



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

EMPRENDIMIENTO: CREACION DE UNA EMPRESA DE CURADO Y COMERCIALIZACION DE JAMONES

Autor

Francisco Javier Jiménez Torrubia

Directores

Santiago Huarte Muniesa
Jesús Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa
Año 2014

INDICE

<u>TEMA</u>	<u>PAGINA</u>
1.RESUMEN EJECUTIVO.....	6
2.INTRODUCCION.....	7
3.METODOLOGIA.....	10
4.ANALISIS DEL ENTORNO.	
4.1.INTRODUCCION.....	11
4.2.ENTORNO GENERAL	
4.2.1.Introducción.....	11
4.2.2.Dimensión política.....	11
4.2.3.Dimensión económica.....	12
4.2.4.Dimensión sociocultural.....	13
4.2.5.Dimensión tecnológica.....	14
4.2.6. Dimensión ecológica.....	14
4.2.7.Dimensión legal.....	15
4.3.ENTORNO ESPECIFICO.	
4.3.1.Introducción.....	16
4.3.2.Oferta.....	16
4.3.3.Demanda.....	17
4.3.4.Distribución.....	18
4.3.5.Competidores.....	19
4.3.6.Proveedores.....	20
4.3.7.Normativa.....	21
4.3.8.Modelo de Porter.....	21
4.4.CONCLUSIONES PARCIALES.....	22
5.ANALISIS DAFO.	
5.1.INTRODUCCION.....	23
5.2.OPORTUNIDADES.....	23
5.3.AMENAZAS.....	24

5.4.FORTALEZAS.....	24
5.5.DEBILIDADES.....	25
5.6.CONCLUSIONES PARCIALES.....	26
6.PLAN ESTRATEGICO.	
6.1.INTRODUCCION.....	27
6.2.MISION.....	27
6.3.VISION.....	28
6.4.OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	29
6.5.VALORES CORPORATIVOS.....	29
6.6.MATRIZ DE ANSOFF.....	30
6.7.CONCLUSIONES PARCIALES.....	31
7.PLAN DE MARKETING.	
7.1.INTRODUCCION.....	31
7.2.FASES.....	32
7.2.1.Análisis y diagnóstico.....	32
7.2.2.Decisiones estratégicas.....	33
7.2.2.1.Objetivos de marketing.....	33
7.2.2.2.Estrategias de marketing.....	33
7.2.3.Decisiones operativas de marketing.....	37
7.3.CONCLUSIONES PARCIALES.....	38
8.ESTUDIO TECNICO.	
8.1.INTRODUCCION.....	38
8.2.NORMATIVA.....	39
8.3.INVERSION.....	39
8.4.PROCESO PRODUCTIVO.....	41
8.5.PROVEEDORES.....	42
8.6.GASTOS DIVERSOS.....	43
9.ESTUDIO LEGAL.	
9.1.INTRODUCCION.....	44
9.2.TRAMITES.....	45

9.3.CONSIDERACIONES DIVERSAS.....	45
10.PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	
10.1.INTRODUCCION.....	46
10.2.ORGANIGRAMA.....	46
10.3.DEFINICION DE PUESTOS DE TRABAJO.....	47
10.4.POLITICA DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION.....	48
10.5.POLITICA DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACION.....	49
10.6.POLITICA DE FORMACION.....	50
10.7.POLITICA DE RETRIBUCIONES.....	50
11.PLAN FINANCIERO.	
11.1.INTRODUCCION.....	51
11.2.INVERSION.....	51
11.3.FINANCIACION.....	52
11.4.INGRESOS/GASTOS.....	53
11.5.BALANCE PREVISIONAL.....	55
11.6.ANALISIS DE VIABILIDAD.....	56
11.7.ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	56
12.CONCLUSION FINAL.....	57
13.BIBLIOGRAFIA.....	59
14.ANEXOS.	
Cuadro núm. 1. PERFIL ESTRATEGICO DEL ENTORNO.....	62
Cuadro núm. 2. CONSUMO JAMON S/CARÁCTERISTICAS HOGARES....	63
Cuadro núm. 3. PRINCIPALES CARACTERISTICAS COMPETIDORES....	63
Cuadro núm. 4. PRINCIPALES VALORES CORPORATIVOS.....	64
Cuadro núm. 5. MATRIZ DE ANSOFF.....	64
Cuadro núm. 6. LOGOTIPOS COMPAÑÍA.....	65
Cuadro núm. 7/7bis/7tris. MATRIZ ATRACTIVO/ADECUAC. MERCADO..	66-67
Cuadro núm. 8. PORTFOLIO PRODUCTOS.....	68
Cuadro núm. 9. NORMATIVA.....	69
Cuadro núm.11. DISEÑO PREVISTO INSTALACION.....	70

Cuadro núm. 12. RESUMEN GASTOS CONSTITUCION.....	71
Cuadro núm.14. DESCRIPCION PUESTO DE TRABAJO.....	72
Cuadro núm.15. GASTOS DE PERSONAL PREVISTOS.....	73
Cuadro núm.16. CUADRO AMORTIZACION PRESTAMO 1.....	74
Cuadro núm.17. CUADRO AMORTIZACION PRESTAMO 2.....	75
Cuadro núm.18. CUADRO DE AMORTIZACIONES.....	76
Cuadro núm.19. CUADRO GASTOS FINANCIEROS.....	76

1.RESUMEN EJECUTIVO.

El plan de negocio desarrollado a lo largo de este estudio se realiza como Trabajo Fin de Grado correspondiente al Curso de Adaptación al Grado en Administración de Empresas.

El presente trabajo expuesto a continuación tiene como objetivo analizar la viabilidad de una nueva industria dedicada a la elaboración de jamones y comercialización posterior de los mismos, tanto en el mercado nacional como en el exterior.

Para ello es preciso no sólo analizar las circunstancias externas que rodean a la sociedad. Además es necesario realizar un análisis DAFO y establecer una serie de planes que deben guiar la actuación de la compañía de forma que, sea posible justificar ante los accionistas implicados en el proyecto, la obtención de una rentabilidad superior a la que podrían obtener en inversiones alternativas.

En base a lo anterior iniciaremos el estudio con el análisis del entorno, general y específico. El primero pretende analizar detalladamente las variables externas que rodean la actividad a desarrollar utilizando para ello el método PESTEL. A través del segundo se estudiarán aquellos aspectos más concretos que configuran el sector en el que pretende operar la sociedad analizando elementos clave como la oferta, la demanda, la distribución, los proveedores y la competencia, haciendo especial referencia al modelo de Porter para valorar oportunidades y amenazas del sector.

A continuación se realizará análisis DAFO cuyo fin es efectuar un resumen de todo el análisis estratégico y extraer conclusiones sobre la estrategia adoptada por la empresa para aprovechar los puntos fuertes y oportunidades del entorno, corregir las debilidades y enfrentar las amenazas.

Tras el análisis anterior se procederá a definir el plan estratégico de la sociedad, caracterizado por la definición de la visión y la misión que deben guiar el funcionamiento de la compañía. A través de la primera de ellas se pretende conseguir ser la marca de referencia de la DO Jamón de Teruel. Con la segunda se quiere establecer un proceso de elaboración diferenciado de la competencia que aporte un marchamo de calidad. La misión y visión se concretarán en la definición de unos objetivos estratégicos y unos valores corporativos que serán la base de funcionamiento de la sociedad. El plan estratégico concluirá con el análisis de la matriz de Ansoff que permitirá establecer conclusiones sobre la estrategia que debe impulsar nuestra empresa, con el fin de llegar a conseguir los objetivos previstos de alcanzar una cuota de mercado superior al 15% en 5 años, para lo que es necesario conseguir unas ventas anuales de 50.000 piezas de jamón DO, y una facturación superior a 10.000.000 EUR.

El plan de marketing analiza los distintos objetivos a establecer y decisiones a adoptar en base a las directrices establecidas en el plan estratégico. De esta forma se definen las

rentabilidades mínimas a conseguir, crecimientos de ventas y zonas geográficas prioritarias entre otros aspectos. Resumidamente se pretende crecer en ventas a razón de un 20% anual, logrando una rentabilidad mínima en todos los productos del 5% y conseguir una cuota de mercado del 20% en las zonas geográficas con mayor nivel de renta. Para alcanzar estas cifras será necesario destinar al plan de marketing una importante asignación de recursos los primeros años, del orden del 7% sobre ventas en los primeros ejercicios, distribuidos entre descuentos a distribuidores, comisiones de ventas y acciones comerciales diversas.

El estudio técnico abordado analiza cuál es la mejor ubicación geográfica para el proyecto, definida tanto en base a los recursos climatológicos más adecuados para que el proceso productivo sea más eficiente y se obtenga un jamón de mayor calidad, como a la disponibilidad física para la construcción de las instalaciones, sin descuidar las posibles ayudas a las que se pueda acceder. Adicionalmente se estudia la normativa que debe regular el proceso industrial y la inversión necesaria para acometer el proyecto. Tras este análisis se puede comprobar que la inversión necesaria de 2.150.000 EUR queda recuperada tras los 6 años de ventas de la sociedad que dura el estudio, de acuerdo con lo expuesto en el plan financiero detallado más adelante. Finalmente se regula cuáles deben ser las fases que deben guiar la elaboración del jamón curado desde que entra el producto fresco hasta que sale listo para su venta y consumo.

El estudio legal analiza los distintos trámites normativos que es preciso seguir para la constitución y puesta en marcha de la empresa, cuya cuantificación asciende a 50.000 EUR.

El plan de recursos humanos comprende el estudio realizado en cuanto a plantilla necesaria para el correcto funcionamiento de la sociedad, y cuantificada en 11 personas inicialmente, de acuerdo a lo establecido en organigrama adjunto (cuadro núm. 16). Además se sientan las bases para el establecimiento de las distintas políticas que deben regular las relaciones en la empresa: políticas de reclutamiento, contratación, comunicación, motivación, formación y retribuciones.

Finalmente, el plan financiero pretende resumir con cifras cuál es la inversión y financiación del proyecto, así como las estimaciones de ingresos y gastos de la empresa para los primeros años de funcionamiento de la industria, analizando a través de VAN y TIR la rentabilidad de la compañía. Como demostraremos más adelante, se puede comprobar que transcurridos los primeros seis años de ventas, la empresa consigue recuperar la totalidad de los recursos invertidos y generar rendimientos positivos para sus accionistas, con una cifra de ventas consolidada superior a 15.000.000 EUR con la que obtiene un resultado neto de impuestos de más de 6.000.000 EUR.

2.INTRODUCCION.

Tras el resumen del trabajo efectuado en el apartado anterior en el que se detallan las distintas partes que componen el mismo, vamos a explicar los motivos que pretenden guiar la elaboración de este proyecto.

La principal razón hay que buscarla en la extraordinaria posición que ocupa en nuestro país el sector de la industria alimentaria al que pertenece la compañía que se va a constituir. De hecho, las exportaciones de este sector suponen aproximadamente un 10% de las exportaciones totales de bienes y servicios de la economía española y un 28,5% de las ventas del sector, siendo las previsiones de llegar al 40% antes de que acabe esta década. Ello ha hecho posible obtener superávits crecientes desde 2007, de 3.500 millones EUR en 2011 y de 6.000 millones EUR en 2012. España es la octava potencia mundial en comercio agroalimentario y la cuarta de la Unión Europea. (*Fuente FIAB – Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas*).

Adicionalmente podemos exponer que los productos derivados del cerdo (jamón y embutidos) lideran las exportaciones, seguidos del vino y el aceite de oliva. Los primeros registraron durante el último año un incremento en las ventas al exterior superiores al 12%, y entre los tres productos representan un tercio de las exportaciones de alimentos españoles.

Si nos centramos en Aragón, podemos decir que la industria alimentaria es el segundo sector industrial de nuestra Comunidad Autónoma por empleo y volumen de negocio, con un peso en el PIB cercano al 8%.

Aragón representa un 3,2% del PIB español (2008-2011), y únicamente el 2,5% del PIB de la industria agroalimentaria, claramente muy por debajo al peso medio de la economía. Por tanto podemos concluir que la economía aragonesa tiene un importante margen para incrementar su especialización agroindustrial (*Fuente: CESA – La industria agroalimentaria en la economía aragonesa – capacidad dinamizadora, escenarios de crecimiento y medio ambiente*).

La motivación para abordar este estudio procede de la ilusión generada al comprobar las posibilidades que ofrece un proyecto como el que se expone a continuación. Entiendo que se trata de un negocio viable con capacidad para dinamizar una zona tan deprimida como Teruel, que, sin embargo, cuenta con un producto reconocido a nivel nacional y que, creo que puede llegar a ser muy apreciado fuera de nuestras fronteras si se dedica el esfuerzo comercial suficiente.

Por todo lo expuesto, y analizadas las conclusiones extraídas tras la elaboración del plan financiero con el que concluye el proyecto, se pretende constituir una nueva sociedad, Jamones JJ Gran Sabor S.A., participada por **GANADOS TUROLENSES S.A.** (44,17%), **EMBUTIDOS LOS IBERICOS S.A.** (5%) y **Francisco Javier JIMENEZ TORRUBIA** (50,83%).

GANADOS TUROLENSES S.A. es una empresa agroalimentaria que produce, transforma, elabora y comercializa productos derivados del cerdo con Denominación de Origen de Teruel. Fue constituida en 1995 por un grupo de ganaderos de la comarca del

Jiloca. Tiene plantas de transformación agroalimentaria (matadero, sala de despiece y fábrica de piensos) y produce el 30% del jamón amparado en la Denominación de Origen Teruel.

EMBUTIDOS LOS IBERICOS S.A. es una empresa con sede en Guijuelo (Salamanca). Constituida hace más de 80 años, su actividad principal es la fabricación y venta de embutidos ibéricos. Cuenta con instalaciones con capacidad de producción de 4.000.000 kg de embutido y una amplia red de distribución, siendo la marca de referencia de El Corte Inglés. Goza de las certificaciones IFS y BRC, dos de los protocolos internacionales más exigentes a nivel mundial en materia de calidad y seguridad alimentaria, que permiten la introducción de sus productos en mercados tan exigentes como EEUU y Japón. Inició su actividad exportadora en el año 1995, actualmente sus productos se encuentran presentes en Francia, Portugal, Italia, Bélgica, Alemania, Polonia, Reino Unido, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Austria, Chile, México, EEUU y Japón.

Francisco Javier JIMENEZ TORRUBIA es diplomado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Zaragoza. Durante 15 años ha desempeñado el puesto de Administrador en JAMONES PEÑA NEGRA S.A., sociedad de carácter familiar ubicada en Ejulve (Teruel), y que ha experimentado un importante incremento en su actividad en los últimos años, si bien su crecimiento futuro se encuentra limitado tanto por la inexistencia de espacio físico para acometer futuras ampliaciones como por la actitud conservadora de sus propietarios, de edad avanzada.

La relación personal existente entre el promotor de la idea y los socios de Ganados Turolenses ha sido la base para la constitución de la nueva sociedad, aprovechando su buen hacer en la producción de carne de cerdo de calidad. A esto se añade la experiencia en abrir y gestionar mercados nacionales e internacionales, ventaja competitiva que ofrece Embutidos los Ibéricos, cuyo socio principal ha coincidido con Francisco Javier Jiménez Torrubia en diversas ferias comerciales. Adicionalmente el producto que se pretende producir complementa la oferta comercial de Embutidos Los Ibéricos.

El trabajo expuesto a continuación se articula en torno a distintas fases. La primera de ellas analiza las circunstancias externas e internas que rodean el sector en el que se desarrolla la actividad de la empresa. La segunda de ellas comprende los distintos planes de actuación que deben guiar su funcionamiento, referidos tanto al establecimiento de objetivos de todo tipo, como a los requisitos normativos y las relaciones de personal. La última de ellas, pretende concretar en cifras todo el estudio anterior, resumiendo inversión necesaria para ejecutar el proyecto, fuentes de financiación del mismo, gastos e ingresos estimados de la actividad, y, por supuesto, análisis de la rentabilidad de la industria.

3.METODOLOGIA.

En este apartado se pretende describir en términos exactos todos los métodos utilizados para alcanzar los objetivos de investigación.

La elaboración de este estudio se ha dividido en distintas etapas. La primera de ellas ha consistido en la recopilación de información con el fin de analizar el entorno en el que va a actuar la sociedad. Tras esta etapa se ha investigado sobre el proceso técnico y la normativa que regula la actividad. Se ha analizado a distintos competidores y estudiado el mercado con el fin de definir y situar geográficamente el producto a elaborar. Posteriormente se han definido los principales objetivos cualitativos y cuantitativos a lograr por la sociedad, estableciendo la plantilla con la que debe contar para alcanzar los mismos.

De acuerdo a Domingo Bounocore (*Diccionario de Bibliotecología, Ed. Marymar, 1.980*), las fuentes de información pueden ser clasificadas en primarias y secundarias. Las primeras hacen relación a aquellas que contienen información original no abreviada ni traducida. Las segundas son textos basados en fuentes primarias e incluyen análisis, síntesis e interpretaciones.

Para el desarrollo del presente trabajo se ha acudido a ambas fuentes de información, siendo importante destacar que el estudio se enmarca dentro de los siguientes tipos de investigación: descriptiva, de campo y bibliográfica. En base a la primera se han recolectado datos que han permitido describir las distintas actividades que deben configurar el funcionamiento de la empresa. La investigación de campo ha permitido contar con información proporcionada por diversos competidores a través de encuestas. La investigación bibliográfica, ya dentro de las denominadas fuentes secundarias, se sustenta con los datos obtenidos a través de libros, revistas, así como en fuentes informáticas e internet.

La principal forma de recolección de datos ha consistido en la recopilación de información obtenida de diversas fuentes, principalmente en manuales de texto y de internet. Estos datos se han complementado con diversas encuestas efectuadas tanto a competidores como a potenciales clientes y proveedores, con el fin contar con una visión más amplia del entorno en el que debe operar la sociedad y más cercano a la realidad.

Así pues, podemos concluir que para la elaboración del presente estudio se han tenido en cuenta ambas fuentes de información, primarias y secundarias, con el fin de aprovechar las ventajas que ofrecen cada una de ellas. A través de las primeras se obtiene información de primera mano, mientras que las segundas gozan de un acceso más fácil y rápido.

4.ANALISIS DEL ENTORNO

4.1.INTRODUCCION.

Iniciaremos este apartado con el estudio de todas aquellas amenazas y oportunidades que afectan al desarrollo estratégico de la empresa. Así pues, analizaremos en un primer momento qué afecta a la empresa desde una perspectiva global, es decir lo que se conoce como entorno general. A continuación se estudiarán las fuerzas competitivas presentes en el entorno en el que opera la sociedad, o más concretamente el entorno específico.

4.2.ENTORNO GENERAL

4.2.1.Introducción.

De acuerdo con la información obtenida del INE, actualmente España cuenta con 17,2 millones de hogares. Existen 1,72 millones de hogares con una persona sola menor de 65 años y 1,51 millones con más de 65 años. Además se contabilizan 3,93 millones de hogares con parejas sin hijos y 6,93 millones con parejas con hijos. También existen 1,32 millones de hogares con un adulto con hijos y 1,76 millones de hogares con otras situaciones. De acuerdo con el censo elaborado en 2011 la población ascendía a 47 millones de habitantes. La pirámide de población sitúa el porcentaje de personas con menos de 15 años en el 15,1%, de 15 a 64 años en el 67,7% y de más de 64 años en el 17,1%. A 31.12.2013 la población activa ascendía a 22.654,5 miles de personas, la población ocupada a 16.758,2 miles de personas y la población en paro a 5.896,3 miles de personas (26% s/población activa). De acuerdo al sector de actividad, el 74,9% de la población ocupada se dedica al sector servicios, un 14% a la industria, un 4,2% a la agricultura y un 6,8% a la construcción.

Para analizar el entorno general y contar con una primera visión sobre las distintas variables que pueden afectar a la evolución de la empresa, recurriremos al análisis **PESTEL** (*La Dirección Estratégica de la Empresa (Guerras y Navas) – Ed. Thomson-Civitas - 2007*).

4.2.2.Dimensión política.

Analizaremos en un primer momento la dimensión política en la que nos encontramos y que nos sitúa en un país con ciclos de alternancia de gobierno entre los dos principales partidos nacionales, uno de tendencia de izquierdas y otro de carácter conservador. En estos momentos, y dada la grave crisis económica que padecemos en la Unión Europea en general, más acusada en nuestro país, cobran especialmente importancia las medidas tendentes a corregir el déficit público, para lo que se han producido importantes subidas de impuestos (IVA, IRPF), y recortes en sectores especialmente sensibles (Sanidad, Educación), que han chocado con la oposición de una buena parte de la ciudadanía, contrastado a través de un elevado número de manifestaciones.

La situación de un país cuyo desarrollo se ha basado de forma principal en la actividad promotora ha sido el caldo de cultivo para que la crisis haya afectado de forma más importante a España que a otros países de la Unión Europea, provocando cifras de paro

absolutamente desproporcionadas. A esto hay que añadir que España es un país con un tejido industrial escaso, y que no se han dedicado los recursos suficientes a I+D en los años de bonanza económica que podrían haber paliado, al menos parcialmente, los problemas actuales.

Como aspecto positivo merece especial atención el comportamiento de las exportaciones, que no han parado de crecer en los últimos años y que en el pasado 2013 han superado los 234.240 MM EUR, un 5,2% más que en 2012 y que supone la mejor cifra de la historia. Destacan el sector alimentario como el más dinámico de todos, seguido por productos de consumo y químicos. Son las empresas que orientan su actividad al exterior las que registran mejores comportamientos en ventas y resultados, ya que consiguen evitar los retrocesos en consumo que se producen en nuestro país.

Las políticas sociales, cuya competencia ha sido transferida a las comunidades autónomas, han sufrido un grave retroceso en la actual situación de crisis estructural. Los sistemas de protección social de sanidad, educación y servicios sociales, aunque siguen suponiendo el pilar básico de los presupuestos de la administración de las CCAA han visto mermados los servicios que venían prestando tanto en calidad como en el número de destinatarios.

Un aspecto relevante en estos últimos meses ha sido, sin duda, la polémica surgida con la denuncia efectuada por el presidente del CRDO Jamón de Teruel por fraude, consistente en la certificación de jamones DO que realmente no lo eran (bien por proceder de cerdos criados fuera de la provincia, por raza o por elaboración con cerdo congelado), que produjo la dimisión de 6 miembros del Consejo contrarios a la gestión del Presidente. La consecuencia final ha sido la suspensión por parte de la DGA del Pleno del Consejo Regulador y su Presidente, nombrando una comisión gestora y fijando un calendario para la celebración de elecciones en las que se deberá nombrar un nuevo Pleno, Presidente y Vicepresidente.

4.2.3. Dimensión económica.

Por lo que respecta a la dimensión económica, observamos que tras un largo período de bonanza económica extendido durante casi 15 años, en 2007 estalla en EEUU la burbuja inmobiliaria provocada por las hipotecas subprime, que hace que en el año 2008 se produzca la crisis financiera del capitalismo mundial y se inicie una etapa de recesión económica que todavía dura hasta hoy, caracterizada por una disminución del consumo, el cierre de empresas y el aumento del paro.

Esta situación es especialmente preocupante en nuestro país, caracterizado como hemos comentado anteriormente por una economía basada en actividad promotora. De acuerdo con los datos facilitados por el INE, durante el pasado año 2013 el PIB volvió a tener una evolución negativa, registrando un crecimiento anual negativo del -1,2%, cifra muy parecida al año 2012 (-1,4%) corrigiendo de este modo la tendencia positiva que se

había obtenido en 2011, año en que se situó en positivo con un avance del 0,4% tras dos ejercicios anteriores de comportamiento negativo.

Por otra parte, el Banco Central Europeo, encargado de fijar la política monetaria de la zona euro desde 1999 sitúa el tipo de interés actual en el 0,25% desde final del pasado año 2013, el cual prácticamente no ha dejado de bajar desde los primeros momentos del inicio de la crisis, cuando en diciembre de 2008 se situaba en el 2,5%. Esta política de bajadas de interés obedece en buena parte a la intención de estimular el crédito persiguiendo con ello reactivar la economía. A pesar de estas bajadas el tipo de interés todavía se encuentra por encima de otras economías como por ejemplo EEUU y Japón.

Por lo que respecta a la evolución de la inflación observamos que en España se mantenía en tasas cercanas al 3% durante los años anteriores a 2008. En 2009, consecuencia de los primeros efectos de la crisis se sitúa por debajo del 1%, y repunta en 2010 hasta prácticamente el 3% debido principalmente al incremento del precio de las materias primas y especialmente del petróleo. En 2011 baja ligeramente y en 2012 se alcanza el 2,9%, debido principalmente a la subida del IVA. En 2013 se observa un acusado descenso y se sitúa en el 0,3% que tiene su explicación en el abaratamiento de los alimentos y bebidas no alcohólicas, así como en el precio de los carburantes.

El desempleo es actualmente uno de los principales problemas que sacuden nuestro país. El año 2012 se cerró con una cifra record, 5.965.400 parados, lo que representa un 26% de la población, proporción que aumenta si nos referimos a los parados de menos de 25 años, que sitúa la tasa en el 55,6%. Las cifras de 2013 son prácticamente similares, ya que el año se finalizó con 5.896.300 parados. Actualmente la tasa de desempleo en España supera el doble de la media de la Unión Europea, y está a la cabeza de la misma, por delante de países como Grecia, Letonia, Irlanda y Portugal. Cifras muy alejadas de las que se manejaban en el año 2008, cuando se cerró con un porcentaje del 8% y un número por debajo de 1.800.000 parados. Se estima que será a partir de 2014 cuando se empezará a crear empleo.

4.2.4. Dimensión sociocultural.

Si analizamos la dimensión sociocultural en primer lugar hemos de hablar de los factores demográficos. Nuestro país se ha caracterizado en los últimos años por un incremento de inmigrantes, una buena parte musulmanes, muy extendidos en nuestro país, con costumbres muy diferentes a las nuestras, entre las que no se encuentra el consumo de jamón, ya que su religión prohíbe el consumo de carne de cerdo y sus derivados.

Además nos encontramos con una población muy envejecida y con bajas tasas de natalidad. Existe una importante conflictividad social en los últimos años motivada por los recortes sociales anteriormente informados. Esta situación de crisis que provoca auténticos dramas en un elevado número de hogares españoles que carecen de los ingresos necesarios para sobrevivir, ha incrementado todavía más la solidaridad en

nuestro país, caracterizado por su capacidad de respuesta ante situaciones de emergencia, como pueden ser ayudas internacionales o donación de órganos. No es cuestión menos importante la cuestión de la enseñanza en nuestro país. En los últimos tiempos se habla mucho de los informes PISA que sitúa la educación en España a la cola de la Unión Europea, y por debajo de la media de los países de la OCDE. Se trata de un tema fundamental, ya que un mayor rendimiento educativo contribuye al desarrollo, genera riqueza e implica una mayor capacidad para resistir el impacto de la crisis. Está además contrastado que el paro es menor en aquellas personas con mayor formación académica.

Asimismo es interesante destacar cómo influye el consumo de cerdo según la región de residencia. Este aspecto se analiza con más detalle en el apartado 4.3.3. Entorno específico. Demanda.

4.2.5. Dimensión tecnológica.

Por lo que respecta a la dimensión tecnológica es sabido que nuestro país no ha sido prolífico en fomentar las inversiones en I+D+I. De acuerdo con información publicada por el INE durante el año 2011 (último disponible), el gasto en I+D en España se situó en 14.184 MM EUR, lo que representó una caída del 2,8% respecto al año anterior, y que sitúa la tasa en el 1,33% sobre el PIB, muy por debajo de la media de la Unión Europea, que es del 2%, y a una elevada distancia de los países líderes representados por Dinamarca, Suecia y Alemania. Si nos referimos a la Administración Pública, la caída en el gasto en I+D fue del 5,7%. Por otra parte, y directamente relacionado con la inversión en I+D, podemos afirmar que nuestro país tampoco ha contado con una buena base tecnológica sobre la que sustentar el crecimiento de la industria. No obstante en los últimos años se ha favorecido la constitución de espacios en los que instalar nuevas empresas de carácter más avanzado. De este modo surgen los polígonos científicos y tecnológicos, de los que podemos destacar en nuestra Comunidad Autónoma el polígono Walqa en Huesca y el PTR López Soriano en Zaragoza. Normalmente se observa que aquellas autonomías más volcadas en inversión en I+D son las que cuentan con mayor número de estos polígonos (País Vasco, Madrid).

4.2.6. Dimensión ecológica.

Un primer análisis de la dimensión ecológica nos lleva a hablar de la política de conservación medioambiental en nuestro país, iniciada hace mucho tiempo y acentuada en los últimos años. La protección ha sido principalmente abanderada por el Estado a través de diversas fórmulas como puede ser Parque Nacional, Parque Natural o Reservas de Caza, si bien hoy día las competencias han sido transferidas a las distintas Comunidades Autónomas, quienes hacen frente a las distintas amenazas (deforestaciones debidas a los incendios, erosión, desertización y contaminación de los ríos). Para ello, existe una severa normativa sobre la agricultura y el turismo de forma que se permita su crecimiento sin que afecte al medioambiente. Se ha instaurado en los últimos años en nuestra cultura una alta sensibilización para la conservación del

medioambiente. Del mismo modo, la sociedad está muy concienciada con el reciclaje siendo cada vez más habitual que los hogares dispongan de papeleras diferenciadas para tratar los distintos residuos generados. Por último, es importante señalar los cambios producidos en el ámbito energético, que ha hecho que las energías renovables (eólica, solar, biomasas) hayan experimentado un fuerte impulso en los primeros años de este siglo. Así, de acuerdo con la información que publica el IDAE (Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía), en el año 2009 las energías renovables ya representaban un 9,4% sobre el total, porcentaje que aumenta hasta un 14,3% a finales del pasado año 2013.

4.2.7. Dimensión legal.

Finalmente analizaremos la dimensión legal. Para ello observamos que en nuestro entorno se presta una especial atención a aquellas prácticas tendentes a la defensa de la competencia. En este sentido trabaja la CNC (Comisión Nacional de Competencia), organismo público cuya finalidad es garantizar y preservar que existe una competencia efectiva en los mercados. Es importante además señalar que existe una amplia normativa aplicable a las relaciones laborales que garantiza los derechos de los trabajadores y regula sus obligaciones, recogidos no sólo en la Constitución Española, sino también en Directivas Europeas, Leyes y decretos nacionales como el Estatuto de los Trabajadores, convenios colectivos sectoriales o de empresa y el propio contrato de trabajo. En los últimos años ha cobrado especial importancia el establecimiento de normativa específica sobre seguridad e higiene en el trabajo. Se pretende proteger la vida del trabajador, así como prevenir y reducir los riesgos laborales (accidentes y enfermedades). De esta forma, y tras la promulgación de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en 1995, se crea el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), dependiente del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, entre cuyas labores se encuentra el asesoramiento técnico en la elaboración de normativa, promover y realizar actividades de formación en materia de prevención de riesgos laborales y colaborar con la Inspección de Trabajo en las funciones de vigilancia y control. Por último, es necesario considerar la normativa vigente sobre seguridad en los productos alimentarios. Las directivas europeas proveen una elevada protección de la salud de los consumidores. El Reglamento nº 178/2002 del Parlamento Europeo pretende garantizar la calidad de los alimentos destinados al consumo humano, y además protege a los ciudadanos de las prácticas fraudulentas que pudieran producirse. De acuerdo con este Reglamento surge la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) que presta apoyo científico y técnico en todos aquellos ámbitos que tienen impacto sobre la seguridad alimentaria. Existe además un sistema de alerta rápida (RAPEX) para los productos que representan una grave amenaza para los ciudadanos, mediante intercambio rápido de información entre los estados y la Comisión Europea. En España, y dependiente del Ministerio de Sanidad, Seguridad Social e Igualdad existe desde 2001 la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, encargada de velar por la seguridad alimentaria y la confianza de los consumidores en los alimentos que toman, así como informar sobre los mismos.

En ANEXOS cuadro número 1 adjuntamos perfil estratégico del entorno.

4.3.ENTORNO ESPECIFICO

4.3.1.Introducción.

Vamos a analizar en un primer momento el sector en el que se desarrolla la actividad que pretendemos iniciar. Para ello estudiaremos tanto el mercado en el que va a operar la sociedad como la composición de la cartera de clientes, sin descuidar la posición de los competidores actuales y de los proveedores, necesarios para asegurar el proceso productivo.

Hablar de jamón curado dentro de nuestro país es dar cuenta de una amplia gama de productos que, muchas veces, no es adecuadamente diferenciada por parte de los consumidores. Factores como el origen y raza de la materia prima, la alimentación animal, la zona de origen o la presentación final del producto hacen que varíe ampliamente el coste de producción, el precio de venta y las percepciones que tiene el consumidor en torno al producto que está comprando.

4.3.2.Oferta.

La oferta de jamón en España está representada por 290 empresas adheridas a distintas denominaciones de origen (Jamón de Huelva, Los Pedroches, Jamón de Trevelez, Jamón de Teruel, Guijuelo y Dehesa de Extremadura), que producen anualmente del orden de 1.000.000 jamones, y 120 empresas repartidas por todo el territorio nacional asociadas a la Fundación Jamón Serrano Español, que elaboran anualmente 3.000.000 jamones. Adicionalmente existen más de 1.300 empresas que no pertenecen a ninguna de las asociaciones anteriores y que son responsables de la mayor parte de la producción nacional.

En Europa se produce jamón en Portugal, región de Alentejo, que elabora un ibérico parecido al español de peso inferior, y en Tras-o-Montes, donde se produce el jamón blanco de Chaves. Además se elabora jamón en Italia, (jamón de Parma), distribuido gracias a la presencia de restaurantes italianos por todo el mundo; en Francia (jamón de Bayona), que utiliza pasta de pimentón en su curación; y en Alemania (Selva Negra), donde se elabora jamón con pimienta y plantas aromáticas.

En España no existen datos concretos sobre la producción de jamón curado, tanto de cerdo de capa blanca como de cerdo ibérico. Existen, a lo sumo, estimaciones sobre la producción elaboradas a partir de los datos ofrecidos por Confecarne, (*Revista Eurocarne Septiembre 2010*) en el caso del cerdo blanco.

De acuerdo con esta información se puede indicar que la producción de jamones curados de cerdo blanco se contrajo en 2009 hasta los 32,9 millones de piezas. En los años 2010 y 2011 ha continuado la caída de la producción, si bien no hay datos concretos sobre la misma.

Para encontrar una explicación habría que hablar de la caída de precio que se registró en los jamones ibéricos, que hizo que el precio de venta del jamón serrano estuviera, a veces, por encima del ibérico. Cabe decir que el sector jamonero de cerdo blanco, con un menor tiempo de curación en sus elaborados, requiere de menos tiempo para corregir los momentos de sobreoferta que el ibérico.

Si nos centramos en la provincia de Teruel podemos indicar que en el año 2011 existían 55 secaderos de jamones que producían jamones amparados bajo el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Jamón de Teruel. En este año se produjeron 350.654 piezas (*Revista núm. 53 Jamón de Teruel*), que representa un descenso de prácticamente 100.000 piezas sobre el año anterior y en 2012 la producción se sitúa en 299.328 piezas. Desde el año 2009, en el que se registró una cifra máxima de 675.276 piezas, el jamón de Teruel sufre un paulatino descenso en su producción, consecuencia del frenazo que experimenta el consumo a nivel general y a la gran oferta de jamón existente en el mercado. No obstante lo anterior, el jamón de Teruel es líder en la producción nacional de perniles con marchamo de calidad, y es la Denominación de Origen de España que más jamones produce. Hoy, la marca Jamón de Teruel sigue ganando posiciones en la valoración que hacen los consumidores, que lo posicionan como un producto de gran calidad y muy respetado, tanto por el mercado como por la competencia. Las previsiones apuntan a un repunte del consumo en los próximos años, se estima una producción que puede alcanzar 1.000.000 piezas dentro de un plazo de 5/6 años.

El sector jamonero se ha convertido en el motor de la economía para la provincia de Teruel y genera más de 2.000 puestos de trabajo. La producción porcina se desarrolla en 379 explotaciones. El 75% de los cerdos sacrificados en Teruel son destinados a la DOP (470.000). El valor económico de la producción porcina destinada a la DOP ronda los 50 MM EUR y genera más de 800 puestos de trabajo directos. Por otra parte, el sector industrial está formado por 10 mataderos inscritos, 55 secaderos y 5 salas de deshuese/fileteado de jamón y genera 1.300 puestos de trabajo. El valor económico de la producción de jamón es de 150 MM EUR, de los que 60 MM EUR. corresponden a jamón de Teruel.

4.3.3.Demanda.

Para poder hacernos una idea de la importancia que tiene el sector jamonero dentro de la industria cárnica, la información ofrecida en la base de datos del Panel del Consumo Alimentario que elabora el MAGRAMA nos dice que el 4,7% del total de carne consumida en España en 2009 supuso el 10,2% del valor total de las compras. Ese mismo año en España se consumieron 109.576 toneladas de jamón y paleta curados, tanto de cerdo blanco como de ibérico, por un valor de 1.543 MM EUR. La mayoría de las ventas es de jamón curado de cerdo blanco (66,8%), producto que es comercializado mayoritariamente entero, aunque las ventas a través del formato loncheado tengan mayor valor debido a su mayor precio (por el coste del loncheado y envasado).

En 2009, el consumo per cápita se situó en 2,38 kg/persona/año, de los cuales el 75% correspondía a piezas curadas de cerdo blanco, y el resto a ibérico. En este aspecto, haciendo un análisis por comunidades autónomas, podemos afirmar que Asturias es la que mayor consumo per cápita tiene (3,30 kg/persona/año), seguida por Aragón (3,29 kg/persona/año), que tiene una tradición jamonera muy amplia, fundamentalmente en las provincias de Teruel y Huesca. Asturias también es la región que tiene un mayor gasto per cápita (46,3 €/persona/año), seguida por Cataluña (42,7 €/persona/año) y Aragón (42,2 €/persona/año).

En el Monográfico sobre carne y embutidos, elaborado por el MAGRAMA los consumidores destacan su preferencia en la demanda de jamón curado frente a otros fiambres (jamón york, chopped) o embutidos (chorizo, salchichón), pudiendo extraer las siguientes conclusiones:

- El 90% de los españoles comen jamón en sus hogares, que representa el sitio de mayor consumo.
- La venta de jamón es estacional, teniendo dos picos de demanda, uno más acusado en Navidad, y otro más suave en verano.
- Es muy frecuente el consumo de jamón en bares y restaurantes.
- El 46% de la población es partidaria de adquirir la pieza entera, un 30% lo prefiere al corte y un 15% loncheado.
- La marca no es determinante cuando se trata de comprar jamón.
- Los consumidores tienen poca información sobre tipos y características de los que consta un jamón.

El lugar de residencia también es importante para establecer diferencias entre consumo de jamón, de forma que es menor en aquellas poblaciones pequeñas. Otro condicionante es la edad, de forma que los más jóvenes tienen un consumo menor que los mayores, pudiendo existir diferencias de hasta 2 kg. en el consumo de una persona de 35 años y otra de 65. Por último, la clase social también influye. Así, un individuo con rentas altas consume un 25% por encima de la media. En ANEXOS cuadro núm. 2 se presenta cuadro representativo con detalle de consumo de jamón según condicionantes expuestos.

4.3.4.Distribución.

La comercialización de jamones y paletas presenta situaciones variadas conforme a las características del producto. Conforme a los datos del MAGRAMA en el Monográfico sobre fiambres, embutidos y jamón curado, un 62,5% de los distribuidores comercializan jamón curado al corte, un 16,1% embarquetado, un 16,6% por piezas y un 4,8% envasado al vacío.

Con carácter general, esta familia (jamón curado) se canaliza fundamentalmente a través de los supermercados (38,5%) y del comercio especializado (29,3%), puesto que el hipermercado (15,6%) y el resto de canales cuentan con menor representatividad.

Existe una amplia casuística de comercialización de jamones y paletas en el mercado español, aunque puede destacarse que por piezas o enteros se utilizan básicamente canales alternativos a los convencionales (29,7%); para el producto loncheado, el jamón curado normal y la paleta curada normal se recurre en mayor medida al supermercado (50,9%, 44,4% y 57,5% respectivamente).

Fuera del hogar también existe un consumo importante de jamón, destacando bares y cafeterías con un 49% sobre el total, seguido por restaurantes (32%) y hoteles (15,4%). Estas compras se efectúan a mayoristas principalmente (71,3%), y a secaderos (18,1%). El resto de canales son residuales.

Una vía importante para la comercialización del jamón, con amplias perspectivas de desarrollo, es el mercado exterior. Durante la pasada década, la exportación de jamón curado ha tenido una evolución muy positiva, con un crecimiento superior al 60% en cuanto a cantidad, mientras que en cuanto al valor se ha duplicado, fundamentalmente debido a las ventas que se realizan en nuevos formatos, más aceptados por el público extranjero y con un precio superior al de las piezas enteras. De acuerdo con los datos facilitados por la Agencia Tributaria, durante el pasado año 2012, último del que se dispone información, la exportación de jamones y paletas curados ascendió a 26.688 Tn, 2.136 más que en el ejercicio anterior, y que representa un crecimiento del 8,7%. Alemania, Francia, Portugal, Bélgica e Italia absorben el 70,6% de las exportaciones, siendo Alemania el principal destino (27,4%), y con gran potencial de crecimiento, y Francia el segundo (27%). México, Holanda, Noruega, Estados Unidos y Rusia son también países importantes. México ocupa actualmente la sexta posición (2,5% de las exportaciones) y EEUU la octava.

4.3.5. Competidores.

La industria jamonera se caracteriza por estar muy atomizada y contar con una gran variedad de tipologías de empresas, desde los grandes grupos cárnicos hasta grandes secaderos de jamón, que tienen marcas propias, y además prestan servicios a terceros de curación/secado.

Como hemos comentado anteriormente, existe una gran dispersión de empresas jamoneras distribuidas por toda la geografía de la provincia. Tras analizar las cifras de todas ellas podemos concluir que ninguna de ellas tiene una cuota superior al 10%. Independientemente del tamaño de la empresa y de su volumen de facturación vamos a analizar brevemente aquellas firmas que producen un producto de calidad que puede competir con el que va a ofrecer nuestra industria.

Jamones Casa Domingo: Establecida hace casi 40 años en Calamocha, se trata de una empresa que centra su estrategia en la comercialización a particulares y la distribución a profesionales de la restauración. En los últimos años ha establecido la venta de sus productos online a través de internet, donde se pueden adquirir embutidos frescos y curados además de jamón. Ofrece jamones DO con precios que oscilan entre 84 y 92

EUR en función del período de curación (18 y 24 meses). Empresa de reducidas dimensiones, sus ventas apenas superan los 800 M EUR.

Jamones Casa Vieja: Constituida hace 25 años en Calamocha, ofrece sus productos a través de establecimientos comerciales propios (Comejamón), además del canal Horeca y a particulares. Ofrece también venta por internet, combinando la venta de jamones y embutidos, con la de lotes de productos combinados elaborados por ellos mismos. Sus jamones, con un período de curación comprendido entre 20 y 22 meses se venden por 130 EUR. Empresa cuya facturación se sitúa por debajo de 800 M EUR. En los dos últimos años ha establecido como estrategia para el crecimiento la apertura de nuevos locales comerciales en Zaragoza en zonas de gran afluencia (Pº Damas, cl. Alfonso), donde se puede adquirir sus productos y comprar bocadillos ya elaborados.

Jamones Artemio: Secadero ubicado en Ejulve desde 1985. Sus canales de distribución son los tradicionales. Ventas a distribuidores. Jamones DO con precios comprendidos entre 90 y 110 EUR. Empresa en retroceso, sus ventas actuales apenas llegan a los 2 MM EUR.

Jamones Casa Conejos: Empresa fundada hace 30 años en Cedrillas, si bien el negocio tiene una antigüedad de prácticamente 60 años. Carácter muy tradicional, carece de página web. Productos muy valorados por el mercado, que únicamente pueden adquirirse en establecimientos especializados. Sus jamones DO se venden a precios comprendidos entre 100 y 120 EUR. Cuenta con distribuidores en Aragón y Comunidad Valenciana principalmente. Sociedad con mayores dimensiones que las informadas anteriormente, sus ventas superan los 5 MM EUR.

Adjuntamos en ANEXOS cuadro núm. 3, detalle de principales características de los competidores.

4.3.6. Proveedores.

La principal materia prima necesaria para la elaboración del jamón son los perniles y paletas procedentes de ganaderías inscritas en el CRDO Jamón de Teruel. El ganado apto para la obtención del producto será el procedente de cruces entre Landrace, Large White o cruce entre ambas para la línea de la madre y Duroc para la línea del padre. Sólo los cerdos nacidos y cebados en granjas situadas en la provincia de Teruel podrán suministrar perniles y paletas aptos para ser destinados a la elaboración de los jamones y paletas protegidos. Las 379 explotaciones ganaderas inscritas tienen capacidad de producción suficiente para hacer frente a la demanda de jamón con destino a la Denominación de Origen. De acuerdo con el último censo elaborado en 2011 por el CRDO Jamón de Teruel la cabaña de cerdas madres reproductoras ascendía a 25.473. Actualmente se destina un 75% de su producción (470.000 cerdos), una cifra muy superior a las necesidades actuales, no previéndose problemas de suministro en el futuro.

Cabe destacar que de acuerdo con la normativa vigente, se exige que el ganado a utilizar en la producción de jamones amparados en la DO Teruel debe haber sido criado y sacrificado dentro de la provincia. Actualmente existen tres proveedores importantes a destacar:

Portesa : Principal productor porcino de la provincia. Cuenta con una cabaña de 7500 madres que permiten obtener 150.000 lechones al año, que son engordados en diversas granjas distribuidas por toda la provincia. Gestiona además un centro de inseminación que permite controlar la genética, y una fábrica de piensos en Cella.

Ganados Turolenses: Empresa agroalimentaria que produce, transforma y comercializa productos derivados del cerdo con Denominación de Origen Teruel. Constituida por 15 ganaderos de la comarca del Jiloca, que poseen 3.500 madres que producen más de 70.000 cerdos al año.

Grupo Arcoiris: Importante grupo cooperativo ubicado en la comarca del Matarraña. Explota 3 granjas con una capacidad de 900 cerdas madres que producen 18.000 cerdos anuales cuyo destino principal es la elaboración de jamón DO.

4.3.7. Normativa.

La legislación específica que afecta a la elaboración de jamones bajo la DO Teruel podemos resumirla en los siguientes puntos:

- Ley 9/2006 de 30 de noviembre de Calidad Alimentaria en Aragón (Boletín Oficial de Aragón, núm. 142, de 13 de diciembre de 2006).
- Decreto 5/2009 de 13 de enero, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Reglamento del contenido mínimo de la normativa específica de determinadas denominaciones geográficas de calidad de los alimentos y el procedimiento para su reconocimiento (Boletín Oficial de Aragón núm. 18, de 28 de enero de 2009).
- Real Decreto 1069/2007, de 27 de julio, por el que se regula el procedimiento para la tramitación de las solicitudes de inscripción en el Registro comunitario de las denominaciones de origen protegidas y de las indicaciones geográficas protegidas y la oposición a ellas.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio de 1999, por el que se aprueba la Norma General de Etiquetado, Presentación y Publicidad de los Productos Alimenticios y sus modificaciones.

4.3.8. Modelo de Porter.

A continuación vamos a utilizar el modelo de Porter (*La Dirección Estratégica de la Empresa (Guerras y Navas) – Ed. Thomson-Civitas – 2007*) con el fin de valorar cuáles son las oportunidades y amenazas del sector jamonero y de esta forma establecer la capacidad de nuestra empresa para obtener beneficios. De acuerdo con este modelo (modelo de las cinco fuerzas), el atractivo de una industria se conforma por la acción de cinco fuerzas

competitivas básicas, que conjuntamente definen la posibilidad de obtener rentas superiores (rivalidad de la competencia, posibilidad de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores). Para ello analizaremos brevemente estos factores.

Rivalidad competidores. Como hemos comentado anteriormente, se trata de un sector con un elevado número de empresas, sin que ninguna de ellas ejerza una influencia significativa sobre las demás ni tenga una cuota elevada. Se trata de un sector con unas barreras de salida altas, debidas entre otros motivos al prolongado período de maduración que necesitan las existencias y los costes en que habría que incurrir para liquidar las mismas. Existe además una práctica inexistencia de diferenciación del producto, no siendo la marca (salvo excepciones) un atributo que caracteriza el proceso de compra.

Amenaza nuevos competidores. Por lo que respecta a los competidores potenciales no se prevén barreras de entrada importantes para el establecimiento de nuevas empresas, lo que se puede justificar nuevamente en el gran número de secaderos establecidos, que hace más difícil establecer medidas comunes de cara a evitar la implantación de una nueva industria.

Productos sustitutivos. Si hablamos de productos sustitutivos, el jamón no encuentra competencia dentro del territorio nacional. Se trata de un producto muy valorado cuyo consumo puede compartirse con otros embutidos o quesos, pero sin que suponga una reducción en su demanda. Fuera de nuestras fronteras, en mercados internacionales, con hábitos de consumo diferentes, los consumidores encuentran productos alternativos como fiambres, por lo que es importante realizar acciones promocionales tendentes a ensalzar las características del producto.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores es muy limitado. La cabaña de porcino en la provincia de Teruel es muy amplia, una buena parte de ella acogida al Consejo Regulador con el fin de cumplir los requisitos normativos establecidos para poder dedicar los perniles a jamón DO Teruel. Precios marcados por el mercado y muy ligados al coste del cereal (el pienso representa un 70% del coste del cebo), sin que los proveedores puedan influir significativamente en el precio final.

Poder de negociación de los clientes. La existencia de un elevado número de productores y la escasa diferenciación del producto por la marca hace que el poder de negociación de los clientes sea elevado, dentro del nicho de mercado representado por el jamón de Teruel.

4.4.CONCLUSIONES PARCIALES.

Se trata en definitiva de un sector que elabora un producto muy valorado, sin amenazas en el mercado nacional de bienes sustitutivos, con un consumo muy arraigado. Dada la valoración de la marca Jamón de Teruel es posible el establecimiento de nuevas

industrias que persigan como objetivo ganar cuota dentro del mercado nacional y aprovechar las oportunidades de expansión fuera de nuestras fronteras. Por todo lo expuesto es fundamental el amparo del CRDO Jamón de Teruel, organismo regulador que avala la calidad y seguridad en todos los procesos que conforman como resultado final un producto de calidad excepcional.

5. ANALISIS DAFO

5.1. INTRODUCCION.

El Análisis DAFO es una técnica de evaluación desarrollada por Albert Humphrey a mediados de los años 60 en EEUU. De acuerdo con lo expuesto en La Dirección Estratégica de la Empresa (*Luis A. Guerras Martín y José E. Navas López – Ed. Thomson Civitas – 2007*), la matriz DAFO (acrónimo de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, que permite obtener conclusiones sobre cómo la estrategia adoptada por la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y oportunidades del entorno, así como corregir sus debilidades y protegerse de las amenazas externas.

Tras el estudio del sector de actividad en el que se va a desarrollar la actividad de la empresa, vamos a efectuar el análisis DAFO con el fin de identificar de manera clara y concreta cuáles son los principales recursos y capacidades con que cuenta la empresa, así como sus puntos débiles, y de esta forma ser capaz de adoptar una estrategia que permita lograr una ventaja competitiva con respecto a sus rivales.

5.2. OPORTUNIDADES.

En primer lugar analizaremos las oportunidades que nos ofrece el entorno en relación a la actividad que pretendemos iniciar. Una de las principales características destacable es la posibilidad de abordar mercados nacionales e internacionales. La buena valoración percibida de la marca Jamón de Teruel hace posible incrementar la penetración del producto en una buena parte de la geografía nacional, llegando a comunidades donde actualmente no se encuentra presente. Por otra parte, tal como veíamos cuando analizábamos el entorno general, existen muy buenas perspectivas para ampliar la presencia en el mercado exterior, basado tanto en el importante tirón que representa la industria alimentaria dentro de las exportaciones como la buena imagen que traslada la marca España.

Otro aspecto importante a destacar es la calidad del jamón DOT, producto que debe constituir el eje del negocio de la nueva actividad a desarrollar.

Igualmente destacamos las oportunidades para la comercialización del producto que representan los distintos canales de distribución de los que se dispone actualmente y que se pueden resumir en tradicional (distribuidores), Horeca y alternativos (venta on-line a

través de internet). Una buena base para dar salida a nuestro producto y lograr un sólido posicionamiento en el mercado es, sin duda, utilizar conjuntamente los tres canales. Como veíamos anteriormente cuando estudiamos el entorno específico en el que se desarrollará la actividad de la empresa, la mayor parte de los españoles comen jamón en sus hogares, que adquieren a través de supermercados y comercio especializado; pero también es muy frecuente el consumo en bares y restaurantes, a donde llega principalmente a través del canal Horeca.

5.3.AMENAZAS.

Si analizamos las amenazas a los que se enfrenta nuestro producto, en un primer momento hemos de hablar sin duda de la concentración de las distintas empresas en cada uno de los canales citados. Ello, y dada la elevada dispersión del sector con un elevado número de firmas, redundaría en la existencia de una importante masificación de marcas. Hay que considerar también la existencia de competidores que centran su estrategia en la elaboración de productos de mayor calidad (jamón ibérico), o bien de menor calidad. Dentro de este epígrafe nos encontraríamos aquel jamón (sin denominación de origen), obtenido a un menor coste, debido bien a la utilización de pienso de menor calidad (los cerdos utilizados para la producción de jamón DOT deben haber sido alimentados con pienso formulado con un mínimo del 50% de cereales, de los cuales al menos un 20% debe proceder de la zona de Teruel), bien a la reducción del tiempo de curado del jamón - el jamón DOT requiere un período mínimo de curación de 14 meses (*Normativa formulada por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen "Jamón de Teruel"*).

Cuando analizábamos el entorno general hacíamos referencia a que dada la situación económica actual, con elevadas cifras de paro, nos enfrentamos con descensos muy acusados en el consumo con respecto a los años anteriores a la crisis. Por ello, otra de las amenazas con la que nos encontramos se encuentra en la reducción de compra de piezas enteras por parte de las familias. El jamón no es un alimento básico, por lo que en las circunstancias actuales la demanda se ha reducido.

Asimismo es importante resaltar como amenaza el hecho de encontrarnos con importantes incrementos de inmigrantes en los últimos años, con costumbres muy distintas a las nuestras, entre las que no se encuentra el consumo de jamón, máxime si hablamos de musulmanes, muy extendidos en nuestro país.

Otro de los puntos débiles observados es el desconocimiento del producto por el consumidor, quien no tiene conciencia exacta sobre los requisitos que debe reunir un producto de calidad. Por otra parte, existe una percepción de alto valor del Jamón de Teruel como tal, pero no se ha conseguido asociar el producto a una marca en concreto (a diferencia de lo que puede ocurrir con los jamones ibéricos con marcas como 5 Jotas o Joselito por ejemplo).

5.4.FORTALEZAS.

Si pasamos a hablar de las fortalezas es importante resaltar el control de la trazabilidad del producto, conseguida gracias a los requerimientos establecidos para la obtención del producto final y que se obtiene regulando y fijando no sólo la raza y características de los animales a partir de los que se obtienen los perniles, sino la alimentación de los mismos, el engorde y el sacrificio final. Para conseguir un producto con unos estándares de calidad mínimos se establecen férreos controles en las diferentes partes del proceso que abarcan desde la cría del animal hasta el secado y curación del jamón.

Otra de las fortalezas a considerar se encuentra en la ubicación de las instalaciones a construir, Cedrillas, localidad muy cercana a Teruel, a una altitud de 1.364 m2 sobre el nivel del mar, que favorece el proceso de curación de los jamones. La autovía Mudéjar une desde el año 2008 Teruel con Valencia y Zaragoza, esta última bien comunicada con Cataluña y con el norte de España, así como con Francia a través del túnel del Somport. Una buena red de carreteras permite situar el jamón obtenido en cualquier punto de la geografía nacional, y acceder al continente europeo a través de nuestra comunidad autónoma.

Es asimismo importante destacar la producción de jamón DOT como elemento diferenciador respecto al jamón blanco. Los requisitos de elaboración exigidos al primero, que se traducen en un producto de alto valor, otorgan un reconocimiento de su calidad percibido por los consumidores, ocupando una clara posición dominante sobre el jamón blanco tradicional.

Del mismo modo, cobra importancia en el negocio exterior la presentación del producto en nuevos formatos (loncheado y deshuesado), debido a la mayor dificultad de implantación del producto de pieza entera por tratarse de costumbres muy diferenciadas de las existentes en nuestro país. En nuestro entorno nacional también es importante el incremento que han experimentado en los últimos años estos nuevos formatos, pero ya no se esperan nuevos crecimientos significativos. Estas nuevas presentaciones permiten lograr mayores márgenes que las tradicionales.

Finalmente, podemos destacar que dada la imagen de marca del producto Jamón de Teruel en nuestro país, así como la percepción de la calidad de la marca España en general, y de la industria alimentaria en particular, es un producto que puede ser potenciado tanto en los distintos canales de distribución nacionales (tradicionales, Horeca), como en los internacionales, si bien en estos últimos será necesario efectuar campañas de marketing (publicidad, ferias de alimentación) tendentes a incrementar la introducción del producto en mercados extranjeros. Tal y como constatamos cuando analizamos el entorno específico, el jamón de Teruel es líder en la producción nacional de perniles con sello de calidad, siendo la Denominación de Origen de España que más jamones produce.

5.5.DEBILIDADES.

Si analizamos las principales debilidades que caracterizan esta industria, es necesario hablar en primer lugar de la importante inmovilización de los recursos económicos que supone realizar una actividad como la que se pretende. Hay que tener en cuenta que desde que entra un jamón en el secadero transcurren un mínimo de 14 meses hasta que el producto se encuentra listo para su venta. Además habría que sumar el tiempo transcurrido hasta su comercialización, y el plazo medio de cobro, que dependiendo del canal utilizado puede situarse por encima de los 90 días.

Entre las debilidades observadas se encuentran también las presentaciones del producto como loncheado y deshuesado. Si bien estas variedades ofrecen como ventaja la posibilidad de obtener un mayor valor añadido en su comercialización, no es menos cierto que es necesario incurrir en un importante coste para hacer frente a la instalación de la maquinaria necesaria para llevar a cabo este proceso, el cual se incrementa de forma importante si el envasado incluye los separadores de lonchas, necesarios para asegurar una adecuada presentación del producto.

Finalmente podemos añadir que otro de los aspectos negativos a los que se enfrenta la industria es la concentración de las ventas en pocos canales de distribución, hecho que hay que considerar junto a la ausencia de imagen de marca anteriormente aludido.

5.6.CONCLUSIONES PARCIALES.

Tras la exposición abordada, y con el fin de establecer una estrategia que permita obtener una ventaja competitiva con respecto a las industrias existentes, será necesario adoptar las medidas que permitan convertir las debilidades en fortalezas. Para ello, y teniendo en cuenta que la inmovilización de recursos y la duración del proceso productivo son dos elementos sobre los que es muy difícil influir, será necesario concentrar las fuerzas en importantes campañas de marketing con las que conseguir la atracción del consumidor, de forma que sea posible que este identifique el jamón de Teruel DO con nuestra marca. Asimismo es también importante incidir en las acciones comerciales en el exterior (asistencia a ferias, distribuidores en exclusiva) con el fin de posicionar nuestro producto en el mercado internacional, y diversificar nuestros esfuerzos para conseguir la comercialización tanto del jamón entero como de los nuevos formatos (loncheado), con más aceptación por el consumidor extranjero, y cuyo mayor valor añadido permita compensar el sobrecoste de la inversión efectuada. Este importante desembolso en publicidad debe también servir para contrarrestar la caída de demanda motivada fundamentalmente por la situación de crisis actual, y que a bien seguro se incrementará tan pronto se inicie la recuperación económica.

Por otra parte, es necesario mantener el esfuerzo en obtener un jamón homogéneo y de calidad, para lo cual es importante controlar todos los procesos que permiten asegurar la trazabilidad del producto final y que se extienden desde la genética del cerdo hasta las condiciones del sacrificio y procedimiento de curación, pasando por la alimentación proporcionada al animal. Todo ello redundará en la imagen de calidad percibida del producto ofrecido.

Tras este análisis podemos concluir que la actividad que se pretende iniciar persigue obtener un producto muy valorado por el consumidor, existiendo importantes oportunidades de crecimiento en el mercado nacional e internacional, si bien se trata de una actividad cuya puesta en marcha traerá consigo una importante inmovilización de recursos, y, dado el dilatado período de maduración del proceso productivo, la recuperación de los mismos es lenta. Una adecuada inversión en publicidad permitirá, no obstante, conseguir una imagen de marca del producto con la que obtener un posicionamiento en el mercado superior a los competidores, así como mayores beneficios.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Control de trazabilidad del producto - Idoneidad ubicación instalaciones - Producción jamón DOT como elemento diferenciador respecto al jamón blanco - Imagen de marca de Jamón de Teruel - Mayor rentabilidad nuevos formatos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inmovilización de recursos - Proceso dilatado de producción - Mayor coste de inversión para la presentación en nuevos formatos - Pocos canales de comercialización
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de abordar mercados nacionales e internacionales - Calidad del jamón DOT - Utilización conjunta de diferentes canales de comercialización 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de empresas en cada canal - Masificación de marcas - Existencia de productos de mayor o de menor calidad - Caída de la demanda - Incremento inmigrantes - Desconocimiento del producto por el consumidor - Ausencia de imagen de marca

Fuente: Elaboración Propia

6.PLAN ESTRATEGICO

6.1.INTRODUCCION.

A continuación, y con el fin de abordar un objetivo basado en la obtención de un producto diferenciado que permita su implantación en el mercado nacional e internacional de acuerdo con lo expuesto en el análisis DAFO realizado anteriormente, vamos a establecer nuestro posicionamiento estratégico. Para ello intentaremos delimitar cuáles van a ser las grandes líneas de actuación de nuestra empresa, que permitirá establecer unos objetivos cualitativos y cuantitativos a medio y largo plazo, todo ello con la vista puesta en conseguir no sólo la supervivencia de la sociedad, sino asegurar su permanencia en el tiempo, logrando la máxima rentabilidad, fin último que persiguen los promotores del proyecto.

6.2.MISION.

JJ Gran Sabor pretende ser diferente a todos los secaderos actuales amparados en la DO Jamón de Teruel. Se quiere vigilar y controlar todo el proceso, desde el nacimiento del

lechón hasta el sacrificio, seleccionando aquellos animales que han sido alimentados con los mejores piensos, y escogiendo los mejores ejemplares para la elaboración de nuestro jamón. Sólo de esta forma, con una materia prima de calidad inmejorable, y con un proceso de curación de 18 meses, muy por encima de los requisitos establecidos por el CRDO Jamón de Teruel, unido a la favorable climatología existente en el lugar donde se ubicarán las instalaciones de la sociedad, se obtendrá un producto muy diferente al existente actualmente en el mercado. Así pues, nuestra misión es ofrecer un producto de calidad que persigue la satisfacción de nuestros clientes. No hay que perder de vista que, dado el enfoque que pretendemos dar a nuestra empresa, la atención al cliente es fundamental, por lo que habrá que estar muy pendiente de sus necesidades y qué pretenden conseguir de nuestro producto.

De acuerdo a lo indicado, podemos decir que la ventaja competitiva de nuestra empresa, el hecho diferenciador que nos va a permitir posicionarnos por encima de otros competidores, se encuentra en la mayor duración del proceso de curación, que permite obtener un producto de mayor calidad, si bien es verdad que ello implica soportar un mayor coste. Adicionalmente, el conocimiento del mercado exterior por parte de uno de los socios proporciona una ventaja competitiva adicional ya que va a permitir colocar el producto fuera de nuestras fronteras, no existiendo capacidad exportadora importante por parte del resto de fabricantes de la DO.

La actividad de la sociedad comienza con la adquisición de los perniles y paletillas, es decir, extremidades posteriores y anteriores del cerdo, cuya carne está amparada por la IGP (Indicación Geográfica Protegida). Esta IGP garantiza que los canales de porcino proceden de cerdos destinados a la producción de jamones de Teruel que cumplen los requisitos de genética, alimentación y condiciones de cría y cebo establecidos en el Reglamento de la DOP Jamón de Teruel, así como que reúnen los requisitos para ser sacrificados en matadero en cuanto a peso, y espesor de grasa. El proceso productivo se describe detalladamente en el apartado correspondiente al estudio técnico.

Como hemos indicado anteriormente, se establece como requisito un período mínimo de curación de 60 semanas (14 meses) para los jamones y de 36 semanas (8 meses) para las paletas, si bien está previsto en nuestra industria que el proceso de curación se alargue hasta los 18 meses en los jamones con el fin de conseguir un producto diferenciado con respecto a la competencia.

Sin entrar a describir el proceso, se pretende además instalar la maquinaria necesaria para poder efectuar el deshuesado, fileteado y envasado del jamón, todo ello cumpliendo la normativa establecida por el Consejo Regulador y obteniendo las autorizaciones y certificaciones necesarias para el ejercicio de la actividad.

Así pues, se puede decir que trazabilidad, mayor duración del proceso de curación y acceso al mercado exterior configuran la misión de la compañía.

6.3.VISION.

Si hablamos en un primer momento de la visión de la sociedad, entendida ésta como una declaración de los valores y metas que nos van a inspirar durante toda la vida de la empresa (*La elaboración del Plan estratégico a través del CMI, de Daniel Martínez y Artemio Milla, Ed. Díaz de Santos, 2005*), deberíamos plantearnos qué queremos ser.

Jamones JJ Gran Sabor pretende ser la marca de referencia de la Denominación de Origen Jamón de Teruel, ofreciendo un producto de calidad a un precio adecuado. Nuestro objetivo es muy ambicioso, y no es otro que el cliente identifique la marca con el producto ofrecido, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Si queremos conseguir un producto de calidad y valorado por el mercado, es muy importante que todo el personal de la organización esté involucrado en este proyecto, y sea cual sea el papel que desempeñe dentro de la misma, sea consciente de la importancia que su trabajo aporta a la consecución de los objetivos de la empresa. Toda la organización debe estar alineada en la misma dirección, conscientes de que una buena evolución de la sociedad es positiva para todos.

6.4.OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Una vez establecidas la misión y la visión de nuestra empresa, la definición de los objetivos estratégicos nos debe servir de guía de forma que nos ayude a concretar aquellas. Para que estos objetivos tengan sentido es necesario que satisfagan diversos criterios, a saber, que sean medibles, específicos, realistas y oportunos. De acuerdo con todo ello, los principales objetivos estratégicos se podrían resumir como sigue:

- Incremento de la cifra de negocio y de la rentabilidad de la compañía. De acuerdo con la información relacionada en cuadro recogido en el Plan Financiero, apartado 11.1. Ingresos/gastos, se parte de una previsión de ventas para el primer año de 4.974.750 EUR.
- Ofrecer al cliente una amplia gama de productos y un servicio excelente.
- Fidelización del cliente.
- Obtener un reconocimiento de la marca.
- Motivación de toda la organización.
- Responsabilidad social corporativa.

6.5.VALORES CORPORATIVOS.

Como continuación a lo expuesto en los apartados anteriores, hemos de destacar lo que entendemos deben ser los valores corporativos que caracterizan nuestra organización. Por ello, en primer lugar reiteramos que nuestro objetivo debe perseguir altos estándares de calidad. Ello se logra no sólo con una buena selección de la materia prima, sino también vigilando y controlando estrechamente todas las fases de producción. De esta forma el producto final tendrá una excelente consideración por parte del consumidor,

por encima de la percepción del ofrecido por nuestros competidores. Nuestra organización debe estar totalmente alineada con la cultura de la calidad.

Es igualmente importante que el cliente valore la seriedad del compromiso de calidad adquirido, y la continua búsqueda de satisfacción de los consumidores. Para ello periódicamente se deberían establecer encuestas con el fin de pulsar la opinión de los clientes y detectar aquellos aspectos susceptibles de mejora. También es importante establecer y mantener relaciones de confianza con nuestros proveedores, ya que al fin y al cabo son los responsables de proporcionar las materias primas con las que elaborar nuestro jamón. Estando cerca de ellos podremos anticipar cualquier cambio o variación en las características del producto suministrado.

Nuestra organización no debe descuidar los principios que deben regir las organizaciones en el siglo actual y que deben caracterizarse por la importancia de la honestidad y la integridad en el ejercicio de la actividad empresarial, así como evitar prácticas que representen riesgos en la protección del medioambiente, poniendo todo su empeño en un consumo energético eficiente, utilizando dentro de lo posible energías renovables.

Otro de los valores que debe inspirar nuestra organización es su preocupación por todas las personas que forman parte de la misma, conscientes de que una buena parte del éxito de una empresa se debe a los empleados de la misma. Por este motivo es muy importante estimular el desarrollo profesional dentro de los miembros de la organización, promoviendo aquellas personas motivadas e identificadas con el proyecto de la empresa para ocupar puestos de más responsabilidad, y evitando, siempre que sea posible la contratación de personal ajeno.

Igualmente es importante tomar las decisiones con criterios de rentabilidad. Si bien en un primer momento puede ser necesario establecer unos precios más bajos con el fin de conseguir entrar en el mercado, una vez nuestro producto esté posicionado deberemos fijar unos precios que aseguren una adecuada rentabilidad para el accionista.

En ANEXOS cuadro núm. 4 se ofrece un resumen de los principales valores corporativos expuestos.

6.6.MATRIZ DE ANSOFF.

Tras el análisis de la misión y la visión de la empresa, así como de los valores corporativos que deben guiar la actuación de la empresa vamos a fijarnos en la matriz de Ansoff (ANEXOS cuadro núm. 5) con el fin de establecer la estrategia que debe impulsar nuestra empresa.

De acuerdo a esta matriz podemos señalar que nuestra estrategia principal es la descrita en la cuadrícula (1), es decir penetración de mercado. Es una estrategia muy utilizada en empresas alimenticias que persiguen ofrecer un producto de calidad a un precio adecuado. Será necesario impulsar campañas comerciales con el fin de ganar cuota de

mercado a costa de los competidores actuales. Con un carácter más secundario nos situamos en la cuadrícula (2), escenario en el que se impulsa el fomento de los nuevos formatos, principalmente los loncheados, que presumimos gozarán de mayor aceptación en el mercado exterior.

Como ya ha quedado suficientemente expuesto en el desarrollo de este estudio, nuestra apuesta clara es una estrategia de diferenciación de producto, basada en la calidad y con la finalidad de que el cliente llegue a identificar el producto con nuestra marca.

El objetivo previsto es conseguir una cuota de mercado superior al 15% en un plazo de 5 años, lo que supone llegar a unas ventas anuales de 50.000 piezas de jamón DO al final de ese período, con las que se estima una facturación superior a 5.000.000 EUR, partiendo de una previsión de ventas de jamón DO en el primer año de 24.000 piezas. Esta cifra inicial representa una cuota de ventas de jamón DO del 8% sobre un total de 299.328 piezas declaradas en el año 2012 (mínimo histórico), y únicamente del 3,5% sobre el máximo histórico recogido en el año 2009 (675.276 piezas), por lo que estimamos que es un objetivo asumible. A esta cifra habrá que sumar los ingresos obtenidos con el resto de productos como pueden ser paletas DO, jamones deshuesados y jamón loncheado, y que se estima en 7.000.000 EUR adicionales. Como se ha indicado anteriormente se parte de una previsión inicial de ventas de 4.974.750 EUR de acuerdo a lo indicado en la cuenta de pérdidas y ganancias previsional recogida en el plan financiero.

6.7.CONCLUSIONES PARCIALES.

Así pues, podemos concluir que el objetivo principal fijado por los promotores consiste en llegar a ser el referente de la DO Jamón de Teruel, estableciendo para ello un sistema de producción diferenciado del resto de los competidores el que prima la selección de materias primas y el control exhaustivo de todo el proceso. Todo ello sin descuidar los principales valores que dan sentido a nuestra organización, representados por la exigencia de altos estándares de calidad, la satisfacción de los consumidores, la responsabilidad social corporativa de la empresa, la preocupación por el personal de la empresa y la rentabilidad de los accionistas.

7.PLAN DE MARKETING

7.1.INTRODUCCION.

De acuerdo con lo analizado en el apartado anterior, y con el fin de llegar a ser un referente en la DO Teruel, vamos a analizar cuál debe ser el proceso para conseguirlo. Para ello deberíamos establecer un plan inicial de marketing en el que se recojan los distintos pasos.

Tras constatar en el Registro Mercantil que no existe ninguna sociedad con igual denominación, se pretende constituir la sociedad como **JAMONES JJ GRAN SABOR S.A.**, nombre que pretende identificar la empresa con el producto elaborado. En ANEXOS cuadro núm. 6 presentamos el logo ideado para la compañía.

Una primera aproximación a nuestra cartera potencial de clientes nos acerca a los distintos canales de comercialización, que podemos resumir en tradicionales, Horeca, y alternativos.

El jamón se comercializa a través del canal de alimentación y a través del canal Horeca, si bien en los últimos años ha alcanzado cierta importancia la venta a través de Internet. En el canal de alimentación se encuentran por una parte las grandes superficies en las que se puede adquirir el producto en diferentes presentaciones (entero, deshuesado, loncheado). Estos establecimientos se caracterizan por mayores volúmenes y márgenes más reducidos. Por otra parte, y dentro de este canal de alimentación se encuentran las tiendas especializadas, centradas normalmente en buscar una imagen de productos exclusivos de calidad, con menor variedad de presentaciones (entero, fileteado), volúmenes pequeños y altos márgenes.

El canal Horeca cuenta con representantes específicos que sitúan el producto (entero únicamente) en bares y restaurantes principalmente. En este canal se obtienen mayores márgenes que en el canal alimentación.

La venta a través de Internet complementa los dos canales anteriores, con buenos márgenes para la empresa, ya que se evitan los gastos de distribución. De creciente aceptación en los últimos años, principalmente por parte de consumidores de edad media y nivel cultural medio-alto, sin embargo todavía hay mucha población reticente a efectuar sus compras por internet, debido entre otros motivos a la falta de confianza en el canal.

Se pretende que los canales tradicionales absorban un 60% de la facturación, entendidos por tales tanto los distribuidores propios (colocan el producto en tiendas de alimentación especializada) como las grandes superficies a las que se efectuará venta directa. El canal Horeca, encargado de la colocación de nuestro producto en restaurantes, bares y hoteles, debería recoger un 35% de nuestras ventas y el 5% restante se comercializará a través de Internet, bien a través directamente de la propia página web de la sociedad, bien a través de banners colocados en distintos portales especializados. Será misión del equipo comercial, a través de una buena gestión de precios y descuentos en los primeros años, conseguir la introducción de nuestro producto, tanto a través de distribuidores habituales como del canal Horeca .

7.2.FASES.

7.2.1.Análisis y diagnóstico.

A la hora de elaborar un plan de marketing, y de acuerdo a lo expuesto en la obra *El plan de marketing en la práctica* (José María Sainz de Vicuña Ancín - Ed. ESIC), partimos en primer lugar de un análisis y diagnóstico de la situación. Esta información ya se ha analizado en los primeros apartados de este trabajo cuando hablamos de entorno general y entorno específico.

Si pasamos a la siguiente etapa de esta primera fase del plan de marketing, diagnóstico de la situación, nos lleva al análisis DAFO, también expuesto anteriormente, y donde se recoge cuadro resumen con las principales conclusiones obtenidas.

7.2.2.Decisiones estratégicas.

La segunda fase del plan de marketing se correspondería con decisiones estratégicas de marketing, y que consisten tanto en la formulación de los objetivos de marketing como en la elaboración y elección de las estrategias a seguir. Para ello hemos de considerar que nuestro producto no se encuentra en lo que podemos denominar *masa crítica*, es decir, nuestra empresa, como todavía no ha iniciado su andadura, no cuenta con participación en el mercado, y por tanto, su volumen de ventas no alcanza el 10% que se estima necesario para alcanzar la citada situación. Por este motivo, las principales directrices estratégicas deben perseguir unas tasas de crecimiento superiores a la tasa de crecimiento del mercado, con el fin de lograr una posición competitiva destacada con respecto al resto de empresas del sector. Se estima que el crecimiento anual de ventas durante los 5 primeros años debe ser del orden del 20%. Estos incrementos no deberían ir acompañados de una rentabilidad inferior al 5% sobre ventas, a pesar de la inversión en publicidad y marketing que será necesario acometer los primeros ejercicios.

7.2.2.1.Objetivos de marketing.

Para lograr lo anterior, se establecen como objetivos cualitativos los siguientes:

- Efectuar campañas comerciales con el fin de dar a conocer la imagen de nuestra marca (acciones promocionales, asistencia a ferias nacionales e internacionales).
- Fidelizar tanto a clientes como a consumidores finales, con el fin de que repitan compras e incrementen el volumen de las mismas.

Los objetivos cuantitativos serían los siguientes:

- Crecer en ventas a razón de un 20% anual.
- Lograr una cuota de mercado del 20% en aquellas zonas de España en las que tanto el consumo de jamón como la renta destinada a su compra es mayor: Aragón, Cataluña, Asturias.
- Obtener una rentabilidad mínima en todos los productos del 5%.

7.2.2.2.Estrategias de marketing.

El siguiente paso dentro de esta segunda fase viene dado por la elaboración y elección de las estrategias de marketing. En un primer momento vamos a definir la *estrategia de*

cartera, priorizando los mercados en los que concentrar nuestros esfuerzos, para lo cual nos fijaremos en el atractivo del mercado y en el grado de adecuación de nuestra oferta al mercado. En ANEXOS, cuadros núm. 7, 7 bis y 7 tris se valoran distintos países en función del atractivo de mercado de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Tamaño de mercado.
- Situación socioeconómica.
- Importancia de los competidores.
- Potencial de crecimiento.
- Rentabilidad del mercado.

Se puntúa con 1 si es bajo, 2 si es intermedio y 3 si es alto. Por lo que respecta a la competencia, cuando esta es mayor supone una situación desfavorable, por lo que la puntuación tiene carácter negativo.

Al mismo tiempo se valora la adecuación de nuestra oferta al mercado en base a los siguientes aspectos:

- Adecuación de los canales de distribución.
- Imagen de marca.
- Precio competitivo.
- Notoriedad de la marca.

La ponderación, igual que en el caso anterior, se obtiene puntuando entre 1 y 3.

De acuerdo a los resultados obtenidos se deduce que nuestra empresa deberá:

- Potenciar los mercados estratégicos prioritarios, es decir, Alemania.
- Gestionar nuestra implantación en los mercados declarados como estratégicos: EEUU, Francia, México y Holanda principalmente.

La **estrategia de segmentación** se ha definido anteriormente, y consistía en potenciar tanto el segmento alimentación como el segmento restauración (Horeca), ya que entre ambos se pretende alcanzar un 95% de las ventas de la empresa (60% y 35% respectivamente).

Por lo que respecta a la **estrategia de posicionamiento**, debemos definir aquellos atributos con los que queremos que nos identifique el mercado, siendo los principales la percepción de nuestra marca como sinónimo de calidad de producto y servicio.

Sería además interesante establecer una **estrategia de fidelización**, en la que se podrían señalar los siguientes aspectos:

- Preocupación por las demandas y expectativas de los distribuidores, informando de las novedades que se puedan dar en cuanto a la línea de productos, y recogiendo las quejas que pudieran presentarse con el fin de subsanar los problemas detectados.

- Apoyos a la figura del distribuidor.
- Definir líneas de incentivos, tanto para distribuidores como para clientes finales, con el fin de primar la fidelidad de los clientes más fieles.

A continuación vamos a fijar la **estrategia funcional**, lo que también se conoce como **marketing-mix**, y que consta de una estrategia de productos, de precios, de distribución y ventas y de comunicación.

Si hablamos de **estrategia de productos** vamos a definir en primer lugar el portfolio que compone nuestra cartera y que se recoge en ANEXOS cuadro núm. 8. Aquí, las líneas maestras que dirigirán nuestra actuación deben perseguir asegurar la calidad del producto elaborado, prestando especial atención a su presentación, así como establecer una segunda marca dedicada al producto que no es DO (jamones reserva y paleta curada), y que podría identificarse como **JJ Sabor**.

Además, habrá que establecer una **estrategia de precios**, adaptada a cada tipo de segmento, de forma que se fijarán unos precios algo más bajos para hostelería que para alimentación. Al mismo tiempo será necesario establecer una política de flexibilidad en el pago de los distribuidores, ya que en caso contrario la tendencia será de hacer pedidos de poco volumen. Se pretende que el precio final para el consumidor del jamón DO se sitúe en 102 eur (12 eur/kg teniendo en cuenta un peso aproximado de 8,5 kg por pieza). Bajo esta premisa, la hipótesis de partida sitúa el precio del kg de jamón al distribuidor en 10 EUR. Para el canal Horeca el precio de venta se establece en 8,5 EUR/kg, que supone un descuento del 15%. En el apartado 11.4.INGRESOS/GASTOS del plan financiero se recoge cuadro con detalle de los distintos productos con precios previstos de acuerdo a canal de distribución. Este cuadro de precios se ha elaborado tras un estudio de los fijados por el resto de competidores, habiendo establecido los mismos un 10% por encima en base a la mayor calidad ofrecida por nuestro producto. No obstante, se trata de una aproximación, quedando pendiente de la negociación final con el distribuidor el establecimiento del precio definitivo, que dependerá de factores como volumen de compra y el plazo de pago.

Nuestra **estrategia comercial** (distribución y ventas) para llegar al consumidor es el modelo de venta mixta, mediante el cual se contará tanto con distribuidores como con vendedores propios. De acuerdo a este modelo se pretende formalizar contratos en exclusiva con distribuidores locales o autonómicos, diferenciando entre los que se dirigen al canal alimentación y los que se dirigen al canal Horeca para situar nuestro producto en los distintos establecimientos. Al mismo tiempo, vamos a contar con un equipo comercial propio que dedique sus esfuerzos a aquellos clientes que bien por razón de tamaño (grandes superficies, pequeños establecimientos con cifras de compra reducidas), bien por tratarse de clientes clave, bien por razones geográficas (dispersión), no sean susceptibles de ser asumidos por el canal de distribución. Dentro del equipo comercial también habrá personal especializado en la gestión del negocio de exportación.

Estimamos que durante los dos primeros ejercicios será necesario destinar al presupuesto de marketing una cantidad cercana al 7% de nuestras ventas, cifra que irá bajando en los años siguientes hasta situarla en porcentajes comprendidos entre el 3 y el 4% una vez se consolide nuestra presencia en los diferentes mercados nacionales e internacionales.

La concreción de las distintas estrategias a adoptar se define a continuación:

- Descuentos a distribuidores: Este epígrafe es importante, ya que si son mayores que los ofrecidos por otros competidores repercutirá en mejores precios para el establecimiento de venta y para el hostelero, lo que permitirá incrementar nuestra penetración en el mercado. Se estima un porcentaje de descuento comprendido entre el 3 y 5%, destinando para esta partida un presupuesto inicial de 100 M EUR.
- Comisiones de ventas: Forma de incentivar al personal de la empresa. Se pretende establecer un estándar de actividad mínimo, superado el cual se premie el mayor rendimiento del vendedor. Se estima que aproximadamente el 70% del sueldo del comercial sea fijo y el 30% variable en función de su rendimiento. Ambas partidas se computan como gastos de personal, por tanto únicamente se computa bajo el paraguas del presupuesto de marketing aquellos rendimientos excepcionales (apertura de un nuevo mercado, captación de un cliente importante, etc), que conlleven un beneficio importante para la empresa. Estas comisiones podrán ser en metálico o en especie (viajes, seguros médicos privados, estudios para los hijos en centros privados, etc). Para esta partida se destinarán 20 M EUR anuales.
- Acciones comerciales diversas. El presupuesto inicial destinado para esta partida asciende a 230 M EUR. De esta cantidad, el mayor aporte se distribuye para la asistencia a ferias nacionales e internacionales. Con el fin de dar a conocer nuestro producto es importante asegurar nuestra presencia en las principales ferias del sector. Por ello, y al menos durante los primeros años, debemos acudir a un diverso número de muestras, nacionales como el Salón de Gourmets de Madrid y Alimentaria Barcelona; europeas: BBB-European Fine Food Fair de Maastrich (Holanda), World Food Moscow (Rusia), Speciality&Fine Food de Londres (Reino Unido), Sial de París (Francia) y Anuga de Colonia (Alemania), y americanas: Natural Products Expo East de Washington (EEUU), Americas Food&Beverage Show de Miami (EEUU) y Alimentaria México, entre otras. Se pretende destinar a esta partida 130 M EUR anuales. Este presupuesto se ha calculado en base a 8 M EUR para la asistencia a ferias nacionales, 12 M EUR para las europeas y 20 M EUR para las americanas; e incluye gastos de viaje, alojamiento, montaje y alquiler del stand, así como atenciones comerciales. Dentro de este epígrafe debemos situar igualmente las campañas de publicidad en revistas especializadas del sector (30 M EUR), la impresión de folletos (15 M EUR), diseño y actualización permanente de página web (10 M EUR), visitas guiadas al secadero con los distribuidores (10 M EUR), con los clientes finales

(25 M EUR), y distribución de muestras gratuitas así como promociones diversas (10 M EUR).

Finalmente, la **estrategia de comunicación externa** consistirá en promocionar nuestro jamón tanto a nivel nacional como en los mercados exteriores definidos anteriormente como estratégicos. Se debería usar Internet como apoyo. La comunicación que se dirige hacia la hostelería y hacia profesionales de la alimentación dará mayor importancia a la compañía, transmitiendo la imagen de nuestra marca. Para ello también es igualmente importante emprender acciones de comunicación frente al consumidor final. Un mensaje básico que traslade al cliente la idea de que compra un producto único sería el siguiente: **JJ Gran Sabor. Nuestro Jamón. Tu Jamón.** Los medios para la estrategia de comunicación variarán en función del segmento y así, para Hostelería y profesionales de alimentación se utilizarán las revistas especializadas, marketing directo y promociones principalmente; y para el consumidor final la prensa y la publicidad en el punto de venta.

7.2.3.-Decisiones operativas de marketing.

La tercera y última fase consistiría en la toma de decisiones operativas de marketing para lo que es necesario la elaboración de planes de acción, que podríamos resumir como sigue:

Planes de acción sobre productos:

- Análisis de rentabilidad de los diferentes productos y formatos.
- Elaboración de un plan de control de calidad.
- Diseño del etiquetado del producto.

Planes de acción sobre precios:

- Definir estrategia de precios.
- Definir política de tarifas de descuentos y plazos de pago, primando la venta de productos más rentables.

Planes de acción sobre distribución y ventas:

- Formación del equipo comercial, nombrando un responsable por zona.
- Elaborar planes de actuación concretos para cada uno de los países definidos como mercados estratégicos (EEUU, Francia, México y Holanda).
- Elaborar planes de actuación concretos para cada uno de los mercados nacionales en los que se pretende distribuir nuestro producto.

Planes de acción sobre comunicación externa:

- Establecer plan de asistencia a ferias nacionales e internacionales.
- Diseño de página web, y control de su actualización.
- Establecer plan de visitas guiadas al secadero con los distribuidores.

- Establecer plan de visitas guiadas al secadero con clientes finales para dar a conocer el proceso de fabricación y nuestro producto.
- Campañas de publicidad en revistas especializadas.
- Distribución de muestras gratuitas y promociones.

7.3.CONCLUSIONES PARCIALES.

Estimamos que para lograr nuestra penetración en el mercado y conseguir los incrementos en ventas detallados a lo largo de este plan es fundamental destinar una elevada aportación de recursos durante los primeros años de actividad. Sólo así será posible consolidar nuestra presencia en los diferentes mercados nacionales e internacionales.

La implementación en nuestra empresa de las distintas estrategias aquí expuestas, plasmadas en los distintos planes a acometer logrará el reconocimiento de nuestro producto por los distintos distribuidores y clientes, así como que aquel sea capaz de encontrar su hueco en el mercado nacional e internacional.

8.ESTUDIO TECNICO

8.1.INTRODUCCION.

Tras el análisis del plan de marketing elaborado en el que se establecen los principales objetivos en cuánto a mercados a abordar, cuota de mercado que se pretende lograr, cifra de ventas estimada y rentabilidad, vamos a realizar el estudio técnico, con la finalidad de determinar los elementos con los que debe contar nuestra empresa para desarrollar su actividad.

Como paso previo, se ha decidido la idoneidad de Cedrillas (Teruel) como población en la que construir las futuras instalaciones de **Jamones JJ Gran Sabor**. Cedrillas es un municipio situado entre las sierras de Gudar, Camarena y El Pobo, a una altitud de 1.364 m. sobre el nivel del mar. Mantiene un clima frío, con una temperatura media anual de 8,6° C. La escasa distancia que separa esta población de la capital de la provincia, 28 km, desde la que es fácil acceder a cualquier punto de la geografía nacional dada la buena red de carreteras existente, así como las características indicadas anteriormente, confieren a Cedrillas un atractivo inigualable como población en la que poder instalar nuestra industria. A la hora de elegir esta ubicación también se ha considerado los siguientes factores:

- Proximidad, tanto de los suministradores de nuestra principal materia prima, el cerdo, como de mataderos, lo cual repercute en el precio del transporte.
- Existencia de mano de obra suficiente en el entorno, principalmente en la cercana capital de provincia.

- Disponibilidad de terreno suficiente en la localidad que permitiría ampliar las instalaciones en un futuro si fuera necesario. Concretamente se ha decidido construir la nave en el nuevo polígono industrial Los Aliagares, el cual cuenta con una superficie total libre de casi 100.000 m².
- Suficiente nivel de equipamientos en la localidad relativos a energía y agua.
- Existencia de empresas de transporte en la zona que puedan hacerse cargo del reparto del producto.
- Ayudas en vigor. Existe la posibilidad de acceder a subvención de hasta el 15% de la inversión aprobada a fondo perdido de acuerdo a lo establecido en la Ley 50/85 de 27 de diciembre de Incentivos Regionales y en el Reglamento de la CE N° 800/2008 sobre directrices de ayudas de Estado de Finalidad Regional en el que se regula el techo máximo de importe a recibir. Se estima que se cumplen los requisitos establecidos de acuerdo a los cuales la inversión debe superar los 600 M EUR, siempre y cuando al menos un 30% de la misma se acometa con fondos propios. Adicionalmente se podrá solicitar la posibilidad de acogerse al Plan Impulso aprobado por el Gobierno de Aragón que subvenciona con 2,5 puntos porcentuales los préstamos formalizados para financiar la inversión.

8.2.NORMATIVA.

Un aspecto fundamental a considerar para el establecimiento de la industria es la legislación que regula todo el proceso, máxime cuando hablamos del sector alimentario. De acuerdo con la actividad a desarrollar, es necesario el cumplimiento de una serie de medidas, cuya recopilación se recoge en ANEXOS cuadro núm. 9.

Es además importante estudiar la legislación específica promulgada por aquellos países a los que se pretende exportar nuestro producto, especialmente si se trata de naciones de fuera de la Unión Europea, la cual no está relacionada en anexo indicado.

8.3.INVERSION.

Para la puesta en marcha del proyecto se estima una inversión necesaria de 2.150 M EUR, de acuerdo con lo expuesto en los apartados siguientes.

La inversión comienza con la adquisición de una parcela en el polígono industrial Los Aliagares anteriormente citado, sobre la que se pretende construir las instalaciones de nuestra empresa. Se ha estimado que es necesario una superficie de 10.000 m², de los cuales 5.000 m² se destinarán al secadero propiamente dicho y el resto se dejará libre con el fin de poder acometer en un futuro posibles ampliaciones. Ya se ha contactado con el Ayuntamiento comunicando nuestra intención de comprar la parcela, habiendo ofertado por parte de aquel un precio de 100 M EUR (10 EUR/m²).

Al mismo tiempo se ha solicitado presupuesto a dos empresas de ingeniería agroalimentaria: Ingeniería y Arquitectura Segorbe (INARSE) e Ingeniería Agrícola y Alimentaria (INAGRO). En ambos casos se trata de dos compañías con amplia experiencia en la redacción, elaboración y tramitación de proyectos. Entre sus funciones

se encuentran la dirección, ejecución y control de obras e instalaciones, la realización de estudios de seguridad y salud, así como obtener las autorizaciones pertinentes y tramitación de subvenciones. Se pretende que aquella compañía que ofrezca el mejor presupuesto, gestione el proyecto bajo la modalidad de “llaves en mano”. INARSE ya ha comunicado que el coste del proyecto ascenderá a 1.200 M EUR.

También se ha contactado con diversas empresas para el equipamiento en maquinaria e instalaciones necesarias para la puesta en marcha de la actividad. De todas ellas, destacan dos sociedades, ambas ubicadas en Gerona, provincia especializada en proveer de este tipo de maquinaria dado el elevado número de industrias agroalimentarias en la zona. Se trata de Roser CMSA y Cruells Talleres, establecidas desde hace más de 50 años y que gozan de gran prestigio por la calidad de su producto fabricado. Se estima que es necesaria la siguiente maquinaria:

- Clasificadora de jamones.
- Marcadora de jamones.
- Tolva vibratoria.
- Lavadora-desaladora.
- Descortezadora.
- Mezclador de aditivos.
- Báscula etiquetadora.

Adicionalmente será necesario contar con carros de transporte, contenedores de salado, estanterías desmontables, estanterías apilables, mesas lisas, transpaleta hidráulica y carretilla.

Las estanterías y contenedores serán adquiridos a la empresa oscense Transformados Torres Martí, gran conocedora del sector del almacenaje que cuenta entre sus clientes con las primeras firmas del sector agroalimentario.

De acuerdo con información verbal facilitada, el coste de toda la maquinaria ascenderá a 800 M EUR.

El resto del equipamiento está formado por los equipos informáticos y mobiliario. Está previsto la compra de 3 ordenadores y un sistema de gestión ERP. Es una decisión importante cuál es la compañía elegida para el mismo, ya que el éxito de una empresa depende en parte del funcionamiento de este software. Por ello es importante valorar el tamaño de la empresa suministradora y su presencia en el mercado, la trayectoria en el sector, capacidad para el desarrollo del software y valoración técnica por parte de analistas y profesionales que van a trabajar con la herramienta. Tras haber sondeado a distintas empresas, se prevé que el coste del mismo, incluyendo los 3 equipos físicos y el mantenimiento del primer año ascenderá a 40 M EUR.

Para la instalación del mobiliario de oficina se ha estimado un coste de 10 M EUR.

En cuadro núm. 10 adjunto se desglosa inversión a efectuar y en ANEXOS cuadro núm. 11 diseño previsto de la instalación.

INVERSION NECESARIA PUESTA EN MARCHA SECADERO DE JAMONES	
<i>(Datos en EUR)</i>	
Terreno	100.000
Construcción nave y proyectos	1.200.000
Maquinaria e instalaciones	800.000
Equipos informáticos y software	40.000
Mobiliario	10.000
Total	2.150.000

MAQUINARIA E INSTALACIONES NECESARIOS				
Tipo	Cantidad		Tipo	Cantidad
Clasificadora de jamones	1		Medidor de Ph y temperatura	1
Marcadora de jamones	1		Carros de transporte	20
Tolva vibratoria	1		Contenedores para salado	40
Lavadora desaladora	1		Estanterías desmontables	10
Descortezadora	1		Mesas lisas	2
Mezclador de aditivos	1		Estanterías apilables	1.200
Báscula etiquetadora	1		Transpaleta hidráulica	1
			Carretilla	1

Cuadro núm. 10 (Elaboración propia)

8.4.PROCESO PRODUCTIVO.

Por otra parte, es necesario precisar cuál es el proceso productivo necesario para la obtención del jamón curado. Consta de distintas fases que describimos detalladamente a continuación:

- **SALAZON:** Tiene por objeto la incorporación de la sal común y los agentes del salado a la masa muscular, de acuerdo con la Directiva 95/2/CE. De esta forma se favorece la deshidratación y conservación de las piezas, así como la contribución al desarrollo del color y aroma típico del producto. Este proceso se efectúa cubriendo las piezas con sal marina. Una vez frotadas, se apilan en filas, donde la fila del fondo consta de los jamones más grandes. El tiempo de salazón depende del peso, pero se puede establecer un período comprendido entre 0,65 días y 1 día por kilo de peso del jamón, estimando un plazo de 15 días. El proceso se realizará en unas condiciones de temperatura comprendidas entre 0 y 4° C y una humedad relativa entre 80 y 90%.
- **LAVADO:** En esta fase se persigue la eliminación del residuo de sal en superficie. Una vez acabada la salazón se procede a quitar los restos de sal en la superficie, mediante agua a presión por un túnel de lavado.
- **REPOSO o POSTSALADO:** Una vez se retira la sal de los jamones se introducen en cámaras. El fin de esta fase es la distribución homogénea de la sal por el interior del jamón, inhibir el crecimiento de microbios no deseados y canalizar los procesos bioquímicos de hidrólisis que producirán el aroma y sabor característicos. Al mismo tiempo se elimina lenta y paulatinamente el agua de la superficie, de modo que el jamón adquiere mayor consistencia externa y un equilibrio interno. Durante este proceso, las piezas permanecerán a temperaturas comprendidas entre 0 y 6° C, y con una humedad

relativa entre 70 y 95%. El tiempo de permanencia de los jamones en esta fase es de aproximadamente 60 días.

- **SECADO NATURAL:** En esta fase continúa la deshidratación paulatina del jamón y se produce el sudado o fusión natural de parte de las grasas de su tejido adiposo, momento en el cual se estima que la desecación es suficiente. En esta fase aparecen los mohos en la superficie del jamón, algo característico de la curación natural. A lo largo de esta fase se irá elevando gradualmente la temperatura de 6ª hasta un máximo de 34° C y disminuyendo la humedad relativa hasta alcanzar valores comprendidos entre 60 y 80%. El tiempo de permanencia en esta fase está comprendido entre 6 y 9 meses, pasados los cuales el jamón ya curado es introducido en la bodega.
- **ENVEJECIMIENTO:** Durante este período continúan los procesos bioquímicos iniciados en las fases anteriores, y que van a ser las responsables de generar los matices finales del jamón, siempre aprovechando las ventajas del entorno. La bodega se encuentra con luz tenue y humedades entre 60 y 80°, con temperaturas comprendidas entre 11 y 15° C. Una vez terminado el proceso de curación en la bodega las piezas son “caladas” mediante un hueso llamado cala que se clava en unos determinados lugares. Una vez retirada la cala se huele para comprobar las características del jamón. Se estima un tiempo de estancia en la bodega de 8 meses, de modo que la duración de todo el proceso desde su introducción a la sal sea superior a los 18 meses. Todo el proceso de curación habrá de realizarse con la pieza osteomuscular íntegra, pudiendo posteriormente ser deshuesado para atender a las diferentes presentaciones comerciales.

8.5.PROVEEDORES.

La materia prima para la elaboración del jamón será adquirida principalmente a Ganados Turolenses S.A., con capacidad suficiente para satisfacer la demanda, quien además es socio de Jamones JJ Gran Sabor, por lo que el suministro está asegurado. No obstante, de acuerdo con el último censo elaborado en el año 2011 por el CRDO Jamón de Teruel , existen 379 explotaciones con 25.500 cerdas madres reproductoras, por lo que no se prevén dificultades de aprovisionamiento.

Componentes igualmente importantes para la elaboración del producto son las sales y aditivos que intervienen en el proceso. La presencia de la sal dentro del jamón induce una acción bacteriostática y confiere al producto un gusto más o menos salado. En el proceso productivo se produce un doble intercambio. El agua sale al exterior del jamón por ósmosis, ya que va desde el medio menos concentrado en sal al que presenta mayor concentración. En el territorio nacional existe un elevado número de compañías proveedores de sal con destino a la industria alimentaria, una buena parte de ellas situadas en la costa mediterránea, como son Infosa, Maxisalt, Jumsal, Polasal y Saldosa.

Por lo que respecta a los aditivos es importante el uso de nitritos, nitratos y ácido ascórbico. Los nitritos tienen una función conservadora, y tras su transformación en óxido nitroso, se convierte en el pigmento responsable del característico color rosado del jamón. Los nitratos permiten la formación de nitritos que suponen un aporte progresivo muy importante durante la vida del producto. Este nitrito de nueva

formación permite una cierta regeneración del pigmento, contribuyendo a la estabilidad del color. Finalmente, la utilización del ácido ascórbico, aditivo antioxidante, acelera la formación del color rosado. Sin éste, se necesitarían tiempos de maduración mucho más largos y cantidades de nitrito muy superiores para obtener un color satisfactorio. Proporciona además estabilidad del color en el producto terminado. Existen proveedores de estos aditivos que distribuyen sus productos por todo el territorio nacional como son Brentag Química, Barcelonesa de Drogas y Productos Químicos y Additives y Surfactants.

Un aspecto muy importante a cuantificar en este sector es la compra de materia prima. Como ha quedado expuesto a lo largo de este estudio, el período de maduración de este proceso es muy largo, ya que desde el momento de la compra del jamón en crudo hasta que se produce la venta y posterior cobro del mismo pasan una media de 27 meses (18,5 meses período estimado de producción, 6 meses de plazo medio de venta y 3 meses de plazo medio de cobro).

Además, es importante tener en cuenta la merma del producto desde que el jamón fresco entra en nuestra instalación hasta que sale del secadero para su venta y entrega al cliente. Se calcula que hasta que el jamón entra en la bodega habrá perdido un 30% de su peso y adicionalmente un 0,7% cada mes que se encuentra en la bodega. Teniendo en cuenta que está previsto que el envejecimiento se prolongue durante al menos 8 meses, se estima que el peso del producto habrá caído un 35,6% en total. Para el caso de las paletas la merma será del 33% habida cuenta que su proceso dura menos tiempo.

Para iniciar la actividad, y de acuerdo con la previsión de ventas inicial, se pretende una existencia inicial de 47.000 jamones y 35.000 paletas a un precio estimado de 2,5 EUR/kg y 1,7 EUR/kg respectivamente. Se estima un peso en crudo inicial de 13,25 kg para los jamones y 7,5 kg para las paletas. De acuerdo a lo expuesto en el plan financiero desarrollado más adelante, la aportación de uno de los socios se efectúa mediante entrega de materia prima, valorada en 1.325.000 EUR, por lo que el desembolso previsto de compra inicial asciende a 678.125 EUR. A esta cantidad habrá que añadir el resto de elementos necesarios para la elaboración del proceso como son la sal, nitritos, nitratos y ácido ascórbico anteriormente aludidos. El coste estimado de estos productos asciende a 10 M EUR.

8.6.GASTOS DIVERSOS.

Finalmente será necesario disponer de la tesorería suficiente para hacer frente a los gastos de funcionamiento de la sociedad, habida cuenta que, de acuerdo con lo comentado anteriormente no se producirán ingresos durante los dos primeros años desde la puesta en marcha de la industria. Dentro de estos gastos se han considerado los suministros (10 M EUR/año), asesoría (3 M EUR/año), servicios bancarios (0,5 M EUR/año), cuotas asociaciones (3 M EUR/año), publicaciones BOE/BORME (1,5 M EUR/año), tasas del Consejo (5 M EUR/año), mantenimiento (6 M EUR/año), publicidad (20 M EUR/año), seguros (6 M EUR/año) y gastos extraordinarios (9 M

EUR/año). Todas estas partidas ascienden a 64 M EUR para el primer año, estando previsto que crezcan a ritmo del 5% anual.

No hay que olvidar que con la tesorería de la sociedad hay que hacer frente a las nóminas de los empleados, cuyo importe para el primer año se ha estimado en 160 M EUR, teniendo en cuenta una plantilla de 11 personas según lo expuesto en el plan de recursos humanos recogido en el apartado 10.

El último punto a considerar es el de gastos financieros. Se tiene previsto formalizar los préstamos a largo plazo con una carencia de capital de 2 años, de forma que no sea necesario iniciar la amortización de los mismos hasta que la sociedad comience a generar ingresos. De esta forma el importe previsto para el primer año asciende a 320,2 M EUR.

Por todo ello, estimamos que las necesidades de tesorería para los dos primeros años se sitúan en un importe mínimo de 4.133,3 M EUR.

El detalle de todas estas partidas de gastos se encuentra disponible en el plan financiero desarrollado posteriormente en el apartado 11.

Finalmente podemos concluir que una vez se materialicen los distintos presupuestos solicitados en los contratos necesarios para la ejecución de la obra y el suministro de maquinaria, así como se obtengan los permisos y licencias necesarios para el inicio de la actividad, estaremos en disposición de iniciar la puesta en marcha de la industria.

9. ESTUDIO LEGAL

9.1. INTRODUCCION.

Una vez concluido el estudio técnico en el que han quedado expuestos la inversión necesaria y los gastos estimados para la puesta en marcha de la actividad se pretende abordar el análisis de aquellos aspectos legales que conforman el funcionamiento de la industria.

Un primer paso nos lleva a determinar la forma jurídica que va a adoptar la empresa que pretendemos constituir. Tras un análisis de las distintas alternativas, se estima que la compañía sea constituida como sociedad anónima. El capital requerido mínimo de 60 M EUR es mayor que el exigido para una sociedad limitada, si bien no representa ningún inconveniente, ya que la intención de la sociedad es de aportar fondos por mayor importe. Además, la forma de sociedad anónima confiere más relieve para la compañía ya que está pensada para empresas de mayores dimensiones que aquellas que figuran como sociedades limitadas. Finalmente resulta más sencillo en este tipo de sociedades tanto la transmisión de acciones como la incorporación de nuevos socios si fuera necesario en un futuro. En cualquier caso, ambos tipos de sociedades tienen limitada la responsabilidad de la misma forma.

9.2. TRAMITES.

Tras la elección de la forma jurídica, es necesario determinar los trámites precisos para la constitución de la sociedad y que podemos resumir como sigue:

- Obtención del Registro Mercantil de certificación de reserva de denominación para la nueva sociedad.
- Elaboración de estatutos de la sociedad, actividad que se encargará a una asesoría.
- Formalización ante Notario de escritura de constitución de la sociedad, para lo cual se necesita certificación negativa del Registro Mercantil indicando que no existe sociedad con la misma denominación, y certificado bancario que acredite el ingreso del capital social. A esta escritura se incorpora copia de los estatutos.
- Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales.
- Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.
- Solicitud del código de identificación fiscal.
- Formalización acta de manifestaciones del titular real de los socios de la nueva sociedad. Se otorga ante Notario a los efectos de la ley 10/2010 de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- Declaración censal.
- Alta en la Seguridad Social de la empresa, y alta de los empleados.
- Comunicación de contratación en el INAEM.
- Comunicación de apertura de centro de trabajo en la Consejería de Economía y Empleo de la DGA, y legalización de libro de visitas.
- Solicitud de licencia de actividades e instalaciones al ayuntamiento.
- Solicitud de licencia de obras ante el Ayuntamiento.

Adicionalmente y dado que se trata de una industria agroalimentaria, la sociedad está sujeta a inscripción en el RGSEAA (Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos). Se trata de un trámite de comunicación previo al inicio de actividad, que hay que realizar ante la Agencia Aragonesa de Seguridad Alimentaria, organismo dependiente del Departamento de Agricultura, Ganadería y Medio Ambiente del Gobierno de Aragón.

9.3. CONSIDERACIONES DIVERSAS.

Los estatutos de la sociedad anteriormente citados deberán recoger entre otros la denominación de la sociedad, el objeto social, domicilio, capital social y modo de administración, que en nuestro caso está previsto que sea mediante administrador único nombrado por los socios y por un período de 6 años, máximo plazo previsto en la vigente Ley de Sociedades de Capital.

Es igualmente importante considerar las obligaciones fiscales a las que debe hacer frente la sociedad, y que básicamente se resumen en el impuesto de sociedades y el IVA. Con carácter general, el impuesto de sociedades se liquida una vez al año, si bien

en determinados supuestos existe obligación de efectuar pagos parciales a lo largo del ejercicio. El IVA, mientras no se supere una cifra de ventas superior a 6.000 M EUR, se liquida trimestralmente. Sin tener la consideración de obligación fiscal, es también obligatorio la cotización a la Seguridad Social, que se realiza mensualmente bajo régimen de autónomos para el Administrador único y bajo régimen general para el resto de trabajadores de la empresa.

Es importante señalar que las relaciones entre la empresa y los trabajadores se registrarán de acuerdo a lo establecido en el Convenio Colectivo Estatal del sector de las Industrias Cárnicas, suscrito el pasado 19 de Noviembre de 2012 y publicado en el BOE de fecha 30 de Enero de 2013.

En ANEXOS cuadro núm. 12 se recoge resumen correspondiente a gastos estimados de constitución de la sociedad.

La puesta en marcha de los distintos trámites administrativos relacionados en este capítulo constituye el punto de partida para la puesta en marcha de la industria. Tras ellos, la sociedad está en disposición de iniciar su andadura, si bien previamente será preciso determinar la composición de plantilla, así como su sistema de provisión y retribución, aspectos que serán abordados en el plan de recursos humanos expuesto a continuación.

10.PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1.INTRODUCCION.

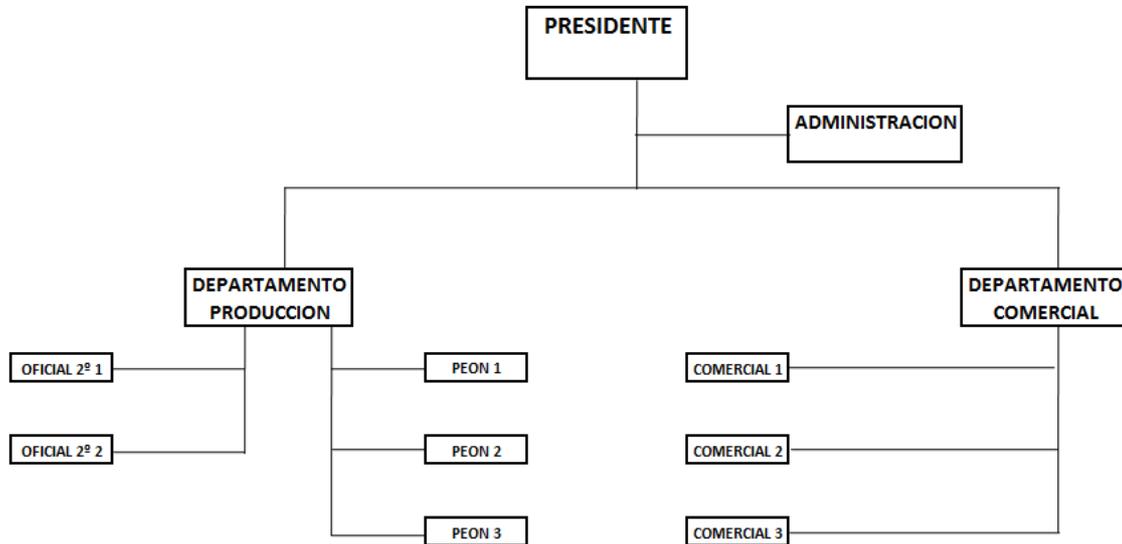
Tras el estudio legal efectuado en el que se ha puesto de manifiesto el tipo de sociedad que deseamos constituir, así como los trámites administrativos necesarios y gastos estimados para la puesta en marcha de la industria, vamos a abordar el plan de recursos humanos, en el que se pretende establecer tanto el organigrama bajo el cual se van a desarrollar las relaciones dentro de la empresa, como la definición de las distintas políticas de reclutamiento, contratación, comunicación, motivación, formación y retribuciones.

10.2.ORGANIGRAMA.

En cuadro núm. 13 adjunto se recoge el organigrama para nuestra sociedad. Se ha decidido que la compañía adopte una estructura organizativa funcional, compuesta por unidades especializadas, con autoridad centralizada que ejerce el control y con coordinación jerárquica. Se trata de un diseño simple habiendo escogido este esquema por tratarse de una empresa en la que se elabora un único producto (con variedades sobre el mismo). En el diseño establecido todos los departamentos reportan directamente al Presidente de la compañía, encontrándose al mismo nivel la función de producción y la comercial. Administración también depende directamente del

Presidente de la sociedad, no obstante, se ha decidido situar a otro nivel con el fin de realzar la mayor importancia que tienen los dos departamentos anteriores.

ORGANIGRAMA JAMONES JJ GRAN SABOR S.A.



Cuadro núm. 13 (Elaboración propia)

10.3.DEFINICION PUESTOS DE TRABAJO.

A continuación vamos a describir los distintos puestos de trabajo que se pretenden desarrollar en la empresa. Utilizaremos para ello el modelo de **Luis R. Gómez Mejía/David B. Balking y Robert L. Cardy** (*Gestión de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación 2008*), quienes establecen que una descripción del puesto de trabajo es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo:

- **Director de producción:** Trabaja bajo la dirección del Presidente de la compañía. Planifica los turnos de los trabajadores, supervisa su trabajo, gestiona el almacén y controla las necesidades de materias primas para el proceso productivo, trasladando las solicitudes necesarias al departamento de administración. Entre sus responsabilidades se encuentran la asignación de trabajadores a las distintas actividades a desarrollar en cada momento, repartiendo las labores de la forma más equitativa posible, estableciendo tareas y responsabilidades. Además verifica que se cumplen las normas de seguridad de la fábrica y enseña procedimientos de primeros auxilios. Colabora con el resto de empleados en la ejecución del trabajo. Realiza otras tareas a medida que le son asignadas.
- **Oficial:** Trabaja bajo la supervisión del director de producción. Realiza tareas operativas en un marco de instrucciones precisas de complejidad técnica media, con autonomía dentro del proceso. Su actividad sólo exige conocimientos generales de la actividad que desarrolla. Sin responsabilidad de mando.

- **Peón:** Trabaja bajo la supervisión del director de producción. Realiza tareas que se ejecuten según instrucciones concretas claramente establecidas, con un alto grado de dependencia, que requieren preferentemente esfuerzo físico y que necesiten de escasa formación o conocimientos muy elementales.
- **Director comercial:** Trabaja bajo la dirección del Presidente de la compañía. Lidera el equipo de ventas. Sus funciones consisten en planificar la venta elaborando planes de acción que reduzcan los tiempos y administren las tareas de su equipo comercial. Asimismo supervisa el equipo, organiza reuniones y corrige desvíos sobre objetivos de cada uno; representa a sus vendedores frente a la dirección de la compañía y clientes, forma a su equipo de ventas y es el responsable de seleccionar al personal. Al mismo tiempo debe conocer las técnicas básicas del marketing como desarrollo de nuevos productos, técnicas de distribución, precios, promoción de ventas y publicidad. Es requisito fundamental para este puesto el dominio del inglés y contar con experiencia previa en liderar equipos de ventas. El documento de descripción de puesto de trabajo para esta función se recoge en ANEXOS cuadro núm. 14.
- **Comercial:** Trabaja bajo la supervisión del Director comercial. Establece contactos con clientes potenciales, prepara rutas y visitas, presenta ofertas, efectúa seguimiento de la venta y de su cartera de clientes. Elabora informes de gestión y fichas de clientes. Gestiona la resolución de incidencias. Analiza cumplimiento de objetivos. Como requisitos fundamentales para este puesto se encuentran la capacidad para trabajar de forma autónoma y el dominio del inglés cuando se trate de la persona encargada del negocio exterior.
- **Administrativo:** Trabaja bajo la supervisión del Presidente de la compañía. Realiza actividades de carácter administrativo necesarias para el desarrollo de los distintos procesos de la empresa. Entre sus funciones se encuentra la administración contable de la sociedad, incluyendo la confección de facturas y la gestión de cobros, la relación con entidades bancarias, la atención telefónica, la organización de agendas, el control de gastos y archivos de documentación. Debe contar con conocimientos de informática, contabilidad y secretariado.

10.4.POLITICA DE RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION.

Una vez definidos los distintos puestos de trabajo a desarrollar en la organización vamos a analizar los criterios a emplear para la selección de personal. De acuerdo con el diseño establecido, dos de los puestos más importantes a desarrollar serán los correspondientes a la dirección de producción y a la dirección comercial. Dada la reducida dimensión de la empresa, no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos capaz de liderar una tarea tan importante como es el reclutamiento, selección y contratación de personal. Por ello, será la Dirección de la compañía la encargada de asumir estos procesos, los cuales son de gran importancia ya que contribuyen a asegurar que la inversión económica que realiza la empresa al incorporar a esas personas sea rentable en función de los resultados que se esperan de ellas. El proceso de contratación debe garantizar que los solicitantes de un puesto de trabajo satisfagan los intereses tanto

de la empresa como del propio individuo. Por este motivo se pretende que los distintos candidatos conozcan las características del puesto, ya que de esta forma ayuda a los mismos a decidir si aquellas satisfacen sus intereses. Por otra parte, será necesario establecer los criterios que se eligen para determinar el éxito de un candidato al puesto de trabajo, los cuales deberán ser relevantes para el puesto de trabajo que desea cubrir la compañía. De acuerdo con **Luis R. Gómez Megía/David B.Balking/Robert L . Cardy** (*Gestión de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación 2008*) los pasos a seguir para el reclutamiento, selección y contratación final serán los siguientes:

- 1.Presentación inicial de petición de empleo (curriculum vitae).
- 2.Entrevista inicial.
- 3.Pruebas.
- 4.Comprobación de referencias.
- 5.Entrevista de seguimiento.
- 6.Reconocimiento médico.
- 7.Decisión.
- 8.Notificación de decisión al candidato.

Este proceso será utilizado tanto para la contratación tanto del director de producción como del director comercial. Este último a su vez será el responsable de la selección de su equipo, si bien la decisión final será consensuada entre el administrador de la compañía y el director comercial. Para el resto de puestos de trabajo, con menores requisitos de capacitación, se acudirá a la oficina del INAEM para su provisión.

10.5.POLITICA DE COMUNICACIÓN Y MOTIVACION.

De acuerdo con lo expuesto en el informe **Los RRHH en el modelo EFQM de Excelencia** (*Ana cilla Álvarez – Anuario Jurídico y Económico Escorialense 2005 – Ed. Real Centro Universitario Escorial María Cristina*), una adecuada comunicación interna es un factor de éxito para toda organización, ya que fortalece el espíritu de equipo, moviliza el potencial individual, crea sentimientos de adhesión y pertenencia a la organización, potencia la responsabilidad del directivo, suaviza tensiones entre diferentes componentes de la organización, favorece el diálogo, mejora la moral de los trabajadores y refuerza el compromiso de los mismos con el cumplimiento de sus objetivos. Por ello se pretenden establecer las siguientes herramientas de comunicación interna:

- Comunicaciones descendentes: Reuniones en cascada entre la dirección y todos los empleados con el fin de informar de aspectos importantes relativos al funcionamiento de la sociedad en cuanto a ventas, cumplimiento de objetivos, captación de clientes, etc.

- Comunicaciones ascendentes: Periódicamente se recogerán opiniones de los empleados sugiriendo mejoras que a su juicio logren mayores rendimientos en la organización (mejoras del proceso productivo, reducción de costes, etc).
- Comunicaciones horizontales: Reuniones periódicas entre los responsables de producción y comercial con el fin de coordinar funciones y mejorar la relación entre los distintos departamentos de la empresa.

Por otra parte, con el fin de conseguir la mayor implicación de los empleados en el éxito de la compañía es fundamental la motivación de los mismos, entendiendo por este concepto el deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible, o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas. Así, la teoría de los dos factores de la motivación (*Frederick Herzberg (1959): The motivation to work, Ed. Transaction Publishers 2009*) intenta explicar los factores que los empleados consideran satisfactorios (motivadores) e insatisfactorios. Dentro de los primeros se incluyen la naturaleza del trabajo, la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de promoción. De esta forma, el puesto de trabajo deberá estar diseñado para ofrecer el máximo número de factores de motivación posible. Una forma para ello es fomentar las rotaciones de puestos para el personal de producción, evitando la rutina y favoreciendo el conocimiento de todo el proceso productivo.

10.6.POLITICA DE FORMACION.

Además se fomentará la formación. Para ello se acudirá principalmente a cursos y programas puestos en marcha por asociaciones empresariales y financiados por fondos públicos. El seguimiento y evaluación de la formación recibida permitirá detectar aquellos empleados con mayores capacidades que puedan ocupar puestos de mayor responsabilidad en la compañía cuando adquiera mayores dimensiones, primando la promoción interna frente al reclutamiento externo.

10.7.POLITICA DE RETRIBUCIONES.

Adicionalmente, se pretende motivar al equipo directivo mediante un sistema de retribución variable, y a través de compensaciones adicionales en especie (viajes, seguros médicos privados, etc.). Además, también se ofrecerán incentivos al resto del personal de la empresa, tanto a los comerciales como al personal de producción con el fin de evitar que se sientan discriminados con respecto a otros departamentos. De esta forma, se establecerán compensaciones por alcanzar un determinado volumen de beneficios por parte de la empresa, por reducir tiempos en los procesos, o por incrementar la calidad. Si bien todavía no se ha fijado el sistema de compensación, los objetivos establecidos deberán ser alcanzables y el premio podrá ser bien en metálico o bien en especie.

Por lo que respecta al sistema de remuneración para el personal de producción y administrativo se adoptarán las retribuciones establecidas en el convenio colectivo vigente, complementando el salario con el sistema de compensaciones a establecer de

acuerdo a lo indicado en el párrafo anterior. Por lo que respecta al personal de ventas su salario será la suma de una parte fija y otra variable en una proporción aproximada de 70 y 30% respectivamente, cantidades a las que habrá que añadir las compensaciones fijadas. Las retribuciones del director de producción y comercial serán fijadas individualmente y revisadas de acuerdo a lo establecido en sus respectivos contratos de trabajo. En ANEXOS cuadro núm. 15 se recoge detalle de gastos de personal. No obstante, de acuerdo con lo indicado en el plan financiero, se ha previsto que durante los dos primeros años, hasta que la empresa inicie sus ventas, los gastos de personal serán de únicamente el 50%.

Tras el análisis efectuado sobre la distribución de tareas y responsabilidades en la empresa, así como la forma de organizar las relaciones de mando dentro de la empresa y el sistema de provisión de puestos y las retribuciones asociadas a los mismos, la compañía está en disposición de iniciar su andadura, si bien previamente será necesario abordar el plan financiero en el que se concrete la inversión total que hay que acometer, así como la financiación de la misma.

11.PLAN FINANCIERO

11.1.INTRODUCCION.

A continuación abordaremos el estudio del plan financiero en el que se pretenden resumir las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la sociedad, así como las fuentes de financiación de la misma. Esta información se complementa con un balance y una cuenta de explotación previsional para los 7 primeros años de actividad de la empresa con el fin de determinar la viabilidad de la misma.

11.2.INVERSION.

De acuerdo con lo analizado en apartados anteriores, cuyo resumen se expone en cuadro adjunto, las inversiones estimadas para la puesta en marcha de la industria están resumidas a continuación:

PLAN DE INVERSIONES	IMPORTE (EUR)
Terrenos	100.000
Construcciones	1.200.000
Instalaciones/maquinaria	800.000
Mobiliario	10.000
Equipos informáticos	40.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.150.000
Existencias iniciales	1.325.000
Tesorería	5.570.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.895.000
Gastos constitución/licencias	50.000
TOTAL	9.095.000

Fuente: Elaboración Propia

Consideraciones:

- La cifra de existencias recoge la aportación de capital de uno de los socios, materializada en 40.000 jamones frescos, con un peso unitario de 13,25 kg y valorados a precio de coste en el mercado (2,5 EUR/kg).
- La tesorería presupuestada es la necesaria para hacer frente durante los dos primeros años a los gastos de funcionamiento, dejando un sobrante para imprevistos.
- El detalle de gastos de constitución está recogido en ANEXOS cuadro núm. 12.

11.3.FINANCIACION.

Para realizar las inversiones previstas se ha estimado el siguiente plan de financiación:

PLAN DE FINANCIACIÓN	IMPORTE (EUR)
Fondos Propios	3.000.000
Préstamos bancarios	3.000.000
Subvenciones	645.000
Anticipo Devolución IVA	450.000
Pólizas de crédito	2.000.000
TOTAL	9.095.000

Fuente: Elaboración Propia

La financiación recoge las siguientes fuentes:

- Fondos Propios: Aportación en efectivo por parte de dos socios (55,83% del capital) y en existencias por parte de Ganados Turolenses S.A. (44,17% del capital) de acuerdo a lo indicado en párrafo anterior.
- Préstamos bancarios: Dos operaciones de 2.000.000 EUR y 1.000.000 EUR, a plazo de 17 y 7 años respectivamente, con dos años de carencia de capital en ambos casos, y cuyo cuadro de amortización se recoge en ANEXOS cuadros núm. 16 y 17.
- Subvenciones: Recoge dos apartados. El primero de ellos corresponde al 15% sobre la inversión aprobada, estimándose un importe de 2.000.000 EUR (construcción e instalaciones). El segundo obedece a la subvención de 2,3% de tipo de interés durante los 5 primeros años sobre préstamos formalizados de acuerdo con las condiciones establecidas en el Plan Impulso aprobado por el Gobierno de Aragón. Se solicitará préstamo anticipo garantizando su devolución con cesión de derechos de cobro a la entidad bancaria.
- La devolución de IVA se ha calculado a un tipo del 21% sobre el total de la inversión en activos no corrientes, teniendo previsto solicitar préstamo anticipo por 450.000 EUR, garantizando el mismo con cesión de los derechos de cobro.
- Póliza de crédito: Para financiar el circulante se pretende solicitar línea de crédito por el importe relacionado.

- Se ha considerado una cantidad invariable en la partida de aditivos, ya que hay elementos, como la sal, que son utilizados después de cada proceso productivo, siendo el incremento de coste a asumir irrelevante.
- Para el resto de gastos generales se ha supuesto para cada ejercicio un incremento anual del 5% calculado sobre el importe del año anterior.
- No se activan gastos de marketing hasta el ejercicio en que se producen ventas, y de acuerdo a lo establecido en el plan de marketing, se calculan como un porcentaje de las mismas: 7% los dos primeros años, 5% los dos siguientes, reduciendo la partida al 4% y al 3% en años sucesivos.

Una vez definidas las principales partidas de gastos, la cuenta de explotación previsual para los primeros años de funcionamiento de la sociedad sería la siguiente:

CONCEPTOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	0	0	4.974.750,00	6.148.791,00	7.673.691,17	9.668.850,87	12.298.778,31	15.791.631,35
Coste de ventas	0	0	-678.125,00	-2.403.750,00	-2.884.500,00	-3.461.400,00	-4.236.753,60	-5.084.104,32
MARGEN BRUTO	0	0	4.296.625,00	3.745.041,00	4.789.191,17	6.207.450,87	8.062.024,71	10.707.527,03
-Gastos generales	-74.000,00	-77.200,00	-428.792,50	-514.172,62	-471.129,67	-574.759,91	-587.334,37	-573.401,34
-Gtos.Personal	-159.999,96	-159.999,96	-329.599,91	-339.487,91	-349.672,54	-360.162,72	-370.967,60	-382.096,63
-Amortización	-144.000,00	-144.000,00	-144.000,00	-144.000,00	-134.000,00	-132.000,00	-132.000,00	-132.000,00
BAII	-377.999,96	-381.199,96	3.394.232,59	2.747.380,47	3.834.388,95	5.140.528,24	6.971.722,74	9.620.029,06
Gastos financieros	-320.225,00	-260.000,00	-253.813,00	-239.874,85	-302.223,60	-286.822,76	-270.633,98	-252.846,74
BAI	-698.224,96	-641.199,96	3.140.419,59	2.507.505,62	3.532.165,36	4.853.705,48	6.701.088,76	9.367.182,32
Imputación de subvención	80.625,00	80.625,00	80.625,00	80.625,00	80.625,00	80.625,00	80.625,00	80.625,00
Beneficio antes de impuesto	-617.599,96	-560.574,96	3.221.044,59	2.588.130,62	3.612.790,36	4.934.330,48	6.781.713,76	9.447.807,32
Impuestos	0	0			-2.473.137,20	-1.480.299,15	-2.034.514,13	-2.834.342,20
RESULTADO NETO	-617.599,96	-560.574,96	3.221.044,59	2.588.130,62	1.139.653,16	3.454.031,34	4.747.199,63	6.613.465,12
Pago de Existencias	-678.125,00	-2.573.281,25	-2.807.312,50	-1.778.775,00	-2.217.603,60	-2.681.892,72	-3.257.216,17	-3.939.164,03
Cobro de ventas				1.243.687,50	1.024.798,50	1.278.948,53	1.611.475,15	2.049.796,38
Ventas no cobradas			-1.243.687,50	-1.024.798,50	-1.278.948,53	-1.611.475,15	-2.049.796,38	-1.315.969,28
Compras no pagadas	169.531,25	600.937,50	721.125,00	865.350,00	1.059.188,40	1.271.026,08	1.555.735,92	1.866.883,11
Cobro nueva línea de crédito					1.400.000,00	0,00		
Devolución principal préstamos	-450.000,00		-272.432,27	-286.370,42	-301.021,68	-316.422,52	-332.611,29	-123.943,73
CASH FLOW	-1.512.818,71	-2.469.543,71	-317.887,68	1.670.599,20	879.441,26	1.445.590,56	2.326.161,85	5.202.442,58

Incremento ventas 20% 20% 20% 20% 20%
Incremento precio venta 3% 4% 5% 6% 7%

Incremento compras 20% 20% 20% 20% 20% 20% 20%
Incremento precio compra 0% 0% 0% 2% 0% 2% 0%

Compras paletas	35.000	42.000	50.400	60.480	72.576	87.091	104.509	125.411
Kg por paletas	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Precio Paleta	1,70	1,70	1,70	1,70	1,73	1,73	1,77	1,77
Importe compras paletas	446.250,00	535.500,00	642.600,00	771.120,00	943.850,88	1.132.621,06	1.386.328,17	1.663.593,81

Compras jamones	7.000	56.400	67.680	81.216	97.459	116.951	140.341	168.409
kg por jamón	13,25	13,25	13,25	13,25	13,25	13,25	13,25	13,25
precio jamón	2,50	2,50	2,50	2,50	2,55	2,55	2,60	2,60
Importe compras jamones	231.875,00	1.868.250,00	2.241.900,00	2.690.280,00	3.292.902,72	3.951.483,26	4.836.615,52	5.803.938,62

Total compras	678.125,00	2.403.750,00	2.884.500,00	3.461.400,00	4.236.753,60	5.084.104,32	6.222.943,69	7.467.532,43
	3.081.875,00	5.288.250,00	6.345.900,00	7.698.153,60	9.320.857,92	11.307.048,01	13.690.476,11	

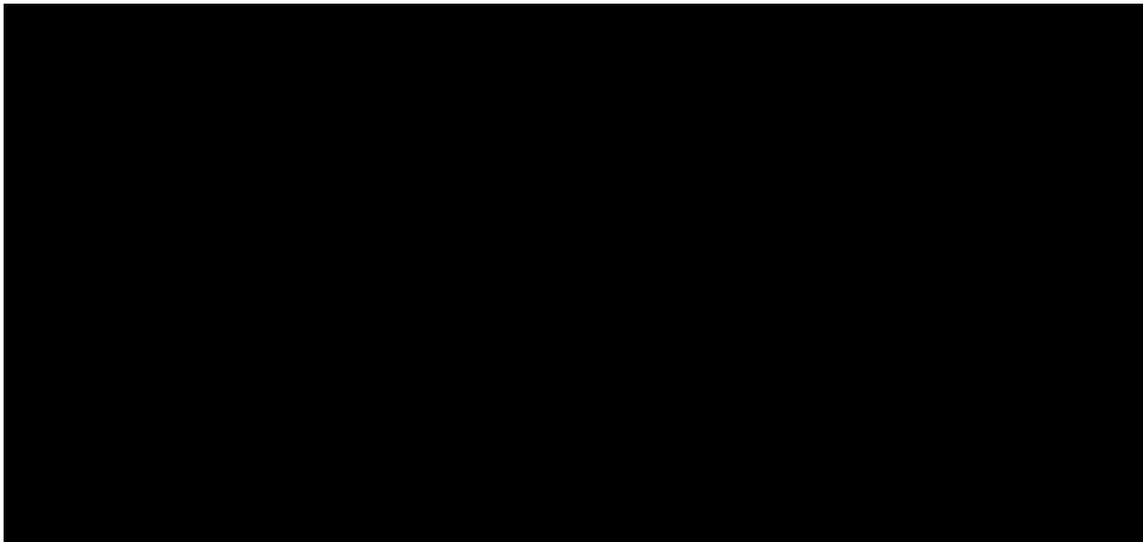
En la elaboración de esta cuenta de explotación se han tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- De acuerdo con lo establecido en el plan de marketing, se ha previsto un crecimiento anual en ventas del 20%. Adicionalmente se ha considerado el incremento en precios informado.

- Por lo que respecta a las compras se parte de una hipótesis inicial de necesidades de 35.000 paletas y 7.000 jamones, ya que hay que considerar que uno de los socios aporta 40.000 piezas a la constitución de la sociedad. Los bajos incrementos de precio reflejados obedecen al acuerdo llegado con el socio y proveedor.
- Gastos de personal: El detalle y procedencia de los mismos se puede consultar en ANEXOS cuadro núm. 15 recogido en el plan de recursos humanos.
- Amortizaciones: Se puede consultar su desglose en ANEXOS cuadro núm.18.
- Gastos financieros: Para el primer año se ha tenido en cuenta las dos operaciones de préstamo contratadas, así como la cuenta de crédito y los préstamos solicitados para anticipo de subvención y de devolución de IVA. Para ejercicios sucesivos únicamente se tienen en cuenta los dos préstamos y el crédito. El detalle de estas partidas se encuentra recogido en ANEXOS cuadro núm. 19.
- Impuestos: Se ha tomado como tipo aplicable el 30%. El primer ejercicio en el que se liquida es 2017 como consecuencia de las bases negativas generadas en los primeros años de actividad.
- Cash flow: Esta partida recoge los recursos generados en los distintos ejercicios una vez percibidos los cobros y satisfechos la totalidad de los pagos. A estos efectos se puntualiza que, los apartados de ventas no cobradas y compras no pagadas recogen los aplazamientos de cobro y de pago respectivamente según condiciones negociadas. Se ha establecido un plazo de cobro de 3 meses para las ventas al principio de la actividad que posteriormente se rebaja hasta 2 meses, más en línea con las condiciones del sector. Los plazos de pago a proveedores se establecen constantes en 3 meses.

11.5.BALANCE PREVISIONAL.

El balance previsional para los primeros ejercicios de actividad sería el siguiente:



Consideraciones:

- Se ha estimado que la totalidad de inversiones se efectúan en el momento inicial, no estando previsto realizar mejoras significativas en los primeros años. En cualquier caso, las posibles inversiones de mantenimiento serían acometidas con recursos propios de la sociedad.

- Disponible: Para cada ejercicio esta partida recoge el saldo del anterior corregido con el cash flow generado.
- Reservas: Partida en la que se contabilizan con saldo negativo los gastos de constitución de la sociedad, no amortizables según el nuevo Plan General Contable.
- Préstamos a l/p: Saldo que presentan las dos operaciones formalizadas de 2.000.000 EUR y 1.000.000 EUR, ambas con un período de carencia de amortización de 2 años. El detalle de la deuda bancaria y los cuadros de amortización de los mismos se recogen en ANEXOS cuadros núm. 16, 17 y 19.
- Préstamos c/p: Saldo de la cuenta de crédito que se pretende formalizar, bajo el supuesto de encontrarse dispuesta por la totalidad. Adicionalmente se recoge el saldo del préstamo solicitado de anticipo de devolución de IVA. El detalle de estas operaciones se recoge en mismo cuadro anterior.
- Las partidas de realizable y cuentas a pagar engloban los saldos pendientes de cobro y pago respectivamente de acuerdo con los plazos negociados con clientes y proveedores y relacionados en el cuadro.

11.6. ANALISIS VIABILIDAD.

Vamos a analizar la viabilidad del proyecto mediante VAN y TIR.

El VAN se puede definir como el valor que resulta de la diferencia entre el desembolso inicial de la inversión y el valor presente de los futuros ingresos netos esperados. De acuerdo a la fórmula matemática que permite calcularlo se obtiene una VAN de 1.361.239 EUR. Para obtener este importe hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se han tomado como flujos de caja los cash flow libres generados en los distintos ejercicios.
- La tasa de descuento utilizada ha sido del 5%.

Definimos TIR como aquella tasa de descuento para la cual un proyecto de inversión tendría un VAN igual a 0. Aplicando la fórmula obtenemos una tasa del 8,38%, lo cual representa una rentabilidad elevada y muy superior a la exigida por el inversor.

11.7. ANALISIS DE SENSIBILIDAD.

A continuación vamos a estudiar qué repercusión tiene en la rentabilidad del proyecto variaciones en los precios o en las cifras de venta.

De esta forma observamos que en un escenario más desfavorable que el planteado, con ventas creciendo anualmente al ritmo del 5%, la VAN del proyecto apenas se altera, y se sitúa en 1.259.683 EUR (TIR 8,66%). Incluso con un crecimiento de ventas anual del orden del 10% (frente al 20% de la hipótesis de partida) se obtiene una VAN superior a la inicial prevista, cuantificada en 1.461.420 EUR (TIR 8,99%). En el supuesto más desfavorable, que contempla mantener ventas constantes durante todos los años, se obtiene VAN positivo y elevado (953.769 EUR). Los crecimientos en ventas se analizan considerando un incremento en compras de los mismos porcentajes.

Por otra parte, crecimientos en precios de venta por debajo de los supuestos de partida, afectan de forma más importante a la rentabilidad de la industria. Así, podemos afirmar que un incremento constante del precio de venta del 3% durante todos los años, tiene un significativo reflejo en la VAN que, si bien es positiva, únicamente asciende a 282.271 EUR (TIR 5,76%).

El escenario más desfavorable, que contempla ventas constantes durante todo el período analizado y crecimientos en precios, también invariables, a ritmo anual del 2%, genera una caída importante en la rentabilidad del proyecto, que, no obstante sigue siendo viable con un VAN de 90.974 EUR y un TIR de 5,31%, superior al coste de los recursos ajenos utilizados en la financiación.

Otras variables que se han considerado en este análisis de sensibilidad ha sido el presupuesto de marketing, de acuerdo a la intención de la compañía expresada en distintos apartados de este estudio de destinar importantes recursos a esta partida, con el fin de que nuestro producto sea conocido y apreciado por el mercado. Importantes incrementos en la dotación de esta partida, pasando a utilizar un 10% sobre ventas los dos primeros años (frente al 7% de la hipótesis de partida), apenas afectan a la rentabilidad del proyecto, que sigue contando con un VAN elevado (1.158.999 EUR).

12.CONCLUSIONES FINALES.

El análisis necesario para la creación de una empresa desarrollado a lo largo del presente trabajo se ha abordado no solo a través del estudio del entorno general y del entorno específico con el fin de descubrir y afrontar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que rodean a la compañía. Además, se han sentado las bases y principios estratégicos que deben regir el funcionamiento de la sociedad, así como los diversos planes específicos que concretan qué recursos y de qué manera deben utilizarse con el fin de obtener un proyecto viable y rentable al mismo tiempo.

Tras una reflexión global del proyecto podemos afirmar que el negocio aquí propuesto requiere una elevada aportación de fondos propios, necesaria en cualquier caso para sacar adelante el mismo. Al mismo tiempo se trata de una inversión que cuenta con períodos de maduración muy dilatados habida cuenta del producto de que se trata, (pasan 27 meses de media desde que entra el jamón fresco en las instalaciones hasta que se produce la venta y posterior cobro). Además, se han fijado objetivos muy ambiciosos de crecimiento para los primeros años de actividad.

Sin embargo, como ha quedado patente a lo largo de este trabajo, la rentabilidad del proyecto es elevada, incluso sin llegar a conseguir los crecimientos en ventas presupuestados, ya que la variable más influyente es el precio del producto, para lo cual se ha adoptado una actitud conservadora.

Por otra parte, juegan a nuestro favor no solo la importancia de la Denominación de Origen Jamón de Teruel dentro de nuestro país, sino además las elevadas posibilidades de internacionalización que presenta el sector agroalimentario en general y el del jamón serrano en particular, combinado con la percepción que fuera de nuestras fronteras tiene la marca España.

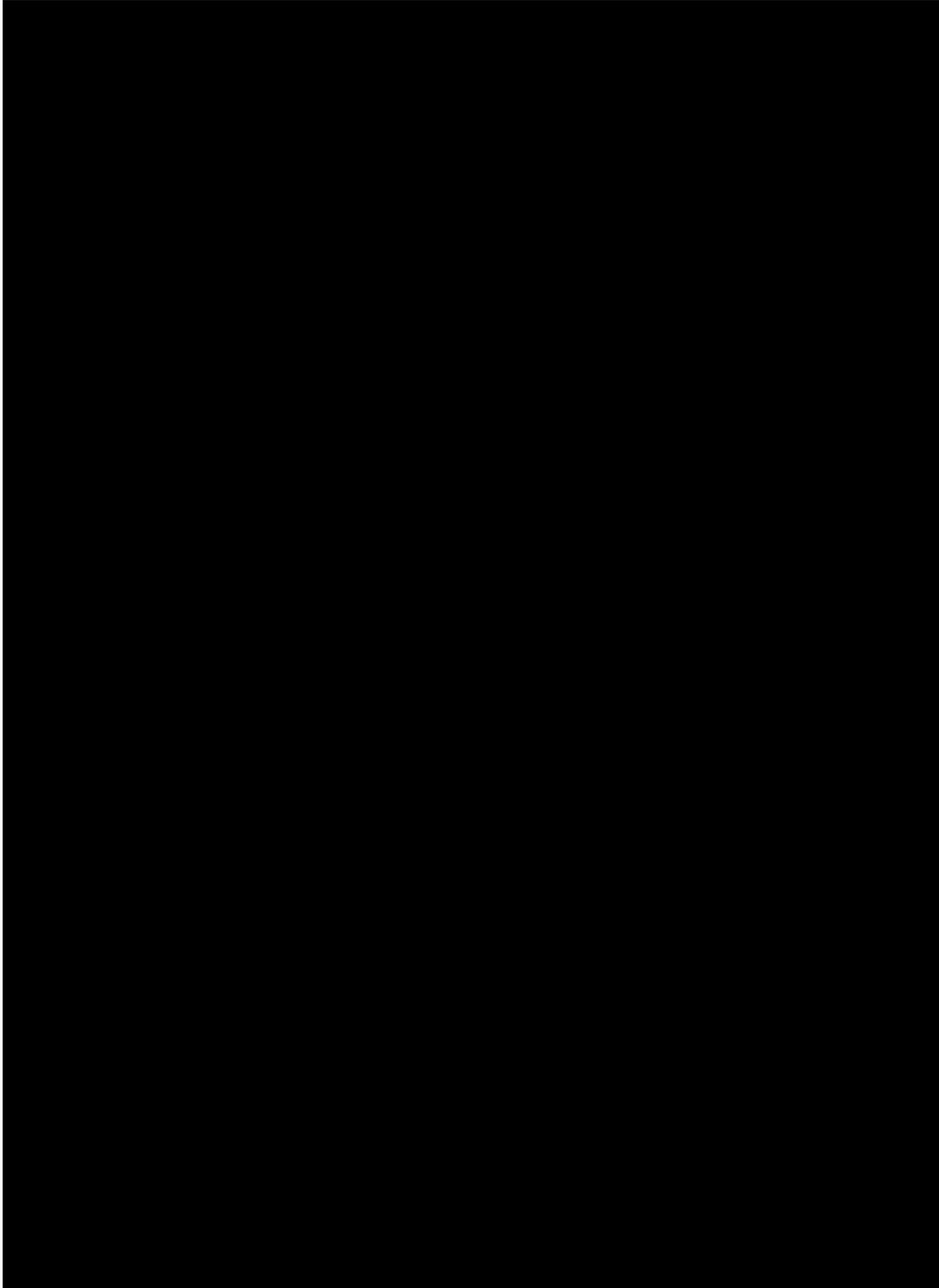
Finalmente, es importante la alianza entre los 3 socios en la constitución de la sociedad aunando así el conocimiento y experiencia en la actividad, la aportación de una materia prima de calidad contrastada y homogénea en el tiempo, y el dominio en los mercados internacionales, necesario y fundamental para poder introducir el producto en otros países con elevadas expectativas de crecimiento de consumo.

Podría concluir que para mí este trabajo ha supuesto una importante aproximación al sector jamonero y a la provincia de Teruel, una gran desconocida dentro de nuestra Comunidad Autónoma. Asimismo ha puesto de manifiesto el elevado número de aspectos diferentes que hay que tener en consideración con anterioridad a la puesta en marcha de una empresa. No obstante, si tuviera que iniciar de nuevo la elaboración de este trabajo quizá trataría de profundizar en mayor medida en el funcionamiento interno del CRDO Jamón de Teruel, dadas las noticias de los últimos meses sobre el fraude detectado en la certificación de jamones DO cuando en realidad no eran tales y que ha llevado a la suspensión de las funciones del Consejo por parte de la Diputación General de Aragón. Como ha quedado manifiesto, un funcionamiento inadecuado del Consejo conlleva a que determinadas empresas puedan contar con un producto que no cumple las prescripciones establecidas, y a un deterioro de la imagen de marca del Jamón de Teruel.

13.BIBLIOGRAFIA

- Luis Angel Guerras Martín y José Emilio Navas López. La dirección estratégica de la empresa (2007). Ed. Thomson Civitas.
- Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez. La elaboración del plan estratégico a través del CMI (2005). Ed. Díaz de Santos.
- José M^a Sáinz de Vicuña Ancín. El plan de marketing en la práctica (2013). Ed. ESIC.
- Luis Gómez Megía, David B. Balkin y Robert L. Cardy. Gestión de Recursos Humanos (2008). Ed. Pearson Educación.
- Frederick Herzberg. The motivation to work (2009). Ed. Transaction Publishers.
- Rosa Duarte, Julio Sánchez-Chóliz y otros. La industria agroalimentaria en la economía aragonesa: capacidad dinamizadora, escenarios de crecimiento y medio ambiente (2011). Ed. CESA.
- Domingo Buonocore. Diccionario de Bibliotecología (1980). Ed. Marymar.
- Fundación tripartita para la formación en el empleo. Informe guía para gestionar su formación.
- Ana Cilla Álvarez. Los RRHH en el modelo EFQM de excelencia. Anuario jurídico y económico escurialense (2005). Ed. Real Centro Universitario Escorial M^a Cristina).
- Guía para crear una empresa. El plan de empresa. Aspectos relevantes en su realización. Ed. CEEI Aragón – IAF.
- Revista Jamón de Teruel núm. 53 (Julio 2012).
- www.mercasa.es.
- www.magrama.gob.es
- www.ine.es
- www.jamondeteruel.com
- www.aragonalimentos.es
- www.aragon.es
- www.sabor-artesano.com
- www.encyclopedia-aragonesa.com
- www.informa.es
- www.turisbox.com
- www.fiab.es
-

ANEXOS



CONSUMO DE JAMON SEGUN LAS CARACTERISTICAS DE LOS HOGARES

Consumo por encima de la media Consumo por debajo de la media

Población municipio de residencia	<2.000 habitantes	Jamón de cerdo blanco	Jamón ibérico
	2.000 - 10.000 habitantes		Jamón de cerdo blanco/jamón ibérico
	10.001 - 100.000 habitantes		Jamón de cerdo blanco/jamón ibérico
	100.001 - 500.000 habitantes	Jamón de cerdo blanco/jamón ibérico	
	> 500.000 habitantes	Jamón ibérico	Jamón de cerdo blanco

Clase social	Alta	Jamón ibérico/jamón de cerdo blanco	
	Media	Jamón ibérico/jamón de cerdo blanco	
	Baja		Jamón ibérico/jamón de cerdo blanco

Edad	<35 años		Jamón ibérico/jamón de cerdo blanco
	35 - 49 años		Jamón ibérico/jamón de cerdo blanco
	50 - 64 años	Jamón ibérico/jamón de cerdo blanco	
	> 65 años	Jamón ibérico/jamón de cerdo blanco	

Fuente: Datos del MAGRAMA

Cuadro núm. 2 (Elaboración propia)

PRINCIPALES CARACTERISTICAS COMPETIDORES

	Productos	Precio Jamón	Comercialización	Venta online	Facturación (EUR) (*)
Jamones Casa Domingo	Jamones Embutidos frescos Embutidos curados	84-92 EUR	Particulares/Distribuidores	SI	800.000
Jamones Casa Vieja	Jamones Embutidos Lotes combinados	130 EUR	Particulares Horeca Locales propios	SI	800.000
Jamones Artemio	Jamones	90-110 EUR	Distribuidores	NO	1.800.000
Jamones Casa Conejos	Jamones	100-120 EUR	Distribuidores	NO	5.100.000

(*): Datos 2011

Cuadro num 3 (Elaboración propia)

PRINCIPALES VALORES CORPORATIVOS

- Altos estándares de calidad
- Satisfacción consumidores.
- Relación de confianza con los proveedores.
- Honestidad e integridad de actuación empresarial.
- Empresa socialmente responsable.
- Eficiencia en consumo energético.
- Preocupación por el personal de la empresa. Promoción interna.
- Criterio de rentabilidad para el accionista.

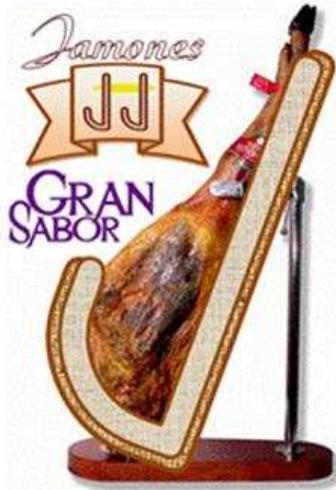
Cuadro núm. 4 (elaboración propia)

MATRIZ DE ANSOFF

PRODUCTOS MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

PRODUCTOS MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	Tiendas tradicionales. Pequeños supermercados . Grandes superficies	Jamones deshuesados Loncheados
NUEVOS	Países asiáticos Europa del Este	Jamones con sabores (chocolate, menta, coco en mercado latinoamericano)

Cuadro núm.5 (elaboración propia)



Cuadro núm. 6 (Elaboración propia)

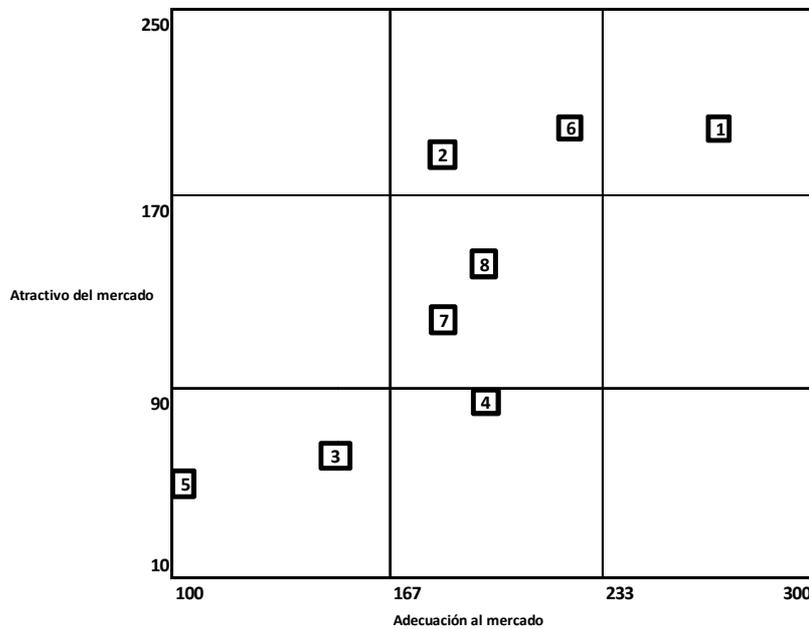
ATRACTIVO DEL MERCADO

CRITERIOS PARA EVALUAR ATRACTIVO DE MERCADO	% Ponderación	Alemania 1	Francia 2	Portugal 3	Bélgica 4	Italia 5	EEUU 6	México 7	Holanda 8
Tamaño del mercado (nivel de desarrollo)	25	3	3	1	1	2	3	2	2
Situación socioeconómica	20	3	3	1	2	1	3	2	2
Importancia de los competidores	-20	2	2	2	1	3	2	2	1
Potencial de crecimiento	25	3	3	2	1	1	3	2	2
Rentabilidad del mercado	10	3	2	2	2	1	3	2	3
Total	100	200	190	75	90	45	200	120	150

ADECUACION AL MERCADO

CRITERIOS PARA EVALUAR ADECUACION AL DE MERCADO	% Ponderación	Alemania 1	Francia 2	Portugal 3	Bélgica 4	Italia 5	EEUU 6	México 7	Holanda 8
Adecuación de los canales de distribución	25	1	1	1	1	1	1	1	1
Imagen de marca	25	3	2	2	2	1	3	2	3
Precio competitivo	25	3	2	2	3	1	3	2	2
Notoriedad de la marca	25	3	2	1	2	1	2	2	2
Total	100	250	175	150	200	100	225	175	200

Cuadro núm. 7 (Elaboración propia)



1	ALEMANIA
2	FRANCIA
3	PORTUGAL
4	BELGICA
5	ITALIA
6	EEUU
7	MEXICO
8	HOLANDA

Cuadro núm. 7 bis (Elaboración propia)

MERCADOS ESTRATEGICOS		ATRACTIVO DEL MERCADO		
		ALTO (170-250)	MEDIO (90-170)	BAJO (10-90)
ADECUACION DE NUESTRA OFERTA	ALTA (233-300)	ESTRATEGICO PRIORITARIO: - Alemania		
	MEDIA (167-233)	ESTRATEGICO: - EEUU - Francia	ESTRATEGICO: - México - Holanda	ESTRATEGICO: - Bélgica
	BAJA (100-167)			OTROS: - Portugal - Italia

Cuadro núm. 7 tris (Elaboración propia)

PORTFOLIO DE PRODUCTOS JJ GRAN SABOR

PRODUCTO ENTERO	PRODUCTO LONCHEADO	PRODUCTO DESHUESADO
Jamones DO Paleta DO Jamón Reserva Paleta Curada	Loncheado Jamón DO Loncheado Paleta DO Loncheado Jamón Reserva Loncheado Paleta curada	Centro Jamón DO Centro Jamón Reserva

Cuadro núm. 8 (elaboración propia)

NORMATIVA

Normativa europea:

- Reglamento (CE) 178/2002 del Parlamento Europeo, dl 28 de Enero de 2002, en el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan los procedimientos relativos a seguridad alimentaria.
- Reglamento (CE) 852/2004 del Parlamento Europeo, del 29 de Abril de 2004, relativo a normas de higiene de los productos alimenticios.
- Reglamento (CE) 853/2004 del Parlamento Europeo, del 29 de Abril de 2004, mediante el cual se regulan normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal.
- Reglamento (CE) 854/2004 del Parlamento Europeo, del 29 de Abril de 2004, por el que se establecen normas específicas para la organización de controles oficiales de los productos de origen animal destinados al consumo humano.

Normativa nacional:

- Real Decreto 1712/1991 de 29 de Noviembre sobre registro general sanitario de alimentos.
- Ley 11/2001 de 5 de Julio por la que se crea la Agencia Nacional de Seguridad Nacional Alimentaria y Nutrición, modificada por la Ley 44/2006 de 29 de Diciembre, y Real Decreto 709/2002 de 19 de Julio, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición.
- Real Decreto 1801/2003 de 26 de Diciembre, de seguridad general de los productos.
- Real Decreto 1079/2008 de 27 de Junio, que regula el marcado de jamones y paletas y los períodos de elaboración para la utilización de determinadas menciones en su etiquetado.
- Ley 17/2011 de 5 de Julio, de seguridad alimentaria y nutrición.

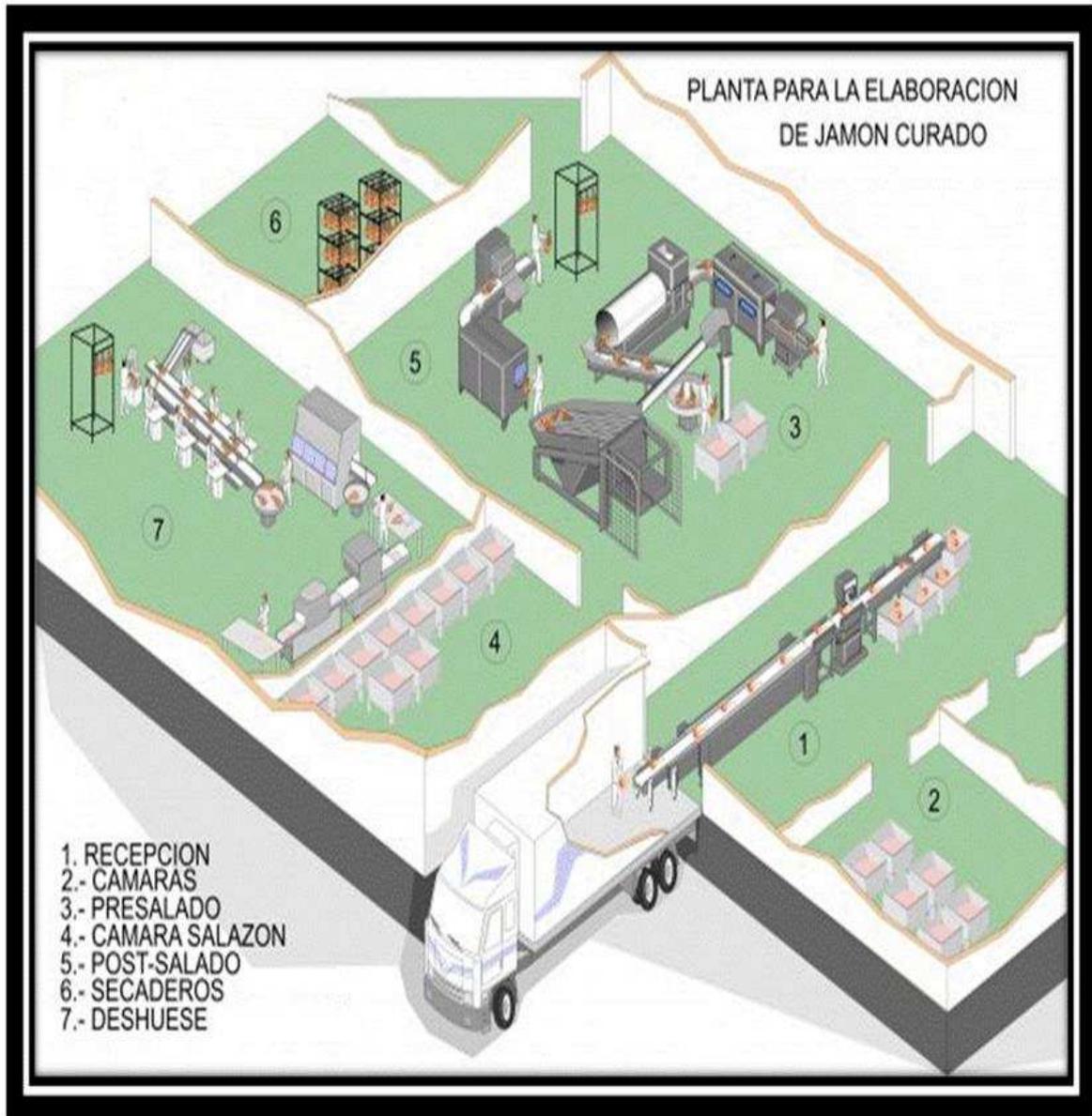
Normativa autonómica:

- Ley 9/2006 de 30 de Noviembre de Calidad Alimentaria en Aragón.
- Orden del 6 de Febrero de 2009 del Consejero de Agricultura y Alimentación de la D.G.A., en la que se aprueba la normativa específica de la Denominación de Origen Protegida Jamón de Teruel, y que contiene en su anexo I el pliego de condiciones de la DO Protegida, y en su anexo II el Reglamento de funcionamiento de la DO Protegida Jamón de Teruel.

Adicionalmente para las exportaciones del producto habrá que prestar especial atención a la siguiente normativa:

- Ley 8/2003 de 24 de Abril de sanidad animal.
- Orden APA/2555/2006 de 27 de Julio, por la que se establece el procedimiento para la emisión del certificado sanitario oficial de exportación de carne y productos cárnicos en materias competencia del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, modificado por orden APA/334/2008 de 6 de Febrero.
- Real Decreto 265/2008 de 22 de Febrero por el que se establece la lista marco de establecimientos registrados para la exportación de carne y productos cárnicos.

Cuadro núm. 9 (Elaboración Propia)



Cuadro núm. 11 (Elaboración propia)

RESUMEN GASTOS DE CONSTITUCION ESTIMADOS (EUR)

Elaboración de estatutos	1.500
Escritura notarial de constitución sociedad	750
Liquidación Impto. Transmis. Patrimoniales (1% s/Cap. Social)	30.000
Inscripción Registro Mercantil	600
Licencia de obras (1,15% sobre proyecto)	14.950
Varios/imprevistos	2.200
TOTAL	50.000

Cuadro núm. 12 (Elaboración propia)

Puesto de trabajo: Director Comercial

SECTOR: Industrias Cárnicas

Categoría SALARIAL: Exento

DEPARTAMENTO: Comercial

FECHA: 15/11/2013

FUENTE: Javier Jiménez

Resumen del puesto de trabajo

El Director Comercial trabaja bajo la dirección del Presidente de la compañía. Planifica el trabajo de su equipo, elabora planes de acción, representa a sus vendedores frente a la dirección y clientes, y reporta semanalmente al Presidente sobre su actividad y la de su equipo.

Obligaciones y responsabilidades del puesto de trabajo

- 1.-Planifica la venta de acuerdo con objetivos y metas establecidos, repartiendo los mismos entre los miembros de su equipo.
- 2.-Supervisa la agenda de sus vendedores e introduce modificaciones a la misma cuando sea preciso con el fin de optimizar tiempos y resultados de acuerdo a los objetivos establecidos.
- 3.-Repasa semanalmente la actividad de sus empleados centrándose en principales ventas cerradas, y gestiones aplazadas con el fin de hacer seguimiento posterior de las mismas. Revisa fichas de gestión de cada cliente visitado.
- 4.-Organiza reuniones y corrige desvíos que pudieran producirse sobre objetivos individuales y colectivos.
- 5.-Selecciona al personal de su equipo y actualiza los datos del mismo cuando es necesario.
- 6.-Gestiona la elaboración de un sistema de evaluación y posteriormente lo aplica a la medición del rendimiento de su equipo. Será responsable de adoptar un sistema en el que se combinen medidas objetivas (rendimiento se mide en términos de lo que se obtiene) y subjetivas (rendimiento basado en términos de lo que la persona hace en su trabajo).
- 7.-Forma a su equipo de ventas y lo adiestra en técnicas de marketing, distribución, precios y promoción. Promueve a los empleados para efectuar cursos de formación externos a la empresa con el fin de mejorar su rendimiento.

Requisitos del puesto de trabajo

- 1.-Capacidad para aplicar principios y técnicas de supervisión:
 - a.Dominio de principios y técnicas de supervisión.
 - b.Capacidad para planificar y organizar las tareas de los demás.
 - c.Capacidad para lograr que se acepten sus ideas y para guiar a un grupo a la ejecución de una tarea.
 - d.Capacidad de modificar el estilo de liderazgo y planteamiento de la dirección para lograr el objetivo.
- 2.-Capacidad para expresar ideas con claridad, en comunicación oral y escrita.
- 3.-Conocimiento de los equipos de trabajo, de las políticas de la empresa y de los contratos laborales.

Cualificación mínima

- Formación universitaria de grado medio o superior.
- Dominio escrito y oral de inglés. Titulación mínima certificado oficial B1.
- Experiencia previa mínima de 5 años en liderar equipos de ventas.

Fuente: *L.Gómez Megía, D. Balkin, R. Cardy. Gestión de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación 2008*

Cuadro núm. 14 (Elaboración propia)

GASTOS DE PERSONAL PREVISTOS

CATEGORIA	NUMERO EMPLEADOS	SUELDO ANUAL UNITARIO	SUELDO ANUAL TOTAL	SEGURIDAD SOCIAL	PLUS PRODUCTIVIDAD	BOLSA VACACIONES	TOTAL
DIRECTOR COMERCIAL	1	58.200	58.200	19.672	0	0	77.872
DIRECTOR PRODUCCION	1	38.800	38.800	13.114	0	0	51.914
ADMINISTRATIVO	1	17.527	17.527	5.924	1.128	220	24.799
COMERCIAL	3	16.250	48.751	16.478	0	0	65.228
OFICIAL 2º	2	15.176	30.352	9.259	2.255	359	42.225
PEON	3	14.255	42.766	11.455	3.383	359	57.962
TOTALES			236.395	75.902	6.765	938	320.000

NOTAS:

- El coste estimado de Seguridad Social es del 33,8% que incluye contingencias comunes (23,8%), desempleo (5,5%), formación profesional (0,6%), FOGASA (0,2%) y AETP (3,90% para industrias cárnicas)
- En cotización a Seguridad Social para categoría oficial 2º se ha considerado que el 50% del personal se contrata de edad comprendida entre 16 y 30 años, con bonificación para el primer año de 1.000 eur anuales.
- En cotización a Seguridad Social para categoría peones se ha considerado que el 100% del personal se contrata de edad comprendida entre 16 y 30 años, con bonificación para el primer año de 1.000 eur anuales.
- Los dos primeros años no se considera la retribución variable ni el pago de retribución variable, ya que la empresa todavía no ha iniciado las ventas.

	2013 AÑO 1	2014 AÑO 2	2015 AÑO 3	2016 AÑO 4	2017 AÑO 5	2018 AÑO 6	2019 AÑO 7	2020 AÑO 8
GASTOS DE PERSONAL	160.000	160.000	329.600	339.488	349.673	360.163	370.968	382.097

Incremento		0%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
------------	--	----	----	----	----	----	----	----

Cuadro núm. 15 (Elaboración propia)

CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRESTAMO 1

Capital inicial:	2.000.000
T. interés nominal:	5%
Plazo:	15
Periodicidad:	12

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Intereses	Capital	Total cuota
0					2.000.000			
1	15.815,87	8.333,33	7.482,54	7.482,54	1.992.517,46			
2	15.815,87	8.302,16	7.513,72	14.996,26	1.985.003,74			
3	15.815,87	8.270,85	7.545,02	22.541,28	1.977.458,72			
4	15.815,87	8.239,41	7.576,46	30.117,74	1.969.882,26			
5	15.815,87	8.207,84	7.608,03	37.725,77	1.962.274,23			
6	15.815,87	8.176,14	7.639,73	45.365,50	1.954.634,50			
7	15.815,87	8.144,31	7.671,56	53.037,06	1.946.962,94			
8	15.815,87	8.112,35	7.703,53	60.740,59	1.939.259,41			
9	15.815,87	8.080,25	7.735,62	68.476,21	1.931.523,79			
10	15.815,87	8.048,02	7.767,86	76.244,07	1.923.755,93			
11	15.815,87	8.015,65	7.800,22	84.044,29	1.915.955,71			
12	15.815,87	7.983,15	7.832,72	91.877,02	1.908.122,98	97.913,45	91.877,02	189.790,47
13	15.815,87	7.950,51	7.865,36	99.742,38	1.900.257,62			
14	15.815,87	7.917,74	7.898,13	107.640,51	1.892.359,49			
15	15.815,87	7.884,83	7.931,04	115.571,55	1.884.428,45			
16	15.815,87	7.851,79	7.964,09	123.535,64	1.876.464,36			
17	15.815,87	7.818,60	7.997,27	131.532,91	1.868.467,09			
18	15.815,87	7.785,28	8.030,59	139.563,50	1.860.436,50			
19	15.815,87	7.751,82	8.064,05	147.627,56	1.852.372,44			
20	15.815,87	7.718,22	8.097,65	155.725,21	1.844.274,79			
21	15.815,87	7.684,48	8.131,39	163.856,60	1.836.143,40			
22	15.815,87	7.650,60	8.165,28	172.021,88	1.827.978,12			
23	15.815,87	7.616,58	8.199,30	180.221,18	1.819.778,82			
24	15.815,87	7.582,41	8.233,46	188.454,64	1.811.545,36	93.212,85	96.577,62	189.790,47
25	15.815,87	7.548,11	8.267,77	196.722,40	1.803.277,60			
26	15.815,87	7.513,66	8.302,22	205.024,62	1.794.975,38			
27	15.815,87	7.479,06	8.336,81	213.361,43	1.786.638,57			
28	15.815,87	7.444,33	8.371,55	221.732,97	1.778.267,03			
29	15.815,87	7.409,45	8.406,43	230.139,40	1.769.860,60			
30	15.815,87	7.374,42	8.441,45	238.580,85	1.761.419,15			
31	15.815,87	7.339,25	8.476,63	247.057,48	1.752.942,52			
32	15.815,87	7.303,93	8.511,95	255.569,43	1.744.430,57			
33	15.815,87	7.268,46	8.547,41	264.116,84	1.735.883,16			
34	15.815,87	7.232,85	8.583,03	272.699,86	1.727.300,14			
35	15.815,87	7.197,08	8.618,79	281.318,65	1.718.681,35			
36	15.815,87	7.161,17	8.654,70	289.973,35	1.710.026,65	88.271,76	101.518,71	189.790,47
37	15.815,87	7.125,11	8.690,76	298.664,11	1.701.335,89			
38	15.815,87	7.088,90	8.726,97	307.391,09	1.692.608,91			
39	15.815,87	7.052,54	8.763,34	316.154,42	1.683.845,58			
40	15.815,87	7.016,02	8.799,85	324.954,27	1.675.045,73			
41	15.815,87	6.979,36	8.836,52	333.790,79	1.666.209,21			
42	15.815,87	6.942,54	8.873,33	342.664,12	1.657.335,88			
43	15.815,87	6.905,57	8.910,31	351.574,43	1.648.425,57			
44	15.815,87	6.868,44	8.947,43	360.521,86	1.639.478,14			
45	15.815,87	6.831,16	8.984,71	369.506,57	1.630.493,43			
46	15.815,87	6.793,72	9.022,15	378.528,72	1.621.471,28			
47	15.815,87	6.756,13	9.059,74	387.588,47	1.612.411,53			
48	15.815,87	6.718,38	9.097,49	396.685,96	1.603.314,04	83.077,87	106.712,60	189.790,47
49	15.815,87	6.680,48	9.135,40	405.821,35	1.594.178,65			
50	15.815,87	6.642,41	9.173,46	414.994,82	1.585.005,18			
51	15.815,87	6.604,19	9.211,68	424.206,50	1.575.793,50			
52	15.815,87	6.565,81	9.250,07	433.456,57	1.566.543,43			
53	15.815,87	6.527,26	9.288,61	442.745,17	1.557.254,83			
54	15.815,87	6.488,56	9.327,31	452.072,49	1.547.927,51			
55	15.815,87	6.449,70	9.366,17	461.438,66	1.538.561,34			
56	15.815,87	6.410,67	9.405,20	470.843,86	1.529.156,14			
57	15.815,87	6.371,48	9.444,39	480.288,25	1.519.711,75			
58	15.815,87	6.332,13	9.483,74	489.771,99	1.510.228,01			
59	15.815,87	6.292,62	9.523,26	499.295,24	1.500.704,76			
60	15.815,87	6.252,94	9.562,94	508.858,18	1.491.141,82	77.618,25	112.172,22	189.790,47
61	15.815,87	6.213,09	9.602,78	518.460,96	1.481.539,04			
62	15.815,87	6.173,08	9.642,79	528.103,76	1.471.896,24			
63	15.815,87	6.132,90	9.682,97	537.786,73	1.462.213,27			
64	15.815,87	6.092,56	9.723,32	547.510,04	1.452.489,96			
65	15.815,87	6.052,04	9.763,83	557.273,88	1.442.726,12			
66	15.815,87	6.011,36	9.804,51	567.078,39	1.432.921,61			
67	15.815,87	5.970,51	9.845,37	576.923,75	1.423.076,25			
68	15.815,87	5.929,48	9.886,39	586.810,14	1.413.189,86			
69	15.815,87	5.888,29	9.927,58	596.737,72	1.403.262,28			
70	15.815,87	5.846,93	9.968,95	606.706,67	1.393.293,33			
71	15.815,87	5.805,39	10.010,48	616.717,15	1.383.282,85			
72	15.815,87	5.763,68	10.052,19	626.769,35	1.373.230,65	71.879,30	117.911,17	189.790,47
73	15.815,87	5.721,79	10.094,08	636.863,43	1.363.136,57			
74	15.815,87	5.679,74	10.136,14	646.999,56	1.353.000,44			
75	15.815,87	5.637,50	10.178,37	657.177,93	1.342.822,07			
76	15.815,87	5.595,09	10.220,78	667.398,71	1.332.601,29			
77	15.815,87	5.552,51	10.263,37	677.662,08	1.322.337,92			
78	15.815,87	5.509,74	10.306,13	687.968,21	1.312.031,79			
79	15.815,87	5.466,80	10.349,07	698.317,29	1.301.682,71			
80	15.815,87	5.423,68	10.392,19	708.709,48	1.291.290,52			
81	15.815,87	5.380,38	10.435,50	719.144,98	1.280.855,02			
82	15.815,87	5.336,90	10.478,98	729.623,95	1.270.376,05			
83	15.815,87	5.293,23	10.522,64	740.146,59	1.259.853,41			
84	15.815,87	5.249,39	10.566,48	750.713,08	1.249.288,92	65.846,74	123.943,73	189.790,47
85	15.815,87	5.205,36	10.610,51	761.323,59	1.238.676,41			
86	15.815,87	5.161,15	10.654,72	771.978,31	1.228.021,69			
87	15.815,87	5.116,76	10.699,12	782.677,42	1.217.322,58			
88	15.815,87	5.072,18	10.743,70	793.421,12	1.206.578,88			
89	15.815,87	5.027,41	10.788,46	804.209,58	1.195.790,42			
90	15.815,87	4.982,46	10.833,41	815.042,99	1.184.957,01			

Cuadro núm. 16 (Elaboración propia)

CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRESTAMO 2

Capital inicial:	1.000.000
T. interés nominal:	5%
Plazo:	5
Periodicidad:	12

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente			
0					1.000.000			
1	18.871,23	4.166,67	14.704,57	14.704,57	985.295,43			
2	18.871,23	4.105,40	14.765,84	29.470,40	970.529,60			
3	18.871,23	4.043,87	14.827,36	44.297,76	955.702,24			
4	18.871,23	3.982,09	14.889,14	59.186,90	940.813,10			
5	18.871,23	3.920,05	14.951,18	74.138,08	925.861,92			
6	18.871,23	3.857,76	15.013,48	89.151,56	910.848,44			
7	18.871,23	3.795,20	15.076,03	104.227,59	895.772,41			
8	18.871,23	3.732,39	15.138,85	119.366,44	880.633,56			
9	18.871,23	3.669,31	15.201,93	134.568,37	865.431,63			
10	18.871,23	3.605,97	15.265,27	149.833,64	850.166,36			
11	18.871,23	3.542,36	15.328,87	165.162,51	834.837,49			
12	18.871,23	3.478,49	15.392,74	180.555,25	819.444,75	45.899,55	180.555,25	226.454,80
13	18.871,23	3.414,35	15.456,88	196.012,13	803.987,87			
14	18.871,23	3.349,95	15.521,28	211.533,42	788.466,58			
15	18.871,23	3.285,28	15.585,96	227.119,37	772.880,63			
16	18.871,23	3.220,34	15.650,90	242.770,27	757.229,73			
17	18.871,23	3.155,12	15.716,11	258.486,38	741.513,62			
18	18.871,23	3.089,64	15.781,59	274.267,97	725.732,03			
19	18.871,23	3.023,88	15.847,35	290.115,33	709.884,67			
20	18.871,23	2.957,85	15.913,38	306.028,71	693.971,29			
21	18.871,23	2.891,55	15.979,69	322.008,39	677.991,61			
22	18.871,23	2.824,97	16.046,27	338.054,66	661.945,34			
23	18.871,23	2.758,11	16.113,13	354.167,79	645.832,21			
24	18.871,23	2.690,97	16.180,27	370.348,06	629.651,94	36.662,00	189.792,80	226.454,80
25	18.871,23	2.623,55	16.247,68	386.595,74	613.404,26			
26	18.871,23	2.555,85	16.315,38	402.911,12	597.088,88			
27	18.871,23	2.487,87	16.383,36	419.294,49	580.705,51			
28	18.871,23	2.419,61	16.451,63	435.746,11	564.253,89			
29	18.871,23	2.351,06	16.520,18	452.266,29	547.733,71			
30	18.871,23	2.282,22	16.589,01	468.855,30	531.144,70			
31	18.871,23	2.213,10	16.658,13	485.513,43	514.486,57			
32	18.871,23	2.143,69	16.727,54	502.240,97	497.759,03			
33	18.871,23	2.074,00	16.797,24	519.038,21	480.961,79			
34	18.871,23	2.004,01	16.867,23	535.905,43	464.094,57			
35	18.871,23	1.933,73	16.937,51	552.842,94	447.157,06			
36	18.871,23	1.863,15	17.008,08	569.851,02	430.148,98	26.951,84	199.502,96	226.454,80
37	18.871,23	1.792,29	17.078,95	586.929,96	413.070,04			
38	18.871,23	1.721,13	17.150,11	604.080,07	395.919,93			
39	18.871,23	1.649,67	17.221,57	621.301,64	378.698,36			
40	18.871,23	1.577,91	17.293,32	638.594,96	361.405,04			
41	18.871,23	1.505,85	17.365,38	655.960,34	344.039,66			
42	18.871,23	1.433,50	17.437,74	673.398,08	326.601,92			
43	18.871,23	1.360,84	17.510,39	690.908,47	309.091,53			
44	18.871,23	1.287,88	17.583,35	708.491,82	291.508,18			
45	18.871,23	1.214,62	17.656,62	726.148,44	273.851,56			
46	18.871,23	1.141,05	17.730,19	743.878,62	256.121,38			
47	18.871,23	1.067,17	17.804,06	761.682,69	238.317,31			
48	18.871,23	992,99	17.878,24	779.560,93	220.439,07	16.744,89	209.709,91	226.454,80
49	18.871,23	918,50	17.952,74	797.513,67	202.486,33			
50	18.871,23	843,69	18.027,54	815.541,21	184.458,79			
51	18.871,23	768,58	18.102,66	833.643,86	166.356,14			
52	18.871,23	693,15	18.178,08	851.821,95	148.178,05			
53	18.871,23	617,41	18.253,83	870.075,77	129.924,23			
54	18.871,23	541,35	18.329,88	888.405,65	111.594,35			
55	18.871,23	464,98	18.406,26	906.811,91	93.188,09			
56	18.871,23	388,28	18.482,95	925.294,86	74.705,14			
57	18.871,23	311,27	18.559,96	943.854,82	56.145,18			
58	18.871,23	233,94	18.637,30	962.492,12	37.507,88			
59	18.871,23	156,28	18.714,95	981.207,07	18.792,93			
60	18.871,23	78,30	18.792,93	1.000.000,00	0,00	6.015,73	220.439,07	226.454,80

Cuadro núm. 17 (Elaboración propia)

