los de calidad normal, que se encuentran en las grandes cadenas de distribución, no impide que la evolución de las ventas de dichos productos se estanque.

Además, en Alemania el producto gourmet tiene cabida bajo el concepto de Delikatessen/Feinkost, el cual goza de una creciente aceptación por parte del cliente alemán con alto poder adquisitivo. Por lo tanto, nuestros precios nos perjudicarán las ventas de nuestro negocio.

## **II/ FORTALEZAS**

### **1.- Calidad: Productos "PREMIUM"**

Los productos que nosotros ofrecemos son totalmente de alta calidad, reconocidos como productos Premium. La definición que hemos encontrado de este tipo de productos es, aquellos productos los cuales se les valora en gran medida por la naturalidad y calidad de estos. Estos productos serían la carne, verduras, fruta, vino, productos frescos, vino, dulces, productos lácteos, Feinkost, bebidas

espituosas, embutidos y demás. Según las estadísticas, estos productos están considerados de gran importancia en Alemania, además podemos definir que cierta población alemana se considera consumidor gourmet (cada año el número de consumidores va aumentando). Podemos considerar, que todos nuestros productos están dentro de esta clasificación, por lo tanto podemos afirmar que nuestro proyecto puede salir adelante.

#### **2.- Experiencia en la venta de nuestros productos**

La venta de nuestros productos se realiza a través de nuestro almacén, pero la mayoría de nuestras ventas se producen por la búsqueda de los clientes. Nuestros clientes en España son realmente negocios dedicados a la gastronomía en el ámbito nacional. Por lo tanto conocemos este sector adecuadamente y esto puede ayudarnos para ampliar nuestra cartera de clientes fuera de España, contactando de la misma manera.

No sólo nos caracterizamos por este tipo de venta, sino también la tecnología esta presente dentro de nuestra empresa llegando a los consumidores de otras formas; como puede ser las siguientes:

- Venta por Catálogo.
- Venta por Internet: portal con tienda virtual on-line.
- Venta por Teléfono.

Consecuentemente esto hace que el alcance de nuestros productos llegue a todos nuestros clientes.

#### **3.- Diversidad de productos**

Nuestra empresa ofrece todo tipo de diversidad de productos; estos están divididos según las siguientes regiones, como País Vasco, Extremadura, Navarra y Asturias y de esta forma los vendemos en España. Pensamos que para la venta de nuestros productos en Alemania es mucho mejor no venderlos según regiones sino por gamas de productos, ya que sería complicado hacer entender a los consumidores alemanes nuestra geografía.

Esta elección de regiones hace que nuestro negocio posea una gran variedad de productos, por lo tanto nos podemos distinguir con la competencia por la posesión

de diversidad de productos, los cuales, algunos de ellos serán totalmente novedosos para nuestros clientes.

#### **4.- Platos preparados**

No sólo poseemos gran diversidad de productos, sino que también podemos ofrecer a nuestros consumidores alemanes nuestros deliciosos platos preparados como:

- Lomo de buey argentino
- Bacalao al pil estilo vizcaíno
- Fabes asturianas de la abuela
- Nuestras carillenas al vino tinto
- O nuestros postres artesanos

De esta forma nos diferenciaremos con nuestros competidores, ofreciendo este tipo de productos. Asimismo, los alemanes podrán ir conociendo la gastronomía española y cambiando el concepto de nuestra restauración, agrandándola a un mayor nivel del que existe en estos momentos. No sólo cambiaremos el concepto de nuestra gastronomía

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **III/ AMENAZAS**

#### **1.- Entrada a un nuevo mercado desconocido**

Nuestra empresa quiere entrar a un país el cual le es totalmente desconocido y sin contactos, por consiguiente esta es una amenaza fuerte la cual nos puede perjudicar al crecimiento positivo. Aunque nuestra empresa ha realizado estudios de mercados y ha estudiado totalmente dicho sector en Alemania, la penetración no nos va a ser tan fácil como en España. Dicha empresa crea mercado gracias a los contactos, por el contrario, este punto nos va a ser difícil en este mercado desconocido.

#### **2.- Fuerte competencia: Italia**

Fuerte competencia de la gastronomía italiana, principal país competidor de España dentro de la tendencia hacia la cocina mediterránea. Productos de alimentación italianos mantienen una sólida implantación comercial y un fuerte componente de marca país en Alemania. En este sentido el consumidor alemán utiliza frecuentemente expresiones italianas para definir ciertos productos de alimentación: Prosecco, café Espresso, Antipastis, aceite de oliva "extra virgine", Brenzino, etc.

#### **3.- Percepción del producto español**

La percepción del producto español en Alemania no es demasiado favorable comparado con los productos italianos o franceses. Además de la escasa presencia y calidad de restauración española, el concepto español "Tapas" ofrece claras limitaciones para la difusión de una gastronomía de alto nivel.

No obstante, informes encontrados detallan el modo de valorar la calidad del producto español, especialmente la de las frutas y hortalizas, según encuestas realizadas, el 17 por ciento de los encuestados no conocen o no les gusta los productos españoles.

Realmente los productos españoles cuentan con una imagen del país favorable y buena relación calidad/precio como aspectos positivos, mientras que tiene como negativos, una escasa presencia de marcas y escasos esfuerzos de marketing, además de pocos productos innovadores.

Aunque en los últimos años, el comportamiento de los productos españoles de alimentación ha incrementado y su evolución es muy favorable, debemos seguir destacando hasta tener la misma percepción del consumidor alemán hacia los países anteriormente mencionados.

Podemos encontrar problemas, ya que la percepción es inferior, pero nuestra empresa posee productos de alta calidad, los cuales podemos considerar Premium, por lo tanto, nuestra imagen del producto español será favorable.

#### **4.- Tiendas especializadas en alimentación española**

El creciente número de tiendas especializadas en alimentación española que existen en Alemania cuentan también con venta por Internet. Aunque estas tiendas suelen tener un tamaño reducido, son de gran importancia para los exportadores de especialidades españoles, ya que a ellas se dirigen normalmente los consumidores interesados en la compra de estos productos. Además de tiendas especializadas, existen también en Alemania algunos importadores especializados en alimentación española.

Como ejemplos de las tiendas virtuales destacan:

- [www.jamon.de](http://www.jamon.de),
- [www.go2spain.de](http://www.go2spain.de),
- [www.eurosud.de](http://www.eurosud.de) (en la que también se ofrecen especialidades italianas),
- [www.tapas.de](http://www.tapas.de)
- [www.deliinternational.com](http://www.deliinternational.com).

## **IV/ OPORTUNIDADES**

### **1.- Mercado creciente de productos de lujo**

Existe un mercado creciente de productos de lujo debido, entre otras razones, a la mejora general de la economía, lo que provoca un aumento de la demanda y de la oferta. Además Alemania, es un país, el cual está interesado por los productos gourmet, los cuales podemos considerar como productos de alto valor añadido (calidad, originalidad y sabor) con un precio más elevado. Para aprovechar esta demanda, deberíamos emprender distintas actuaciones, pero sobre todo, deberemos buscar, acciones importantes para la búsqueda de clientes potenciales, mediante campañas de marketing dirigidas a colectivos singulares: directivos de empresas, asociaciones profesionales.. y, en general, personas con un estatus socioeconómico elevado. Para ello, podremos utilizar los avances tecnológicos de información, (por ejemplo: diseñando bases de datos relacionales, que permitan efectuar campañas activas y personalizadas o utilizando diversidad de canales: correo, correo electrónico o sms). No sólo es primordial la captación de nuevos clientes, sino también debemos instaurar dispositivos de fidelización de clientes, para poder seguir proporcionando permanentemente la excelencia de nuestro servicio.

#### **2.- Productos de valor añadido**

El gusto de los alemanes hacia los productos de alimentación se caracteriza sobre todo por **la calidad, originalidad y sabor; y por el surtido amplio de productos**. Como por ejemplo; mermeladas, variedades de quesos, embutidos, dulces Podemos destacar que nuestra gama de productos, los cuales ofrecemos destacan todas estas características, por lo tanto se nos plantea una gran oportunidad para entrar en el mercado alemán.

#### **3.- Atracción por lo internacional**

La población alemana goza de una creciente aceptación por los gustos internacionales, además en los hogares alemanes, el consumo de especialidades culinarias extranjeras se está incrementando, consecuentemente esta aceptación abre las puertas positivamente a nuestro idea de negocio.

#### **4.- Ayuda externa para la distribución**

Además de todos los canales de distribución de productos gourmet existentes en Alemania existe una asociación de profesionales, la cual nos podría ayudar bastante para introducirnos en dicho mercado.

Corpus Culinario es una asociación de profesionales del comercio independiente de productos de alimentación gourmet. La asociación sirve de plataforma de encuentro entre el comercio gourmet minorista y proveedores de productos gourmet. En la actualidad cuenta con 79 establecimientos gourmet y 82 proveedores alemanes y extranjeros.

El objetivo de la asociación es aumentar la calidad y la variedad de la oferta de los establecimientos gourmet.

Los establecimientos asociados se encuentran repartidos por toda la geografía alemana; entre los mismos se encuentran tiendas de renombre como Grasshoff Delikatessen & Bistro, Feinkost Böhm, G.J. Kruizenga o Feinkost Münstermann.

Entre los proveedores se encuentran empresas internacionales de gran prestigio como Jacquart Champagne o mayoristas/importadores de marcas del segmento alto (www.corpus-culinario.de).

Por tanto, pensamos que dicha asociación nos ayudaría y sería una gran oportunidad para poder contactar con establecimientos en Alemania e introducirnos en dicho mercado. Asimismo no sólo se encarga de empresas alemanas, sino también de empresas internacionales de gran prestigio.

### **Análisis DAFO:**

<b>DAFO</b> 		Oportunidades				Amenazas					
		(O1)	(O2)	(O3)	(O4)	(A1)	(A2)	(A3)	(A4)		
		Mercado creciente de productos de lujo	Productos de valor añadido	Atracción por lo internacional	Ayuda externa para distribución	Entrada a un nuevo mercado	Percepción del producto español	Fuerte competencia: Italia	Tiendas especialización española		
<b>Fortalezas</b>	(F1)	Calidad: productos "PREMIUM"	+3	+2	+2	0	+2	+3	+2	+2	+16
	(F2)	Experiencia en la venta de productos	+2	+1	+1	+2	+2	+1	+1	+1	+11
	(F3)	Diversidad de productos	+1	+3	+2	0	+1	+2	+2	+2	+13
	(F4)	Platos preparados	+1	+1	+2	0	0	+1	+1	+1	+7
<b>Debilidades</b>	(D1)	Nueva elevada inversión	-2	-1	0	0	-1	0	-1	-1	-6
	(D2)	Conservación de los productos	-1	-2	-1	-1	-2	-2	-1	0	-10
	(D3)	Regl.: cambio de etiquetado y envasado	0	-1	-1	-1	-2	-1	0	0	-6
	(D4)	"Precios de lujo"	0	-2	-2	0	-3	-2	-2	-2	-13
<b>Total</b>			+4	+1	+3	0	-3	+2	+2	+3	+12

Tras haber analizado todos los factores tanto internos (Fortalezas y Debilidades) como externos (Oportunidades y Amenazas), referentes a nuestro proyecto de exportación de productos gourmet a Alemania, podemos concluir que se proyecta de forma muy positiva ya que el total de dicho análisis ha sido de +12. Esto significa que nuestro proyecto tiene futuro y por lo tanto seguiremos adelante realizando una nueva estrategia.

Tendremos que sacar más partido a nuestras *Fortalezas*, sobre todo a la excelente calidad con la que cuentan nuestros productos y a la diversidad de productos que se ofrecen. También deberemos que dirigir el negocio para afrontar nuestras *Debilidades* de forma que dejen de serlo, es decir, que el hecho de que los precios

sean de lujo se vea más bien como un factor positivo para el negocio, así como tomar medidas para que el tiempo de conservación de los productos no siga siendo una debilidad. De la misma forma hay que centrarse en todos los factores que sean una *Oportunidad* para el negocio y contrarrestar las *Amenazas* tomando nuevas decisiones.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Según el análisis de nuestro DAFO, hemos decidido que la cuota de productos alimentarios españoles en el mercado alemán aumente, para ello, es necesario que nuestra empresa aumente la información sobre sus productos y desarrollen políticas de calidad.

Según estudios encontrados, los productos españoles cuentan con una imagen del país favorable y buena relación calidad/precio como aspectos positivos, mientras que tiene como negativos, una escasa presencia de marcas y escasos esfuerzos de marketing, además de pocos productos innovadores.

Por ello, debemos poner mayor énfasis en las acciones de marketing dirigidas al consumidor final con el fin de incrementar nuestro grado de popularidad y mejorar nuestra imagen. Asimismo para ser innovadores, ofreceremos productos españoles totalmente originales que no han sido vendidos por otros exportadores, como ejemplo: mermeladas atípicas, dulces, otros embutidos que no sean jamón o chorizo, etc.

Los productos que nuestra empresa ofrece, pueden ser incluidos en el segmento gourmet, como jamones y embutidos, aceite de oliva y quesos, además de otros, anteriormente mencionados. La venta de estos productos, los cuales pueden ser transformados, podrá ser adquirida en establecimientos de venta al público o por empresas de catering o restaurantes, los cuales ampliarán nuestra comercialización. En cambio, la venta de productos sin transformar se realiza sobre todo a través del comercio minorista, y en hipermercados y grandes almacenes.

En Alemania existe un creciente número de tiendas especializadas en alimentación española, algunas de las que cuentan también con venta por Internet y que, pese a ser de tamaño reducido, son de gran importancia para los exportadores españoles.

### 3. Analisis Dafo y Objetivo estratégico

---

En lo que se refiere al sector alemán de catering, está experimentando una evolución como resultado de los cambios en los gustos del consumidor, que demanda más comidas étnicas, especialidades regionales, alimentos saludables y productos de conveniencia. Consiguientemente este cambio va hacer que nuestro nicho de mercado crezca y que podamos introducir productos totalmente desconocidos en este país.

Como conclusión, podemos decir que existen algunos puntos negativos que pueden que nos perjudiquen la entrada en este mercado nuevo, pero los puntos positivos son mayores, por lo tanto esta oportunidad a dicho mercado va hacer que las ventas de nuestra empresa crezcan positivamente y se amplíe en el campo internacional.

## **ANÁLISIS DAFO Y OBJETIVO ESTRATÉGICO DE EEUU**

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **I / DEBILIDADES**

##### **1. Productos Perecederos**

Dadas las características de los productos que la empresa comercializa es de vital importancia la calidad de los procesos de manipulación de la mercancía. Pues siendo productos alimenticios de mediana caducidad no solo se hace imperativo un cuidadoso manejo por parte de los operadores en todo el proceso de transporte (desde el punto del fabricante hasta el consumidor final) sino también un eficaz almacenaje con todas las medidas necesarias para conservar las propiedades de cada uno de los alimentos.

##### **2. Inexperiencia Exportadora**

La empresa, aunque no es ajena a transacciones internacionales, no está familiarizada con los procesos de exportación a Estados Unidos. Teniendo en cuenta que hay diferencia entre el comercio intracomunitario (venta a países pertenecientes a la Unión Europea) y las exportaciones propiamente dichas, existen requisitos que la firma no había tenido que manejar en el pasado. Si bien la compañía tiene experiencia en el manejo de este tipo de productos, los documentos necesarios para trasladar la mercancía y nacionalizarla en el país de destino serán procesos completamente nuevos en el giro ordinario del negocio de Select Food.

##### **3. Exigencias Legales**

Cuando nuestro consumidor final es uno de los más protegidos del mundo por las regulaciones estatales, se hace más complicada la entrada de productos a su mercado y con más acentuación cuando se trata de alimentos para el consumo humano. Las normas federales estadounidenses exigen el seguimiento de una serie de estándares nacionales e internacionales como prueba de la buena calidad del

producto. La empresa deberá regirse por estas normas (ver anexo Calidad) para poder tener acceso al mercado americano. Por lo tanto el cambio de las características del etiquetado o el empaquetado serán las modificaciones más frecuentes en la mayoría de los productos que se pretenden introducir en Estados Unidos.

#### **4. Precios Premium**

Aunque es inherente a las características especiales de la gran mayoría de los productos comercializados por la empresa, especialmente por su alta calidad, los precios de esta clase de alimentos se ven como una debilidad ya que no serán consumidos masivamente o comprados con gran repetición por parte de los clientes actuales. Aunque no se pretende abordar un amplio público en Estados Unidos dadas las condiciones del mercado.

## **II / FORTALEZAS**

### **3.1 Experiencia en transporte de alimentos**

Select Food es una empresa que lleva TANTOS años comercializando este tipo de productos en Madrid. Esto le ha proporcionado inteligencia corporativa, pues se han mejorado los procesos de manipulación y transporte de los alimentos para que estos conserven sus características esenciales.

Teniendo en cuenta que el proceso de internacionalización de esta compañía supone un gran esfuerzo en logística para el movimiento eficaz y eficiente de la mercancía desde su punto de producción hasta el puerto de destino (dependiendo de los términos internacionales de comercio establecidos), la empresa tiene mucho ganado. Pues no solamente cuenta con personal capacitado, pero también con una red social importante para la consecución de estos hitos.

### **3.2 Calidad en cada uno de los productos**

Los productos que ha comercializado Select Food se han destacado siempre por ser de excelente calidad, cada uno destacando en su propio género. Entonces no solamente se estará comercializando buenos productos alimenticios españoles sino los mejores productos gourmet de España.

#### **3.3 Variedad de productos**

La gran mayoría de distribuidores, importadores y brokers de alimentos gourmet españoles en Europa y Estados Unidos tienen en su cartera de productos una limitada variedad de alimentos. Es decir, usualmente se especializan en un sector específico, aceites o ibéricos, con diferentes niveles de calidad. Select Food, por su parte, tiene una gran variedad de productos con una sola política específica, máxima calidad.

#### **3.4 Precio inferior de compra a los proveedores**

Los precios a los que compra select food son sustancialmente inferiores a los de la media del mercado, esto facilita tener unos mayores márgenes por la venta de los productos.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

### **III / AMENAZAS**

#### **1. Difícil introducción de los productos con éxito**

Las estadísticas nos muestran que cerca del noventa por ciento (90%) de las nuevas introducciones de productos de alimentación fracasan el primer año de la entrada del producto en el mercado. Por esta razón la empresa debe ser cuidadosa en el tipo de productos que comercializará en las diferentes zonas geográficas del país.

Siendo Estados Unidos un país geográficamente extenso (tres husos horarios), la demanda de este tipo de alimentos varía con el cambio de estado y de ciudad, por lo tanto para ser parte del 10% de introducciones exitosas de productos gourmet se debe escoger razonablemente el tipo de producto, su cantidad y precio.

#### **2. Mercado muy competitivo-Diversidad étnica en Estados Unidos**

Cuando de productos alimenticios internacionales se trata, es bien interesante tener en cuenta la comunidad radicada localmente del país de origen de este tipo de productos, en nuestro caso, españoles en Estados Unidos. Pero también es importante analizar la competencia internacional.

En un país que recibe miles de inmigrantes al año de todos los países del mundo, se hace más difícil la entrada de productos étnicos como innovadores, pues simplemente se puede encontrar todo tipo de alimentos. Esto demuestra la alta competencia en el mercado gourmet en este país.

#### **3 Dependencia de factores socioeconómicos**

Estrecha relación del mercado gourmet con la situación económica de EEUU, los productos gourmet por definición son los de mas alta calidad y consecuentemente de precio superior a los productos alimenticios normales, si la situación económica en EEUU no es favorable el consumidor tenderá a comprar productos de precio inferior es por eso que lo aconsejable es centrarse en el sector de la población con

mayores rentas puesto que los cambios económicos le afectaran menos que a los clientes con ingresos medios.

#### **4 Percepción del producto español**

Los productos españoles en los países más ricos del planeta no son vistos como de gran calidad. Esta es una de las más importantes amenazas para la comercialización de alimentos gourmet españoles, ya que se tiene que vender no solamente el producto como tal, pero también la idea de que los alimentos españoles son de máxima calidad, elaborados con estándares internacionales, cuidando cada uno de los procesos en su elaboración.

## **IV/ OPORTUNIDADES**

#### **1 Mercado en expansión**

En Estados Unidos los alimentos gourmet han mostrado un crecimiento anual muy superior al registrado por la industria de la alimentación. Los americanos consumieron en el 2005 más de 34,77 billones de \$ en alimentos gourmet, la industria ha incrementado las ventas de productos gourmet en mas de un 15% respecto al año anterior y en mas del 29% con respecto al año 2003.

#### **2 Tamaño del mercado**

No solo por el tamaño de la población en las ciudades objetivo este mercado se hace atractivo para la comercialización de productos gourmet, es aún más importante para nuestro negocio la cantidad de personas que tienen la disponibilidad económica para adquirir esta clase de alimentos y el deseo y costumbre de comprarlos.).

El consumidor americano tiene un alto poder adquisitivo, lo que es positivo para el giro ordinario de la empresa si se tiene en cuenta el precio de los productos que vende Select Food.

### 3 Preocupación del consumidor americano por su salud

En los últimos años se ha visto una tendencia importante de consumo de alimentos light, bajos en calorías, bajos en grasa o bioalimentos. Es una preocupación generalizada por parte del público estadounidense para con el cuidado de su cuerpo. Algunos de los productos gourmet que se venderán en este mercado cabrían en este grupo de alimentos "sanos", es por eso que la empresa intentará llevar ese mensaje al consumidor, para así explotar esta gran oportunidad.

### 4 Cultura consumista-nichos aún por atacar

El cliente objetivo de la empresa es un consumidor de productos gourmet ansioso de probar nuevos sabores, al consumidor americano le fascina probar productos de diferentes lugares del mundo, es un consumidor que le gusta probar diferentes sabores y si finalmente le gusta se lo aconsejara a cada persona que conozca.

### Análisis DAFO:

DAFO		Oportunidades				Amenazas					
		(O1)	(O2)	(O3)	(O4)	(A1)	(A2)	(A3)	(A4)		
		Mercado en expansión	Tamaño del mercado	Preocupación del consumidor por su salud	Cultura Consumista	Difícil entrada exitosa	Mercado muy competitivo	Dependencia de factores socioeconómicos	Percepción del producto español		
Fortalezas	(F1)	Experiencia en transporte	2	2	0	0	2	1	0	0	9
	(F2)	Alta Calidad	1	1	3	2	2	3	0	3	15
	(F3)	Variedad de productos	3	3	1	2	2	3	1	1	16
	(F4)	Precio proveedor	2	2	0	0	3	2	3	0	12
Debilidades	(D1)	Productos perecederos	-2	-2	0	0	-2	-1	0	0	-9
	(D2)	Inexperiencia exportadora	-1	-1	0	0	-3	-3	0	-2	-10
	(D3)	Exigencias Legales	-1	-3	-1	0	-3	-1	0	0	-8
	(D4)	Precios Premium	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-3	-2	-16
Total			2	0	2	2	-1	3	1	0	9

Tras haber realizado el cruce del análisis interno-actual con el análisis externo-futuro de la empresa select food se observa las siguientes conclusiones:

La mayor fortaleza se encuentra en la variedad de productos, esta es además la principal ventaja competitiva de la empresa al carecer las empresas que importan a Estados Unidos de un portfolio de productos tan variados como select food, toda la competencia esta especializada en uno de sus productos ya puede ser aceite, vino o conservas, resaltamos que si no se gestiona correctamente esta fortaleza se puede tornar en una debilidad por las exigencias legales que cada categoría de productos tiene establecida, cabe destacar que como segunda fortaleza se encuentra la alta calidad de los productos select food, por tanto select food se caracteriza por un binomio de variedad-calidad para su entrada en el mercado americano.

Con respecto a las debilidades se observa que una de las características inherentes a los productos gourmet como es el alto precio es a la vez la mayor debilidad de la empresa, cabe destacar la estrecha relación que tiene los altos precios de la dependencia de este sector de factores socio-económicos, aunque es una debilidad es a la vez una exigencia de los productos gourmet, al consumidor americano no le importa pagar un precio premium por un producto que es de calidad, también como segunda debilidad mas importante se encuentra la inexperiencia exportadora de la empresa por el desconocimiento del funcionamiento de este sector pero para solventar este problema se realiza este estudio.

A priori el tamaño del mercado, por la gran extensión que tiene EEUU, parecía una gran oportunidad pero tras realizar el cruce no se llega a esta conclusión por eso es necesario centrarse en unas concretas ciudades que se determinaran basándose en el estudio de mercado previamente realizado, realmente la oportunidad es la preocupación del americano por su salud, esto produce que consuma muchos mas productos de calidad (100% naturales, orgánicos, gourmet) como resultado último se da un aumento de las ventas de estos productos.

A priori la mayor amenaza era la alta competencia que existe en este mercado pero tras el cruce observamos que gracias al binomio de select food de variedad-calidad esta queda neutralizada y como principal problema esta la dificultad de entrada exitosa de los productos gourmet en los primeros años, esto significa que es una carrera de larga distancia por tanto cualquier empresario que desee introducirse en el mercado americano deberá tener una visión a largo plazo.

Finalmente como resultado total del análisis DAFO y su posterior cruce se observa las oportunidades reales de éxito de la empresa select food para introducirse en Estados Unidos.

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO**

La principal pregunta que la empresa se tiene que hacer es: ¿Que vía quiere utilizar para introducirse en el mercado gourmet de EEUU?, tras haber realizado un estudio exhaustivo de la situación actual del sector la conclusión es que la mejor manera de introducirse en este mercado es a través de contactar con algún gran distribuidor (Kehe Foods y Tree of Life), son estos los que concentran la mayor parte de las ventas a los supermercados y tiendas especializadas, así se desecha la opción de introducirse a través de importadores o de brokers, por tanto nuestro cliente será el distribuidor, pero para que el cliente confíe en nosotros tendremos que pensar el producto para el consumidor final por eso tendremos una estrategia.

La estrategia que debe seguir la empresa según la clasificación realizada por Michael Porter en su libro estrategia competitiva es la de Enfoque, es decir centrarnos en un consumidor final que ya conocemos por el estudio de mercado, es un consumidor con un poder adquisitivo elevado, por tanto todos nuestros productos se deben enfocar a las necesidades de estos consumidores.



#### **4. PLAN DE OPERACIONES**

# PLAN DE OPERACIONES SELECT FOOD

## INDICE

1. SITUACIÓN ACTUAL DE SELECT FOOD.....	2
1.1 Localización Select Food .....	3
1.1.1 Oficina .....	3
1.1.2 Almacén, cámaras de frío, vehículos y otros equipos.....	3
1.1.3 Personal actual de la empresa .....	4
1.2 Proveedores .....	5
1.3 Distribución en España de los productos Select Food .....	6
2 PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES PARA LA ENTREGA INTRACOMUNITARIA Y LA EXPORTACIÓN.....	10
2.1 Operaciones comunes .....	10
2.1.1 Embalar, proteger y marcar la mercancía. ....	10
2.1.2 Documentación necesaria para las operaciones. ....	12
2.1.3 El Seguro de la mercancía.....	15
2.1.4 Criterios comunes. ....	16
3 PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES EN ALEMANIA.....	18
3.1 Localización de nuestro cliente objetivo. Ciudades donde vamos a vender nuestros productos. ....	18
3.2 Forma de distribución en Alemania. ....	20
3.3 Formas de pago .....	21
3.4 Provisiones y pedidos.....	22
3.5 POLITICAS DE CALIDAD y GESTIÓN AMBIENTAL.....	23
3.6 EL PRECIO DE LA OPERACION.....	24
4 PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES EN EEUU.....	25
4.1 Localización de nuestro cliente objetivo .....	25
4.2 Forma de distribución en EEUU.....	26
4.3 Formas de pago .....	37
4.4 Provisiones y pedidos.....	37
4.5 EL PRECIO DE LA OPERACION.....	38

## 1.SITUACIÓN ACTUAL DE SELECT FOOD

### 1.1 Localización Select Food

#### 1.1.1 Oficina

La oficina de Select Food se encuentra situada en Madrid, concretamente en la C/ Antonio Larrazábal, nº 23 con CP 28043.

El teléfono o fax de atención al cliente es el (91) 388 12 54 y la dirección de correo a la que se pueden dirigir a la hora de hacer un pedido o para cualquier otra consulta es: [s-food@s-food.net](mailto:s-food@s-food.net)

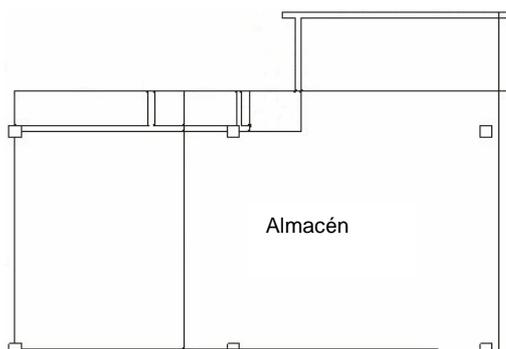
También cuenta con una página Web [www.s-food.net](http://www.s-food.net) donde se puede ver todo el catálogo de productos que se ofertan.



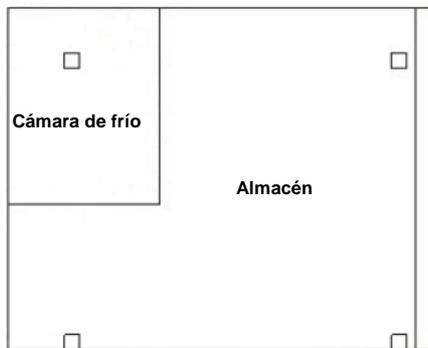
#### 1.1.2 Almacén, cámaras de frío, vehículos y otros equipos

Select Food tiene dos almacenes situados estratégicamente para el almacenaje y reparto de sus productos alimenticios tanto:

- Uno es básicamente un local de reparto de 150m<sup>2</sup> situado en Madrid, cuya dirección es C/ Sanchez Guerrero nº 9, 28043 y el teléfono de contacto es el 91 3881254.



- El otro almacén es un local de almacenaje de vinos y alimentación de 400m<sup>2</sup> que está ubicado en Alcobendas, concretamente en la dirección Avd. de la Industria nº 53 Nave 10, 28108, Polígono de Alcobendas de Madrid. Este almacén consta de 52 palees.



También tienen una cámara de frío de 100m<sup>3</sup>, cuatro arcones de congelación de 1,20 x 0,80 cm., diez estanterías de almacenaje y veinte racks.

Para distribuir los pedidos en Madrid, Select Food hace uso de dos furgonetas de reparto:

- Una furgoneta de reparto isoterma extra-largo Renault Cangoo.  
Al ser el vehículo isoterma éste tiene una caja que está construida con paredes aislantes, incluidos las puertas, el suelo y el techo, que limita el intercambio de calor entre el interior y el exterior.
- Una furgoneta de reparto Volkswagen Pasat.

El resto de equipos de los que dispone y hace uso Select Food son:

- Dos ordenadores conectados en red
- Teléfono y Fax
- Una impresora

### 1.1.3 Personal actual de la empresa

Actualmente el personal de Select Food consta de cuatro personas: Un comercial, una persona de oficina y dos repartidores.

El comercial se encarga de realizar todas las ventas, contactar con el cliente, mostrar el producto, etc. desde dentro de la oficina como fuera de la oficina.

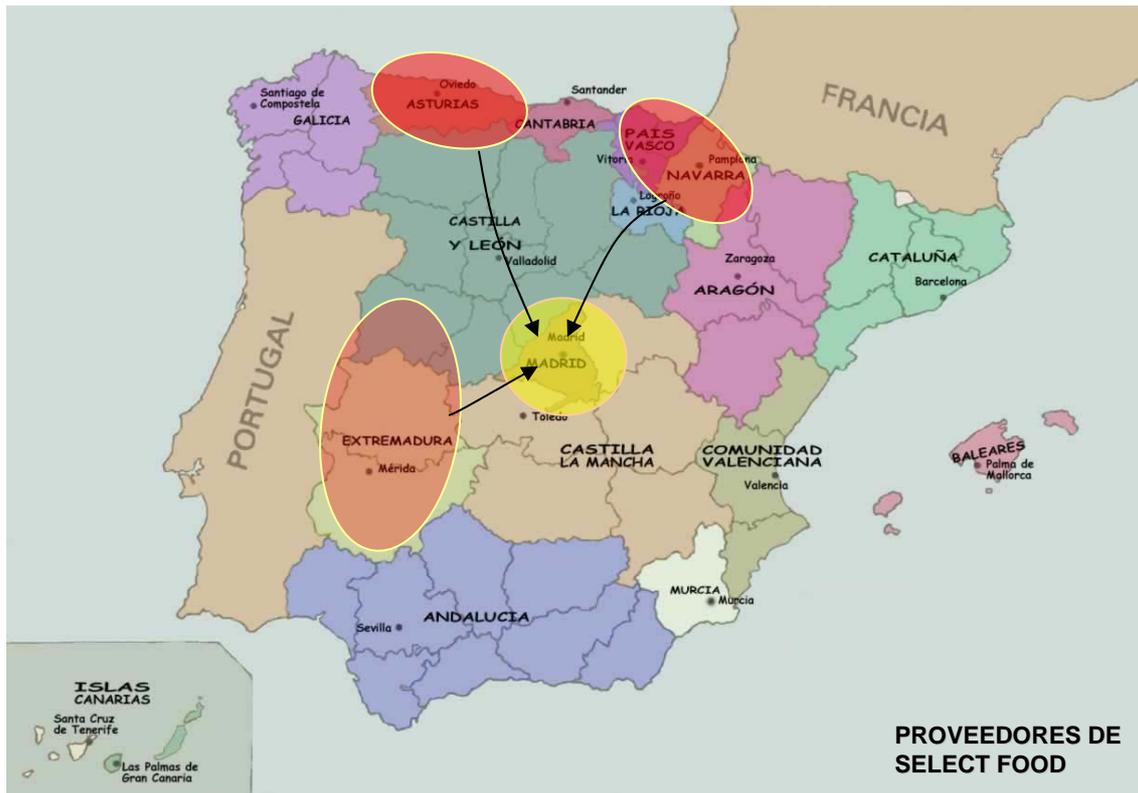
La persona de oficina se encarga de llevar los programas de facturación, recepción de llamadas de pedidos, etc. Y los dos repartidores son los encargados de distribuir los productos de Select Food en la comunidad de Madrid. Cada repartidor dispone de una furgoneta para realizar el reparto.

## 1.2 Proveedores

A continuación se muestra la relación de los principales proveedores y productos de Select Food (ver anexo I del plan de operaciones) que hemos seleccionado para exportar a Alemania y Estados Unidos:

NOMBRE DEL PROVEEDOR	PROVINCIA	PRODUCTOS
<b>Comercial Ulzama</b>	País Vasco	Ibéricos, bacalao y conservas de pescado y carnes
<b>Gonzalez y Cia.</b>	Asturias	Conservas de alimentación
<b>Quesería de Cabanillas</b>	Extremadura	Torta de la Serena
<b>Embuastur</b>	Asturias	Productos Asturianos como quesos y caza
<b>Trabanco</b>	Asturias	Sidra Asturiana
<b>Alimentación San Enrique</b>	Extremadura (Trujillo)	Jamones Extremeños
<b>Carlos Bastida</b>	Navarra	Patxarán Navarro
<b>Basarrate</b>	País Vasco	Conservas Vegetales

Como se puede observar en el siguiente mapa, los proveedores básicos de los productos que comercializa Select Food están localizados principalmente en Asturias, País Vasco, Navarra y Extremadura.



Nota: Select Food también comercializa productos Franceses, pero al no ser objeto de nuestro proyecto, porque sólo exportaremos productos nacionales, no lo hemos tenido en cuenta al mostrar nuestros proveedores y al realizar el mapa anterior.

### 1.3 Distribución en España de los productos Select Food

Actualmente Select Food distribuye en España y ocasionalmente en Bélgica. Su propósito es expandirse a nuevos mercados. Dos de los mercados a los que desea expandirse son Alemania y Estados Unidos y serán desarrollados más adelante.

La distribución en España de los productos Gourmet de Select Food se realiza de forma distinta en de la comunidad de Madrid, que en el resto de España.

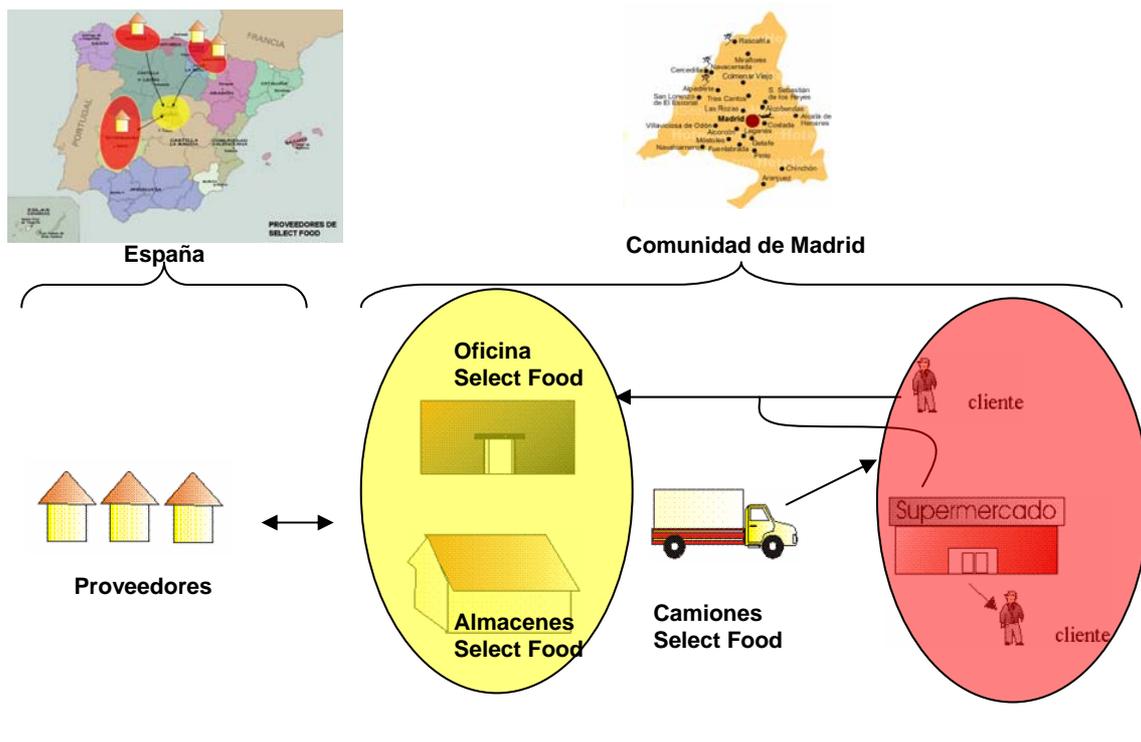
A continuación pasamos a describir cada una de las dos formas de distribución Española que son realizadas actualmente por Select Food.

### Distribución en la Comunidad de Madrid

Para satisfacer la demanda de los clientes de la Comunidad de Madrid, Select Food dispone de dos furgonetas de reparto para hacer el envío de los distintos pedidos. También dispone de dos repartidores y dos almacenes con equipos de frío para la conservación de los alimentos. De esta forma es la misma empresa la que hace las labores de logística.

El procedimiento que se sigue tras recibir el pedido del cliente es realizar el correspondiente pedido a los distintos proveedores situados en las diferentes provincias de la geografía Española.

La mercancía es recibida en alguno de los dos almacenes situados en la comunidad de Madrid y de forma casi inmediata es enviada a través de alguna de las furgonetas que Select Food dispone, al correspondiente cliente.



## Distribución en el resto de España



Como hemos comentado anteriormente, la distribución en la comunidad se hace de manera distinta que en el resto de las comunidades de España.

Para el resto de España Select Food utiliza el servicio de la empresa Seur. Esta empresa la utiliza para dos servicios distintos dependiendo si el alimento necesita ser transportado respetando la cadena de frío o no. En el caso de no tener que respetarla, Select Food usa el servicio de transporte convencional de Seur. Si embargo para el caso contrario se usa un servicio llamado Seur Frío. Con este servicio de Seur podemos realizar el transporte de un punto a otro con toda la mercancía refrigerada de entre 2 y 6 grados.

Por lo tanto, todos los alimentos que necesitan respetar la cadena de frío, son enviados a través de Seur con un sistema de recogida en envases especiales diseñados para los diferentes servicios, transportados en vehículos especiales refrigerados y entregados "a domicilio" en el tiempo indicado.

De esta forma, al igual que en el caso anterior, el procedimiento que se sigue una vez recibido el correspondiente pedido, realizado a nuestros proveedores, es colocarlo en alguno de los dos almacenes (estanterías, arcones de congelación o en cámaras de frío) y enviarlos de forma inmediata al cliente mediante cualquiera de los dos servicios de Seur citados anteriormente.

### **1. Condiciones para el transporte de alimentos perecederos.**

El transporte de alimentos perecederos exige estrictas medidas de control de temperaturas y la adecuación a normas de los vehículos utilizados por eso está regulado por normas internacionales de obligado cumplimiento. Los alimentos perecederos, además de la normativa general relativa al transporte de mercancías, están regulados de forma especial por un acuerdo de "transportes internacionales" y de vehículos especiales adaptados a este fin. Una reglamentación técnico-sanitaria determina la forma en la que debe realizarse el transporte de alimentos, y otra, las especificaciones que deben cumplimentar los vehículos especiales para el transporte terrestre a temperatura regulada y los procedimientos de control necesarios para garantizar su seguridad.

Existe un acuerdo internacional ATP (Acuerdo sobre Transporte Internacional de Mercancías Perecederas) que es el que establece las normas que garantizan el transporte de los alimentos en condiciones óptimas para su consumo. El objetivo del ATP es asegurar que las mercancías perecederas sean transportadas en el ámbito internacional de modo que se garanticen las condiciones óptimas para su consumo, asegurando, del mismo modo, que los vehículos que realicen este transporte satisfagan las condiciones técnicas regidas por el propio acuerdo.

Las definiciones y normas que contiene se aplican a todo transporte de mercancías perecederas, tanto destinado a terceros o como mercancía propia, efectuado exclusivamente por ferrocarril, por carretera o por una combinación de ambos métodos, cuando el lugar de carga y de descarga de la mercancía se encuentre en estados diferentes y cuando el lugar de descarga de la mercancía esté ubicado en el territorio de una de las partes contratantes.

El ATP establece un listado de las mercancías que han de considerarse perecederas a los efectos de la aplicación del acuerdo. Los operadores económicos que transporten mercancías perecederas deben utilizar vehículos isoterms, refrigerantes, frigoríficos o caloríficos, salvo que las temperaturas previsibles durante el transporte conviertan a esta obligación en no aplicable para el mantenimiento de las condiciones de unas temperaturas fijas que se establecen con relación a los productos listados. Los principales se detallan a continuación:

- Productos de caza: 4°C.
- Productos lácteos (yogur, kéfir, crema, nata y queso fresco): 4°C.

- Pescado, moluscos y crustáceos (con exclusión del pesado ahumado, salado seco o vivo, los moluscos vivos y crustáceos vivos): deberán envasarse siempre en hielo fundante.
- Productos preparados a base de carne (de los que se excluyen los que se han estado estabilizado por salazón, ahumado, secado o esterilización): 6°C.
- Carne (exceptuados los despojos rojos): 7°C.
- Ave de corral y conejos: 4°C.

## **2 PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES PARA LA ENTREGA INTRACOMUNITARIA Y LA EXPORTACIÓN**

### **2.1 Operaciones comunes**

Una vez conocido el plan actual de operaciones que tiene la empresa Select Food dentro de España y conseguido el pedido, el siguiente paso es la entrega del mismo al cliente en las condiciones exigidas para poder recibir el precio pactado. Para ello, ha de resolverse unas operaciones adicionales determinadas:

Embalar, proteger y marcar la mercancía
Resolver la documentación necesaria
Asegurar la mercancía

#### **2.1.1 Embalar, proteger y marcar la mercancía.**

Los riesgos del producto en el transporte y comercio internacional son superiores a los del mercado doméstico.

1. Packaging

2. Acondicionamiento de la Mercancía en Caja

La colocación de la mercancía en una caja debe ser muy cuidada no deben dejarse espacios vacíos.

Utilizar cajas que se adecuen al producto.

Las cajas han de optimizarse para que se ajusten a una unidad superior de carga: el palet

En caso de que sobren espacios en la caja, es recomendable no dejarlos vacíos. 3.

Paletizar.



Esto mejora el proceso de movimientos en el transporte, almacenaje, preparación de pedidos, etc. Así se evitan daños y robos, y se facilita el control de gestión y administración en todos los procesos.

### 3. Unificar

Acoplamiento de dos o más bultos en un único bulto compacto reforzado y provisto de patines y listones para su manejo mecánico.

Mejorar la manipulación. Proteger los productos y evitar accidentes

### 4. Marca de Precaución.

Símbolo que se incorpora en el embalaje para indicar de qué manera se debe manipular la mercancía.

Además de las marcas de protección y de orientación que se utilizan mediante símbolos y gráficos (pictográficos), es necesario expresarlo por escrito con palabras descriptivas en los idiomas necesarios.

Es muy importante emplear tintas indelebles, que no se borren y soporten los cambios de temperaturas y de higrometría.

### 5. Marcas de Protección.

Dibujos de las marcas de orientación que intentan ayudar a la manipulación de los bultos o mercancías de una forma muy gráfica.

### 6. Código EAN

Para Alemania el Código de Barras se estandariza mediante EAN (European Article Number)

Mientras que para EEUU existe una codificación internacional aprobada en todo el mundo. Para evitar la repetición se controla a través de la asociación nacional garante. En España es la AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial )

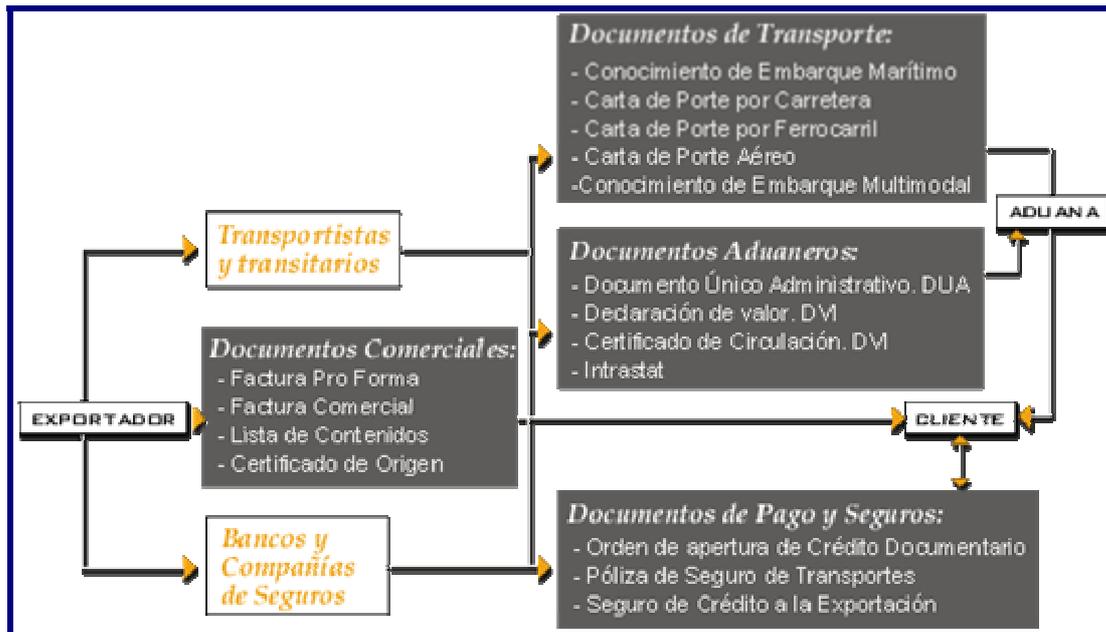
### 7. El contenedor: Sus Características Principales

Contenedores ISO:

Unidad de manipulación estandarizada bajo la International Standard Organization (ISO), que permite su utilización en todos los modos o sistemas de transporte. vamos a describir en detalle la estrategia del plan de operaciones que es necesario seguir para en envío de los productos gourmet a Alemania y EEUU.

### 2.1.2 Documentación necesaria para las operaciones.

Resumen básico de los documentos necesarios:



#### A. Documentación Básica

##### Factura Comercial

*Documento que expide select food de la venta donde se indican el precio y las condiciones de venta.*

- o nombre (select food) y dirección del vendedor en el extranjero
- o nombre (select food) y dirección del comprador
- o lugar y fecha en que se extiende la factura
- o cantidad, tipo, símbolos (marcas) y números de los bultos
- o descripción exacta de la mercancía (designación usual en el comercio según tipo, estado, clase de calidad, etc., indicando de forma especial las propiedades que contribuyen a aumentar o reducir su valor)
- o indicación de la cantidad empleando la unidad usual en el comercio
- o forma y fecha de envío
- o precio acordado para la mercancía por unidad y precio total

- o condiciones de entrega y pago
- o firma del vendedor.

*Las condiciones que recoge son definitivas y comprometen a select foodl a entregar el producto en el lugar acordado y al comprador( diferentes clientes) a pagar en las condiciones pactadas.*

*En la exportación a EEUU hay que indicar:*

- *Condiciones de entrega siguiendo el código INCOTERM "FOB"*
- *Número de originales y de copias que pida TREE OF LIFE*

#### **Factura Pro forma**

*Documento provisional que informa al comprador del precio de la mercancía y de las condiciones en las que el vendedor está dispuesto a que se realice la venta. El nombre de "pro forma" debe ir incluido en la factura*

#### **Certificado de Origen**

*Documento que identifica las mercancías expedidas y declara expresamente dónde se fabricó la mercancía.*

*Se tramita en las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación.*

#### **Lista de Contenido o Packing List**

*Documento que acompaña a la factura comercial y en el que queda recogido el contenido de los bultos que constituyen la exportación.*

#### **B. Documentación de Transporte**

*Constituyen una prueba de la existencia de un contrato para el transporte en cuestión.*

*Representan un recibo por las mercancías entregadas al transportista para su envío.*

*Son título acreditativo de la propiedad de las mercancías transportadas.*

Entre los principales documentos de transporte se destacan:

**Alemania : Carta de Porte Terrestre por Carretera**(Lastwagenfrachtbrief ))

- Contrato de transporte y el recibo de la mercancía por parte del transportista.
- De la tramitación se encarga el transportista (ABX Logistic/ masterfrio)

**EEUU: Carta de Porte Marítimo. Conocimiento de Embarque** (Bill of Landing)

- De la tramitación se encarga el consignatario del buque (Hanjing shipping)

**C. Documentación aduanero**

**EEUU: DOCUMENTO ÚNICO ADMINISTRATIVO (DUA)**

Se emplea para el cumplimiento de las formalidades aduaneras necesarias en las operaciones de intercambio de mercancías

Sirve de base para la declaración tributaria consiguiente

Constituye un soporte de información sobre la mercancía +

Según el artículo 20.2 de la Ley de IVA y al tener el incoterm FOB, se encargara de abonarlo Tree Of Life.

**ALEMANIA: DOCUMENTO INTRASTAT**

Documento obligatorio de carácter estadístico que obliga a toda persona física o jurídica residente en el Estado miembro de la UE de expedición o de llegada que intervenga en la operación comercial (entre estados miembros).

Ha de ser transmitido a la oficina de Intrastat ([www.aeat.es](http://www.aeat.es) )

### 2.1.3 El Seguro de la mercancía



El seguro de transporte internacional de mercancías no es obligatorio ni en Alemania ni en EEUU ya que el incoterm elegido en EEUU es "FOB" (Free on board), la contratación del seguro de transporte internacional es facultativa para quien tiene el riesgo pero creemos muy conveniente asegurar y por este motivo finalmente aseguramos nuestros productos a través de CESCE, seguros de crédito.

#### Gestión Integral del Riesgo Comercial

##### Información

Le ofrece toda la información necesaria para su negocio a través de su filial, [Informa](#), empresa líder en información comercial, financiera y de marketing.

##### Prevención de riesgos

- Estudia y clasifica cada uno de sus clientes ayudándole así en la selección de los mismos.
- Realiza un seguimiento permanente de la evolución de su cartera de clientes.

##### Gestión de cobro

Si no le pagan, gestiona el cobro en su nombre, dirigiendo los procesos amistosos o judiciales para la recuperación de su deuda.

##### Indemnización

Si la gestión de cobro no da resultado, le indemniza.

##### Además

El Seguro de Crédito es deducible fiscalmente, y permite una financiación bancaria más favorable, que mejorará sus ratios de liquidez, solvencia y tesorería.

El Contrato de Seguro de transporte internacional de mercancías se plasma en la Póliza de Seguro de Transporte Internacional y tiene carácter formal.

Es necesario un documento escrito y ha de contener:

- Identificación de las partes contratantes
- Identificación y valor de la mercancía a transportar
- Identificación del transporte a realizar
- Tipo de cobertura del seguro
- Precio (prima)

Las mercancías se deben asegurar por su valor, con todos los gastos que se han producido hasta el momento.

No se debe asegurar las mercancías por el valor del coste

En el Comercio Internacional es práctica habitual asegurar entre el 110 y el 115 % del valor de la mercancía, ya que se estima que, en caso de siniestro, los costes asociados a la gestión y reclamación ascienden entre un 10 y un 15 % del valor de las mercancías. Las compañías de seguros permiten y aconsejan dicha práctica.

### **2.1.4 Criterios comunes.**

A la hora de realizar las operaciones tanto con Alemania como con EEUU, hay que tener en cuenta diversos factores que lo van a condicionar:

#### Localización de nuestros proveedores.

La localización de nuestros proveedores no afectará para la operación intracomunitaria con Alemania, ya que se seguirá el mismo procedimiento que se utiliza para la venta y distribución de los productos gourmet en España. En el caso de la exportación hacia EEUU será uno de los condicionantes para el posicionamiento de un nuevo almacén en Bilbao. Esto es debido principalmente

a que los productos que se exportarán a EEUU son principalmente de proveedores se sitúan en el País Vasco y Navarra y a que será desde el puerto de Bilbao desde donde se enviará la mercancía a EEUU.

##### Localización de nuestros almacenes.

Los almacenes serán solo utilizados para las operaciones con Alemania, ya que como se ha dicho anteriormente y más adelante se verá, para la exportación hacia EEUU se hará uso del almacén del Puerto de Bilbao.

##### Capacidad de nuestros almacenes y cámaras de frío.

Ya que actualmente los almacenes que utiliza Select Food tienen un porcentaje de ocupación pequeño y una rotación de los productos muy alta, no será necesario aumentar la capacidad de los mismos para poder hacer la exportación. Lo mismo sucede con la cámara frigorífica y los arcones de congelación.

##### Caducidad y conservación de los productos.

La caducidad es un factor determinante a la hora de elegir los productos a comercializar. Además habrá que tener en cuenta los requisitos que tiene cada producto para su correcta conservación durante todo el proceso de distribución.

##### Medios de transporte y precio del transporte.

Los medios de transporte variarán teniendo en cuenta el lugar de origen y destino de la mercancía y del precio de dicho medio de transporte.

##### Personal actual de la empresa.

Debido a que realizaremos nuevas operaciones y abrimos mercados, se necesitará aumentar la plantilla de Select Food para que se haga cargo de todo lo relacionado con dichas operaciones.

### 3 PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES EN ALEMANIA

#### **3.1 Localización de nuestro cliente objetivo. Ciudades donde vamos a vender nuestros productos.**

El punto de partida de la exportación de nuestro producto se sitúa en localizar dónde está nuestro mercado o cliente objetivo, como de cualquier reflexión de mercado, debemos empezar por situar al cliente.

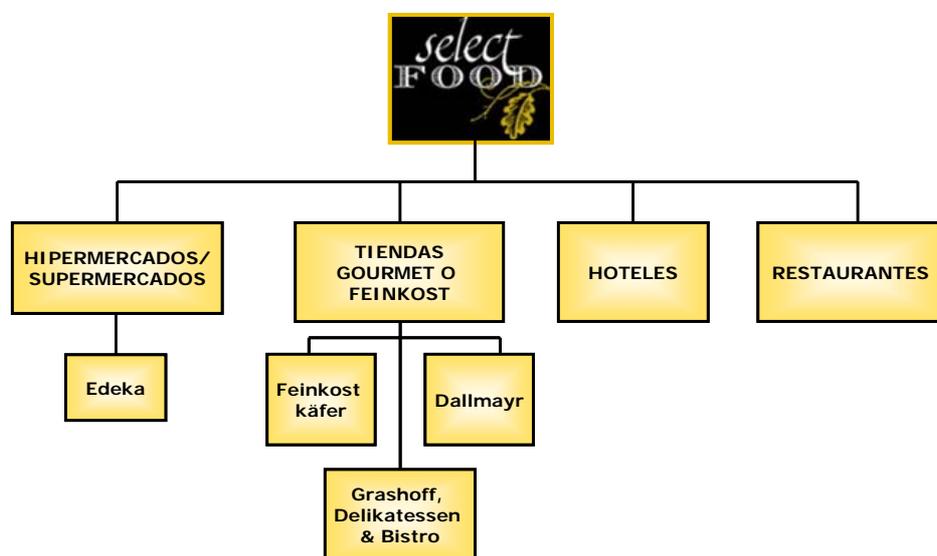
Lo que pretendemos hacer es decidir cómo establecer contacto con nuestros clientes finales a través del posicionamiento en un mercado-país específico, adoptando reglas de comportamiento y permanencia para atender debidamente a los mismos. Buscamos la continuidad y la permanencia a través de una fidelización de relaciones con los mismos.

La exportación va a suponer la construcción de un puente que nos permita acercar nuestros productos, si no a todos, al menos a aquellos clientes que podamos atender y satisfacer de forma adecuada.

Tras realizar un estudio de nuestros clientes potenciales hemos llegado a la conclusión que para entrar en el mercado Alemán, la mejor manera es penetrar en él utilizando el comercio minorista como canal principal. Este canal nos permite poder vender tanto en tiendas gourmet (Feinkost käter, Grashoff, Delikatessen & Bistro y Dallmayr) como en hipermercados y supermercados (Edeka).

Lo que pretendemos es que nuestro producto llegue al mayor número de Supermercados, Hipermercados y tiendas especializadas gourmet de Alemania, para así hacer llegar el producto al mayor número de consumidores finales.

En el siguiente esquema se muestran los distintos grupos de clientes objetivos a los que queremos llegar con nuestro producto:



Por lo tanto, nuestro cliente objetivo serán: hoteles como los hoteles NH y Meliá, porque los restaurantes son de buena calidad; los restaurantes españoles y los 10 restaurantes más valorados por Guía Michelin de comida mediterránea; las tiendas especializadas; y los hipermercados y supermercados de Alemania.

A continuación vamos a mostrar más detalladamente cada uno de ellos (ver anexos I, II, III, V del Plan de Marketing):

- Los principales hoteles que hemos elegido de Alemania, son un total de 16 hoteles NH españoles y 11 hoteles Meliá . Estos hoteles están principalmente en las ciudades de Berlín, dusseldorf, Frankfurt y Nuremberg/Fürth.
- Los principales restaurantes tanto de comida española como mediterranea en la que queremos vender nuestros productos se sitúan en las ciudades de: Munich, Hamburgo, Cologne, Hamburg, Berlín, Dusseldorf, Bonn, Dresden, Frankfurt, Hanover, Heidelberg y Leipzig. En total son unos 55 restaurantes.
- Las tiendas gourmet (Feinkost Käfer, Dallmayr, Grashoff-Delikatessen) están principalmente situados en las ciudades de Munich, Frankfurt y Bremen.
- Los supermercados e hipermercados ( Edeka) están situados en prácticamente todas las ciudades de Alemania.

Como se puede observar en los siguientes dibujos del mapa de Alemania, es que lo que pretendemos es que mediante los medios anteriormente citados lleguemos a poder estar en toda Alemania, ya que estando en las principales ciudades de Alemania, estamos abarcando prácticamente todo el mercado Alemán.



### 3.2 Forma de distribución en Alemania.

La elección del modo de transporte ha dependido de tres conceptos básicos: La Fiabilidad del modo de transporte, ya que es tan necesario tener seguridad en los tiempos de tránsito como la máxima rapidez. Además hay que tener un servicio fiable en cuanto a la seguridad de las mercancías. La disponibilidad, ya que no siempre el servicio de transporte más conveniente resulta accesible y disponible de forma inmediata. Y por último el precio, ya que se deben tomar en consideración todos los elementos de costes anteriores y posteriores al transporte internacional.

Por todos estos y otros motivos el medio de transporte elegido para la exportación hacia Alemania ha sido el Transporte por carretera.

Alemania además tiene una de las redes viales más densas del mundo y la más extensa después de Estados Unidos. La red de carreteras de autopistas alcanza 11.800 Km. Las carreteras normales (interurbanas), de carril único o a veces doble en ambos sentidos, son igualmente muy numerosas (cerca de 219.000 km.).

Creemos que el transporte por carretera es simple, versátil y flexible, pues permite el transporte de cualquier tipo de mercancía desde el lugar de producción o almacenaje hasta el de producción o consumo sin ruptura de carga, de forma rápida y más económica que otros medios de transporte.



Para poder exportar los productos a Alemania hemos estudiado las distintas empresas de logística que tienen servicio de distribución a Alemania. De entre todas ellas hemos escogido ABX LOGISTIC y MASTERFRIO.

Dependiendo de si los alimentos que se envían tienen que respetar la cadena de frío o no utilizaremos una empresa de logística u otra.

- ABX LOGISTIC posee un servicio llamado Eurocargo. Mediante este servicio puede enviar los productos a Alemania ya que cuenta con una red de transportes terrestres que cubre la totalidad de Europa, ofreciendo un completo servicio puerta/puerta, desde paquetería hasta cargas completas. Esta empresa la utilizaremos para el envío de los alimentos que no necesitan respetar la cadena de frío.



- Sin embargo utilizaremos la empresa MASTERFRIO para el envío, también por carretera, de los productos que necesitan respetar esa cadena de frío,



como son principalmente los quesos frescos y los pescados. Masterfrio nos puede ofrecer un servicio integral frigorífico. En el ámbito del producto perecedero a temperatura controlada abarcan todas las soluciones posibles, recogida en cualquier punto del territorio nacional, almacenaje y preparación de pedidos, transporte de largo recorrido nacional e internacional y distribución con especialidades en frío. Toda su actividad está basada en el respeto a la Cadena de frío, por eso creemos que es la mejor elección para el envío de ciertos de nuestros productos a Alemania.

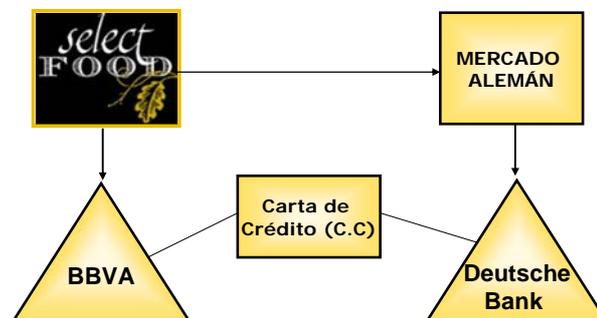
Su tipología de clientes son: Fabricantes, Importadores y Distribuidores y su tipología de destinos es a Mayoristas, plataformas de hipermercados, centros comerciales (hipermercados-supermercados), tiendas de alimentación y hostelería. Esto último también encaja con nuestras pretensiones.

### 3.3 Formas de pago

A la hora de determinar la forma de pago de nuestros clientes, hemos hecho una diferenciación entre la forma de pago de los grandes comerciantes a los pequeños comerciantes, para poder dar a estos últimos más facilidades.

Principalmente, para los grandes comerciantes o grandes superficies vamos a pedir una letra de crédito para pagar. El primer 30% del importe se pagará a la llegada

de la mercancía utilizando un documento de transporte y con ello se activará la carta de crédito y el banco será quien nos pagará ese 30%. Dependiendo del poder de negociación habrá un plazo de 60 a 90 días para que paguen el otro 70%.



Para el pequeño comerciante utilizaremos la opción de pagarés si ellos lo prefieren. Este proceso se puede hacer de dos maneras. O bien haciendo que realicen una transferencia bancaria por el primer importe del 50-60% a la llegada de la mercancía y pedir un pagaré para el excedente. O bien mediante el uso de dos pagarés, donde a la llegada de la mercancía nos pagan el 50-60%, y cuando nos paguen por transferencia se cancela el primer pagaré, siendo el pago del excedente dentro de los siguientes 30 días, donde se hará uso del segundo pagaré.

### 3.4 Provisiones y pedidos.

Si bien la previsión es en la actualidad una condición fundamental para encarar negocios internacionales, en Alemania es muy importante la previsión aún más importante que en otros países planificar toda acción comercial para que pueda ser efectiva.

Las compras en las tiendas alemanas se planifican con meses de anticipación, tanto en lo que se refiere a las entrevistas a llevar a cabo en el país, como los numerosos viajes que deben emprender a centros de producción o distribución en el resto del mundo.

Solicitar una entrevista con poca antelación no sólo cuenta con una bajísima posibilidad de ser aceptada, sino que además causa por anticipado una mala impresión ya que da la idea de que el vendedor no posee una organización adecuada que le permita cumplir eventualmente con los contratos.

## 3.5 POLITICAS DE CALIDAD y GESTIÓN AMBIENTAL

### Estandarizaciones

La estandarización ha tenido un nuevo significado, desde que la UE ha comenzado un proceso de armonización de los estándares (para reemplazar las diferencias entre los países de la UE), unido a la legislación europea para garantizar la salud y seguridad de los consumidores.

Algunos productos importados, cualesquiera sean su origen o procedencia, han de ceñirse a determinadas reglamentaciones técnicas que dan lugar a una homologación. Recientemente, se está imponiendo el símbolo **Punto Verde** para la recuperación y reciclado de envases y embalajes, dentro del llamado Sistema Dual Alemán. Las normas de calidad **ISO serie 9000**, referentes a las empresas, son a veces imprescindibles como factor de competitividad vía calidad. En este sentido Select Food aún no tiene ningún certificado de calidad ISO porque hace uso del certificado de calidad que tiene las empresas productoras de los alimentos. Durante el proceso de externalización, Select Food pretende poder tener alguno de estos certificados de calidad.

### Normas Técnicas:

En Europa existen cada vez más mayores regulaciones en el campo de la seguridad, salud, calidad y medio ambiente, a fin de cumplir con el objetivo actual y futuro de lograr el bienestar del consumidor. En tal sentido, sólo aquellos productos, que cumplan, los más altos estándares de calidad, tendrán preferencia por parte de los consumidores.

La nueva reglamentación tiene grandes repercusiones en las posibilidades de venta de los productos de los países en desarrollo y países en transición, en el mercado de la UE. Dentro de éstas reglamentaciones se encuentran:

**El Hazard Análisis Ceitical Control Point (HACCP):** Para el caso de los productos alimenticios se aplica el Hazard Análisis Ceitical Control Point (HACCP). La Directiva de la UE sobre Higiene en los productos alimenticios (93/43/EC), que se aplica desde enero de 1996, establece que las compañías de alimentos deben identificar cada etapa dentro de sus actividades, en donde se establezca los procedimientos de seguridad establecidos para el manejo de los alimentos, en

cuanto al proceso, tratamiento, empaque, transporte, distribución y comercialización de los mismos.

Los ingredientes para los alimentos se encuentran regulados bajo las directivas para endulzantes (94/35/EC), colorantes (94/36/EC) y otros aditivos (95/2/EC).

**Normas ISO:** Las normas ISO comúnmente exigidas son la ISO 9000 aplicable al establecimiento y control de un sistema de calidad y la ISO 14000 aplicable al cuidado del medio ambiente. Estas son algunas de las normas que poseen las organizaciones o empresas europeas, conscientes de que el mercado demanda cada vez más productos o servicios con las especificaciones y nivel de calidad esperados. Los sistemas de calidad ISO cubren las áreas de compra, materias primas, diseño, planeamiento, producción, tiempo de entrega, empaque, garantía, presentación, mercadeo, instrucciones de uso, servicio postventa, etc., y por lo tanto se espera que sus proveedores, se encuentren igualmente dentro de un sistema de control de calidad para su producción y despachos. **Normas relacionadas a la conservación del medio ambiente:** Control de residuos de envases y embalajes: la UE ha emitido una Directiva sobre envases y embalajes y los residuos originados por los mismos. Entre otras medidas, la Directiva fija los niveles máximos de concentración en los envases y embalajes de metales pesados y describe los requisitos específicos para la fabricación y composición de los mismos.

**Empaque y etiquetado:** La regulación europea de empaquetado se basa en la Norma EU Directiva 94/62/EC, donde se establecen las reglas de empaque para los diferentes productos; sin embargo, continúa la existencia de las regulaciones nacionales, que para el caso de Alemania, se basan en el "German Packaging Act.", con el cual se busca reducir el impacto de los envases sobre medio ambiente y regula el empaque para el transporte, el empaque secundario y empaque para ventas.

### 3.6 EL PRECIO DE LA OPERACION

<b>Costes de transporte/ pedido</b>	<b>1.200 €</b>
<b>Costes de transporte al año</b>	<b>14.400€</b>

*Nota: 12 pedidos anuales.*



## **4 PLAN ESTRATÉGICO DE OPERACIONES EN EEUU**

### **4.1 Localización de nuestro cliente objetivo.**

Es fundamental diferenciar entre CLIENTE y CONSUMIDOR, el cliente de select food es TREE OF LIFE, será esta empresa la que distribuya nuestros productos desde los puertos de Miami y Nueva York. Mientras que el consumidor potencial final de los productos gourmet según el estudio de mercado anteriormente realizado tiene las siguientes características:

- Sexo: hombre o mujer, en la ciudad de Nueva York es predominantemente de género femenino
- Ingresos: superiores a 50.000 dólares americanos.
- Nivel de estudios: licenciado.
- Lugar de residencia: áreas urbanas, ciudades de más de 4 millones de personas.
- Edad: personas mayores de 35 años.
- Situación familiar: parejas sin hijos

## 4.2 Forma de distribución en EEUU

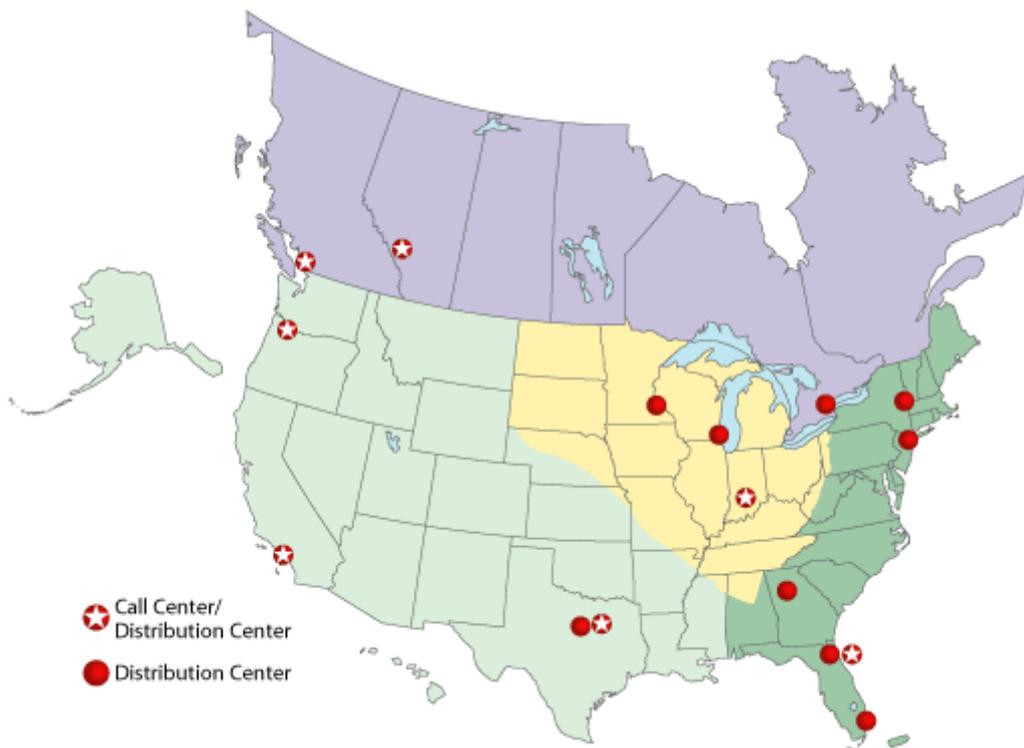


Para introducir los productos de select food en el mercado americano se realizará a través de un distribuidor-importador, de la amplia lista de distribuidores( ver anexo II del Plan de Operaciones ) elegimos a TREE OF LIFE por ser líder a nivel nacional y por la gran expansión que en los últimos años esta teniendo, en caso de no llegar a un acuerdo con Tree of life nos pondremos en contacto con Kehe Foods segunda distribuidora mas importante de EEUU con sedes en Nueva York y Miami.



Será esta empresa la que distribuya los productos de select food a lo largo de su red comercial para ello select food hará llegar sus productos a los puertos de Miami donde Tree of Life tiene instalado su HQ, a la vez tendrá la posibilidad de enviar sus contenedores al puerto de Nueva York porque tiene como centros operativos ambas localizaciones, Miami y Nueva York.

Centros de distribución de Tree Of Life



Se ha elegido a este trader por el Tamaño y por la amplia red comercial que tiene en toda la costa este con posibilidad de dirigirse a la parte oeste de EEUU si en el futuro las ventas de select food aumentan y quiere expandirse a la costa oeste.

Red Comercial de Tree of Life, dispone de una amplia logística: Tiendas especializadas, cadena de tiendas y supermercados:

.Dean & DELUCA

- .Citarella
- .Gourmet Garage
- .Century Market
- .Garden of eden
- . Del monico`s

Cadenas de tiendas:

Fair way,

Zabar´s

WHOLE FOOD

El incoterm elegido para tratar con Tree of Life es "FOB" free on board , libre a bordo por tanto la responsabilidad de Select Food la tendrá hasta el que la mercancía entre en el barco a partir de hay la responsabilidad es de Tree of life

#### **PROVEEDORES:**

El puerto elegido para salida de la mercancía desde España es el puerto de BILBAO por su posición estratégica en relación con los productos que queremos exportar a Estados Unidos que finalmente serán todos menos los ibéricos por no estar homologados los mataderos con los que contratamos en Extremadura ( ver anexo III del plan de operaciones).

Es necesario exportar los ibéricos a EEUU para eso entre las opciones que tenemos será formar una alianza estratégica con la empresa Embutidos Fermín SL, primer matadero español homologado por la normativa estadounidense para poder exportar ibéricos en caso de no llegar a un acuerdo se hace necesario homologar los mataderos extrémenos siempre fijándonos en el modelo que ha seguido Embutidos Fermín

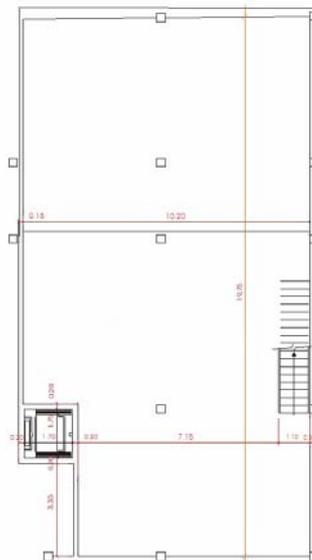


Principales conexiones por carretera

### ALMACEN EN EL PUERTO DE BILBAO

Es decisivo tener un almacén frigorífico en el Puerto de Bilbao de características similares al que Select Food tiene en Madrid pero de menores dimensiones ya que se trata de una instalación en la que la mercancía sea de tránsito y por tanto tendrá mas rotación que el de Madrid, puesto que el volumen a exportar en un principio no es de suficiente magnitud para tener en alquiler un almacén propio y además Tree of life no obliga a tener un mínimo pero si a proveerles en las fechas que impongan puesto que cuenta con mas clientes en España.







El almacén consta de una cámara de frío de 50m<sup>3</sup>, dos arcones de congelación de 1,20 x0,80 cm., diez estanterías de almacenaje y veinte racks.

Para el transporte de la mercancía desde el almacén hasta el barco se responsabilizara un **Transitario** (Freight Forwarder), es una pieza clave en el esfuerzo inicial de la exportación ( transporte y coordinación), son profesionales que ejercen varias funciones:

- Consolidación de cargas
- Agentes para compañías aéreas o marítimas
- Contratación del seguro
- Organizadores de recogida, almacenamiento y carga de la mercancía
- Tramitadores de las documentaciones requeridas
- Documentaciones aduaneras en destino

Es muy recomendable el empleo de transitarios (<http://www.feteia.org> ) en una primera fase para conocer y resolver los problemas aduaneros y los de transporte.

Una vez en el puerto de Bilbao el transitorio tendrá que ponerse en contacto con el **Agente de Aduanas** para resolver toda la documentación necesaria para la exportación a EEUU y liberar la mercancía.

Para poder trabajar con el puerto de Bilbao es necesario contactar con un agente de aduanas que se encargue de:

- Presentar ante la aduana la documentación necesaria para despachar la mercancía (DUA, Factura comercial, Packing List, certificado de origen...)
- Realizar los trámites para aquellas mercancías que estén sujetas a reconocimiento físico y que figuran en el manual llamado TARIC
- Obtener de la Administración una copia cumplimentada del DUA denominada LEVANTE que permite la salida del recinto aduanero
- Abonar en nombre del propietario de la mercancía:
  - Los aranceles
  - Cuantos otros devengos procedan siempre que se negocie con el cliente

El agente de aduanas con el que trabajaremos será Ibesmar-Sagemar S.A. – ISAMAR porque es el agente de aduanas que se relaciona con la naviera HANJIN SHIPPING, especializada en transporte marítimo a través de contenedores a Miami y a Nueva York.

Las Tarifas de los Agentes de Aduanas:

- Son tarifas oficiales. Recogidas en la Orden Ministerial de 13 de Enero de 1984, dependen de la cantidad de mercancía que se quiere enviar, estimamos como media que por cada pedido el Agente de aduanas cobrará 120 euros
- Se aplican en concepto de remuneración por la intervención que les ha sido asignada en las operaciones aduaneras de despacho de mercancías
- No están relacionadas con la manipulación de la mercancía ni con los gastos derivados de la inspección del contenedor

Además de su función específica puede efectuar la verificación y control sobre operaciones de manipulación y de acondicionamiento de mercancía desde su llegada a puerto hasta su ulterior destino, facturación, reexpedición, contratación de transportes o fletes. Se le puede exigir que diferencie de manera clara los distintos conceptos de facturación.

#### **CONTENEDOR ISO**

Finalizado toda la documentación tendremos que transportar desde la furgoneta al contenedor ISO refrigerado de 20:

En cualquier medio de transporte existe una unidad de carga que es el más bajo en cuanto a precio repercutido por unidad exportada. La carga económica óptima es la del régimen de contenedor completo en el que la mercancía transportada en dicho contenedor pertenece a un único expedidor FCL (Full Container Load), dado que por el volumen que vamos a manejar no llenamos el contenedor tendremos que utilizar el régimen de grupaje (ó agrupamiento), junto con las cargas de otros expedidores (Less than container load).

STANDARD 20´

[ 20´ x 8´ x  
8,6´ ]



**Capacidad**

Volumen	33.0 m3
Peso máximo carga	28,230 kg
Tara	2,250 kg
Peso Bruto máximo	30,480 kg

**Dimensiones internas**

Largo	5,900 mm
Ancho	2,352 mm
Alto	2,392 mm

**Apertura de techo**

Anchura	2,340 mm
Altura	2,280 mm

Régimen de Contenedor Completo (Full Container Load FCL)	La mercancía transportada pertenece solo a select food
	Si la mercancía no llena un contenedor, se considera régimen de grupaje (Less than Container Load LCL)

Puntos de Recogida o Entrega	Almacén de select food, muelle de Bilbao, muelle de Nueva York/Miami o, almacén del receptor: House/Pier/Pier/House	
	Permiten una serie de combinaciones para las que los transportistas suelen ofrecer las correspondientes cotizaciones.	
	Para Obtener una cotización, es necesario:	
	Describir la mercancía	Peso por bulto y peso total del envío
	Dimensiones (largo x ancho x alto)	Requisitos especiales
	Puerto de destino y lugar de entrega de la mercancía	Fecha de Embarque
	Lugar de recogida de la mercancía y puerto de embarque.	

Reserva de Espacio	Precede siempre a la contratación de transporte marítimo
	Puede llevarse a cabo directamente con la línea marítima o por medio de un agente



### NAVIERA

La empresa que realizará el transporte será HANJING SHIPPING, se ha escogido esta empresa por tener como destinos a Miami y a Nueva York además de tener una regularidad de envíos semanales hacia EEUU

#### LÍNEAS REGULARES A AMÉRICA ATLÁNTICO NOROCCIDENTAL DESDE EL PUERTO DE BILBAO

Línea	Agente	Países	Puerto	Frecuencia	Tipo	Mercancía
P&O Nedlloyd, B.V.	Alberto Jentoft S.A.	USA	New York	Semanal	Feeder	Contenedores
K-Line TASCO	Bergé Líneas Regulares S.A.	USA	New York Miami	Semanal	Feeder	Contenedores
Hapag Lloyd	E. Erhardt y Cia S.A.	USA (Gulf & North) Canada	New York Miami	Semanal	Feeder	Contenedores
Evergreen	Green Iberica S.A.	USA	New York . Miami	Semanal	Feeder	Contenedores
Nippon Yusen Kaisha	Iberian Shipping Services S.L.	USA Canada	New York.	Semanal	Feeder	Contenedores
<b>Hanjin</b> <b>Shipping AWP</b> <b>/ AGE Service</b>	<b>Ibesmar-</b> <b>Sagemar S.A.</b> <b>- ISAMAR</b>	<b>USA</b> <b>Canada</b>	<b>New York</b> <b>Miami</b>	<b>Semanal</b>	<b>Feeder</b>	<b>Contenedores</b>



Senator AWP Service	Ibesmar-Sagemar S.A. - ISAMAR	USA Canada	New York	Semanal	Feeder	Contenedores
APL	MacAndrews S.A.	USA	New York	Semanal	Feeder	Contenedores
Maersk - Sea Land Line	Maersk España S.A.	USA Canada USA (Gulf)	New York	Semanal	Feeder	Contenedores
Hyundai Merchant Marine (Trans Atlantic Service)	Dávila Bilbao S.A.	USA	New York. Miami	Semanal	Feeder	Contenedores
OOCL- Orient Overseas Container Line	Marítima del Oriente S.L.	USA Canada Mexico	New York Miami	Semanal	Feeder	Contenedores
Mediterranean Shipping Company	Mediterranean Shipping Co. España Bilbao S.A.	USA	New York	Semanal	Feeder	Contenedores
Ocean World Lines	Odiel Bilbao S.A.	USA Canada	New York Miami	Semanal	Feeder	Contenedores
CMA - CGM	Transamares Levante, S.A.	USA	New York	Semanal	Feeder	Contenedores
Transatlantic	Transamares Levante S.A.	USA (East Coast)	New York	Semanal	Feeder	Contenedores
Cosco Container Lines	Vasco Shipping Services S.L.	USA (East Coast)	New York	Semanal	Feeder	Contenedores
Mitsui OSK Lines	Transcoma Nor S.A.	USA	New York	Semanal	Feeder	Contenedores

### 4.3 Formas de pago

La forma de paga será a través de un crédito documentario, la letra de crédito se requerirá antes del embarque del pedido, la media de cobro de 90 días:

Las características que debe tener un crédito documentario: Debe ser irrevocable, notificado y confirmado

**Irrevocable.** Que no pueda ser cancelado o modificado en ningún momento por el banco emisor sin el consentimiento del propio beneficiario.

**Notificado.** El banco que confirma la operación informa al beneficiario de la existencia del crédito documentario a su favor y comprueba la autenticidad del mismo

**Confirmado.** Que el banco notificador confirma el crédito documentario abierto por el banco emisor. Constituye un compromiso de ejecutar los servicios y el correspondiente pago siempre que los documentos que se entreguen cumplan los requisitos relacionados en el mismo.

Si el crédito documentario cumple las tres condiciones anteriores es una garantía sólida para select food. La carta del crédito documentaria puede ser a su vez un pago a la vista o un pago diferido sin que esto altere la seguridad del cobro realizado en este medio de pago.

### 4.4 Provisiones y pedidos.

Es fundamental planificar correctamente las ventas por dos motivos fundamentales, primero comerciamos con productos perecederos por tanto es necesario que la mercancía salga lo más rápido posible de España y segundo tratamos con distintos proveedores que nos suministran en tiempos diferentes, es necesario que el responsable de Select Food en Bilbao coordine a los diferentes proveedores y optimice el tiempo de rotación para poder ofrecer los productos en perfecto estado de conservación

Las compras de Tree of life se realizara con varios meses de antelación por eso necesitamos que Select Food este preparada para suministrar cualquier pedido, en

EEUU los pedidos son de tamaño mayor al español por el gran número de consumidores.

#### 4.5 EL PRECIO DE LA OPERACION

<b>Almacén en el Puerto</b>	<b>8,5 euros m<sup>2</sup>/dia</b>
<b>Transitario</b>	<b>140 €/Pedido</b>
<b>Agente de aduanas</b>	<b>110 €/Pedido</b>
<b>Costes portuarios(+seguro)</b>	<b>180€/Pedido</b>

*Pedido 12 pedidos anuales y necesitamos 15 m2 y tres dias de media*



## 5. PLAN DE MARKETING



# PLAN DE MARKETING

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. NUESTRA MARCA</b> .....	<b>6</b>
2.1 La marca: .....	6
2.2 El logo: .....	7
<b>3. POSICIONAMIENTO</b> .....	<b>7</b>
<b>4. NUESTRO PRODUCTO</b> .....	<b>9</b>
<b>5. LOS PRODUCTOS EN ALEMANIA</b> .....	<b>10</b>
5.1 LISTA DE PRODUCTOS .....	10
5.2 ¿ POR QUÉ HEMOS ELEGIDO ESTOS PRODUCTOS?.....	12
5.3 OTROS PRODUCTOS SELECCIONADOS .....	13
5.3.1 PLATOS PREPARADOS .....	13
5.3.2. CESTAS DE PRODUCTOS .....	14
<b>6. NUESTRO PRECIO</b> .....	<b>15</b>
<b>7. ETIQUETADO</b> .....	<b>18</b>
7.1 Legislación: .....	18
7.2 La estrategia: .....	18
<b>8. PÚBLICO OBJETIVO</b> .....	<b>19</b>
8.1 Segmentación.....	19
8.1.1 Descripción de nuestros consumidores.....	19
8.2 Conclusión .....	23
<b>9. COMO NOS DAMOS A CONOCER</b> .....	<b>24</b>
9.1 Publicidad .....	24
9.1.1 Revistas especializadas.....	25
9.1.2 Estanterías o mostradores diferenciadores en los hipermercado/ supermercado y tiendas gourmet. ....	26
9.2 Promociones y Relaciones públicas.....	27
9.2.1 Ferias .....	27
9.2.1.1. Selección de la Feria más adecuada. ....	27
9.2.1.3. Material promocional y publicitario para la feria .....	29
9.2.1.4. Objetivos finales .....	30



9.2.2 "Mostradores" para degustaciones de Supermercados e Hipermercados y tiendas gourmet .....	30
<b>10. PLAN DE DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>11. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MÁRKETING.....</b>	<b>34</b>
11.1 Presupuesto de Publicidad: .....	34
11.2 Presupuesto de Promociones: .....	34
11.3 Presupuesto de Plan de Marketing: .....	35



## **A) CRITERIOS COMUNES DE AMBOS PAÍSES**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Para entrar con éxito en ambos países, tanto Alemania como Estados Unidos, es necesario diferenciarse dentro de los mercados. Por tanto, las acciones que nosotros vamos a utilizar rigen los pasos del marketing utilizado en ambos lugares. De esta manera, conseguiremos resultados positivos.

**En Estados Unidos**, el mercado se encuentra tan fragmentado, que es necesario diferenciarse bastante. Nuestro objetivo es determinar los medios justos para lograr este cometido, por ello antes de elegir una opción, se han examinado varias alternativas. Pues es preciso mix de marketing, así aumentaremos los resultados positivos con la venta de los productos comercializados por Select Food.

Posteriormente de nuestros criterios comunes, se proponen una serie de acciones explicadas que deberán llevarse a cabo con el orden sugerido.

**En Alemania** existe un mercado creciente de productos de lujo debido, entre otras razones, a la mejora general de la economía, lo que provoca un aumento de la demanda y de la oferta. Además, es un país, el cual está interesado por los productos gourmet, aquellos que consideramos productos de alto valor añadido (calidad, originalidad y sabor) con un precio más elevado.

Para vender productos gourmet en Alemania resulta imprescindible el mostrarse, es decir, el consumidor necesita ver el producto para comprarlo. Esto es mucho más importante que la variedad o la presentación del producto. En establecimientos muy frecuentados y situados en lugares con un alto potencial de compra existen muchas posibilidades de vender productos gourmet con éxito. La profundidad de la oferta (variantes para un mismo producto) también es importante, más importante que la amplitud (número de productos ofertados). La profundidad de la oferta hace el lineal interesante e incrementa el impulso a realizar la compra.



Los productos gourmet no cuentan por lo general con lineales propios en el comercio minorista (salvo contadas excepciones: ej Karstadt, Kaufhof) compartiendo estanterías con otros artículos que hacen que el consumidor no sepa muchas veces donde buscarlos. Los productores están divididos, algunos opinan que los productos gourmet debieran de tener su propia sección, otros creen que su colocación en distintas secciones es ventajosa. Existen sin embargo algunos fabricantes que llegan a acuerdos con supermercados para disponer de lineales propios en los que exhibir sus productos. En los supermercados e hipermercados alemanes el surtido de productos gourmet varía entre los 300 y los 500 artículos.

De todos modos y como ya se ha comentado, últimamente se están extendiendo por Alemania secciones en los supermercados en donde se ofertan productos gourmet frescos, como pueden ser *antipasti* o ensaladas que uno mismo se prepara a su gusto cogiendo los ingredientes de distintos recipientes. Para vender estos productos con éxito es necesario que el responsable de la sección conozca el producto y le dé un buen servicio al cliente.

Además de lo dicho anteriormente, señalamos que debemos aprovechar esta demanda, siempre buscando acciones importantes para la búsqueda de clientes potenciales, mediante campañas de marketing dirigidas a colectivos singulares, (directivos de empresas, asociaciones de profesionales..) o a personas con un status socioeconómico elevado. Por tanto, debemos utilizar avances tecnológicos de información (sms, correos), publicidad en revistas, participación en ferias importantes del país. Para nosotros, no sólo es fundamental captar nuevos clientes en este nuevo mercado, sino también es importante que los clientes que logremos, seguir conservándoles, instaurando dispositivos de fidelización para seguir proporcionándoles permanentemente la excelencia de nuestro servicio.



## 2. NUESTRA MARCA

### 2.1 La marca:

El nombre de nuestra marca es **"SELECT FOOD"**. Este nombre ha sido creado anteriormente, ya que nuestra empresa es existente en España.

El significado de ambas palabras es:

**Select:** que es o que se tiene por mejor entre cosas de su especie (Inglés).

**Food:** significa alimentos (Inglés).

El nombre "Select Food" sugiere dos palabras; principalmente, calidad y buen gusto, queriendo transmitir la elegancia y la unicidad de los productos.

El conjunto de ambas palabras representa los mejores productos dentro de su especie.

Pensamos que es un nombre adecuado para nombrar a una empresa que se dedica a la distribución de productos gourmet. Es un nombre simple, corto y fácil de recordar.

Además este nombre es perfecto, ya que nuestra empresa quiere internacionalizarse, por lo tanto al ser un nombre inglés, no deberemos traducirlo, ni cambiarlo.

Hemos estado averiguando si dicho nombre es utilizado por otra empresa dentro del mismo sector, pero esto no ha ocurrido, así que nuestros productos gourmet estarán representados por esta marca en Alemania.



## 2.2 El logo:



Nuestro logo ya ha sido creado también anteriormente, pensamos que es adecuado. Ambas palabras están representadas con distinta letra. La palabra "Select" con una letra cursiva, más elegante. Y la palabra "Food" con una letra más sencilla, creando diferencia entre ambas. De la letra "D" sale una hoja de encina, ésta se relaciona con la bellota, principal alimento de la piara de los mejores cerdos de España, base de los productos bandera de Select Food, esto indica que los animales están alimentados de forma natural, sin ningún tipo de químicos.

A pesar de que nuestro consumidor esta muy bien informado se hace necesario que la empresa explique por medio de publicidad escrita el significado de esta hoja dorada en el logo.

Además, la amplia variedad de productos comercializados por la empresa, nuestro logo no representa ningún producto específico, abarca toda la cartera de productos a través del nombre genérico de SELECT FOOD.

Todos nuestros productos deberán ser etiquetados, y en dicha etiqueta deberá aparecer el logo de nuestra marca. No sólo, aparecerá en los productos, sino también nuestros catálogos, panfletos, es decir en toda nuestra publicidad. De esta manera, nuestra marca se irá reconociendo poco a poco.

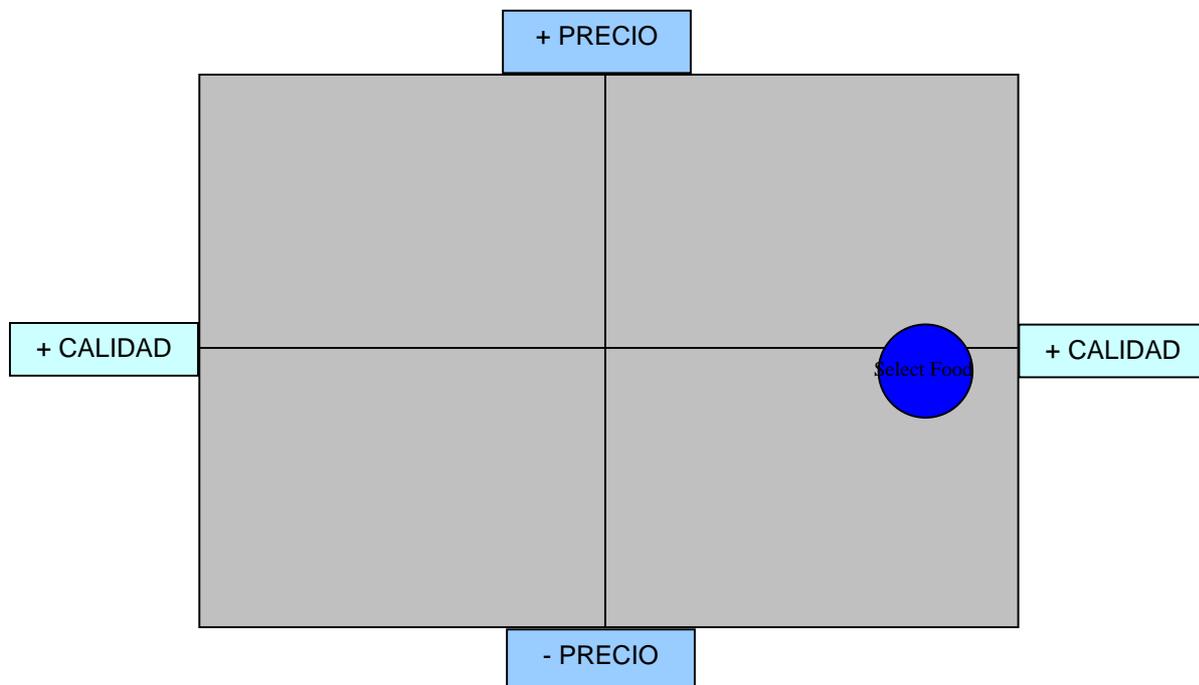
## 3. POSICIONAMIENTO

Si bien es cierto que la percepción de los productos españoles por parte de los consumidores estadounidenses y alemanes ha mejorado en las últimas dos décadas (desde la entrada del país a la Unión Europea), el concepto de España y sus productos no es el de más alta calidad. Siendo conscientes de la responsabilidad social que tiene la empresa para con el país y sus productores, ha decidido comercializar la mejor calidad de los productos españoles de mayor reconocimiento nacional e internacional.

Por esta razón, de gran peso en todas sus dimensiones, Select Food buscará en Estados Unidos y Alemania un posicionamiento premium. Los productos comercializados por la empresa en estos dos países tendrán la intención de ser percibidos como de alta cocina, por lo que tendrán no solo una presentación a este nivel, pero también un precio que denote esta característica.

La idea principal es posicionar el nombre de Select Food como sinónimo de calidad. Ser percibida por el consumidor americano y alemán como una empresa comercializadora de productos españoles de la más alta calidad.

Las herramientas que la empresa utilizará para hacer realidad este propósito se describirán en los apartados de promoción, publicidad y etiquetado principalmente. Ya que si se tiene en cuenta que nuestro consumidor final es una persona muy bien informada que hace sus elecciones de compra de forma analítica, una de las funciones de Select Food para lograr el posicionamiento de sus productos esperado es informar al cliente de las propiedades y características que hacen que cada alimento comercializado por la compañía sea único, especial y la mejor elección de compra.





**El posicionamiento de nuestros productos son altos/ muy altos ya que la calidad de ellos es muy alta.**

## **4. NUESTRO PRODUCTO**

### **Características de nuestros productos**

Los productos que nosotros ofrecemos son totalmente de alta calidad, reconocidos como productos Premium. Además, el nombre de nuestra empresa lo dice, "Select", es decir que es o se tiene por mejor entre los productos de su especie. Podemos afirmar que son productos totalmente de **alta calidad**, valorados en gran medida por **la naturalidad, la originalidad, el sabor; y por el surtido amplio de productos**. Todos nuestros productos ofrecen una **buena presentación**.

Más adelante indicaremos la elección de nuestros productos, ya que en cada país hemos seleccionado distintos productos, según las características de nuestros consumidores.

## **B) PLAN DE MARKETING DE ALEMANIA**

### **5. LOS PRODUCTOS EN ALEMANIA**

#### **5.1 LISTA DE PRODUCTOS**

<b>Nombre</b>	<b>Denominación de origen</b>	<b>Caducidad</b>	<b>Precio</b>	<b>IVA</b>	<b>P.V.P</b>	<b>Peso</b>
Paleta Ibérica Bellota	D.O. Extremadura			6,666%	18,00	5 Kg. Aprox.
Paleta Ibérica Bellota	D.O. Guijuelo		22,40	6,666%	24,00	5 Kg. Aprox.
Jamón Ibérico Recebo	D.O. Extremadura		20,07	6,666%	21,50	7 Kg. Aprox.
Jamón Ibérico de Bellota	D.O. Extremadura		29,87	6,666%	32,00	6,5 Kg. Aprox.
Jamón Ibérico de Bellota	D.O. Guijuelo		44,80	6,666%	48,00	7,5 Kg. Aprox.
Jamón Ibérico de Bellota	D.O. Jabugo		42,00	6,666%	45,00	8,5 Kg. Aprox.
Lomo Ibérico de Bellota	D.O. Guijuelo		42,00	6,666%	45,00	1,5 Kg. Aprox.
Lomo Ibérico de Bellota	D.O. Jabugo		48,53	6,666%	52,00	1 Kg. Aprox.
Chorizo Ibérico	D.O. Guijuelo		18,67	6,666%	20,00	0,5 Kg. Aprox.
Salchichón Ibérico	D.O. Guijuelo		18,67	6,666%	20,00	0,5 Kg. Aprox.
Chorizo Aumado para guisar (4 uni.)	Asturias			6,666%	2,50	
Txistorra de Arbizu	Navarra			6,666%	2,00	300 gr.
Morcilla de Arroz	Burgos			6,666%	5,50	
Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa	País Vasco			6,666%	60	525 gr.
Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa (18 Uni.)	País Vasco			6,666%	20	110 gr.
Ventresca de Bonito del Cantábrico	País Vasco			6,666%	25	525 gr.
Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	País Vasco			6,666%	8	400 gr.
Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	País Vasco			6,666%	5	200 gr.
Lomos de Bacalao de Desalado Extra	País Vasco			6,666%	60	2300 gr.

## 5. Plan de Marketing



Bacalao al Pil Pil	País Vasco			6,666%	25	2100 gr.
Bacalao Ahumado Pr. Domínguez.	País Vasco			6,666%	7	190 gr.
Mermeladas Caseras (Ciruela con nueces)	Extremadura		4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Melón con pasas)	Extremadura		4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Manzana)	Extremadura		4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Tomate)	Extremadura		4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Zanahoria)	Extremadura		4,20	6,667%	4,50 €	
Mermeladas Caseras (Peras con miel)	Extremadura		4,20	6,667%	4,50 €	
Empanada Artesana de Bonito	Asturias		10,27	6,667%	11,00 €	
Empanada Artesana de Carne	Asturias		10,73	6,667%	11,50 €	
Miel de Montaña Virgen	Asturias			6,667%	3,00 €	500 gr.
Croquetas Caseras de Jamón Ibérico de Bellota / Bacalao	País Vasco				5,00 €	400 gr.
Espárrago Extragrueso (6-8 Unidades)	D.O. Navarra			6,666%	11,00	1000 gr.
Sidra Natural Trabanco (2 botellas + vaso)	Asturias			6,666%	4,50	750 ml.
Sidra Natural Trabanco (6 botellas)	Asturias			6,666%	9,00	750 ml.
Patxarán Casero	Navarra			6,666%	8,00	700 ml.
Fabes con Compangu (3 personas)	Asturias			6,666%	10,00	
Fabes con Compangu (8 personas)	Asturias			6,666%	17,00	
Torta del Casar	Extremadura			6,666%	17,00	1,175 gr.
Torta de la Serena	Extremadura			6,666%	16,00	1,175 gr.
Queso de Cabra Artesano	Extremadura			6,666%	5,00	600 gr.
Queso Afuegal Pitu Vaca con Dulce de Manzana	Asturias			6,666%	4,75	400 gr.
Queso de Cabrales	D.O. Asturias			6,666%	15,50	1000 gr.
Queso Azul de la Peral	Asturias			6,666%	6,00	500 gr.
Queso Gamonedo de Vaca / Cabra / Oveja	Asturias			6,666%	7	500 gr.
Queso Ahumado de Vaca y Oveja Pria	Asturias			6,666%	5,75	500 gr.
Queso Ovin de Cabra y Vaca	Asturias			6,666%	5,5	400 gr.
Queso Artesano Idiazabal	D.O. País Vasco			6,666%	17,25	1150 gr.
Queso del Valle del Roncal	D.O. País Vasco			6,666%		
Bombones de Higo (9 unidades)	Extremadura			6,666%	4,50	

Cigarrillos de Tolosa	País Vasco			6,666%	4,00	
Tejas Artesanas de Tolosa (20 Uni.)	País Vasco			6,666%	4	
Tocinillos de Cielo de Grado Artesano	País Vasco			6,666%	4,00	
Tarta de San Marcos	España			6,666%	8,00	1400 gr.
Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Arbequino	Andalucia			6,666%	5,99	500 ml.
Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Picual	Andalucia			6,666%	5,75	500 ml.

## 5.2 ¿ POR QUÉ HEMOS ELEGIDO ESTOS PRODUCTOS?

Todos los productos han sido seleccionados de la manera más adecuada, siguiendo los gustos de los consumidores alemanes, por lo tanto, no vendemos todos los productos que nuestra empresa vende en España. Además siempre diferenciándonos de las demás empresas que se dedican a la misma actividad que nosotros.

La elección de nuestros productos se ha hecho de forma muy rigurosa, por ejemplo, hemos decidido no exportar vino, ya que las bodegas de vinos se están ya promocionando a realizar esta actividad. Esto no significa, que si algún cliente está interesado en el vino que nosotros ofrecemos no se lo vayamos a vender. Este sería el caso de las cestas, ya que éstas no pueden ir sin vino, por lo tanto, aquí, si lo insertaríamos.

Nuestros productos están dentro de esta selección; carne, legumbres, verduras, productos frescos, dulces, mermeladas, productos lácteos, Feinkost, bebidas espirituosas, embutidos y demás. Según las estadísticas, estos productos están considerados de gran importancia en Alemania.

Como ya hemos mencionado anteriormente, nuestra empresa no sólo ofrece un producto único, sino una gran diversidad de productos, estos están divididos según las siguientes regiones, como País Vasco, Extremadura, Navarra y Asturias y de esta forma los vendemos en España. Pensamos que para la venta de nuestros productos en



Alemania es mucho mejor no venderlos según regiones sino por gamas de productos, ya que sería complicado hacer entender a los consumidores alemanes nuestra geografía.

Esta elección de regiones hace que nuestro negocio posea una gran variedad de productos, por lo tanto nos podemos distinguir con la competencia por la posesión de diversidad de productos, los cuales, algunos de ellos serán totalmente novedosos para nuestros clientes, pero siempre adecuándose al gusto de nuestros consumidores.

### **5.3 OTROS PRODUCTOS SELECCIONADOS**

#### **5.3.1 PLATOS PREPARADOS**

No sólo poseemos gran diversidad de productos, sino que también podemos ofrecer a nuestros consumidores alemanes nuestros deliciosos platos preparados como:

- Lomo de buey argentino
- Bacalao al pil estilo vizcaíno
- Fabes asturianas de la abuela
- Nuestras carillenas al vino tinto
- O nuestros postres artesanos

Pensamos que es otra forma de diferenciarnos con nuestra competencia, iremos introduciendo platos típicos de nuestra gastronomía. Asimismo, los alemanes podrán ir conociendo la gastronomía española y cambiando el concepto de nuestra restauración, agrandándola a un mayor nivel del que existe en estos momentos.

Estos productos pensamos que no se distribuirán en todos los centros a los cuales vamos a vender. Pensamos que sería adecuado venderlos en las tiendas gourmet, siempre dándole su correcta conservación, o en los restaurantes u hoteles a los que vayamos a vender.

### 5.3.2. CESTAS DE PRODUCTOS

Pensamos que este producto puede ser totalmente novedoso y original. No sólo para venderlo en navidad, sino como obsequio en cualquier momento del año.

Serán expuestas en las ferias.

Sorteos ( promociones).

## OTROS PRODUCTOS: CESTAS GENERALES



**CESTA GOURMET**



**CESTA DE IBÉRICOS**



**CESTA DE ORO**



**CESTA ROJA**



**CESTA SELECCIÓN**

## OTROS PRODUCTOS: CESTAS ESPECÍFICAS

**CESTA  
EXTREMEÑA**



**CESTA  
ASTURIANA**



**CESTA  
ESPAÑOLA**



## **6. NUESTRO PRECIO**

Podemos llamarlos a este tipo de productos de lujo, ya que “su precio también será de lujo”, es decir precios elevados. La idea de negocio está concebida para dar un servicio eficaz de alta calidad, de forma que el precio pagado por los productos por parte de los clientes sea proporcionado respecto del servicio recibido. Los precios medios de los productos gourmet en Alemania son muy superiores si los comparamos con los precios de los productos de calidad normal. Por lo tanto, los márgenes sobre el precio de estos productos, oscilan entre el 20% y el 40%. Para los productos especialmente exquisitos o exóticos márgenes cercanos al 40% no son extraños. Es un mercado en el que el precio no es tan importante como la calidad del producto. Pero los márgenes sobre el precio de los productos de Select Food serán diferentes. A continuación daremos un promedio de los precios de los productos en Alemania.

**LISTA DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS EN ALEMANIA**

No.	Nombre	Precio Final
I1	Paleta Ibérica Bellota	18,00
I2	Paleta Ibérica Bellota	24,00
I3	Jamón Ibérico Recebo	21,50
I4	Jamón Ibérico de Bellota	32,00
I5	Jamón Ibérico de Bellota	48,00
I6	Jamón Ibérico de Bellota	45,00
I7	Lomo Ibérico de Bellota	45,00
I8	Lomo Ibérico de Bellota	52,00
I9	Chorizo Ibérico	20,00
I10	Salchichón Ibérico	20,00
E1	Chorizo Aumado para guisar (4 unidades)	2,50
E7	Txistorra de Arbizu	2,00
E8	Morcilla de Arroz	5,50
M3	Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa	60
M4	Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa (18 Unidades)	20
M5	Ventresca de Bonito del Cantábrico	25
M6	Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	8
M7	Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	5
M8	Lomos de Bacalao de Desalado Extra	60
M9	Bacalao al Pil Pil	45
M10	Bacalao Ahumado Precortado Dominguez	7
C1	Mermeladas Caseras	4,5
C2	Mermeladas Caseras	4,5
C3	Mermeladas Caseras	4,5
C6	Mermeladas Caseras	4,5
C7	Mermeladas Caseras	4,5
C8	Mermeladas Caseras	4,5
C9	Empanada Artesana de Bonito	11
C10	Empanada Artesana de Carne	11,5
C11	Miel de Montaña Virgen	3
C12	Croquetas Caseras de Jamón Ibérico de Bellota / Bacalao	5
H1	Espárrago Extragrueso (6-8 Unidades)	11,00
B1	Sidra Natural Trabanco (2 botellas + vaso)	4,50

## 5. Plan de Marketing



B2	Sidra Natural Trabanco (6 botellas)	9,00
B3	Patxarán Casero	8,00
L1	Fabes con Compangu (3 personas)	10,00
L2	Fabes con Compangu (8 personas)	17,00
Q1	Torta del Casar	17,00
Q2	Torta de la Serena	16,00
Q3	Queso de Cabra Artesano	5,00
Q4	Queso Afuegal Pitu Vaca con Dulce de Manzana	4,75
Q5	Queso de Cabrales	15,50
Q6	Queso Azul de la Peral	6,00
Q7	Queso Gamonedo de Vaca / Cabra / Oveja	7
Q8	Queso Ahumado de Vaca y Oveja Pria	5,75
Q9	Queso Ovin de Cabra y Vaca	5,5
Q10	Queso Artesano Idiazabal	17,25
Q11	Queso del Valle del Roncal	15
R1	Bombones de Higo (9 unidades)	4,50
R2	Cigarrillos de Tolosa	4,00
R3	Tejas Artesanas de Tolosa (20 Unidades)	4
R5	Tocinillos de Cielo de Grado Artesano	4,00
R6	Tarta de San Marcos	8,00
A1	Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Arbequino	5,99
A3	Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Picual	5,75
<b>TOTAL</b>		



## 7. ETIQUETADO

### 7.1 Legislación:

No existe una reglamentación específica para este sector. Hay de todos modos unas disposiciones legales en lo referente al etiquetado y envasado de los productos alimenticios, que son lógicamente de aplicación para los productos gourmet:

- Ley de contrastes (Eichgesetz), BGBl. IS. 711
- Reglamento sobre el empaquetado (Fertigpackungs-Verordnung), BGBl. I S. 451, modificada el 21.08.1996 por la BGBl. IS. 1333

**Reglamento sobre el etiquetado de los productos alimenticios** (Lebensmittel-Kennzeichnungsverordnung), BGBl. IS. 1221, modificada mediante la BGBl. IS. 230, 303 y la § 10 VO BGBl. IS. 310 el día 29.01.1998. Este reglamento se aplica a los productos alimenticios envasados al consumidor final. Muy similar al Real Decreto Español sobre etiquetado. Establece la información y la forma de las indicaciones que debe incorporarse en el etiquetado de los productos. En cualquier caso este debe de hacerse en alemán. Existen algunos reglamentos específicos incluyendo requisitos de etiquetado como es el caso del Reglamento de aditivos, reglamento de productos ultracongelados, etc..

### 7.2 La estrategia:

La estrategia de atributos de estos productos consistirá en conservar, en la medida de lo posible, el etiquetado original dado por el proveedor para fomentar la variedad más que la uniformidad, de cara a mostrar una imagen de selección amplia y de alta diversidad. Se considera que ello contribuye a la estrategia comercial general de la marca.

Aun así, es preciso establecer una estrecha colaboración con los suministradores para conseguir que el etiquetado cumpla unas normas generales de buen gusto y presentación. En ciertos casos concretos se diseñarán etiquetas específicas. Por tanto,



las dimensiones serán variadas y diferentes, lo que habrá de tenerse en cuenta de cara a la logística.

## 8. PÚBLICO OBJETIVO

Como ya hemos mencionado anteriormente, nuestros productos los consideramos “productos de lujo”, por lo tanto, el precio será un precio más elevado que los demás productos alimenticios. Además no sólo contiene esa característica, sino también se definen con un alto valor añadido, es decir, calidad, originalidad y sabor. Todo ello, ocasiona, que estos productos sean calificados como **productos gourmet** (Delikatessen/Feinkost).

### 8.1 Segmentación

En Alemania, cada vez un mayor porcentaje de población se identifica como consumidor gourmet. Al llamarse de esta manera, “Delikatessen/Feinkost”, este tipo de producto, goza de una creciente aceptación por parte del cliente alemán con **alto poder adquisitivo**. Es decir, que podemos considerar este tipo de consumidores por una buena posición social, con una gran actividad en el tiempo libre y gran interés por los viajes.

#### 8.1.1 Descripción de nuestros consumidores

Para poder describir nuestro tipo de consumidor, debemos destacar el hecho de que más de un tercio de la población alemana declara que el comer y el beber bien juega un papel muy importante en la vida; y casi un 50% sale a comer fuera de casa a menudo.

Por lo tanto, podemos considerar dos tipos de consumidores:

## 5. Plan de Marketing

---



- A)** Comer y Beber bien juega un papel muy importante en la vida (“Consideremos los que comen en casa”).
- B)** “Los que comen fuera de casa”.

La mayoría de los consumidores que se consideran gourmet siguen unos de estos dos prototipos:

- Los calificados con la palabra inglesa Dinks (double incomes, no kids), ingresos duplicados y sin niños.
- O parejas con altos ingresos e hijos mayores.

Describimos las características del prototipo de consumidor amante de las exquisiteces:

- La población femenina siente en más mayor proporción afinidad por la gastronomía española que la masculina.
- El interés por este tipo de productos comienza con una edad comprendida entre los 30 y 39 años y se incrementa sucesivamente hasta los 50-59 años.
- En el nivel de ingresos familiares existe también una graduación: desde los 2.000 a los 3.000 euros netos al mes los consumidores empiezan a estar más preparados a permitirse estas exquisiteces, con el incremento en el nivel de ingresos el porcentaje de población que se reconoce consumidora de Delikatessen aumenta.

Por lo tanto, a continuación vamos a mostrar la siguiente tabla, la cual nos describe lo siguiente:

- En la primera columna la estructura del total de la población alemana por sexo, edades e ingresos netos.
- En las dos columnas siguientes, y según los tres criterios anteriores, se muestra las personas (en porcentajes y en valores absolutos) dentro de la base de la encuesta que afirman estar de acuerdo con al menos dos de las siguientes declaraciones:
  - El hecho de comer y beber bien juega un papel importante en mi vida.
  - De vez en cuando me doy el gusto de disfrutar de un vino exquisito.

- Salgo a comer bien regularmente o a menudo.

	Población total en Alemania (%)	Base de la encuesta	
		%	Valores absolutos
<b>Hombres</b>	47,8	55,2	115
<b>Mujeres</b>	52,2	44,8	86
<b>Edad</b>			
Hasta 29 años	20,0	15,7	78
30 - 39 años	18,5	19,6	106
40 - 49 años	17,0	20,3	119
50 - 59 años	14,9	18,2	123
Más de 60 años	29,6	26,2	88
<b>Ingresos netos de las economías domésticas (en %)</b>			
Hasta 1.000	9,4	6,6	70
1.000 - 2.000	42,3	38,3	90
2.000 - 3.000	31,9	33,9	106
3.000 - 4.000	10,7	13,1	123
más de 4.000	5,7	8,2	144

De acuerdo con esta tabla, 11,9 millones de personas residentes en Alemania son amantes del buen comer y del buen beber. Este grupo de población se define por su conocimiento de marcas de alimentos y su disposición a comprar productos alimentarios de mayor calidad sin preocuparse del precio.

**A) “Los que comen en casa”: Comer y Beber bien juega un papel muy importante en la vida**

Podemos decir, que el año 2002 un 10 % de la población alemana se definía como consumidor gourmet, 2,1 millones más que durante el año 2002. Este grupo de consumidores es por lo tanto muy interesante, tanto para la gastronomía, como para el comercio minorista. También añadimos que uno de cada dos consumidores se



definen a si mismos como consumidores de productos gourmet, recibe invitados en casa a los cuales agasaja con especialidades.

### **B) “Los que comen fuera de casa”: Consumo fuera de casa: Restaurantes**

En consumidor alemán no sólo acostumbra a comer productos gourmet en casa o a tener invitados en casa, sino que también salen a comer fuera de casa (casi un 50%).

Realmente lo que ha propiciado el aumento del consumo fuera de casa en Alemania son dos tendencias bastantes significativas:

- La falta de tiempo crónica provocada por el actual ritmo de vida en la sociedad occidental.
- La falta de ganas de cocinar. Estas dos tendencias se pueden satisfacer a través de productos de conveniencia en los supermercados o el consumo fuera de casa.

Según un reciente estudio del Instituto de Demoscopia “Allensbach”, un 80% de los consumidores alemanes comen de vez en cuando fuera de casa.

El hábito de comer fuera de casa se extienden a todos los grupos de edades, excepto la población más joven (menor de 20 años) y la de más edad (mayores de 70 años) que consumen con menor frecuencia fuera de casa. Un 11 % de la población confiesa gastarse de vez en cuando más de 50 euros en un restaurante de alta categoría.

(Siempre el promedio es un poco más mayor en los estados federa-dos del oeste es mayor al promedio).

Por género, aunque el porcentaje de hombres y mujeres que consumen habitualmente fuera de casa es similar (13,9% y 13,7% respectivamente), un porcentaje mayor de hombres se gastan alguna vez más de 50 euros en un restaurante de alta categoría.

Un 14,4% de la población se declara consumidora de productos Delikatessen o productos gourmet. Por grupos de edad es la población entre los 40 y los 60 años la que más productos gourmet consume fuera de casa.

Tabla 11: Consumo fuera de casa (en %).

	En conjunto (en millones)	Delikatessen Gourmet	Comen a menudo fuera de casa	Gastan más de 50 euros en restaurantes de alta categoría
Población total	64,43	14,4	13,8	10,5
Alemania occidental	51,3	15,2	15,2	11,9
Alemania oriental	13,13	11,3	8,2	5,1
Hombres	30,84	13,9	13,9	12,1
Mujeres	33,59	14,9	13,7	9
<b>Por grupos de edad (en %)</b>				
14 a 19 años	4,96	7,6	6,4	2,8
20 a 29 años	7,73	11,9	16,6	7,5
30 a 39 años	11,68	14,9	16,7	11,2
40 a 49 años	11,15	17	17	13,2
50 a 59 años	9,48	19,9	15,8	15,2
60 a 69 años	10,05	16,1	12,3	11,2
Mayores de 70 años	9,38	9,1	7,6	7,2
<b>Categoría profesional del sostenedor Principal de familia</b>				
Autónomos (gran empresa), Gerentes, Profesiones liberales	2,56	23,9	27,6	22,5
Autónomos (Pequeña y mediana empresa), auxiliares, agricultores	4,99	15,8	18,7	17,1
Funcionarios y cargos dirigentes	12,1	19,8	19	17,8
Otros funcionarios y empleados	22,68	14,9	14,2	9
Obreros cualificados	14,67	10,3	8,5	5,6
Otros trabajadores	6,21	8,1	6,3	3,8
<b>Ingresos familiares netos</b>				
Menores de 1000 €	6,86	8,9	7,2	5
Entre 1000 - 1500 €	12,24	11,9	9,2	5,1
Entre 1500 -2000 €	13,26	11,9	10,8	7,3
Entre 2000 - 2500 €	9,5	14,3	12,9	8
Entre 2500 - 3000 €	12,83	17,2	17,1	13,4
Mayores de 3500 €	9,74	21,5	24,8	23,9

## 8.2 Conclusión

Podemos decir, que la segmentación de nuestro público objetivo está situada en un nivel medio alto, ya los productos gourmet se consideran “productos de lujo”; es decir posición social, con una gran actividad en el tiempo libre y gran interés por los viajes.

Además de las características de nuestros consumidores mencionadas anteriormente, podemos citar 3 más, las cuales consideramos esenciales a la hora de describir nuestro tipo de grupo de consumidores. Así mismo, podemos considerar que este tipo de consumición de productos es más bien atraída por el género femenino; su nivel de ingresos está en una media de 2000 a 3000 Euros; e igualmente el interés por este tipo de productos comienza con una edad comprendida entre los 30 y 39 años y se incrementa sucesivamente hasta los 50-59 años.

Pero dentro de esta descripción general de nuestro tipo de consumidores, existen dos subclases que son importantes de especificar, los alemanes que consumen estos



productos en casa y los alemanes que consumen los productos fuera de casa (restaurantes), ya que ellos nos determinarán donde debemos distribuir nuestros productos.

Como conclusión, obtenemos que no vamos a fracasar en dicho mercado alemán, ya que tenemos un público objetivo muy positivo, el cual definíamos antes de entrar el estudio de Alemania.

## 9. COMO NOS DAMOS A CONOCER

### 9.1 Publicidad

Con nuestra campaña de publicidad queremos dar a conocer nuestro producto a un mercado nuevo y creciente que creemos que tiene mucho potencial de ventas.

Debido a que el producto Español no es tan conocido como el francés o el italiano, tenemos que hacer publicidad de nuestro producto y nuestra cultura, para que "lo español" termine siendo tan reconocido como "lo francés" o "lo italiano".

Los medios que vamos a utilizar para darnos a conocer son los siguientes:

- **Revistas especializadas** en profesionales de la distribución alimentaria, en el consumidor de la alimentación gourmet y en la comercialización de productos cárnicos, embutidos y productos gourmet.
- **Estanterías o mostradores diferenciadores** en los hipermercado/ supermercado y tiendas gourmet.
- **Catálogo de nuestros productos** en español, inglés y alemán.
- **Ferias de Alimentación**, tanto al mostrar el producto y dar una imagen, como en el catálogo de la feria. (Esto se considera también una forma de promoción y será explicado con detalle en el siguiente punto)
- **Mediante nuestra página web** tras haber sido traducida al inglés y alemán.

### 9.1.1 Revistas especializadas

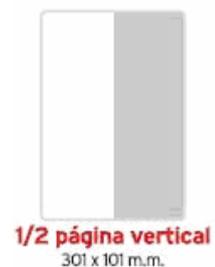
A continuación se muestra un cuadro con las distintas revistas y características de cada una. Para seleccionar las revistas nos hemos basado en el número de tiradas, ciudad, tipo de revista, público al que va dirigido, etc.

REVISTAS/ PUBLICACIONES	DESCRIPCIÓN/ OBJETIVO BUSCADO	COSTE
<b>REVISTAS PROFESIONALES DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA</b>		
<b>Lebensmittel Zeitung</b>	Esta revista está dirigida al comercio en general, especialmente a las divisiones de compra de las cadenas de distribución.  Frankfurt am Main  mehler@dfv.de; <a href="http://www.lz-net.de">http://www.lz-net.de</a>	1.230,00 € / mes  (1 página)
<b>PRINCIPALES PUBLICACIONES ALEMANAS DEL PARA EL CONSUMIDOR DE ALIMENTACION GOURMET</b>		
<b>Essen &amp; Trinken</b>	Revista dirigida al consumidor final. Pretendemos que los clientes potenciales conozcan el producto y se decidan a comprar.  Esta revista tiene una tirada de 325.553 ejemplares con periodicidad mensual.  Hamburgo  <a href="http://www.essen-und-trinken.de">http://www.essen-und-trinken.de</a>	475,00 € / mes  (1/2 página)
<b>Meine Familie &amp; ich KREATIV KÜCHE</b>	Revista dirigida al consumidor final.  Esta revista tiene una tirada de 211.441 ejemplares con periodicidad mensual.  Munich  <a href="http://www.meine-familie-und-ich.de">http://www.meine-familie-und-ich.de</a>	395,00 € /mes  (1/2 página)
<b>REVISTA ESPECIALIZADA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS, EMBUTIDOS Y PRODUCTOS GOURMET</b>		
<b>Blick</b>	Revista dirigida a los comerciantes de productos cárnicos, embutidos y productos gourmet. Pretendemos que el comerciante conozca nuestro producto y nos incluya entre sus compras.  Bad Breisig <a href="http://www.b1ick-online">www.b1ick-online</a> .	1.103,00 € /mes  (1 página)

Es necesario darnos a conocer primero en las revistas de los comerciantes ya que lo que más nos interesa es que nos tengan en cuenta a la hora de hacer sus pedidos, que nos conozcan etc. para que consideren nuestro producto como parte de su gama de productos. Por ese motivo, en estas revistas utilizaremos una página completa para publicitarnos.



Consideramos que con media página será más que suficiente para empezar a darnos a conocer entre los futuros clientes de nuestros productos.



El diseño de la publicidad será realizado por una agencia publicitaria.

### 9.1.2 Estanterías o mostradores diferenciadores en los hipermercado/ supermercado y tiendas gourmet.

Nuestra intención es que en todos los supermercados, hipermercados y tiendas gourmet donde se venda nuestro producto, éste se exponga en una estantería diseñada por nosotros. Esta estantería de no muy grandes dimensiones, se entregará con pedidos que superen cierta cantidad, para que los comerciantes puedan exponer nuestros productos. De esta forma conseguiremos una importante diferenciación y publicidad de nuestros productos.



## 9.2 Promociones y Relaciones públicas

A la hora de promocionar nuestro producto, hemos escogido los siguientes medios:

### 9.2.1 Ferias

A la hora de promocionar los productos Select Food consideramos que uno de los mecanismos más eficaces es la **participación en ferias de alimentación** de Alemania, porque nos permite tomar contacto directo con compradores potenciales de nuestros productos.

El objetivo principal de la promoción de Select Food mediante la asistencia a una feria es introducirnos en el mercado Alemán, creando una amplia red comercial e impulsando nuestra imagen corporativa. Por supuesto, con ello pretendemos generar ventas, lanzando nuestros productos a los clientes que consigamos durante esos días. Secundariamente, nos será de utilidad para analizar la respuesta del mercado Alemán a nuestros productos y por lo tanto, estudiar mejor el mercado.

Por lo tanto utilizaremos la participación las ferias como una de las armas más efectivas para la penetración en este mercado y para ello tendremos en cuenta los siguientes puntos:

#### **9.2.1.1. Selección de la Feria más adecuada.**

Ante la imposibilidad de estar presente en todos los eventos hemos seleccionado aquellas ferias que nos han resultado de más interés, teniendo en cuenta los productos que vamos a exportar. A continuación se muestra la feria elegida, la cuál para nosotros tiene especial importancia por sus características y potencialidad:

##### *- ANUGA (Feria Mundial de la Alimentación)*

En esta feria se pueden encontrar como principales ofertas: Alimentos en general (conservas, especias, etc.), alimentos congelados, productos lácteos, cárnicos (frescos y transformados), pescado, pan y panificación, frutas y verduras, gastronomía, tecnología comercial y sistemas de distribución.



La superficie de exposición es de 286.000 m<sup>2</sup>, y consta de un pabellón oficial ICEX donde suele situarse la participación española. Existen pabellones dedicados a productos Gourmet y especialidades regionales, donde los productos que suelen presentarse suelen ser: caviar, bogavante, salmón, trufas, espárragos, vinos, champañas y diferentes clases de jamón. Aparte de especialidades culinarias y bebidas de diferentes regiones en Alemania, se presentan también productos exóticos y mediterráneos donde habría cabida para los productos Select Food, ya que es donde se presenta una gran variedad de tapas y un amplio surtido de antipastis.

También se organizan distintos seminarios y actos con productos gourmet y especialidades extranjeras como tema central.

Esta feria tendrá lugar del 13 al 17 de Octubre del 2007 en Colonia.

Cualquier otra información estará disponible en la *Cámara de Comercio Alemana para España (CCA)*, en [ahk\\_spanien@ccape.es](mailto:ahk_spanien@ccape.es) o en el teléfono: 91 353 09 10.

Ya que la participación en una feria representa una inversión costosa de la que se debe procurar obtener el máximo beneficio, se han tenido en cuenta las siguientes factores a la hora de la selección: tamaño de la feria, productos que abarca, número de visitantes que tuvo en anteriores ediciones y países de los que provenían, coste del espacio de un stand en la feria (incluyendo los servicios, gastos extras de decoración, electricidad, etc.), y la fecha límite de inscripción y de contratación de los servicios.

### **5.2.1.2. El stand**

Siguiendo con nuestro objetivo de alto posicionamiento, el stand estará decorado de forma elegante y sobria, siguiendo los colores corporativos y con motivos característicos o típicos españoles.

El stand estará equipado con un proyector o una pantalla grande, ya que se mostrarán vídeos que muestren de forma detallada, la elaboración de los diferentes productos típicos españoles que se ofrecen en el stand.



Durante los días de exposición en la feria, se realizarán catas de los diferentes productos que se ofrecen, para que puedan degustar los exquisitos productos españoles y comprueben el buen sabor y calidad de los productos.

Durante todo el evento se rellenará un formulario con los datos de todos los clientes potenciales que asistan al stand. En este formulario contendrá los datos de la empresa y persona de contacto, contenido de la conversación (producto que le resulto de interés y grado de interés manifestado), si se realizó alguna oferta (descripción, requerimientos...), etc.

### **9.2.1.3. Material promocional y publicitario para la feria**

- Mailing de invitaciones personalizadas tanto a los representantes de las diferentes tiendas especializadas, supermercados e hipermercados, como de los restaurantes y hoteles que podamos ver interesantes.
- Se repartirá a los visitantes, material impreso de buena calidad y con el diseño corporativo, con toda la información significativa sobre los productos y la empresa. Estos catálogos publicitarios estarán presentados en inglés, alemán y español.
- También se realizarán obsequios como mecanismo de atracción, como tablas de cortar embutido con su cuchillo con el logo de Select Food, bolígrafos, muestras de algún producto.
- Se realizarán degustaciones de los productos y demostraciones de productos (cortando jamón, escanciar sidra,....)
- Sorteo de una cesta o productos.
- Inclusión en el catálogo de la feria. Para poder darnos a conocer en la feria será necesario realizar la inscripción en el catálogo de la feria. En este catálogo aparecerá los datos de contacto de la empresa, el logo, y si es posible, la



descripción de los productos y otros detalles. En ocasiones, se permite publicar avisos publicitarios de la empresa y los productos.

### **9.2.1.4. Objetivos finales**

Una vez finalizada la feria, comprobaremos en que grado se han cumplido nuestros objetivos, y prepararemos un plan comercial para aprovechar todos los contactos que hemos conseguido y realizaremos visitas a nuestros clientes potenciales.

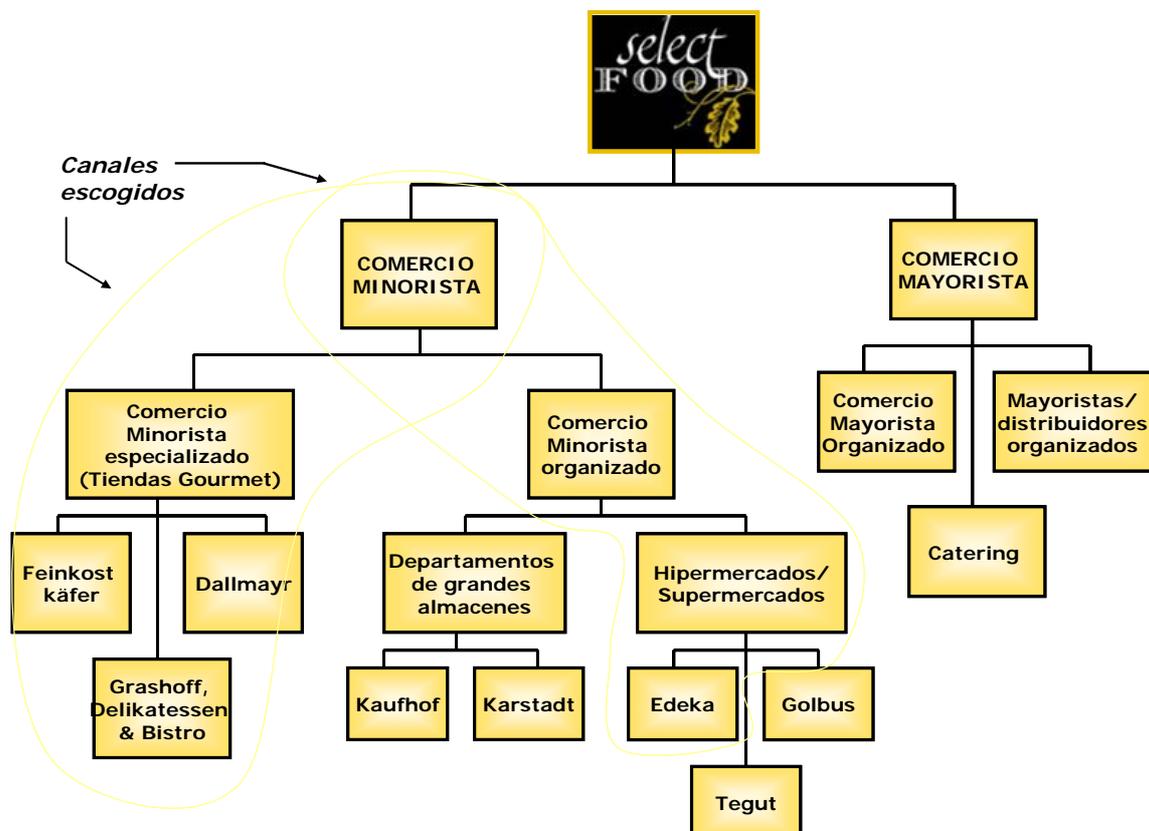
### **9.2.2 “Mostradores” para degustaciones de Supermercados e Hipermercados y tiendas gourmet**

A través de los mostradores situados en los supermercados, hipermercados y tiendas gourmet de Alemania pretendemos dar a conocer nuestro producto ofreciendo a probar nuestro producto. De esta forma podrán comprobar la excelente calidad y sabor de los productos españoles y se animarán más a comprarlo.

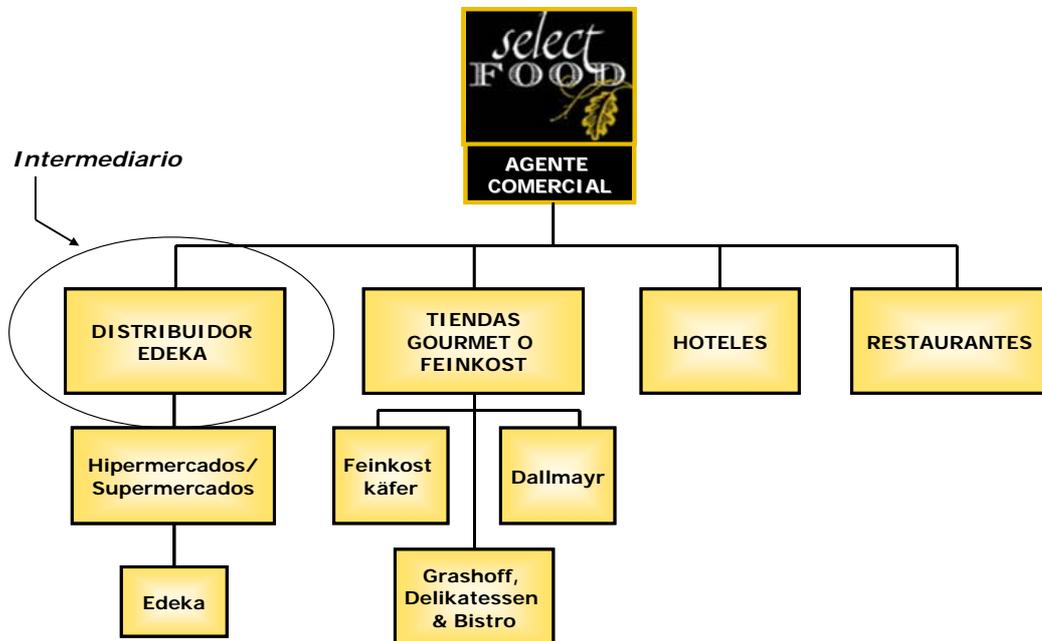
## 10. PLAN DE DISTRIBUCIÓN

Las expectativas del Plan de Distribución son que nuestro producto llegue al mayor número de Supermercados, Hipermercados y tiendas especializadas gourmet de Alemania, ya que con ello pretendemos hacer llegar el producto al mayor número de consumidores finales.

Tras realizar el análisis de los distintos **canales de distribución para productos gourmet** en Alemania (descrito en el esquema mostrado a continuación), hemos llegado a la conclusión que para entrar en el mercado Alemán, la mejor manera es penetrar en él utilizando el comercio minorista como canal principal. Este canal nos permite poder vender tanto en tiendas gourmet (Feinkost käter, Grashoff, Delikatessen & Bistro y Dallmayr) como en hipermercados y supermercados (Edeka). En el futuro esto podrá ser ampliado.



El motivo por el que solamente se va a distribuir en Hipermercados y Supermercados del grupo Edeka se muestra en los dos siguientes esquemas:



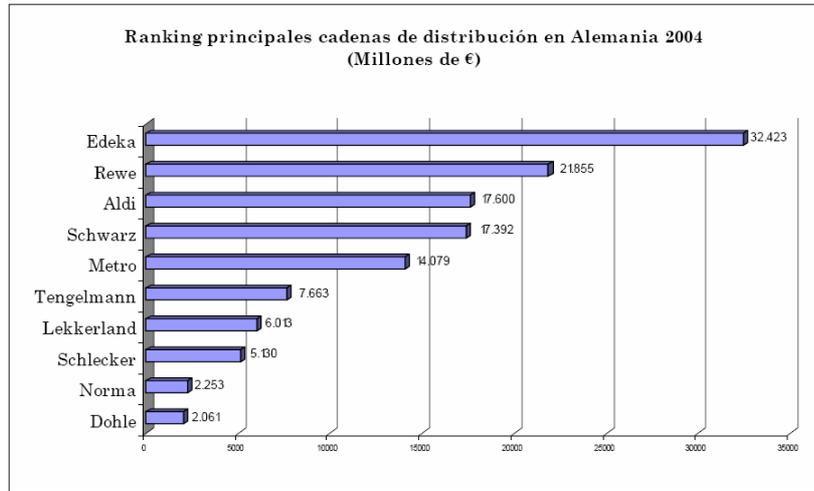
Como se puede ver en el anterior esquema, será un agente comercial de Select Food el que va a contactar con el Distribuidor Edeka, para que éste sea el distribuidor intermediario encargado de colocar nuestro producto en todos los hipermercados y supermercados (con sección gourmet) de su grupo. Este mismo agente comercial de Select Food también se encargará de ponerse en contacto con las tiendas gourmet, hoteles y restaurantes, esta vez sin contar con ningún intermediario.

El agente comercial se encargará por lo tanto de controlar al grupo Edeka y de ponerse en contacto con las tiendas gourmet, hoteles y restaurantes.

Otro de los motivos por los que se ha elegido al grupo Edeka como distribuidor del canal de los supermercados/ hipermercados es que es el principal grupo de distribución alemana de alimentación. La distribución que realice este grupo procuraremos que sea lo más selectiva posible.

A continuación se puede ver el ranking de los principales distribuidores alemanes:

De entre todos los grupos anteriores de distribución se ha elegido el grupo Edeka. La distribución que realice este grupo procuraremos que sea lo más selectiva posible.



Hemos elegido este canal de distribución basándonos en tres criterios:

- Cobertura de mercado.- Lo que nosotros buscamos con este canal de distribución es que llegue al lugar adecuado en el momento adecuado del pedido.
- Control del producto.- El agente comercial de Select Food está implicado directamente con las tiendas gourmet, los hoteles y restaurantes y esto le da control total de distribución. Este agente estará constantemente en contacto con el distribuidor intermediario (Edeka) de los supermercados e hipermercados de su grupo para tener el mayor control posible.
- Costes.- Al haber un intermediario solamente para los hipermercados y supermercados y ahorrarnos el intermediario de los restaurantes, hoteles y tiendas gourmet, estamos reduciendo costes.

Como conclusión podemos decir que hemos elegido este sistema de distribución ya que con él conseguimos reducir los costes y además se aumenta la eficiencia y mejora el flujo de información de todas las actividades. En lo referente a la definición de los canales de distribución, entendemos que nuestros productos deben utilizar un canal de distribución selectivo, como elemento importante para conseguir el posicionamiento de la marca, también consideramos que para ello lo mejor es utilizar el canal más corto posible.

(En los anexos I, II, III y IV del plan de marketing está la lista de restaurantes y hoteles a los que nos vamos a dirigir)

## 11. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MÁRKETING

El presupuesto que se requerirá para llevar a cabo esta serie de acciones es de 47.000 euros que será repartido entre las acciones de marketing que se realicen para España, Alemania y EEUU. Por supuesto este presupuesto podrá revisado en caso necesario. En el caso de Alemania el presupuesto se destinará como a continuación se describe:

### 11.1 Presupuesto de Publicidad:

Presupuesto para Revistas	
Anuncio en revista 1 dirigida a comerciantes (1 pag.)	3.690 €
Anuncio en revista 2 dirigida a comerciantes (1 pag.)	3.309 €
Anuncio en revista clientes 1 (1/2 pag.)	1.425 €
Anuncio en revista clientes21 (1/2 pag.)	4.740 €
<b>Total Anuncios en revistas especializadas</b>	<b>13.164 €</b>

PRESUPUESTO PUBLICIDAD	
Anuncios en Revistas especializadas	3.203 €
Estanterías o mostradores diferenciadores	720 €
Catálogo de los productos	255 €
<b>TOTAL publicidad</b>	<b>4.178 €</b>

### 11.2 Presupuesto de Promociones:

COSTE DEL STAND EN FERIA	€/m2
Espacio ocupado y stand modular (1)	51.00 €/15m2= 765 €
Espacio libre (2)	30.00 €
Estos precios se verán incrementados por:	
Consumo eléctrico modular (800w por cada 16 m2)	30.00 €
Consumo eléctrico extra en modular	0.03 €/W
Consumo eléctrico en Espacio Libre (según vatios instalados)	0.03 €/W
Seguro mínimo por stand: RC (30.050'61 €) y CI (6.010'12€)	32.00 €
I.V.A. oficial vigente	
<b>Total Feria</b>	<b>832 €</b>

<b>PRESUPUESTO DE PROMOCIONES</b>	
<b>PARTICIPACIÓN EN LA FERIA</b>	
Espacio del stand en la feria + decoración del stand	832 €
Catálogo publicitario	135 €
Obsequios	
- Tablas de cortar embutido (60 u.)	240 €
- Bolígrafos (150u.)	70 €
- Muestras de comida	- €
Total obsequios	310 €
Degustación de productos	- €
Sorteo de una cesta	20 €
Transporte de mercancía	120 €
Gastos de personal (traslados, alojamiento, dietas)	1.620 €
<b>TOTAL FERIA</b>	<b>3.037 €</b>
<b>MOSTRADORES DE DEGUSTACIÓN</b>	
Mostradores de degustación para supermercados-hipermercados	630 €
<b>TOTAL MOSTRADORES</b>	<b>630 €</b>
<b>TOTAL PROMOCIONES</b>	<b>3.667 €</b>

### 11.3 Presupuesto de Plan de Marketing:

<b>PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING</b>	
Presupuesto Publicidad	4.178 €
Presupuesto Promociones	3.667 €
<b>Total Plan de Marketing</b>	<b>7.845 €</b>

## **ANEXO I:** **LUGARES DONDE PODEMOS VENDER** **NUESTROS PRODUCTOS**

### **LOS 10 RESTAURANTES MÁS VALORADOS**

La revista "Feinschmecker" publica la valoración de los mejores restaurantes de cocina extranjera. Entre estos 10 restaurantes se encuentran:

- 4 establecimientos especializados en cocina italiana.
- 3 de cocina francesa.
- 2 de cocina mediterránea.
- 1 cocina asiática.

Pensamos que sería interesante entrar en los dos restaurantes de cocina mediterránea:

- **ACQUARELLO** (Munich): Estilo de cocina italiana e internacional. **1 estrella Michelin**  
www. acquarello.com  
Chef Waldemar Follan.
- **POLETTO** (Hamburgo): Estilo de cocina italiana y mediterránea. **1 estrella Michelin.**  
[www.poletto.de](http://www.poletto.de)  
Chef Cornelio Poletto.

## **RESTAURANTES CON 3 ESTRELLAS MICHELIN**

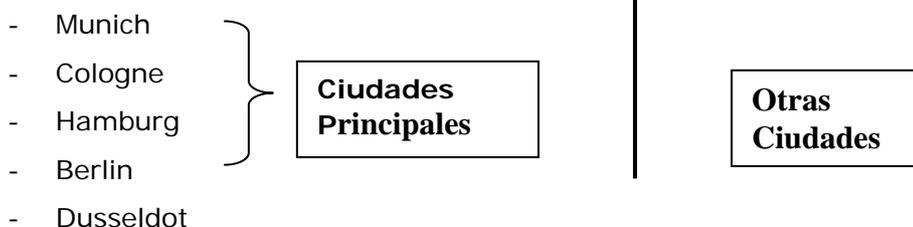
Entre los 5 restaurantes con 3 estrellas Michelin se encuentra un restaurante de cocina francesa, el resto están a cargo de Chefs alemanes con una clara vocación hacia una cocina internacional (cross-over) y creativa.

Los 5 restaurantes:

- Restaurant Heinz Winker; (Heinz Aschau)  
Chef Heinz Winker  
[www.residenz-heinz-winker.de](http://www.residenz-heinz-winker.de)
  
- Restaurant Scharzwaldstube, (Baiersbronn)  
Chef Harald Wohlfahrt
  
- Restaurant Dieter Müller, (Bergisch- Gladbach)  
Chef Dieter Müller  
[www.dietermuller.de](http://www.dietermuller.de)
  
- Restaurant Im Schiffen, (Busseldorf)  
Chef Jean-Claude Bourgueil  
[www.im-schiffchen.com](http://www.im-schiffchen.com)
  
- Waldhotel Sonnora, (Wittlich/Dreis)  
Chef Helmut Thielges  
[www.hotel-sonnora.de](http://www.hotel-sonnora.de)

## **ANEXO II:** **RESTAURANTES ESPAÑOLES EN ALEMANIA**

Ordenados según las ciudades en donde se encuentran:



### **A) CIUDADES PRINCIPALES**

#### **MUNICH**

##### **Bar Tapas Teatro:**

**Dirección:** Balanstraße 23, Haidhausen, Munich, 81667

**Teléfono:** +49 89 4800 4284

**Otros detalles:**

- Precio medio: 15
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

##### **Sonrisa:**

**Dirección:** Gollierstraße 15, Westend, Munich, 80339

**Teléfono:** +49 89 50 6555

**Otros detalles:**

- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### La Tasca

**Dirección:** Mettinghstraße 2, Neuhausen, Munich, 80634

**Teléfono:** +49 89 16 8201

**Otros detalles:**

- Precio medio: 20
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Froh & Munter:

**Dirección:** Artilleriestraße 5, Neuhausen, Munich, 80636

**Teléfono:** +49 89 18 7997

**Otros detalles:**

- Precio medio: 13
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Pacific Times:

**Dirección:** Baaderstraße 28, Gärtnerplatzviertel, Munich, 80469

**Teléfono:** +49 89 2023 9470

**Otros detalles:**

- Precio medio: 20
- Categoría: Europeo, Asiático/Pacífico, Especialidad
- tipo de cocina: Español, Asiático, Contemporáneo

### Baal:

**Dirección:** Kreittmayrstraße 26, Neuhausen, Munich, 80335

**Teléfono:** +49 89 5235 0535

**Otros detalles:**

- Atmófera: Restaurante del Tema
- Precio medio: 13
- Categoría: Europeo, Características Especiales
- tipo de cocina: Italiano, Español

### El Perro y el Griego:

**Dirección:** Belfortstraße 14, Haidhausen, Munich, 81667

**Teléfono:** +49 89 48 2553

**Otros detalles:**

- Precio medio: 20
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### El Cortijo:

**Dirección:** Feilitzschstraße 32, Schwabing, Munich, 80802

**Teléfono:** +49 89 331 1116

**Otros detalles:**

- Precio medio: 15
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Casa de Tapas:

**Dirección:** Bauerstraße 2, Schwabing, Munich, 80797

**Teléfono:** +49 89 2731 2288

**Otros detalles:**

- Precio medio: 13
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Don Quijote:

**Dirección:** Biedersteiner Straße 6, Schwabing, Munich, 80802

**Teléfono:** +49 89 34 2318

**Otros detalles:**

- Precio medio: 20
- Categoría: Europeo
- Tipo de cocina: Español

### Español (EI):

**Dirección:** Pariser Straße 46, Haidhausen, Munich, 81667

**Teléfono:** +49 89 48 8496 **Fax:** +49 89 48 4863

**Correo:** [el.espanol@t-online.de](mailto:el.espanol@t-online.de)

**Sitio web:** <http://www.lespanol-muenchen.de>

**Otros detalles:**

- Precio medio: 15
- Categoría: Europeo

- tipo de cocina: Español

### La Paella:

**Dirección:** Rotwandstraße 1, Giesing, Munich, 81539

**Teléfono:** +49 89 697 2153

**Otros detalles:**

- Precio medio: 20
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### COLOGNE:

#### Al Andalus:

**Dirección:** Gladbacher Straße 16, Belgisches Viertel, Cologne, 50672

**Teléfono:** +49 221 510 5010

**Otros detalles:**

- Precio medio: 20
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

#### Tapas:

**Dirección:** An der Hahnepoos 8, Innenstadt, Cologne, 50674

**Teléfono:** +49 221 25 1264

**Otros detalles:**

- Precio medio: 15
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

#### La Patata:

**Dirección:** Kurfürstenstraße 24, Südstadt, Cologne, 50678

**Teléfono:** +49 221 31 6902

**Otros detalles:**

- Precio medio: 23
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## Los Flamencos

**Dirección:** Kurfürstenstraße 24, Südstadt, Cologne, 50678

**Teléfono:** +49 221 31 6902

**Otros detalles:**

- Precio medio: 23
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## Don Quijote

**Dirección:** Flandrische Straße 8, Belgisches Viertel, Cologne, 50674

**Teléfono:** +49 221 25 2782

**Otros detalles:**

- Precio medio: 20
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## Sol Dorado

**Dirección:** Im Dau 6, Südstadt, Cologne, 50678

**Teléfono:** +49 221 31 3187

**Otros detalles:**

- Precio medio: 18
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## Ole

**Dirección:** Im Dau 6, Südstadt, Cologne, 50678

**Teléfono:** +49 221 31 3187

**Otros detalles:**

- Precio medio: 18
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## HAMBURG:

### Meson Galicia

**Dirección:** Maretstraße 60, Hamburg, 21073

**Teléfono:** +49 40 766 6315

**Otros detalles:**

- Precio medio: 13
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Cafe Solo

**Dirección:** Heinrich-Barth-Straße 14, Harvestehude, Hamburg, 20146

**Teléfono:** +49 40 4135 2744

**Otros detalles**

- Precio medio: 8
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Taparia con Carvalho:

**Dirección:** Brauerknechtgraben 45, Neustadt, Hamburg, 20459

**Teléfono:** +49 40 3751 9875

**Otros detalles:**

- Precio medio: 3
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Casa Galicia

**Dirección:** Rotenhäuserstraße 100, Wilhelmsburg, Hamburg, 21107

**Teléfono:** +49 40 753 4533

**Otros detalles**

- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### BT&W:

**Dirección:** Eppendorfer Weg 114, Eimsbüttel, Hamburg, 20259

**Teléfono:** +49 40 49 9227

**Otros detalles**

- Precio medio: 5
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Schotthorst:

**Dirección:** Eppendorfer Weg 58, Eimsbüttel, Hamburg, 20259

**Teléfono:** +49 40 491 8121

**Otros detalles:**

- Categoría: Europeo, Especialidad
- tipo de cocina: Español, Buffet

## BERLIN

### Carpe diem:

**Dirección:** Savigny-Passage 577, Berlin, 10623

**Teléfono:** +49 30 313 27 28 Fax: +49 30 313 26 28

**Sitio web:** <http://www.carpe-diem-restaurant.de>

**Otros detalles:**

- Precio medio: 23
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Frances, Español

### Casa Víctor

**Dirección:** Fritschestraße 48, Charlottenburg, Berlin, 10627

**Teléfono:** + 49 30 324 10 43

**Otros detalles**

- Precio medio: 13
- Categoría: Europeo

- tipo de cocina: Español

### La Paloma



**Dirección:** Skalitzer Straße 54, Berlin, 10997

**Teléfono:** +49 30 618 24 50

**Otros detalles:**

- Precio medio: 10
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Bar Celona



**Dirección:** Hannoversche Straße 2, Berlin, 10115

**Teléfono:** +49 30 282 91 53

**Sitio web:** <http://www.gastro-lloyd.de/bar-celona/>

**Otros detalles**

- Precio medio: 10
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Sundance:

**Dirección:** Hasenheide 58, Berlin, 10967

**Teléfono:** +49 30 691 20 45

### Otros detalles

- Precio medio: 22
- Categoría: Europeo, Asiático/Pacífico
- tipo de cocina: Español, Tailandés

## DUSSELDORF

Tapas ★★★★★ puntuación

**Dirección:** Schneider-Wibbel-Gasse 2-4, Altstadt, Dusseldorf, 40213

**Teléfono:** +49 211 323 9930 **Fax:** +49 211 32 6511

### Otros detalles:

- Precio medio: 18
- Categoría: Europeo, Especialidad
- tipo de cocina: Español, Pescados y Mariscos

## La Copa



**Dirección:** Berger Straße 4, Altstadt, Dusseldorf, 40213

**Teléfono:** +49 211 323 88 58

### Otros detalles

- Precio medio: 23
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## La Casita



**Dirección:** Hammer Dorfstraße 112, Hamm, Dusseldorf, 40221

**Otros detalles:**

- Precio medio: 16
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## La Copita

**Dirección:** Nordstraße 52, Derendorf, Dusseldorf, 40477

**Otros detalles:**

- Atmófera: Al Aire Libre
- Precio medio: 23
- Categoría: Europeo, Atmósfera
- tipo de cocina: Español

## Casa El Amigo

**Dirección:** Oststraße 12-14, Stadtmitte, Dusseldorf, 40211

**Teléfono:** +49 211 36 5535 **Fax:** +49 211 32 6511

**Otros detalles:**

- Precio medio: 20
- Categoría: Europeo, Especialidad, Atmósfera
- tipo de cocina: Español, Pescados y Mariscos, Filete y Barbacoa

## B) OTRAS CIUDADES

### BONN

#### Castillo Malagueler

**Dirección:** Rheinaustraße 105, Beuel, Bonn, 53225

**Teléfono:** +49 228 46 8999

**Otros detalles**

- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### DRESDEN

#### Español (EI)

**Dirección:** An der Dreikönigskirche 7, Dresden, 1097

**Teléfono:** +49 351 804 8670

**Correo:** [mail@elespanol.de](mailto:mail@elespanol.de)

**Sitio web:** <http://www.elespanol.de>

**Otros detalles:**

- Precio medio: 13
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

#### El Perro Borracho



**Dirección:** Im Kunsthof, Alaunstraße 70, Dresden, 1099

**Teléfono:** +49 351 803 6723

**Otros detalles:**

- Precio medio: 7
- Categoría: Europeo, Especialidad
- tipo de cocina: Español, Desayunos Especiales

## FRANKFURT

### Andalucía

**Dirección:** Konrad-Broßwitz-Straße 41, Frankfurt, 60487

**Teléfono:** +49 69 773730

**Otros detalles:**

- Precio medio: 15
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Bodega Los Gitanos

**Dirección:** Paradiesgasse 21, Sachsenhausen, Frankfurt, 60594

**Teléfono:** +49 69 623763

**Otros detalles:**

- Precio medio: 23
- Se recomienda reservar: Sí
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### El Gallo Borracho

**Dirección:** ZeiBelstraße 20, Nordend, Frankfurt, 60318

**Teléfono:** +49 69 557433

**Otros detalles:**

- Precio medio: 13
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## HANOVER

### Tasca Rias Baixas

**Dirección:** Deisterstraße 77, Hanover, 30449

**Teléfono:** +49 511 45 3831

**Otros detalles:**

- Precio medio: 5
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### A Nosa Casa

**Dirección:** Königsworther Straße 22, Hanover, 30167

**Teléfono:** +49 511 1 5113

**Otros detalles:**

- Precio medio: 15
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Terra Nova

**Dirección:** Bödekerstraße 27, Hanover, 30161

**Teléfono:** +49 511 388 3440

**Otros detalles**

- Precio medio: 15
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## HEIDELBERG

### Taberna Espanola

**Dirección:** Hauptstraße 97, Heidelberg, 69117

**Otros detalles:**

- Precio medio: 5

- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

### Cafe Gekco

**Dirección:** Bergheimer Straße 8, Heidelberg, 69115

**Teléfono:** +49 6221 60 4520

**Otros detalles:**

- Precio medio: 8
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Austriaco, Alemán y Suizo, Italiano, Español

### LEIPZIG

#### Tapa Mundo

**Dirección:** Barfußgässchen 3-7, Leipzig, 4109

**Otros detalles:**

- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

#### Barcelona



**Dirección:** Gottschedstraße 12, Leipzig, 4109

**Teléfono:** +49 341 212 6128

**Otros detalles:**

- Precio medio: 4
- Categoría: Europeo
- tipo de cocina: Español

## **ANEXO III:**

### **Hoteles NH - Español | Alemania**

#### **NH Berlin – Alexanderplatz:**

Landsberger Allee 26-32, D-10249 Berlín Frente al Volkspark Friedrichshain, Alexanderplatz a 1,2 km, aeropuerto de Schönefeld a 12 km, aeropuerto de Tegel a 19 km.



#### **NH Berlin-Mitte:**

##### **Restaurante:**

- Restaurante bar italiano "Grissini"
- Bar "El Italien" de horario continuo



**DIRECCIÓN:** Leipziger Strasse 106-111 D-10117 Berlin, Berlín

Tel. +49.30.203760

Fax. +49.30.20376600

[nhberlinmitte@nh-hotels.com](mailto:nhberlinmitte@nh-hotels.com)

#### **NH Berlin Potsdam:**

##### **Restaurante:**

- Restaurante
- Bistro-bar
- bar "Zillestube"



Zehlendorfer Damm 190 D-14532 Kleinmachnow, Berlin

Tel. +49.33.203490

Fax. +49.33.20349900

[nhberlinpotsdam@nh-hotels.com](mailto:nhberlinpotsdam@nh-hotels.com)

## **NH Berlin-Treptow:**

### **Restaurante:**

- Restaurante "Spree"
- Bar



**DIRECCIÓN:** Spreestrasse 14 D-12439 Berlin, Berlín

Tel. +49.30.639030

Fax. +49.30.63903300

[nhberlintreptow@nh-hotels.com](mailto:nhberlintreptow@nh-hotels.com)

## **NH Berlin Heinrich Heine:**

### **No Restaurante**



**DIRECCIÓN:** Heinrich Heine Platz 11 D-10179 Berlin, Berlín

Tel. +49.30.278040

Fax. +49.30.27804780

[nhheinrichheine@nh-hotels.com](mailto:nhheinrichheine@nh-hotels.com)



## **NH Düsseldorf-City:**

### **Restaurante**

### **Bar**



Kölner Strasse, 186-188 D-40227 Düsseldorf, Düsseldorf

Tel. +49.211.78110

Fax. +49.211.7811800

[nhduesseldorf@nh-hotels.com](mailto:nhduesseldorf@nh-hotels.com)

## **NH Düsseldorf An der Messe:**

### **Restaurante:**

- Restaurante
- Cocktail-bar
- Bar-cafetería



**DIRECCIÓN:** Münsterstrasse 230-238 D-40470 Düsseldorf, Düsseldorf

Tel. +49.21.12394860

Fax. +49211239486100

[nhduesseldorfcitynord@nh-hotels.com](mailto:nhduesseldorfcitynord@nh-hotels.com)

## **NH Eden:**

Adersstrasse, 29-31, D-40215 Düsseldorf

Situado en el centro de Düsseldorf en un emplazamiento excelente, muy cerca de Königsalle (1 minuto a pie), con el aeropuerto cómodamente accesible: Düsseldorf International (8Km).

**Restaurante:**

- Restaurante "Chamäleon"
- Bar-cafetería



**NH Frankfurt City:**

**Restaurante:**

- Restaurante
- Cocktail-bar



**DIRECCIÓN:** Vilbeler Strasse,2 D-60313 Frankfurt, Frankfurt

Tel. +49.69.9288590

Fax. +49.69928859100

[nhfrankfurtcity@nh-hotels.com](mailto:nhfrankfurtcity@nh-hotels.com)

**NH Frankfurt Die Villa:**

**Restaurante: (Salón desayuno)**



**DIRECCIÓN:** Emil-Sulzbach-Strasse 14-16 D-60486 Frankfurt, Frankfurt

Tel. +49.69.9799070

Fax. +49.69.97990711

[nhdievilla@nh-hotels.com](mailto:nhdievilla@nh-hotels.com)

## **NH Frankfurt Airport:**

### **Restaurante:**

- Restaurante Nhube by Ferrán Adriá
- Bar-cafetería



**DIRECCIÓN:** Mörfelder Strasse 113 D-65451 Kelsterbach, Frankfurt

Tel. +49.61.079380

Fax. +49.61.07938100

[nhfrankfurtairport@nh-hotels.com](mailto:nhfrankfurtairport@nh-hotels.com)

## **NH Frankfurt Rhein – Main:**

### **Restaurante:**

- Restaurante
- Cocktail-bar
- Bar-cafetería



**DIRECCIÓN:** Kelsterbacher Strasse 19-21 D-65479 Raunheim, Frankfurt

Tel. +49.61.429900

Fax. +49.61.42990100

[nhrheinmain@nh-hotels.com](mailto:nhrheinmain@nh-hotels.com)

## **NH Frankfurt Mörfelden :**

### **Restaurante:**

- Restaurante "Seeblick"
- Cocktail-bar
- Bar-cafetería



**DIRECCIÓN:** Hessenring 9 D-64546 Mörfelden/Walldorf, Frankfurt

Tel. +49.61.052040

Fax. +49.61.05204100

[nhfrankfurtmoerfelden@nh-hotels.com](mailto:nhfrankfurtmoerfelden@nh-hotels.com)

## **NH Frankfurt Niederrad:**

**Restaurante:**

- Restaurante "Grissini"
- Cocktail-bar
- Bar-cafetería



**DIRECCIÓN:** Lyoner Strasse, 5 D-60528 Frankfurt, Frankfurt

Tel. +49.69.666080

Fax. +49.69.66608100

[nhfrankfurt Niederrad@nh-hotels.com](mailto:nhfrankfurt Niederrad@nh-hotels.com)

## **RESTAURANTES DENTRO DE LOS HOTELES NH:**

Dentro de la cadena de los hoteles NH, podemos encontrar 2 restaurantes de gran prestigio; uno de ellos esta galardonado con una estrella Michelin.

### **Schlosshotel Bühlerhöhe : Restaurante: THE GOURMET IMPERIAL: 1 ESTRELLA MICHELIN**

**DIRECCIÓN:** Schwarzwaldhochstrasse, 1

D-77815 Baden-Baden

Tel.: +49.72.26550

Fax: +49.72.2655777



**HOTEL: Schlosshotel Bühlerhöhe**

## **NH Nürnberg-City: Restaurante: NHUBE**

**DIRECCIÓN:** Bahnhofstrasse 17-19

D-90402 Nuremberg/Fürth

Tel.: +49.91.199990

Fax: +49.91.19999100

**Tipo de cocina:** Internacional y Española, comidas frescas y ligeras.

**Precio medio:** El precio medio de un entrante es de 8,00 €, un plato de pasta 12,00 € y entre 16,00€ y 21,00 € por plato principal.

**Su Cocina:** El restaurante NHUBE se encuentra adyacente al vestíbulo del hotel NH Nürnberg City. Sea para un ligero y delicioso almuerzo o una cena extravagante, el Restaurante NHUBE le brinda la oferta correcta para todos los gustos. Comience el día con nuestro variado desayuno bufé "Braek Fresh".

Descubrir-Sentir-Disfrutar-Relajarse: disfrute de frescos platos caseros, inspirados en la cocina española, con un vino aromático. La carta le ofrece como entrada una selección de sopas y ensaladas. Como plato principal ofrecen un surtido de platos mediterráneos, como por ejemplo, pastas caseras así como pescados y carnes frescas. De postre sugieren la clásica "crema catalana" o un ligero "Mouse de cacao con sus granos".



Es inconfundible, que el chef de cocina Frank Heller y su equipo trabajan llenos de creatividad y entusiasmo para ofrecerle a los huéspedes una experiencia culinaria. Es el lugar ideal para una comida de negocios o una cena tranquila para finalizar el día.

La carta de vinos ofrece, a parte de una gran selección de vinos españoles, vinos alemanes así como internacionales de alta calidad y de diversos precios.

**ANEXO IV:**  
**RESTAURANTES DENTRO DE LA CADENA DE HOTELES**  
**MELIA Y TRYP**

○ **Meliá Berlin \*\*\*\* SUPERIOR:**

**DIRECCIÓN:**

Friedrichstrasse, 103 Berlín, ALEMANIA 10117

Tel: (49) 30 20607900- Fax: (49) 30 2060790444-

E-mail: [melia.berlin@solmelia.com](mailto:melia.berlin@solmelia.com)

**Restaurantes y bares**

- Restaurante tipo buffet con show cooking
- Restaurante a la carta
- Bar con amplia carta de excelentes tapas españolas



○ **Tryp Bochum-Wattenscheid \*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Josef-Haumann-Strasse, 1 Bochum - Wattenscheid, ALEMANIA 44866

Tel: (49) 2327 9900- Fax: (49) 2327 990444-

E-mail: [tryp.bochum@solmelia.com](mailto:tryp.bochum@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

- Restaurante a la carta Bodega del Sol.
- Lobby bar,

○ **Tryp Celle \*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Fuhrberger Strasse, 6 Celle, ALEMANIA 29225

Tel: (49) 05141 9720- Fax: (49) 05141 972444-

E-mail: [tryp.celle@solmelia.com](mailto:tryp.celle@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

- Restaurante Bodega del Sol, especializado en cocina española, con menús a la carta para la cena
- Bar

o **Tryp Potsdam Michendorf \*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Potsdamer Strasse, 96 Michendorf - Brandenburg, ALEMANIA 14552

Tel: (49) 33205 780- Fax: (49) 33205 78444-

E-mail: [tryp.potsdam.michendorf@solmelia.com](mailto:tryp.potsdam.michendorf@solmelia.com)

**Restaurantes y Bares:**

- Restaurante a la carta con especialidades españolas y platos regionales
- Bar

o **Tryp Frankfurt Langenselbold \*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Gelnhäuser Strasse 5 Langenselbold, ALEMANIA 63505

Tel: (49) 6184 9260- Fax: (49) 6184 926110-

E-mail: [tryp.langenselbold@solmelia.com](mailto:tryp.langenselbold@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

- Restaurante Ysenburger Hof, con especialidades regionales e internacionales;
- Bar con típico Ebbelwoi y cerveza

o **Tryp Dortmund \*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Emil-Figge Strasse, 41 Dortmund, ALEMANIA 44227

Tel: (49) 231 97050- Fax: (49) 231 9705444-

E-mail: [tryp.dortmund@solmelia.com](mailto:tryp.dortmund@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

- Restaurante Bodega del Sol, ofrece desayuno (buffet), almuerzo y cena con especialidades españolas
- Restaurante Patio, con patio exterior
- Bar Una Mas.

o **Tryp Kongresshotel Münster \*\*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Albersloher Weg, 28 Münster, ALEMANIA 48153

Tel: (49) 251 14200- Fax: (49) 251 1420444-

E-mail: [tryp.muenster@solmelia.com](mailto:tryp.muenster@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

- Restaurante Bodega del Sol con platos regionales, internacionales o las especialidades españolas
- Bar

o **Tryp Centro Oberhausen \*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Centroallee, 280 Oberhausen, ALEMANIA 46047

Tel: (49) 208 82020- Fax: (49) 208 8202444-

E-mail: [tryp.oberhausen@solmelia.com](mailto:tryp.oberhausen@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

- Restaurante a la carta Bodega del Sol, sirviendo especialidades españolas.
- Bar abierto las 24 horas

o **Tryp Düsseldorf Krefeld \*\*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Europark Fichtenhain A1-D Düsseldorf - Krefeld, ALEMANIA 47807

Tel: (49) 2151 8360- Fax: (49) 2151 836444-

E-mail: [tryp.krefeld@solmelia.com](mailto:tryp.krefeld@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

- Restaurante Bodega del Sol: cena con especialidades españolas
- Bar Una Mas.

o **Tryp Wolfsburg \*\*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Willy-Brandt-Platz 1 Wolfsburg, ALEMANIA 38440

Tel: (49) 5361 899000- Fax: (49) 5361 899444-

E-mail: [tryp.wolfsburg@solmelia.com](mailto:tryp.wolfsburg@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

- Restaurante Quandt con la cocina internacional más exquisita y ligera.

o **Tryp München \*\*\*\*:**

**DIRECCIÓN:**

Paul-Heyse-Strasse 24 Múnich, ALEMANIA 80336

Tel: (49) 89 514900- Fax: (49) 89 51490701-

E-mail: [tryp.muenchen@solmelia.com](mailto:tryp.muenchen@solmelia.com)

**Restaurantes y bares:**

Restaurante Bodega del Sol, sirviendo especialidades españolas, internacionales y regionales en un típico ambiente mediterráneo.



## 6. PLAN DE RRHH

# **PLANES ORGANIZACIÓN Y R.R.H.H.**

## **INDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ORGANIGRAMAS GENERALES .....</b>	<b>4</b>
2.1. SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPRESA .....	4
2.2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA CON LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	4
<b>3. POLÍTICA DE PERSONAL.....</b>	<b>5</b>
3.1 Reclutamiento y selección de personal .....	5
3.2 Promoción de los trabajadores.....	6
3.4 Formación y desarrollo .....	7
3.5 La compensación monetaria .....	8
3.6 Asesoramiento .....	9
3.7 Asignación de tareas .....	10
3.8 EVALUACIÓN .....	12
<b>4. DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....</b>	<b>12</b>
<b>5. RESUMEN DE GASTOS Y COSTES.....</b>	<b>15</b>

# PLANES ORGANIZACIÓN Y R.R.H.H.

## 1. INTRODUCCIÓN

Nuestra empresa Select Food se encarga de vender productos gourmet, por lo tanto es un negocio de comercialización.

Dentro de este tipo de negocio es muy importante la gestión de recursos humanos; ya que nuestro factor diferencial, además de la calidad de nuestros productos es **la atención al cliente**, por este motivo el plan de Recursos Humanos es fundamental.

El plan inicial de Recursos Humanos de nuestra empresa va a ser modificado. Nuestro organigrama inicial va a ser ampliado, con más puestos de trabajo.

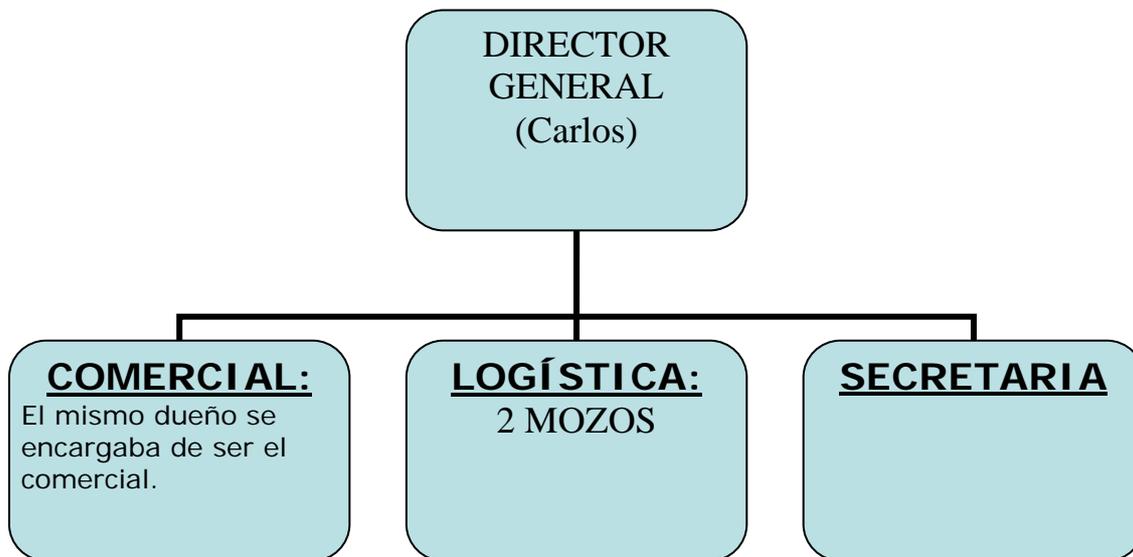
La dirección de Recursos Humanos es parte esencial de la Dirección de las empresas. Es evidente, que nos estamos refiriendo a la Dirección de "personas" que integran una organización que ha adoptado la forma concreta de empresa como Select Food. Por lo tanto, los procesos de dirección que se practican forman parte de la Dirección global de la Empresa, expresando y concretando de este modo los cometidos y tareas concretas que ha de desempeñar cada miembro de la organización para que se alcancen las metas de la empresa. Por eso, *dirigir* es *decidir* pero también es *educar* en su doble significado de, por una parte, "sacar hacia fuera" y, por otra, "conducir, guiar, acompañar".

Dirigir Recursos Humanos implica educar, promoviendo valores humanos y personalidades psicológicamente maduras.

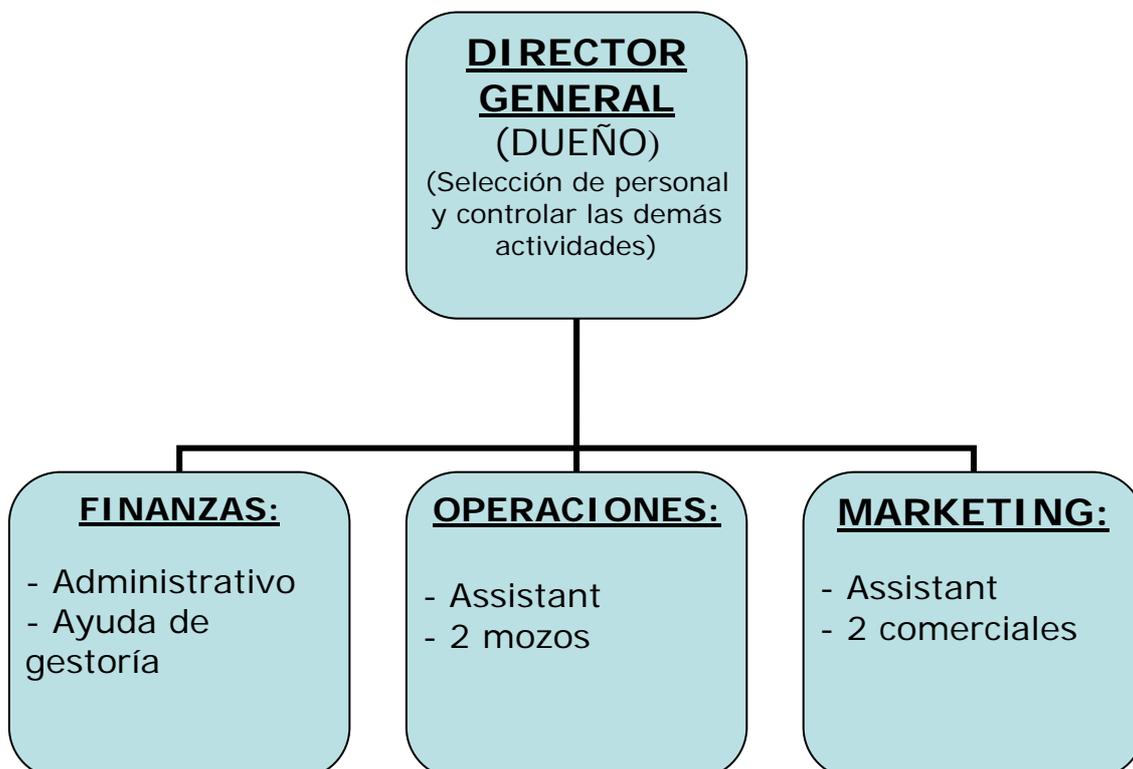
Select Food quiere **ser referencia en el mercado, tanto nacional como internacional, por su calidad, y para ello necesita de los mejores profesionales**. La estrategia de gestión de personal está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de los trabajadores. El paso del tiempo debe conseguir que los trabajadores sean unas de las principales fortalezas del negocio.

## 2. ORGANIGRAMAS GENERALES

### 2.1. SITUACIÓN INICIAL DE LA EMPRESA



### 2.2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA CON LA INTERNACIONALIZACIÓN



## **3. POLÍTICA DE PERSONAL**

La adecuada gestión de los Recursos Humanos de la empresa Select Food, es un activo muy importante, suele ser el resultado de las decisiones que se toman en siete áreas: selección, promoción, formación y desarrollo, compensación monetaria, asesoramiento, asignación de tareas y evaluación. El reto consiste en actuar en cada una de ellas con unidad de criterio y con la vista puesta en contribuir a la satisfacción del empleado y a la competitividad en los costes. Por lo tanto, a continuación iremos describiendo cada una de las áreas. Además, para ello se debe realizar un plan de carrera y un plan de formación acorde con esta pretensión. Select Food está convencida que el desarrollo de los trabajadores supone el suyo propio, y viceversa. Por eso quiere ser el marco necesario para que los trabajadores satisfagan sus necesidades.

### **3.1 Reclutamiento y selección de personal**

La forma de incrementar la satisfacción de los empleados consiste en dedicar más esfuerzo e imaginación para crear un contexto global de trabajo que responda a las necesidades y expectativas de quien va a desarrollar ese puesto, en el cual ha de relacionarse con otros miembros de la organización y, para ello, ha de desarrollar un determinado "perfil psicográfico" de características personales. Por ello, la selección se hará en base a actitudes y se crearán puestos de trabajo en los que el cometido y "la pasión personal" encajan haciendo posible obtener los mejores resultados, tanto humanos como profesionales y económicos. Ello permite delegar más responsabilidades, formar mejor los trabajadores y remunerarles con una parte variable relacionada con el logro de índices de satisfacción de los clientes.

Nuestra empresa al ser PYME, hemos decidido que la responsabilidad de la selección del personal adecuado será realizada por el dueño de la empresa, que tiene el cargo de Director General, ya que no necesitamos ningún departamento de Recursos humanos, ni ninguna persona que se encargue de ello. Además es la persona adecuada para que busque los perfiles requeridos más ajustados para cada puesto de trabajo.

### **TIPOS DE CONTRATOS PRINCIPALES:**

Hemos elegido los tipos de contratos de acumulación de tareas, porque los trabajadores principales se van a dedicar a la principal actividad de la empresa.

- **MODELO 402: Contrato de trabajo eventual por circunstancias de la producción a tiempo completo**

Modelo oficial de contrato celebrado a tiempo completo para atender a las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa. Modelo Oficial: PE/177; Código de Contrato: 402

- **MODELO 502: Contrato de trabajo eventual por circunstancias de la producción a tiempo parcial**

Modelo oficial de contrato celebrado a tiempo parcial para atender a las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa. Modelo oficial: PE/177; Código de Contrato: 502

### **3.2 Promoción de los trabajadores**

En nuestra empresa, a la promoción de los trabajadores se le encomienda un papel distinto al tradicional. Además Select Food al ser un PYME apenas existirá promoción de momento, puede que posteriormente si la empresa se va ampliando mediante la internacionalización, el número de empleados crezca y éstos podrán ir promocionándose.

Por otro lado, los puestos de trabajo en Select Food "se ensanchan" y los niveles de la jerarquía "se reducen", configurando así una organización más "achatada". En este contexto, hay menos posibilidades de ascender, pero también hay menos necesidad psicológica y económica de lograrlo al ampliar las responsabilidades personales e incrementar los salarios.

### 3.4 Formación y desarrollo

La "orientación a la empresa" es la primera formación que se recibe en muchas organizaciones líderes. Constituye una excelente oportunidad para comunicar la Filosofía y Cultura Empresarial a las personas recién seleccionadas y para conectar emocionalmente con ellas.

La formación no sólo es un instrumento para mejorar los conocimientos técnicos sino que debe cumplir un papel esencial en el desarrollo humano de las personas y en la mejora de las relaciones interpersonales en la empresa. Por lo tanto, dicha área trata de conseguir despertar el interés de los empleados por la tarea que se les encomienda y por la organización en la que están. Este interés personal es un elemento que influye decisivamente en el comportamiento y en las actitudes. Un empleado interesado es un *empleado con iniciativas* para resolver situaciones imprevistas y con capacidad para conectar eficazmente con los clientes.

Para que el trabajo despierte el interés por la persona que lo hace de *compensarle* el esfuerzo que realiza a través del mismo. Ese *paquete de compensaciones* que despierta el interés por el trabajo está en relación directa con la estructura *motivacional* del trabajador y las circunstancias sociológicas del ambiente de trabajo que brindan sus colaboradores.

Por ello, más adelante, mediante la internacionalización de la empresa, es posible, que sea necesario que algunos de nuestros trabajadores de la empresa reciban formación, dentro del sector de servicios al que nos dedicamos. No daríamos nuestra formación interiormente, sino que necesitamos exteriorizar esta área, acudiendo a otra empresa que se dedica a ello, como la llamada Valduque Consultores.

#### Explicación breve a lo que se dedica esta empresa

**Valduque Consultores** es una empresa creada en el año 1.999 por tres socios con una amplia experiencia en consultoría y formación (más de 40 años acumulados) especializada en el desarrollo de las habilidades que tienen que ver con todo el proceso de relación de una empresa con sus clientes.

**Entendemos la formación como un proceso que debe ser:**

**Realista:** que apoye la estrategia de nuestros clientes.

**Práctico:** no pretendemos transmitir grandes teorías sino aportar los conocimientos claves, las habilidades y las actitudes necesarios para **mejorar la eficacia** de las personas en contacto con los clientes.

**Permanente:** la formación no sirve de nada si se queda en el aula, es necesario trasladar lo aprendido al día a día de los participantes creando una **cultura de orientación al cliente**.

**Nuestro compromiso** consiste en ayudar a nuestros clientes a diferenciarse de sus competidores haciendo que el mercado valore tanto sus ventajas comparativas como la calidad de la relación que son capaces de establecer con sus clientes (PRC), con la finalidad no sólo de captar estos clientes sino también de fidelizarlos.

Datos de la empresa:

C/ Orense, 8. Oficinas - 28020 Madrid- España

Tel.: **91 514 94 02** Fax: **91 514 95 00**

### **3.5 La compensación monetaria**

Evidentemente, ésta es una de las formas pero no la única mediante la cual una persona se puede sentir pagada. A través de lo que se paga y de la forma de hacerlo se transmiten multitud de mensajes que, directa o indirectamente, influyen en la estructura motivacional del empleado y en el grado de satisfacción personal que le proporciona. Aunque no es verdad que exista una relación directa entre la cantidad pagada y la satisfacción del perceptor o la calidad de su trabajo, sí es cierto que con ello se juega la empresa Select Food parte de su credibilidad, por lo que una discriminación en los salarios al final de cada mes tiene su importancia. Sería incoherente que nuestra empresa Select Food fuera rentable, el director general hablase de lo importante que es el equipo humano, y los sueldos fuesen bajos después de tanto hablar. Las incoherencias suelen acabar produciendo

quebras de confianza y, cuando la confianza se pierde, las relaciones interpersonales se deterioran y resultan imposibles. Al final, sólo podemos establecer relaciones profesionales y carecemos de la colaboración espontánea. El resultado económico para nuestra empresa, derivado de todo ello, sería negativo.

### **SALARIOS DEL PERSONAL DE SELECT FOOD**

<b>PERSONAL</b>	<b>SALARIOS ANUALES (Brutos)</b>	<b>TOTAL (gastos)</b>
1 Assistant	21.000 Euros	21.000 Euros
1 Administrativo	12.600 Euros	12.600 Euros
2 Mozos de almacén	14.000 Euros cada uno	14.000 x 2= 28.000 Euros
1 Comercial encargado de España	17.000 Euros	15.400 Euros
1 Comercial encargado de los países de Alemania y E.E.U.U.	22.000 Euros	22.000 Euros
<b>TOTAL</b>		<b>99.000 (gastos anuales)</b>

Nota:

- Todos estos salarios son salarios brutos anuales.
- Son 14 pagas: 12 +2 extras.
- Cada año el sueldo irá aumentando según el I.P.C.
- Los comerciales tendrán comisiones: 2% de las ventas totales más captación de clientes (anuales).

### **3.6 Asesoramiento**

En nuestras clases de Recursos Humanos, hemos aprendido que los ingleses utilizan la expresión "coaching" para expresar lo que hace un entrenador con las personas que están a su cargo. Su labor se centra en buscar las condiciones que permitan el máximo rendimiento del entrenado, y esto mismo es lo que están reindicando para sí los directivos de las empresas que se mueven dentro del nuevo paradigma de gestión de servicios.

Por lo tanto, para nuestra empresa Select Food, es un elemento fundamental la comunicación interna, para crear un espíritu de equipo entre los colaboradores y desarrollar una determinada imagen de ésta entre los empleados.

### 3.7 Asignación de tareas

Constituye la pieza central dentro del Plan de Organización y Recursos Humanos. La asignación de tareas dentro de Select Food tiene múltiples repercusiones ya que afecta a la satisfacción de los clientes, a la motivación de los empleados y a la dimensión de los cuadros directivos que se necesitan. Es importante la decisión en sí misma pero también cómo se toma y cómo se comunica para evitar malos entendidos.

La tarea asignada constituye, en gran parte, el guión que se le pide ejecutar al trabajador para que lo *interprete personalmente*.

Con el inicio de la internacionalización de Select Food, la plantilla necesaria para cubrir los puestos de trabajo está compuesta de **siete personas**:

- Una assistant.
- Dos mozos de almacén.
- Un administrativo.
- Dos comerciales: uno encargado de España y otro encargado de los mercados de Estados Unidos y de Alemania.
- Director General: Dueño de la empresa.

Anteriormente la plantilla era más reducida, la mayor parte de las actividades comerciales se encargaba el dueño de la empresa, por lo tanto esta persona va a tener que delegar en otras personas, pero siempre supervisando, ya que es una pieza clave para obtener contactos (clientes). La posibilidad de ampliar la plantilla no se descarta ya que posiblemente cuando Select Food vaya entrando en otros nuevos mercados necesitará más personal.

En el centro de trabajo estarán trabajando 4 personas:

- **La assistant:** encargada de la recepción de pedidos, atención al cliente dando así un apoyo al comercial de la calle (nota de los pedidos), control de incidencias.
- **Dos mozos:** se dedicarán a preparar los pedidos y reparto de los mismos, organizar el almacén controlar el stock que queda e informar al personal de oficinas de todo aquello que falta en almacén además de cualquier incidencia

ocurrida con algún cliente.

- **Un administrativo:** encargado de efectuar pagos a proveedores, realizar facturas, control de cobros, gestión bancaria, llevar los libros y junto con la contabilidad de la empresa...

Fuera del centro de trabajo se encontrarán 2 personas:

- **Dos comerciales:** encargados de captar clientes en Alemania, España y Estados Unidos, llevar las acciones de marketing en éstos países y dar un servicio post-venta.

El director general, es decir el dueño de la empresa, se encontrará supervisando todas las actividades de todos los trabajadores de la empresa, por lo tanto puede encontrarse tanto dentro como fuera del centro:

- **Director General:** (dueño de la empresa) supervisar los trabajadores, seleccionar al personal y sustituir en periodo vacacional a los comerciales.

**La previsión de las vacaciones se ha tenido en cuenta para todos los puestos de trabajo**

**Opción primera:** Cerrar el mes de agosto la empresa

**Opción segunda:**

- El comercial: el mes de agosto de vacaciones y los pedidos se harán por vía e-mail o por teléfono, o el dueño se ocupará de ello, como ha estado haciendo hasta ahora.

El resto de personal el más fácil lo planteamos de la siguiente forma:

- Con los mozos de almacén cogerás una persona de apoyo para que se turnen.
- El puesto de administrativo será cubierta por la assistant y la assistant será cubierta por el administrativo o ambos puestos pueden ser sustituidas por la persona de apoyo que ambas tendrán para el periodo vacacional.

### **3.8 EVALUACIÓN**

La evaluación del cometido de los trabajadores puede jugar un importante papel en la mejora de su capacidad de producción.

Este sistema facilita, además, el desarrollo de capacidades valorativas. En efecto, conocer el juicio de los demás sobre nuestro trabajo nos hace ser más realistas y nos permite tener información acerca de cómo influye nuestro comportamiento en el juicio de valor que hacen los demás. No solamente crea una mejora de capacidad de producción sino también esto crea un ambiente bueno de trabajo, ya que sería un factor de gran influencia en la satisfacción de los empleados, por lo que, aunque sea indirectamente, debe ser gestionado.

## **4. DEFINICIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

En este punto lo que hemos decidido hacer es ir explicando cada puesto de trabajo, el perfil exigido, con las funciones que deben desempeñar en cada uno de ellos, el horario y las horas semanales que deben desempeñar.



PUESTOS DE TRABAJOS	CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	HORAS	HORARIOS
<b>ASSISTANT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre o mujer.</li> <li>- Entre 28-35 años.</li> <li>- Nacionalidad española diplomatura o licenciatura o título oficial de secretariado.</li> <li>- Dos idiomas: Inglés y Alemán además del español.</li> <li>- Experiencia de assistant mínimo dos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargada de la recepción de pedidos,</li> <li>- Atención al cliente dando así un apoyo al comercial de la calle (nota de los pedidos)</li> <li>- Control de incidencias.</li> </ul>	- 40 horas semanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 a 14 h</li> <li>- 17 a 20 h</li> </ul>
<b>MOZOS (DOS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres.</li> <li>- Entre 25-30 años.</li> <li>- Nacionalidad indiferente.</li> <li>- Estudios primarios como mínimo.</li> <li>- Carnet de carretilla</li> <li>- Experiencia mínima 1 año.</li> <li>- Carnet de conducir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de pedidos</li> <li>- Reparto de los mismos,</li> <li>- Organizar el almacén -</li> <li>- Controlar el stock que queda</li> <li>informar al personal de oficinas de todo aquello que falta en almacén además de cualquier incidencia ocurrida con algún cliente</li> </ul>	- 40 horas semanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 a 14 h</li> <li>- 17 a 20 h</li> </ul>
<b>ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre o mujer.</li> <li>- Entre 28- 35 años.</li> <li>- Nacionalidad española.</li> <li>- Experiencia mínima 2 años.</li> <li>- Licenciado en economía y empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de efectuar pagos a proveedores.</li> <li>- Realizar facturas,</li> <li>- Control de cobros,</li> <li>- Gestión bancaria,</li> <li>- Llevar los libros</li> <li>- Contabilidad de la empresa</li> </ul>	- 40 horas semanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 a 14 h</li> <li>- 17 a 20 h</li> </ul>



<b>COMERCIAL PARA ESPAÑA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre y Mujer.</li> <li>- Entre 28- 35 años.</li> <li>- Nacionalidad española.</li> <li>- Experiencia mínima de 2 años.</li> <li>- Experto en marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captar clientes en España.</li> <li>- Llevar los temas de Marketing.</li> <li>- Servicio post-venta</li> </ul>	- 40 horas semanales	<u>Horario:</u> ajustado al horario de clientes (Viajes no entran dentro del horario).
<b>COMERCIAL PARA ALEMANIA Y ESTADOS UNIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombre y Mujer.</li> <li>- Entre 28- 35 años.</li> <li>- Nacionalidad española.</li> <li>- Experiencia mínima de 2 años.</li> <li>- Experto en marketing.</li> <li>- Idiomas: Alemán e Inglés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captar clientes en Alemania y Estados Unidos.</li> <li>- Llevar los temas de Marketing.</li> <li>- Servicio post-venta</li> </ul>	- 40 horas semanales	<u>Horario:</u> ajustado al horario de clientes (Viajes no entran dentro del horario).
<b>DIRECTOR GENERAL</b>	- Dueño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisar todos los departamentos</li> <li>- Encargado de seleccionar al personal</li> </ul>		



## 5. RESUMEN DE GASTOS Y COSTES

PERSONAL	SALARIOS ANUALES (brutos)	COMISIONES (2% de las ventas)	SEGUROS SOCIALES	GASTOS VIAJES	TOTAL
1 Assistant	21.000 Euros		2.521,5 x 12= <b>30. 258</b>		
1 Administrativo	12.600 Euros				
2 Mozos de almacén	14.000 Euros cada uno		Media de los seguros sociales oscila entre 340, 50 y 500. Hemos hecho una media de todos ellos.		
1 Comercial encargado de España	17.000 Euros	7.760			
1 Comercial encargado de los países de Alemania y E.E.U.U.	22.000 Euros	4.890			
<b>TOTAL</b>	<b>99.000</b>	<b>12.650</b>	<b>30.258</b>		<b>141.908</b>

GASTOS TOTALES	
ESPAÑA	ALEMANIA Y ESTADOS UNIDOS
81.770	60.138
<b>TOTAL: 141.908</b>	







## 7. PLAN FINANCIERO

# PLAN FINANCIERO

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2. PRESUPUESTO DE VENTAS.....</b>	<b>3</b>
<b>3. VENTAS.....</b>	<b>3</b>
<b>3.1 PRECIOS.....</b>	<b>4</b>
3.1.2 ALEMANIA.....	4
3.1.2 ESTADOS UNIDOS.....	6
3.1.3 IBÉRICOS EN ESTADOS UNIDOS.....	7
<b>4. PRESUPUESTO DE COMPRAS.....</b>	<b>8</b>
<b>5. RATIOS.....</b>	<b>10</b>
<b>6. SENSIBILIDAD.....</b>	<b>13</b>
<b>6.1 EXPLOTACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>6.2 TRANSPORTE.....</b>	<b>14</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla el Plan Financiero de Select Food para los próximos cinco años, y presenta los modelos utilizados para el estudio de sensibilidad de las variables más importantes en la industria de alimentación y bebida.

En primer lugar se resume el modelo utilizado para el análisis financiero. A continuación se describen los supuestos utilizados en los presupuestos de ventas y de compras, detallando los precios de cada producto.

Para finalizar se hace un estudio detallado de las cuentas de resultados, balances de situación, necesidades financieras y ratios más importantes durante estos cinco ejercicios.

## 2. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas se basa en las hipótesis de ingresos de los productos comercializados por la compañía en los diferentes mercados en los que tendrá presencia, Estados Unidos, Alemania y España, en donde ya tiene cinco años de experiencia en la venta de alimentos gourmet.

Se ha desglosado los ingresos según los diferentes mercados en los que Select Food tendrá presencia, pues se comercializan diferentes productos con diferentes precios en cada uno de ellos.

## 3. VENTAS

El número de unidades vendidas de cada producto se ha estimado mediante curvas de previsión de ventas. En el modelo se ha introducido las previsiones anuales de productos ajustadas mediante una función normal o de Gauss, que es la que mejor se ajusta a este tipo de previsión, con las medias obtenidas en las previsiones mencionadas y las desviaciones típicas equivalentes al 10% de las medias. Estas previsiones muestran en el Plan Financiero un aumento de ventas en el primer año de operaciones internacionales de 83,5%, y en los años posteriores una media ponderada de los crecimientos de España, Estados Unidos y Alemania.

El presupuesto de ventas se incluye a continuación con los precios expresados en euros y las cifras totales en miles de euros. Se han considerado 300 días laborales al año y 40 horas de trabajo a la semana.

### 3.1 PRECIOS

Los siguientes precios son los establecidos por Select Food el primer año para los productos que se venderán en Alemania y Estados Unidos, Teniendo en cuenta que son diferentes productos y diferentes mercados los precios establecidos se fijaron teniendo en cuenta no solo al consumidor objetivo como estrategia de marketing, pero también los márgenes establecidos por los distribuidores en cada uno de los países.

#### 3.1.2 ALEMANIA

Referencia	Nombre	Precio
I1	Paleta Ibérica Bellota	120,00
I2	Paleta Ibérica Bellota	170,00
I3	Jamón Ibérico Recebo	150,00
I4	Jamón Ibérico de Bellota	220,00
I5	Jamón Ibérico de Bellota	330,00
I6	Jamón Ibérico de Bellota	315,00
I7	Lomo Ibérico de Bellota	58,00
I8	Lomo Ibérico de Bellota	52,00
I9	Chorizo Ibérico	20,00
I10	Salchichón Ibérico	20,00
E1	Chorizo Aumado para guisar (4 unidades)	2,50
E7	Txistorra de Arbizu	2,00
E8	Morcilla de Arroz	5,50
M3	Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa	60
M4	Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa (18 Unidades)	20
M5	Ventresca de Bonito del Cantábrico	25
M6	Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	8
M7	Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	5
M8	Lomos de Bacalao de	60

	Desalado Extra	
M9	Bacalao al Pil Pil	45
M10	Bacalao Ahumado Precortado Dominguez	7
C1	Mermeladas Caseras	4,5
C2	Mermeladas Caseras	4,5
C3	Mermeladas Caseras	4,5
C6	Mermeladas Caseras	4,5
C7	Mermeladas Caseras	4,5
C8	Mermeladas Caseras	4,5
C9	Empanada Artesana de Bonito	11
C10	Empanada Artesana de Carne	11,5
C11	Miel de Montaña Virgen	3
C12	Croquetas Caseras de Jamón Ibérico de Bellota / Bacalao	5
H1	Espárrago Extragrueso (6-8 Unidades)	11,00
B1	Sidra Natural Trabanco (2 botellas + vaso)	4,50
B2	Sidra Natural Trabanco (6 botellas)	9,00
B3	Patxarán Casero	8,00
L1	Fabes con Compangu (3 personas)	10,00
L2	Fabes con Compangu (8 personas)	17,00
Q1	Torta del Casar	17,00
Q2	Torta de la Serena	16,00
Q3	Queso de Cabra Artesano	5,00
Q4	Queso Afuegal Pitu Vaca con Dulce de Manzana	4,75
Q5	Queso de Cabrales	15,50
Q6	Queso Azul de la Peral	6,00
Q7	Queso Gamonedo de Vaca / Cabra / Oveja	7
Q8	Queso Ahumado de Vaca y Oveja Pria	5,75
Q9	Queso Ovin de Cabra y Vaca	5,5
Q10	Queso Artesano Idiazabal	17,25
Q11	Queso del Valle del Roncal	15
R1	Bombones de Higo (9 unidades)	4,50
R2	Cigarrillos de Tolosa	4,00

R3	Tejas Artesanas de Tolosa (20 Unidades)	4
R5	Tocinillos de Cielo de Grado Artesano	4,00
R6	Tarta de San Marcos	8,00
A1	Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Arbequino	5,99
A3	Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Picual	5,75

Estos precios fueron fijados pensando en la perspectiva que el consumidor final tendrá de la calidad del producto y teniendo en cuenta que el distribuidor en Alemania (Edeka) negocia un porcentaje promedio de 15% del precio final, estos precios dejan los beneficios mostrados en el Estado de Resultados.

### 3.1.2 ESTADOS UNIDOS

Referencia	Nombre	Precio
M3	Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa	65
M4	Anchoas en Aceite Oliva Virgen Extra Aguirreoa (18 Unidades)	22
M5	Ventresca de Bonito del Cantábrico	25
M6	Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	10
M7	Lomos de Bonito en Aceite de Oliva	7
B1	Sidra Natural Trabanco (2 botellas + vaso)	4,50
B2	Sidra Natural Trabanco (6 botellas)	10,00
B3	Patxarán Casero	8,00
B4	Licor de Bellotas	8,00
Q1	Torta del Casar	18,00
Q2	Torta de la Serena	18,00
Q3	Queso de Cabra Artesano	5,00
Q4	Queso Afuegal Pitu Vaca con Dulce de Manzana	5
Q5	Queso de Cabrales	15,50
Q6	Queso Azul de la Peral	5,99
Q7	Queso Gamonedo de Vaca / Cabra / Oveja	7
Q8	Queso Ahumado de Vaca y Oveja Pria	5,75
Q9	Queso Ovin de Cabra y Vaca	5,5

Q10	Queso Artesano Idiazabal	19,99
Q11	Queso del Valle del Roncal	15
R1	Bombones de Higo (9 unidades)	4,50
R2	Cigarrillos de Tolosa	4,99
R3	Tejas Artesanas de Tolosa (20 Unidades)	4,99
R5	Tocinillos de Cielo de Grado Artesano	4,00
R6	Tarta de San Marcos	8,00
A1	Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Arbequino	7,5
A3	Aceite Virgen Extra Castillo de Canena Reserva Familiar Variedad Picual	6,75
A5	Vinagre Reserva de Jerez "Las llaves" de San Lúcar de Barrameda	4,99

Teniendo en cuenta que en los primeros dos años de operaciones internacionales en Estados Unidos no podremos vender en este país productos ibéricos por disposiciones legales del país de destino. Se espera que en 2009 se llegue a un acuerdo con el matadero Fermín, único homologado en ese país, es decir, se podrán vender jamones, paleta, lomo y chorizo desde ese momento. Los siguientes precios serán los de apertura en ese mercado.

### 3.1.3 IBÉRICOS EN ESTADOS UNIDOS

Referencia	Nombre	Precio
I1	Paleta Ibérica Bellota	130,00
I2	Paleta Ibérica Bellota	180,00
I3	Jamón Ibérico Recebo	160,00
I4	Jamón Ibérico de Bellota	250,00
I5	Jamón Ibérico de Bellota	350,00
I6	Jamón Ibérico de Bellota	320,00
I7	Lomo Ibérico de Bellota	60,00
I8	Lomo Ibérico de Bellota	60,00
I9	Chorizo Ibérico	30,00
I10	Salchichón Ibérico	30,00
E1	Chorizo Aumado para guisar (4 unidades)	5,00
E7	Txistorra de Arbizu	5,00
E8	Morcilla de Arroz	7,00

Con estos precios no solamente se espera que el consumidor estadounidense perciba el producto español como de máxima calidad y lo compre con buenas expectativas, pero también que deje a la empresa y al distribuidor como al vendedor final un margen considerable, que para Select Food será de aproximadamente el 30%.

## 4. PRESUPUESTO DE COMPRAS

Para el presupuesto de compras se han utilizado funciones similares a las de las ventas, aplicando a cada precio el margen descrito en el Plan de Marketing.

El presupuesto de compras se incuye a continuación, donde los precios se indican en euros y las cifras de compras en miles de euros.

Por tanto las inversiones totales en inmovilizado material, inmaterial (programas y licencias) y en gastos de establecimiento (honorarios, profesionales, publicidad, captación y adiestramiento del personal, diseño de la página web y otros).

Las amortizaciones correspondientes a estas inversiones se incluyen a continuación, teniendo en cuenta que las inversiones de inmovilizado inmaterial se amortizan en tres años y las de gasto de establecimiento en cinco.

Las cuentas de resultados de cada año se han calculado utilizando las funciones de probabilidad para ingresos y gastos descritas anteriormente.

Los ingresos de explotación son los resultantes de las previsiones de ventas.

Los gastos de explotación son:

- Compra de mercaderías: valores de las previsiones de compras.
- Transporte: se ha considerado un 6% del importe de las ventas, Internet y regalos de empresa, dado que son las partidas que consumen dicho recurso.
- Variación de existencias: las existencias a fin de año se han considerado como un 10% de las compras totales del ejercicio corriente, siendo en el origen del negocio un décimo del importe de las compras previsto para el año 1. La variación de existencias durante cada ejercicio es la diferencia entre la cantidad existente a principios y a finales del año, por esto se ha

calculado una variación de 35 por ciento en el primer año de internacionalización de la empresa y después disminuye en porcentaje dada la curva de experiencia en este tipo de operaciones.

En cuanto a los gastos de estructura se han considerado los siguientes:

- Personal: resultado del presupuesto de RRHH.
- Alquileres: se tiene previsto un incremento de IPC para los alquileres en Madrid y Bilbao.
- Servicios profesionales: se han considerado los conceptos de pagos a abogados, auditores y otros profesionales, variarán dependiendo de las actividades extraordinarias de la empresa como la gestión de la posible homologación de mataderos con los que la empresa trabaja.
- Seguros: se han considerado como un 2% de los gastos variables, en concepto de seguro de transporte.
- Gastos de representación: se han considerado como un 1% de los gastos de personal.
- Gastos de viaje y desplazamiento: se ha considerado como un 1.5% de los gastos de personal.
- Publicidad y propaganda: resultado del Plan de Marketing.
- Mantenimiento de la página web: resultado del Plan de Marketing.
- Otros gastos de estructura: se han considerado como un 1% de los costes fijos anuales.

Por otra parte, en concepto de provisiones se ha incluido un 0.25% anual, siendo los ingresos y los gastos financiero el resultado de calcular la generación de intereses en las provisiones de tesorería.

Se ha previsto una partida anual para gastos extraordinarios (accidentes, sanciones y multas o pérdidas procedentes del inmovilizado). Como ingresos extraordinarios se han considerado la mitad de los gastos extraordinarios, en concepto de recuperaciones de pagos ya provisionados o beneficios por venta de inmovilizado.

Como Impuesto de Sociedades se ha considerado una media del 35% de los resultados antes de impuestos, computándose como crédito fiscal el 35% de las pérdidas de ejercicios anteriores. El modelo refleja que el Impuesto de sociedades del año 2 es siempre positivo, por lo que en todos los casos se compensan las pérdidas del año 1 en el siguiente ejercicio.

## 5. RATIOS

Los ratios financieros dan una aproximación a la realidad de la empresa, aunque no muestran la eficiencia de la empresa puesto que no incluyen flujos entre el mismo periodo. Los siguientes ratios son los previstos para Select Food en sus siguientes cinco años de operaciones.

		2007	2008	2009	2010	2011
LIQUIDEZ	Liquidez General	2,93	3,91	3,85	3,07	2,63
	Liquidez Inmediata	2,03	2,66	2,55	1,97	1,61
	Tesorería	10,93	13,75	12,90	10,02	2,93
EFICIENCIA OPERATIVA	Periodo medio de cobro	48	49	47	46	45
	Periodo de pago a proveedores	21	17	16	22	26
	Periodo medio de existencias	22	25	25	27	29
SOLVENCIA	Solvencia	3,01	4,00	3,91	3,11	2,65
ESTRUCTURA DEL PASIVO	Endeudamiento	0,87	0,58	0,45	0,54	0,63
	Grado de autonomía financiera	38,06%	43,45%	56,50%	59,41%	59,54%
	Grado de dependencia financiera	32,05%	24,23%	24,49%	31,07%	37,69%
ESTRUCTURA DEL ACTIVO	Inmovilización	2,65%	2,06%	1,58%	1,22%	0,97%
	Fondo de maniobra (miles de €)	85,86	110,95	124,45	125,20	122,63
COBERTURA	Cobertura del inmovilizado	13,87	20,38	34,35	47,00	61,30
	Cobertura de intereses	22,76	77,41	175,44	186,73	191,67
RENTABILIDAD	Rentabilidad de los capitales	0,07	0,16	0,31	0,36	0,39
	Margen	0,02	0,04	0,07	0,08	0,08
	Rotación	4,70	4,51	4,63	4,60	4,85
	Rent. económica de explotación	0,15	0,27	0,50	0,58	0,61
	Margen de explotación	0,03	0,06	0,11	0,13	0,13
	Rent. Financiera de explotación	0,40	0,64	0,93	1,01	1,03
	ROI	0,15	0,27	0,50	0,58	0,61
	ROE	0,25	0,61	1,36	1,72	1,90
	ROA	0,07	0,16	0,31	0,36	0,39

**Liquidez General:** En principio este valor se suele considerar adecuado cuando oscila entre 1 y 1,5; por lo cual se puede decir que la empresa es líquida, y que no tendrá problemas para cubrir sus obligaciones de corto y mediano plazo.

**Liquidez Inmediata:** Este ratio se suele conocer como prueba ácida, y es similar al anterior pero no se tiene en cuenta las existencias, por lo que refleja una imagen más apropiada del disponible. El ratio en el caso de Select Food es...

**Tesorería:** Los valores de este ratio oscilan apreciablemente en el sector de la comercialización, pero teniendo en cuenta que la compañía tiene una política de reducción de caja, no es un mal indicador. Soportado por la liquidez con la que cuenta la empresa, el bajo valor de tesorería no tendrá mayor influencia en las operaciones diarias de Select Food.

Periodo Medio de Cobro (en días): Puede considerarse como valor medio, en nuestro país, el de 110 días, aunque varía mucho dependiendo de los sectores. En este caso es un buen ratio.

Periodo Medio de Pago a Proveedores: Refleja el tiempo medio que se tarda en pagar a los proveedores. En este sector los valores de este ratio suelen ser reducidos, pero dada la antigüedad de las relaciones con los proveedores es un ratio bueno.

Periodo Medio de Existencias: Este ratio refleja el periodo de duración de las existencias en el periodo productivo. Depende mucho del sector y del volumen del negocio, pero suele estar alrededor de los 30 días.

Solvencia: Refleja la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas según vayan venciendo. El grado de liquidez de la empresa ayuda a su nivel de solvencia en este caso.

Endeudamiento: Este ratio mide la capacidad de endeudamiento de la empresa mediante fondos ajenos. En este caso va creciendo, pero dada su baja cifra se toma como un apalancamiento financiero más que un problema de endeudamiento.

Grado de Autonomía Financiera: Muestra el grado de autonomía de la empresa. En este caso es razonable.

Grado de dependencia Financiera: Este ratio es el opuesto al anterior, y refleja el grado de dependencia de la empresa. Teniendo en cuenta que la empresa no requiere un gran monto en recursos propios, dado que la mayor parte del inmovilizado esta en alquiler, se depende mucho de los proveedores, pero no es una cifra preocupante para el tipo de negocio que lleva la empresa.

Inmovilización: Refleja la proporción del activo que está inmovilizada. En este caso es muy baja por el tipo de negocio que lleva la empresa.

Fondo de Maniobra (en miles de euros): Es la parte del activo circulante financiada con recursos permanentes, es decir, indica en valor absoluto la liquidez de la empresa. En este caso es bastante positivo.

**Cobertura del Inmovilizado con Financiación Propia:** Indica la proporción de financiación del activo fijo con recursos propios. Resulta un valor promedio para el sector.

**Cobertura de Intereses:** Este indicador muestra cuantas veces se pueden cubrir los intereses con el beneficio de explotación. En este caso es bastante alto, lo que quiere decir que no solo se tiene una buena capacidad de endeudamiento pero también de respuesta con las obligaciones financieras.

**Rentabilidad de los Capitales Totales o Rentabilidad Económica:** Refleja los beneficios obtenidos frente a todos los recursos utilizados. Exceptuando el primer año, el resto de los ejercicios refleja valores altos.

**Margen:** Al igual que en el caso anterior, si se exceptúa el primer año, el resto de ellos refleja valores elevados.

**Rotación:** Indica la proporción de las ventas frente a los recursos totales empleados. Resultan valores bajos, puesto que es un negocio básicamente apalancado por las rotaciones entre clientes y proveedores.

**Rentabilidad Económica de Explotación:** Muestra los beneficios de explotación obtenidos con los recursos utilizados. Exceptuando el primer ejercicio, resultan valores benéficos para la empresa.

**Margen de Explotación:** Indica el beneficio de explotación en función de las ventas. Resultan ratios dependientes del crecimiento de las ventas en Estados Unidos y Alemania.

**Rentabilidad Financiera de Explotación:** Rentabilidad operativa de los recursos propios. Se observan valores muy positivos para Select Food.

**ROI (Return on Investment):** Tiene en cuenta los beneficios operativos en proporción a los activos totales, en el caso de Select Food es menor a uno dado que la empresa trabaja con stock de los proveedores, lo que incrementa mucho la cuenta "proveedores" y aumenta el activo, superando a los beneficios por las operaciones regulares.

ROE (Return on Equity): Este ratio muestra la proporción del beneficio neto con relación a los fondos propios. En este caso se observa un valor superior a uno, resultado positivo para la empresa, pues los rendimientos son mayores al valor invertido cada año.

ROA (Return on Assets): Este ratio tiene en cuenta los beneficios netos sobre los activos totales. Para nuestro caso es un buen ratio, teniendo en cuenta que los activos tienen un gran valor dado las cuentas de clientes y proveedores, no de inmovilizados.

## 6. SENSIBILIDAD

La comercialización de productos es un negocio que ve los resultados financieros dependiendo de su eficiencia logística, aparte de los márgenes que pueda obtener la empresa que dependen exclusivamente de los precios a proveedor y a comprador. Es por esto que se ha estudiado la variación de la tasa interna de retorno dependiendo de la variación de los porcentajes de precios del proveedor y de los precios de el transportador.

### 6.1 EXPLOTACIÓN

Se ha variado el porcentaje de los precios de los productos unificando a todos los proveedores en un 5%, por encima y por debajo del precio actual. El flujo de caja descontado con precios superiores es el siguiente:

<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-49.989,93</b>	<b>-3.625,86</b>	<b>3.119,09</b>	<b>43.470,47</b>	<b>71.168,31</b>	<b>76.875,10</b>
VAN	74.724,48 €					
TIR	38%					

El flujo de caja descontado con precios inferiores es el siguiente:

<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-49.989,93</b>	<b>-3.625,86</b>	<b>6.599,92</b>	<b>47.263,95</b>	<b>75.302,77</b>	<b>81.366,26</b>
VAN	85.798,63 €					
TIR	42%					

El resultado de las variaciones en la tasa interna de retorno es de 2%. Es decir con un descuento de nuestros proveedores de un 5% en sus precios nosotros mejoramos nuestra tasa interna del negocio en un 2%. Lo cual indica que a cada

uno por ciento de variación en precios de la mercancía, el negocio obtiene un cero punto cuatro por ciento.

## 6.2 TRANSPORTE

Se ha variado el porcentaje de los precios de los transportistas no solo dentro de España pero también a las distintas ciudades de destino en Alemania en un 0.5%, por encima y por debajo del precio actual. El flujo de caja descontado con precios superiores es el siguiente:

<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-49.989,93</b>	<b>-3.625,86</b>	<b>2.758,73</b>	<b>43.086,40</b>	<b>70.576,39</b>	<b>73.331,45</b>
VAN	71.627,68 €					
TIR		38%				

El flujo de caja libre descontado con precios de transporte inferiores es el siguiente:

<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-49.989,93</b>	<b>-3.625,86</b>	<b>7.009,98</b>	<b>47.701,46</b>	<b>75.952,20</b>	<b>79.151,62</b>
VAN	85.557,52 €					
TIR		42%				

El resultado de las variaciones en la tasa interna de retorno es de 2%. Es decir con un descuento en el precio por parte de los transportistas nacionales e internacionales sin distinción de un 0,5%, nosotros mejoramos nuestra tasa interna del negocio en un 2%. Lo cual indica que es mucho más sensible a la variación del transporte que a la variación del precio de nuestros proveedores. Esto recalca el hecho de ser un negocio que depende de la eficiencia de la logística.



## **RESUMEN EJECUTIVO**



**Raquel Fernández**

**David Hurtado**

**Daniel Lozano**

**María Martínez**

El presente documento expone de forma resumida el **plan de internacionalización de la empresa "SELECT FOOD"**, teniendo en cuenta las distintas etapas que se han desarrollado para el estudio de su viabilidad y dimensionamiento: análisis previo del entorno, análisis interno, DAFO, plan de operaciones, plan de marketing, recursos humanos y plan financiero.

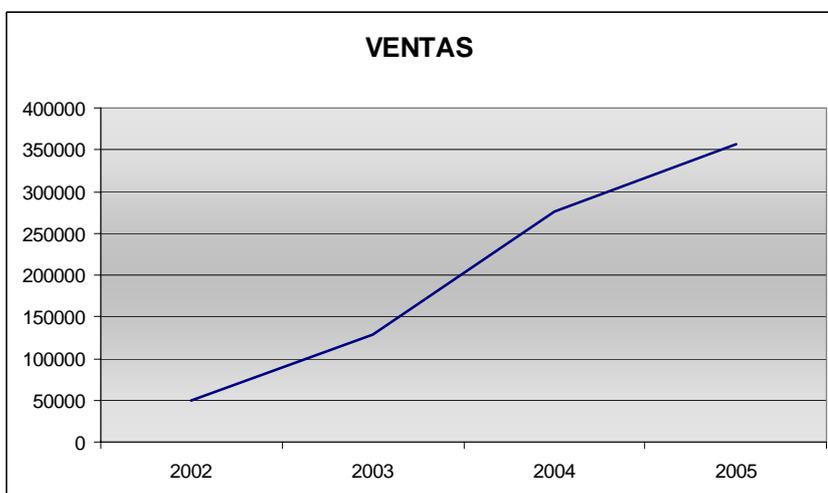
### La empresa



La empresa SELECT FOOD sociedad de responsabilidad limitada fue constituida en diecisiete de abril de 2002 con el objeto social de fabricar, importar, exportar, comercializar y vender productos alimenticios y bebidas.

Desde entonces la **empresa comercializa productos gourmet españoles y franceses** (ver catálogo) **en diferentes ciudades del país, principalmente en hoteles y restaurantes**. Este tiempo de contacto directo con clientes y proveedores ha fortalecido nuestras relaciones, siendo éste uno de los factores clave del éxito de la empresa.

El beneficio de los últimos tres ejercicios ha sido positivo y **las ventas del negocio ha crecido en grandes porcentajes en sus primeros años de operaciones**, pues en los dos primeros han crecido más de cien por ciento dado que las ventas del primer año superaron por poco los 50.000 euros, y el último año ha crecido un 30%.



Select Food tiene su oficina principal en la Calle Antonio Larrazabal 23 de Madrid y cuenta con un almacén en Alcobendas de 400 metros cuadrados, de los cuales cien son refrigerados. Este almacén se toma como centro de consolidación de los productos que vienen de todo el país, para ser distribuidos por España. También cuenta con 2 furgonetas de reparto y 4 empleados, de los cuales uno es el encargado de la comercialización, otro de la administración y dos de la distribución de los productos dentro de la comunidad de Madrid.

Hoy en día la empresa vende en Cádiz, Madrid, Bilbao, Marbella y Zaragoza y cuenta entre sus clientes más importantes, con el Hotel Palace y el Hotel Ritz en Madrid. Sus proveedores se encuentran ubicados principalmente en Asturias, País Vasco, Navarra y Extremadura.

Su forma de distribuir en Madrid es haciendo uso de las dos furgonetas de reparto que dispone. En lo que se refiere al resto de las comunidades, Select Food envía sus productos principalmente a través de la empresa Seur, utilizando el servicio Segur Frío para ciertos productos.

### **El proyecto**

Una vez que sabemos cuál es la actividad de la empresa y cómo lo lleva a cabo, vamos a presentar cómo surgió la idea del proyecto que vamos a desarrollar. Debido a que en este momento **el sector gourmet se encuentra en pleno auge**, ya que hay una oportunidad de crecimiento real para las empresas de este sector que quieran abrir nuevos mercados, la empresa SELECT FOOD después de haber tenido relaciones comerciales puntuales con Bélgica de forma exitosa, observó la **gran oportunidad para sus intereses de acudir a nuevos mercados**.

Después de realizar el estudio de varios mercados, se llegó a la conclusión de que **Alemania y Estados Unidos resultaban de gran interés para SELECT FOOD** por las siguientes razones:

- Mercados en expansión: crecimiento muy superior al de la media de productos alimenticios y de otros sectores
- Tamaño del Mercado: gran número de potenciales consumidores

- Atracción por las características de los productos españoles
- Estabilidad económica y política
- Gran atracción por los productos gourmet internacionales
- Creciente interés por la cultura española en Alemania y Estados Unidos
- Preocupación del consumidor americano y alemán por su salud
- Gran aumento del consumo de productos Gourmet en el mercado Alemán, aumentando dicho consumo de 5,7 millones de personas en el 2000 a 13,6 millones en el 2004.
- Las ventas de los productos Gourmet en EEUU en el 2005 fueron de 34,77 billones de dólares, lo que supuso un 29% más que en el año 2003.

### **Cómo entrar en Estados Unidos y Alemania**

Es preciso explicar que para dirigirnos a ambos mercados es necesario modificar el portafolio de productos que tiene actualmente SELECT FOOD para adaptarnos mejor al consumidor tanto de Alemania como de EEUU. Además es necesario realizar un cambio del etiquetado de los productos para solventar las prerrogativas legales y tener informado al consumidor en su propia lengua.

**El transporte a Alemania se realizará por carretera, mediante las empresas logísticas Masterfrio y ABX Logistic.** Masterfrio se utilizará para los productos con necesidad de mantener la cadena de frío y ABX Logistic para los demás productos. El transporte en ambos casos se realizará desde Madrid, donde SELECT FOOD tiene su almacén principal hasta las principales ciudades de Alemania, donde la empresa ha establecido sus contactos. Esto significa que la empresa cubrirá la totalidad del territorio germano con productos españoles de máxima calidad, fundamentalmente por la distribución organizada por los comerciales de Edeka.

**El transporte a EEUU se realizará por vía marítima.** El puerto elegido para la salida de la mercancía es Bilbao por razones estratégicas, dada la ubicación geográfica de los proveedores de SELECT FOOD (Asturias, Navarra y País Vasco). Es necesaria la contratación de un almacén dentro del puerto donde el transitario será el responsable de coordinar las actividades portuarias con el fin de liberar la mercancía en buque. Una vez allí, el responsable de la mercancía es nuestro cliente, **Tree of Life**, ya que se ha pactado una negociación "FOB" (Free On Board).

El Transitario seguirá todo el proceso hasta que la mercancía llegue a los almacenes del trader.

Se torna difícil la exportación de productos ibéricos (con origen Extremadura) a EEUU por disposiciones legales en el país de destino. Por esta razón se propone una negociación con el único matadero español homologado por las autoridades americanas (FDA –Food and Drug Administration), Matadero Fermín (Salamanca). Se espera que para el 2009 se haya llegado a un acuerdo para exportar toda la gama de ibéricos a Estados Unidos.

### Como darnos a conocer en Alemania y EEUU

Para entrar con éxito en ambos países, tanto en Alemania como en Estados Unidos, es necesario diferenciarse dentro de los mercados. Por tanto, las acciones que nosotros vamos a utilizar rigen los pasos del mix de marketing, las cuales nos ayudarán bastante para darnos a conocer y sobre todo el fin último, conseguir resultados positivos.

La **marca** de SELECT FOOD significa la **representación de los mejores productos dentro de la especie gourmet**. Dicho nombre sugiere dos palabras, principalmente calidad y buen gusto, queriendo transmitir la elegancia y la unicidad de los productos. El nombre utilizado en España no será modificado para los nuevos mercados (alemán y estadounidense), ya que después de un largo análisis en ambos países, ninguna otra empresa posee el mismo.



Todos los **productos** que nosotros ofrecemos son de alta calidad, reconocidos como productos Premium. Por lo tanto, podemos afirmar que son productos de muy **alta calidad**, valorados en gran medida por **la naturalidad, la originalidad, el sabor; por el surtido amplio de productos;** y con una **buena presentación**.

Como su nombre indica, son productos de lujo, por lo tanto **el precio** será **elevado**. La idea de negocio está concebida para dar un servicio eficaz de alta calidad, de forma que el precio pagado por los productos por parte de los clientes sea proporcionado respecto del servicio recibido. Aunque los precios medios de nuestros productos son muy superiores a los de calidad normal, que se encuentran en las grandes cadenas de distribución, no impide que la evolución de las ventas de dichos productos no pueda crecer de forma vertiginosa.

Si bien es cierto que la percepción de los productos españoles por parte de los consumidores estadounidenses y alemanes ha mejorado en las últimas dos décadas. La idea principal es **posicionar** el nombre de Select Food como sinónimo de calidad. Nuestro posicionamiento será percibido por el consumidor americano y alemán como una empresa comercializadora de productos españoles de la **más alta calidad** y con **precios elevados**.

Los productos gourmet gozan de una creciente aceptación por parte del cliente con **alto poder adquisitivo**. Es decir, que podemos considerar este tipo de consumidores por una buena posición social (3000 a 5000 euros mensuales), con una gran actividad en el tiempo libre, gran interés por los viajes, mayores de 30 años y predominante de género femenino.

Para dar a conocer el nombre de SELECT FOOD una de las principales acciones que se van a realizar es **acudir a las ferias más representativas del sector** como son: **Anuga**, realizada en Colonia, Alemania (13/10/2007) y **Fancy Food** en Nueva York (09/07/2007). También tendremos **espacios publicitarios en las revistas** especializadas de mayor tirada en Alemania y en EEUU que son respectivamente:

- Blick, Lebensmittel Zeitung y Essen & Trinken (principalmente dirigidas al comerciante para que incluyan nuestros productos entre los suyos)
- Food and Wine

Para ello será necesario contar con un comercial que además de encargarse de la comercialización en Alemania (haciendo de puente con el responsable de la empresa con sede en Madrid), será el que se encargue de ir a las diferentes ferias para promocionar nuestros productos.

### **Forma de distribuir nuestros productos**

**Para introducirnos en Alemania** utilizaremos una triple vía directa:

- Hoteles/ Restaurantes
- Tiendas Feinkost ( tiendas gourmet alemanas)
- Hipermercados/ supermercados del grupo Edeka

Será contratado un agente comercial para que sea el encargado de contactar directamente con los hoteles, restaurantes y Tiendas Feinkost. Además será también el encargado de hablar con el agente distribuidor del grupo Edeka, ya que éste último será el que se encargue de distribuir nuestros productos por los supermercados e hipermercados de dicho grupo.

Por su parte **para entrar en el mercado estadounidense** se llegará al consumidor final de forma indirecta a través de Tree Of Life, importador-distribuidor número uno del continente en productos alimenticios orgánicos, 100% naturales y gourmet, que tiene su Head Quarters en Miami.

Dentro de este tipo de negocio es muy importante la gestión de recursos humanos; ya que nuestro factor diferencial, además de la calidad de nuestros productos es **la atención al cliente**, por este motivo el plan de Recursos Humanos es fundamental, aunque apenas será modificado, ya que el dueño de la empresa ya tenía creado su propio organigrama. La plantilla de dicha empresa será compuesta por 6 puestos de trabajo, más el Director General el cual consideramos la persona principal para que conlleve todos los procesos de dirección que se practican; expresando y concretando de este modo los cometidos y tareas concretas que ha de desempeñar cada miembro de la organización, para que se alcancen los objetivos que se ha propuesto la empresa.

Select Food quiere **ser referencia en el mercado, tanto nacional como internacional, por su calidad, y para ello necesita de los mejores profesionales**. La estrategia de gestión de personal está encaminada a desarrollar y aprovechar el potencial de todos y cada uno de los trabajadores. El paso del tiempo debe conseguir que los trabajadores sean unas de las principales fortalezas del negocio.



## Soluciones Financieras

Para llevar a cabo todas las actividades antes expuestas es necesaria la inversión por parte de la empresa de una serie de montos, en operaciones y marketing principalmente, que se relaciona en las siguientes tablas:

### Operaciones

	España	Plan de X
Almacén	6.000,00 €	9.825,00 €
Transporte	2.700,00 €	8.900,00 €
Operación Portuaria	0,00 €	3.160,00 €

El almacén que utilizará la empresa para la consolidación de la carga en Bilbao estará en arriendo por el tiempo que demore dicho proceso, que se estima será de 2.5 días por cargamento, ya que son varios los proveedores que tendrán cita en el puerto para el descargue de la mercancía. Este almacén, que cuenta con 15 metros cuadrados refrigerados, tiene **un coste de 8,5€ por metro cuadrado por día**, en total la empresa pagará anualmente 3.825€.

El transporte que pagará la empresa es únicamente con destino Alemania, por lo tanto solo se contratará el transporte de la cantidad de palees requeridos por envío, que se estima serán de 5 a 6 mensuales, lo cual indica que se gastará en **transporte una suma de 6.200€ al año**.

**La operación portuaria**, que sería realmente la única operación novedosa para la empresa, **costará aproximadamente 3.160€ al año**, pues se contratará un agente de aduanas que ayude a la liberación de la mercancía y un agente transitario, ambos por cada carga.

**El total necesitado para las operaciones necesarias para la venta de los productos es 13.185€ anuales.**

## Marketing

	España	Plan de X
Personal	73.000,00 €	145.000,00 €
Marketing	18.000,00 €	53.000,00 €

Para **nuevo personal** será necesario contar con un monto anual en el primer ejercicio de 145.000€, **72.000€** más que en el periodo anterior y para marketing serán necesarios 35.000€ más para los gastos de promoción y publicidad de los productos en el exterior.

El método propuesto para obtener dinero necesario a corto plazo (120.185€) se divide básicamente en dos: aumento de capital y crédito bancario. El **aumento de capital**, que es determinado por los socios, se sugiere que sea de **30.000€**. El préstamo bancario, solicitado en el BBVA, será entonces dividido en dos: a **largo plazo** por una cantidad de **72.185€** y a **corto plazo** por una cantidad de **18.000€**.

Los **días de cobro** con operaciones internacionales serán en los primeros años de ventas muy reducidos, aproximadamente de **30 días**, ya que se tratará con clientes nuevos y para no incurrir en un gran costo de cubrimiento de riesgo se propondrá un pago en efectivo (transferencia bancaria).

La cartera de la empresa se espera que crezca en una proporción mucho menor que las ventas, ya que aunque puede que el ratio se estabilice en un porcentaje dado, el riesgo por el monto aumenta, es por esto que la empresa debe tomar una política de cobro estricta pues se espera un fuerte crecimiento en los próximos cinco años de flujo de efectivo.

El trato con los proveedores será un tema importante a tratar por parte de la empresa. No solamente se les esta pidiendo un estricto cumplimiento de las fechas de entrega, especialmente en el puerto de Bilbao por temas logísticos, pero también una excelente calidad en sus productos. Por lo tanto es necesario que la empresa cumpla con sus obligaciones de la mejor manera posible. Esto ayudará a la relación con los productores, pieza fundamental en una operación de comercialización.

Esta inversión por parte de la empresa tendrá como consecuencia un **aumento de 31% en la tasa interna de retorno** del negocio, tomando como base un flujo de caja de cinco años, y un **beneficio después de impuestos** al final de el quinto año de alrededor de **80.000€**. Esta rentabilidad se ajusta a las expectativas de los socios mayoritarios de la empresa que están preocupados por el riesgo que una operación como esta conlleva.