



AGRINOVA, S.A

PLAN DE MARKETING  
INTERNACIONAL 2011

# INTRODUCCIÓN

- AGRINOVA, S.A es una PYME dedicada a la comercialización del sector agrícola ubicada en la zona del levante español (Cartagena). Nos encontramos ante una empresa que opera en el ámbito nacional e internacional (Francia, Alemania e Inglaterra) y pretende expandirse hacia otros mercados.
- La idea principal era intentar penetrar en una de las grandes potencias emergentes (**BRIC**) muy atractivas por suponer un gran potencial de público objetivo por cubrir. Pero debido a que son países que cuentan con **infraestructuras y transportes subdesarrollados, grandes barreras de entrada técnicas, contingentes y arancelarias** (en el caso de India el mercado está cerrado por motivos fitosanitarios. Las autoridades indias exigen la realización de un “análisis de riesgo de plagas” para, en función de su resultado, comenzar las negociaciones de un protocolo), **la distancia geográfica** que supone a la empresa contar con un nivel de recursos suficientes, que no corresponde al grado de internacionalización que tiene en la actualidad, para hacer frente a esos mercados son los motivos por los que la empresa ha decidido que están fuera de su alcance.
- Finalmente previa investigación se detectó una **oportunidad de mercado** en **Ucrania** que está mucho más **cerca geográficamente** y que **la empresa sí puede satisfacer**.

## •CARACTERISTICAS DEL MERCADO DE UCRANIA.

### ● **DISTRIBUCIÓN COMERCIAL:**

- **Predominio cuota del 60% de la forma tradicional de comercio minorista** a través de tiendas de barrio produkty y mercados al aire libre principalmente, con productos de origen local en un **sector atomizado**.
- **La comercialización en el canal tradicional se hace exclusivamente a granel.**
- **Auge del sector de distribución moderno con un 40% de la cuota** que han optado por la **diversificación de sus formatos de tiendas, (hipermercados, supermercados y tiendas de descuento)** que serán los líderes a seguir en el sector.
- Esta estrategia de diferenciación del tipo de tienda **les permite llegar a los distintos tipos de clientes clasificándolos según su poder adquisitivo, su capacidad de almacenamiento, posibilidad desplazamiento.**
- **Escasos operadores logísticos.**
- **FORMAS DE ENTRADA MAS COMUNES:** a través de **importadores** de ámbito nacional o regional y **agentes**.
- Importancia de **Países Bajos y Polonia por su papel de traders o intermediarios** comerciales entre productores europeos y clientes finales ucranianos, además de por exportar producto propio.
- **España exporta tanto directa como indirectamente a través de los traders europeos.**
- **MARGENES DE LOS INTERMEDIARIOS:** según los operadores consultados, oscilan entre el **5-10% del agente comercial, 10-15% del importador y 12-22% de algunas cadenas de supermercados.**

- **CADENAS DE DISTRIBUCIÓN DE IMPORTANCIA NACIONAL:**
- **Fozzy Group:** de origen ucraniano, es el **actual líder del sector**, tanto por ventas (1.500 Millones de dólares estimados en 2007) como en número de tiendas ,327 en total.
- **Metro Group** (Alemania; formato cash & carry),
- **Velyka Kishenya y Furshet (Auchan compra en 2007 el 20% de la cadena Furshet y con ella también el derecho a lanzar su propia cadena de establecimientos, 8 hipermercados en febrero 2011).**

#### VOLUMEN DE VENTAS DE LA GRAN DISTRIBUCIÓN POR FORMATO

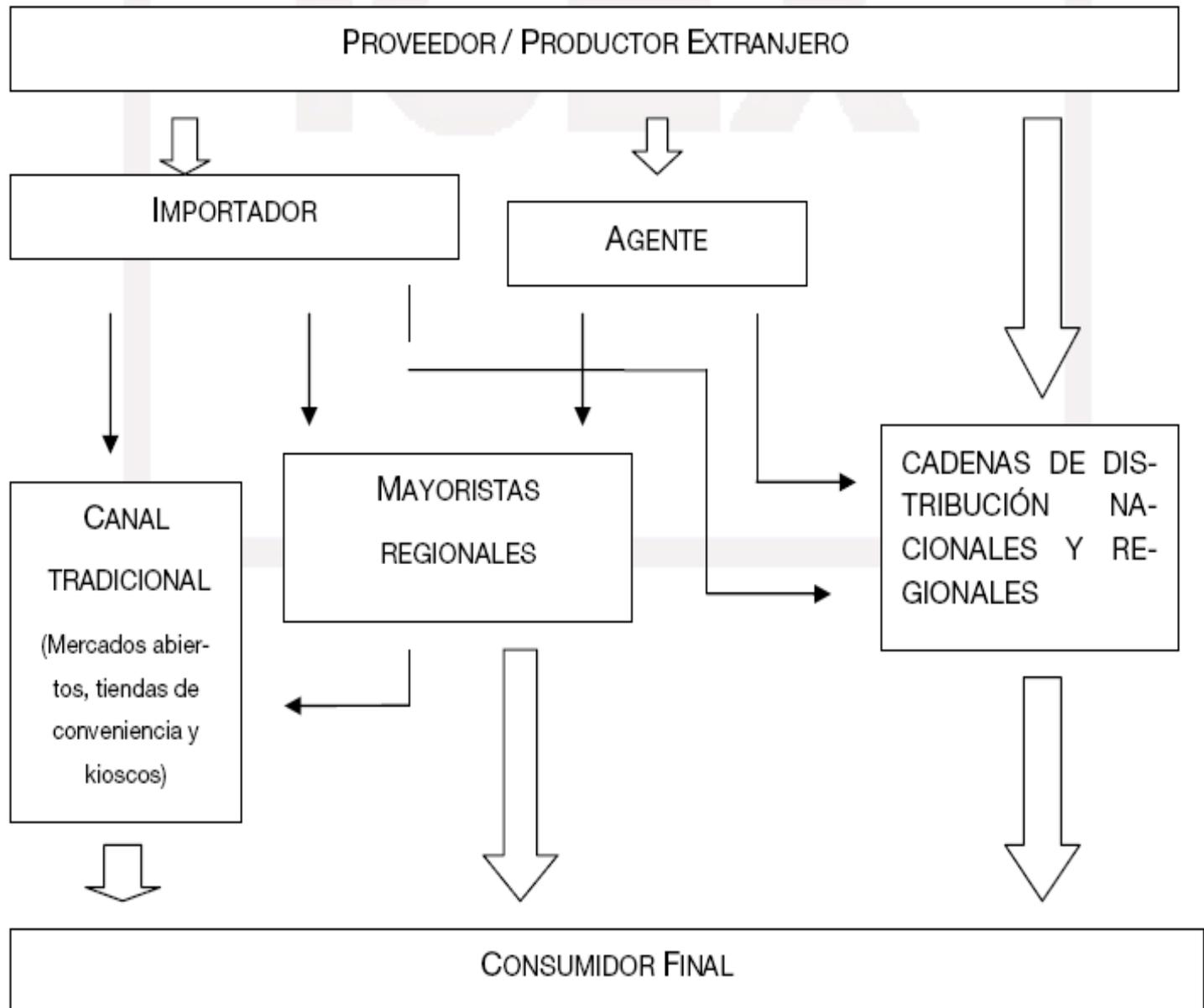
(Miles millones USD)

	2006	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012*
Hipermercados	1,42	1,72	2,03	1,29	1,36	1,5	1,76
Supermercados	1,29	1,59	1,85	1,19	1,32	1,51	1,77
Tiendas de descuento	0,78	1,05	1,33	1,04	1,15	1,45	1,78
Tiendas de conveniencia	0,141	0,154	0,158	0,103	0,106	0,115	0,129
<b>Ventas totales del sector de la gran distribución</b>	<b>3,63</b>	<b>4,53</b>	<b>5,37</b>	<b>3,62</b>	<b>3,93</b>	<b>4,57</b>	<b>5,44</b>

\* = previsión BMI

Fuente: Business Monitor Internacional

## esquema de la distribución agroalimentaria en Ucrania



- **MEDIOS DE PAGO**
- **Recomendado en efectivo y por adelantado** hasta que se tenga una relación de confianza con el cliente.
- **El medio más frecuente es la transferencia bancaria:**
- **TRAMITES:**
  - **Importador en posesión de contrato escrito y factura.**
  - **Pago en grivnas y solamente podrá realizarse en divisas con la presentación de una prueba escrita de la transacción internacional (contrato de importación, certificado de desaduanización, etc.)**
  - **Importante la elección del banco**, la mayoría son pequeños y pueden tener **problemas de liquidez y retraso en el pago.**
- **Las cartas de crédito no son muy frecuentes, pero su grado de utilización está aumentando.**
- Algunos bancos españoles tienen acuerdos con bancos ucranianos para la aceptación de su carta de crédito.
- **Garantías bancarias limitadas por eso el prepago es aconsejable.**
- **La entrega de la mercancía debe de realizarse dentro de los 90 días siguientes a la realización del pago.**
- **Los pagos superiores a 50.000 € están sujetos a control.**

- **FORMAS DE PAGO HABITUAL DE LOS DISTINTOS AGENTES:**

- **Importadores nacionales y regionales:** prepagos de 30 – 50 o incluso 100% en el momento de realizar el pedido y la diferencia “cash against documents” dejando siempre bajo la responsabilidad del importador el despacho en la aduana ucraniana debido a su complejidad. El diferimiento del pago no suele ser frecuente para las primeras operaciones.
- **Gran distribución:** Las cadenas regionales acuden frecuentemente a los agentes comerciales, trabajando “bajo pedido” y pagando anticipadamente.
- **Agentes:** trabajan bajo pedido sobre todo para cadenas y mayoristas regionales. Cobran por adelantado y sus márgenes oscilan entre el 5 -10%. La mercancía es enviada directamente desde el productor al cliente, estando siempre presente el agente cuando se recepciona el pedido.

### **ESTRUCTURA DEL MERCADO:**

- Situación geográfica óptima que esta destinada a ejercer un **papel de país puente entre la UE y Rusia.**
- Se trata de un mercado en el que no es sencillo iniciarse, pero con grandes oportunidades al estar en pleno proceso de expansión.

### **LENGUA OFICIAL:**

- El **ucraniano**, admitido como único idioma oficial tras la revolución naranja, aunque la gran mayoría de la población es bilingüe ucraniano-ruso.
- En general, el idioma **ucraniano** domina en la **parte oeste del país** y el **ruso** en la **parte este y sur.**
- **En Kiev domina el ruso.**

- **TAMAÑO DE SU POBLACIÓN:**
- Es el segundo mercado de la CEI tras Rusia, siendo en diciembre de 2010 su **población total de 45.795.911 habitantes** (Comité Estatal de Estadística de Ucrania).
- **La población se concentra en las grandes ciudades**, teniendo una **tasa de 68,6% de población urbana y 31,4% población rural**.
- **Kiev es la ciudad más poblada** y presenta **tasas de crecimiento de 7,5%** con una **población de 2.611.327** de personas. . Le siguen Kharkiv con 1,47 millones de habitantes; Dnipropetrovsk con 1,1 mill.; Donetsk con 1,1 mill.; Odesa con 1 mill.; Zaporizhya con 0,9 mill. y Lvov con 0,8 mill.
- **Distribución de la población por edades y sexos:**
- Predominan los niños y jóvenes de entre **0 y 24 años** con un **28,95%**.
- El segundo grupo en importancia es el de personas **entre 25 y 44 años**, con un **28,84%**.
- Las personas **entre 45 y 64** representan un **26,29%**.
- La gente **mayor de 65 años** representa un **15,92%**.
- La población **menor de 15 años ha decrecido un 41,28% por la baja natalidad** (11,1 nacimientos por cada 1000 habitantes).
- **Reducida esperanza de vida** significativamente **distinta entre hombres y mujeres, 65,56 años y 74,74 años respectivamente**.
- Fuerte emigración.
- La **producción local** de hortalizas y frutas es muy importante pero **insuficiente para satisfacer la demanda doméstica**.
- **DEMANDA:**
- Una **clase media emergente y muy sensible al precio**.
- Muestra un **alto grado de preferencia por el producto europeo** y supone un gran potencial debido a su sector agrícola deficitario en infraestructuras.

- **PAUTAS DE CONSUMO:**

- **Aumento del gasto medio total (tasa media anual de 17.5%** por la reducción de la importancia relativa del gasto en productos alimentarios y bebidas alcohólicas.

- **Atendiendo al nivel de renta los consumidores:**

- **En la capital**, el **consumidor medio** dispone de **mayor poder adquisitivo**; **compra en establecimientos modernos (supermercados, hipermercados, cash & carry, cadenas de descuento...)**, se muestran **más exigentes en cuanto a la calidad, el empaquetado e incluso el origen ecológico del producto**, un surtido más variado y con mayor participación de productos importados. **El precio**, aun siendo el factor decisivo, **no tiene tanta importancia en la decisión de compra.**
- Los que disponen de un **nivel más reducido de ingresos** los adquieren normalmente en el **canal tradicional** prestando especial **atención al precio.**

- **MADE IN:**

- **No es un factor fundamental de la compra.**
- En términos generales, las frutas y verduras españolas se asocian con un producto de calidad y precio elevados pero no a un tipo, calidad o variedad determinada de frutas o verduras (como podría ser en España “naranjas de Valencia” o “plátano de Canarias”).
- Actualmente no existen campañas de promoción genéricas que hagan hincapié en el “made in” como factor de compra.

- **PRODUCCIÓN LOCAL:**

- Patatas, cebollas, coles, remolacha y pepino.
- Las lechugas, apio, berenjenas, entre otras, son importadas en muchas épocas del año. La fruta que más se cultiva son las manzanas.

- **PRINCIPALES IMPORTACIONES DE UCRANIA:**

- **HORTALIZAS:** Las más importadas son:

- Los **tomates**, en 2009 se importaron más de 60.000 toneladas de tomates con un valor de 33.274.131 USD.
- Los **pimientos**, se importaron más de 9.500 toneladas con un valor de 7.906.020 USD
- Los **pepinos**, se importaron 11.300 toneladas por valor de 7.312.532 USD.
- **Turquía constituye el máximo competidor con una cuota de mercado del 43%. Exporta tomate, pepinos, pepinillos y pimientos.**
- **Países Bajos y Polonia con su papel de intermediarios. Exporta tomates, zanahorias, nabos, remolacha y pimientos.**
- **España exporta de manera directa pimientos (51% de las exportaciones de hortalizas), tomates (33%) y lechugas (11%).**

- **FRUTAS:** Las principales frutas importadas son:

- Los **cítricos (naranjas, mandarinas y pomelos)**, en el 2009 se importaron 342.000 toneladas de cítricos por valor de 231.844.871 USD.
- Los **plátanos**, se importaron 227.316 toneladas por un valor de 135.169.468 USD.
- las **manzanas**, cuyas importaciones alcanzaron las 251.394 toneladas y se cuantificaron en 88.029.614 USD.
- **Turquía también es el máximo con una cuota del 24% en el año 2009. Exporta mayoritariamente cítricos, cerca de un 44% .Egipto: 16% y España 9% (suponen un 56% de las exportaciones de frutas) y frutas con hueso (33%).**

## IMPORTACIONES DE COLES, COLIFLORES Y OTROS.

- El principal proveedor es Francia, con una cuota del 38,27%.
- Países Bajos (11.4%) y España cuya cuota ronda el 11% prácticamente nivelados.
- Las exportaciones son destinadas fundamentalmente a los países vecinos, más de la mitad a la Federación Rusa.
- **A pesar de que Francia es el máximo competidor en cuota de mercado seguido de Países Bajos no están exportando brocoli**, que pertenece a la familia de las coles, ya que es un producto que no tiene un habito de consumo por que no se conocen prácticamente sus propiedades con lo cual **no tenemos competencia directa.**

AÑO 2009		
Ranking	Valor (miles UDS)	% cuota de importación
Francia	574	38,27%
Países Bajos	171	11,40%
España	163	10,87%
Polonia	158	10,53%
Turquía	150	10,00%
Total Top 5	1.216	81,07%
Resto	284	18,93%
Total importaciones	1.500	100%

Fuente: COMTRADE

- **MONEDA:**
- La moneda local (grivna UAH).
  
- **IVA:**
- Tiene un tipo aplicable del **20%** del precio de venta o importación.
- Se calcula **sobre el valor contractual de los bienes o servicios prestados, incluyendo impuestos y aranceles.**
  
- **ARANCELES DE IMPORTACIÓN:** Código tarif 10% para coliflor y brocoli, 20% para coles de Bruselas.
  
- **BARRERAS DE ENTRADA:**
- Complejidad y poca transparencia de los trámites administrativos, que favorecen la **corrupción en aduanas e inestabilidad legislativa.**
- **Retrasos e incumplimiento de la obligación de devolución del IVA a la exportación** (que llegó a representar el 2% del PIB a mediados de 2010). El gobierno se ha comprometido a terminar con los problemas de atrasos en las devoluciones de IVA a los exportadores.
- **Procedimientos de certificación obligatoria y de estándares al margen de la normativa técnica comunitaria o internacional** aplicable a los productos.
- **Restricciones a la exportación de ciertos productos mediante cuotas anuales.**
- **Limitaciones *de facto* mediante el retraso en la emisión de certificados por diversos cuerpos de inspección.**

- **ETIQUETADO: Adaptación a las normas ucranianas** que establece la Ley de Ucrania sobre Calidad e Inocuidad de los Alimentos, **sin ser suficiente el mercado CE**. Debe estar **redactada en ucraniano, sin límite al número de idiomas adicionales** en el que pudieran estar escritas.
- **ESTABILIDAD POLITICA Y ECONOMICA:**
- **Economía abierta** (la suma de las exportaciones y las importaciones de Ucrania equivalen en valor al 77% del PIB) pero **poco diversificada**, tanto en productos como en destinos de la exportación.
- **Alto potencial de crecimiento económico a medio y largo plazo** que se mantendrá **en torno al 4,5% en los próximos años**.
- **RELACIONES INTERNACIONALES:**
- **Parte de la OMC desde 2008. Ucrania y la UE están negociando** un nuevo Acuerdo Reforzado de Asociación de la UE que incluye un **Acuerdo ambicioso de Libre Cambio** que podrá dar un impulso definitivo a las relaciones que hay que saber prever y aprovechar, estando ya presentes en el mercado.
- El **Consejo del FMI** aprobó el 28 de julio de 2010, un nuevo **acuerdo de préstamo con Ucrania por valor de 10.000 millones de DEG** (aproximadamente 15.200 millones de \$) a desembolsar en 30 meses.
- **Fluctuación de la divisa:** se comporta de manera **estable**.
- **La inflación:** durante 2010 y 2011 se mantiene por debajo del 10% **anual**, afectado por las subidas de precios de la energía (gas) y de los alimentos, a pesar de la moderación del crecimiento de la demanda. **Podría descender en 2012** gracias a una **posible apreciación de la moneda local** y el **crecimiento moderado de la demanda interna**.

- **INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTE:**

- Red importante de transportes terrestres y marítimos, y de ferrocarril, herencia de la época soviética. Pasan varios corredores de transportes internacionales: nº 3, 5, 7, 9, Traceca, Mar Negro-Báltico y Asia-Europa.
- Infraestructuras en desarrollo pero son una prioridad declarada de las autoridades y a la que se destina una parte muy importante de los préstamos de las IFI y de la UE.
- Lugar de tránsito tanto por tierra como por mar.

- **TRANSPORTE MARÍTIMO: Línea directa Cartagena-Puerto de Odessa (Maersk Line).**

- A pesar de que el puerto de Odessa es el más importante con un 32% de tráfico y hay un plan de expansión para la construcción de una terminal de contenedores que tendrá una capacidad operativa de 600.000 contenedores al año, **no interesa** mandarlo por esta vía ya que tardaría **7 días en llegar al puerto** y habría **sumar el transporte interno por carretera o ferrocarril con deficiencia de las infraestructuras añadida.**

- **TRANSPORTE AÉREO:**

- Principal aeropuerto en Borispil.
- Compañía Ukraine International Airline.
- **No interesa** mandarlo por esta vía ya que **no hay líneas que opere desde Murcia a Ucrania** teniendo que **trasladar la mercancía a otras comunidades** y el **coste tan elevado** que supone.

- **TRANSPORTE TERRESTRE:**
- **FERROCARRIL:** **Línea ferroviaria Valencia-Budapest-Ucrania.**
- A pesar de que es el medio mas utilizado por el país **no interesa** mandarlo por esta vía ya que la velocidad **media de explotación es muy baja (30 Km./h)**, es un trayecto muy largo y **tardaría mucho en llegar a parte de un coste considerable.**
- **CARRETERA:** **Secotrans, S.L** empresa con la que actualmente trabajamos.
- Es la **via que mas interesa** ya que **tardaría en llegar la mercancía 5 días.**
- Es un **trayecto largo pero seria directo** (puerta a puerta) **sin transbordos.**
- **PRESUPUESTO:** **4300€** para trailer frigorífico, **carga completa de 24000kg.**
- En la **FERIA FRUIT LOGISTICA** donde la empresa estuvo presente para **dar a conocer el estudio del brocoli conoció a la empresa de agencia VK AGENCY** con la que ha cerrado un contrato con exclusividad para Kiev.
- El agente nos ha puesto en contacto con el **principal distribuidor de Ucrania Fozzy Group.**

## FASE I: “DONDE ESTAMOS”

### 1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

#### ● SECTOR HORTOFRUTICOLA INTERNACIONAL:

- España es el **segundo mayor productor hortofrutícola europeo** por detrás de Italia.
- **Primer proveedor de frutas** y el **segundo de hortalizas** a la UE- 27.
- **Principal productor europeo de brócoli**
- **Cuota de mercado** en el ámbito comunitario: **90%** de las ventas exteriores.
- **Mercado maduro con concentración de la distribución y globalización.**

#### COMPETENCIA

- **HOLANDA:** Oferta muy estructurada y bastante más concentrada.

- **MARRUECOS:** Costes operativos inferiores. **CAUSAS:**

- Reiterada infracción de lo dispuesto en el acuerdo agrícola entre la UE y Marruecos por incumplirse los contingentes, no respetar los derechos de aduana pactados cuando los precios de entrada son inferiores a los preferenciales.
- Inadecuada actuación de la Comisión Europea, que es el organismo responsable de vigilar el cumplimiento del convenio.

## COMPETENCIA

- **TURQUIA:** Podría representar una **amenaza a largo plazo** dado su **potencial productivo**

## MEDIDAS A ADOPTAR:

- Necesidad de **integrar la producción en estructuras** de una **dimensión más amplia**.
- **Mejorar la competitividad** de las explotaciones mediante la **I+D+i** y progresar hacia una nueva cultura empresarial.
- **Reorientar las ayudas comunitarias** con objeto de prestar una mayor atención a **fomentar la integración de la producción**.

## ● **SITUACIÓN ESPAÑOLA DENTRO DEL SECTOR:**

- **Elevado grado de especialización** y su capacidad para adaptarse a la demanda en formatos y variedades.
- **Relación de equilibrio entre los atributos calidad y precio.**
- **Crisis de precios** especialmente las hortalizas y los cítricos.
  - **CAUSAS:**
  - **La estructura de desequilibrio entre la oferta y la demanda:**  
la oferta es amplia y dispersa aunque entre los operadores con una mayor inclinación exportadora existe una mayor concentración y una vocación hacia la integración vertical.
  - **La complejidad del canal de distribución: Peso económico de las cadenas de comercio** de base alimentaría en **posición de dominio** con **imposición de normas y precios a la baja.**
  - **Creciente incursión de cadenas de descuento.**
  - **Ausencia de un marco normativo que regule la aplicación de márgenes comerciales** y, en general, el mercado.
  - **Tendencia alcista de los precios de los fertilizantes** que provoca un **incremento de los costes de producción.**

## SITUACIÓN MURCIANA DENTRO DEL SECTOR:

- Las exportaciones murcianas suponen en torno al **80% de la facturación total**.
- Los países de la **Unión Europea** son los **principales clientes** con más del **93%**.
- El **resto de la producción** se destina a los **países del Centro y Este de Europa** y en **pequeñas cantidades**, a **Estados Unidos** y **Japón**.
- La Región de Murcia es la **segunda comunidad en el ranking de exportadores** de productos hortofrutícolas en **España**, solo superada por la comunidad valenciana.

Exportaciones Murcianas de Productos Agrícolas Frescos y Congelados	
Año	Cantidad (€)
2005	1.406.186.506
2006	1.484.457.318
2007	1.484.852.580
2008	1.538.350.910
2009	1.520.446.760
<b>2010</b>	<b>1.690.682,07</b>

Fuente: ICEX

<b>Principales productos hortofrutícolas exportados por La Región de Murcia (en euros)</b>	
<b>Productos</b>	<b>2010</b>
(TARIC 070511) LECHUGAS iceberg	285.256,20
(TARIC 0704) COLES, COLIFLORES, COLES RIZADAS Y COLINABOS	202.265,06
(ICEX 08055010) LIMONES FRESCOS	189.123,24
(TARIC 080719) MELONES	105.001,81
(TARIC 080610) UVAS	122.172,60
(TARIC 070519) LECHUGAS (LACTUCA SATIVA)	120.350,18
(TARIC 080930) MELOCOTONES	79.491,98
(TARIC 070960) PIMIENTOS	76.803,33
(TARIC 0702) TOMATES	92.268,19
(TARIC 080711) SANDIAS	45.635,11
(TARIC 080520) MANDARINAS	31.599,89
(TARIC 070940) APIO	35.525,97
(TARIC 080510) NARANJAS	37.530,32
(TARIC 080940) CIRUELAS Y ENDRINAS	17.012,90
(TARIC 080910) ALBARICOQUES	15.536,43
(TARIC 0707) PEPINOS Y PEPINILLOS	12.386,72

Fuente: ICEX

## Destino de las exportaciones murcianas de productos hortofrutícolas en euros 2010

<b>PAÍSES</b>	<b>Euros - miles</b>
Alemania	439.436,012
Reino Unido	426.902,172
Francia	261.618,408
Países Bajos	136.645,228
Italia	73.852,522
Polonia	66.149,932
Suecia	42.933,086
Dinamarca	37.589,374
Bélgica	35.550,331
Austria	24.118,105
Suiza	23.854,171
Portugal	21.292,902
República Checa	20.474,335
Finlandia	18.217,787
Rusia	9.296,039
Irlanda	9.231,684
Noruega	8.865,082
Hungría	5.707,179
Eslovenia	3.724,613
Malta	3.330,924
<b>SubTotal</b>	<b>1.668.789,887</b>
<b>Total</b>	<b>1.690.682,065</b>

Fuente: ICEX

## DISTRIBUCIÓN DE LAS FRUTAS Y HORTALIZAS EN ESPAÑA

- La superficie de hortalizas se concentra en Murcia, Almería, Badajoz, Granada, Navarra, Ciudad Real y Albacete. El resto del área cultivada está ampliamente distribuida aunque destacan varias regiones: Cádiz, Málaga, Sevilla y Alicante.

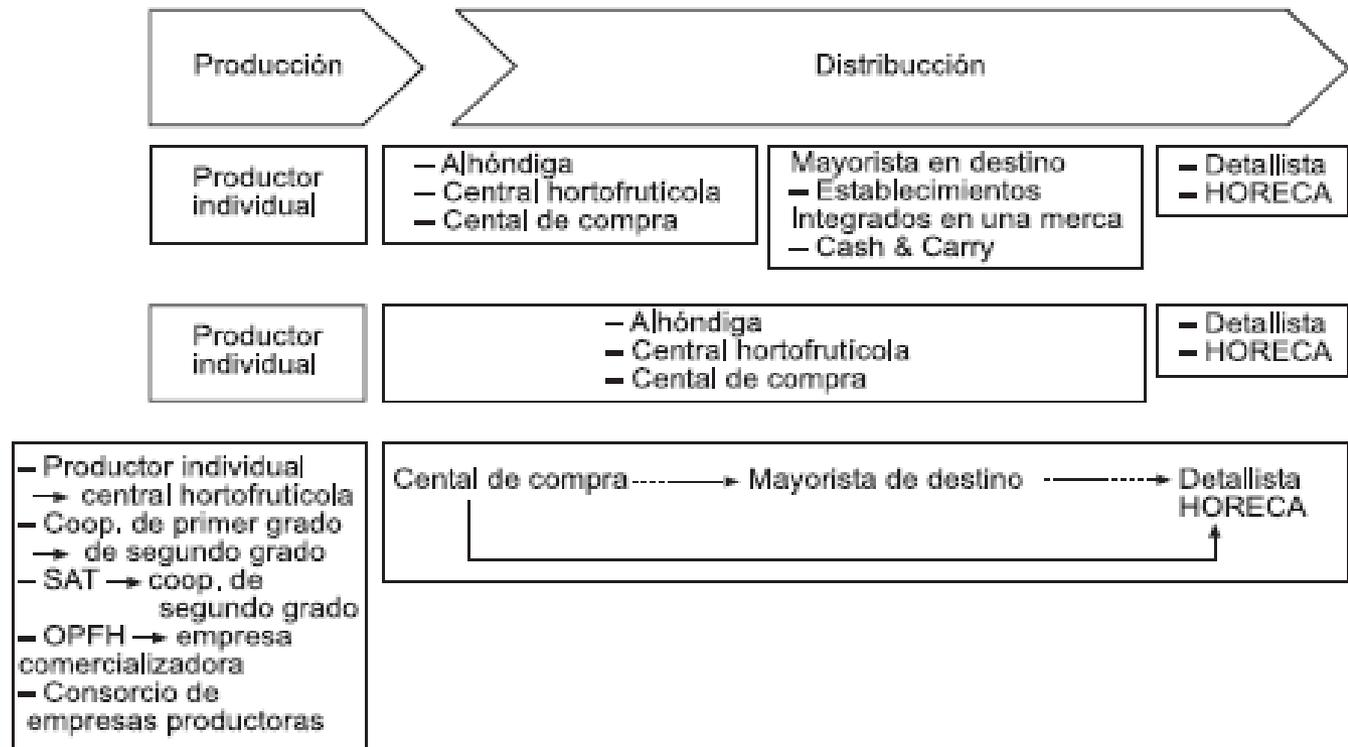
### POR TIPOS DE HORTALIZAS

- Los seis productos con una **mayor extensión de cultivo** son: tomate, melón, lechuga, coliflor, cebolla y pimiento.
- El **tomate**: el grueso de la superficie se encuentra en **Badajoz, Almería, Murcia y Cáceres**. Otras provincias con una representatividad inferior son Sevilla, Granada, Málaga, Navarra y Las Palmas.
- El **melón**: se cultiva principalmente en **Ciudad Real, Murcia (Torre Pacheco), Almería y Badajoz**.
- la **lechuga**: en **Murcia, Almería y Granada**, concentrando estas tres últimas provincias en torno al **65% de la superficie nacional**.
- La **coliflor y cebolla**: **Murcia y Albacete** son respectivamente las mayores regiones productoras de España, presentando asimismo una amplia ventaja respecto a las provincias que se sitúan en el segundo puesto.

## ZONAS DE PRODUCCIÓN EN LA REGIÓN DE MURCIA:



# Figura 1. Cadena de distribución de frutas y hortalizas frescas



## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA: POLÍTICAS DE LA EMPRESA

### POLITICAS DE PRODUCTOS:

- La cartera de productos de la empresa es la siguiente: brócoli, alcachofa, berenjena, pimientos y tomates de 4º gama.
- Marca global: SPASUR.
- La empresa ha decidido que va a exportar las distintas variedades pero nos vamos a centrar en el brócoli que es el que interesa fomentar el consumo ya que no tenemos competencia directa constituyendo una gran oportunidad de mercado.

**CLASIFICACIÓN:** Es un producto tangible dirigido al gran consumo, bien de conveniencia y sus puntos de venta son numerosos.

### ATRIBUTOS INTERNOS:

- **Pertenece a la familia Crucífera, al igual que coles o coliflores.** Posee una forma similar a la coliflor pero con pedúnculos florales menos prietos o compactos, conformando un ramillete o cabeza irregular y abierta.
- Puede llegar a desarrollar **20 centímetros de diámetro, rondando los 2 Kg.,**

Información Nutricional para  
100 gr. de Brócoli.



mcg= microgramos

Energía	32.5 Kcal.
Agua	89.7 ml.
Proteínas	4.4 gr.
Hidratos de carbono	1.8 gr.
Fibra	2.6 gr.
Potasio	370 gr.
Zinc	0.6 mg.
Yodo	2 mcg.
Vitamina C	87 mg.
Niacina (mg. de Eq. de niacina)	1.7 mg.
Folatos	90 mcg.
Vitamina B1	1.3 mg.
Vitamina E	0.1 mg.
Vitamina A (mcg. de Eq. de retinol)	59 mcg.

## PROPIEDADES

### VITAMINAS B1, E, A y C

- Contribuyen al mantenimiento de los tejidos corporales, aumentan la resistencia a las infecciones, regulan el correcto desarrollo del sistema nervioso e intervienen en el crecimiento, además de resultar beneficiosas para la elaboración de enzimas en el hígado y hormonas sexuales, propiedades antioxidantes, colaboran en la formación del colágeno, de los huesos, dientes, glóbulos rojos y blancos.

**MINERALES:**  
Destaca el **potasio**, aunque cuenta también con cantidades específicas de **calcio, zinc, yodo, hierro y magnesio**

- Intervienen en la generación de impulsos nerviosos, actividad muscular, regulación de agua en la célula, funcionamiento de diversos órganos internos como los intestinos y mejora de la inmunidad. Los minerales, en concreto el yodo, son indispensables para el funcionamiento de la glándula tiroides, controlando así ciertas funciones metabólicas como la regulación de la temperatura corporal y el desarrollo del cerebro del feto durante el embarazo.

## PROPIEDADES

- Las **investigaciones** llevadas a cabo **durante mas de 10 años** por los cuatro investigadores del **Centro de Edafología y Biología Aplicada del Segura (CEBAS) en el campo de Lorca sobre las cualidades del brócoli** en el terreno alimenticio dan como resultado del estudio hallazgos en las propiedades del brócoli de ciertos elementos fitoquímicos relacionados con su consumo que **potencian los efectos preventivos ante diversos tipos de cáncer** como el **de pulmón, próstata, de endometrio, estómago, hígado, colón, mama o útero**.
- En **los últimos 4 años** se ha seguido investigando **encontrando una proteína denominada BOP** que **frena el envejecimiento de la piel**, y **favorece su regeneración** en **caso de quemaduras o cáncer cutáneo**. Actualmente se encuentran en la fase de diseñar el formato y la presentación que debe de llevar esta proteína para su comercialización en cosmética y uso terapéutico que se prolongará por un par de años más.

- **ATRIBUTOS EXTERNOS:**

- El brocoli va **envasado ramillete y corona cortados** en **bolsas multilaminadas** en **film permeable al CO<sub>2</sub> y al O<sub>2</sub>**. A **granel filmado** los que **pasan del tamaño y peso**. **Embalados en cajas de cartón tipo poliuretano con hielo**.

- **FASES DE PRODUCCIÓN:** El brócoli se desarrolla en diversas fases:

- 

- **Periodo de crecimiento** en el que sólo se aprecian las hojas.
- **La inducción floral** tras bajas temperaturas en la que se inicia la formación de la flor.
- **Floración propiamente dicha**, los tallos crecen longitudinalmente y se abren las flores.
- **La fructificación** donde se forman los frutos y las semillas.
- Los climas templados mediterráneos resultan óptimos para su cultivo, llegando incluso a proporcionar dos cosechas anuales, recolectadas en octubre y mayo.

- **PERIODO PRODUCCIÓN:** Se produce **durante todo el año excepto** en los meses calurosos de **Julio y Agosto**.

- **RECOLECCIÓN:**

- La recolección comienza cuando la **longitud del tallo** alcanza **5 ó 6 cm**,
- **Rendimientos normales estimados entre 15.000 y 25.000 kg/ha**.

- **FERTIRRIGACIÓN:** La empresa aplica purín de cerdo como fertilizante debido a un **estudio de 3 años** llevado a cabo en el **Centro Integrado de Formación y Experiencias Agrarias de Lorca (CIFEA)**, perteneciente a la Consejería de Agricultura y Agua de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, en el Valle del Guadalentín.

**CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO:** Al aplicar sucesivamente purín de cerdo en el suelo, hace que presente **incrementos importantes en N, P y K** debido a la abundante concentración en el purín de estos elementos, un **ligero aumento del pH** y un **descenso de la conductividad eléctrica** y como consecuencia la planta del brocoli también presenta esos aumentos al igual que ocurre con el contenido en oligoelementos y NO<sub>3</sub>. **La producción aumenta al incrementar la dosis de purín en aplicaciones sucesivas, sobrepasando la media de producción.**

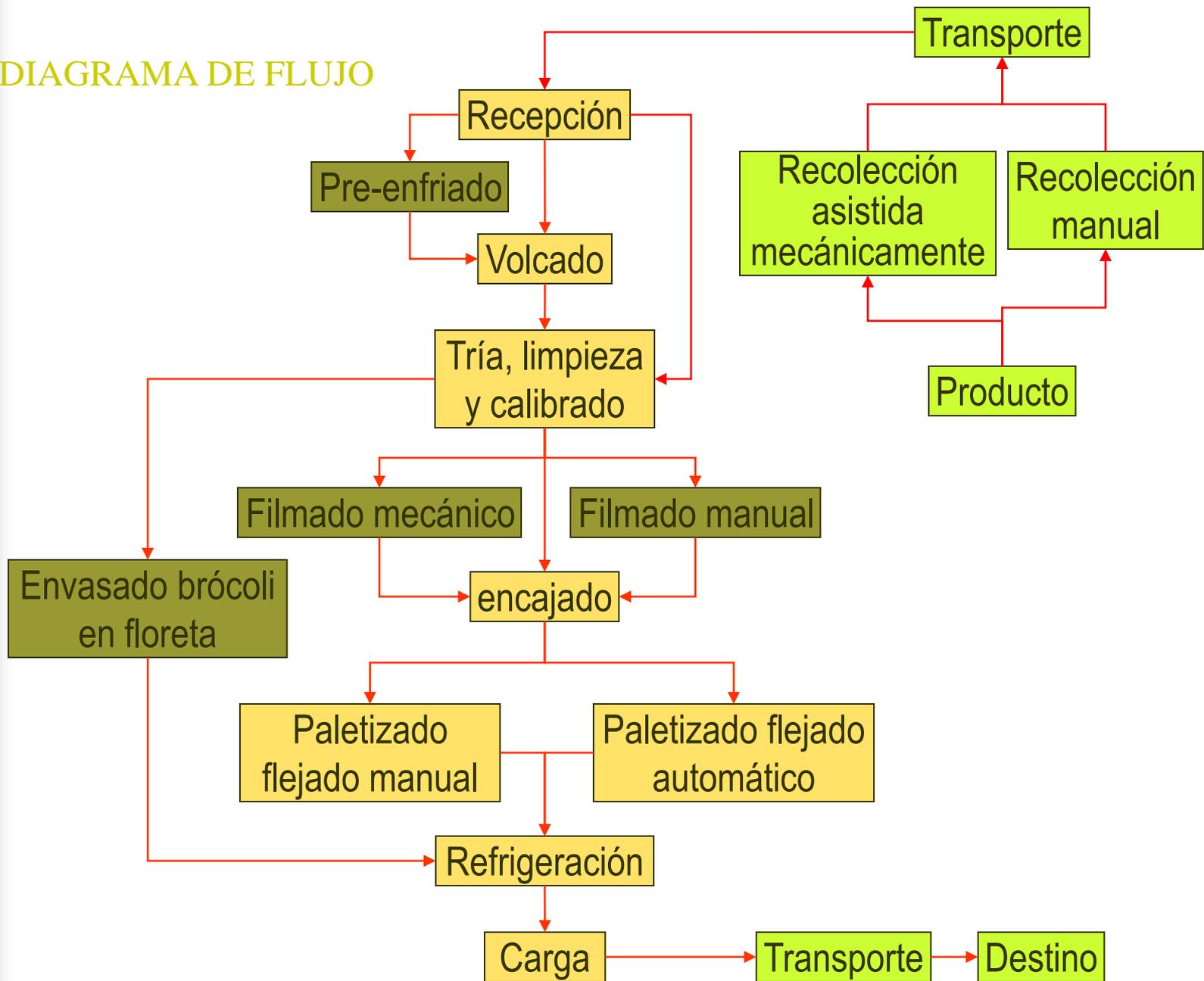
- **EXIGENCIAS DE SELECCIÓN: PRODUCTO ACEPTABLE**
- **< 5% TALLO HUECO, PLAGAS Y ENFERMEDADES, SEMILLAS AMARILLENAS.**

### **CONSERVACIÓN**

- **Temperatura y humedad relativa óptimas:** Se requiere una **temperatura de 0°C** y una **humedad relativa del 90 al 95%** para optimizar la vida de almacenamiento.
- **Efecto de las atmósferas controladas en cámaras:**
- **Film permeable con atmósfera de 80 % N<sub>2</sub> y 20 % CO<sub>2</sub>.** A 4° C se logra una **conservación de 15 a 21 días.**
- **El oxígeno por debajo del 2% retarda el amarillamiento de los florets, conserva la firmeza y la propiedades del producto para la cocción.**

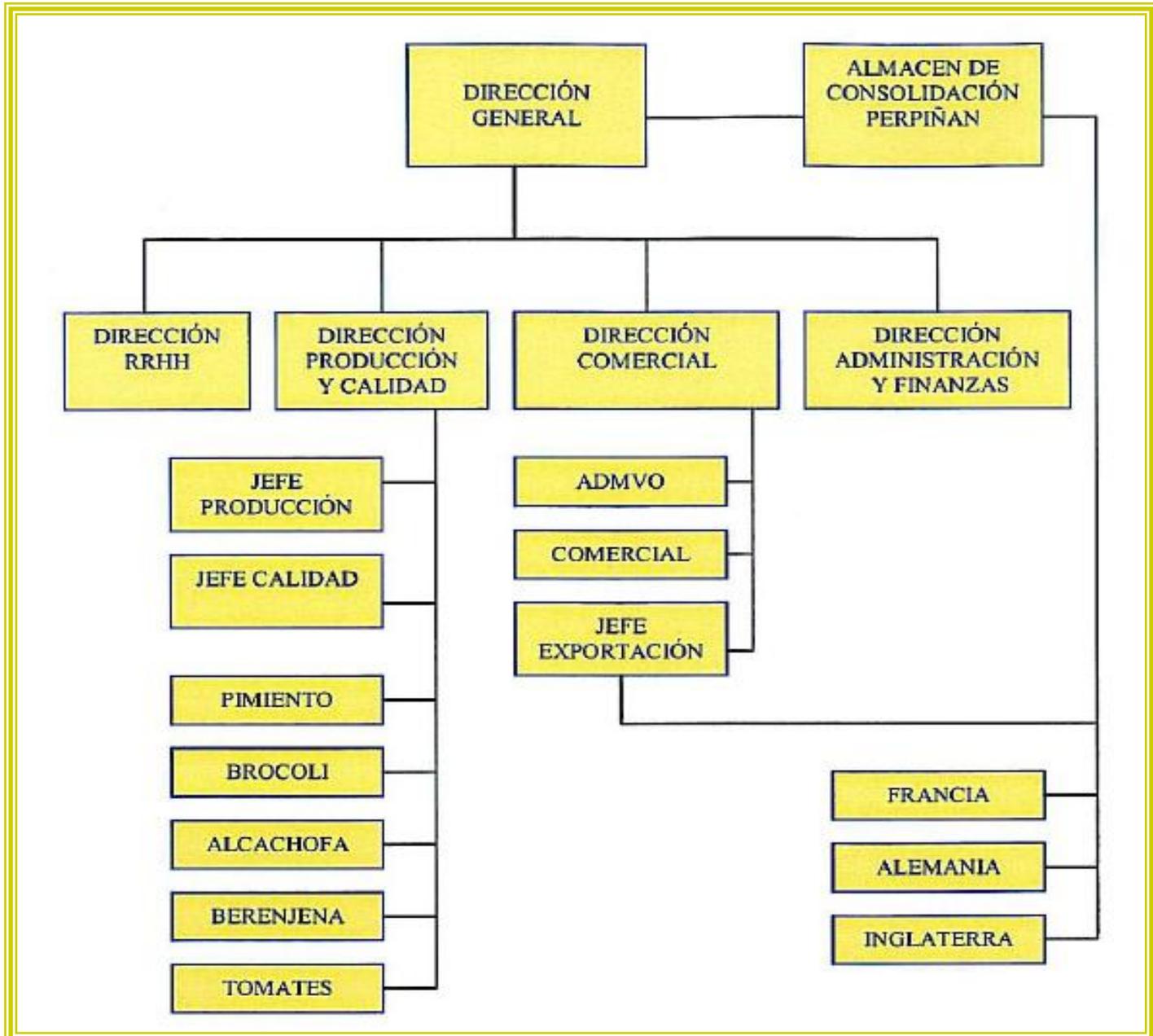
- **Tasa de respiración:**
  - las cabezas de brócoli tienen tasas de respiración **relativamente altas**.
  - La tasa de respiración de **los florets** es ligeramente **superior al doble** de la tasa respiratoria **de las cabezas por unidad de peso**.
- **Tasa de producción de etileno:**
  - **Muy baja, <0.1 µL/kg·h a 20°C**.
  - **Extremadamente sensible al etileno** presente en el ambiente poscosecha.
  - El **amarillamiento** de los florets es el **síntoma más común**.
  - **El contacto con 2 ppm de etileno a 10°C reduce la vida útil en 50%**.
- **CONSERVACIÓN DOMÉSTICA:** Se puede conservar en casa de **3 a 5 días dentro de la nevera, sin lavar** ya que podrían aparecer humedades, aconsejando introducirlo en bolsas de plástico perforadas para que no adquiera una textura fibrosa y leñosa. Para guardarlo en el **congelador** es **necesario escaldarlo en agua hirviendo** durante unos minutos previamente, hasta que alcanzan un tono brillante.
- **TRANSPORTE:** Temperatura a **11°** en el camión en **europalets 1.20 x 80** con una **duración de 1 día** para **Francia**, **3 días** Alemania e Inglaterra. No se puede mandar nada recolectado 3 días antes de mandarlo por camión.
- **CERTIFICACIONES Y HOMOLOGACIONES:** La empresa cuenta con todas las exigencias en protocolos de seguridad e higiene, certificación de aseguramiento de calidad y gestión **medioambiental**. **Estas son:** **EUREPGAP**, normas **ISO 9001** y la **BRC**.

# DIAGRAMA DE FLUJO



- **POLITICAS DE PRECIOS:** El método utilizado en la empresa para la fijación de precios es el **basado en el análisis de costes**. El **precio** de comercialización en **España** es de **1€** y se corresponde con el **intervalo considerado justo por los consumidores**.
- **POLITICAS DE DISTRIBUCIÓN:**
- La empresa **distribuye el producto a través** del **almacén de consolidación** propiedad de la empresa en Perpiñan (Francia).
- El **almacén canaliza** todos los **pedidos** de los **clientes extranjeros** (Francia, Alemania e Inglaterra).
- Los pedidos **van en camión hasta el almacén de consolidación** donde **se clasifica** en los **distintos terminales** correspondientes a cada **país de destino** para el envío.
- **POLITICAS DE COMUNICACIÓN:** La empresa no hace campañas publicitarias, ya que la comunicación la hace a través de la etiqueta y en ocasiones el distribuidor en el punto de venta.
- **ESTRATEGIAS:** estrategia de comunicación orientada hacia los distribuidores para que venda nuestro producto (push).

# ● ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## ANALISIS DAFO

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Relación comercial prolongada en el tiempo con apertura de nuevas redes de distribución.</li><li>-Acceso a nicho de mercado con alto poder adquisitivo y tendencia de aumento del gasto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Marruecos, Holanda y a largo plazo Turquía a nivel internacional.</li><li>-Verdimed, S.A. , Agromark, S.A. y Kernel Export, SL constituyen nuestros máximos competidores mercado local.</li><li>-Sector con crisis de precios debido al aumento de los fertilizantes.</li><li>-Complejidad del canal de distribución.</li><li>-Grandes barreras de entrada a Ucrania: técnicas, burocráticas y lingüísticas. (Necesidad de interprete).</li></ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Capacidad para adaptarnos a la demanda.</li><li>-Marca global que supone ahorro en costes.</li><li>-Diferenciación por calidad y variedad de productos de 4º gama y ecológicos con certificaciones de estandarización internacionales y de prestigio.</li><li>-Situación estratégica del almacén, mayor rotación de stocks.</li><li>- Aumento de la productividad por la aplicación del purin de cerdo como fertilizante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Desconocimiento del mercado de Ucrania.</li></ul>

## FASE II: “ DONDE QUEREMOS LLEGAR” DECISIONES ESTRATEGICAS DE MARKETING

### FIJACIÓN DEL PRECIO CIP PARA 24. 000 KG INICIALES

<b>CTE. PRODUCCION</b>	€	14.000,00
<b>ENVASES Y EMBALAJES</b>	€	160,00
<b>CERTIFICADO ORIGEN</b>	€	15,03
<b>CERTIFICADO SANIDAD</b>	€	21,04
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN 25%</b>	€	3.549,02
	€	17.745,09
<b>COMISIÓN AGENTE 5%</b>	€	933,95
<b>VALOR EXW</b>	€	<b>18.679,04</b>
<b>TRANSPORTE</b>	€	4.300,00
<b>VALOR CPT</b>	€	<b>22.979,04</b>
<b>SEGURO PRIMA 2%</b>	€	516,91
<b>FACTURA VALOR CIP</b>	€	<b>23.495,95</b>
<b>ARANCEL 10%</b>	€	2.349,60
<b>BASE IMPONIBLE IVA</b>	€	25.845,55
<b>IVA 20%</b>	€	5.169,11
<b>VALOR DDP</b>	€	<b>31.014,65</b>
<b>MAGEN DISTRIBUIDOR 15%</b>	€	4.652,20
<b>IMPORTE TOTAL</b>	€	<b>€ 35.666,85</b>
<b>PV ANTES DE IMPUESTOS</b>	€	1,49
<b>IVA 20%</b>	€	0,30
<b>PVP</b>	€	<b>1,78</b>

#### OBSERVACIONES:

\* **CALCULO COMISIÓN AGENTE SOBRE PRECIO EXW = 18.995,09\*5/95**

\*\* **CALCULO PRIMA SOBRE VALOR CIP**

**CIP = CPT/0.978**

**CIP – CPT = SEGURO**

## CALCULO DEL MERCADO POTENCIAL DE LA EMPRESA EN U.F Y EN U.M

<b>Nº DE HABITANTES DE KIEV</b>	2611327
<b>POBLACIÓN ENTRE 25 Y 64 AÑOS</b>	55,53%

Del número total de habitantes de la capital de Kiev donde voy a comercializar el Producto que constituye el mercado total al que me dirijo:

**$2.611.327 \times 0,5553 = 1.450.070$**  es el **público objetivo** (posibles usuarios) de **entre 25 a 64 años.**

**MERCADO POTENCIAL EN U.F = PÚBLICO OBJETIVO X CANTIDAD CONSUMO / 100**

La **cantidad de consumo** por persona según datos de la FAO es de **119.20 Kg./año**  
**Mercado potencial en u.f =  $1.450.070 \times 119,20 / 100 = 1.728.483$**  Kg. de brocoli anual que tendría que producir la empresa.

**MERCADO POTENCIAL EN U.M = MERCADO POTENCIAL EN U.F X PRECIO**

**Mercado potencial en u.m =  $1.728.483 \times 1.78 = 3.076.699,74$  €** de ingresos que obtendría la empresa al año.

## CALCULO DE BENEFICIOS ESTIMADOS

**INGRESOS TOTALES ANUALES** €3.076.699,74

### COSTES TOTALES ANUALES

<b>CTE PRODUCCIÓN, ENVASES Y EMBALAJES</b>	€ 14.160,00
<b>CERTIFICADO ORIGEN Y SANIDAD</b>	€ 36,07
<b>COMISION AGENTE</b>	€ 999,74
<b>CTE TRANSPORTE</b>	€ 4.300,00
<b>CTE SEGURO</b>	€ 546,51
<b>1728483 kg anuales / 24000kg por camión = 72 transportes anuales</b>	
<b>COSTES TOTALES ANUALES</b>	<b>€1.443.047,04</b>

**BENEFICIOS** €1.633.652,70

Obtendría la empresa si vende los Kg. estimados al mercado potencial al año

## MERCADO DE UCRANIA

### PRODUCTO

BROCOLI

### OBJETIVO

- Vender el **70% del mercado potencial en u.f estimado** (1.728.483kg) en el periodo anual.
- Conseguir el **50% de fidelización del público objetivo estimado** (1.450.070 posibles usuarios) el primer año.

### VENTAJA COMPETITIVA

- Mercado potencial sin descubrir por la competencia.
- **DIFERENCIACION BASADA EN:**
- **Producto de alto valor añadido** por sus **propiedades, calidad** ofrecida de **4º gama** acreditada por **certificaciones de organismos internacionales**. (EUREPGAP, ISO 9001 Y BRC)

### SEGMENTACIÓN

- ZONA GEOGRAFICA: CAPITAL DE KIEV** donde esta la mayor concentración de población.  
**PUBLICO OBJETIVO: población de entre 25 a 64 años** ya que su consumo es amplio.  
**USO: cocina en general como especialización en ensaladas.**
- Conforme se vea la reacción del público objetivo ante el producto y se fidelice, se ampliaran las zonas geográficas.

### POSICIONAMIENTO

- A través de **publicidad en la televisión y en el punto de venta con carteles a gastos compartidos con el agente.**
- **SLOGAN: BROCOLI SPASUR, LO IMPORTANTE ERES TU. PROPIEDADES CURATIVAS Y REGENERATIVAS.**

## MERCADO DE UCRANIA

### COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO

- Canal corto con una modalidad selectiva a través de agente VK AGENCY.
- Cliente: FOZZY GROUP que es el que tiene el predominio en cuota de mercado.

### MEDIO DE TRANSPORTE E INCOTERM PACTADO

- TRANSPORTE TERRESTRE, INCOTERM CIP CCI 2010 KIEV

**FACTURACIÓN**

**EUROS**

### MEDIO DE PAGO Y FINANCIACIÓN

- AGENTE: 5% comisión sobre pedido del precio exwork por adelantado.
- FOZZY GROUP: Pago anticipado 10% bajo pedido al agente. Resto mediante transferencia 60 días con aval bancario.
- No nos va a hacer falta financiarnos.

**PRECIO DE SALIDA**

**1.78 € ESTIMADO**

### ESTRATEGIAS

- **ESTANDARIZACIÓN:** no va a ser necesario hacer ninguna modificación sustancial al producto y se utiliza la marca global. Solo hay que añadir el idioma ucraniano a la etiqueta.
- **PENETRACIÓN EN EL MERCADO.**

## FASE III: “ COMO VAMOS A LLEGAR”

- **MEDIDAS A ADOPTAR:**
- **No se requiere introducir cambios en la estructura organizativa.**
- **Vamos a aprovechar la estrategia logística que utiliza la empresa mediante el almacén de consolidación, que nos permite una rotación constante y aprovisionamiento al cliente.**
- **Como la producción sale diariamente desde centro de producción hacia el almacén donde se gestiona el estocaje nos supone dos ventajas:**
  - 1. Disponer de la mercancía en el momento del pedido de Fozzy Group.**
  - 2. Agilidad en el transporte puesto que sale desde Perpiñan que esta mas cerca.**
- **Transporte de retorno al almacén carga de siguientes pedidos a clientes.**
- **Ayuda a la exportación: restituciones.**
- **Control de gastos, revisiones periódicas.**

## **PRESUPUESTO**

Se dispone de 60.000 € distribuidos de la siguiente manera:

**Dpto. Producción y Calidad:** 20.000 € para procedimientos de calidad y aumento de producción.

**Dpto. Comercial:** 15.000 € para desarrollo de las ventas y actividades de promoción necesarias para introducir el brocoli en el mercado ucraniano.

Promoción: **CAMPAÑA DE PUBLICIDAD** en la televisión autonómica y radio de Kiev haciendo revisiones en periodos de 3 meses para ver la evolución de los resultados.

**Dpto. Admón y Finanzas:** 25.000 €

## ● **FUENTES:**

- **Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Kiev. (Estudio del Mercado Hortofrutícola de Ucrania Marzo 2011)  
(Guía País actualizada a 17 Junio 2010)  
(Informe Económico y Comercial de Ucrania actualizado a Febrero 2011)**
- **Departamento de Internacionalización del Instituto de Fomento de la Región de Murcia. (Productos Hortofrutícolas en La Región de Murcia 2011)**
- **Fundación Cajamar (Estudio Monográfico sobre las Frutas y hortalizas en España publicación Junio 2010)**
- **Revista de la Ciencia del Suelo y Nutrición Vegetal.**
- **[www.regmurcia.com](http://www.regmurcia.com)**
- **[www.infoagro.com](http://www.infoagro.com)**



**Trabajo realizado por:**

**Elena García Vilar**

**Claudia Torres Soria**

**Concepción López**

**Francisco Javier Cegarra Cánovas**