

**TRABAJO DE FIN DE MASTER:  
DIRECCIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE  
BOQUERONES EN CONSERVA**

**ICADE BUSINESS SCHOOL**

**JAVIER RODRÍGUEZ-ACOSTA LADRÓN DE GUEVARA. DIC-2014**

*A mis padres por estar ahí siempre, a mi mujer por su apoyo constante y a la pequeña Julia,  
por estar desde hace tan poquito.*

**Diciembre de 2014**

**SUMARIO**

1. INTRODUCCIÓN
2. SITUACIÓN DE PARTIDA
  - 2.1. Datos de la empresa
  - 2.2. La Decisión de Exportar
3. ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN
  - 3.1. Actividad de Negocio a Exportar
  - 3.2. Proceso de Fabricación de la Anchoa
    - 3.2.1. Fases Productivas
    - 3.2.2. Puntos Críticos
    - 3.2.3. Diferenciación
  - 3.3. País destino
    - 3.3.1. Delimitación de Países
    - 3.3.2. Eliminación de Países
    - 3.3.3. Evaluación de Países
    - 3.3.4. Ordenación y Selección
  - 3.4. Forma de Exportar
  - 3.5. Segmento de Mercado
  - 3.6. Preferencias del Mercado Exterior Objetivo
  - 3.7. Estrategia de Comercialización
    - 3.7.1. Producto Global Adecuado
    - 3.7.2. Punto de Venta Adecuado y Canal Comercial
    - 3.7.3. Promoción Exterior Específica
    - 3.7.4. Condiciones Comerciales
      - 3.7.4.1. Cantidad
      - 3.7.4.2. Número de Envíos
      - 3.7.4.3. INCOTERM
      - 3.7.4.4. Medio y Aplazamiento del Pago
      - 3.7.4.5. Precio de la Exportación
4. Viabilidad de la Exportación
  - 4.1. Los Números
  - 4.2. Precio del Consumidor
5. Anexos
6. Bibliografía
7. Informes, y Estudios Sectoriales
8. Artículos Periódísticos
9. Webs

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Boquerones en tinas con sal gorda
- Figura 2: Colocación de boquerones en barriles
- Figura 3: Limpieza de la anchoa
- Figura 4: Secado de la anchoa
- Figura 5: Envasado de la anchoa
- Figura 6: Ponderación de criterios importantes
- Figura 7: Exportaciones españolas de anchoa
- Figura 8: Puntuación países en criterio 1
- Figura 9: Concentración de la población
- Figura 10: Puntuación de países en criterio 2
- Figura 11: Datos y puntuación de países en criterio 3
- Figura 12: Países con mayor INB PPA
- Figura 13: Porcentaje de deuda sobre PIB
- Figura 14: Gráfico % de deuda sobre PIB
- Figura 15: Puntuación en criterio 4
- Figura 16: Días de PM de pago y puntuación en el criterio
- Figura 17: Gráfico de morosidad por países
- Figura 18: Países con el € por moneda
- Figura 19: Cómputo de puntuaciones ponderadas
- Figura 20: Ordenación y selección de país
- Figura 21: Forma de Exportar
- Figura 22: Cruce variables 1 y 2
- Figura 23: Cruce de variables 1 y 3
- Figura 24: Cruce de variables 2 y 3
- Figura 25: Segmentos del mercado potencial
- Figura 26: Obesidad en Francia por regiones
- Figura 27: Índice en masa corporal en la población francesa
- Figura 28: Cuantificación de los segmentos de mercado
- Figura 29: Segmento de mercado elegido
- Figura 30: Tapenade
- Figura 31: Mantequilla de anchoas
- Figura 32: Banderilla 1
- Figura 33: Banderilla 2
- Figura 34: Anchoas en Aceite de Oliva
- Figura 35: Tabla 1 de variables para la elección del envase
- Figura 36: Tabla 2 de variables para la elección del envase
- Figura 37: Envase Blister con cartón
- Figura 38: Frasco con etiqueta y cordel
- Figura 39: Envase cuadrado
- Figura 40: Marca sanitaria
- Figura 41: Zonas de pesca mundiales
- Figura 42: Imagen en etiqueta frontal
- Figura 43: Imagotipo Omega3
- Figura 44: Foto de archivo 1
- Figura 45: Foto de archivo 2
- Figura 46: Foto de archivo 3
- Figura 47: Anchoas comercializadas en grandes y medianas superficies comerciales
- Figura 48: Canal comercial
- Figura 49: Mercado potencial cuantificado y MEO
- Figura 50: Precio de Exportación
- Figura 51: Cálculos Viabilidad
- Figura 52: Productos en lineal de la competencia

# 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de fin de master es un caso práctico sobre cómo desarrollar el proceso de internacionalización de una empresa mediante la exportación. Para ello se establecerán las decisiones a tomar, a partir de las cuales se concretarán las acciones que se deban acometer mediante el análisis y la investigación y la metodología impartida en el posgrado de Dirección de Negocios Internacionales de ICADE Business School.

El presente estudio analiza todos los factores a tener en cuenta a la hora de desarrollar la estrategia de exportación para una pyme que fabrica boquerones en conserva y desea expandirse internacionalmente a un país de la Unión Europea. Para ello se toma como punto de partida para el estudio a Edaci s.l., una empresa ficticia.

El análisis que se desarrolla en este estudio se basa en información extraída de organismos oficiales y puntualmente de organizaciones o asociaciones independientes. El origen de la fuente se puede encontrar en las notas a pie de página, y de forma más detallada, en el documento del anexo al que se haga referencia en la nota.

En el presente estudio vamos considerar las semiconservas de boquerón mejor que las conservas puras de este pescado, que apenas existen. En España la práctica totalidad de boquerones en conserva que se producen y consumen son en realidad, semiconservas, al no pasar por el proceso de esterilizado que calienta en envase. Sus formatos más populares, boquerones en vinagre y anchoas, se venden en lineales refrigerados porque las semiconservas necesitan frío. La totalidad de la literatura existente sobre las conservas de pescado incluyen a las semiconservas considerándolas tácitamente como si fueran un tipo de las mismas. Por ello, en este estudio las tomaremos como el formato principal de los boquerones al ser con diferencia la forma más representativa en la que el boquerón se presenta en el mercado nacional como producto preparado.

Puesto que según la región de España en la que nos encontremos, por anchoa puede se puede denominar al pescado fresco y de igual modo, al salado, en este estudio nos referiremos al boquerón cuando es pescado fresco y lo denominaremos anchoa sólo tras haber sido curado en sal.

## 2. SITUACIÓN DE PARTIDA

### 2.1 Datos de la empresa

Para el desarrollo de este estudio se va a partir de una pyme, la empresa Edaci s.l., que no tiene experiencia en la exportación de productos y desea abrirse al exterior. La empresa Edaci s.l. es una empresa familiar fundada en 1941 dedicada a la fabricación y comercialización de productos elaborados a partir del boquerón, o bocarte, como se denomina este pescado fresco en la costa del Mar Cantábrico. Cuenta con dos líneas de negocio que son la fabricación de anchoas en conserva y la fabricación de harinas de pescado. Tiene su sede en Plaza industrial número 2, polígono industrial La Pesquera sita en el municipio de Laredo, que es un pueblo situado muy cerca de Santoña en Cantabria.

La empresa cuenta con unos recursos propios de 300.000 euros, y unas deudas o recursos ajenos de 75.000 euros. Cuenta con una producción anual de 52.800 kilos de anchoa. No tiene problemas financieros y su capacidad productiva ociosa del 20%. Esto significa que puede aumentar su producción un 20% sin incurrir en nuevos costes fijos.

#### **Personal de la empresa y departamentos**

El personal de Edaci s.l. está formado por 32 personas que se reparten entre los siguientes departamentos:

Dirección general: Función desempeñada por el propietario de la empresa, que simultanea con la función de Dirección de Producción.

Producción: Como se ha dicho, el director general es quien desarrolla esta función. Controla y supervisa a los 25 operarios que participan en la elaboración del producto.

Departamento de administración: El responsable de administración lleva a cabo las actividades de contabilidad, facturación, archivo, cobros, etc. Esta función está, apoyada por un auxiliar administrativo.

Departamento comercial: Su labor consiste fundamentalmente en la captación de nuevos clientes y el control del abastecimiento a los puntos de venta. Desarrolla por tanto, labores comerciales, logística de almacenamiento, preparación de pedidos, y puntualmente ayuda al Departamento de Administración en las gestiones relacionadas con los retrasos en los pagos o impagos que puedan producirse. El departamento está constituido por el director comercial, un comercial, y el jefe de almacén. La distribución física se lleva a cabo mediante una empresa de transporte contratada.

Departamento de calidad: Este departamento lo compone el responsable de calidad, cuya función es controlar desde el punto de vista de la calidad todo el proceso de transformación que se produce en la fábrica, desde el aprovisionamiento, hasta la entrega final al cliente del producto terminado y que todo ello se realiza de acuerdo con las normas establecidas por la legislación vigente, así como con la normativa interna de la empresa.

La junta directiva o el consejo de administración de Edaci s.l. está compuesta por el director general, el responsable de administración, el director comercial y el responsable de calidad.

## 2.2 La Decisión de Exportar

Edaci s.l. se encuentra una situación de mercado particular: Cuenta con dos líneas de negocio, las conservas de boquerones que es la principal en importancia por volumen de facturación. Las conservas de boquerones son anchoas, preparadas de forma artesanal con la mejor materia prima. Puesto que la anchoa no se puede esterilizar porque sería otro producto, se presenta en formato de semiconserva.

Su segunda línea de negocio es la elaboración de harinas de pescado. Esta línea se abrió en 1999 para aprovechar los subproductos que se obtienen del tratamiento del boquerón como la cabeza, las vísceras y las espinas.

La primera línea de negocio se comercializa en supermercados como Sánchez Romero y Supercor. Las ventas han dejado de crecer y se encuentran estancadas desde hace 3 años. Sus puntos de venta en el mercado local siguen demandando el producto pero a la empresa no le está resultando posible aumentar su facturación. La causa está en la pérdida de cuota de mercado que han sufrido los puntos de venta en el mercado local, frente a sus competidores, principalmente la cadena de supermercados Mercadona.

Desde hace año y medio Edaci s.l. ha seguido la siguiente estrategia de expansión en el mercado local para salir del estancamiento:

- Expansión en el segmento en el que se encuentra actualmente: Dirige sus esfuerzos comerciales hacia los nuevos puntos de venta donde ahora compran sus antiguos clientes. En ese sentido trató de comercializar los productos de su principal línea de negocio en los supermercados Mercadona. La idea era ser el mejor producto del lineal, puesto que Mercadona tiene un posicionamiento menor en cuanto a calidad se refiere que los actuales puntos de venta. Sin embargo las negociaciones que se establecieron no siguieron adelante por el reducido precio que ofrecen por producto. Parece ser que no comprenden el valor añadido de la elaboración artesanal de un producto como las anchoas en conserva de Edaci s.l.. Por otro lado exigían un volumen de pedido anual que Edaci s.l. no puede satisfacer sin desatender a sus actuales canales comerciales, una situación que Edaci s.l. no estuvo dispuesta a aceptar.
- Acceso a nuevos segmentos, la comercialización a través del canal HORECA. La experiencia resultó ser infructuosa al carecer de una infraestructura de distribución adecuada para este canal. La gran cantidad de pequeños pedidos requiere de una

especialización en logística de la que Edaci s.l. carece. La negociación con distribuidores que pudieran complementar esta carencia no fue exitosa.

- Acceso a nuevos mercados, la comercialización de sardinas en conserva: La sardina es una especie estrechamente emparentado con el boquerón. La fabricación en conserva iba dirigida a los mismos clientes. Los resultados no fueron satisfactorios pues el cliente final no valoraba el producto de la forma en que Edaci s.l. esperaba, y una vez vendidos los primeros lotes en promoción, generaron una demanda claramente insuficiente que hizo desistir a Edaci s.l. en la comercialización de sardinas en conserva.

Una vez que se desestimaron las estrategias de crecimiento acudiendo a nuevos segmentos como el canal HORECA y habiendo, sin éxito intentado acceder a nuevos sectores, el consejo de administración entró a valorar la expansión geográfica internacional como estrategia para sacar a Edaci s.l. del estancamiento en el que se encuentra. Para ello se tomó la decisión de contratar a un responsable que elaborara y ejecutara la estrategia de expansión internacional, aumentando el número de empleados a 33. Se crea así el sub-departamento de internacional como parte del departamento comercial, cuyo responsable cuenta con una plaza en el consejo de administración.

### **3 ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN**

#### **3.1 Actividad de negocio a exportar**

Edaci s.l. se va a apoyar en lo que mejor sabe hacer como punto de partida del análisis de la estrategia de la exportación. La actividad de negocio principal de Edaci s.l. es la fabricación de anchoas en conserva. Una conserva de anchoa se compone en esencia del envase, de las anchoas y del líquido de relleno cuyo principal ingrediente es el aceite.

La segunda actividad de negocio es la fabricación de harinas de pescado, obtenidas a partir de las tripas y espinas desechadas de los boquerones. Esta segunda actividad de negocio tiene un carácter secundario en la empresa, que se abordó por motivos de aprovechamiento de desperdicios, más por una motivación medioambiental que económica.

Por lo tanto la actividad de negocio que se desea internacionalizar es la primera, la fabricación de anchoas en conserva. Edaci s.l. las puede preparar de varias maneras distintas, y las puede combinar con distintos aceites y envases. Pero es en la elaboración de anchoas de más alta calidad donde la empresa ha conseguido mantenerse fuerte y con el tiempo, acabó especializándose en éstas para el mercado local, bajo una única marca comercial, Edaci.

## 3.2 Proceso de fabricación de la anchoa.

### 3.2.1 FASES PRODUCTIVAS

Las fases productivas de la fabricación de las anchoas en conserva son las siguientes:

#### 1. Recepción de materias primas e ingredientes:

Esta etapa consiste en dar entrada en la fábrica a los ingredientes, envases y embalajes que se van a utilizar en el proceso de fabricación.

Los ingredientes utilizados son los siguientes: Boquerón, sal, especias y aceite.

Las especias son una mezcla concreta entre orégano, tomillo y romero de lo que se hablará más adelante.

##### 1.1.- Boquerón

Es el principal ingrediente. En cuanto al aprovisionamiento hay que destacar que el boquerón ayuda, pero no hace la anchoa. Lo importante es el proceso de elaboración, la mano de obra y su pericia.

Durante los años que ha durado la veda de la anchoa desde el 2005 hasta el 2010<sup>1</sup>, incluso Cantabria ha recurrido al boquerón o bocarte de otros mares, poniendo de manifiesto que el boquerón importa, pero no hace la anchoa. El marchamo de calidad de la anchoa se sustenta en su proceso de transformación, en la mano de obra y su pericia.

##### 1.1.1.- Aprovisionamiento.

El boquerón se recibe durante todo el año, fresco, en bandejas, procedente de la Red de Mercas.

##### 1.1.2.- Origen.

En cuanto a su origen<sup>2</sup>, en torno al 45% del boquerón que se recibe es de importación y sobre todo de países intracomunitarios (Italia 25%, Francia 20%), con Italia a la cabeza de donde llega

---

<sup>1</sup> Fuente: La UE abre el caladero de la anchoa del Cantábrico, tras 4 años de veda. Diario el Mundo. Anexo I.1

<sup>2</sup> Fuente: Red de Mercas (Mercasa) Anexo I.2

algo más de la mitad del género foráneo. De la oferta nacional, los puertos andaluces abastecen en torno a un 25%. La Cornisa Cantábrica el 15% y la Costa catalano-levantina el 15%. (Fuente Red de Mercas).

### 1.2.- Sal

La sal común o cloruro sódico, cuando se halla presente en concentraciones suficientes, lentifica o impide la alteración bacteriana del pescado.

La sal debe tener dos características:

- Pureza

La pureza de la sal empleada en el salazonado, es, en gran parte, responsable de las características físicas del producto final. La velocidad de penetración de la sal y la pérdida de agua se hallan influidas por la pureza de la sal. Las principales impurezas de las sales de curado ordinario, los cloruros y sulfatos de calcio y magnesio, aunque se hallen presentes en pequeñas cantidades, lentifican la penetración de sal en la carne. Las sales de calcio y magnesio dan lugar por otra parte a un producto curado más blanco.

- Grosor adecuado

El empleo de sal fina en exceso puede acelerar demasiado la penetración de sal en el pescado y la carne de éste se deshidrate con demasiada rapidez. Un salado demasiado intenso dificulta la maduración mientras que si es demasiado débil se presentan putrefacciones.

### 1.3.- Especies

Se adquieren orégano, romero y tomillo seco y liofilizado. Las tres especias vienen ya mezcladas, según una proporción concreta y específica para nosotros, y envasadas en sacos de 3 kilos.

### 1.4.- Aceite

Aceite de oliva refinado, especial para conservas, totalmente transparente, inodoro e insaboro, de 0,2° de acidez. Su única misión es la de ser líquido de cobertura para que la anchoa no se oxide. No se utiliza el aceite de oliva virgen extra, porque la anchoa cogería el sabor del aceite y se trata de que la anchoa mantenga incorrupto su sabor.

## 2. Preparación previa

### 2.1.- Lavado y desangrado

Una vez recibido el boquerón en fábrica, se le somete a una inmersión en salmuera fuerte (275,5-352,1 g de ClNa/l de H<sub>2</sub>O), durante un período de dos días a una temperatura de 18°.

El principal aspecto a cuidar es la concentración salina de la salmuera y sus cualidades higiénico-sanitarias.

En este periodo, el boquerón se desangra completamente.

## 2.2.- Endurecimiento.

A continuación se colocan cuidadosamente en tinas, con sal gorda. De esta forma el boquerón comenzará a adquirir el grado necesario de dureza que va a permitir y facilitar su posterior tratamiento.

En estas tinas reposarán unas 5 ó 6 horas.



*Figura 1: Boquerones en tinas con sal gorda*

El movimiento y almacenamiento de las tinas se realiza con transpaleta.

## 3. Descabezado

Una vez pasado este tiempo, las tinas se volcarán sobre mesas de aluminio donde están colocados los manipuladores. Todo el personal va equipado con un uniforme, común para el personal operario, gorros, mascarillas, guantes y delantales.

En este proceso se procede a descabezar el boquerón sujetándolo por la parte alta de la cabeza. El eviscerado del boquerón no se realiza de forma completa, para facilitar la actuación de los enzimas proteolíticas, situadas en los órganos digestivos, durante el proceso de maduración.

El carácter manual de las operaciones de descabezado y eviscerado, determina el papel fundamental que representa el cumplimiento estricto de la normativa relativa a manipulación

higiénica de los alimentos.

Se cuida desde el principio, y se controla, el no someter al boquerón a esfuerzos que puedan deformarlo. El boquerón así descabezado se coloca en cestas de plástico que, una vez llenas, son depositadas en una cinta transportadora que los llevará al siguiente punto de la cadena.

#### **4. Preparación proceso de maduración.**

El punto de destino está formado por otro grupo de mujeres cuyo cometido es proceder a colocar los boquerones para el comienzo del proceso de maduración de los mismos.

Para ello disponen de barriles en materia plástica, que impide cualquier influencia que pueda alterar la característica final del producto.

Con cada uno de los barriles se procede de la manera siguiente:

Se deposita una capa de sal gorda en el fondo del barril de aproximadamente 2 centímetros de espesor, y se continúan colocando las diferentes capas de productos de forma que el boquerón siempre esté en contacto con las especias, insistiendo en la zona de las branquias del boquerón. La distribución es sal-especias-boquerón–especias-sal, y así hasta llenar el barril que se remata con una última capa de sal de aproximadamente 2 centímetros de espesor.

Los boquerones se colocan formando coronas, rematando con algunos boquerones en el medio para que no se forme hoyo en el centro del barril. La correcta colocación en este proceso es de una gran importancia para asegurar la homogeneidad de la maduración a lo largo del proceso.

Una vez alcanzado el límite superior del barril, se coloca una tapa de 30 kg., que apoya directamente sobre el producto preparado. El peso garantiza un contacto íntimo entre la carne, las especias y la sal, ayuda a la expulsión del exceso de fluidos del boquerón y compacta la carne.

Cada barril almacena unos 350 kg de boquerón fresco.



Figura 2: Colocación de boquerones en barriles

## 5. Proceso de maduración<sup>3</sup>

Los barriles así preparados se depositan en un almacén refrigerado, 18 grados, para que la carne no se deteriore, durante un periodo variable que en todo caso no puede ser menor de tres meses. Se dice que el boquerón "está en letargo".

Temperaturas superiores aceleran el proceso y temperaturas inferiores lo retrasan.

El peso colocado sobre el barril en su parte superior va a posibilitar el contacto del pescado con la sal y la expulsión de los líquidos de constitución del boquerón.

El tiempo medio de maduración es de ocho meses, tiempo que va a permitir al boquerón alcanzar el grado de maduración deseado, perdiendo agua y grasa, incorporando sal y adquiriendo las características de color, olor y sabor propias de la anchoa.

En la maduración de la anchoa hay que considerar tres puntos importantes:

- 5.1. El uso de cloruro sódico como factor bacteriostático para prevenir la acción bacteriana sobre los pescados.

La sal común o cloruro sódico, cuando se halla presente en concentración suficiente, lentifica o impide la alteración bacteriana del pescado.

---

<sup>3</sup> Fuente: Normativa Sanitaria y Técnica a Cumplir en la Elaboración de Conservas de Pescado. Anchoa. Consejería de Agricultura, Ganadería y Pesca del Gobierno de Cantabria. Anexo II

- 5.2. Acción enzimática lenta producida por las enzimas proteolíticas que producen la maduración del boquerón salado y le confieren unas cualidades organolépticas características. Estas enzimas proteolíticas proceden de las propias vísceras y tejidos de los boquerones. La máxima actividad proteolítica se encuentra localizada en el estómago, intestino y en la masa visceral total, y sobre todo en los ciegos pilóricos. De ahí la importancia de no eviscerar el boquerón en la fase de Proceso de preparación del boquerón descrita en el Punto 3.

Así, en la maduración, las principales sustancias que son modificadas son las proteínas, que sufren una serie de degradaciones con el consiguiente aumento de materias no proteicas o no coagulables, parte de las cuales pasan en disolución a la salmuera y otras quedan retenidas en los tejidos.

La actividad proteolítica va aumentando a partir de los 14 días hasta alcanzar un máximo a los 40, descendiendo cada vez más a medida que se va produciendo la anchoización.

- 5.3. Deshidratación parcial y eliminación de las sustancias grasas producida por la sal y la presión ejercida durante todo el proceso.

Los pesos que se emplean durante la maduración ejercen efectos físicos de prensado con fines múltiples, entre ellos eliminar el aire que pueda quedar atrapado en el recipiente, acelerar la salida de agua, ayudar a eliminar la grasa líquida, etc.

El tiempo de maduración medio es de 8 meses.

No obstante, el punto óptimo del fin del “letargo” es definido por un experto, el responsable de calidad, que va seleccionando aquellos barriles que pueden incorporarse al proceso de fabricación. Los criterios utilizados por el experto se basan en el olfato, el barril no puede oler a pescado y en el color que ha alcanzado el boquerón, que debe ser similar al del producto final, la anchoa.

Una vez alcanzado el punto de maduración idóneo, los boquerones podrían estropearse por exceso de calor, por lo que los barriles que no se incorporan directamente a la cadena de producción, son llevados a una cámara para conservar, a una temperatura estable de 4°, en espera de su tratamiento.

## **6.- Lavado**

Los barriles seleccionados se transportan a la zona de lavado y limpieza. Allí se extraen uno a uno cuidando de no dañar los lomos, y se procede a lo que llamamos un “sobado manual” que se realiza debajo de un grifo que no le quita ninguna cualidad a la anchoa manteniendo el sabor y el punto de sal adecuado. Se coloca el boquerón entre las manos y se frota cuidadosamente, para eliminar todos los restos de piel, sangre, sal y especias. No deben quedar restos plateados ni de especias sobre el lomo.

Esta es la fase del proceso que más diferencia una conserva artesanal de la industrial. **Cuando el sobado no se hace a mano**, hay que escaldar la anchoa, lo que se traduce en pérdida de mucha calidad.

### 7.- Limpieza y fileteado

De allí pasan a la zona de limpieza donde se corta la cola y las rebarbas, y se eviscera y desespina, extrayendo cuidadosamente los lomos y recortando las barbas sobrantes. Esta operación se realiza en cubetas llenas de agua para evitar la rotura de los lomos. Los desechos se conservan para hacer harina de pescado. Este proceso de quitar la rebarba es importantísimo. Los trabajadores en este punto deben ser sumamente meticulosos.

Durante la operación el operario lleva a cabo un control de la materia prima, desechando los lomos que presenten algún punto negro, indicio de putrefacción, y eliminando la piel que hubiera podido escapar del lavado de la fase anterior. Los lomos de anchoa así preparados se colocan en cestas que van a ser llevados a la zona de secado.



*Figura 3: Limpieza de la anchoa*

En esta fase la mano de obra tiene especial relevancia ya que el tiempo empleado de operario por cada kilo de anchoa fileteada es muy alto. Esto va a distinguir a los mejores operarios de la fábrica, al adquirir por ello el rango interno de maestro operador. Además emplear su habilidad, los maestros operadores tienen el deber de ayudar, formar y supervisar a los demás operarios.

## 8.- Secado

En esta operación se le quita toda el agua que trae la anchoa, recibida en las anteriores fases del proceso.

La zona de secado consiste en amplias bateas de aluminio donde se coloca un papel secante. Sobre él se van colocando uno a uno los lomos limpios, hasta que se completa la batea. Se procede entonces a colocar por encima de los lomos otro papel secante, reutilizable, para absorber toda el agua de la anchoa presionando ligeramente sobre los lomos. Esta operación dura diez minutos.



*Figura 4: Secado de la anchoa*

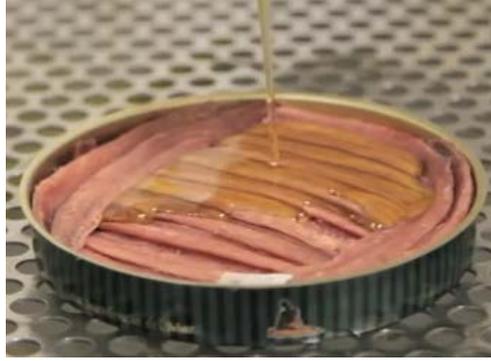
Una vez seca la anchoa, se retira el papel y se procede a seleccionar por tamaño, colocándolo en diferentes envases.

Los envases son latas y frascos de cristal. Las latas de acero inoxidable, de cuatro tamaños, de octavillo, doble octavillo, pandereta de dos capas y de tres. El peso neto respectivo es de 50 gr. (3,45 euros), 90 g, 180 gr. (12,80 euros) y 280g. Los frascos son sólo 2, de 100 gr y 200 gr.

La anchoa más pequeña, se colocará en las latas de octavillo y las más grandes, de un tamaño superior a 12 cms., en las panderetillas de dos y tres capas.

## 9.- Envasado

Los envases pasan a la línea de envasado que les corresponde, donde se procede a incorporar automáticamente y por desbordamiento el aceite de oliva, y posteriormente al cierre hermético con máquina automática de cierre al vacío.



*Figura 5: Envasado de la anchoa*

A continuación pasan a la máquina de lavado y secado automático con lo que las latas están terminadas. Las latas se reciben ya serigrafiadas, en cambio a los frascos se les incorporan 2 etiquetas autoadhesivas.

#### **10.- Empaquetado**

Para el empaquetado, un operario recibe los envases de la línea de secado, y las introduce en cajas de cartón.

El producto pasa al almacén de producto terminado, ya listo para su distribución.

### 3.2.2 PUNTOS CRÍTICOS

Los puntos críticos son aquellas partes del proceso que, pudiéndose realizar de una o otra manera, dan lugar a resultados apreciables en un producto final válido. En la holgura que compone cada punto crítico, cada empresa se sitúa donde mejor le parece, haciendo diferente cada producto de cada firma.

#### 1. Recepción de materias primas e ingredientes: Calidad de la sal (Fase 1).

Cloruros y sulfatos de calcio y magnesio, aunque se hallen presentes en pequeñas cantidades, lentifican la penetración de sal en la carne. Las sales de calcio y magnesio dan lugar por otra parte a un producto curado más blanco.

Un salado demasiado intenso dificulta la maduración mientras que si es demasiado débil se presentan putrefacciones. El empleo de sal fina en exceso puede acelerar demasiado la penetración de sal en el pescado y la carne de éste, deshidratándose con demasiada rapidez.

Por lo que en fábrica se utiliza sal gorda de gran pureza.

#### 2. Preparación proceso de maduración: Cantidad de especias en capas, a añadir (Fase 4).

En los ensayos realizados para la introducción las especias, se colocaron varios espesores diferentes, para definir cuál era el idóneo. Poco espesor no desarrolla a fondo su labor antioxidante, mucho espesor introduce un sabor demasiado fuerte en la anchoa.

La cantidad necesaria y suficiente para resolver las dos necesidades, fue definida por el responsable de calidad tras realizar varios ensayos organolépticos.

Las especias deben espolvorearse a mano en una fina capa que cubra ligeramente los lomos, insistiendo en la parte abierta de las branquias. A través de las branquias penetra en los fluidos que se crean en el proceso, evitando o retrasando la oxidación, y a través de los lomos que, recordemos, están sin limpiar y, por tanto, con escamas y piel, se realiza un intercambio más débil.

#### 3. Proceso de maduración: Temperatura de almacenamiento del proceso de maduración (Fase 5).

Temperaturas altas, 28 a 30°C, aceleran el proceso. Temperaturas superiores, 37° a 50°C, hacen el producto final organolépticamente inaceptable. Temperaturas bajas, 4 a 6°C lo retrasan. Se cree que la óptima es de 16 a 20°C. La temperatura que por la experiencia acumulada se ha fijado como óptima para nuestro proceso es de 18°C ± 2°.

#### 4.- Proceso de maduración: Tiempo de maduración (Fase 5).

El tiempo que se debe dejar almacenado el boquerón madurando, es muy discutible. La combinación temperatura de almacenaje y tiempo, están muy ligadas entre sí.

En nuestro caso, y por razones de calidad del producto final, la temperatura de maduración se ha fijado en 18°. Esta temperatura da un tiempo medio de maduración de 8 meses. Pero, y a pesar de la homogeneidad de los gestos de los operarios repetidos mil veces al día, no todos los barriles llegan a su punto óptimo en el mismo momento.

En nuestra fábrica, el punto óptimo del fin del “letargo” es definido por un experto, responsable de calidad, que va seleccionando aquellos barriles que pueden incorporarse al proceso de fabricación. Los criterios utilizados por el experto se basan en el olfato, el barril no puede oler a pescado, y en el color que ha alcanzado el boquerón, que debe ser similar al del producto final, la anchoa.

#### 5.- Limpieza y fileteado (Fase 6)

La limpieza y el fileteado de la anchoa es una fase importantísima y costosa. Hay muchas formas de desespinar una anchoa. Muchas fábricas no las desespinan, sólo limpian el lomo. Otras emplean tijeras para recortar las espinas que sobresalen de la parte que se corresponde al vientre, con el inconveniente de que realmente la espina sigue ahí, aunque más corta, además de que con la tijera también se sacrifica parte de la carne de la anchoa. Otra forma de hacerlo es raspando el interior del vientre para levantar y quitar la espina utilizando un cuchillo. Esta forma es más costosa pero conserva el lomo íntegro y desespinado.

En Edaci s.l. utilizamos un cuchillo para eliminar la espina del vientre y unas pinzas para rematar la limpieza y eliminar las espinas que se ven a simple vista.

### 3.2.3 DIFERENCIACIÓN

Nuestra diferenciación es “La saludable tradición”. Hace referencia a cómo obtenemos una anchoa más sana, con su proceso tradicional de fabricación. La diferenciación con la competencia se produce en la 4 fase de fabricación: Preparación para el proceso de maduración de los boquerones al introducirlos en barriles. La utilización en la maduración de las especias que, según diversos estudios, son más ricas en antioxidantes disminuye la oxidación lípida (de las grasas) mejorando la conservación del producto.

En efecto, el proceso introduce una variante única y que aporta a nuestra anchoa tres ventajas fundamentales sobre los productos de los competidores:

- Porcentaje superior de grasas poliinsaturadas y omega-3, en el producto final, la anchoa.
- Enriquecimiento de sabor muy apreciado por los clientes y de difícil identificación.
- Mayor peso de producto final a igualdad de producto inicial, lo que nos concede un margen de rentabilidad que financia el sobrecoste de la preparación.

Por consiguiente, el resultado de nuestra diferenciación es:

1. Porcentaje superior en un 10% en grasa poliinsaturada y omega-3, en el producto final.
2. Distinción en el sabor del producto final.

El boquerón es un pescado azul, es decir, un pescado graso. Transformado en anchoa en aceite vegetal contiene 13 gramos de grasa y 0,2 gramos omega-3 (EPA+DHA) por cada 100 gramos de porción comestible<sup>4</sup>, que contribuyen a disminuir los niveles de colesterol y triglicéridos plasmáticos y además aumentan la fluidez de la sangre, lo que previene la formación de coágulos o trombos.

En el proceso de anchoización del boquerón intervienen tres factores:

- a) La sal, que sólo interviene como factor bacteriostático
- b) La acción de enzimas proteolíticas existentes en las vísceras y tejidos de los mismos pescados, que degradan las proteínas del pescado, parte de las cuales pasan en disolución a la salmuera y otras quedan retenidas en los tejidos.

---

<sup>4</sup> Fuente: Guía de cualidades nutricionales de los productos de la pesca extractiva y de la acuicultura: binomio beneficio-riesgo. MAGRAMA. Anexo III

- c) La deshidratación parcial y eliminación de las sustancias grasas, producida por la sal. Estas grasas se fluidifican y, en este estado, son eliminadas junto al resto de fluidos por la presión del peso que se coloca sobre la barrica en el proceso de maduración. Con la eliminación de parte de las grasas, se elimina parte del contenido en omega-3 del boquerón y parte de su peso, y, por tanto, parte del atractivo del producto final.

Nuestra diferenciación se sustenta en el factor c) del proceso de anchoización, incorporando antioxidantes naturales en el proceso de maduración, que van a evitar parcialmente el ataque oxidativo a las grasas, su fluidificación y, consecuentemente, su eliminación por la presión del peso colocado sobre los barriles.

Las grasas vegetales contienen una gran cantidad de productos antioxidantes naturales. Y en concreto, el romero, el orégano y el tomillo, se muestran como antioxidantes naturales muy buenos<sup>5</sup> para la conservación de alimentos en general y en concreto en la prevención de la oxidación lipídica de productos cárnicos, hamburguesas, cerdo ibérico, carne de pollo<sup>6</sup> y de pescados en particular, con incipientes estudios que pretenden demostrar el efecto inhibidor en la oxidación lipídica de este producto. Y este efecto se produce tanto en alimentos frescos como envasados, por lo que la tendencia actual para prevenir la oxidación de los alimentos es la utilización de antioxidantes de origen natural, en sustitución de los de origen sintético.

A partir de estos datos se continuaron las investigaciones, con la idea de incorporar estas propiedades de los vegetales y especias al proceso de fabricación, y en concreto en la fase 4: “Preparación proceso de maduración”.

Se prepararon tres barriles en los que se incorporó una nueva capa de producto, entre la sal y el boquerón. En cada uno de ellos se introdujo una especia diferente en versión liofilizada y seca. En uno de ellos orégano, en otro romero y en el último tomillo.

Desde el principio los resultados fueron muy esperanzadores. Se aumentaba el contenido graso final en un 10%, y con ello el contenido en grasas poliinsaturadas y omega-3. Los polifenoles de las plantas se incorporaban al torrente creado entre la sal y el fluido enzimático del boquerón, evitando en parte la oxidación de los ácidos grasos, pero sin interrumpir la degradación de las proteínas y por tanto, el proceso de maduración del boquerón.

---

<sup>5</sup> Fuentes en anexos IV, V y VI

<sup>6</sup> Fuentes en anexo VII y VIII

Desde el punto de vista organoléptico el producto final incorporaba un aroma nuevo, difícilmente localizable, debido a que, por un lado las especias se aportan liofilizadas y secas, y por otro, a los diferentes procesos químicos que interactúan a lo largo del proceso, que enmascaran el origen de la variación organoléptica alcanzada.

En sucesivos ensayos, se definió el grosor de la capa de especias y la proporción de ellas a utilizar en la mezcla de especias.

Hay que recordar que en la fase 6 del proceso de fabricación, la de limpieza, el boquerón se limpia a fondo, por lo que no queda ningún resto de especias.

A la vista del resultado, se decidió incorporar este procedimiento a toda la fabricación, cambiando desde ese momento nuestras campañas de marketing, que, sin insistir en la mejora organoléptica, que por otro lado es muy apreciada por nuestros clientes, hicieron suya la frase “La saludable tradición”.

### 3.3 País destino: Condiciones y requisitos

El país destino en el que debemos concentrar nuestros esfuerzos y recursos debe ser el más adecuado para nuestra actividad productiva exportable y debe estar acorde con las circunstancias específicas de Edaci s.l..

#### 3.3.1 DELIMITACIÓN DE PAÍSES

El primer paso va a ser acotar el número de países que vamos a analizar. Se trata de obtener un listado de un número más reducido de países a partir del cual se continuará con el análisis de las siguientes decisiones.

En este caso, al ser una empresa localizada en España, que pertenece al bloque económico de la Unión Europea, consideraremos en primer lugar a sus países miembros como el ámbito más natural de expansión dadas las ventajas de pertenecer a este bloque<sup>7</sup>.

Por otro lado, nuestra actividad productiva exportable que son las anchoas en conserva, es un alimento típico y propio de la dieta mediterránea<sup>8</sup>. Por esta causa nos ha parecido más razonable estrechar el foco de análisis sobre aquellos países donde nuestra actividad forme parte de la cultura, puesto que no tenemos intención de emplear una gran cantidad de recursos para persuadir al comprador y cambiar sus hábitos de consumo. Además, queremos acceder a un mercado que tenga un mayor conocimiento sobre la anchoa, pues pensamos que esto juega a nuestro favor dado que al fabricarlo de la forma descrita, nuestro producto cuenta con matices que serán más apreciados en un público con experiencia, que por aquél que prueba la anchoa por primera o segunda vez.

Por lo tanto, partimos de un listado formado por los países miembros de la UE que acotamos hasta quedarnos con aquellos que componen la cuenca del Mediterráneo. Estos países son, excluyendo España: Chipre, Croacia, Eslovenia, Francia, Grecia, Italia, Malta y Portugal<sup>9</sup>.

#### 3.3.2 ELIMINACIÓN DE PAÍSES

Está claro que una primera criba debe dirigirse a aquellos países a los que no es posible exportar debido a que presentan trabas que impiden dirigir hacia ellos nuestra actividad de negocio. Estos

---

7 Fuente: Estrategias de Internacionalización de la Empresa, Gloria García, ed. Pirámide. Anexo IX

8 Fuente: Dieta Mediterránea para un Desarrollo Sostenible. MAGRAMA. Anexo X

9 Portugal como país mediterráneo. Fuente: Comisión Europea. Anexo XI

impedimentos pueden ser de diversa índole, sin embargo la mayor parte de éstos no se producen en una unión económica. La unión económica parte del mercado común, donde se cumple el principio de libre circulación de mercancías entre los estado miembros. La eliminación de aranceles y aduanas es la mayor ventaja que esto nos ofrece, por lo que no descartaremos a ningún país por este motivo pues todos pertenecemos a la Unión Europea como ya hemos comentado.

Por otro lado, se han analizado los mercados individuales de los siete países mediterráneos, sin haberse detectado prácticas monopolísticas (estatales o privadas) en la cadena de distribución que pudieran socavar nuestra capacidad de exportación de anchoas desde España.

Focalizando en el análisis del comercio intracomunitario en el ámbito de nuestra actividad de negocio, se ha consultado la normativa europea que establece los requerimientos en términos de licencias y certificaciones para la circulación y venta productos de origen animal por los estados miembros. Ésta establece que en materia de salud pública, los estados miembros son los responsables de determinar el nivel de protección<sup>10</sup>, por lo que entendemos que cada Estado es libre de requerir un nivel mayor o menor de garantías sanitarias para la comercialización de las mercancías de origen animal en su territorio.

Conocida esta particularidad, el siguiente paso es conocer qué países tienen alguna restricción en esta materia y cómo se ven afectados los productos de la pesca por las normativas de cada uno. Sin embargo, tras ahondar en las diferentes normativas encontramos evidencias que justifican que para el comercio intracomunitario de los productos derivados de la pesca, la normativa entre países está armonizada. Así mismo, no se precisa de certificado sanitario alguno para los intercambios intracomunitarios de productos transformados de origen animal como la anchoa<sup>11</sup>.

Nuestra conclusión es por tanto, que no se puede descartar a ninguno de los países candidatos al no presentar estos traba alguna a la importación de nuestra actividad de negocio desde España.

Además, anualmente desde 1993 la Secretaría de Estado de Comercio, el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y la CEOE elaboran un informe que recoge los obstáculos que las empresas españolas hayan tenido en el ejercicio de su actividad en el ámbito del comercio

---

10 Anexo XII. Fuentes: a) Revista de Derecho de la Unión Europea. UNED

b) BOE 2007

11 Anexo XIII. Fuentes: Ministerio de agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. ICEX

intracomunitario. En las 22 ediciones de este informe no se han denunciado obstáculos que hayan afectado al sector donde Edaci s.l. opera, lo que nos refuerza en el convencimiento de la ausencia de trabas de cualquier naturaleza en el comercio intracomunitario para la anchoa en conserva.

### 3.3.3 EVALUACIÓN DE PAÍSES

En este punto, seguimos con nuestro listado formado los 7 países candidatos. Para saber cuál es el más adecuado para dirigir hacia él nuestra actividad de negocio estableceremos una serie de criterios que nos permitirán ordenar este listado para así conocer cuál de todos es el país idóneo.

#### Criterios Importantes:

En primer lugar, vamos a establecer qué criterios queremos que cumpla en mayor medida un país para que destinemos a él nuestros esfuerzos de exportación:

- 1) Países que estén comprando más caro las exportaciones españolas de anchoas.
- 2) Mayor concentración de la población.
- 3) Mayor nivel adquisitivo.
- 4) Menor exposición a un nuevo escenario de desconfianza financiera.
- 5) Menor índice de mora en el sector privado.
- 6) Utilicen la misma moneda.

#### Ponderación de los criterios elegidos:

Puesto que no todos los criterios son igual de importantes, vamos a pasar a asignarle a cada uno de ellos un peso específico para primar a aquellos países que obtienen mejores puntuaciones en los criterios que nosotros consideramos más relevantes. A cada criterio se le va a asignar un valor de entre 1 el menos importante y 5 el más importante, a juicio del comité de empresa:

	Ponderación (de 1 a 5)
Criterio 1	5
Criterio 2	3
Criterio 3	4
Criterio 4	3
Criterio 5	2
Criterio 6	1

*Figura 6: Ponderación de criterios importantes*

#### **Evaluación de cada país por criterios**

- 1) Países que estén comprando más caro las exportaciones españolas de anchoas.

Preferimos dirigirnos a aquellos países donde la anchoa española sea un producto que ya esté instalado en el mercado y esté consolidado en el mismo. Queremos conocer el volumen de exportaciones por país, así como su valor para determinar qué país adquirió la anchoa a mayor precio unitario. La razón de esto es que nuestro producto es considerado de alta calidad en el mercado local, por lo que nos resulta más acorde a los intereses de nuestra empresa el dirigirnos al país que más caro está pagando el kilo de anchoa. Por esta razón este criterio es el que más peso se le ha otorgado dentro de los criterios de evaluación.

Para ello vamos a considerar las exportaciones españolas de anchoa salada seca (no en salmuera), que se corresponden al código TARIC 03055950. Datos de aduanas<sup>12</sup>:

	Peso de exportación (Toneladas)	Valor de Exportación (Miles de euros)	Valor unitario (miles de euros)
Chipre	0	0	0
Croacia	0	0	0
Eslovenia	0	0	0
Francia	11,2	62,9	5,616071429
Grecia	18,5	123,8	6,691891892
Italia	7,2	27,9	3,875
Malta	0	0	0
Portugal	20,1	59,9	2,980099502

Figura 7: Exportaciones españolas de anchoa

A partir de los datos anteriores procedemos a asignar una puntuación a cada país cuyos valores se encuentran entre el 1 y el 5, siendo 5 la máxima puntuación:

	Puntuación
Chipre	0
Croacia	0
Eslovenia	0
Francia	4
Grecia	5
Italia	3
Malta	0
Portugal	2

<sup>12</sup> Fuente: Base de Datos de Comercio Exterior. Cámaras. Agencia Tributaria. Anexo XIV.

*Figura 8: Puntuación países en criterio 1*

2) Mayor concentración de la población.

Desde Edaci s.l. estamos interesados en acceder a un mercado que esté lo menos disperso posible, es decir, a aquellos países donde su población esté más concentrada. Los núcleos rurales tienen menor probabilidad de acceso a nuestro producto, debido a que una mayor concentración de la población facilita la distribución y da mayor acceso a posibles consumidores que cuando los consumidores están muy dispersados. Es un criterio importante pero no es tan determinante, por lo que se le ha atribuido un peso medio dentro para ponderar su importancia.

Consideramos que los habitantes por metro cuadrado puede no reflejar con fidelidad la dispersión de la población, ya que un país puede disponer de mucho territorio inhabitado y tener toda su población bien concentrada en ciudades, lo que arrojaría relativamente pocos habitantes por km cuadrado, por lo que estimamos que puede ser un indicador engañoso.

Para medir la concentración, vamos a utilizar, el porcentaje de población urbana en cada país<sup>13</sup>:

Total población urbana en Chipre: 70.5%

Total población urbana en Croacia: 57.8%

Total población urbana en Eslovenia: 49.9%

Total población urbana en Francia: 85.8%

Total población urbana en Italia: 68.4%

Total población urbana en Grecia: 61.4%

Total población urbana en Malta: 94.8%

Total población urbana en Portugal: 61.1%

---

<sup>13</sup> Fuente: CIA. Anexo XV

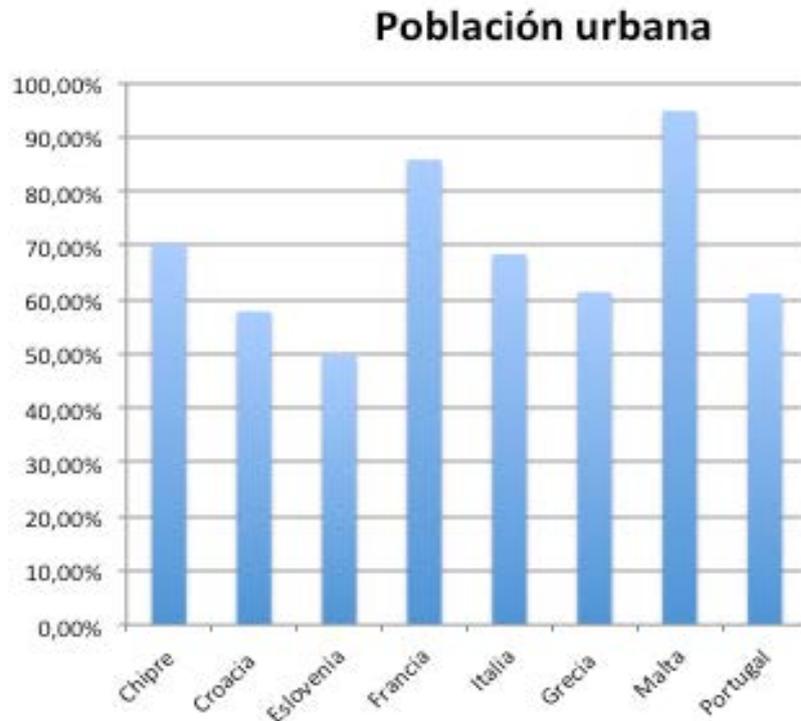


Figura 9: Concentración de la población

Según estos datos procedemos a asignar una puntuación a cada país cuyos valores se encuentran entre el 1 y el 5, siendo 5 la máxima puntuación:

	Puntuación
Chipre	3
Croacia	0
Eslovenia	0
Francia	4
Grecia	1
Italia	2
Malta	5
Portugal	1

Figura 10: Puntuación de países en criterio 2

3) Mayor nivel adquisitivo.

Debido a que nuestra anchoa es un producto de alto valor añadido, consideramos que es más adecuado dirigir nuestros esfuerzos de exportación hacia aquellos países cuyos habitantes tienen una mayor capacidad de compra gracias al mayor nivel de ingresos. Hay numerosos indicadores

que reflejan distintos matices de este concepto, pero nosotros consideramos que el indicador que mejor refleja este concepto es el ingreso nacional bruto per cápita contemplando la paridad del poder adquisitivo<sup>14</sup> en 2013.

	INB PPA	Puntuación
Chipre	28830	3
Croacia	20370	0
Eslovenia	28130	3
Francia	37580	5
Grecia	25630	2
Italia	34100	4
Malta	28030	3
Portugal	25360	1

Figura 11: Datos y puntuación de países en criterio 3

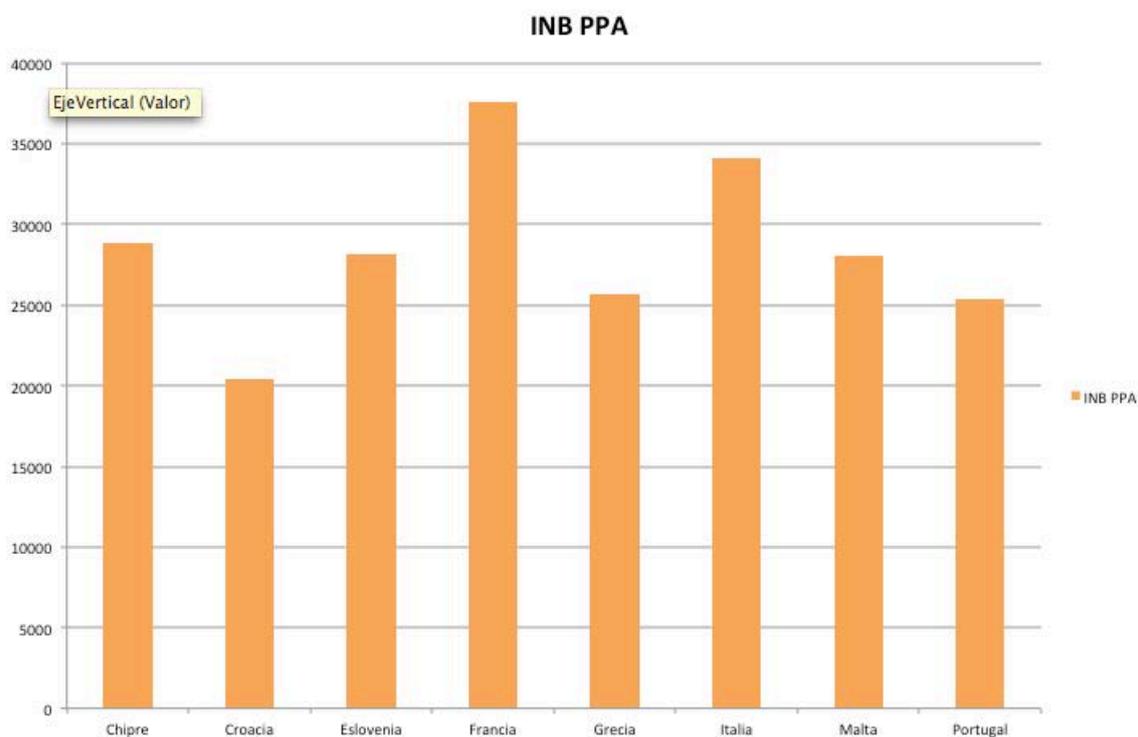


Figura 12: Países con mayor INB PPA

<sup>14</sup> Fuente: Banco Mundial. Anexo XVI

4) Mayor exposición a un nuevo escenario de desconfianza financiera.

Ante el temor de que una tercera recesión se cierna sobre el panorama europeo, y ante la gran exposición que los países del sur de Europa han tenido en la reciente crisis económica, se quiere contemplar este factor en la elección de país, penalizando a aquellos países que más expuestos puedan estar a una nueva recesión. Este criterio viene fundado por el temor a que los gobiernos puedan acometer nuevas medidas de ajuste económico como puede ser una subida del IVA, IRPF, etc, que puedan mermar la capacidad de consumo de la ciudadanía local.

Según el consejo de administración de Edaci s.l., para obtener esta clasificación, se quiere prescindir de las previsiones de crecimiento por países que tradicionalmente lleva a cabo el FMI, por considerar que este organismo no ha estado históricamente acertado en este tipo de proyecciones, según el punto de vista del director general de Edaci s.l. en especial.

Por ello, en vez de eso, hemos considerado tomar como índice representativo el nivel de deuda soberana de cada país en relación a su PIB, puesto que cuanto mayor sea la deuda, menor es la capacidad que un país tiene para endeudarse a bajo precio (esto es, sin acusar una gran subida de la prima de riesgo). La emisión de deuda es el mecanismo que tiene una economía a corto plazo para afrontar la falta de liquidez que pudiera surgir por una nueva situación de desconfianza en el mercado financiero de deuda, por lo que consideramos más favorable que el nivel de deuda soberana sea lo más bajo posible.

Datos<sup>15</sup>:

	% Deuda sobre PIB
Chipre	102,2
Croacia	75,5
Eslovenia	70,4
Francia	92,2
Grecia	174,9
Italia	127,9
Malta	70,8
Portugal	128

*Figura 13: Porcentaje de deuda sobre PIB*

---

<sup>15</sup> Fuente: Eurostat

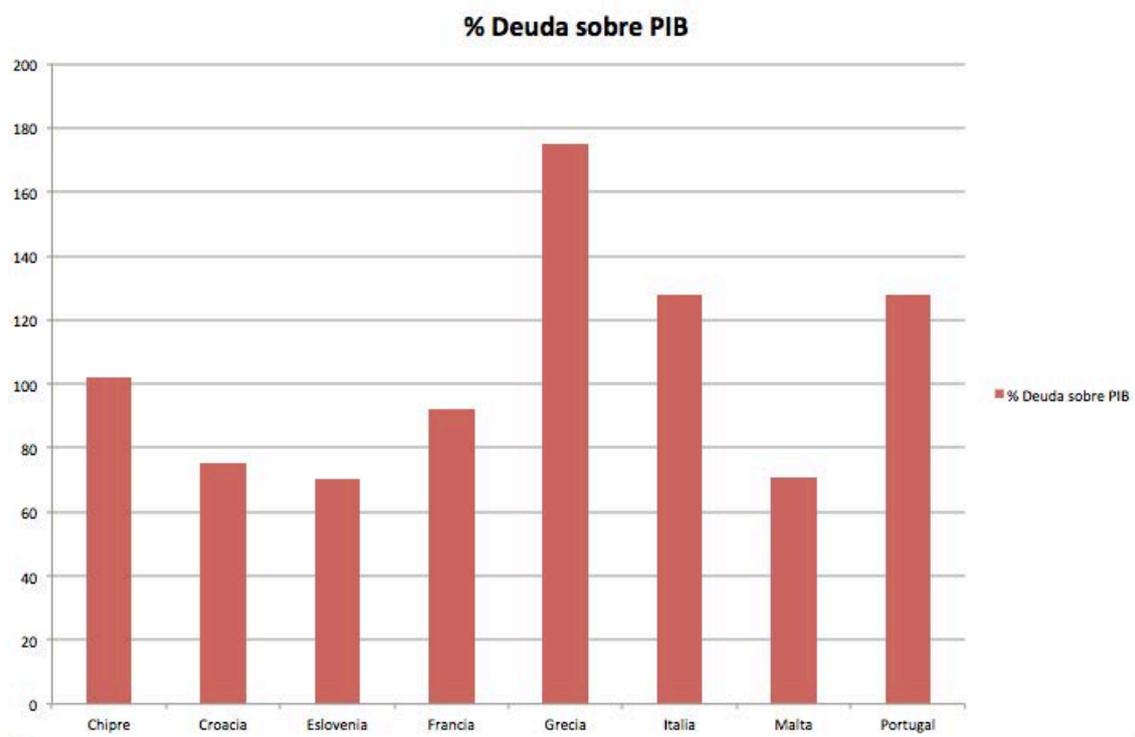


Figura 14: Gráfico % de deuda sobre PIB

Puntuación:

	Puntuación
Chipre	2
Croacia	4
Eslovenia	5
Francia	3
Grecia	0
Italia	1
Malta	5
Portugal	1

Figura 15: Puntuación en criterio 4

##### 5) Menor índice de mora en el sector privado

La morosidad es un factor que puede llevar al traste la exportación. Y también puede hacer tambalear la situación financiera de la empresa si no conseguimos cobrar las mercancías enviadas. Un envío de mercancías al exterior no se considera exportación si no se consigue

cobrarlas. Uno de los principales temores del director general, es precisamente ese, el aumento de los créditos comerciales de dudoso cobro.

Datos<sup>16</sup>, período medio de pago en días, mejor puntuaciones a los más bajos:

	Días PM Pago	Puntuación
Chipre	85	1
Croacia	54	5
Eslovenia	66	4
Francia	54	5
Grecia	76	3
Italia	94	0
Malta	--	2.5
Portugal	83	2

Figura 16: Días de PM de pago y puntuación en el criterio

Nota: No se tienen datos sobre Malta, por lo que se le asigna un valor neutro para no beneficiar ni perjudicar su candidatura debido a este criterio.

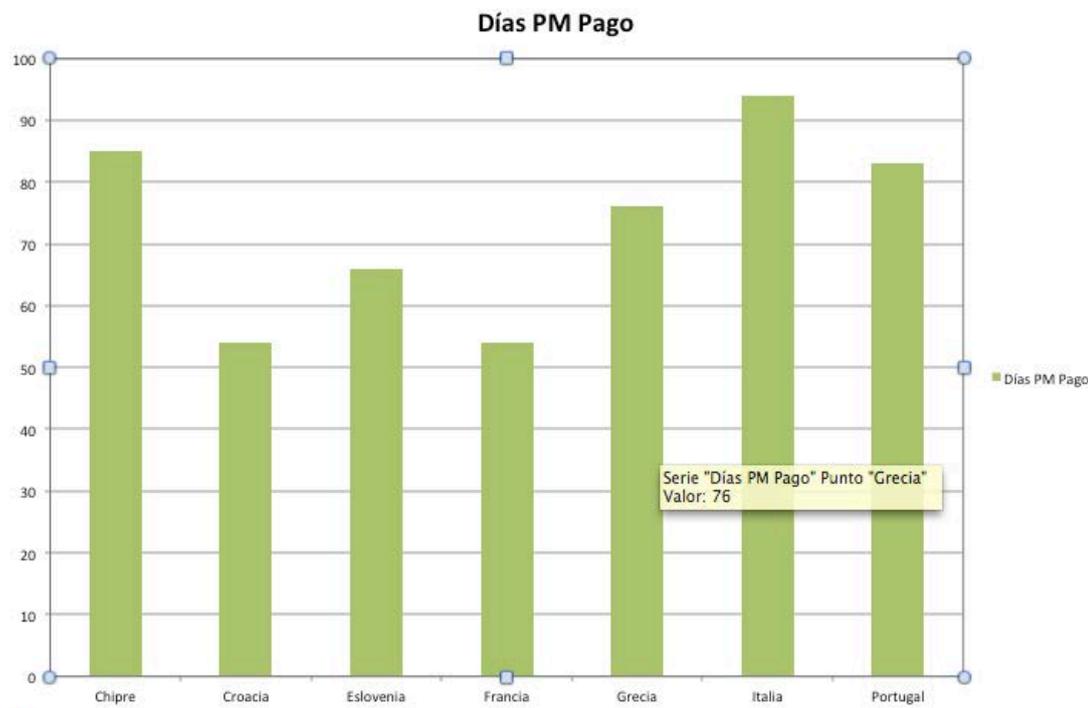


Figura 17: Gráfico de morosidad por países

<sup>16</sup> Fuente: Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (2014). Anexo XVII.

6) Utilicen la misma moneda

La moneda es un factor de inestabilidad más. Aunque casi todos los países forman parte del Euro, operar con otro país que no lo sea obliga o correr con el riesgo del tipo de cambio, o bien de asumir el sobrecoste para mitigarlo. Por otro lado es un riesgo más a gestionar en época de incertidumbres financieras, por lo que hemos decidido contemplarlo en nuestro análisis.

	Moneda	Puntuación
Chipre	Euro	5
Croacia	Kuna	0
Eslovenia	Euro	5
Francia	Euro	5
Grecia	Euro	5
Italia	Euro	5
Malta	Euro	5
Portugal	Euro	5

Figura 18: Países con el € por moneda

Puntuación obtenida por cada país:

Multiplicamos la puntuación de cada país en cada criterio por el valor de ponderación asignado a cada uno.

	Ponderación (de 1 a 5)	Chipre	Croacia	Eslovenia	Francia	Grecia	Italia	Malta	Portugal
Criterio 1	5	0	0	0	4	5	3	0	2
Criterio 2	3	3	0	0	4	1	2	5	1
Criterio 3	4	3	0	3	5	2	4	3	1
Criterio 4	3	2	4	5	3	0	1	5	1
Criterio 5	2	1	5	4	5	3	0	2,5	2
Criterio 6	1	5	0	5	5	5	5	5	5
Puntuaciones finales		34	22	40	76	47	45	52	29

Figura 19: Cómputo de puntuaciones ponderadas

### 3.3.4 ORDENACIÓN Y SELECCIÓN

Elección del país más adecuado para dirigir nuestro esfuerzo de exportación:

Este es el listado de los países ordenados por la puntuación que han obtenido:

Francia	76
Malta	52
Grecia	47
Italia	45
Eslovenia	40
Chipre	34
Portugal	29
Croacia	22

*Figura 20: Ordenación y selección de país*

Francia es actualmente, y con una diferencia apreciable, el país más adecuado para dirigir nuestras exportaciones por lo que es al que escogemos para exportar.

### **3.4. Forma de exportación: Análisis y determinación.**

#### **Directamente, por Agente o por intermediario.**

Edaci s.l. debe decidir cómo exportar y debe escoger la forma en la que quiere empezar a vender en un nuevo mercado de un nuevo país.

Descartamos las formas de exportar que se llevan a cabo mediante la cooperación con otro socio por no considerarse necesario. Descartamos igualmente la exportación apoyada por una inversión directa en el exterior ya que esta no parece adecuada ni necesaria para la exportación de anchoas.

Por ello vamos a proceder a analizar las formas siguientes de exportar:

A) Exportación directamente, en solitario:

-Mediante el responsable o director de exportación

-Responsable de exportación con apoyo de destino de Agente Comercial

B) Exportación indirecta con intermediario o empresa distribuidora.

Para analizarlas, vamos a apoyarnos en una serie de factores que nos van a ayudar a determinar cuál es la forma más adecuada para nuestra empresa:

1) Número de clientes:

El número de compradores a los que nos queremos dirigir es relativamente numeroso y el número de puntos de venta también puede serlo, sin embargo, el número de locales a los que se suministra el producto es solamente uno; en el sector de la alimentación el abastecimiento de los locales comerciales está organizado por la compañía minorista y cuentan con un único punto de aprovisionamiento, ya sea central de compras u operador logístico, que reparte a sus puntos de venta<sup>17</sup>.

Por ello la distribución es sencilla, y el número de destinos reducido (uno por cada empresa comercial), por lo que no es necesario ningún tipo de apoyo en destino por un motivo de acceso al cliente final.

---

<sup>17</sup> Fuente: El Sistema Agroalimentario Español. CSIC. Anexo XVIII

### 2) Recursos del exportador.

Los recursos de que dispone Edaci s.l. son suficientes. El endeudamiento de la empresa es muy reducido como ya se ha comentado, por lo que tiene capacidad de endeudarse con entidades de crédito si lo necesitara. Contar con apoyo en destino supone renunciar a un margen con el que se retribuye la labor del intermediario o del agente. Sin embargo, contar con un intermediario permite efectuar la venta directamente a él, lo que reduce el riesgo operativo al contar con el derecho de cobro sin exportar físicamente la mercancía. Pero dada la situación saludable de la empresa, el consejo de administración concluye que estamos en condiciones de asumir el coste de exportación de forma directa mediante el responsable de exportación, esto es, sin apoyo en destino.

### 3) Control del mercado deseado.

El nivel de control que deseamos del mercado es el mayor posible. Un mayor control del mercado implica tener acceso a la información que en él ocurre. Esto es fundamental para lograr que las exportaciones sean recurrentes en el tiempo, puesto que por ejemplo, podemos detectar rápidamente los cambios en las tendencias del mercado, cambios en las preferencias del consumidor, las iniciativas de la competencia, el tratamiento de nuestro producto en el punto de venta, en definitiva, reaccionar a tiempo ante los problemas que puedan surgir en la exportación. Cuando la exportación se lleva a cabo mediante un intermediario como una empresa distribuidora, la información entre el mercado y la empresa fabricante no se traslada, o no lo hace con fluidez. Ante cambios en el mercado la empresa distribuidora suele reaccionar cambiando de fabricante, dejándonos al margen del negocio, excluyéndonos mercado. A menudo los fabricantes ni conocen los puntos de venta, pues la distribuidora se guarda esa información para evitar que el fabricante lleve a cabo la exportación sin contar con sus servicios.

Estimamos por tanto que desde el punto de vista del nivel de control de mercado deseado, es más conveniente según las intenciones de la empresa, acudir sin intermediario.

Contar con apoyo en destino como el de un agente comercial local es una alternativa a tener en cuenta: El agente sí debe informar a la empresa de los cambios o problemas descritos anteriormente puesto que él también se ve afectado al trabajar por comisión sobre productos vendidos. Por ello, se debe escoger cuidadosamente al agente en destino, y asegurarnos de que está concienciado en la labor de seguimiento y de no ceñirse estrictamente a su tarea como vendedor. Acudir con agente es una opción válida si lo miramos desde el punto de vista del conocimiento del mercado que deseamos

obtener, pero no es necesario si el director de exportación tiene disponibilidad para llevar a cabo esta tarea, como es el caso del director de exportación de Edaci, s.l. que ha sido contratado con la misión exportar de forma recurrente en el tiempo.

4) Nivel de servicio requerido.

El nivel de servicio requerido es bajo, para vender las anchoas en conserva no se requiere de ningún servicio preventa o posventa. El servicio que se requiere es atender los pedidos que se reciben desde el comercio detallista en el tiempo y la forma acordados. Por lo tanto, para llevar a cabo la actividad exportadora, no se va a requerir de ningún tipo de apoyo o intermediación por el desarrollo de servicios complementarios al producto. Puntualmente pueden requerirse acciones adicionales, como la gestión de devoluciones por mercancía defectuosa. En tal caso, los propios operadores logísticos pueden realizar la tarea (anexo j), con quienes nos coordinaríamos para recibir el envío. En cualquier caso, el nivel de servicio no parece contener la complejidad necesaria que pueda justificar el desarrollo de la exportación con apoyo en destino o con intermediación.

5) Complejidad de la comercialización de la actividad.

Las anchoas en conserva son en realidad semiconservas, por lo que deben almacenarse siempre a temperatura de entre 5 y 12 grados. Se requiere por lo tanto de un transporte en camiones frigoríficos para que el producto viaje en perfectas condiciones y no se degrade hasta la llegada al punto de entrega.

Estos requerimientos son los ofrecidos por cualquier compañía de transportes, por lo que tampoco parece ser necesario la contratación de un intermediario.

Veamos el análisis anterior:

Factores para la selección	Nivel	Con apoyo / sin apoyo
Número de clientes	Reducido	Responsable de exportación sin apoyo
Recursos disponibles	Muchos/Suficientes	Responsable de exportación sin apoyo
Control de mercado deseado	Alto	Responsable de exportación sólo o con agente
Nivel de servicio requerido	Bajo	Responsable de exportación sin apoyo
Complejidad de comercialización	Baja	Responsable de exportación sin apoyo

Figura 21: Forma de Exportar

Tras el análisis de los 5 factores para determinar la necesidad de exportar con apoyo externo como un agente comercial o con una figura intermediaria como una empresa distribuidora o mediante el responsable de exportación únicamente, concluimos que la mejor opción para Edaci s.l. es llevar a cabo la exportación únicamente a través del responsable de exportación.

### **3.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DEL MERCADO EXTERIOR OBJETIVO (MEO)**

#### **3.5.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL**

Una vez que llegamos a la conclusión de que Francia era el país más adecuado para exportar, nos vamos a focalizar en una región ya que es un país muy extenso y heterogéneo. Por ello vamos a centrarnos en el mercado parisino ya que París y su metrópolis forman un mercado muy importante y concentrado de 12.292.895 de habitantes.

Sin embargo París y su metrópolis (en adelante, París) no es el mercado potencial. El mercado potencial está compuesto por los clientes de París que tienen necesidad de, o pueden querer, el resultado de nuestra actividad de negocio, las anchoas en conserva. La tasa de penetración que las anchoas en conserva tienen en el mercado francés es del 11,7%, lo que significa que 11,7 personas de cada 100 consumen este producto al menos una vez al año<sup>18</sup>. Extrapolando, el tamaño real de mi mercado potencial es el 11,7% de la población parisina: 1.438.268,72 parisinos consumidores de anchoas en conserva.

La necesidad que satisface nuestra actividad de negocio es el consumo de un producto de alta calidad saludable. Por ello, vamos a segmentar el mercado potencial para determinar el grupo de consumidores que pueden estar interesados en adquirirlo con estas particularidades.

#### **3.5.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL**

El mercado potencial está compuesto por aquellos consumidores parisinos que adquieren anchoas en conserva como ya se ha comentado. Sin embargo, dentro de los consumidores de anchoas en conserva puede haber distintos perfiles de consumidores. Esto se debe a que no todos los consumidores de anchoa en conserva tienen las mismas preferencias ni tienen las mismas motivaciones de compra. Por esta razón tenemos que diferenciar a unos de otros. Se trata de dividir el mercado potencial en grupos de consumidores de características homogéneas a los que podamos dirigirnos con un producto adaptado a sus preferencias y en los lugares

---

<sup>18</sup> Fuente: France Agrimer. Organismo dependiente del Ministerio de Agricultura de Francia. Anexo XXXIII.2

donde éstos frecuenten sus compras. Pero antes de todo ello, nos centraremos en segmentar el mercado en grupos homogéneos.

1) Atendiendo a la finalidad que un comprador de anchoas en conserva tiene cuando se dispone a adquirirla, entendemos que depende del uso que le vaya a dar. Esta será nuestra primera variable de segmentación. Y entendemos también que las anchoas en conserva se consumen sobre todo de dos maneras:

- a) Como aperitivo o primer plato: Las anchoas se pueden comer solas con aceite, o acompañas, por ejemplo de pan, lechuga o endivias (ensaladas). Ya sea motivado porque haya una circunstancia especial, una festividad, un fin de semana, o una cena socorrida, en cualquier caso las anchoas son siempre un alimento apetitoso, fácil de preparar, rápido, y bien considerado.

Para esta forma de consumo la anchoa se toma entera y sin cocinar (en adelante, “en filetes”). En esta circunstancia el sabor, el olor, la textura y la calidad en general cobran mayor importancia puesto que el alimento apenas se sirve acompañado. La ranciedad de una anchoa mal macerada, las espinas de una anchoa mal limpiada, o una anchoa blanda se hace notar al paladar. Por esta razón nos inclinamos a pensar que el consumidor que toma las anchoas en filetes exigirá una calidad mayor.

- b) Como condimento para una preparación culinaria: La anchoa es un producto con un sabor fuerte, por lo que es típico en el recetario francés el uso de la anchoa en ensaladas, pasteles (quiches y tartaletas), o la pizza de anchoas, como se puede ver en cualquier libro de cocina francesa al uso. La anchoa triturada es también el ingrediente clave para salsas, entre ellas la salsa César. Para esta forma de consumo donde el sabor de la anchoa se va a combinar con otros alimentos de fuerte sabor como los quesos, o se va a cocinar lo que cambiará su textura, la calidad se encuentra en un segundo plano. Es mucho menos probable que un consumidor pague el sobreprecio que conlleva la fabricación de la anchoa de alta calidad.

Por lo tanto esta variable está formada por 2 grupos, el primero lo componen los consumidores que usan la anchoa para tomarla en filetes, y el segundo está formado por los consumidores que usan la anchoa como ingrediente para la elaboración culinaria de un plato más complejo.

2) Por otro lado, el consumidor de anchoas en conserva puede ser aquél que valore el consumo de productos excelentes. El consumo de este y otros productos de lujo puede hasta mejorar el estado de ánimo del consumidor, les puede hacerse sentir afortunados pues su consumo cuando es de alta calidad, no deja de ser un privilegio. El consumidor de una repetirá en su compra si

valora el consumo de productos de excelente calidad. Estos consumidores nunca tomarían en filetes una anchoa de baja calidad. Además, la anchoa es un producto exquisito que bien puede ser exhibido en eventos en los que la imagen juega un papel importante para el anfitrión. Estos productos ayudan al consumidor a proyectar una buena imagen de sí mismo, por lo contribuye a satisfacer esta necesidad en el anfitrión. El aprecio hacia los productos excelentes (por la buena imagen que proyecta tanto hacia uno mismo como socialmente), será nuestra segunda variable de segmentación. Distinguimos dos grupos, el primero, formado por los consumidores que aprecian especialmente los productos excelentes, y el segundo formado por el resto de consumidores.

3) Además de lo anterior, existen las tendencias que siguen los consumidores interesados en productos sanos. Las anchoas también son conocidas por ser un alimento rico en grasas omega-3, y esta es una motivación para la compra de muchos consumidores. En realidad toda la población prefiere un producto sano a otro que no lo es en igualdad de circunstancias, sin embargo debemos distinguir al grupo de consumidores con un bajo nivel de concienciación sobre la importancia de la salud, es decir, a aquellos cuyos hábitos de consumo no estén condicionados por el cuidado de su dieta. Por lo tanto la concienciación por la salud será nuestra tercera variable de segmentación. Por esta razón vamos a separar el mercado en dos grupos, en el primero los consumidores concienciados con su salud y en el segundo los consumidores no concienciados.

### 3.5.3 MERCADO POTENCIAL Y SUS SEGMENTOS

A continuación pasamos a elaborar una serie de tablas combinando las variables que hemos comentado anteriormente. Cada una de ellas va a representar por completo al mercado potencial de la actividad de negocio de Edaci s.l.. Cada una de ellas va a ser una forma de explicar el mercado potencial.

Primera tabla: Cruce de las variables:

- 1) Finalidad del consumo
- 2) Aprecio por lo excelente

		Variable 2: Aprecio por lo excelente	
		Consumidores que no aprecian lo excelente	Consumidores que aprecian lo excelente
Variable 1: Finalidad del consumo	Consumo en filetes	Consumidores que consumen la anchoa en filetes y que no aprecian lo excelente	Consumidores que consumen la anchoa en filetes y que aprecian lo excelente
	Consumo como ingrediente	Consumidores que consumen la anchoa como ingrediente y que no aprecian lo excelente	Consumidores que consumen la anchoa como ingrediente y que aprecian lo excelente

Figura 22: Cruce variables 1 y 2

Segunda tabla: Cruce de las variables:

- 1) Forma de consumo
- 2) Concienciación con la salud

		Variable 3: Concienciación con la salud	
		Consumidores no concienciados	Consumidores concienciados
Variable 1: Finalidad del consumo	Consumo en filetes	Consumidores no concienciados que consumen la anchoa en filetes	Consumidores concienciados que consumen la anchoa en filetes
	Consumo como ingrediente	Consumidores no concienciados consumen la anchoa como ingrediente	Consumidores concienciados que consumen la anchoa como ingrediente

Figura 23: Cruce de variables 1 y 3

Tercera tabla: Cruce de las variables:

- 1) Aprecio por lo excelente
- 2) Concienciación con la salud

		Variable 3: Concienciación con la salud	
		Consumidores no concienciados	Consumidores concienciados
Variable 2: Aprecio por lo excelente	Consumidores que no aprecian lo excelente	Consumidores que no aprecian lo excelente y no están concienciados con la salud	Consumidores que no aprecian lo excelente y están concienciados con la salud
	Consumidores que aprecian lo excelente	Consumidores que aprecian lo excelente y no están concienciados con la salud	Consumidores que aprecian lo excelente y están concienciados con la salud

Figura 24: Cruce de variables 2 y 3

Una vez que ya hemos segmentado el mercado de varias formas, vamos a elegir una de ellas, que será la que mejor explique las diferencias entre los consumidores del mercado potencial de las anchoas en conserva de París.

Tras analizarlo detenidamente concluimos que la tabla que mejor ilustra este concepto es la segunda, puesto que tal vez los consumidores que aprecian lo excelente sea menos representativo de este mercado que las otras dos variables. La tabla elegida por tanto es:

		Variable 3: Concienciación con la salud	
		Consumidores no concienciados	Consumidores concienciados
Variable 1: Finalidad del consumo	Consumo en filetes	Consumidores no concienciados que consumen la anchoa en filetes	Consumidores concienciados que consumen la anchoa en filetes
	Consumo como ingrediente	Consumidores no concienciados consumen la anchoa como ingrediente	Consumidores concienciados que consumen la anchoa como ingrediente

Figura 25: Segmentos del mercado potencial

### 3.5.4 ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS DEL MERCADO POTENCIAL

En este punto vamos a analizar cada segmento de mercado y vamos a tratar de cuantificar cada uno. Queremos atribuirle a cada segmento de mercado el porcentaje proporcional que éste representa dentro del mismo. La suma de todos los segmentos de mercado naturalmente es el 100% del mercado potencial.

#### Análisis de la primera variable: la forma de consumo en filetes o como ingrediente culinario.

Recordemos que el consumo en filetes no hace referencia al formato de la anchoa, sino a su finalidad, es decir, el uso que le va a dar, que excluye el consumo de la anchoa para cocinar. En cambio incluye su utilización por ejemplo en ensalada y tapas, ya que en estos formatos la anchoa se toma al natural, esto es, “en filetes”.

Esta variable presenta muchas dificultades en su medición, puesto que es difícil saber el uso que los consumidores parisinos hacen de un producto una vez que lo han adquirido. Sin embargo vamos a utilizar una variable aproximativa que bien nos puede servir para hacernos una idea de qué porcentaje de anchoa se utiliza para tomar en filetes y cuánto se utiliza para uso culinario, y para ello vamos a utilizar datos extrapolados del consumo del canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías).

El canal HORECA para el consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar en Francia no llega al 50% del total del mercado<sup>19</sup>. Lógicamente la práctica totalidad de las anchoas consumidas en el canal HORECA tienen como destino su uso culinario. Esto nos deja para el consumo del hogar el 50% restante. Es cierto que en el hogar la anchoa también se puede utilizar para uso culinario, pero también lo es que en hoteles y restaurantes también pueden servir anchoas en filetes en ensalada o en un self-service, por lo que se puede compensar lo uno con lo otro para poder llegar a un resultado aproximativo. Por esta razón atribuimos a cada grupo de la primera variable un 50% del mercado.

#### Análisis de la segunda variable: Concienciación con la salud

Queremos saber qué porcentaje de consumidores en París están concienciados con la salud en mayor o menor medida. Consideramos que una persona está concienciada con la dietética cuando por motivos de salud está dispuesta a cambiar sus hábitos de consumo, o está dispuesta

---

<sup>19</sup> Fuente: Oportunidades de Negocio en Francia. Comunidad de Madrid. Anexo XIX

a añadir productos en su cesta que son saludables, o bien simplemente le resulta atractivo un producto saludable simplemente por serlo.

Para conocer el nivel de concienciación que los ciudadanos parisinos tienen con la dietética, vamos a utilizar una variable aproximada. Esta variable va a ser el índice de masa corporal de Francia y París. Esta variable nos parece apropiada porque consideramos que la preocupación por la dieta sana va en aumento cuanto mayor es el grado de sobrepeso. Hay varias razones en las que nos basamos para ello:

- 1) El sobrepeso nos aleja del ideal de belleza y afecta a la autoestima frecuentemente.
- 2) La obesidad es una causa de riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares<sup>20</sup>.  
Además del ejercicio, la dieta equilibrada es fundamental para afrontar estos problemas.

Índice de obesidad en París:

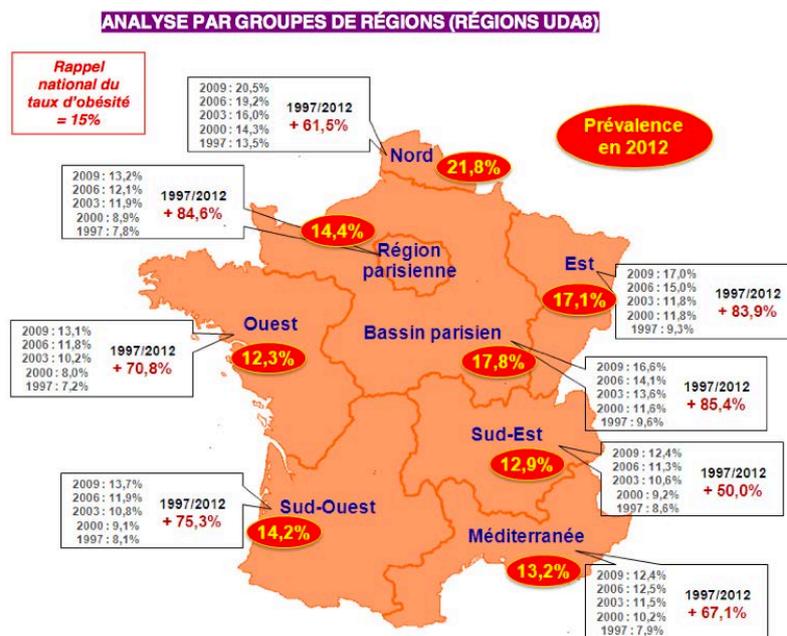


Figure 32 : Prévalence de l'obésité par région et son évolution depuis 1997

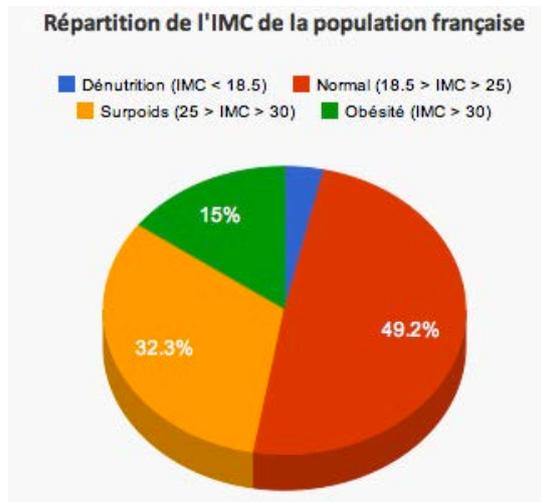
Figura 26: Obesidad en Francia por regiones

En la figura 26 se puede observar el índice de obesidad y su evolución en el tiempo. La obesidad en París es de 14,4%, que está en la línea con la media global francesa, que es del 15%

<sup>20</sup> Fuente: Adverse lifestyle trends counter improvements in CV risk factor management. European Society of Cardiology. Anexo XX

como se puede apreciar en la figura 27. Esto es un indicio de que los datos de índice de masa corporal de Francia son extrapolables a la región parisina.

Reparto del índice de masa corporal de la población francesa<sup>21</sup>:



**Población desnutrida: 3,5%**  
**Población normal: 49,2%**  
**Población con sobrepeso: 32,3%**  
**Población obesa: 15%**

Figura 27: Índice en masa corporal en la población francesa

Puesto que el 47,3% de la población francesa tiene sobrepeso u obesidad, entendemos que este porcentaje de la población es el que va a ser más tendente al consumo de alimentos saludables, por lo que el 52,7% se corresponde al porcentaje de la población que no lo va a ser. Aunque no todos los consumidores con sobrepeso u obesidad van a seguir esta tendencia, en sentido contrario, también habrá consumidores sin sobrepeso que estén interesados en los productos saludables. Con este índice simplemente conseguimos establecer una línea divisoria concreta y aproximada.

Tras el análisis de las variables, este sería el reparto final de la cuota de mercado potencial entre los diferentes segmentos:

		Concienciación con la salud	
		No concienciados (52,7%)	Concienciados (47,3%)
Finalidad de consumo	En filetes (50%)	26,35%	23,65%
	Ingrediente cocina (50%)	26,35%	23,65%

Figura 28: Cuantificación de los segmentos de mercado

<sup>21</sup> Fuente: Informe Roche. [www.roche.fr](http://www.roche.fr)

## 3.5.5 SELECCIÓN DEL MERCADO EXTERIOR OBJETIVO

A continuación pasamos a analizar los segmentos de mercado mediante el resultado que arroja la tabla de la figura 25, donde los segmentos están descritos:

1) Primer segmento: Consumidores no concienciados con la dietética que consumen la anchoa en filetes. Pensamos que este segmento no va a valorar nuestra diferenciación, ni le va a resultar atractivo el reclamo de ser un producto rico en omega-3. Por lo tanto desestimamos este segmento como Mercado Exterior Objetivo.

2) Segundo segmento: Consumidores concienciados con la dietética saludable que consumen la anchoa en filetes: Este es el segmento de mercado que más va a valorar nuestra diferenciación. Elegimos por tanto este segmento para dirigir nuestras exportaciones. Los consumidores que componen este segmento son los que a partir de ahora vamos a considerar como nuestro Mercado Exterior Objetivo (MEO).

3) Tercer segmento: Consumidores no concienciados con la dietética saludable que consumen la anchoa como ingrediente: Este es el segmento que menos va a valorar nuestra diferenciación, es el primer segmento a descartar.

4) Cuarto segmento: Consumidores concienciados con la dietética saludable que consumen la anchoa como ingrediente. Este segmento no es el que más va a valorar nuestra diferenciación, si va a utilizar la anchoa para uso culinario. De este segmento se pueden obtener consumidores ocasionales puesto que un restaurante puede utilizar también el resultado de nuestra actividad de negocio para cocinar si quiere que el plato tenga unos matices de calidad añadida. Además las preferencias de los consumidores son cambiantes en el tiempo y ciertos consumidores que hoy encuadramos en este segmento pueden formar parte el día de mañana de nuestro MEO. Sin embargo no son un grupo de consumidores en los que debemos centrar nuestros esfuerzos en un primer momento.

		Variable 3: Concienciación con la salud	
		Consumidores no concienciados	Consumidores concienciados
Variable 1: Finalidad de consumo	Consumo en filetes	Consumidores no concienciados que consumen la anchoa en filetes	Consumidores concienciados que consumen la anchoa en filetes
	Consumo como ingrediente	Consumidores no concienciados consumen la anchoa como ingrediente	Consumidores concienciados que consumen la anchoa como ingrediente

Figura 29: Segmento de mercado elegido

### 3.6. Preferencias del Mercado Exterior Objetivo

Nuestro Mercado Exterior Objetivo son el conjunto de clientes de París y sus alrededores que están preocupados por su salud y que toman la anchoa en filetes como ya hemos visto. Ahora vamos a determinar cuáles son sus preferencias específicas. Esto es conocer en detalle cómo les gustan las anchoas en conserva, por lo que es necesario saber cómo las quieren. Estas preferencias deben referirse al segmento de mercado al que nos dirigimos, no a todo mercado potencial y tampoco al país, sino que deben referirse concretamente al Mercado Exterior Objetivo que hemos determinado. Sin el conocimiento de sus preferencias es imposible llegar a elaborar la estrategia de comercialización apropiada capaz de satisfacer las necesidades del mercado al que se dirige, que es el objetivo de este punto.

Para determinar las preferencias hay que investigar en el país destino. Es preciso que la empresa viaje al lugar de exportación y hacer un trabajo de campo para evitar errores en la determinación de las preferencias. En la elaboración de la estrategia sin embargo vamos a realizar un investigación para determinarlas, y una vez finalizada, comprobaremos en el país destino si la información obtenida es correcta o si se puede corregir o ampliar.

#### Resultado de la investigación:

En la investigación no hemos encontrado fuentes secundarias de información específica acerca de cómo al consumidor preocupado por su salud y que toma la anchoa en filetes en París y alrededores le gustan las anchoas en conserva, por lo que en este punto vamos a tratar de determinarla mediante un análisis. Para ello vamos a desarrollar una estrategia que va a consistir en determinar las preferencias generalistas que analizaremos o descartaremos para ir estrechando el foco hasta concretar las que pertenecen a nuestro MEO.

Nuestro MEO pertenece a tres grupos de consumidores que vamos a analizar, desde el más genérico hasta el más aproximado: FRANCESES, CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD Y PARISINOS

A) Primer grupo de análisis: El mercado exterior objetivo está compuesto por consumidores franceses, por lo que compartirán una serie de características (no todas, puesto que si las aceptásemos todas estaríamos siguiendo una estrategia indiferenciada que se dirige a todos los segmentos del mercado potencial) con este grupo:

Preferencias atribuidas a los consumidores franceses en alimentación: Alimentación placentera pero restringida<sup>22</sup>.

- A.1) En las comidas los franceses tienen un gran número de expectativas relacionadas con el placer, la distensión, una alimentación saludable, equilibrada y variada.

- A.2) Orientación hacia los alimentos de bajo precio: Creciente atención a los precios y a las promociones debido a la complicada coyuntura económica para más del 50% de los franceses. Esto provoca la renuncia a consumir determinados alimentos debido a su precio, y a una mayor tendencia a recurrir a la comida hecha en casa.

- A.3) Productos que despierten confianza: Constante bajada del nivel de confianza en la calidad de los productos alimentarios: sólo el 76% de los franceses declaran estar tranquilos (de los cuales, el 6 % se sienten totalmente tranquilos) sobre los productos que consumen, mientras que el 24% no se sienten tranquilos. Este nivel de confianza ha perdido 8 puntos entre 2012 y 2014 y ha afectado más a los jóvenes.

- A.4) Por la desconfianza y la reducción del presupuesto comentadas, se observa una vuelta a la autoproducción y a la compra directa.

- A.5) Atracción por lo novedoso: Los franceses están abiertos a las innovaciones alimentarias; a 6 de cada 10 les gusta descubrir nuevos productos alimentarios. La atención dirigida al origen/la proveniencia de los productos consumidos sigue siendo elevada, igual que el interés por productos alimentarios sencillos/no demasiado transformados. La sensibilidad de los franceses en lo que respecta a los productos alimentarios duraderos continúa aumentando, con el despilfarro alimentario como tema insignia.

- A.6) Interés por la información que aportan los productos: Aspectos que los franceses más valoran en un producto alimentario para conocer su calidad, en orden de importancia: Origen/fabricación; ingredientes; sellos de calidad; apariencia del producto; información sobre el envase; información sobre el productor.

- A.7) Inclinación hacia los productos de fácil de uso y practicidad en lo que compran para almorzar<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Fuente de preferencias desde A.1 a A.6: SIAL Group, dossier de prensa septiembre y octubre de 2014. Anexo XXI

Análisis del primer grupo: Los consumidores franceses:

Descartamos totalmente el punto A.3 por no ser atribuible al segmento al que nos vamos a dirigir, por dos razones. Nuestro MEO está formado por ciudadanos de París cuya provincia es la que mayor renta per cápita tiene muy por encima de la segunda<sup>24</sup>, por lo que los ajustes presupuestarios debidos a la crisis le afectan en menor medida. Además un consumidor que toma las anchoas en filetes buscará la alta calidad más que el precio bajo, por lo que entendemos que un consumidor que excluye productos por su elevado precio no está en el segmento de mercado al que nos dirigimos.

Descartamos el punto A.5 porque la autoproducción y la compra directa se producen en Francia por la gran tradición provincial del huerto propio en el jardín, y la compra directa es aquella en la que el consumidor se acerca a la propia fábrica para adquirir el producto. Esto no se puede extrapolar al mercado parisino por no producirse estas circunstancias en los núcleos urbanos.

Se aceptan el resto puntos como apartados extrapolables a nuestro MEO.

B) Segundo grupo de análisis: Los consumidores franceses de alimentos de alta calidad:

Queremos saber las preferencias del colectivo de los productos gourmet porque comparte muchas características con el segmento que hemos definido como nuestro MEO. Por un lado los productos gourmet son de alta calidad, que es una necesidad de nuestro MEO al consumir la anchoa en filetes y por otro lado, los productos BIO, que son un subsector de los productos gourmet dentro de sus establecimientos<sup>24</sup>, también sacian la necesidad de los consumidores preocupados por su salud. Por ello, estimamos muy interesante estudiar las preferencias de los consumidores franceses de los productos gourmet.

Nota: Puesto que lo gourmet además de un producto, también es un canal de distribución, y puede segregar a los productos BIO, en adelante utilizaremos “delicatessen” para denominar a todos los productos de alta calidad en general.

---

<sup>23</sup> Fuente: El mercado de los productos gourmet y su distribución en Francia. ICEX. Anexo XXII.

<sup>24</sup> Fuente: INSEE. Institut National de la Statistique et des Études Économiques. Anexo XXIII

Preferencias del consumidor francés en la compra de productos delicatessen<sup>25</sup> (Categorías BIO y gourmet):

- B.1) La calidad: En relación al origen, ingredientes, elaboración, agricultura ecológica.
- B.2) La originalidad: que el producto pueda sorprender, exotismo, algo diferente.
- B.3) La buena presentación: envase acorde con producto, estéticamente agradable, llamativo, elegante...
- B.4) Los productos con información adicional: ya que va a pagar un precio elevado, el consumidor quiere saber lo que está adquiriendo. Información sobre los usos del producto, su historia, con qué otros alimentos se puede combinar o en qué ocasiones conviene consumirlo, incluso a veces se recomienda un tipo de vino para acompañar. Considerando el interés de los consumidores por nuevas recetas, es muy conveniente pensar en acompañar los productos gourmet con sugerentes recetas y otros usos para alentar y lograr una fidelización de su consumo.

#### Análisis de las preferencias de los consumidores franceses de productos delicatessen

Las preferencias de los consumidores franceses sobre los productos delicatessen no difieren de las preferencias del primer grupo de análisis que no hemos descartado. Añaden matices, como el hecho de recomendar la utilización de información sobre los usos del producto y un mayor énfasis en una presentación del producto acorde con la calidad de su contenido.

Se aceptan los nuevos matices que aporta el estudio de este segundo grupo de consumidores como pertenecientes a nuestro MEO.

C) Tercer grupo de análisis: El consumidor parisino<sup>26</sup>:

En los restaurantes típicos del entorno parisino se puede observar la tendencia ya vista en el primer grupo de análisis acerca de la necesidad de emplear poco tiempo en las comidas. Un plato típico muy consumido es la ensalada<sup>27</sup>, que ya cuenta con numerosos restaurantes y

---

<sup>25</sup> Fuente: El Mercado de los Productos Gourmet y su Distribución en Francia. ICEX. Anexo XXIV

<sup>26</sup> Fuente: Parisinfo, Web oficial de la Oficina de Turismo y Congresos. Anexo XXVI

<sup>27</sup> Fuente: Estudio de Mercado sobre el Aceite de Oliva en Francia. ICEX. Anexo XXVII,2.

franquicias especializados en este plato que satisface la necesidad de comer en poco tiempo pero de forma saludable. Son los bares de ensaladas y restaurantes BIO. Es ya una forma de fast-food en otro formato que ha conquistado el mercado de París. Otro formato típico de los restaurantes franceses y parisinos es la brasserie, que aprovecha esta misma tendencia y se suma al servicio de las ensaladas. El gran consumo de ensaladas va a ser utilizado en la definición de las preferencias del consumidor, y posteriormente, en la adaptación de nuestro producto a las preferencias.

Preferencias de los parisinos:

- C.1) Prefieren productos locales: Responde a la preocupación por el origen de los alimentos. Usos de pesticidas, alimentos OGM (modificados genéticamente) son prácticas industriales rechazadas por el consumidor<sup>19</sup>.
- C.2) Preferencia por productos frescos
- C.3) Preferencia por productos de comercio equitativo
- C.4) Preferencia por el sabor
- C.5) Preferencia por lo natural

Análisis de las preferencias de los parisinos:

Preferencia sobre los productos locales (C.1): Responde a la preocupación sobre la bondad de los alimentos. Aunque esto puede jugar en nuestra contra al suministrar un producto foráneo, y vamos a afrontar este problema aportando información al consumidor sobre el producto, pues este recelo tiene su fundamento en el desconocimiento sobre el origen y la identidad del mismo<sup>28</sup>.

Las preferencias C.2 y C.3 van a ser descartadas por no pertenecer al mercado potencial en el que nos encontramos.

Aceptamos el resto de preferencias como pertenecientes a nuestro MEO.

Conclusión del análisis: Las preferencias de los consumidores parisinos que consumen anchoas en conserva en filetes y están preocupados por la salud:

Tras el análisis anterior, concluimos que las preferencias de nuestro MEO son:

---

<sup>28</sup> Fuente: Les Tendances Alimentaires Actuelles et l'Émergence de Nouveaux Enjeux. Millenaire3. Anexo XXV

- 1) Preferencia por un producto experiencia: Que el producto aporte algo más. Preferencia extraída de las siguientes demandas o necesidades de los consumidores: El placer, la distensión (A.1), que pueda sorprender, exotismo, algo diferente (B.2), novedoso (A.5).
- 2) Preferencia por los productos que despiertan confianza: Aquellos cuyo origen y composición no le generan incertidumbres. Preferencia extrapolada de los siguientes puntos: Necesidad de confianza (A.3), Preferencia por los productos autóctonos (C.1)
- 3) Preferencia por una buena y completa información adicional en el producto: Obtenida a partir de los puntos A.6 y B.4.
- 4) Preferencia en el formato del producto: práctico, de fácil uso (A.7), elegante y agradable (B.3).
- 5) Preferencia por una calidad irreprochable: Elaboración (B.1), que tenga un gran sabor y sea natural (C.4, C.5).

### 3.7 Estrategia de comercialización

Una vez que conocemos las preferencias del MEO al que nos vamos a dirigir, podemos elaborar la estrategia de comercialización que nos va a permitir exportar con éxito. En la estrategia comercial vamos a analizar y tomar las decisiones oportunas enfocadas a satisfacer las preferencias del MEO al que nos dirigimos. Para ello vamos a elaborar:

- 1) El Producto Global Adecuado (PGA): Es el resultado de nuestra actividad de negocio adaptado a las preferencias del MEO. Es también una herramienta de la comercialización en mercados exteriores para conseguir y fidelizar a los clientes. No es sólo el producto físico, sino que además son aquellas otras características que lo complementan para que logre satisfacer las preferencias del MEO.
- 2) Punto de Venta Adecuado en Destino
- 3) Instrumentos de Promoción Exterior
- 4) Precio de exportación

#### 3.7.1 EL PRODUCTO GLOBAL ADECUADO (PGA):

Es el resultado de nuestra actividad de negocio adaptado a las preferencias del MEO. Es también una herramienta de la comercialización en mercados exteriores para conseguir y fidelizar a los clientes. No es sólo el producto físico, sino que además son aquellas otras características que lo complementan para que logre satisfacer las preferencias del MEO.

Elementos del PGA: Producto básico (PB) Elementos agregados al PB y servicios de apoyo del PB.

##### 1. Producto Básico:

Es el bien principal, en nuestro caso, las anchoas, el componente en el que se conserva, el envase en el que está contenido todo lo anterior y el etiquetado obligatorio.

*Las Anchoas:*

Buscando satisfacer la necesidad de ofrecerle al consumidor un producto experiencia, que le pueda sorprender, diferente (preferencia 1), hemos pensado en las distintas formas en las que podemos elaborar las anchoas:

- La Tapenade: es una pasta de anchoas con aceitunas, alcaparras y otros ingredientes, típica de la Provenza. Sin embargo no somos expertos en hacer esta receta, ni pensamos que vaya a ser apreciada por nuestro MEO si nosotros la elaboramos. Uno de los criterios de segmentación era el consumo de la anchoa en filetes, lo que hace referencia al consumo de la anchoa no cocinada. Esta no es una receta donde la anchoa se presente cocinada, y puede ser del agrado del consumidos de nuestro MEO, pero no pensamos que sea la mejor manera de presentárselo, pues podemos fallar en no ofrecerle una calidad irreprochable (preferencia 5) al no ser nosotros expertos en la elaboración de esta receta ni en la selección de los demás ingredientes que la componen. Además es un preparado provenzal, por lo que estaremos en inferioridad de condiciones al competir con productores locales, especialmente en un segmento que valora lo autóctono (preferencia 2).



*Figura 30: Tapenade*

- Mantequilla de anchoas (Beurre d'anchois): Se elabora a partir de anchoas Mantequilla y ajo. Es un producto apreciado en Francia. Sin embargo, pensamos que la elevada cantidad de mantequilla que este producto lleva la hace inapropiada para dirigirnos a un segmento que está preocupado por su salud. Por otro lado, este producto puede ser exótico para nosotros, pero es un producto francés, por lo que para ellos lo será en menos medida. Por ello a partir de ahora vamos a seguir el análisis con recetas típicas de anchoa de España.



*Figura 31: Mantequilla de anchoas*

- Las banderillas: Hemos elaborado varias presentaciones de este producto combinando diferentes ingredientes, para elegir la mejor opción a partir de una cata. Tras la misma llegamos a la conclusión de que no hemos conseguido realzar el sabor de nuestra anchoa de una forma clara. Por otro lado, al presentar el producto de esta manera, perdemos el mercado que pudiera estar interesado en utilizar la anchoa por ejemplo, en ensaladas, que es un formato muy habitual en Francia como ya hemos comentado.



*Figura 32: Banderilla 1*



*Figura 33: Banderilla 2*

Por lo tanto, nuestra opinión es que el formato de la anchoa que vamos a utilizar va a ser el tradicional español, la anchoa en filetes enteros. Lo exótico para el consumidor de anchoas experimentado va a ser su sabor profundo a anchoa, y que son anchoas más gruesas. Será exótico porque el consumidor tendrá en su mano un producto natural, típico de la conocida tapa española que asociará a España y a nuestro “arte de vivir”<sup>29</sup>. Esa será nuestra baza para proporcionarle un producto experiencia (preferencia 1) con un gran sabor, y natural (preferencia 5).

El siguiente componente de nuestro producto básico es el líquido en el que se conserva.

### *El Líquido Conservante*

En el caso de nuestro mercado local, utilizamos aceite de oliva sin más. No es virgen extra, sino refinado. En su día se escogió este aceite porque no aporta sabor a la anchoa. Hemos comprobado que en Francia hay marcas que comercializan anchoas de alta calidad en aceite del oliva refinado, por lo que existen productos consolidados en el mercado con este conservante, como el de la siguiente figura, extraído del catálogo de una tienda de París.



*Figura 34: Anchoas en Aceite de Oliva*

---

<sup>29</sup> Fuente: El Mercado de los Productos Gourmet y su Distribución en Francia. ICEX. Anexo XXIV.4

Sin embargo, atendiendo a las preferencias de nuestro MEO, vemos que aprecian un producto práctico, fácil de usar (preferencia 4). Por ello, se ha propuesto la utilización de aceite de oliva virgen extra (AOVE). Es más caro pero ofrece las siguientes ventajas con respecto a la utilización:

Los franceses utilizan AOVE exclusivamente para aliñar las ensaladas<sup>30</sup>, por lo que si usamos este líquido conservante en lugar del aceite refinado facilitaremos la utilización de producto para el aliño de ensaladas, o para servirlo directamente en el plato como aperitivo o en la tapa sobre la tostada. No se desperdiciará el líquido conservante sino que será una parte más del valor del producto y del plato. Este aceite estará además condimentado por la propia anchoa, y la anchoa por el aceite.

Para saber qué variedad de AOVE marida mejor con nuestra anchoa, hemos hecho una cata que nos ha permitido llegar a la conclusión de que el AOVE de la variedad "Arbequina" es el más adecuado para acompañar a nuestra anchoa.

*La Elección del Envase*

Las alternativas para envasar anchoas correctamente son la lata, frasco tanto de vidrio como de plástico, y el blíster. Todos estos envases presentan ventajas e inconvenientes con respecto a los demás. Para analizarlo e inclinarnos por una u otra alternativa, vamos a elegir las variables que consideramos más importantes y veremos qué tipos de envases las cumplen o no.

Variables:

- 1) Apariencia de calidad.
- 2) Dispone de superficie más o menos amplia para escribir información.
- 3) Se puede volver a precintar una vez abierto.

	Apariencia	Superficie	Precintable
Lata	Buena	Regular	No
Frasco Vidrio	Buena	Mala	Sí
Frasco Plástico	Mala	Mala	Sí
Blíster	Buena	Buena	No

*Figura 35: Tabla 1 de variables para la elección del envase*

<sup>30</sup> Fuente: Estudio de Mercado sobre el Aceite de Oliva en Francia. Icx. Anexo XXVII.1

Lo primero que destaca es que las puntuaciones del frasco de plástico son siempre iguales o peores que los de otra opción (el frasco de vidrio), por lo que es el primer envase descartado. Lo mismo pasa con la lata, para cada variable, siempre es una opción igual o peor que el blíster, por lo que va a ser el segundo descarte.

	Apariencia	Superficie	Precintable
Frasco Vidrio	Buena	Mala	Sí
Blíster	Buena	Buena	No

Figura 36: Tabla 2 de variables para la elección del envase

Tras los descartes, tenemos dos alternativas, y para decidirnos entre una de las dos, hay que pensar qué variable es más importante:

a) La mayor superficie:

Su importancia está en que en la mayor superficie va a permitirnos incorporar los elementos agregados como por ejemplo, los consejos de utilización, que viene de la mano de las preferencias que hacían alusión a la existencia de una buena y completa información adicional del producto (pref. 3) y a la necesidad de transmitir el hecho de ser un producto de confianza (pref. 2).

El Blíster es una bandeja precintada con plástico que opcionalmente puede ir cubierto de un cartón. Por su forma, tiene mucha superficie plana tanto en el frontal como en el reverso. El espacio entre el blíster y el cartón puede contener un pequeño folleto o tríptico con información adicional.

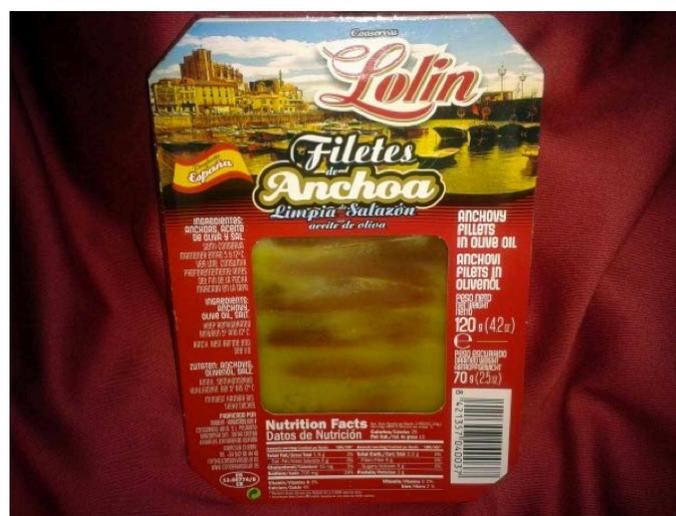


Figura 37: Blíster con cartón

b) Un envase precintable:

Un frasco con tapa de rosca es útil y práctico porque un usuario puede utilizar el producto usando la mitad del frasco, y volver a cerrarlo para la siguiente ocasión. Es una ventaja muy grande con respecto al blíster, puesto que el blíster hay que consumirlo entero en el momento que se abre. Por esto, en cuanto a practicidad (pref. 4) el frasco es la mejor alternativa. Por otro lado, la superficie del frasco es curva y de cristal por lo que sólo deja posibilidad de realizar la lectura de información (pref. 2 y 3) del producto de forma incómoda y sobre una superficie reducida. Cuando además sobre las etiquetas hay que reflejar toda una serie de información obligatoria que ahora veremos, el espacio que queda disponible para la información adicional es nulo. Este es su gran inconveniente para nosotros.

Analizando las debilidades que presenta cada uno de los envases, observamos que en el caso del frasco de cristal, existe una solución parcial posible: tiene la posibilidad de atar una etiqueta al cuello del frasco. Esta idea ha sido obtenida a partir de un frasco de anchoas en salmuera comercializado en el mercado local:



*Figura 38: Frasco con etiqueta y cordel*

Esto puede ser una solución para la necesidad de información que nuestro MEO requiere. En cambio el blíster cuando contiene líquidos como el aceite no se puede volver a precintarse de forma hermética, problema al que no hemos encontrado solución. Por lo tanto, nuestra elección para el envase va a ser el frasco de vidrio.

La capacidad del frasco será de 200 ml, que permite un peso de producto 200 gramos de peso neto sin escurrir. El envase es un poco más grande de lo normal, pero creemos que es la dimensión adecuada para nuestro producto, que gusta más cuanto más lo consumes. Por otro lado también pensamos que debido a que nuestras anchoas son más gruesas, a igualdad de peso,

el número de filetes que hay en el envase es menor con respecto a los de la competencia. Por eso nuestra anchoa cunde menos, y la solución es un envase de mayor tamaño.

Hemos encontrado un envase que se aproxima bastante a la idea que tenemos nosotros:



*Figura 39: Envase cuadrado*

Este envase tiene las siguientes ventajas: Es cuadrado, lo que le da una mayor superficie que el redondo (podemos poner hasta 4 etiquetas si queremos), y la superficie plana permite una mayor comodidad a la hora de la lectura de las especificaciones, lo que se refuerza con el asa, que está posicionada lateralmente en una arista. Además en los tarros no se almacena aire, por lo que el frasco viene colmado con aceite y es corriente que al abrirlo, rebose un poco por el lado haciendo muy incómoda su manipulación pues no es fácil abrir un tarro redondo que además de manchar, resbala. Que sea cuadrado y tenga asa facilita mucho las tareas de la manipulación del frasco (pref. 4). También es muy original de en sí mismo, y vamos a tratar de hacerlo elegante con los elementos agregados que más tarde definiremos.

*Etiquetado obligatorio:*

A continuación vamos a especificar la información que en nuestro caso corresponde<sup>31</sup> informar en el etiquetado. Esta información está detallada en una pegatina trasera. Ya hemos comentado que la legislación entre países miembros está homogeneizada para este sector, por lo que la normativa española para etiquetado es válida. Vamos a presentarlo en francés:

- Denominación de venta del producto:

Anchois à l'Huile d'Olive Extra Vierge (Anchoas en Aceite de Oliva Virgen Extra)

- Lista de ingredientes:

Anchois, huile d'olive extra vierge, sel. (Anchoas, Aceite de Oliva Virgen Extra, sal)

Nótese que ni siquiera especificamos el uso de “especias” en los ingredientes con objeto de proteger nuestra diferenciación lo más posible, hasta donde la legislación nos permite<sup>32</sup>.

- Contenido neto y escurrido:

Poids net: 200g; Poids égoutté: 140gr (Peso neto: 200gr; Peso escurrido: 140gr)

- Fecha de consumo preferente: La correspondiente, que son unos 12 meses aproximadamente desde la salida de fábrica.

- Indicación de la empresa: Nombre y dirección de la empresa.

Marca de identificación o marca sanitaria y Lote:



*Figura 40: Marca sanitaria*

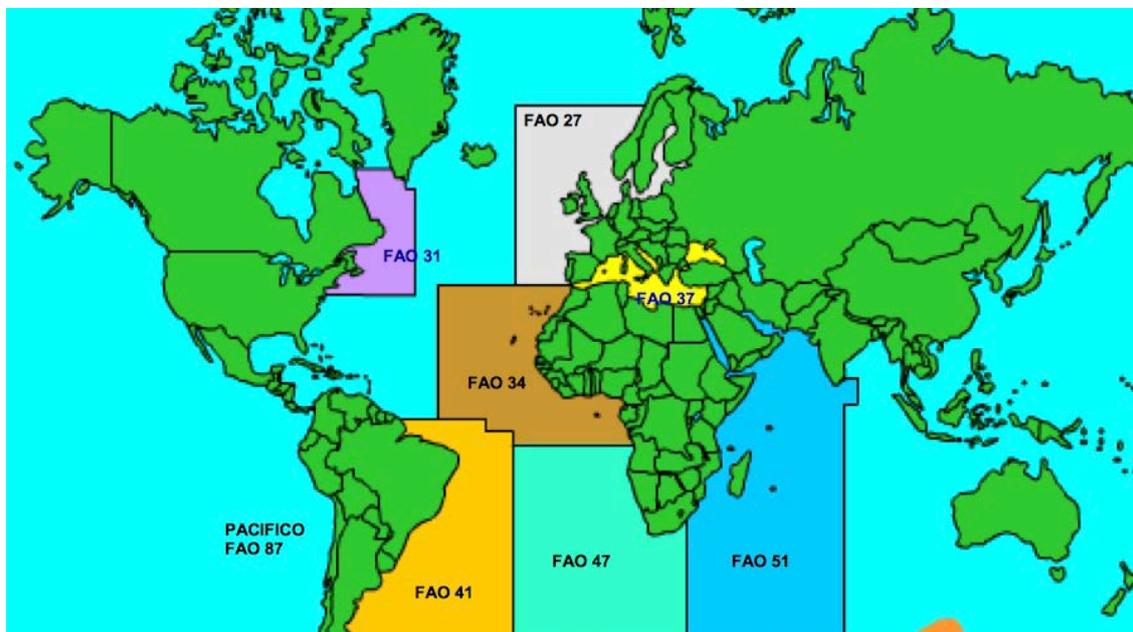
---

<sup>31</sup> Fuente: 1) El Correcto Etiquetado de los Productos de la Pesca y la Acuicultura, diapositiva 43. Subdirección General de Economía Pesquera. Secretaría General del Mar – MARM. 2) Guía del Correcto Etiquetado de los Productos de la Pesca y de la Acuicultura. Anexo XXVIII.

<sup>32</sup> Fuente: Real Decreto 1334/1999. BOE. Anexo XXIX

El número RSI identifica a nuestra fábrica. Junto con el lote, garantiza la trazabilidad del producto. Para identificar el país en realidad sólo es necesario su código, en nuestro caso: “ES”

Origen del producto: Especificación de las zonas de pesca: FAO XX.



*Figura 41: Zonas de pesca mundiales*

Condiciones de conservación:

-Castellano: Semiconserva: Manténgase entre 5°C y 12°C

- Francés: Semipreserves: Conserver entre 5°C et 12°C

Etiqueta Frontal:

Vamos a describir la etiqueta frontal, que lleva en ella información obligatoria como la denominación del producto, y también otros elementos no obligatorios que son un reclamo para nuestro MEO. Se resalta “en Aceite de Oliva Virgen Extra”, “rico en Omega 3 (logo)”, “Producto Artesanal”, “Fabricado y envasado a mano” además de nuestra diferenciación “La sana tradición”.

Como queremos hacer una asociación rápida en el consumidor entre anchoa y ensalada, esta va a ser la imagen central en la etiqueta frontal:



*Figura 42: Imagen en etiqueta frontal*

## 2. Elementos agregados al producto básico

Vamos además a aportarle al consumidor la siguiente información adicional acerca del producto:

1) Contenido nutricional: Como el valor energético, las grasas saturadas y contenido en omega 3, los hidratos y los azúcares y su contenido en sal. No es obligatorio.

Las buenas propiedades de las anchoas bajas en sal, y en particular las nuestras por su alto contenido en omega3 es algo que se puede cuantificar, y por lo tanto se lo debemos mostrar al consumidor.

2) Sellos de calidad:

Sello o imagotipo de Omega3 promocionado y emitido por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA)<sup>27</sup>.



*Figura 43: Imagotipo Omega3*

Su obtención permite la utilización de la palabra “natural” en el envase como así lo permite la legislación europea<sup>33</sup>.

No existen certificaciones para la denominación de origen de la anchoa del caladero de Cantabria, y tampoco un sello de calidad controlada que garantice que la anchoa ha sido fileteada, elaborada y envasada en la región. Los distintos actores del mercado llevan tiempo reclamándolo y parece ser que aún está en proceso de trámite<sup>34</sup>.

Por falta de iniciativa, la empresa no ha participado en catas donde pudiera tratar de obtener premios por su producto. Por ello se ha propuesto al consejo de administración de Edaci s.l. la inversión en la promoción del producto en las distintas catas en el mercado local. Si ganamos, podemos usar el sello en el mercado internacional para ayudar a posicionarnos.

### 3) Etiqueta adicional:

Atada con un cordel al cuello del frasco, la etiqueta adicional estará elaborada con un papel estilo antiguo, e impreso con tinta de un solo color, sepia. Queremos mostrar la imagen de tradición que tiene nuestra empresa, y que tenga la seguridad que ofrecen los productos que se elaboran desde hace muchos años, de la forma más tradicional.

La etiqueta adicional es un folleto de 4 hojas de 3,5cm<sup>2</sup>. Aquí explicamos la tradición del proceso. Tiene una primera cara, donde simplemente titulamos el folleto: *D'une tradition lointaine...* (desde una tradición lejana...). Cada vez que se gira una hoja hay una fotografía en una cara, y en la otra una explicación sencilla.



Figura 44: Foto de archivo 1

---

<sup>33</sup> Fuente: Web dependiente del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA). Anexo XXX

<sup>34</sup> Fuente: El Diario Montanes, artículo: La anchoa de Cantabria tendrá un sello de calidad controlada, 2012.

*Dans Santoña, depuis le XIXe siècle l' anchois a été capturé et salé pour la conservation* (En Santoña, desde el S. XIX se pescaba la anchoa y se salaba para su conservación)



*Figura 45: Foto de archivo 2*

*Macérés dans de barils, comme le vin, la saveur d'anchois recueille pendant 10 mois* (Macerada en barricas, como el vino, la anchoa va cogiendo sabor durante 10 meses)



*Figura 46: Foto de archivo 3*

*Nettoyé et placé à la main, un par un, le seul traitement qui ont besoin de connaître* (Limpiado y colocado a mano, uno a uno, la única elaboración que necesitamos conocer ).

Finalmente cerramos la presentación con el nombre de la empresa y nuestra diferenciación: Edaci, la saine tradition.

### 3. Servicios de Apoyo al producto básico

Es necesaria la supervisión de la satisfacción de los clientes que forman nuestro MEO. Los servicios de apoyo que se han diseñado están encaminados al acercamiento hacia el cliente. Hemos renunciado a la inclusión de recetas físicamente en el producto global adecuado (PGM) para no sobrecargarlo de información, por una cuestión de elegancia en el envase, pero lo que vamos a hacer en cambio es una ampliación de la página web para que tenga una versión en francés en la que mostremos las mejores recetas que se pueden elaborar con nuestro producto, y un chat tras cada entrada para que los usuarios puedan valorarla y añadir sus sugerencias, debatir... Para ello se van a contratar los servicios de un web master para que mantenga

actualizada la página, suba los contenidos, elimine los comentarios ofensivos, y, en definitiva haga un seguimiento de su actividad y nos reporte sobre ello.

Para invitar a los consumidores, vamos a anunciarlo en la etiqueta frontal en la que se detalla:

Consultez les meilleures recettes de l'anchois (Consulte las mejores recetas de anchoa), y debajo el código QR que le redirige directamente a la sección de recetas en francés de nuestra web.

### 3.7.2 PUNTOS DE VENTA ADECUADO Y SU CANAL COMERCIAL.

En primer lugar tenemos que tener en cuenta qué percepción tiene el consumidor sobre la anchoa en conserva, para saber a qué nos enfrentamos. Aparte de lo estudiado en las preferencias sobre cómo le gustan, queremos saber la imagen que este producto tiene para él. Los datos son algo desalentadores, porque los consumidores franceses asocian la comida enlatada con comida de baja calidad en general y en particular a las anchoas no le dan ese carácter de alimento de lujo<sup>35</sup>.

Por esta razón tenemos que hacer un esfuerzo extra en posicionamiento y promoción allá donde nos dirijamos.

Para elegir el punto de venta, vamos a fijarnos dónde compran los consumidores que componen nuestro MEO. Además ese punto de venta deberá estar acorde a la diferenciación de la empresa, al PGA y al posicionamiento en cada mercado exterior. En adelante nos referiremos a él como Punto de Venta Adecuado, bajo sus siglas PGA.

Análisis de los puntos de venta:

*Las grandes y medianas superficies comerciales:*

Tienen una facturación en productos gourmet de 1.193 millones de euros en 2012 y un crecimiento respecto al año anterior del 3,2%, se trata del mayor canal de distribución para este tipo de productos. El personal no ofrece ningún asesoramiento especializado, priman las marcas del distribuidor en sus lineales, producidas por productores locales en base al respecto de la tradición culinaria francesa. El ejemplo más claro es Monoprix Gourmet.

---

<sup>35</sup> Fuente: 1) El Mercado de Conservas y Alimentos Preparados en Francia. ICEX y

2) El Mercado de Productos Gourmet en Francia. ICEX. Anexo XXXI

La mejor anchoa que tienen, o por lo menos la más cara es un frasco de anchoas de 205gr procedentes de Marruecos con un PVP de 6,17€, que sale a 30,10€/kg.



Figura 47: Anchoas comercializadas en grandes y medianas superficies comerciales

Este producto está muy lejos de ofrecer la calidad que Edaci s.l. aplica a su producto. Seríamos de largo la mejor referencia del lineal. Por otro lado, Monoprix Gourmet no vende anchoas, tan solo sardinas. Entrar como marca del distribuidor tampoco es factible por su política de productos locales y especialmente por nuestra falta de interés en perder la marca propia.

Además el consumidor que compone nuestro MEO no adquiere estos productos en este establecimiento, como se puede ver en el anexo XXVII. Por lo que las grandes y medianas superficies es el primer descarte como PGA.

A partir de ahora, vamos a ceñirnos a aquellos canales que surten a los establecimientos mejor posicionados (acorde a la alta calidad de nuestro producto) y que también tengan variedad de productos saludables, para que sea acorde al segmento al posicionamiento que queremos que nuestro producto tenga.

*Tiendas y establecimientos de buena calidad:*

Pequeños comercios especializados con producto biológicos:

Tiendas: Biocoop, la Vie Claire, Biomonde, Satoriz, Les nouveaux, Biomarkus. Este es el uno de los perfiles de tienda en los que nuestro MEO realiza sus compras. Están muy alineados con la necesidad de satisfacer al cliente que demanda productos saludables. Sin embargo tienen un

gran inconveniente para nosotros: Los productos ecológicos se enmarca en el contexto de la agricultura y la ganadería ecológicas. Los productos de la pesca como tal están excluidos. Aunque es posible comercializar anchoas en conserva en aceite de oliva ecológico, sin embargo en general vemos que este tipo de superficies no están especializados en productos del mar, por lo que nos hemos equivocado al pensar que nuestro MEO puede comprar aquí las anchoas en conserva.

#### *Les traiteurs*

Es un servicio de catering de lujo especializados en recepciones privadas, corporativas o bodas. No vamos a contemplar este canal por no formar parte de nuestro MEO al considerar que no van a demandar anchoas en filetes.

#### *Boxes, o cestas*

No son el medio adecuado para comercializar nuestro PGA por deber refrigerar toda la cesta para conservar las anchoas de forma adecuada.

#### *Pequeñas tiendas gourmet y de ultramarinos de calidad<sup>35</sup> (nota en siguiente página)*

Existen 2.615 tiendas delicatessen independientes en Francia y muy pocas redes organizadas.

Tiendas con redes organizadas:

- Multimarca: representadas por mayoristas (Ducs de Gascogne, Alimentation Fine de France, Cellarium)
- Monomarca: (Fauchon, Hédiard, Comtesse de Barry, Fleurons de Lomagne) y los category killers especializados en un producto (té, aceite de oliva - Oliviers & Co., trufas - La maison de la truffe, caviar,...) o una temática concreta.

La organización en red de estas tiendas nos permiten prescindir de intermediario, lo que es coherente con nuestro empeño en tener un gran control de mercado. Y descartamos aquellas que son monomarca, pues preferimos exportar bajo nuestro emblema para ser dueños de la imagen de marca que el producto genera. Por lo tanto nos vamos a centrar en las tiendas gourmet que cuentan con redes organizadas, multimarca que operan con intermediarios como Ducs de Gascogne, Alimentation Fine de France o Cellarium. Analizando las tiendas, al ser tiendas pequeñas no tienen variedad suficiente en sus lineales para tener anchoas. Tan sólo en Alimentation Fine de France encontramos una referencia de calidad media. Descartamos por tanto también a las pequeñas tiendas gourmet de proximidad.

Grandes almacenes<sup>36</sup> de gama alta:

Intenta captar al turista, y a los numerosos *foodies* de París. Son grandes tiendas con un espacio que ronda los 3000 metros cuadrados con una enorme oferta tanto de productos de gama alta y gourmet como de productos BIO, por lo que pensamos que cuenta con las características que busca nuestro MEO en cuanto al punto de venta. Su posicionamiento es inmejorable en la transmisión de buena imagen, y cuidado del producto. Cabe destacar como tales a los establecimientos La Grand Épicerie y Lafayette Gourmet.

Entre ambos establecimientos, La Grand Épicerie cuenta con mayor surtido en conservas de pescado que Lafayette Gourmet, como se puede comprobar en la web, por lo que vamos a estudiar su posicionamiento<sup>37</sup>. Datos:

- La Grande Épicerie es una marca del grupo líder mundial del lujo, el grupo LVMH.
- Tiene una superficie de más 2800 metros en la que se distribuyen más de 5000 productos.
- Cuenta con una zona con lineales independientes de productos de diferentes países tales como: Gran Bretaña, Italia, Alemania, México o España.
- Las conservas de pescado están posicionadas en las zonas más visibles.
- Se encuentra desde 1979 en una de las zonas comerciales más elegantes y atractivas de París, siendo uno de los grandes almacenes más emblemáticos de la ciudad. Es una tienda muy lujosa, pero también cuenta con productos que son de buena calidad, pero no necesariamente gourmet.
- Françoise Flament, directora de compras de La Grande Epicerie, afirma que sus clientes buscan productos que tengan una historia, que sean auténticos o extravagantes. Esto encaja a las preferencias de nuestro MEO, lo que nos invita a pensar que es un lugar donde suele ir a adquirir anchoas en conserva.

Por todo lo anterior, La Grande Épicerie es el Punto de Venta Adecuado para la venta de nuestro PGA.

Canal Comercial:

---

<sup>36</sup> Fuente: El Mercado de Productos Gourmet en Francia. 2014. ICEX. Anexo XXXII.1 y XXXII.2

<sup>37</sup> Fuente: El Mercado de Productos Gourmet en Francia. 2006. ICEX. Anexo XXXII.3

Es directo, sin intermediarios. Esto no se debe a que la marca comercial cuente con una central de compras u operador logístico como se contempló en el análisis sobre la forma de exportar, sino a que el punto de venta es muy grande, pero uno sólo.



*Figura 48: Canal comercial*

### 3.7.3 PROMOCIÓN EXTERIOR ESPECÍFICA.

Para llevar a cabo la promoción vamos a tomar varios caminos:

Instrumentos de promoción organizados por la empresa:

#### 1) Contactar con los prescriptores:

Los prescriptores son aquellas personas con influencia en su entorno que pueden ayudar a estimular la demanda de un producto en un momento dado. Estos prescriptores son personas que realizan su trabajo con los medios de comunicación. Pueden ser, escritores de revistas y webs de cocina, blogueros, etc.

Prescriptores pueden ser:

Vanessa Romano de la revista de cocina gratuita “Ôdélices”

Mélanie Martin, experta en cocina de la revista sobre salud “Top Santé”

Blogs relevantes sobre temática culinaria: “Audrey Cuisine” y “La cuisine de Doria”.

La actividad consistiría en proponerles que hagan recetas con nuestras anchoas y comenten su peculiaridad, el mayor contenido en omega 3 en comparación con nuestros competidores, a cambio de una compensación monetaria.

#### 2) Merchandising en Punto de Venta Adecuado:

Esto consiste en hacer publicidad directamente en el punto de venta. La publicidad iría encaminada a:

- Ofrecer una tapa de anchoa, y hacerlo mejor a la hora del aperitivo, esto es antes del almuerzo a los clientes que estén en la zona de restauración de la Grande Épicerie. Como ya hemos comentado, está lleno de foodies, turistas y hombres/mujeres de negocio, probablemente hambrientos. La tapa también tiene que ser tradicional y saludable, como nuestro producto. Cuando el cliente coge la tapa hay que informarle que es “la gran anchoa artesanal y saludable de Edaci”, agradecemos su amabilidad y nos despedimos. Para ello se ha pensado en contratar los servicios de una empresa de catering, que llevaría a cabo esta labor todos los lunes y los miércoles durante el primer mes de lanzamiento del producto. Implica un trabajo de hora, desde las 12 a.m. hasta las 13 a.m. Suponen 9 horas de catering en total y la elaboración de las tapas.

- Regalar una lata de 45 gramos (que fabricamos para el mercado español) a aquellas personas que estén comprando en la sección de pescados en conserva. Soy partidario de no presionar nunca al consumidor, por lo que se haría el regalo, explicando que “es una promoción de una gran anchoa saludable” y nada más, aparte de agradecer la atención despidiéndonos. La lata es simple, de acero y no está pintada, sino que está contenida en una caja de cartón impreso con la foto de la etiqueta frontal de nuestro PGA, nuestro logo y la marca, y en cuyo interior hay un tríptico publicitario en francés con las 3 mejores recetas de nuestra web, nuestro tradicional proceso productivo, los beneficios del Omega3 y el detalle de la gran cantidad de éstos que nuestra anchoa contiene. Estimamos que habría que situarse en el lineal durante 2 horas al día de 6 p.m. a 8 p.m. los martes y jueves que es la hora en la que en Francia ya se ha salido del trabajo, además de el sábado por la mañana para abarcar al público que hacer sus compras en ese horario. La promoción se extendería también durante el primer mes de lanzamiento. Esto supone 26 horas con un número estimado de muestras de 500 muestras (20 muestras por hora aproximadamente)

### 3) Instrumentos de promoción organizados por instituciones.

Hemos entrado en contacto con la Cámara de Madrid, mostrando nuestro interés en conocer si había misiones comerciales para Francia, a lo que nos respondieron que no hay nada planificado en la agenda en estos momentos.

La siguiente institución consultada fue el ICEX, que nos recomendó las siguientes ferias para el sector gourmet: Salon Gourmet Sélection 2015; SIAL, que cuenta con una sección gourmet; Salon saveurs des plaisirs gourmands y SHIRA.

Por la falta de experiencia que Edaci s.l. tiene en ferias internacionales, hemos pensado en asistir primero como visitantes, y si tenemos presupuesto, tal vez podamos asistir a alguna feria

en 2016 para consolidar las exportaciones conseguidas y ampliarlas, mejor que asistir para intentar abrir un nuevo mercado en el que no se está, según la opinión del la junta de administración de la empresa por las serias dudas que presenta el retorno de la inversión en ese contexto.

3.7.4 CONDICIONES COMERCIALES:

**3.7.4.1) Cantidad a exportar:**

En el mercado francés se consumen 939 toneladas de boquerones en conserva por las que se han pagado una suma de 17.168€<sup>38</sup> en 2013. Por lo que el precio por kilo ronda los 18,30 €/kg. Este montante incluye otros boquerones en conserva aparte de las anchoas, por lo que debemos eliminar la parte correspondiente a lo que no son anchoas. Por ello, vamos a tomar sólo el 80% de las 939 toneladas como aproximación al consumo de anchoas, lo que se nos queda en 751,2 toneladas de anchoa en conserva para toda Francia. Por tanto el consumo medio por habitante es 117 gramos. Siendo París un mercado de 12.292.895 de ciudadanos, esto suma un mercado de 144.287,855 kilos de anchoa en conserva.

Nota: Que la tasa de penetración de las anchoas en conserva sea del 11,7% en el mercado francés no afecta para el cálculo del consumo total de anchoas en conserva en la región parisina.

Atendiendo a la división del mercado parisino que anteriormente realizamos para establecer los distintos segmentos, o conjunto de consumidores con preferencias homogéneas, tenemos que:

		Variable 3: Concienciación con la salud	
		Consumidores concienciados (52,7%)	Consumidores no concienciados (47,3%)
Variable 1: Finalidad de consumo	Consumo en filetes (50%)	26,35%	23,65%
	Consumo como ingrediente (50%)	26,35%	23,65%

Figura 49: Mercado potencial cuantificado y MEO

<sup>38</sup> Fuente: France Agrimer. Ministerio de Agricultura de Francia. Cantidad de anchoas en conserva consumidas en Francia, anexo XXXIII.3. Proporción de anchoas con respecto a los boquerones en conserva, anexo XXXIII.1. Tasa de penetración de las anchoas en conserva, anexo XXXIII.2.

El 23,65% del mercado parisino forma parte de nuestro MEO. El resto va a preferir la anchoa de un modo distinto al que fabricamos. Supone un mercado máximo de 34.124 kg de anchoa en conserva. Ojalá consigamos abarcarlo entero, pero como objetivo, nos vamos a situar en unas ventas del 5% de esa cantidad, que supone 1.706 kilos de anchoa.

Puesto que Edaci s.l. tiene una producción anual de 52.800 kilos de anchoa en filetes, 1.706 kg supone el 3,23% del total, por lo que la empresa tiene capacidad suficiente para abastecerla.

Cada frasco contiene 140 gramos de anchoas, que supondrían una venta de 12.187,14 frascos y 1523,39 unidades exportables al año, puesto que cada embalaje contiene 8 frascos.

### **3.7.4.2) Número de envíos**

Los envíos son semanales, lo que arroja un número de 52 envíos al año con una media de 30 (29,29) unidades exportables por envío, que suponen 240 frascos de 200gr.

Los envíos se harían por carretera en camión refrigerado, no en tráiler. Descartamos el envío en tren para evitar riesgos de rotura en los envases (las asas del tarro pueden ser frágiles) en la carga y descarga entre camión-tren-camión. Así mismo descartamos el envío por avión para no incurrir en costes innecesarios.

En cada envío se mandan 30 unidades exportables. Nuestra unidad exportable tiene unas dimensiones de 20x13x9 que apiladas en 5 pisos de 6 cajas cada uno, adquieren una dimensión de 40 ancho x 39 largo x 45 alto y un peso aproximado de 48kg.

### **3.7.4.3) INCOTERM**

El cliente La Grande Épicerie requiere el abastecimiento en su almacén y no se hace cargo del seguro de transporte. Por lo tanto sólo existe la posibilidad de utilizar CIP (*Carriage and Insurance Paid*), DAP (*Delivered At Place*) o DDP (*Delivered Duty Paid*), que al no haber aduanas entre Francia y España, estos dos últimos son exactamente iguales.

### **3.7.4.4) Medio y aplazamiento de pago**

La Grande Épicerie sólo paga a través de transferencia bancaria. No vamos a solicitarles otro medio más seguro por no expresar desconfianza, que es como a veces pueden interpretarlo los clientes franceses<sup>39</sup>.

El aplazamiento lo desconocemos, pero esperamos que se sitúe en la media nacional que se encuentra para el sector privado en dos meses (54 días, Anexo).

Las mercancías que nos pueden adeudar en 2 meses son 253,89 unidades exportables y cuando más adelante calculemos este coste, se tendrá en cuenta que el precio al que los bancos nos prestan el dinero es de un 5% anual.

#### 3.7.4.5) Determinación del Precio de exportación<sup>40</sup>:

CONCEPTO	Coste frasco	por	Coste unidad exportable
<b>Objetivos de mercado: Unidades estimadas Exportación</b>	<b>12.187</b>		1523
<b>Fabricación producto básico para MEO</b>	<b>2,68</b>		<b>21,46</b>
Contenido de anchoa	1,91		15,28
Líquido de relleno (60gr AOVE)	0,18		1,44
Coste proceso de envasado	0,56		4,48
Coste proceso de embalaje	0,03		0,26
<b>Elementos agregados para mercado exterior objetivo</b>	<b>0,36</b>		<b>2,88</b>
Etiquetas explicativas de nuestra tradición	0,36		2,88
<b>TOTAL PRODUCTO GLOBAL ADECUADO (PGA) al MEO</b>	<b>3,04</b>		<b>24,34</b>

<b>Margen para cubrir costes indirectos Exportación (70% sb el PGA)</b>	<b>2,13</b>		<b>17,04</b>
<b>Términos comerciales:</b>	<b>0,004</b>		<b>0,03</b>
Coste del aplazamiento de pago ofrecido al cliente del exportador	0,004		0,03
<b>= PRECIO "EX WORKS"</b>	<b>5,18</b>		<b>41,41</b>
<b>= PRECIO "EX WORKS"</b>	<b>5,18</b>		<b>41,41</b>
(+) Transporte	0,43		3,41
<b>Precio DDP</b>	<b>5,60</b>		<b>44,82</b>

<sup>39</sup> Fuente: El mercado de las conservas y alimentos preparados en Francia. ICEX. Anexo XXXIV

<sup>40</sup> Detalles en Anexo XXXV

## LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE BOQUERONES EN CONSERVA

PRECIO UNITARIO (según términos export)	5,60	44,82
Número de unidades	12.187	1.523
INGRESOS EXPORTACIÓN	68.279,06	68.278,95

Nota: La diferencia entre los ingresos entre las columnas se debe al redondeo.

*Figura 50: Precio de Exportación*

## 4 VIABILIDAD DE LA EXPORTACIÓN

A continuación vamos a verificar que los ingresos son suficientes para cubrir los costes y estimar de esta manera si la exportación es viable:

### 4.1.1 Los Números

Los ingresos y costes directos están detallados en la tabla anterior. Los costes indirectos están formados por la promoción (servicio de catering y regalo de muestras), por el desarrollo web en francés, y por el salario del responsable de exportación<sup>33</sup>.

De esta manera, los cálculos serían los siguientes:

Ingresos	68.279,06
Costes directos	-42.323,43
Costes indirectos	-22833,31
Diferencia	3.122,32

*Figura 51: Cálculos Viabilidad*

La exportación es viable desde el primer año.

### 4.2. Precio del consumidor:

Es importante saber si nuestro producto tiene un precio que está en línea con los precios de la competencia. En caso contrario estaríamos fuera del mercado, no resultando posible la exportación. Nuestro precio de exportación es de 5,60€ por frasco de 200gr, lo que supone un precio de 28€ el kilo.

El vendedor de productos gourmet suele aplicarle un porcentaje de un 100%<sup>41</sup>, lo que situaría el producto en 11,21€/kg, a 48€/kg. A esto hay que sumarle que el I.V.A en Francia es del 19,6%, que daría un P.V.P. de 13,49€ por 67,03€/kg.

Veamos lo que ofrece “La Grande Épicerie” en sus lineales de anchoas:

Estas son las anchoas de mayor calidad que se ofrece en La Grande Épicerie: Formato de 160 gr con un precio de 48,75 €/kg y el formato de 210gr a un precio de 55€/kg.

---

<sup>41</sup> Fuente: El Mercado de Productos Gourmet y su distribución en Francia. ICEX. Anexo XXXVI



*Figura 52: Productos en lineal de la competencia*

Vemos que nuestro producto está alineado con el precio de los productos de la competencia porque, aunque nuestro precio es superior, también ofrecemos mayor calidad, apreciable tanto en la anchoa, como en que está servida en aceite de oliva virgen extra y por en envase cuadrado que utilizamos.

## 5. ANEXOS

### ANEXO I: El abastecimiento de boquerones.

#### 1) La veda de la anchoa en el Golfo de Vizcaya.

*“Los ministros de Pesca de la UE han aprobado restablecer en 2010 la pesca de la anchoa o bocarte del Golfo de Vizcaya, tras cuatro años y medio de veda y además, han aumentado las cuotas de merluza, la especie de mayor valor comercial para la flota española.*

*Los Veintisiete han aprobado por unanimidad los Totales Admisibles de Capturas (TAC) y cuotas para el año que viene, tras dos días de intensas negociaciones.*

*El resultado ha sido "satisfactorio" para España, pues permite consolidar sus cuotas para el año próximo, según ha declarado la ministra del Medioambiente, Medio Rural y Marino, Elena Espinosa.*

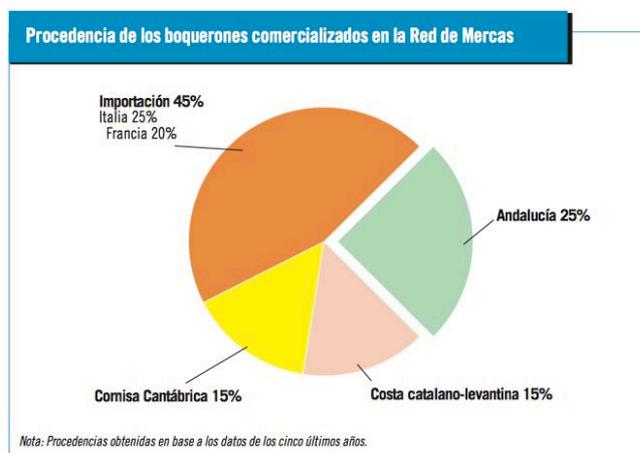
*La principal novedad del acuerdo es la apertura del caladero de la anchoa del mar Cantábrico, que Bruselas cerró a mediados de 2005 ante la mala situación de esa especie.*

*[...]En la apertura del caladero de la anchoa y el consenso entre los países interesados ha influido un informe del instituto vasco Azti de otoño, que acreditaba la mejoría de las existencias de este pez.”*

**Fuente:** La UE abre el caladero de la anchoa del Cantábrico, tras 4 años de veda. Diario El Mundo

Enlace: [http://www.elmundo.es/elmundo/2009/12/15/union\\_europea/1260911699.html](http://www.elmundo.es/elmundo/2009/12/15/union_europea/1260911699.html)

#### 2) El abastecimiento a partir de la Red de Mercas, procedencia del género.



**Fuente:** Red de Mercas (Mercasa).

Enlace: [http://www.mercasa.es/files/pdf\\_productos/Boqueron.pdf](http://www.mercasa.es/files/pdf_productos/Boqueron.pdf)

## **ANEXO II: La maduración del Boquerón.**

*“El tema que se tratará será la conservación por medio de sal. Salazón y fermentación del pescado para obtener un producto final: Semiconserva.*

*Al hablar de salazón del pescado hay que considerar especialmente dos protagonistas: el pescado y la sal. La sal común o cloruro sódico, cuando se halla presente a concentración suficiente, lentifica o impide la alteración bacteriana del pescado (dependiendo de las condiciones iniciales del pescado).*

*La pureza de la sal empleada en el salazonado es en gran parte responsable de las características físicas del producto final. Las principales impurezas de las sales de curado ordinario, los cloruros y sulfatos de calcio y magnesio, aunque se hallen presentes en pequeñas cantidades, lentifican la penetración de sal en la carne. Las sales de calcio y magnesio dan lugar por otra parte a un producto curado más blanco.*

### *Maduración de la anchoa*

*El proceso de anchoización del bocarte (*Engraulis encrasicolus* L.) y otros pescado es debido principalmente a una acción enzimática lenta y continuada de las enzimas proteolíticas existentes en las vísceras y tejidos de los mismos pescados que son los que producen la maduración del bocarte salado y le confieren unas cualidades organolépticas características.*

*Así, en la maduración, esencialmente debida a la acción de enzimas proteolíticas, las principales sustancias que son modificadas son la proteínas, que sufren un serie de degradaciones con el consiguiente aumento de estos productos de degradación de las proteínas (materia no proteicas o no coagulables), parte de las cuales pasan en disolución a la salmuera y otras quedan retenidas en los tejidos.*

*Rafael Estabiler y Manuel Gutiérrez realizaron un estudio con la maduración de la anchoa, en el cual siguieron las transformaciones que ocurren en las sustancias orgánicas nitrogenadas a lo largo del proceso de maduración y comprobaron que hay un aumento constante de materias nitrogenadas disueltas en la salmuera, siendo de destacar que el nitrógeno proteico existente al principio del proceso desaparece al cabo de 90 días igualándose después la cantidad de nitrógeno total y no proteico, esto es debido a que en el seno de la salmuera actúan las enzimas proteolíticas liberadas de los tejidos del pescado. No todas las sustancias originadas como consecuencia de la acción enzimática pasan en disolución a la salmuera, ya que durante la anchoización y sobre todo si este proceso se prolonga, aparecen unos nódulos blancos, bien delimitados, semiesféricos y untuosos al frotarlos entre los dedos (de 1 a 2 mm. de diámetro), están formados por tirosina (95%) y triptófano.*

*La actividad proteolítica va aumentando a partir de los 14 días hasta alcanzar un máximo a los 40, descendiendo cada vez más a medida que se va produciendo la anchoización. La máxima actividad proteolítica se encuentra localizada en el estómago, intestino y en la masa visceral total, a pH alcalino la máxima está en los ciegos pilóricos.*

*En cuanto a la temperatura parece ser la óptima para acelerar el proceso de 28 a 30°C, sin embargo generalmente la anchoa madura a temperatura ambiente que en el interior de las fábricas no suele rebasar los 25°C. Se cree que la óptima es de 16 a 20°C. Para retardar la maduración se suelen emplear temperaturas de 4 a 6°C.*

*Parece ser que en una primera etapa del proceso predominan aquellas reacciones de hidrólisis responsables de la digestión de las proteínas, mientras que en una segunda etapa estas reacciones de hidrólisis aún continuando, son superadas por reacciones de degradación de los productos no hidrolizados dando como resultado la aparición de los compuestos responsables del sabor y aroma característicos de las anchoas.*

*En la maduración de la anchoa hay que considerar tres puntos importantes:*

- 1. El uso de cloruro sódico como factor bacteriostático para prevenir la acción bacteriana sobre los pescados.*
- 2. Acción enzimática lenta producida por las enzimas proteolíticas lentas que son las que producen la maduración del bocarte salado y le confieren unas cualidades organolépticas características.*
- 3. Deshidratación parcial y eliminación de las sustancias grasas producida por la sal y la presión ejercida durante todo el proceso.*

*Los pesos que se emplean durante la maduración ejercen efectos físicos de prensado con fines múltiples, entre ellos eliminar el aire que pueda quedar atrapado en el recipiente, acelerar la salida de agua, ayudar a eliminar la grasa etc. Sin embargo los cambios más importantes son los bioquímicos. Estos cambios, inducidos por enzimas degradan las proteínas y grasas, afectando en consecuencia a la estructura de los tejidos del músculo y órganos del pescado. El salado del pescado es una competencia entre la velocidad con la cual la sal penetra en el músculo y la velocidad de deterioro del mismo. La velocidad de penetración de la sal y la pérdida de agua se hallan influidas por el grado de engrasamiento del pescado, el grosor de la carne, la cantidad de escamas y la pureza de la sal cuando el salado es demasiado intenso se dificulta la maduración mientras que si es demasiado débil se presentan putrefacciones, de ahí la importancia en la elección del grosor de los granos de sal. El empleo de sal fina en exceso puede acelerar demasiado la penetración de sal en el pescado y la carne de éste se deshidrata con demasiada rapidez y exhibe costras al exterior. En primer lugar penetra sal en el tejido y éste comienza a perder agua, fenómeno osmótico explicable por la diferencia de concentración entre la salmuera y el músculo. Cuando se alcanza un valor de concentración de 8 a 10% en el músculo se produce la coagulación de una fracción proteica, la miosina. Dado que la sal seguirá penetrando la coagulación no es homogénea, y comenzará por las capas más expuestas a la salmuera. Finalmente se alcanza un equilibrio agua-sal.*

#### *2.2.2. Descabezado y eviscerado*

*En el caso del bocarte el eviscerado del pescado no se realiza de forma completa, para facilitar la*

*actuación de los enzimas proteolíticos. El carácter manual de las operaciones de descabezado y eviscerado, determina el papel fundamental que representa el cumplimiento estricto de la normativa relativa a manipulación higiénica de los alimentos.*

### 2.2.3. Maduración

*La maduración se lleva a cabo en recipientes cerrados, en los que se disponen capas alternas de sal y pescado, ejerciendo presión sobre la parte superior que posibilita el contacto del pescado con la sal y la expulsión de los líquidos de constitución del boquerón.”*

**Fuente:** Normativa Sanitaria y Técnica a Cumplir en la Elaboración de Conservas de Pescado. Anchoa. Laboratorio de Sanidad Animal. Consejería de Agricultura, Ganadería y Pesca del Gobierno de Cantabria.

Enlace:

<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F206288.pdf&ei=PFaKVNbvJ8b1UNOYgYgE&usg=AFQjCNFOOClz6DspIWCypn2jdLWpJ2CYPg&bvm=bv.81828268,d.d24>

ANEXO III: Cualidades nutricionales de la anchoa.

ANEXO II. TABLAS DE VALORES Y DECLARACIONES NUTRICIONALES EN PRODUCTOS ELABORADOS

	ALMEJAS AL NATURAL	ANCHOA EN ACEITE DE OLIVA	ATUN EN ACEITE VEGETAL	ATUN AL NATURAL	BACALAO SALADO	BERBERECHOS AL NATURAL	BONITO EN ACEITE DE OLIVA	CABALLA EN ACEITE DE OLIVA								
<b>AGUA</b>																
Contenido total (%)	70,6	48,0	61,0	73,0	3,9	79,0	58,0	65,1								
<b>PROTEÍNAS</b>																
Contenido total (%)	17,2	ACD	25	ACD	24	ACD	25	ACD	75	ACD	12,8	ACD	27	ACD	26,3	ACD
<b>AMINOÁCIDOS</b>																
Triptófano (mg/100 g)	286	320	276	263	840		297	260								
Treonina (mg/100 g)	1099	1253	1081	1030	3288		1163	1017								
Isoleucina (mg/100 g)	1112	1317	1137	1082	3457		1223	1069								
Leucina (mg/100 g)	1798	2324	2005	1909	6097		2156	1885								
Lisina (mg/100 g)	1909	2626	2266	2158	6888		2437	2130								
Metionina (mg/100 g)	576	846	730	695	2220		785	686								
Cisteína (mg/100 g)	335	306	264	251	803		784	249								
Fenilalanina (mg/100 g)	915	1116	963	917	2928		1036	905								
Tirosina (mg/100 g)	817	965	833	793	2532		896	783								
Valina (mg/100 g)	1116	1473	1289	1210	3864		1367	1195								
Arginina (mg/100 g)	1864	1711	1476	1406	4488		1588	1388								
Histidina (mg/100 g)	490	841	726	692	2208		781	683								
Alanina (mg/100 g)	1545	1729	562	1421	4536		1605	1403								
Ácido Aspártico (mg/100 g)	2464	2928	2526	2406	7681		2717	2375								
Ácido glutámico (mg/100 g)	3474	4268	3683	3507	11275		3961	3462								
Glicina (mg/100 g)	1598	1373	1184	1127	3600		1274	1113								
Prolina (mg/100 g)	1042	1010	872	831	2652		938	820								
Serina (mg/100 g)	1144	1167	1006	959	3060		1082	946								
<b>GRASAS</b>																
Contenido total (%)	2,9	13,0	12,0	0,6	2,4	0,9	14,0	8,2								
Grasas saturadas (g/100 g)	0,80	BCD	1,8	BCD	1,9	BCD	0,2	BCD	0,7	BCD	0,3	BCD	2,2	BCD	1,8	BCD
Grasas monoinsaturadas (g/100 g)	0,50	9,2	4,1	0,1	0,4	0,2	9,3	3,3								
Grasas poliinsaturadas (g/100 g)	1,10	0,9	5,9	0,2	0,6	0,3	1,6	2,9								
OMEGA 3 (EPA + DHA) (g/100 g)	0,8	ACD	0,2	ACD	0,1	ACD	0,2	ACD	0,3	ACD	0,2	ACD	0,5	ACD	0,7	ACD
Grasas trans (g/100g)	<0,01	0,04	0,03	0,01	<0,01	<0,01	0,06	0,03								
Colesterol (mg)	78,5	70,5	39,0	70,0	56,0	33,5	17,0	43,0								
<b>CARBOHIDRATOS</b>																
Contenido total (%)	4,0	<1,0	<1,0	<1,0	<1,0	4,0	<1,0	<1,0								
<b>ENERGÍA</b>																
Contenido total (Kcal/100 g)	112	217	204	110	322	75	233	179								
<b>VITAMINAS</b>																
A (retinol) (µg/100 g)	20	3,9	62	17,1	15	89,8	4,8	130	FD							
B1 (tiamina) (mg/100 g)	0,10	0,03	0,03	0,05	0,08	0,03	0,05	0,12								
B2 (riboflavina) (mg/100 g)	0,40	FD	0,40	FD	0,10	0,06	0,45	ACD	0,14	0,10	0,20					
B3 (niacina) (mg/100 g)	3,9	FD	20,0	ACD	14,0	ACD	18,0	ACD	15,1	ACD	3,2	FD	11,7	ACD	6,2	ACD
B5 (ácido pantoténico) (mg/100 g)	0,7	0,9	FD	0,4				0,4	0,3							
B6 (piridoxina) (mg/100 g)	0,1	0,20	0,43	ACD	0,25	FD	0,60	ACD	0,03	0,40	FD	0,20				
B9 (ácido fólico) (µg/100 g)	29,0	13,0	16,8	7,0			12,8	5,0	1,0							
B12 (cobalamina) (µg/100 g)	98,9	ACD	3,5	ACD	5,0	ACD	2,8	ACD	5,0	ACD	1,5	ACD	2,2	ACD	6,9	ACD
C (ácido ascórbico) (mg/100 g)	22,0	FD														
D (colecalciferol) (µg/100 g)		14,0	ACD	24,7	ACD	4,0	ACD	5,0	ACD				2,6	ACD	6,3	ACD
E (tocoferol) (mg/100 g)	0,6	3,3	FD	6,3	ACD					0,4			2,3	FD	1,0	
K (µg/100 g)	0,4	12,1	FD					0,1					6,9		0,1	
<b>MINERALES</b>																
Calcio (mg/100 g)	101	232	FD	27	28	50	142	FD	4	241	ACD					
Cobre (mg/100 g)	0,70	ACD	0,30	ACD	0,10					0,10	0,10					
Fósforo (mg/100 g)	338	ACD	252	ACD	331	ACD	163	FD		267	ACD	301	ACD			
Hierro (mg/100 g)	25,4	ACD	4,6	ACD	1,2	1,0	3,6	FD	128,0	ACD	0,7	2,0				
Magnesio (mg/100 g)	18	69	FD	31	27	28	51	34	37							
Manganeso (mg/100 g)	1,0	ACD														
Potasio (mg/100 g)	628	ACD	333	FD	248	230	300	FD	314	FD	333	FD	194			
Selenio (µg/100 g)	69,0	ACD	68,0	ACD	76,0	ACD	80,4	ACD	33,1	ACD	24,3	ACD	60,0	ACD	37,7	ACD
Sodio (mg/100 g)	112	5700	580	590	8100			590								
Yodo (µg/100 g)	27,0	FD	18,8	34,2	FD	13,0	170	ACD	27,1	FD	37,0	FD	5,6			
Zinc (mg/100 g)	2,7	FD	2,4	FD	0,9	0,7	1,6	FD	1,3	0,5	1,0					

ALLEGACIONES NUTRICIONALES (acorde al Reglamento 1924/2006 y 116/2010):

FD: FUENTE DE  
 ACD: ALTO CONTENIDO DE  
 BCD: BAJO CONTENIDO DE

TODOS LOS PRODUCTOS PODRÍAN ANTEPONER LA DECLARACIÓN NATURALMENTE/NATURAL Y SIN AZÚCARES AÑADIDOS  
 Las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables harán referencia a los alimentos listos para su consumo de conformidad con las instrucciones del fabricante, acorde al artículo 5 del Reglamento 1924/2006

Fuente: Guía de cualidades nutricionales de los productos de la pesca extractiva y de la acuicultura: binomio beneficio-riesgo. MAGRAMA

**ANEXO IV: El romero y el orégano son dos potentes antioxidantes naturales, que utilizados en el envasado de los alimentos pueden mejorar la conservación de los mismos.**

**EFE.-** *El Instituto del Frío del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) desarrolla varias líneas de investigación en este sentido, según ha explicado a Efe el científico Joaquín Gómez Estaca, quien ha comentado que la tendencia actual para prevenir la oxidación de los alimentos es la utilización de antioxidantes de origen natural, en sustitución de los de origen sintético.*

*El orégano y el romero, al igual que el resto de plantas aromáticas, son ricos en polifenoles, que son compuestos químicos de origen natural y de gran poder antioxidante.*

*Fuente: El orégano y el romero, dos potentes antioxidantes para conservar alimentos. Diario Faro de Vigo.*

<http://www.farodevigo.es/tecnologia/2009/03/09/oregano-romero-potentes-antioxidantes-conservar-alimentos/303974.html>

## ANEXO V: La capacidad antioxidante del orégano



Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)



Journal of Pharmaceutical and Biomedical Analysis 41 (2006) 1560–1565

JOURNAL OF  
PHARMACEUTICAL  
AND BIOMEDICAL  
ANALYSIS

[www.elsevier.com/locate/jpba](http://www.elsevier.com/locate/jpba)

### Subcritical water extraction of nutraceuticals with antioxidant activity from oregano. Chemical and functional characterization

I. Rodríguez-Meizoso<sup>a</sup>, F.R. Marin<sup>b</sup>, M. Herrero<sup>a</sup>, F.J. Señorans<sup>b</sup>,  
G. Reglero<sup>b</sup>, A. Cifuentes<sup>a,\*</sup>, E. Ibáñez<sup>a,\*</sup>

<sup>a</sup> Departamento de Caracterización de Alimentos, Instituto de Fermentaciones Industriales (CSIC),  
Juan de la Cierva 3, 28006 Madrid, Spain

<sup>b</sup> Sección Departamental Ciencias de la Alimentación, Universidad Autónoma de Madrid,  
Unidad Asociada al IFI-CSIC, 28049 Cantoblanco, Madrid, Spain

Received 14 December 2005; received in revised form 10 January 2006; accepted 10 January 2006  
Available online 20 February 2006

#### Abstract

In the present work, oregano leaves (*Origanum vulgare* L.) are explored as natural source of nutraceuticals with antioxidant activity. To do this, subcritical water extraction (SWE), a new environmentally friendly technique, is employed as extraction procedure and HPLC coupled to DAD is used for the chemical characterization of the extracts. Moreover, the radical scavenging 1,1-diphenyl-2-picrylhydrazyl (DPPH) method and the determination of the total phenolic content (measured with the Folin test) are applied to evaluate the antioxidant activity of the extracts. The extraction of antioxidants from oregano leaves by SWE is studied considering different temperatures (25, 50, 100, 150 and 200 °C) to investigate the selectivity of the process. The highest antioxidant activity is observed for the extract obtained at the highest temperature, 200 °C (EC<sub>50</sub> equal to 10 µg/ml). Moreover, the extraction yield was also the highest (54% dry weight) at these extraction conditions. The total phenolic content showed no differences among the different extracts, concluding that the amount of phenolic compounds extracted was similar but the type and structure of the phenolics was different, providing in this way different antioxidant activity. Some compounds could be tentatively identified, proposing some probable chemical structures for some of them, such as flavanones, dihydroflavonols, flavonols and flavones.

© 2006 Elsevier B.V. All rights reserved.

**Keywords:** Subcritical water extraction; Oregano; Antioxidant activity; Flavonoids; Phenolic compounds

## **ANEXO VI: Antioxidantes de plantas naturales.**

*“La investigación que lleva a cabo actualmente el Grupo de Ciencia y Tecnología de la Carne, el Pescado y sus Productos en la Facultad de Veterinaria está encaminada a la búsqueda de sistemas naturales que permitan alargar la vida útil de las carnes envasadas. Entre los sistemas investigados destaca por su eficacia el uso de diversos antioxidantes naturales.*

*Los antioxidantes naturales investigados hasta el momento son los siguientes:*

*Antioxidantes vitamínicos: Ácido ascórbico o vitamina C, Tocoferol o vitamina E*

*Antioxidantes musculares: Carnosina, Carnitina, Taurina*

*Antioxidantes procedentes de extractos de plantas: Extractos de romero y orégano, Extractos de tomate rico en licopeno, Pimiento dulce y picante, Pimienta blanca y negra, Extractos de té verde, Harina desengrasada de semillas de borraja.”*

Fuente: Antioxidantes Naturales para conservar los alimentos. Gobierno de Aragón.

Enlace:[http://www.aragoninvestiga.org/Antioxidantes-naturales-para-conservar-los-alimentos/Gobierno de Aragón](http://www.aragoninvestiga.org/Antioxidantes-naturales-para-conservar-los-alimentos/Gobierno%20de%20Arag%C3%B3n)

## **ANEXO VII: La inhibición de la oxidación de la grasa por medio de antioxidantes naturales.**

*“Los extractos de plantas ricos en compuestos fenólicos parecen ser los mejores candidatos para su uso como antioxidantes en productos cárnicos ya que se obtienen fácilmente a partir de fuentes naturales y además evitan la aparición de fenómenos oxidativos.*

*Las propiedades antioxidante de dichos compuestos se han probado con éxito tanto en sistemas modelo como en productos cárnicos (Vuorela et al., 2005; Estévez et al., 2007a; Estévez et al., 2008).*

*De hecho, el número de trabajos donde se evalúa la actividad antioxidante de los mismos es innumerable.*

*Así pues, destaca el empleo de extractos de romero, debido a la presencia de carnosol, rosmanol, isorosmanol y rosmaridifenol, compuestos con elevado poder antioxidante.*

*De hecho, se ha utilizado con éxito en carnes procesadas como las hamburguesas de vacuno, en las cuales el romero mostró una gran capacidad antioxidante además de cierto efecto*

*antimicrobiano (Sánchez- Escalante, 2001). También se ha comprobado la actividad antioxidante de aceites esenciales de romero en productos cárnicos cocidos elaborados a partir de materia prima de cerdo Ibérico, dicha actividad fue similar a la del BHT (Estévez et al., 2005). Este hecho sugiere la posibilidad de que estos antioxidantes naturales pudieran ser usados como alternativa al uso de antioxidantes sintéticos en productos cárnicos.*

*Recientemente, se ha llevado a cabo un estudio donde se comprobó la actividad antioxidante de diferentes hierbas silvestres entre las que se encontraban el orégano, la salvia, el tomillo, la canela, la albahaca, la pimienta blanca y negra. En este estudio se pudo comprobar que estas hierbas incorporadas en forma de extractos a la carne de cerdo previenen la oxidación lipídica (Tanabe et al., 2002).*

*Asimismo, se demostró que los compuestos tipo terpeno-fenoles aislados de dichas especias y/o hierbas aromáticas poseían gran capacidad antioxidante, siendo especias como el romero, la salvia, el clavo y el orégano las más eficaces frente a las reacciones de oxidación, como anteriormente se ha mencionado.*

*Algunos de los principios activos que poseen estas especias son; carnosol, ácido rosmarínico, rosmaridifenol en el romero, el eugenol en el clavo, vainillina de vainas de vainilla, el ácido ferúlico en la pimienta negra, la capsaicina y capsantina en la pimienta de cayena y en las guindillas, entre otros. De estos compuestos, el máximo interés se dirige hacia el ácido rosmarínico, como ya se ha mencionado anteriormente, componente natural del romero y de efectos antioxidantes comparables a los del BHA y BHT, a los que actualmente se le atribuyen efectos nocivos para la salud del consumidor (Kähkönen et al., 1999; Estévez et al., 2007b).”*

**Fuente:** Empleo de antioxidantes naturales en productos cárnicos. Eurocarne N° 207. Junio 2012

Universidad de Extremadura. Facultad de Veterinaria. Financiación obtenida por el Ministerio de Educación y Ciencia (CDTI, IDI-2009-0264)

Enlace: <http://www.eurocarne.com/boletin/imagenes/20705.pdf>

## **ANEXO VIII: La inhibición de la oxidación de la grasa por medio de antioxidantes naturales.**

*Marques Pino, Lilian, Cavaleiro, Carlos, Castilho, Maria da Conceição, Bismara Regitano D’Arce, Marisa Aparecida, Da Silva Torres, Elizabeth Aparecida, Ramos, Fernando.*

*Antecedentes: Las propiedades de las plantas con potencial de conservación de los alimentos se conocen desde la antigüedad. El uso de hierbas y especias para mejorar las características sensoriales y prolongar la vida de los alimentos ha tenido un incremento considerable en años recientes.*

*Conclusiones de ensayo: Ambas plantas secas (orégano y salvia) son eficaces en la prevención de la oxidación lipídica de la carne de pollo durante 114 horas. Además, el orégano demostró, en el largo plazo, ser más eficiente que la salvia.*

**Fuente:** Uso de Antioxidantes Naturales (Orégano y Salvia) para Reducir la Producción de Hexanal en Muestras de Pollo Precocinado y Congelado. Editorial CSIC - Edición electrónica

Enlace:

[http://www.erevistas.csic.es/ficha\\_articulo.php?url=oai:ojs.aprendeenlinea.udea.edu.co:article/13691&oai\\_iden=oai\\_revista479](http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai:ojs.aprendeenlinea.udea.edu.co:article/13691&oai_iden=oai_revista479)

**ANEXO IX: A la hora de delimitar el grupo de países para comenzar el análisis la selección del país destino de nuestra actividad exportable, si la empresa pertenece a un bloque económico, lo más adecuado será por comenzar por sus países miembros:**

*“Como se está elaborando la estrategia de NI de la exportación de una empresa que va a comenzar a exportar, se deben considerar las ventajas derivadas de la integración regional (capítulo 2). Por ello, si la empresa pertenece a un bloque económico, como es el caso de la Unión Europea (UE), lo más adecuado será comenzar por sus países miembros.”*

**Fuente:** Estrategias de Internacionalización de la Empresa, Gloria García, ed. Pirámide.

**ANEXO X: La anchoa un alimento de tradición mediterránea:**

-Forma parte de la dieta mediterránea y es tradicional de la misma :

*“Acompañemos ahora al ama de casa mediterránea en su camino por el mercado para hacer acopio de víveres, y cuyo avituallamiento entronca con la historia de estos productos, su origen, su andadura, su estatus social y religioso. [...]Y también productos salados o conservados en aceite: olivas, alcaparras, atún, anchoas, pimienta dulce y pimienta picante y otras verduras en salazón. Los mediterráneos sienten gran predilección por estos productos. Allá donde no se consumían, era porque la tierra no podía producirlos”*

**Fuente:** Terra Med. La Dieta Mediterránea para un Desarrollo Regional Sostenible. Organización Intergubernamental CIHEAM. Edición: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Formato digital:

[http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE\\_Departament/DE02\\_Estadistiques\\_observatoris/24\\_Estudis\\_i\\_documents/01\\_Novetats\\_documentals/Fitxers\\_estatics/2012\\_NDW\\_fitxers/NDW\\_120530\\_Terramed\\_2012\\_Full\\_Report.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/24_Estudis_i_documents/01_Novetats_documentals/Fitxers_estatics/2012_NDW_fitxers/NDW_120530_Terramed_2012_Full_Report.pdf)

**ANEXO XI: Portugal es considerado por la Comisión Europea como un país mediterráneo.**

*“La cuenca mediterránea se extiende a lo largo de unos 3 800 kilómetros de este a oeste, desde el extremo de Portugal hasta las playas del Líbano, y unos mil kilómetros de norte a sur, desde Italia hasta Marruecos y Libia. Dentro de la Unión Europea, la región mediterránea abarca siete Estados miembros, de manera parcial (España, Francia, Italia y Portugal) o total (Chipre, Grecia y Malta).”*

Se trata de un documento de 2005, por lo que habría que incluir los nuevos estados mediterráneos que desde entonces han ingresado en la UE, como Eslovenia y Croacia.

**Fuente:** Natura 2000 en la región mediterránea. Dirección editorial: Comisión Europea y otros.

Impresión digital: [http://ec.europa.eu/environment/nature/info/pubs/docs/biogeos/Mediterranean/KH7809610ESC\\_002.pdf](http://ec.europa.eu/environment/nature/info/pubs/docs/biogeos/Mediterranean/KH7809610ESC_002.pdf)

**ANEXO XII: Los Estados tienen la competencia de determinar su nivel de protección:**

*“el propio Tribunal de Justicia señalaba que «en defecto de armonización y en la medida que subsista incertidumbre en el estado actual de la investigación científica, compete a los Estados miembros determinar el nivel de protección de la salud pública que deseen fijar; teniendo siempre en cuenta las exigencias de la libre circulación de mercancías como objetivo fundamental del mercado común»... «Los Estados miembros deberán tener siempre presente que las medidas que adopten inciden directamente en la libre circulación de mercancías en el seno de la Comunidad, por ello deberán adoptar las medidas estrictamente necesarias y proporcionadas para la consecución del fin perseguido: la protección de la salud pública»”*

**Fuente:** Revista de Derecho de la Unión Europea. Madrid ISSN 1695-1085. nº 26 - enero-junio 2014, pág.212.

Así mismo se refleja en el BOE, en la normativa referente a las actuaciones a llevar a cabo en materia fitosanitaria:

*“La normativa vigente relevante es el Reglamento CE) n.º 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, por el que se establecen normas específicas de higiene de los alimentos de origen animal. [...]Este real decreto, que tiene carácter de norma básica, se dicta al amparo de lo dispuesto en el artículo 149.1.16.ª de la Constitución, por el que se atribuye al Estado la competencia exclusiva en materia de bases y coordinación general de la sanidad, y de acuerdo con lo establecido en el artículo 40.2 de la Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad”*

**Fuente:** BOE 2007.

Enlace: <https://www.boe.es/boe/dias/2006/12/19/pdfs/A44547-44549.pdf>

**ANEXO XIII: La normativa a nivel interestatal que regula el comercio intracomunitario de productos de la pesca está armonizada.**

*“El intercambio intracomunitario de estos productos normalmente no está sujeto a la presentación de certificados sanitarios. [...]*

*La normativa está armonizada a nivel comunitario y se recoge fundamentalmente en directivas donde se describen las normas zoonómicas aplicables a la producción, transformación, distribución e introducción cada uno de los productos.”*

**Fuentes:** - Guía de Exportación de Productos Pesqueros y Acuícolas desde España. Edita: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2012. Pag 20.

- Trámites y documentos de exportación. ICEX Pag. 42

ANEXO XIV: Base de Datos de Comercio Exterior. Cámaras. Agencia Tributaria.

**Manual de utilización (2,09 MB)** **Triptico (260 KB)**

**Import. / Export.:** Exportación

**Año:** 2.013

**Período:** Todo el año, Enero, Febrero, Marzo, Abril

**Producto:** buscar Cod. TARIC: 03055950

**Area Nacional:** Autonomía

**Area Internacional:** País

**Localización:** Origen / Destino – Fiscal

**Agrupar por:** País **Ordenar por:** Agrupación

**CONSULTA REALIZADA** [Empresas Exportadoras/Importadoras](#)

**Exportaciones durante todo el año del 13** referentes al producto: ANCHOAS (ENGRAULIS SPP.)  
 Conteos por País, ordenados por País

[SERVICIO DE ACTUALIZACIÓN](#)

**DESCARGAR TABLA TASAS COBERTURA /SDO. COMERCIAL TASAS DE CRECIMIENTO** (CON RESPECTO AL MISMO PERIODO EL AÑO ANTERIOR)

PAIS	PESO (Miles de Kgs.)	VALOR (Miles de euros)	NUM. OPERACIONES	UNIDADES (Descr. no disponible)
ALEMANIA <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	0,6	4,5	11	-
ANDORRA <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	0,5	2,9	5	-
BELGICA <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	4,3	12,0	10	-
FRANCIA <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	11,2	62,9	65	-
GRECIA <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	18,5	123,8	7	-
ITALIA <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	7,2	27,9	27	-
JAPON <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	0,2	4,8	1	-
PAISES Y TERRITORIOS NO DETERMI. EXTRA <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	0,0	2,9	22	-
PORTUGAL <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	20,1	59,9	22	-
REINO UNIDO <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	0,4	1,9	5	-
<b>TOTAL</b> <a href="#">CCAA</a> <a href="#">Prov</a> <a href="#">Cap</a> <a href="#">Evol</a>	63,0	303,4	175	-

Enlace: <http://aduanas.camaras.org>

**ANEXO XV: Porcentaje de población urbana por país:**

*“el porcentaje de la población total que vive en zonas urbanas, como se define en el país”. Los datos más actualizados son de 2011.*

**Fuente:** Agencia Central de Inteligencia de los EEUU (CIA)

Enlace: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2212.html#228>

**ANEXO XVI: Ingreso Nacional Bruto per Cápita, PPA:**

El Producto Nacional Bruto de un país se define como el conjunto de bienes y servicios finales producidos por sus factores de producción y vendidos en el mercado durante un periodo de tiempo dado, generalmente un año, excluyendo a los extranjeros trabajando en el país e incluyendo a los nacionales trabajando en el extranjero.

Por otro lado, al estar los datos referenciados en dólares americanos, la Paridad de Poder Adquisitivo elimina la ilusión monetaria ligada a la variación de los tipos de cambio, de tal manera que una apreciación o depreciación de una moneda no cambiará la paridad del poder adquisitivo de un país.

**Fuente de los datos:** Banco Mundial.

Enlace: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>

**ANEXO XVII: Morosidad del sector privado:**

Medido en periodo medio de pago.

PAISES	MOROSIDAD PRIVADA	MOROSIDAD PUBLICA
ALEMANIA	34	35
AUSTRIA	34	40
BELGICA	49	68
BOSNIA HERZEGOVINA	35	42
BULGARIA	41	57
CHIPRE	85	84
CROACIA	54	62
DINAMARCA	34	35
ESLOVAQUIA	42	55
ESLOVENIA	66	51
ESPAÑA	83	154
ESTONIA	35	25
FINLANDIA	26	24
FRANCIA	54	59
GRECIA	76	155
HOLANDA	41	44
HUNGRIA	41	54
IRLANDA	59	44
ISLANDIA	35	33
ITALIA	94	165
LETONIA	37	37
LITUANIA	46	52
POLONIA	38	38
PORTUGAL	83	129
REINO UNIDO	42	40
REPUBLICA CHECA	45	44
RUMANIA	36	46
RUSIA	44	58
SERBIA	40	46
SUECIA	35	35
TURQUIA	112	72
<b>MEDIA</b>	<b>47</b>	<b>58</b>

Fuente: Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos-ATA- Noviembre 2014  
 \*No hay datos disponibles de Luxemburgo y Malta

A Malta se le atribuirá una puntuación de 2.5, que es la media entre 0 y 5, para no perjudicarla ni beneficiarla para este criterio.

**Fuente:** Elaborado por la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos, excepto para Malta, cuyo informe carece de los datos de este país. Estos datos han sido extraído de un informe de la UE según la propia fuente, al que nosotros no hemos tenido acceso.

Enlace: [http://www.ata.es/sites/default/files/np\\_morosidad\\_europea.pdf](http://www.ata.es/sites/default/files/np_morosidad_europea.pdf)

**ANEXO XVIII: La distribución en el sector de la alimentación se lleva a cabo mediante centrales de compra u operadores logísticos:**

*“La Distribución Moderna agrupa tanto a las principales cadenas de distribución minorista pertenecientes a grandes grupos empresariales (que también llevan a cabo funciones mayoristas mediante las plataformas de distribución) como a las más importantes centrales de compras; estas últimas constituyen una fórmula de comercio asociado de empresarios detallistas, que tiene una finalidad de aprovisionamiento en común y cuyo polo integrador tiene carácter mayorista”. Pag 2.*

*“[...] Las firmas de distribución moderna (DM) adoptan como estrategia competitiva la minimización de los costes logísticos, lo que afecta, por una parte, a la función de aprovisionamiento realizada por los proveedores y, por otra, a la creciente actividad de unos prestatarios de servicios, que son los operadores logísticos, a quienes las firmas alimentarias externalizan progresivamente este tipo de actividades, en base a su alto grado de especialización, sus economías de alcance y su flexibilidad y rapidez en el servicio. Los intermediarios logísticos reciben un gran número de pedidos procedentes de diferentes tipos de agentes, los reagrupan y los entregan en cada punto de venta, encargándose de optimizar no sólo la función de transporte, sino también de minimizar los stocks en las fábricas o en las plataformas, así como de dar otra serie de servicios tales como las devoluciones de mercancías, la recogida de residuos o la gestión de inventarios. Dicha estrategia sirve a la DM para poder cumplir el objetivo de llevar a cabo un sistema de aprovisionamiento eficiente a gran escala.”. Pag 18.*

**Fuente:** El Sistema Agroalimentario Español. Estrategias Competitivas Frente a un Modelo de Demanda en un Contexto de Mercados Imperfectos. Instituto de Economía y Geografía Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).

Enlace: [http://digital.csic.es/bitstream/10261/11957/1/SAA\\_McGraw.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/11957/1/SAA_McGraw.pdf)

**ANEXO XIX: El canal HORECA supone el 50% del consumo de alimentos fuera del hogar.**

*“El consumo de alimentos y bebidas fuera del hogar, canal HORECA, ha aumentado considerablemente en los últimos años. Y se estima que supere el 50% en un plazo de 15 a 20 años. Este incremento viene motivado por los cambios de la sociedad y de sus hábitos de consumo: incremento del nivel de renta, aumento del turismo, relación cultura ocio/cocina, etc., y da oportunidades de negocio a las franquicias españolas de alimentación.”*

**Fuente:** Oportunidades de negocio en Francia 2012. Comunidad de Madrid, CEIM, IFEMA, Cámara Madrid.

Enlace: <http://www.exportmadrid.com/documents/10157/5e0a6460-1f25-4954-b23e-812aa135aacf>

**ANEXO XX: La obesidad es un factor de riesgo para padecer enfermedades cardiovasculares:**

*“The prevalence of obesity increased across the three surveys (31.9%, 33.3%, 38.5%;  $p=0.007$ ) as did the prevalence of central obesity (50.5%, 50.5%, 57.2%;  $p=0.04$ ). Average body mass index (BMI, kg/m<sup>2</sup>) increased from 28.5 (standard deviation [SD]=4.5) to 28.8 (SD=4.6) and to 29.2 (SD=4.7) kg/m<sup>2</sup> across the three surveys. Physical activity did not change over the 14 year study period.”*

**Fuente:** Adverse lifestyle trends counter improvements in CV risk factor management.  
European Society of Cardiology

Enlace: <http://www.escardio.org/about/press/press-releases/esc13-amsterdam/Pages/adverse-lifestyle-trends-counter-improvements-CV-risk-factor-management.aspx>

**ANEXO XXI: Preferencias del consumidor francés para la alimentación.**

Las preferencias A.1 hasta A.6 han sido extraídas del dossier de prensa de la feria internacional de alimentación SIAL, que en 2014 ha tenido lugar en París, en el que se lleva cabo un estudio de los consumidores de algunos países, entre ellos Francia:



### Francia: Consumidores vinculados a su modelo de alimentación placentera, pero cada vez más restringidos

- **El modelo alimentario francés cuenta siempre:** con el número de ingestiones alimentarias más bajo al día (3,6), esencialmente en el momento de las comidas (2,8). Los franceses son los que comen menos entre comidas.
- Los franceses están especialmente vinculados a su alimentación y tienen un gran número de expectativas relacionadas con **el placer, la distensión, una alimentación saludable, equilibrada y variada.**
- A pesar de una inflación relativamente baja, el contexto económico complicado y la tensión sobre los gastos inducen a la percepción de un presupuesto

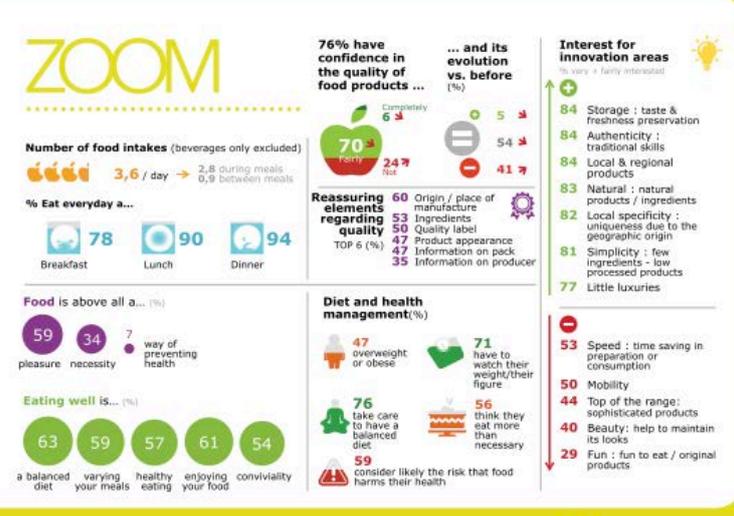
alimentario en aumento para algo menos del **50%** de entre ellos. Esta percepción acrecienta la preponderancia acordada en el precio y la atención dirigida a las promociones, así como el hecho de renunciar a adquirir determinados productos debido a sus precios. Otras consecuencias son el recurso más frecuente a la cocina hecha en casa y el mayor aprovechamiento de los restos.

- Otro punto que hay que vigilar es la bajada constante del nivel de confianza en la **calidad de los productos alimentarios:** solo el **76%** de los franceses declaran estar tranquilos (de los cuales, solo el **6%** se sienten totalmente tranquilos)

mientras que el **24%** no se sienten tranquilos. Este nivel de confianza ha perdido 8 puntos entre 2012 y 2014 y ha afectado más a los jóvenes.

- A consecuencia de la presión en el presupuesto, pero también de una erosión continua de la confianza en la calidad de los productos, se observa un aumento de la autoproducción y un recurso significativo a la **venta directa.**

- **En términos de actitudes, los franceses están más bien abiertos a las innovaciones alimentarias; a 6 de cada 10 les gusta descubrir nuevos productos alimentarios.** La atención dirigida al origen/ la proveniencia de los productos consumidos sigue siendo elevada, igual que el interés por productos alimentarios sencillos/no demasiado transformados. La sensibilidad de los franceses en lo que respecta a los productos alimentarios duraderos continúa aumentando, con el despilfarro alimentario como tema insignia.
- **El tejido industrial agroalimentario francés es muy poco conocido:** solo el **17%** de los franceses piensa que está compuesto mayoritariamente de pymes, el **38%** tanto de pymes como de grandes empresas, el **21%** mayoritariamente de grandes empresas y el **23%** lo desconocen. Parece interesante aumentar el conocimiento acerca de la riqueza y la diversidad de las pymes agroalimentarias francesas. Estas se benefician, en efecto, de una imagen mucho mejor que la de las grandes empresas agroalimentarias: el **79%** de buena imagen que tienen las primeras contrasta con el **39%** de las segundas.



**ZOOM**

76% have confidence in the quality of food products ...

... and its evolution vs. before (%)

Interest for innovation areas (% very & fairly interested)

Number of food intakes (beverages only excluded)

% Eat everyday a...

Food is above all a... (%)

Eating well is... (%)

Diet and health management (%)

Reassuring elements regarding quality

TOP 6 (%)

53 Speed : time saving in preparation or consumption

50 Mobility

44 Top of the range : sophisticated products

40 Beauty: help to maintain its looks

29 Fun : fun to eat / original products

Acercando la imagen anterior apreciamos las variables que tranquilizan más a los franceses con respecto a la calidad del producto:



Fuente: SIAL Group, dossier de prensa octubre de 2014.

Enlace: <http://www.sialparis.com/Press/Multilingual-documentation>

## ANEXO XXII: Preferencias de los franceses para productos delicatessen

a) La sociedad francesa exige facilidad de uso y practicidad en los productos:

*“La sociedad francesa se caracteriza por su búsqueda de una mayor “productividad”, sobre todo tras la entrada en vigor de la ley de trabajo de 35 horas, que ha obligado a una forzosa reducción del tiempo, incluyendo el de la comida. Los consumidores franceses exigen facilidad de uso y practicidad en lo que compran para almorzar.”*

*[...] “El tiempo para comer y la preparación de la comida se ha visto claramente reducido por factores como que los trabajos manuales hayan disminuido, que haya aumentado el número de hogares unipersonales, así como que haya una mayor distancia de trayecto entre el hogar y el trabajo, que en 2005 se cifró en 20km, un 50% más que 20 años atrás.”*

Fuente: El mercado de los productos gourmet y su distribución en Francia. ICEX.

<http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/GourmetFrancia.pdf>

<https://es.scribd.com/doc/109997582/e-Studio-de-Mercado-Gourmet-en-Francia>

## ANEXO XXIII: PIB per cápita de la provincia de París (Île-de-France)

PIB par habitant		
Régions	PIB par habitant	Classement
	(en euros courants)	
Île-de-France	47 696	1
Rhône-Alpes	30 513	2
PACA	28 500	3
Alsace	28 285	4
Champagne-Ardenne	27 917	5

Fuente: INSEE. Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

Enlace: [http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/poitou-charentes/themes/dossiers/dd/dd12.pdf](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/poitou-charentes/themes/dossiers/dd/dd12.pdf)

## **ANEXO XXIV: El consumidor francés de productos gourmet: Preferencias. Los productos BIO. Miedos. Imagen percibida del producto español. Datos extraídos de estudios del mercado gourmet en Francia de 2006 y 2014**

### 1) Preferencias del consumidor francés de productos gourmet:

*“Consideraciones del consumidor gourmet:*

*El consumidor de productos gourmet no considerará el precio como un criterio decisivo (pues ya sabe que va a ser elevado) sino que se fijará en otros aspectos como son:*

- La calidad – origen, ingredientes, elaboración, agricultura ecológica.*
- La originalidad – que el producto pueda sorprender, exotismo, algo diferente.*
- La presentación – envase acorde con producto, estéticamente agradable, llamativo, elegante...*
- La información sobre el producto – ya que va a pagar un precio elevado, el consumidor quiere saber lo qué está adquiriendo. Información sobre los usos del producto, su historia, con qué otros alimentos se puede combinar o en qué ocasiones conviene consumirlo, incluso a veces se recomienda un tipo de vino para acompañar.*

*Considerando el interés de los consumidores por nuevas recetas, es muy conveniente pensar en acompañar los productos gourmet con sugerentes recetas y otros usos para alentar y lograr una fidelización de su consumo.”*

### 2) Los productos BIO se venden y se confunden a veces como gourmet:

*“En principio, los productos agroalimentarios ecológicos se pueden asemejar a los productos “gourmet” por su presentación y por su precio. Además, muchos establecimientos de productos de calidad tienen a la venta productos ecológicos. Existe un gran potencial para que muchos productos ecológicos puedan considerarse como “gourmet”, aunque, lógicamente, no todos los productos ecológicos podrán serlo”*

### 3) Riesgos a los que los Franceses se ven amenazados en el consumo de alimentos

*“Respecto de los principales riesgos alimenticios a los que los consumidores se creen confrontados, destacan la transmisión de enfermedades animales a las personas, la presencia de OGM (modificados genéticamente) en los alimentos, los productos contaminantes, la presencia de pesticidas y herbicidas en los alimentos y los riesgos bacteriológicos”*

### 4) La imagen de los productos españoles: El arte de vivir

*“La gastronomía española es apreciada en Francia: las tapas, el aceite de oliva, el jamón ibérico, el gazpacho (que ya es habitual encontrar en los lineales de la mayoría de supermercados en París), etc. ayudan a su imagen general. El consumidor francés asocia España con el arte de vivir y los productos del tapeo típico español pueden vincularse a la tradición francesa de tomar el aperitivo.*

*La imagen de una tradición culinaria que invita a la convivialidad ayuda al posicionamiento de los productos españoles en Francia”*

**Fuente:** El mercado de los productos gourmet y su distribución en Francia. ICEX. (2006 y 2014)

Enlaces: <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/GourmetFrancia.pdf>

<https://es.scribd.com/doc/109997582/e-Studio-de-Mercado-Gourmet-en-Francia>

#### **ANEXO XXV: Origen de los temores sobre el consumo de alimentos en Francia.**

*D'abord, les évolutions de notre mode de vie urbain qui nous coupe de la nature et, le manque de temps aidant, nous incite à nous en remettre à l'industrie pour la préparation de nos aliments. De cela est née une incertitude permanente sur leur origine et leur identité. [...] la même formule revient constamment dans la bouche des consommateurs : «On ne sait pas ce qu'on mange».*

Traducción: *En primer lugar, los cambios en nuestro estilo de vida urbano que nos separa de la naturaleza y ayudando la falta de tiempo, nos conduce a depender de la industria para la preparación de nuestros alimentos. A partir de esto nació una constante incertidumbre sobre su origen e identidad. [...] la misma fórmula se repite constantemente en la boca de los consumidores: "No sabemos lo que comemos."*

**Fuente:** Les Tendances Alimentaires Actuelles et l'Émergence de Nouveaux Enjeux. Millenaire3 es una empresa dedicada a la realización de estudios de mercado.

Enlace: [http://www.millenaire3.com/contenus/ouvrages/cahier\\_ape/ape\\_p17\\_42.pdf](http://www.millenaire3.com/contenus/ouvrages/cahier_ape/ape_p17_42.pdf)

#### **ANEXO XXVI: Las preferencias del consumidor parisino.**

*“La cocina bio no es solo una moda: se ha instalado sólidamente en el paisaje culinario parisino. El consumidor desea conocer el origen de los alimentos que componen su plato. En los restaurantes bio, los restauradores seleccionan productos frescos y locales, o en proveniencia del comercio equitativo. En los salad bars (o bares de ensaladas), el cliente elige él mismo los productos: platos a medida que combinan el placer del sabor, lo natural y la simplicidad.”*

**Fuente:** Parisinfo, Web oficial de la Oficina de Turismo y Congresos. Esta web ofrece una visión general bastante buena de los tipos de restaurantes que hay en París.

Enlace: <http://es.parisinfo.com/donde-comer-en-paris/presupuestos-reducidos/bares-de-ensaladas-y-restaurantes-bio>

#### **ANEXO XXVII: Peculiaridades de los productos consumidos en Francia**

1) En Francia el único aceite de oliva que se emplea es el virgen extra:

*“la percepción del aceite de oliva en Francia sigue siendo distinta de la que se tiene en los grandes países productores como España e Italia. La principal diferencia es su uso exclusivo para el aliño de ensaladas y, por lo tanto, la única categoría de aceite de oliva disponible en este mercado es la de aceite de oliva virgen extra. De ahí las diferencias que se observan en aspectos tales como presentación, usos, precios, lugares de venta, etc...”*

2) Las ensaladas son un plato muy consumido y generalizados en Francia:

*“Según el Consejo Oleícola Internacional, el consumo en Francia de aceite de oliva ha seguido creciendo hasta alcanzar los 108 mil litros (datos provisionales para la campaña 2009/10) convirtiéndose de este modo en el sexto país que más aceite de oliva consume del mundo.”*

Si por el punto anterior, Anexo R1, sabemos que sólo usan el AOVE para el aliño y Francia es el sexto país en su consumo, podemos deducir que el consumo de ensaladas en este país es verdaderamente alto.

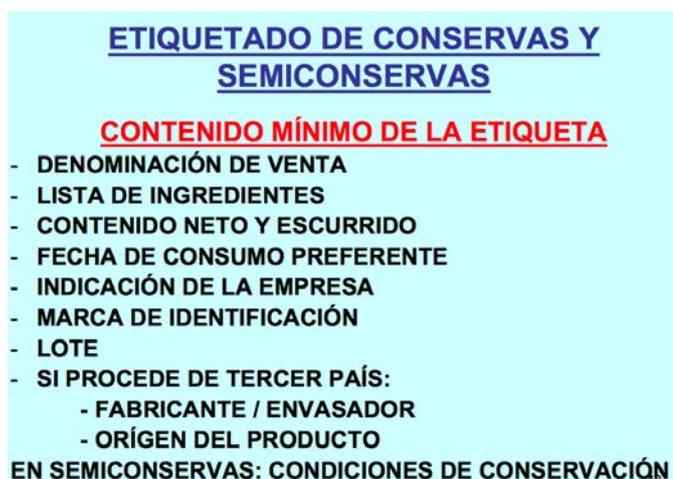
**Fuente de ambas partes:** Estudio de Mercado sobre el Aceite de Oliva en Francia. ICEX

Enlace:

[http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE\\_Departament/DE02\\_Estadistiques\\_observatoris/24\\_Estudis\\_i\\_documents/01\\_Novetats\\_documentals/Fitxers\\_estatics/FrancaOli.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/24_Estudis_i_documents/01_Novetats_documentals/Fitxers_estatics/FrancaOli.pdf)

## ANEXO XXVIII: Etiquetado

1) Etiquetado obligatorio para productos pesqueros. Etiquetado de conservas y semiconservas:



**Fuente:** El Correcto Etiquetado de los Productos de la Pesca y la Acuicultura, diapositiva 43. Subdirección General de Economía Pesquera. Secretaría General del Mar – MARM.

Enlace:

[http://www.medioruralemar.xunta.es/fileadmin/arquivos/alimentacion/curso\\_lexisla\\_alimentaria/etiquetado\\_productos\\_pesca.pdf](http://www.medioruralemar.xunta.es/fileadmin/arquivos/alimentacion/curso_lexisla_alimentaria/etiquetado_productos_pesca.pdf)

2) Para anchoas objeto de comercio exterior, se requiere además de lo anterior, la fecha de fabricación.

generales a tener en cuenta en el etiquetado para cualquier tipo de conserva. A continuación se reflejan las menciones que sí deben constar en el etiquetado de estos productos conservados, siempre y cuando sean objeto de actividades de Comercio Exterior:

- Categoría comercial: en el caso de conservas de cefalópodos (pulpo, calamares o chipirones, o mezclas de especies diversas de cefalópodos decápodos y octópodos)
- Fecha de fabricación: mes y año, en el caso de conservas de anchoa

**Fuente:** Guía del Correcto Etiquetado de los Productos de la Pesca y de la Acuicultura. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Pag 69.

Enlace: [http://www.magrama.gob.es/es/pesca/temas/comercializacion-y-mercados-de-los-productos-de-la-pesca/GU07\\_tcm7-7044.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/pesca/temas/comercializacion-y-mercados-de-los-productos-de-la-pesca/GU07_tcm7-7044.pdf)

#### **ANEXO XXIX: En nuestro caso no es necesario detallar el uso de especias.**

La razón es que las especias son retiradas de la anchoa al limpiarlas, por lo que no es necesaria su especificación al no encontrarse en el producto final. El Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios especifica que un ingrediente es:

*“Ingrediente: toda sustancia, incluidos los aditivos alimentarios, utilizada en la fabricación o en la preparación de un producto alimenticio y que todavía se encuentra presente en el producto terminado o eventualmente en una forma modificada.”*

**Fuente:** Real Decreto 1334/1999. BOE.

Enlace: <https://www.boe.es/boe/dias/1999/08/24/pdfs/A31410-31418.pdf>

#### **ANEXO XXX: El Imagotipo de Omega 3 y la referencia a la palabra “natural” en el producto.**

1) “El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente presenta al sector de la distribución y los consumidores el nuevo imatipo “Omega 3 Natural” de los productos pesqueros”

**Fuente:** Web MAGRAMA.

**Enlace:** <http://www.magrama.gob.es/es/prensa/noticias/-el-ministerio-de-agricultura-alimentación-y-medio-ambiente-presenta-al-sector-de-la-distribución-y-los-consumidores-el-nuevo-imatipo-omega-3-natural-de-los-productos-pesqueros/tcm7-310074-16>

2) “Tal y como permite el propio Reglamento (UE) nº 116/2010 de la Comisión de 9 de febrero de 2010, los productos de la pesca y de la acuicultura, que contengan mensajes relacionados con Omega 3 pueden emplear la referencia “natural”, si cumplen la condición legislada de ese contenido en ácidos grasos de manera natural.”

**Fuente:** Alimentación.es, web dependiente de MAGRAMA.

**Enlace:** [http://www.alimentacion.es/es/campanas/pescados/omega\\_3/default.aspx](http://www.alimentacion.es/es/campanas/pescados/omega_3/default.aspx)

### **ANEXO XXXI: Baja percepción de calidad de las conservas de pescado en el mercado francés:**

1) “En términos generales, podemos afirmar que en Francia las conservas y alimentos preparados son menos apreciados que en España. A pesar de que alrededor del 95% de los hogares franceses consumen alimentos en conserva, el perfil de producto buscado es de gama media-baja, frecuentemente de marca de distribuidor y generalmente se adquiere en grandes superficies.

*Todo lo expresado anteriormente, no quiere decir que la percepción de la conserva española sea buena o mala, sino que quiere decir que en Francia, los alimentos en conserva son vistos como productos de baja calidad, especialmente en comparación con los productos frescos, lo que provoca que las empresas españolas tengan mayores dificultades de éxito a la hora de penetrar en el mercado francés.”*

Nota: Afortunadamente, nuestro producto no forma parte de la gama media, pero este texto sí nos da indicios de que debemos hacer un esfuerzo adicional en posicionamiento. También nos da a entender que nuestro MEO no es el tipo de cliente que adquiere anchoas de alta calidad en las grandes superficies pues parece ser que allí los clientes buscan una calidad más baja.

**Fuente:** El Mercado de Conservas y Alimentos Preparados en Francia. ICEX

**Enlace:** <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4508404.html?idPais=FR>

2) “Las conservas de pescado españolas cuentan con un relativo buen posicionamiento como producto gourmet gracias a marcas que han sabido posicionarse en el mercado francés, a pesar de no ser un país en el que las conservas de pescado en general no disfruten a priori de una imagen de alta gama. Como excepciones, citaremos a las conservas de sardinas que algunas marcas comercializan con “añadas” y con el argumento de una mayor calidad según los años en conserva. Las anchoas no son conocidas como conserva de pescado de calidad y no existe un gran conocimiento en las variedades de bonito y sus distintas calidades (en filete, la ventresca, etc...)”

**Fuente:** El Mercado de Productos Gourmet en Francia. ICEX. 2014.

**Enlace:** <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/GourmetFrancia.pdf>

## **Anexo XXXII: La distribución en Francia**

### 1) Pequeñas tiendas gourmet:

*“El sector de las tiendas gourmet es un circuito muy atomizado, con unos 3.000 puntos de venta repartidos por toda Francia, aunque se encuentra en proceso de estructuración. Existen 2.615 tiendas delicatessen independientes en Francia y muy pocas redes organizadas. Dentro de las redes organizadas podemos encontrar las multi-marca representadas por mayoristas (Ducs de Gascogne, Alimentation Fine de France, Cellarium), las mono-marca (Fauchon, Hédiard, Comtesse de Barry, Fleurons de Lomagne) y los category killers especializados en un producto (té, aceite de oliva - Oliviers & Co., trufas - La maison de la truffe, caviar,...) o una temática concreta.*

#### *Ultramarinos de calidad*

*Se trata de establecimientos de nuevo cuño aparecidos tras la aplicación de un decreto de 2008 que autoriza la apertura de establecimientos de alimentación de menos de 1000 m2 sin autorización prefectoral (antes el techo era de 300 m2), lo que ha favorecido la instalación de cadenas nacionales en los centros urbanos (Carrefour City, por ejemplo). La llegada de estos nuevos actores con mayor capacidad de bajar los precios que un comerciante independiente ha tenido como consecuencia que los comerciantes de alimentación de los centros urbanos hayan tenido que diferenciarse y hayan incorporado productos de calidad, que se dividen entre marcas nacionales de alta gama y productos locales.”*

**Fuente:** El mercado de productos gourmet en Francia. 2014. ICEX.

**Enlace:** <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/GourmetFrancia.pdf>

### 2) Grandes almacenes de productos gourmet en París:

*“Los grandes almacenes se movilizan para captar a los turistas extranjeros (asiáticos, rusos, brasileños) y a los foodies cada vez más numerosos en París e incluso en provincias. Las marcas cuentan con corners y espacios para desarrollar sus diferentes gamas y organizar eventos, aunque los ejemplos paradigmáticos son los espacios exclusivos de productos gourmet, como Lafayette Gourmet. En La Grande Epicerie, por ejemplo, los productos de países extranjeros se presentan agrupados por procedencia en los lineales.*

*En 2012 este canal creció un 3,2% con 130,2 millones de euros de facturación en Francia y en el extranjero.*

*Principales tiendas emblemáticas en París: La Grande Epicerie - Le Bon Marché*

*Galleries Lafayette Gourmet”*

**Fuente:** El mercado de productos gourmet en Francia. 2014. ICEX.

**Enlace:** <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/GourmetFrancia.pdf>

3) Datos de la Grande Épicerie:

*“Se constata, por ejemplo, que la oferta más amplia de aceite es la de Lafayette Gourmet, en embutido destaca Galeries Gourmandes y en conservas de pescado La Grande Épicerie.”*

*En una de las zonas comerciales más activas y elegantes de París se encuentra desde 1979 La Grande Epicerie, perteneciente a “Au Bon Marché”, uno de los grandes almacenes más emblemáticos de esta ciudad junto a La Samaritaine y Le Bazar de l’Hotel de Ville (BHV). Se trata de una tienda lujosa muy representativa de la margen izquierda de París. Es un lugar donde encontrar casi todos los productos imaginables: frutas, hortalizas, productos lácteos, productos cárnicos, pescados y mariscos, vinos, té, cafés, chocolates y otras especias... Ofrece más de 5.000 productos diferentes procedentes de todo el mundo.[...]*

*La Grande Épicerie es una marca del grupo líder mundial del lujo, el grupo LVMH [...]*

*Françoise Flament, directora de compras de La Grande Epicerie, afirma que sus clientes buscan productos que tengan una historia, que sean auténticos o extravagantes. A veces, son incluso ellos los que se atreven a sugerir a la tienda productos específicos, desconocidos por el público general.*

*En una superficie de 2.800 metros cuadrados se distribuyen las diferentes secciones según familias de productos de todos los rincones del mundo. Además, una zona reserva lineales independientes a productos de diferentes países tales como: Gran Bretaña, Italia, Alemania, México o España.*

*[...]Sin embargo, las conservas de pescado son una de las excepciones puesto que están posicionadas en las zonas más visibles.*

*La Grande Epicerie reúne productos de las mejores calidades pero en nuestro estudio observamos que no sólo venden delicatessen, sino que también productos de excelente calidad pero que por su presentación, y precio principalmente, no podrían denominarse gourmet. Por eso, una vez más, insistimos en la difícil delimitación del objeto de nuestro estudio y por lo tanto de la prudencia necesaria a la hora de considerar todos los datos.”*

**Fuente:** El mercado de productos gourmet en Francia. 2006. ICEX.

Enlace: <https://es.scribd.com/doc/109997582/e-Studio-de-Mercado-Gourmet-en-Francia>

**Anexo XXXIII: Consumo de boquerones en conserva en Francia: 939 toneladas con una tasa de penetración del 11,7%.**

1) La mayoría de las boquerones que se consumen en Francia son anchoas en semiconserva:

*“Le hareng est essentiellement acheté fumé et mariné (rollmops); tandis que l’anchois est en majorité sous forme d’anchois salés et préparations à base d’anchois salés conditionnés en semi-conserves.”*

Traducción: El arenque se compra principalmente ahumado y marinado (arenque en escabeche) mientras que el boquerón está en su mayor parte en forma de anchoas y preparaciones a base de anchoas saladas, envasados en semiconserva.

Nota: Hacemos la suposición de un 80% cuando dice que “en su mayor parte” los boquerones se consumen como anchoas.

**Fuente:** Le marché mondial des petits pélagiques, production et échanges / zoom sur le marché français. France Agrimer. Ministerio de Agricultura de Francia.

**Enlace:** [http://www.franceagrimer.fr/content/download/28144/249204/file/SYN-MER-3-marche\\_des\\_petits\\_pelagiques-2013.pdf](http://www.franceagrimer.fr/content/download/28144/249204/file/SYN-MER-3-marche_des_petits_pelagiques-2013.pdf)

2) Porcentaje de personas que consumen anchoas en conserva en Francia.

La tasa de penetración que las anchoas en conserva tienen en el mercado francés es del 11,7%, lo que significa que 11,7 personas de cada 100 consumen este producto al menos una vez al año (ver siguiente cuadro). El tamaño real de mi mercado potencial es el 11,7% de la población de la metrópolis parisina.

3) Cantidad de anchoas en conserva consumidos en Francia: 939 toneladas

### 3.1.7 Les conserves

2013	Quantités achetées (tonnes)	Sommes dépensées (k€)	Prix moyen (€/kg)	Taux de pénétration (%)	Nombre d'actes par acheteur	Niveau moyen d'achat (kg)	Budget moyen d'achat (€)	Quantités achetées / acte (kg)	Sommes dépensées / acte (€)	Part de marché valeur en GMS (%)
<b>CONSERVES</b>	<b>120 773</b>	<b>1 055 591</b>	<b>8,7</b>	<b>94,8</b>	<b>10,3</b>	<b>4,7</b>	<b>41,0</b>	<b>0,5</b>	<b>4,0</b>	<b>98,6</b>
<b>Conserves de poissons hors tartinable</b>	<b>114 087</b>	<b>962 619</b>	<b>8,4</b>	<b>94,2</b>	<b>9,7</b>	<b>4,5</b>	<b>37,6</b>	<b>0,5</b>	<b>3,9</b>	<b>98,7</b>
Conserves de thon	70 974	558 195	7,9	87,0	6,7	3,0	23,6	0,4	3,5	99,2
<i>dont salades de thon</i>	7 042	41 922	6,0	17,0	3,0	1,5	9,1	0,5	3,0	99,4
Conserves de maquereau	19 832	164 163	8,3	50,5	3,7	1,4	12,0	0,4	3,2	99,1
Conserves de sardine	15 565	158 278	10,2	54,3	3,7	1,1	10,7	0,3	2,9	97,4
Conserves de saumon	1 035	11 052	10,7	7,1	1,9	0,5	5,8	0,3	3,1	99,1
Conserves d'anchois	939	17 168	18,3	11,7	2,0	0,3	5,4	0,1	2,7	92,8
Conserves d'autres poissons	5 531	50 832	9,2	24,4	2,6	0,8	7,7	0,3	3,0	97,9
<b>Conserves de coquillages</b>	<b>329</b>	<b>5 145</b>	<b>15,7</b>	<b>2,9</b>	<b>1,4</b>	<b>0,4</b>	<b>6,5</b>	<b>0,3</b>	<b>4,7</b>	<b>98,4</b>
<b>Conserves de crustacés</b>	<b>2 822</b>	<b>47 054</b>	<b>16,7</b>	<b>20,6</b>	<b>2,0</b>	<b>0,5</b>	<b>8,4</b>	<b>0,2</b>	<b>4,1</b>	<b>99,3</b>
<b>Conserves de céphalopodes</b>	<b>1 154</b>	<b>10 790</b>	<b>9,4</b>	<b>8,9</b>	<b>1,8</b>	<b>0,5</b>	<b>4,5</b>	<b>0,3</b>	<b>2,5</b>	<b>92,5</b>
<b>Tartinables en conserves</b>	<b>2 533</b>	<b>32 372</b>	<b>12,8</b>	<b>18,3</b>	<b>2,5</b>	<b>0,5</b>	<b>6,5</b>	<b>0,2</b>	<b>2,6</b>	<b>97,5</b>

**Fuente:** La Consommation des Produits Aquatiques en 2013. France Agrimer. Ministerio de Agricultura de Francia.

**Enlace:** <http://www.franceagrimer.fr/content/download/31464/281907/file/STA-MER-CONSO%202013-mai2014.pdf>

**Anexo XXXIV: Medios de pago en Francia:**

*“Utilización de los medios de pago más extendidos en Francia: Difícilmente se aceptan en el mercado francés condiciones de pago seguras para el vendedor. Los medios de pago más utilizados son: el cheque (para operaciones interiores) y la transferencia bancaria (para transacciones internacionales). Imposibilidad de emplear medios de pago seguros como la carta de crédito ya que puede reflejar una muestra de desconfianza hacia el comprador.”*

**Fuente:** El Mercado de Conservas y Alimentos Preparados en Francia. ICEX

**Enlace:** : <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4508404.html?idPais=FR>

### **Anexo XXXV.1: Precio de la exportación.**

Vamos a calcular el precio de la exportación de cada unidad exportable. Cada unidad exportable está compuesta por 8 frascos de PGA.

Al tratarse de un producto tan artesanal, el precio de la mano de obra es una partida presupuestaria muy importante. Actualmente las instalaciones de la fábrica tienen una capacidad de un 35% más de lo que actualmente se utiliza. Sin embargo, los operarios de fábrica son los justos para el mercado local, por lo que para aumentar la producción hay que contratar más personal.

#### **Precio final del producto básico (PB) y precio unidad exportable (UEx):**

-PB = (1)Precio de 140gr de anchoa terminada+ (2)Líquido de relleno 60gr AOVE + (3)Coste proceso de envasado + Embalaje unitario =

1,91€ + 0,18€ + 0,56€ + 0,03= 2,68€ es el precio del frasco de anchoas con etiquetado obligatorio.

-UEx = (PB x 8) + El. Agregados (0,36x8) + caja embalaje (0,26) = 24,66€

1) Precio de 140 gramos de filetes de anchoa terminada:

=(Coste de materia prima + salarios)/Producción diaria = Precio/Kg de anchoa:

(1.482,61€ + 1.545€)/220kg = 3.007,61€/220kg = 13,67 €/kg de anchoa lista para envasar.

Coste de 140gr de anchoa que viene en cada frasco: 1,91€

Detalles:

Vamos a obtener el coste del proceso ((a)Materia prima + (b)Salarios), y a partir de ese dato lo vamos a dividir por la producción diaria de anchoa para así obtener el precio del kilo de anchoa limpia.

a) Materia prima:

En Edaci s.l. cada día se procesa un barril de anchoas en sal. Estos barriles tienen una capacidad de 350 kilos de boquerón, y además contienen 75 kilos de sal y 3kg de especias.

Coste de 75 kg de sal: 8,31€

(<http://www.solostocks.com/venta-productos/condimentos-salsas/sal/sal-gruesa-fomento-salinera-espanola-6269450>)

Coste de 3 kg de especias: 9€

Coste del kilo de boquerón fresco para el mayorista: 3,41€/kg. (<http://www.boletinagrario.com/ap-39,observatorio-precios,10.html>)

Sin embargo el boquerón de los barriles está descabezado, lo que le hace perder un 25% de su peso. Por lo tanto el precio del kilo del boquerón descabezado es de 4,19€/kg. Como introdujimos 350 kilos de boquerones descabezados, el coste de los boquerones que hay en cada barril es de 1465,3€.

Los 350 kilos de boquerones han perdido en la maduración parte de su agua y grasa, por lo que ahora pesan aproximadamente 300 kg.

Tras el eviscerado, el desespinado y su limpieza en general, la anchoa ha perdido 80 kilos más, por lo que de 350 kg iniciales de boquerones descabezados obtenemos 220 kilos de filetes de anchoa limpia y lista para envasar.

Número de frascos que se envasan al día: 220 kg/140gr por frasco: 1571,42 frascos al día

Coste de 220 kg de anchoa sin limpiar:  $1465,3 + 8,31 \text{ (sal)} + 9 \text{ (especias)} = 1482,61\text{€}$

b) Salarios limpiadores de anchoa:

Por otro lado tenemos 20 operarios limpiadores de anchoa que cobran una media de 15.000 € brutos al año, que con las aportaciones a la seguridad social del trabajador el coste asciende hasta los 18.540 € (23,60% SS a cargo de la empresa) al año. Al haber aproximadamente 240 días laborables al año, el coste de mi fuerza laboral al día es de:

Coste anual de los operarios:  $18.540\text{€} \times 20 \text{ operarios} = 370.800\text{€}$ ;

Coste diario de los operarios:  $370.800/240 = 1.545\text{€/día}$

2) Coste del líquido de relleno:

Coste medio por tonelada de AOVE en noviembre 2014 a precio de mayorista (este año su precio es muy elevado): 2.993,56 €/t. <http://www.poolred.com/Publico/PreciosActualizados.aspx?tipo=2>

Cada frasco contiene 60 gramos de AOVE (Peso neto frasco 200gr – Peso escurrido 140gr)

Precio Kilo de AOVE: 2,99; Coste AOVE por frasco (60 gramos): 0,18€

3) Coste del envasado del producto básico (manual filete a filete):

Esta partida está compuesta por: (a) el precio del frasco y las 2 etiquetas obligatorias (frontal y trasera) y (b) la mano de obra.

= Frasco + etiquetas + coste laboral envasadores

$0,22 + 0,10 + 0,24 = 0,56€$  cuesta el envasado de cada frasco

a) Frasco y etiquetas:

Envase: Cada frasco de 200 ml: Es cuadrado y tiene un precio, tras negociarlo con el proveedor, de 0,22€ por unidad. (<http://spanish.alibaba.com/product-gs/rectangular-glass-jar-with-screw-top-and-handle-1901941773.html>)

Precio etiquetado por frasco:

Cada etiqueta: Formato en rollo, material papel estucado adhesivo, con diseño gráfico, 4 cm x 4 cm con un pedido de 2000 etiquetas= 103,00€. (<http://www.imprentaonline.net/etiquetas-rollo.php>)

Precio unitario de cada etiqueta=  $103,00/2000 = 0,051$ ; al haber 2 por frasco, asciende a 0,10

b) Coste laboral envasadores y etiquetadores:

El envasado se lleva a cabo por 5 operarios que también cuestan 18.540€/año. Éstos además de acabar de preparar el producto básico, también llevan a cabo las tareas del añadir la etiqueta con el cordel (elemento agregado), lo que supone un 3% del tiempo total empleado en cada frasco. Este coste no se va a tener en cuenta para estimar el precio del producto básico, por lo tanto sólo hay que atribuir al producto básico el 97% del coste laboral de los envasadores y etiquetadores.

Coste de la fuerza laboral de envasado: 18.540€/año x 5 operarios: 92.700€/año

Coste diario de la fuerza laboral: 92.700/240 días de trabajo al año: 386,25€/día.

Si gastamos 386,25€/día en envasar la producción diaria de 1571,42 frascos, tenemos un precio unitario de:  $386,25€/día / 1571,42 ud = 0,25€$ . Como hay que aplicar sólo el 97%, se queda en 0,24€ es el coste laboral de envasar cada frasco.

4) Precio del embalaje que comporta la unidad exportable:

Cada unidad exportable se compone de 8 frascos empaquetado en caja de cartón. No se va a incluir la mano de obra, ya que el operario de almacén ya estaba contratado para el mercado local y tiene tiempo disponible.

Cada frasco tiene un dimensión de 5 cm de diámetro (tapa) x 7 de alto.

Caja de cartón elegida:



El interior de la caja se divide en espacios de 5x6 cm quedando 8 huecos delimitados por separadores de cartón para que los frascos no choquen entre ellos. Su precio es de 0,26€ por unidad. (<http://www.cajacartonembalaje.com/es/list/category/canal-sencillo-1-cajas-carton-baratas>)

#### Elementos agregados, costes directos:

Etiquetas explicativas de nuestra tradición: (a) Coste etiquetas + (b) Coste mano de obra.

Costes directos de elementos agregados por frasco:  $0,35€ + 0,01€ = 0,36€$

Costes directos de elementos agregados por Uex:  $0,36€ \times 8 = 2,88$

a) Coste etiquetas: Se adquieren a un proveedor que nos da precio por volumen de compra, de aproximadamente 0,35€ por etiqueta.

b) La mano de obra total emplea un 3% de su tiempo en poner las etiquetas: 3% de 386,25€/día dividido entre 1571 frascos = 0,01

Etiqueta librito con cordón:



Tiene un precio por volumen de compra, de aproximadamente 0,35€. (<http://www.eltragaluz.es/etiquetas/348-36-etiquetas-de-regalo-con-plumillas-de-granada-en-color-formato-librito-tamano-80x50-mm.html>)

#### Costes indirectos:

Partida compuesta por los siguientes conceptos: (A) Coste de promoción y (B) Coste del responsable de exportación:  $4833,31€ + 18.000€ = 22833,31€$

A) Coste de la promoción:

Abarca pago a prescriptores, publicidad PVA, desarrollo Web:  $1500€ + 1333,31€ + 2000€ = 4833,31€$

1) Pago a prescriptores: Desconocido. Estimado en 1500€.

2) Publicidad en punto de venta: Total (Tapas + muestras) = 450€ + 883,31€ = 1333,31€

Una empresa de catering nos ofrece este servicio personalizado. Tras ponernos en contacto con ellos y enviarle los detalles de lo que necesitamos, nos enviaron un presupuesto de 970€ (450€ + 520€).

- Degustación de una tapa: Total: 450€

-Horas de catering: 9 x 50€/hora = 450€

- Regalo de muestras (500 ud): lata, carton + tríptico + Personal = 300 + 63,31 + 520 = 883,31€

-Regalo de muestras (empresa catering): 26 horas x 20 €/hora = 520€

-Coste de muestras lata 45gr: (0,60€ x 500ud) = 300€

-26 gr de anchoa: A 17,15€/kg sale a: 0,44€

-19 gr de AOVE: A 2993,56 la tonelada, sale a: 0,056€

-Lata de acero y cartón (cálculo a partir de nuestra producción local): 0,11€

-Total lata sin tríptico: 0,60€

-Trípticos (500ud), el diseño corre a cargo del responsable de exportación: 63,31€ (<http://www.pixartprinting.es/formato-pequeno/impresion-dipticos-tripticos/>)

3) Web master para la versión de nuestra la web en francés con su contenido. Lo vamos a considerar como promoción.

Contactando con un webmaster, se hace cargo por 2000€ el primer año más una cuota de mantenimiento para los siguientes.

B) Salario del responsable de exportación: 14.563,11€ brutos que suponen 18.000€ con cargas sociales.

#### Coste del aplazamiento de pago:

Las mercancías que nos pueden adeudar en 2 meses son 253,89 unidades exportables que es la cantidad de productos que les enviamos en ese periodo.

Cada UEx tiene un coste para la empresa de 21,46€ x 253,89 UEx = 5.448,47€ a un 5% anual prorrateado a 2 meses = 45,40€ de coste anual.

Repartiendo ese coste entre cada UEx vendida al año: 45,40€/1523 = 0,029€/UEx

Repartiendo ese coste entre cada frasco (PGA) vendida al año: 0,0037€/PGA

**Coste de envío:**

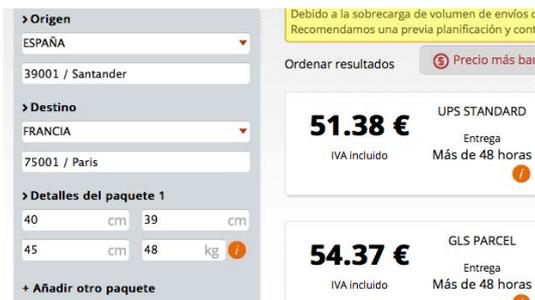
El envío de un paquete de 12 UEx de 40 x 39 x 45cm de 48kg desde Santander a París es de 51,38€ (sin refrigerar) con IVA. Estimamos que el envío de un paquete refrigerado rondaría los 100€.

Precio anual del transporte: 100€ x 52 envíos anuales = 5200€

Precio del transporte por Uex: Precio transporte anual/UEx vendidas al año =

= 5200€/1523 UEx = 3,41€

Precio del transporte por frasco: 0,43€



<https://www.infoenvia.com/precio-enviar-de-ES-39001-a-FR-75001/>

**Anexo XXXVI: Margen sobre el producto en los establecimientos gourmet:**

“En el caso de los productos vendidos en establecimientos gourmet el margen aplicado por el vendedor puede superar el 100%. Los restauradores pueden incluso triplicarlo.”

**Fuente:** El Mercado de Productos Gourmet y su distribución en Francia. ICEX. 2006.

Enlace: <https://es.scribd.com/doc/109997582/e-Studio-de-Mercado-Gourmet-en-Francia>

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- *Valores culturales en la estrategia de los negocios internacionales: elaboración, negociación e implementación.* García, G. (2014). Madrid: Ediciones Pirámide, Grupo Anaya
  - *Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales.* García, G. (2012). Madrid: Ediciones Pirámide, Grupo Anaya.
  - *Instrumentos financieros del comercio internacional.* Madrid: Editorial Fundación Confemetal. García, G. (2000).
  - *La Aventura de Exportar. Primer paso hacia el desarrollo internacional de la empresa..* Madrid: Colegio de Economistas de Madrid. García, G. (coordinador) (1999).
  - *Aspectos bioquímicos de la maduración enzimática del boquerón.* CSIC. ESTABILER, R. y GUTIÉRREZ, M., 1972.
  - *Higiene y Toxicología de los alimentos.* ICMSF, 1985. *Microorganismos de los alimentos.* HOBBS, B., 1991.
  - *Tecnología del salado del pescado.* Ed. Mar de Plata. MADRID, R., MADRID, J.M. y MADRID, A., 1993. ITEP, 1978.
  - *La limpieza y desinfección de las industrias alimentarias.* ILE, Julio-Agosto, pp. 33-38.
  - *Tecnología de la Industria Pesquera.* STANSBY, M.E., 1974.
  - *The dairy industry food control.* Vol. 5, no 3, pp. 162-166. VAN SCHORTHORST, M. y KLEISS, T., 1994. HACCP.
  - *Guía de Cualidades Nutricionales de los Productos de la Pesca Extractiva y de la Acuicultura: Binomio Beneficio-Riesgo.* MAGRAMA.
- Enlace: [http://www.magrama.gob.es/es/pesca/temas/comercializacion-y-mercados-de-los-productos-de-la-pesca/14-guiacualidades\\_nutricionales\\_tcm7-248651.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/pesca/temas/comercializacion-y-mercados-de-los-productos-de-la-pesca/14-guiacualidades_nutricionales_tcm7-248651.pdf)
- *Manual operativo de elaboración de conservas de la pesca y semiconservas de pescado y marisco.* Ed. Ideas propias.
  - *Manual sobre el envasado de pescado en conserva.* Warne, Darian. Ed. Roma.

- *Guía para la Aplicación del sistema ARCPC. Industria Conservera de Productos de la Pesca.* Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y Agencia Española de Cooperación Internacional.

- *La Dieta Mediterránea para un Desarrollo Regional Sostenible.* Organización Intergubernamental CIHEAM. Edición: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Formato digital:

[http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE\\_Departament/DE02\\_Estadistiques\\_observatoris/24\\_Estudis\\_i\\_documents/01\\_Novetats\\_documentals/Fitxers\\_estatics/2012\\_NDW\\_fitxers/NDW\\_120530\\_Terramed\\_2012\\_Full\\_Report.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/24_Estudis_i_documents/01_Novetats_documentals/Fitxers_estatics/2012_NDW_fitxers/NDW_120530_Terramed_2012_Full_Report.pdf)

- *Natura 2000 en la región mediterránea.* Dirección editorial: Comisión Europea y otros.

Impresión digital: [http://ec.europa.eu/environment/nature/info/pubs/docs/biogeos/Mediterranean/KH7809610ESC\\_002.pdf](http://ec.europa.eu/environment/nature/info/pubs/docs/biogeos/Mediterranean/KH7809610ESC_002.pdf)

- *Guía de Exportación de Productos Pesqueros y Acuícolas desde España.* Edita: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2012.

- *Trámites y documentos de exportación.* ICEX.

- *Guía del Correcto Etiquetado de los Productos de la Pesca y de la Acuicultura.* Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA).

Impresión digital: [http://www.magrama.gob.es/es/pesca/temas/comercializacion-y-mercados-de-los-productos-de-la-pesca/GU07\\_tcm7-7044.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/pesca/temas/comercializacion-y-mercados-de-los-productos-de-la-pesca/GU07_tcm7-7044.pdf)

## 7. INFORMES Y ESTUDIOS SECTORIALES

- *Normativa Sanitaria y Técnica a Cumplir en la Elaboración de Conservas de Pescado. Anchoa. Laboratorio de Sanidad Animal.* Consejería de Agricultura, Ganadería y Pesca del Gobierno de Cantabria.

Enlace:

<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F206288.pdf&ei=PFaKVNbvJ8b1UNOYgYgE&usq=AFQjCNFOOC1z6DspIWcypn2jdLWpJ2CYPg&bvm=bv.81828268,d.d24>

- *Empleo de antioxidantes naturales en productos cárnicos.* Eurocarne N° 207. Junio 2012

Universidad de Extremadura. Facultad de Veterinaria. Financiación obtenida por el Ministerio de Educación y Ciencia (CDTI, IDI-2009-0264).

Enlace: <http://www.eurocarne.com/boletin/imagenes/20705.pdf>

- *Uso de Antioxidantes Naturales (Orégano y Salvia) para Reducir la Producción de Hexagonal en Muestras de Pollo Precocinado y Congelado.* Editorial CSIC - Edición electrónica.

Enlace:

[http://www.erevistas.csic.es/ficha\\_articulo.php?url=oai:ojs.aprendeonlinea.udea.edu.co:article/13691&oai\\_iden=oai\\_revista479](http://www.erevistas.csic.es/ficha_articulo.php?url=oai:ojs.aprendeonlinea.udea.edu.co:article/13691&oai_iden=oai_revista479)

- *El Sistema Agroalimentario Español. Estrategias Competitivas Frente a un Modelo de Demanda en un Contexto de Mercados Imperfectos.* Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).

Enlace: [http://digital.csic.es/bitstream/10261/11957/1/SAA\\_McGraw.pdf](http://digital.csic.es/bitstream/10261/11957/1/SAA_McGraw.pdf)

- *Oportunidades de Negocio en Francia 2012.* Comunidad de Madrid, CEIM, IFEMA, Cámara Madrid.

Enlace: <http://www.exportmadrid.com/documents/10157/5e0a6460-1f25-4954-b23e-812aa135aacf>

- *Adverse Lifestyle Trends Counter Improvements in CV Risk Factor Management.* European Society of Cardiology.

Enlace: <http://www.escardio.org/about/press/press-releases/esc13-amsterdam/Pages/adverse-lifestyle-trends-counter-improvements-CV-risk-factor-management.aspx>

- *El Mercado de los Productos Gourmet y su Distribución en Francia.* ICEX. 2014

<http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/GourmetFrancia.pdf>

- *El Mercado de los Productos Gourmet y su Distribución en Francia*. ICEX. 2006

Enlace: <https://es.scribd.com/doc/109997582/e-Studio-de-Mercado-Gourmet-en-Francia>

- *Les Tendances Alimentaires Actuelles et l'Émergence de Nouveaux Enjeux*. Millenaire3.

Enlace: [http://www.millenaire3.com/contenus/ouvrages/cahier\\_ape/ape\\_p17\\_42.pdf](http://www.millenaire3.com/contenus/ouvrages/cahier_ape/ape_p17_42.pdf)

- *Estudio de Mercado sobre el Aceite de Oliva en Francia*. ICEX

Enlace:

[http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE\\_Departament/DE02\\_Estadistiques\\_observatoris/24\\_Estudis\\_i\\_documents/01\\_Novetats\\_documentals/Fitxers\\_estatics/FrancaOli.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/DAR/DE_Departament/DE02_Estadistiques_observatoris/24_Estudis_i_documents/01_Novetats_documentals/Fitxers_estatics/FrancaOli.pdf)

- *El Correcto Etiquetado de los Productos de la Pesca y la Acuicultura*. Subdirección General de Economía Pesquera. Secretaría General del Mar – MARM.

Enlace:

[http://www.mediatoralemar.xunta.es/fileadmin/arquivos/alimentacion/curso\\_lexisla\\_alimentaria/etiquetado\\_productos\\_pesca.pdf](http://www.mediatoralemar.xunta.es/fileadmin/arquivos/alimentacion/curso_lexisla_alimentaria/etiquetado_productos_pesca.pdf)

- *El Mercado de Conservas y Alimentos Preparados en Francia*. ICEX

Enlace: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/4508404.html?idPais=FR>

- *La Consommation des Produits Aquatiques en 2013*. France Agrimer. Ministerio de Agricultura de Francia.

Enlace: <http://www.franceagrimer.fr/content/download/31464/281907/file/STA-MER-CONSO%202013-mai2014.pdf>

- *Informe Roche*: Información sobre el reparto de la obesidad en Francia y los riesgos para la salud.

Enlace: [http://www.roche.fr/content/dam/corporate/roche\\_fr/doc/obepi\\_2012.pdf](http://www.roche.fr/content/dam/corporate/roche_fr/doc/obepi_2012.pdf)

## 8. PUBLICACIONES Y ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

-La UE abre el caladero de la anchoa del Cantábrico, tras 4 años de veda. Diario El Mundo.

[http://www.elmundo.es/elmundo/2009/12/15/union\\_europea/1260911699.html](http://www.elmundo.es/elmundo/2009/12/15/union_europea/1260911699.html)

- El orégano y el romero, dos potentes antioxidantes para conservar alimentos. Faro de Vigo.

<http://www.farodevigo.es/tecnologia/2009/03/09/oregano-romero-potentes-antioxidantes-conservar-alimentos/303974.html>

- Subcritical Water Extraction of Nutraceuticals with Antioxidan Activity from Oregano. Chemical and Functional Characterization. Journal of Pharmaceutical and Biomedical Analysis.

[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

- Antioxidantes Naturales para conservar los alimentos. Gobierno de Aragón.

[http://www.aragoninvestiga.org/Antioxidantes-naturales-para-conservar-los-alimentos/Gobierno de Aragón](http://www.aragoninvestiga.org/Antioxidantes-naturales-para-conservar-los-alimentos/Gobierno%20de%20Arag%C3%B3n)

- Revista de Derecho de la Unión Europea. Madrid ISSN 1695-1085. nº 26 - enero-junio 2014, pág.212.

- SIAL Group, dossier de prensa octubre de 2014.

<http://www.sialparis.com/Press/Multilingual-documentation>

## 9. WEBS

- European Commission:

Enlace: [http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm)

- Eurostat, European Commission:

Enlace: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> International

- Monetary Fund:

Enlace: [www.imf.org](http://www.imf.org)

- OCDE:

Enlace: <http://www.oecd.org>

- The world Factbook:

Enlace: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

- UNDP (United Nations Development Programme):

Enlace: <http://www.in.undp.org>

- World Bank:

Enlace: <http://www.worldbank.org/en>

- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA)

Enlace: <http://www.magrama.gob.es/es/>

- Fabricantes de anchoa:

[www.conservasfredo.com](http://www.conservasfredo.com)

[www.conservas-gonsal.com](http://www.conservas-gonsal.com)

[www.serrats.com](http://www.serrats.com),

[www.conservaslotomar.com](http://www.conservaslotomar.com)

[www.youtube.com](http://www.youtube.com)

- Red de Mercas (Mercasa).

Enlace: [http://www.mercasa.es/files/pdf\\_productos/Boqueron.pdf](http://www.mercasa.es/files/pdf_productos/Boqueron.pdf)

- Base de Datos de Comercio Exterior. Cámaras. Agencia Tributaria.

Enlace: <http://aduanas.camaras.org>

- Morosidad del sector privado. Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos.

Enlace: [http://www.ata.es/sites/default/files/np\\_morosidad\\_europea.pdf](http://www.ata.es/sites/default/files/np_morosidad_europea.pdf)

- PIB per cápita por provincias en Francia. INSEE. Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

Enlace: [http://www.insee.fr/fr/insee\\_regions/poitou-charentes/themes/dossiers/dd/dd12.pdf](http://www.insee.fr/fr/insee_regions/poitou-charentes/themes/dossiers/dd/dd12.pdf)

- Parísinfo, Web oficial de la Oficina de Turismo y Congresos.

Enlace: <http://es.parisinfo.com/donde-comer-en-paris/presupuestos-reducidos/bares-de-ensaladas-y-restaurantes-bio>

- Solostocks.

Enlace: <http://www.solostocks.com/venta-productos/condimentos-salsas/sal/sal-gruesa-fomento-salinera-espanola-6269450>

- Boletín Agrario.

Enlace: <http://www.boletinagrario.com/ap-39,observatorio-precios,10.html>

- Poolred.

Enlace: <http://www.poolred.com/Publico/PreciosActualizados.aspx?tipo=2>

- Alibaba.

Enlace: <http://spanish.alibaba.com/product-gs/rectangular-glass-jar-with-screw-top-and-handle-1901941773.html>

- Imprentaonline.

Enlace: <http://www.imprentaonline.net/etiquetas-rollo.php>

- Cajacartónembalaje.

Enlace: <http://www.cajacartonembalaje.com/es/list/category/canal-sencillo-1-cajas-carton-baratas>

Eltragaluz.

Enlace: <http://www.eltragaluz.es/etiquetas/348-36-etiquetas-de-regalo-con-plumillas-de-granada-en-color-formato-librillo-tamano-80x50-mm.html>

- Pixartprinting.

Enlace: <http://www.pixartprinting.es/formato-pequeno/impresion-dipticos-tripticos/>

- Infoenvía.

Enlace: <https://www.infoenvia.com/precio-enviar-de-ES-39001-a-FR-75001/>