



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

Modelo de Negocio de la startup Edén Auténtico: *Productora y comercializadora de quesos artesanales*



Autor:

Armando Casanueva Hernández

Director:

Nicolás Santamaría Vega

Coordinadores:

Escudero Guirado, Carmen Coronado Vaca, María Escalante Ruiz, Marta Borrás Palá, Francisco

Madrid, noviembre
2023

RESUMEN

Edén Auténtico, una innovadora startup en fase inicial, se adentra en el sector agrario, especializada en la producción y comercialización de quesos artesanales desde Toledo, Castilla la Mancha. Fue fundada a finales de 2022 por Susana Framit Izquierdo, una ingeniera agrónoma con más de 10 años de experiencia en la industria, la empresa destaca por su compromiso con la excelencia en la producción quesera y su enfoque tecnológico, utilizando el Internet de las Cosas (IoT) para optimizar las fases de producción.

Edén Auténtico se enfrenta a varios desafíos actuales, como la penetración en un mercado tradicional, la inflación postpandemia y la intensa regulación en la cadena de valor de productos alimenticios. Sin embargo, su continua innovación y excelencia artesanal, le posiciona adecuadamente para superar estas barreras. Destaca el enfoque en la sostenibilidad, desde la selección de materias primas hasta la gestión de residuos, y el impulso del crecimiento en el entorno rural local.

Este Trabajo de Fin de Grado aborda el modelo de negocio de la empresa, desde un detallado análisis del contexto económico, tecnológico y social del sector, pasando por su "Business Model Canvas", para profundizar en el plan estratégico, financiero y de marketing, de Edén Auténtico. Se ha colaborado estrechamente con la empresa y este trabajo les servirá de guía para impulsar su negocio a corto y largo plazo.

PALABRAS CLAVE - modelo de negocio, emprendimiento, producción, comercialización, quesos artesanales, sostenibilidad, experiencia gastronómica, desarrollo rural, innovación tecnológica.

ABSTRACT

Edén Auténtico, an innovative early-stage startup, ventures into the agricultural sector, specializing in the production and marketing of artisanal cheeses from Toledo, Castilla la Mancha. Founded in late 2022 by Susana Framit Izquierdo, an agronomical engineer with over 10 years of industry experience, the company stands out for its commitment to excellence in cheese production and its technological focus, using the Internet of Things (IoT) to optimize production phases.

Edén Auténtico faces various current challenges, such as penetrating a traditional market, post-pandemic inflation, and intense regulation in the food product value chain. However, its ongoing innovation and artisanal excellence position it well to overcome these barriers. The focus on sustainability, from raw material selection to waste management, and driving growth in the local rural environment, is noteworthy.

This thesis addresses the business model of the company, from a detailed analysis of the economic, technological, and social context of the sector to its Business Model Canvas. It delves into the strategic, financial, and marketing plans of Edén Auténtico, providing a comprehensive guide for short and long-term business development in close collaboration with the company.

PALABRAS CLAVE - business model, entrepreneurship, production, marketing, artisanal cheeses, sustainability, gastronomic experience, rural development, technological innovation.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE ANEXOS	9
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	10
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.2 METODOLOGÍA.....	13
1.3 ESTRUCTURA	13
2. ANALISIS DEL SECTOR.....	15
2.1 INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA LÁCTEA Y QUESERA.....	15
2.2 MERCADO ESPAÑOL.....	16
2.2.1 SECTOR LÁCTEO.....	16
2.2.2 SECTOR OVINO Y <i>CAPRINO</i>	19
2.2.3 SECTOR QUESERO.....	22
2.2.4 COMERCIO EXTERIOR	24
2.3 MERCADO EUROPEO.....	27
2.4 TENDENCIAS DE CONSUMO.....	29
3. MODELO DE NEGOCIO	32
3.1 ¿QUÉ HACE EDÉN AUTÉNTICO?	32
3.2 MISIÓN VISIÓN Y VALORES	33
3.3 BUSINESS MODEL CANVAS	34
3.3.1 PROPUESTA DE VALOR	34
3.3.2 SEGMENTACION DE CLIENTES	35
3.3.3 CANALES	36
3.3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	36
3.3.5 SOCIOS CLAVE.....	37
3.3.6 RECURSOS CLAVE.....	38
3.3.7 ACTIVIDADES CLAVE	40
3.3.8 FUENTES DE INGRESOS.....	41
3.3.9 ESTRUCTURA DE COSTES	42
4. PLAN ESTRATÉGICO.....	43
4.1 PESTEL	43
4.1.1 FACTORES POLÍTICO – LEGALES.....	43

4.1.2 FACTORES ECONÓMICOS	45
4.1.3 FACTORES SOCIOCULTURALES	48
4.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	50
4.1.5 FACTORES MEDIOAMBIENTALES.....	51
4.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	52
4.3 ANÁLISIS DAFO.....	56
4.3.1 DEBILIDADES.....	56
4.3.2 AMENAZAS.....	56
4.3.3 FORTALEZAS.....	57
4.3.4 OPORTUNIDADES.....	58
5. PLAN FINANCIERO	60
5.1 ENFOQUE FINANCIERO EN LA ESTRATEGIA DE PRECIOS	60
5.2 COMENTARIOS SOBRE LA CONTABILIDAD ACTUAL.....	62
5.3 ESTIMACIONES HASTA 2027	64
5.4 CONCLUSIONES.....	68
5.4.1 FLUJO DE CAJA LIBRE.....	71
6. PLAN DE MARKETING.....	75
6.1 SEGMENTACIÓN.....	75
6.2 POSICIONAMIENTO.....	76
6.3 ENFOQUE DE MARKETING PARA ESTABLECER LOS PRECIOS.....	78
6.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	78
6.5 COMUNICACIÓN	80
7. CONCLUSIONES	83
7.1 ANÁLISIS DEL SECTOR QUESERO.....	83
7.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA	84
7.3 ANÁLISIS FINANCIERO	85
7.4 SIGUIENTES PASOS. ESCALABILIDAD.....	85
8. BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS A. TABLAS DE APOYO	91
ANEXOS B. ESTADOS FINANCIEROS	98
CÁLCULO DE PRECIOS	98
CUENTA DE EXPLOTACIÓN.....	99
BALANCE DE SITUACIÓN	101
COMPARACIÓN DE RATIOS CON EL SECTOR.....	103
ANEXO C. ANALISIS DEL SECTOR ALIMENTARIO EN ESPAÑA.....	104
SECTOR ALIMENTACION Y BEBIDAS.....	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Índice de precio industrial. Fabricación de productos lácteos 2022. Fuente: SILac	18
Figura 2. Ventas totales por empresa líder del sector lácteo en España. Fuente: Statista 2022	19
Figura 3. Evolución del número de explotaciones de ganado ovino en España 2008-2021. Fuente: Elaboración propia.	20
Figura 4. Evolución de la producción de leche de cabra y de oveja en España 2003-2021. Fuente: MAPA 2022	21
Figura 5. Producción de leche de oveja por CCAA en 2021. Fuente: Elaboración propia.....	21
Figura 6. Producción de leche de cabra por CCAA en 2021. Fuente: Elaboración propia.	22
Figura 7. Evolución de la producción de quesos en España 2007-2020. Fuente: Elaboración propia	23
Figura 8. Evolución anual del precio medio percibido de la leche de oveja y de cabra. 2003- 2021. Fuente: MAPA 2023	24
Figura 9. Países del mundo con mayor exportación de quesos en 2022 (en millones de dólares). Fuente: Elaboración propia	25
Figura 10. Evolución de las Exportaciones e Importaciones de queso en España 2006-2022 (en toneladas). Fuente: Elaboración propia.	26
Figura 11. Principales destinos comunitarios de las exportaciones españolas de quesos durante el año 2022* (toneladas). Fuente: AEAT 2023.	26
Figura 12. Evolución de la leche de cabra y de oveja producida en la UE desde 2000-2021. Fuente: Elaboración propia	28
Figura 13. Evolución de los quesos de oveja y de cabra producidos en la UE desde 2000-2021. Fuente: Elaboración propia.	29
Figura 14. Evolución anual del Consumo total y per cápita de quesos en España 2012-2021. Fuente: Elaboración propia.	31
Figura 15. Evolución del consumo mensual de queso de oveja y cabra en España. 2020-2022. Fuente: Elaboración propia	31
Figura 16. Proyecciones macroeconómicas para la economía española, 2023-2025. Fuente: Banco de España, 2023.	47
Figura 17. Variación interanual del IPC General en España 2014-2023. Fuente: datosmacro.com, 2023.	47

Figura 18. Evolución de la superficie forestal mundial y española desde 1990. Fuente: Adaptado de Epdata, 2018.....	52
Figura 19. Evolución mensual de la producción de queso en Edén Auténtico, 2023. Fuente: Elaboración propia.....	65
Figura 20. Evolución de las ventas bajo escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....	68
Figura 21. Evolución estimada de los costes fijos y variables bajo escenario optimista. Fuente: Elaboración propia, 2023.....	69
Figura 22. Evolución estimada de las ventas y los márgenes bajo escenario optimista. Fuente: Elaboración propia, 2023.....	70
Figura 23. Comparativa de escenarios en cuanto a “break-even” y beneficio neto. Fuente: Elaboración propia, 2023.....	70
Figura 24. Evolución del flujo de caja libre bajo escenario optimista. Fuente: Elaboración propia, 2023.....	71
Figura 25. Evolución estimada del FCF. Fuente: Elaboración propia.....	72
Figura 26. Evolución estimada de los ratios financieros más relevantes para Edén. Fuente: Elaboración propia, 2023.....	73
Figura 27. Comparación de ratios relevantes de Edén en 2027 y el sector lácteo en 2020. Fuente: Elaboración propia.....	74
Figura 28. Segmentación de mercado. Fuente: Elaboración propia.....	75
Figura 29. Mapa de posicionamiento para Edén Auténtico. Fuente: Elaboración propia.....	77
Figura 30. Estimación de la evolución temporal de la distribución B2B-B2C de Edén en sus primeros 2 años desde la primera venta. Fuente: Elaboración propia.....	80
Figura 31. Cifra de negocios por sectores en España 2023. Fuente: Elaboración propia.....	105
Figura 32. Inversión en activos por subsectores en España 2023. Fuente: Elaboración propia.	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la leche en España 2015-2022 (miles de litros). Fuente: adaptado de Inlac (2022)	17
Tabla 2. Evolución del consumo de cada tipo de queso (en miles de kg) en España. 2012-2022. Fuente: Elaboración propia.	29
Tabla 3. Fuentes de financiación inicial. Fuente: Elaboración propia.	39
Tabla 4. Inversión inicial. Fuente: Elaboración propia.	40
Tabla 5. Desglose de costes fijos y variables para las operaciones de Edén Auténtico. Fuente: Elaboración propia.	42
Tabla 6. Comparativa con competidores de queserías artesanales. Fuente: Elaboración propia.	55
Tabla 7. Márgenes de producción de los primeros productos de Edén Auténtico. Fuente: Elaboración propia.	62
Tabla 8. Contrato con el Banco Sabadell. Arrendamiento de la maquinaria de Edén. Fuente: Elaboración propia.	63
Tabla 9. Tipos de amortización del inmovilizado. Fuente: Elaboración propia.....	63
Tabla 10. Estimación de ventas en 2023. Fuente: Elaboración propia.	66
Tabla 11. Estimación del crecimiento de las ventas hasta 2027. Fuente: Elaboración propia, 2023.....	67
Tabla 12. Estimación de ampliación de inmovilizado para Edén. Fuente: Elaboración propia, 2023.....	67
Tabla 13. Política general de reservas en Edén Auténtico. Fuente: Elaboración propia.	67
Tabla 14. Número de empresas de la industria alimentaria por subsectores y estrato de asalariados (2022). Fuente: adaptado de MAPA 2023.....	105

Tabla 15. Comercio exterior de la industria alimentaria 2021-2022. Fuente: Adaptado de MAPA, 2023.....	106
Tabla 16. Comercio exterior de la industria alimentaria 2021/2022 por grupos de productos. Fuente: Adaptado de TARIC.	107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Principales indicadores de la industria alimentaria por comunidades autónomas. Fuente: INE, 2021.	91
Anexo 2. Índice de precios de consumo. IP. Variación anual 2019-2023. Fuente: INE, 2023....	91
Anexo 3. IPC anual en España 2021-2022. Fuente: Datosmacro.com, 2023.	92
Anexo 4. Barreras a la importación de productos agroalimentarios españoles en 2023. Fuente: Ministerio de industria, comercio y turismo. Barreras comerciales.	93
Anexo 5. Distribución porcentual de las ventas de queso en España en 2022, por canal de distribución. Fuente: adaptado de Statista 2022.....	94
Anexo 6. Productos de Edén Auténtico y sus precios ajustados a los costes de envío. Fuente: Elaboración propia.	95
Anexo 7. Muestra del estudio de precios del mercado. Fuente: Elaboración propia, 2023.....	97
Anexo 8. Precios de los productos iniciales de Edén Auténtico. Fuente: Elaboración Propia, 2023.....	97
Anexo 9. Distribución salarial anual es España, 2021. Fuente: Bankinter, 2022.	97
Anexo 10. Estimación costes variables de producción del queso de cabra. Fuente: Elaboración propia.	98
Anexo 11. Estimación costes variables de la producción de queso de oveja. Fuente: Elaboración propia.	98
Anexo 12. Cuenta de explotación estimada para Edén Auténtico, 2023-2027. Fuente: Elaboración propia.	100
Anexo 13. Balance de situación estimado para Edén Auténtico, 2023-2027. Fuente: Elaboración propia.	102
Anexo 14. Media de ratios financieros de 421 empresas pequeñas, fabricantes de productos lácteos de 2018-2020. Fuente: CASTweb, 2022.....	103

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

UE: Unión Europea

INE: Instituto Nacional de Estadística

PIB: Producto Interior Bruto

VAB: Valor Añadido Bruto

MAPA: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

EEUU: Estados Unidos

B2B: Business to Business

B2C: Business to Consumer

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

INLAC: Interprofesional Láctea

SILAC: Sociedad Interprofesional Láctea

PAC: Política Agraria Común

DOP: Denominación de Origen Protegida

AEAT: Agencia Estatal de Administración Tributaria

SEO: "Search Engine Optimization"

CAPEX: "Capital Expenditures"

CC: Capital Circulante

FC: Flujo de Caja o “Free Cash Flow”

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo de Fin de Grado detalla el modelo de negocio de la startup Edén Auténtico, una startup pionera en el sector agrario. Edén es un negocio familiar que surgió a finales de 2022, cómo una fábrica de quesos que produce y comercializa sus propios quesos artesanales desde Toledo, Castilla la Mancha hasta las manos del consumidor. Se distingue por su compromiso con la excelencia en la producción de quesos artesanales, haciendo uso de tecnología de vanguardia como el internet de las cosas, o IoT, para optimizar la maduración del producto. Esta iniciativa no solo busca revolucionar la industria quesera sino también impulsar la economía circular y la sostenibilidad, aprovechando eficientemente todos los recursos involucrados en el proceso de producción.

En primer lugar, para contextualizar el origen del proyecto se ha de aclarar que este negocio fue ideado, hace más de 20 años por Susana Framit Izquierdo, una persona conocida por el autor de este proyecto de fin de grado, a quien acudió Susana recientemente para ayudarle a diseñar y ejecutar un modelo de negocio con mucho enfoque en la tecnología y en la visión a largo plazo de su startup. Susana ha estudiado a fondo la producción del queso, desde su carrera como ingeniera agrónoma, hasta sus más de 10 años de experiencia en el sector de la climatización, lo cual es de vital importancia en la maduración de los quesos.

Durante los meses de prácticas en la startup, se ha podido entrar de lleno en el sector agrario, así como en las finanzas de esta compañía tan reciente, y en la implementación de la base de las operaciones que se llevarán a cabo en los próximos años de crecimiento de la compañía, aunque este último aspecto no se describe en este trabajo.

Edén Auténtico se enfrenta a varios retos actuales como la complicada penetración en un mercado tan tradicional y maduro como el del sector agrario, o la subida de los costes de producción y logística que supone la inflación postpandemia. A su vez, la producción y venta de productos alimenticios supone un esfuerzo añadido por la regulación que interviene en cada parte de la cadena de valor.

Por otro lado, los grandes avances de la tecnología en los últimos años han permitido acortar las distancias entre las grandes empresas y las startups, quienes se pueden dar a conocer más fácilmente a través de internet, y potenciar sus ventas con tiendas online o e-commerce.

En este modelo de negocio se apuesta fuertemente por la sostenibilidad, desde la selección de materia prima fresca hasta la gestión de residuos para minimizar la huella ecológica; y por el fomento del crecimiento del mundo rural.

1.1 OBJETIVOS

En rasgos generales el objetivo de este proyecto es elaborar un modelo de negocio de la startup Edén Auténtico para su consiguiente uso en la empresa en los primeros pasos de su desarrollo, así como apoyo para la toma de decisiones a largo plazo. Para ello, se deben abordar, como mínimo, los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el sector lácteo y quesero: realizar un estudio exhaustivo sobre la evolución de este sector en los últimos años desde un marco económico, demográfico, legal y tecnológico. Esto permitirá aclarar la posición de Edén Auténtico acorde a su entorno y su visión de negocio.
2. Definir la posición estratégica: detallar la propuesta de valor y su estrategia de diferenciación acorde a esa propuesta.
3. Realizar un análisis financiero: será importante para gestionar expectativas de “break-even” y para ver la viabilidad financiera de un proyecto con un importante desembolso inicial, y un inventario perecedero de complicada gestión.
4. Definir los siguientes pasos para escalar el negocio: basándose en la visión a largo plazo, una parte crucial de este modelo de negocio es identificar cómo escalar el negocio actual de fabricación y venta de quesos a nivel global.

1.2 METODOLOGÍA

Previo a la elaboración de este trabajo se han llevado a cabo unas prácticas curriculares en la startup Edén Auténtico, de dos meses a tiempo completo, en las que se ha profundizado en la idea, los recursos y las necesidades iniciales, para poder llevar a cabo un proyecto realista, que pueda ser de utilidad en las actividades diarias de la startup.

Además, se han aprovechado las diferentes herramientas y recursos internos iniciales para realizar un estudio de mercado y para entender a fondo los procesos de producción y las precauciones legales asociadas a este. Otra parte fundamental de la investigación del sector, han sido las diversas reuniones con agentes de la industria como proveedores, consumidores, afinadores y otros comercializadores de quesos artesanales en España.

Para llevar a cabo una correcta organización de este proyecto, se ha empleado una herramienta llamada "Asana", que ayuda a planificación de tareas y a granular la urgencia de cada sección de este trabajo.

En cuanto al modelo de negocio como tal, en primer lugar, se ha empleado el Business Model Canvas, de Alex Osterwalder, como base para analizar y definir el esqueleto del modelo de negocio de Edén Auténtico.

Para el plan estratégico, se ha apoyado en marcos de trabajo relevantes como el análisis PESTEL, las fuerzas de PORTER y el análisis DAFO.

1.3 ESTRUCTURA

La estructura de este proyecto de fin de grado consta de seis grandes ramas.

En primer lugar, se ha realizado un análisis detallado del macroentorno que rodea a Edén Auténtico. Esto incluye una contextualización de la industria agroalimentaria y quesera en concreto, una investigación sobre la evolución del mercado español y la identificación de tendencias de consumo.

En segundo lugar, el modelo de negocio ahondará en la misión, visión y valores de la empresa. Además, se desarrolla aquí el Business Model Canvas, ahondando en cuestiones clave como la propuesta de valor, la segmentación de clientes, etc.

El plan estratégico define un análisis estratégico para concretar la estrategia inmediata y a medio-largo plazo de Edén Auténtico. Este apartado incluye el análisis PESTEL y Porter para comprender el entorno competitivo y los factores más importantes del entorno. También se proporciona un análisis DAFO en esta sección.

En el cuarto apartado, se detalla el plan financiero, incluyendo una estimación del tamaño de mercado, así como proyecciones de flujo de caja y un análisis de los estados financieros.

Por último, se describe el plan de marketing, donde se profundiza en la segmentación de mercado, las estrategias de precio, los canales de venta y las estrategias de promoción y publicidad recomendadas.

2. ANALISIS DEL SECTOR

A continuación, se detalla un exhaustivo análisis sobre el sector que engloba las actividades de la startup Edén Auténtico. Como fabricante de productos lácteos y derivados, este negocio pertenece al sector quesero, dentro de la industria láctea, que a su vez pertenece a la industria alimentaria.

Edén Auténtico, al importar la leche de un proveedor externo, se sitúa un paso por delante de la ganadería en su cadena de valor, por lo que este análisis no se centra en el sector agrario como tal.

El principal enfoque será el mercado español, ya que tanto la producción como la gran mayoría de las ventas tendrá lugar dentro de la Península Ibérica, en este modelo. Sin embargo, se han explorado también varias vías de exportación y se incluye un análisis del mercado europeo en los anexos.

2.1 INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA LÁCTEA Y QUESERA

El sector lácteo tiene una estructura compleja, integrando a numerosos ganaderos, cooperativas, industrias y entidades de distribución. A lo largo de su proceso de producción, transformación y venta, este sector factura aproximadamente 12.700 millones de euros anualmente, proporcionando empleo directo a más de 70.000 personas (InLac, 2022).

Resulta importante, para entender el contexto del sector, conocer algunos aspectos clave del producto. El queso es un alimento tan complejo como emblemático, que ha surgido de la leche cuajada de diferentes especies como vacas, cabras, ovejas y búfalos. España, en su rica tradición culinaria, sitúa al queso como el segundo producto lácteo más consumido, disfrutando de una gran diversidad de producto que supera las 150 variedades. De estos, más de 32 han logrado la Denominación de Origen Protegida

(DOP) e Indicación Geográfica Protegida (IGP). En la producción de los quesos existe un equilibrio entre métodos tradicionales y tecnología de última generación.

En el corazón de Castilla la Mancha, se destaca el conocidísimo queso manchego, una variedad elaborada a partir de la leche de la oveja manchega. Este queso, en su versión artesanal, proviene de ganaderías respaldadas por la Denominación de Origen Protegida y requiere un meticuloso proceso de maduración de 60 días como mínimo. Castilla la Mancha se caracteriza por un clima complicado y una vegetación robusta. La región ofrece un pasto muy rústico para la oveja manchega, la cual es continuamente sometida a rigurosas pruebas sanitarias. Además, pese a que existen dos tipos de oveja manchega, blancas y negras, la calidad de la leche que ambas producen resulta casi idéntica.

La Denominación de Origen Queso Manchego, cuenta con una comunidad de más de 700 ganaderos y 63 empresas queseras. Juntos, producen alrededor de 18.000 toneladas al año (Lanza Digital, 2022), contribuyendo no solo a la economía local, sino también a la cultura de innumerables aficionados al queso en todo el país.

Actualmente, el queso ocupa el tercer lugar en el ranking de lácteos más consumidos en España, lo que evidencia la importancia de garantizar su calidad y seguridad. Adicionalmente, España lidera en la producción de leche de oveja en Europa, con aproximadamente 515 mil toneladas producidas en 2021 (Inlac, 2021). El Queso manchego es considerado como líder del mercado internacional, generando un valor de más de 175 millones de euros. La curiosidad de este dato reside en que el 62% de estos ingresos provienen de los manchegos con denominación de origen.

2.2 MERCADO ESPAÑOL

A continuación, el análisis del sector se centrará en la información específica del mercado español, comenzando por el sector lácteo y especializándose hasta llegar al quesero.

2.2.1 SECTOR LÁCTEO

La industria láctea engloba la producción, transformación y comercialización del sector lácteo – vacuno, ovino y caprino-. Esta industria tiene una presencia dominante en el

contexto agroalimentario español, facturando aproximadamente 13.000 millones de euros anualmente y dando empleo directo a más de 60.000 personas. Al desglosar la contribución de las industrias lácteas a la economía española, se destaca un volumen de negocio que supera los 9.500 millones de euros al año, y representa un 2% de toda la producción industrial del país.

En cuanto a la producción de leche en España, esta ha ido incrementando en los últimos años, a excepción del año pasado. La producción total en 2022 fue de 8,26 millones de toneladas, lo cual supone un decrecimiento del 2,29% con respecto a 2021.

Evolución de la producción de leche en España (miles de litros)								
Tipos de leche	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vacuno	6793703	6888611	7020885	7120799	7234963	7405216	7477221	7323653
Ovino	440915	497016	517229	513746	511987	508300	511434	503003
Caprino	434973	460291	479931	481210	475430	468677	469408	437483
TOTAL	7669591	7845917	8018044	8115754	8222381	8382193	8458063	8264139

Tabla 1. Evolución de la leche en España 2015-2022 (miles de litros). Fuente: adaptado de Inlac (2022)

Como se puede observar en la tabla, la mayor parte de la producción, el 88,6% en 2022, proviene de la ganadería vacuna. Además, el crecimiento de la producción se ha desacelerado en los últimos 3 años.

Acorde a estas cifras, el análisis realizado muestra que sector se ha visto también afectado por la inflación. Desde mediados de 2021, los costes de producción del sector lácteo, como de muchos otros, se han visto aumentados debido a la subida de los precios de recursos básicos como la energía y las materias primas. Además, los complicados imprevistos meteorológicos debidos al cambio climático, como las sequías y las elevadas temperaturas, han significado una notable disminución de la producción. Al disminuir la oferta, los precios de la leche han alcanzado valores máximos a finales de 2022 y continúan subiendo. Esto se puede observar claramente en la siguiente gráfica sobre la variación anual de 2022 con respecto a 2021, de los precios industriales en relación con la fabricación de productos lácteos.

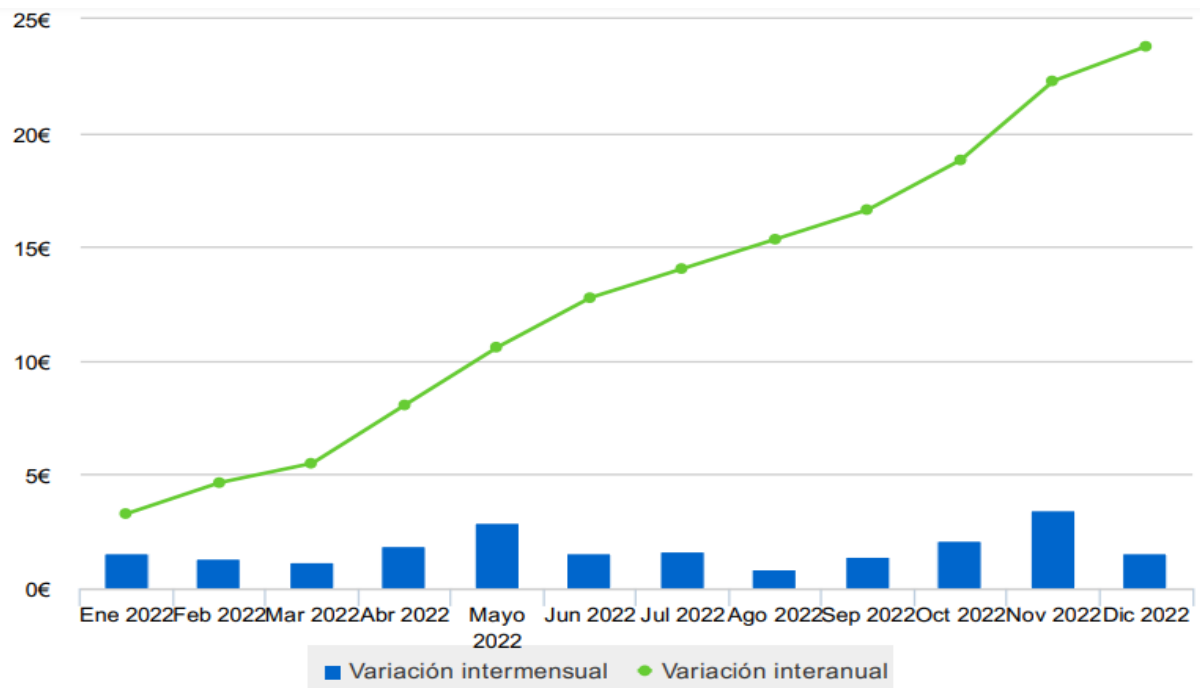


Figura 1. Índice de precio industrial. Fabricación de productos lácteos 2022. Fuente: SILac

Mas allá de estas cifras, según la Federación Nacional de Industrias Lácteas (FeNIL), España está perdiendo competitividad en el sector lácteo, con respecto al resto de la Unión Europea. Concretamente, los últimos datos del Ministerio de Agricultura y de la Comisión Europea marcan, en octubre de 2023, la leche cruda de vaca en España a 0,51€/kg, en Alemania a 0,45€/kg y en Países Bajos a 0,43€/kg. La situación se agrava aún más en el mercado de los quesos y de los derivados lácteos, donde la leche de oveja y de cabra han alcanzado máximos históricos.

Por otro lado, las empresas que actualmente lideran el sector lácteo en España, en cuanto a ventas en millones de euros, son las siguientes.

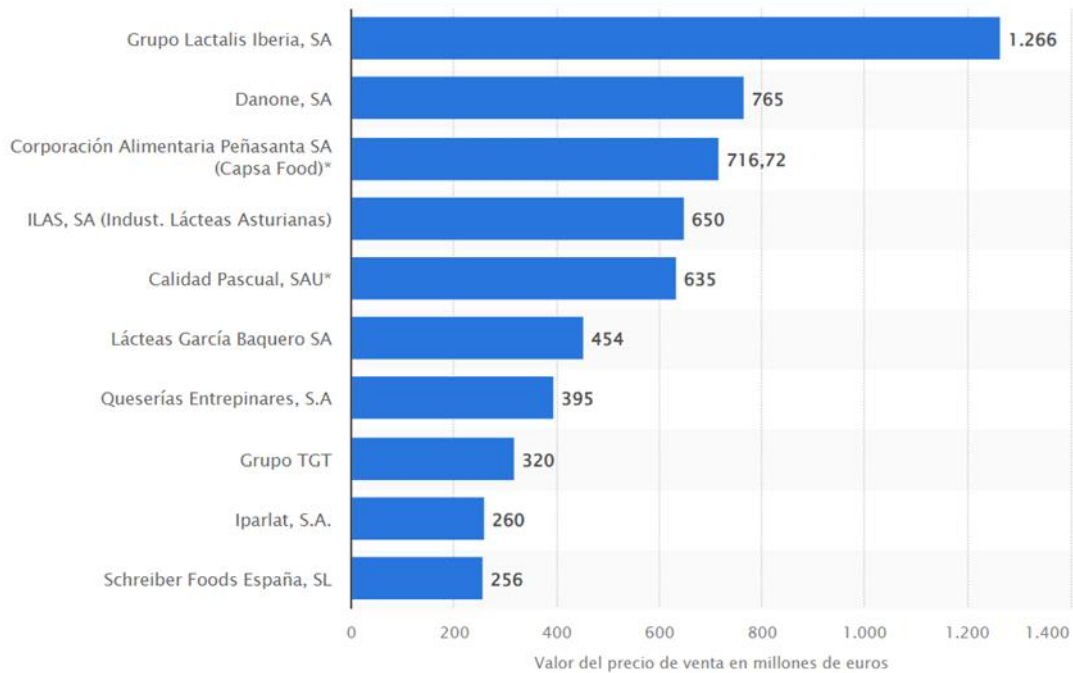


Figura 2. Ventas totales por empresa líder del sector lácteo en España. Fuente: Statista 2022

Predominan las empresas españolas y francesas, siendo la empresa líder del sector Grupo Lactalis Iberia, la filial española del grupo, conformado por marcas y empresas reconocidas como Puleva, Flora y La Lechera. El segundo lugar lo ocupa Danone, de origen francés también, con mucha presencia en España y productos como yogures y leches fermentadas. Cabe destacar la presencia de Queserías Entrepinares, una de las empresas más relevantes en este sector, y particularmente en la producción de quesos. La empresa fue fundada en 1984 y tiene su sede en Valladolid, Castilla y León.

2.2.2 SECTOR OVINO Y CAPRINO

El sector ovino y caprino se refiere al conjunto de actividades económicas relacionadas con el mantenimiento y la cría de ovejas y cabras respectivamente, así como los productos que surgen de estas especies como la lana, la carne y la leche.

Desde los últimos años, ha habido una fuerza potenciadora del gobierno para promover el crecimiento de estos sectores a través de ayudas. La Política Agraria Común (PAC), puesta en marcha por la Unión Europea, ha tenido como foco aumentar la productividad agrícola, controlar la inflación del mercado, asegurar recursos financieros para disponer de suministros y satisfacer la demanda europea, y promover prácticas medioambientales y sostenibles.

Como se observa en las siguientes figura, desde 2009, hay una tendencia bajista en el número de explotaciones de ganado ovino en España. Sin embargo, la producción de leche de oveja, y de cabra también, ha ido creciendo en estos años. Esto indica que, pese al decreciente número de ovejas y cabras, la producción es más eficiente, gracias a las ayudas del gobierno y a las tecnologías emergentes que se han ido aplicando a los procesos de producción del sector.

Además, el valor de esta producción ha ido creciendo a un ritmo mayor que el aumento de la producción de leche, remarcando la subida de precios de la leche. En 2021 la leche de cabra producida en España tenía un valor de 387 M€, un 66% mayor que en 2011, con un valor de 233 M€. La leche de oveja producida en 2021 tuvo un valor de 536 M€, con un aumento del 31% en diez años.

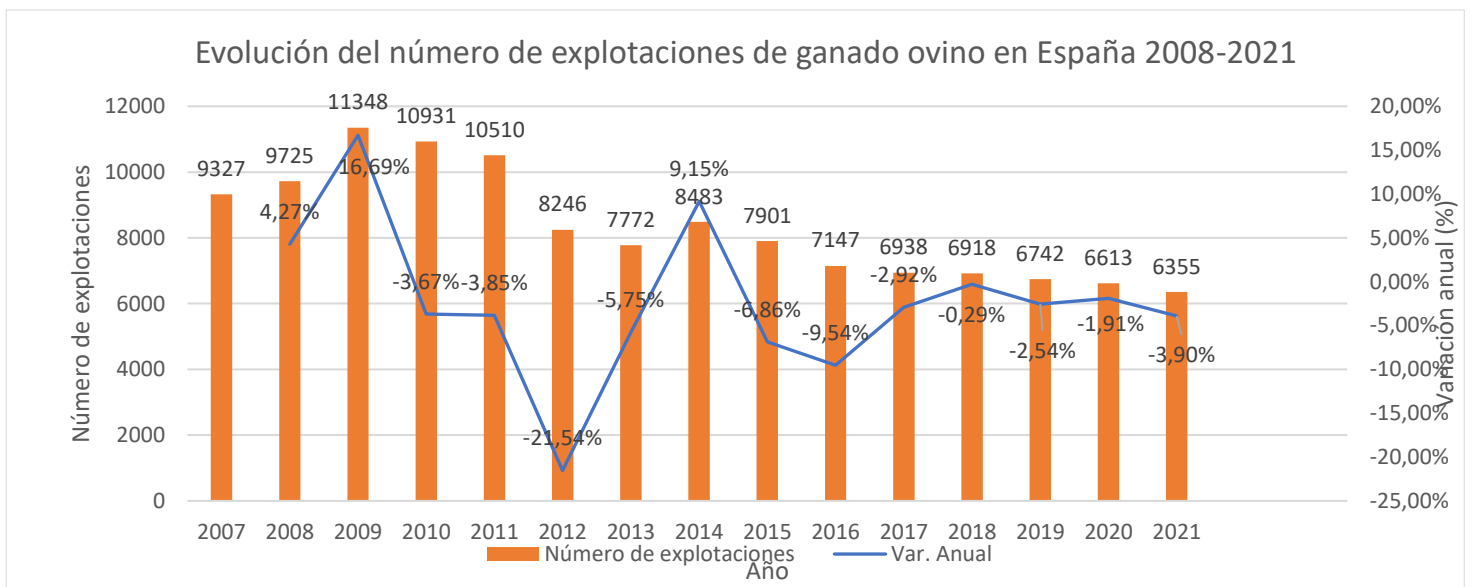


Figura 3. Evolución del número de explotaciones de ganado ovino en España 2008-2021. Fuente: Elaboración propia.

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE (Mill de Litros)

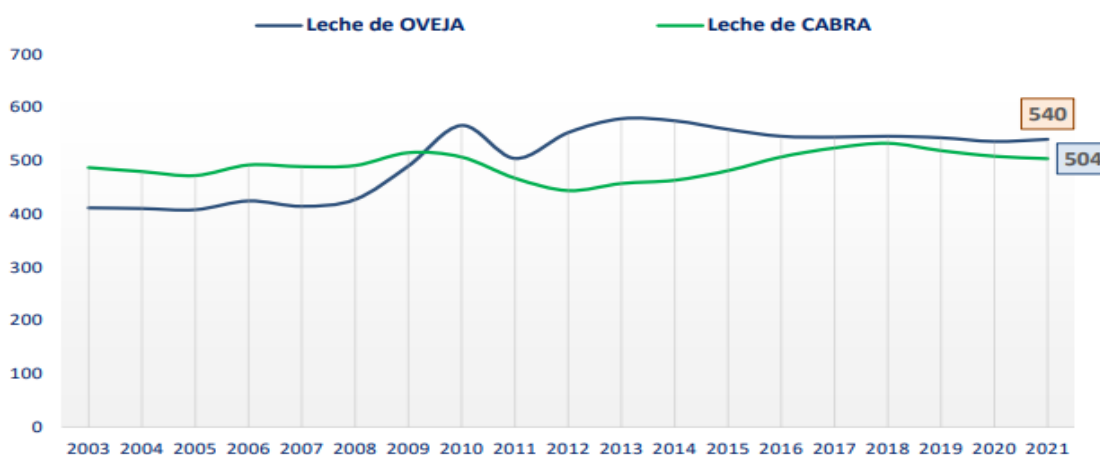


Figura 4. Evolución de la producción de leche de cabra y de oveja en España 2003-2021. Fuente: MAPA 2022

A continuación, se muestra la distribución de la producción de ambos tipos de leche por Comunidad Autónoma. Cabe destacar la notable diferencia de lugares de producción según el tipo de leche. La ganadería ovina se concentra sobre todo en Castilla y León y en Castilla La Mancha, lo cual se ve proyectado en la distribución de la producción de leche, siendo esta liderada por Castilla y León con un 53,20%. Entre ambas comunidades se produce más del 85% de la leche de oveja en España. En cuanto a la leche de cabra, la comunidad con mayor producción claramente es Andalucía, con un 43,90%, seguido de Castilla la Mancha con un 15,30%. En ambas producciones destaca también Extremadura, con más presencia en la producción de leche de cabra.

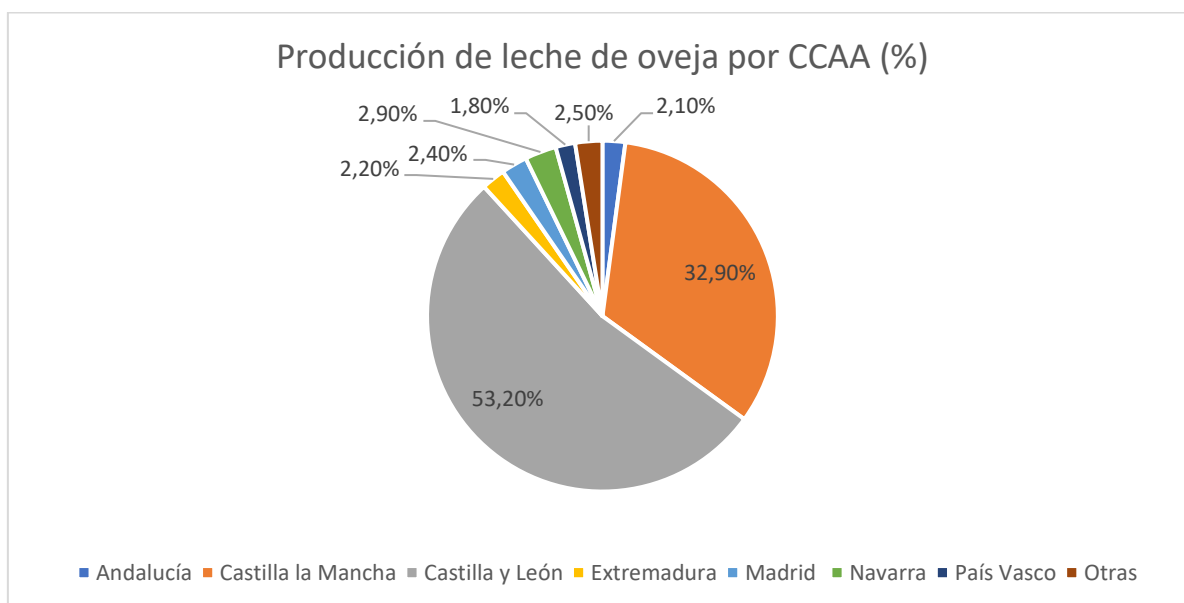


Figura 5. Producción de leche de oveja por CCAA en 2021. Fuente: Elaboración propia.

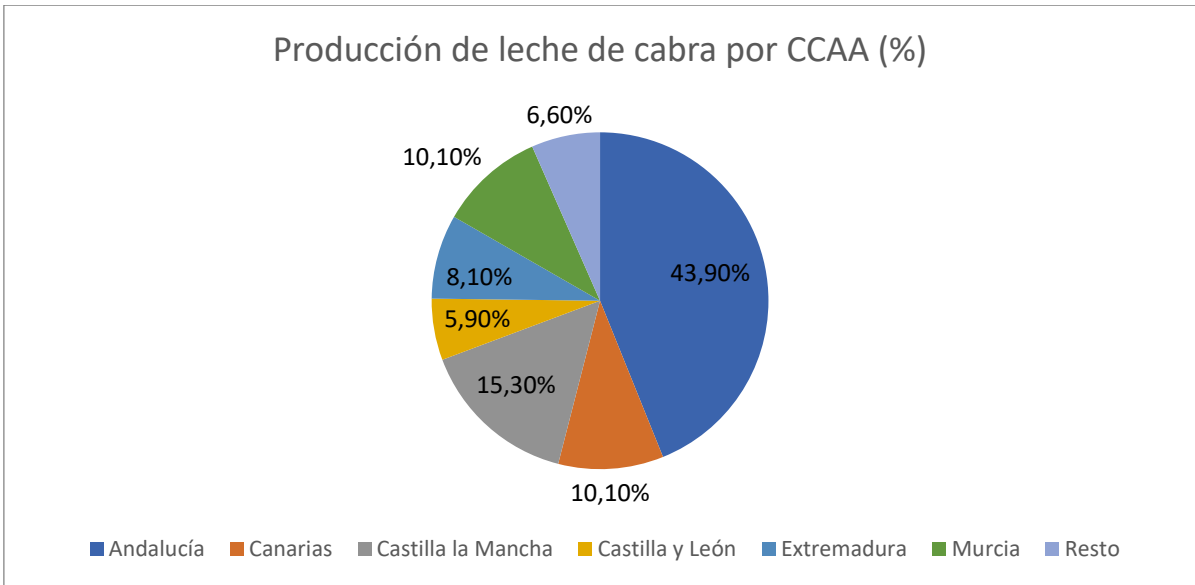


Figura 6. Producción de leche de cabra por CCAA en 2021. Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 SECTOR QUESERO

En primer lugar, se ha analizado la evolución de la producción según tipo de queso en España desde el año 2000. Como se puede observar en la siguiente figura, la producción fue subiendo de manera estable, alcanzando su pico en 2015, con 481 mil toneladas. Sin embargo, la producción se ha visto desacelerada en los siguientes años, independientemente del tipo de queso, llegando a un total de 472 mil toneladas en 2020. Destaca también, el queso de vaca, cuya producción es significativamente mayor que el resto año tras año. En 2020 supuso un 41% de la producción total. Si se observa la figura 9, en conjunto con la 5, sobre la explotación del ganado ovino hasta 2021, se obtiene una de las claves de este estudio de mercado. Esta es, que, aunque la explotación ganadera ha sufrido un decrecimiento desde 2009, la producción de leche no se ha visto tan alterada, y, de hecho, ha continuado creciendo a buen ritmo hasta 2015. Esto delata la creciente productividad de los procesos industriales, de las nuevas tecnologías y maquinaria avanzada para optimizar la producción de leche.

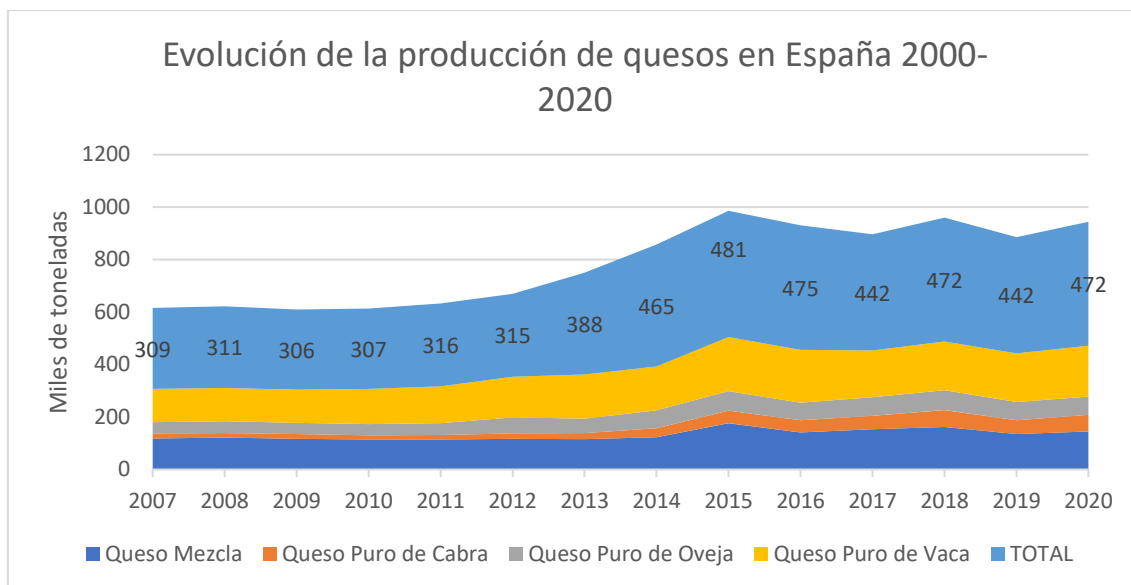


Figura 7. Evolución de la producción de quesos en España 2007-2020. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se ha estudiado la evolución del precio medio anual percibido por los ganaderos, tanto para leche de oveja como leche de cabra.

A primera vista, se identifica que el precio de la leche de oveja es más elevado que el de cabra, alcanzando máximos en ambos casos entre 2014-2015, la leche de cabra estaba a 75,1€/L, mientras que la de oveja alcanzaba los 97,13€/L. Estos máximos coinciden con la mayor producción de estos tipos de leche, como se ve en la figura anterior, ya que, a mayor demanda, mayores precios. Con la pandemia se observa otro repunte de los precios, formando un valle entre 2015 y 2019.

PRECIO PERCIBIDO (€/100 LITROS)

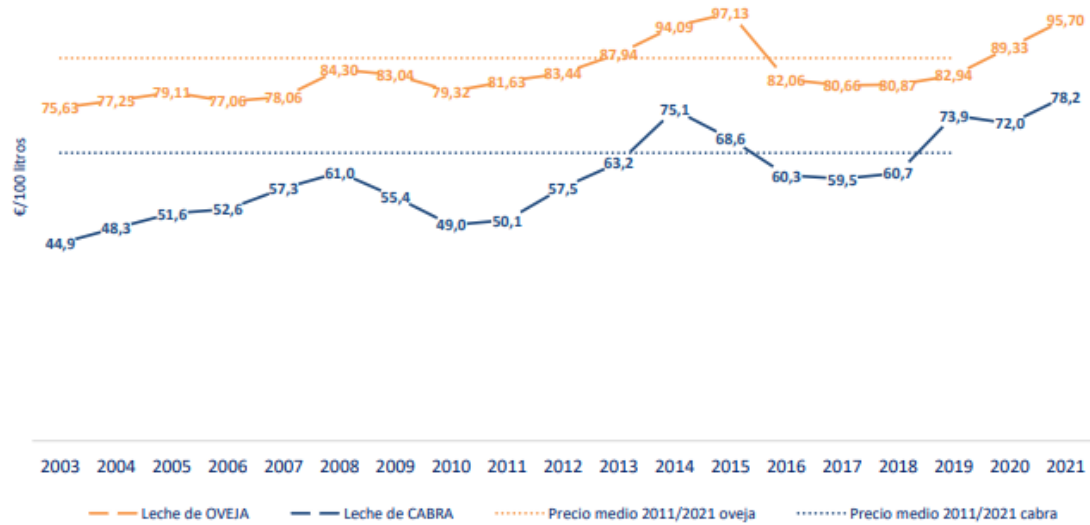


Figura 8. Evolución anual del precio medio percibido de la leche de oveja y de cabra. 2003-2021. Fuente: MAPA 2023

2.2.4 COMERCIO EXTERIOR

Para completar el análisis del sector quesero en España, es determinante investigar sobre su relación con el resto de los países, más allá de la evolución del sector a nivel interno. España se encuentra dentro de los 15 países que más volumen de exportación de quesos tienen a nivel mundial. En la siguiente gráfica se reconoce este dato, así como el claro liderazgo de Alemania en este comercio, con una exportación de queso anual valorada en 6.207,9 millones de dólares. Le siguen de cerca Países Bajos, Italia y Francia, mientras que España solo cuenta con 726,9 millones de dólares en exportaciones en 2022.



Figura 9. Países del mundo con mayor exportación de quesos en 2022 (en millones de dólares). Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, como se muestra a continuación la evolución de las exportaciones de queso en España en los últimos 15 años han demostrado un crecimiento casi lineal, protagonizadas por el comercio dirigido hacia la unión europea. Además, se distingue muy bien el gran déficit comercial en la balanza comercial de España en cuanto al comercio de quesos, llegando a un total de 117.155 toneladas exportadas en 2022, frente a 358.450 toneladas de queso importadas en ese mismo año.

La diferencia entre quesos importados y exportados se ha mantenido medianamente constante, con un promedio de unas 190 mil toneladas anuales. Curiosamente, las exportaciones extracomunitarias, es decir, las que se dirigen a países fuera de la UE, son superiores a las importaciones extracomunitarias, porque éstas son casi nulas en comparación con el resto de las importaciones. Esto ayuda a concluir que la gran mayoría de las importaciones de queso en España son desde la UE.

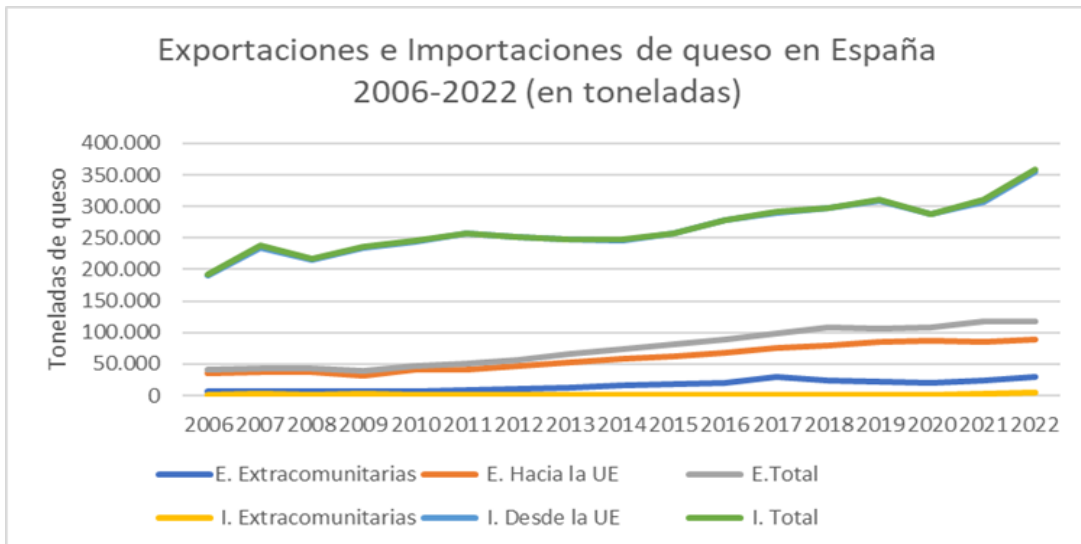


Figura 10. Evolución de las Exportaciones e Importaciones de queso en España 2006-2022 (en toneladas). Fuente: Elaboración propia.

En la posterior figura se definen los destinos tanto dentro- comunitarios- como fuera de la UE -extracomunitarios- a los que van dirigidos las exportaciones de quesos españoles.

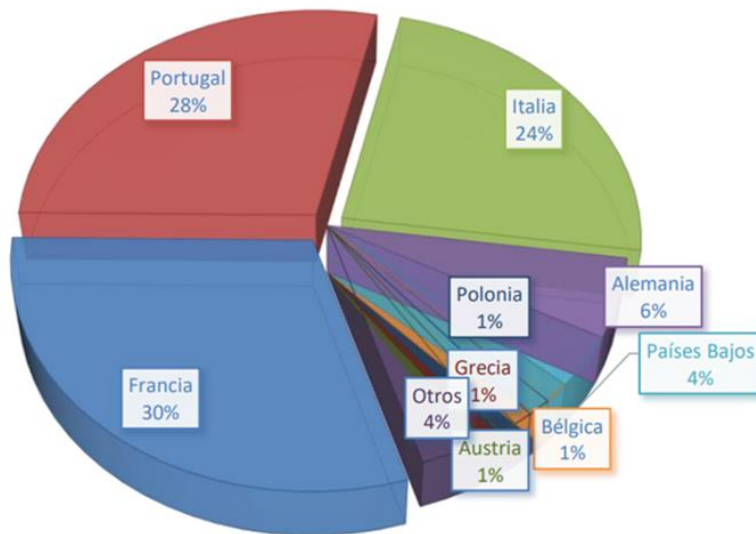


Figura 11. Principales destinos comunitarios de las exportaciones españolas de quesos durante el año 2022* (toneladas). Fuente: AEAT 2023.

Liderando los importadores de queso español, se sitúa Francia con un 30%, seguido de cerca de otro país fronterizo, Portugal con un 28% y de Italia con el 24%. El resto de la distribución países comunitarios con España, está muy fragmentada. Por otro lado, al abrir el alcance al resto de países, fuera de la UE, se visualiza que Estados Unidos, EEUU, es el mayor importador de quesos españoles, sobre todo gracias a las grandes cantidades de Queso Manchego que importan. Reino Unido, por su proximidad,

alcanza el 18% en 2022, al igual que el resto de los países europeos, pero fuera de la UE.

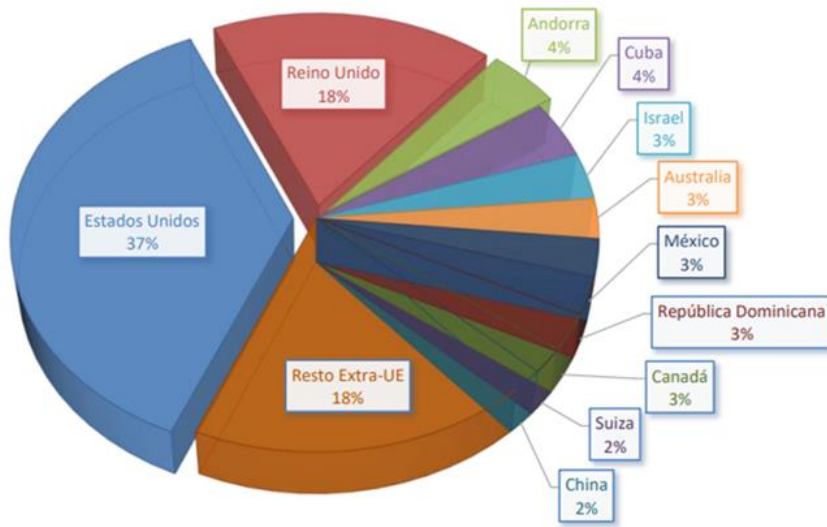


Figura 14. Principales destinos extracomunitarios de las exportaciones españolas de quesos en 2022. Fuente: AEAT.

2.3 MERCADO EUROPEO

El mercado español supone el principal foco de estudio de mercado para el modelo de negocio de Edén Auténtico, por su interés en consolidar el mercado local, a medida que se aumenta y se optimiza la producción para satisfacer a más mercados, fuera de España, con la complejidad añadida que supone la internacionalización.

Habiendo realizado un estudio exhaustivo sobre este mercado, a continuación, se expondrán algunas tendencias y métricas clave del mercado europeo, con el fin de añadir contexto y dar pie a comparativas entre ambos sectores.

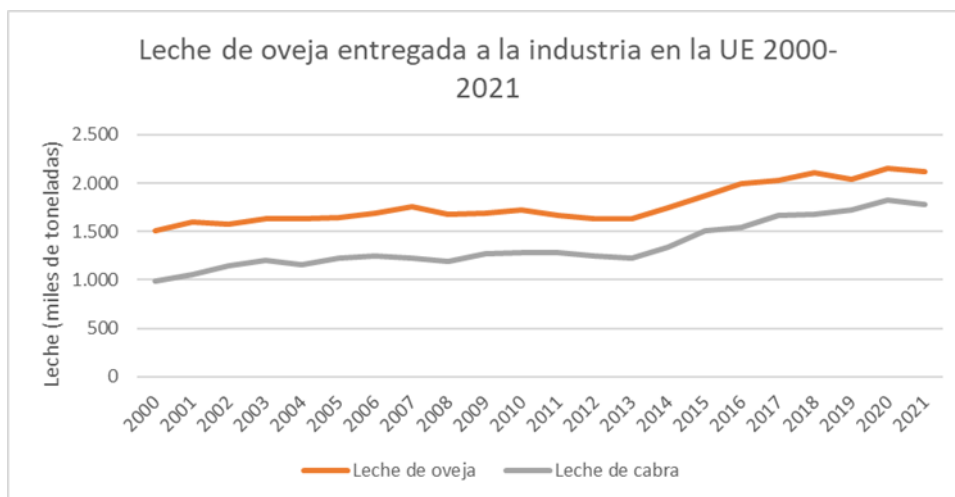


Figura 12. Evolución de la leche de cabra y de oveja producida en la UE desde 2000-2021. Fuente: Elaboración propia

A través de las siguientes gráficas se resume el comportamiento del sector ovino y caprino en el conjunto de países que conforman la Unión Europea en los últimos 21 años. En la figura 15 se expresa la evolución anual de la producción de leche de cabra y oveja, mientras que en la gráfica posterior se determina la producción de queso en estos años. La producción de leche de oveja es mayor en todos estos años, en comparación con España, donde tan solo comenzó a superar a la leche de cabra a partir de 2010. Se observa también como las distancias se acortan a partir de 2013, tanto en la leche producida como en los quesos producidos.

En cuanto a la aportación española a estas cifras, el 27,6% de la leche de cabra y el 24,6% de la leche de oveja proviene de España, mientras que los quesos de cabra de la UE que provienen de España son el 32,3% y el 31% de los de oveja. Ambas aportaciones son significantes y están muy a la par. Estos dos tipos de queso son con los que más aporta España, ya que, en 2021, del total de quesos producidos en la UE, tan solo el 5% proviene del territorio español.

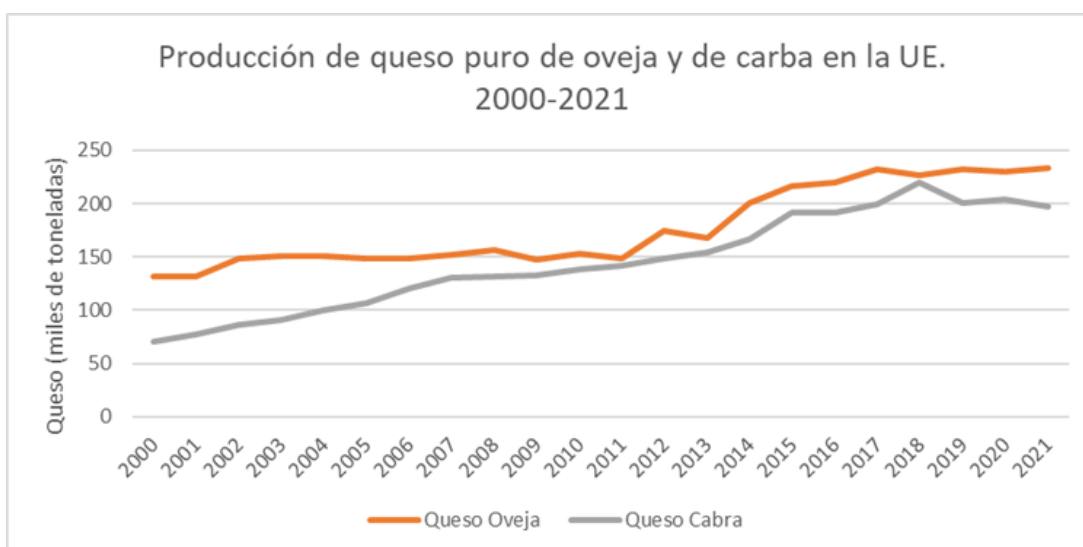


Figura 13. Evolución de los quesos de oveja y de cabra producidos en la UE desde 2000-2021. Fuente: Elaboración propia.

2.4 TENDENCIAS DE CONSUMO

El objetivo de este apartado es identificar patrones en las gustos de los individuos y de las grandes empresas, para adaptar estas tendencias a la producción de Edén Auténtico.

Año	Q. FRESCO	Q. FUNDIDO	Q. TIERNO	Q. SEMICURADO	Q. CURADO	Q. OVEJA	Q. DE CABRA	Q. DE BOLA	Q. EMMENTAL+GRUYERE	Q. TIPO AZUL	OTROS TIPOS QUESO
2012	113.347	43.462	21.447	76.966	17.466	17.151	13.095	5.588	4.285	3.133	49.854
2013	109.771	44.302	21.945	78.314	17.588	18.544	13.286	5.879	4.543	3.171	49.504
2014	100.394	41.787	19.625	78.496	17.204	17.678	11.773	5.704	4.319	3.395	47.389
2015	97.666	43.090	20.147	78.213	17.305	17.364	12.098	6.122	4.590	3.366	47.004
2016	97.786	41.551	21.881	82.325	17.308	17.610	12.736	6.198	4.426	3.276	46.896
2017	96.392	39.116	22.275	80.983	18.394	19.200	12.666	6.450	4.280	3.237	46.484
2018	97.064	39.941	23.843	81.773	18.138	19.560	13.313	7.080	4.537	3.453	45.712
2019	98.618	39.419	24.624	84.191	19.159	19.564	13.657	6.692	4.352	3.399	46.262
2020	109.157	43.266	29.287	92.131	21.989	20.786	16.524	7.624	4.978	4.179	56.942
2021	106.679	37.088	23.624	78.913	18.229	14.994	14.443	7.072	4.842	3.819	53.258
2022*	95.052	34.591	22.401	81.797	17.212	14.739	14.428				

Tabla 2. Evolución del consumo de cada tipo de queso (en miles de kg) en España. 2012-2022. Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior destaca el consumo de queso fresco y de queso semicurado en España desde 2012 hasta 2022. El semicurado alcanza su máximo en 2020 con 92 millones de kg consumidos, lo cual supone un 22,4% del consumo total de cualquier tipo de queso en ese año. El queso fresco, por su parte, alcanza su máximo de 109 millones de kg en el mismo año, suponiendo un 26,8% del total. A partir de 2020, por los efectos de postpandemia, se observa un decrecimiento en el consumo de todos los tipos de queso. Habrá que estar atentos a la evolución de estas métricas en los

próximos años para ver si se recupera el crecimiento sostenido para la mayoría de los quesos desde 2014.

Los quesos de oveja y de cabra son bastante populares también, aunque detrás del fresco, semicurado, tierno y fundido. Su crecimiento, especialmente el del queso de oveja, es notable, desde 2015 con 17 millones de kg, hasta 2020 con 20,8 millones de kg consumidos. Por otro lado, la caída en consumo de este tipo de queso en España a partir de 2020 es de las más pronunciadas, entorno al 27%, de 2020 a 2021. El queso de cabra, sin embargo, pese a no alcanzar el consumo anual del queso de oveja, goza de mayor estabilidad de consumo y solo decayó un 12,6% en 2021.

En la siguiente figura, se dibuja la evolución del consumo total de queso en España, así como el consumo per cápita, para estos años. La caída en 2021 es muy llamativa, yendo el consumo per cápita desde 8,8kg anuales en 2020 a 7,8kg. El consumo total en 2013 era el máximo hasta 2020, formándose un vale entre estas fechas. De 2019 a 2020 la subida del consumo total de quesos en España es del 13%, la más llamativa en los últimos 20 años. Esto puede ser por el aumento de la demanda en el hogar, debido a la pandemia, momento en el cual las familias ahorraban en muchos aspectos, menos en alimentación, y los supermercados fueron de los pocos negocios que produjeron pérdidas. En 2021, la caída puede deberse a la subida de precios por la inflación, que empezó a crecer a partir de marzo de ese año, llegando hasta un 6,5% de variación anual en diciembre de 2021. Los datos del índice de precios de consumo se han adjuntado en los anexo 2, al final.

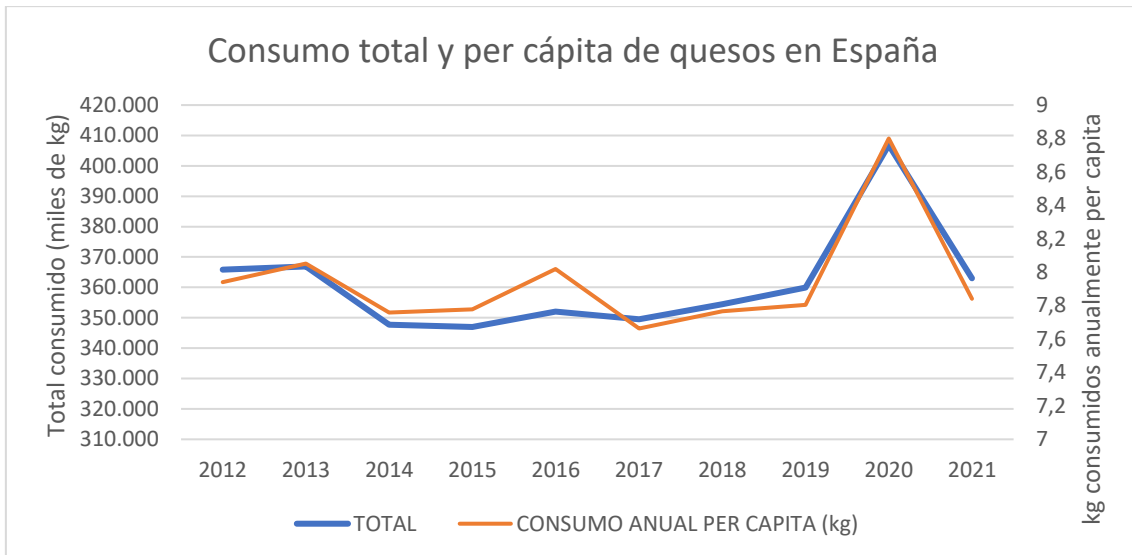


Figura 14. Evolución anual del Consumo total y per cápita de quesos en España 2012-2021. Fuente: Elaboración propia.

Por último, se ha señalado en las siguientes gráficas comparativas, el consumo mensual de los tipos de queso con mayor interés para el presente modelo de negocio de Edén Auténtico para los últimos tres años. En ambas gráficas se observa una recuperación a finales de 2020, acercándose a niveles de diciembre 2020. Además, se puede visualizar una tendencia ligera de consumo como de un doble valle, con picos entre abril-junio y en los meses de invierno noviembre-enero. En ambos casos, se produce una disminución del consumo en verano, entre julio-octubre.

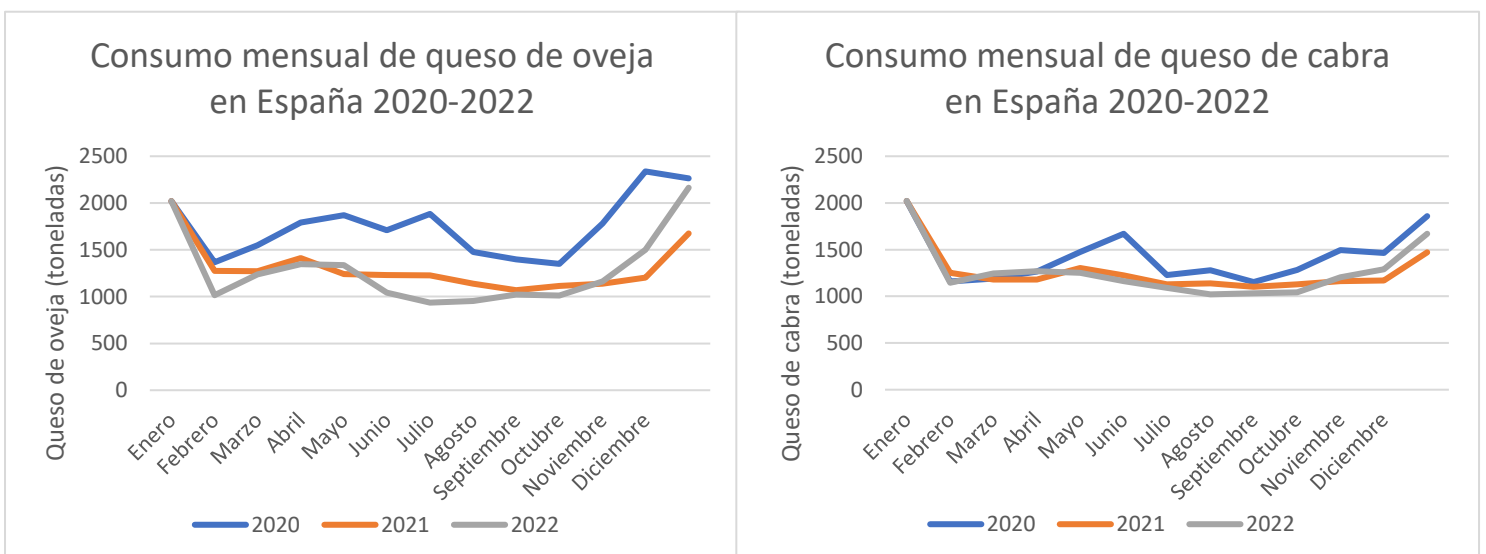


Figura 15. Evolución del consumo mensual de queso de oveja y cabra en España. 2020-2022. Fuente: Elaboración propia

3. MODELO DE NEGOCIO

En el siguiente apartado se detallarán los aspectos claves del modelo de negocio de Edén Auténtico. Se comenzará por explicar en qué consiste el negocio de esta startup, con su cadena de valor, y a continuación, se desarrollará el Business Model Canvas para atacar todos los factores esenciales del negocio emergente.

3.1 ¿QUÉ HACE EDÉN AUTÉNTICO?

Edén Auténtico es una startup que pretende adentrarse en el complejo mundo del queso, para fabricar y comercializar sus propios quesos en España y posteriormente en Europa y EE. UU.

La producción de cualquier alimento no es tarea sencilla, y más aún cuando se trata de un producto como el queso, donde la maduración es una fase fundamental en la que muchas cosas se pueden torcer. Por eso, en Edén, se ha estudiado a fondo en los últimos cinco años, las mejores técnicas de fabricación y condiciones de almacenamiento para conseguir resultados satisfactorios en cada lote. Además, la fabricación se guiará por decisiones basadas en los datos, que se recogen en cada fase de la producción, aprovechándose de los avances tecnológicos actuales.

Los quesos Edén se fabrican con leche recién ordeñada de su ganadería familiar en Toledo, Castilla la Mancha. El ganado dispone de amplios espacios para pastar y se los expertos veterinarios les aportan los elementos nutritivos necesarios para garantizar su salud y una leche equilibrada y de gran calidad bacteriológica. El objetivo de los quesos Edén es que cada uno transmita su propia historia, desde un sabor y aromas insuperables. Además, favoreciendo la sostenibilidad, la fábrica cuenta con energía 100% renovable y en cada proceso se aprovechan todos los subproductos para elaborar mantequilla de suero y requesón.

Más allá de los quesos, Edén Auténtico ofrece diversos productos que acompañan como el vino, el aceite y las mermeladas. Además, la startup ofrecerá actividades complementarias como catas de quesos, experiencias en la finca, junto a la naturaleza, etc.

La venta se realizará mayormente de manera online, con un e-commerce que actualmente se está desarrollando, y a través de una tienda física en Toledo, para fomentar el empleo rural y devolver a la comunidad. A nivel logístico, la empresa cuenta con 1 trabajador a tiempo completo y 3 empleados a tiempo parcial, a parte de la fundadora, Susana Framit.

A largo plazo, Edén Auténtico tiene una visión que se extiende mucho más allá de la producción y comercialización de quesos. El objetivo final consiste en desarrollar una consultoría de startups rurales, aprovechando lo aprendido a lo largo de esta experiencia quesera, para ayudar a proyectos emergentes a asentarse y a conseguir recursos y planificar su estrategia y sus operaciones. Hacer crecer el negocio agrario y transformar la industria tal y cómo se conoce actualmente siempre ha sido un foco importante para Edén.

3.2 MISIÓN VISIÓN Y VALORES

La misión de Edén Auténtico es fomentar el desarrollo rural integral: económico, social, cultural y familiar.

La inversión en su propia infraestructura, la venta de sus productos de alta calidad por mercados nacionales y globales, el mantenimiento de unos procesos sostenibles y evitando el desperdicio de materia prima y subproductos, son algunas de las acciones que tiene pensado llevar a cabo para cumplir esta misión.

La visión consiste en la puesta en valor de productos artesanos agroalimentarios mediante la producción, promoción y comercialización. Edén quiere tener un rol fundamental en la profesionalización, el asesoramiento y el acompañamiento de autónomos y pequeñas PYMES agroalimentarias y ganaderas en zonas rurales desfavorecidas. Además, Edén pretende fomentar el crecimiento de puestos de trabajos y el desarrollo de habilidades empresariales y tecnológicas en zonas rurales; y llevará a cabo eventos y actividades que potenciarán la cultura, la gastronomía, la naturaleza y los productos del campo, lo cual tendrá su beneficio sobre la economía local.

Finalmente, los valores de Edén se podrían resumir en los tres siguientes.

En primer lugar, la honestidad y la cercanía con el cliente es uno de los pilares fundamentales para nuestra cultura. La relación con cada cliente ha de ser transparente y mutuamente beneficiosa, ya que, nuestra honestidad se reflejará en la calidad de nuestros productos y en la transparencia en cada paso del proceso desde la producción hasta la venta; y la honestidad del cliente será esencial para iterar el producto y la calidad de los servicios ofrecidos.

En segundo lugar, el trabajo ha de brillar por su profesionalidad y conocimiento con altas dosis de creatividad. En Edén creemos firmemente en el talento y en la libertad para expresar y para innovar, junto con el trabajo duro para llegar a resultados increíbles.

La última pieza clave de los valores es la creación de un equipo de trabajo sólido que mantenga la ilusión y motivación y esté alineado con la misión y valores. Creemos en el poder de la colaboración y de mantener una plantilla unida por unos valores fundamentales.

3.3 BUSINESS MODEL CANVAS

Este lienzo es una herramienta muy popular en el ámbito empresarial para analizar de una manera coherente los componentes clave de un modelo de negocio. La herramienta fue ideada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, y desarrolla nueve bloques principales.

3.3.1 PROPUESTA DE VALOR

La esencia de Edén Auténtico radica en su compromiso de proporcionar una experiencia gastronómica única a través de quesos artesanales de alta calidad. Desde la cuidada obtención de la leche de cabra y oveja hasta los meticulosos procesos de producción, cada producto se distingue por su singularidad y excelencia.

Edén destaca por su flexibilidad al ofrecer una variedad de quesos gourmet, adaptándose a las preferencias del cliente. La empresa va más allá de simplemente ofrecer quesos de cabra y oveja, incluyendo otros productos lácteos y complementos. Además, complementa su propuesta con experiencias como catas y visitas guiadas, fortaleciendo la conexión entre la marca y sus clientes.

En línea con la filosofía de Jonathan Midenhall, quien afirmó que "sucederán cosas asombrosas cuando escuches al consumidor", Edén se distingue por su disposición constante a escuchar y adaptar sus productos según la retroalimentación del mercado.

En el ámbito de la sostenibilidad, Edén implementa prácticas agrarias responsables y utiliza energía verde a través de paneles solares propios. La empresa colabora estrechamente con comunidades rurales, generando empleo y apoyando tradiciones agrícolas, consolidando así su compromiso con el desarrollo rural.

La innovación y la tecnología son pilares clave en Edén. La empresa cuenta con un sistema de análisis de datos que asegura la calidad de cada lote de queso producido. Además, a través de una presencia online, Edén expande su alcance a nivel nacional e internacional. Aunque arraigada en la tradición, la empresa abraza la tecnología para optimizar eficazmente sus procesos internos.

3.3.2 SEGMENTACION DE CLIENTES

La propuesta de valor de Edén Auténtico, a pesar de tener un producto popular sin un público definido, se enfoca en segmentos específicos de clientes. La segmentación se realiza para adaptar la propuesta de valor a las distintas necesidades y comportamientos de los consumidores.

Edén tiene dos enfoques principales en sus líneas de negocio. Por un lado, opera en el ámbito B2B, destinando parte de su producción a restaurantes, empresas de catering y tiendas de queso gourmet. La expansión inicial se centra en Madrid, seguida de comunidades cercanas, España, Europa y finalmente Estados Unidos. Estos negocios actúan como intermediarios entre Edén y los consumidores finales. Las tiendas de queso son de alta calidad y tamaño mediano, excluyendo supermercados o queserías voluminosas debido a sus diferentes necesidades y plazos más exigentes.

Por otro lado, Edén también opera en el ámbito B2C, vendiendo directamente al consumidor final. Este segmento incluye particulares no profesionales y afinadores individuales. El público objetivo, a priori, son adultos entre 35-60 años con cierto conocimiento de redes y compras online, apreciadores del mundo quesero y con capacidad económica media-alta. En cuanto a los afinadores, buscan degustar nuevos

quesos de oveja y cabra para descubrir nuevas técnicas y variedades, tanto por gusto personal como para recomendar a sus propios clientes. Estos detalles se desarrollarán más adelante en el plan de marketing.

3.3.3 CANALES

Los canales hacen referencia a las distintas maneras que tiene la empresa de llegar a sus clientes. En el anexo 5 se muestran los principales canales de distribución de quesos en España según Statista en 2022. Las tiendas tradicionales ocupan solo un 4,4% de la tarta, y los e-commerce un 1,7%, aunque se estima un crecimiento exponencial en este sentido. Por otro lado, los principales canales son los supermercados y las tiendas de descuento.

En cuanto a los canales de distribución para Edén, se establecerán puntos de venta en localizaciones estratégicas en zonas rurales y urbanas. Se buscarán áreas con alto tráfico de personas y facilidad de acceso. El primer punto seleccionado ha sido un local cerca de la finca, en una carretera principal para Toledo, para promover el boca a boca y la imagen rural. Además, Edén se concentrará en gran medida en la venta online con su propio e-commerce. Se ha llevado a cabo una tienda online en Shopify, atractiva para cualquier usuario, que refleja la esencia artesanal de Edén. De esta manera, Edén amplía su geografía a casi cualquier parte del mundo, ya que cualquier consumidor podrá acceder a la tienda desde su ordenador o dispositivo móvil. Por último, Edén explorará oportunidades en “marketplaces” o tiendas gourmet o restaurantes de terceros, que también estén involucrados en acercar productos artesanales, rurales y de calidad, al consumidor final, sin la intervención de intermediarios. En un largo plazo, podría comenzar a abrir sus propias cavas con quesos propios y ajenos.

3.3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La relación con los clientes depende en gran medida del segmento de cliente al que se refiera. La relación con las empresas y los clientes profesionales ha de ser personal, y gestionada por las personas que mejor conozcan el producto. Para acercarse a estos segmentos, se depende mucho del boca a boca y de la red de contactos del sector.

Edén mantendrá una comunicación directa y fluida con sus clientes a través de llamadas telefónicas, emails y, sobre todo, atendiendo en persona para explicar el producto y hacer recomendaciones sobre maridajes, conservación, creaciones de tablas de quesos variadas, conservación adecuada del producto, etc.

En el caso del consumidor individual, hay aspectos en común como los programas de fidelización y la constante retroalimentación para iterar el producto, o la experiencia integral a través de fomentar la participación en eventos presenciales y online relacionados con la quesería. Sin embargo, el trato será mucho más automatizado y digitalizado, a través del CRM, y su integración con herramientas de “email marketing”, para lanzar comunicados sobre promociones y descuentos a los “leads” o clientes recurrentes. También se mantendrá una fuerte comunicación directa a través de las redes sociales en los comentarios y en conversaciones privadas para recibir crítica constructiva.

3.3.5 SOCIOS CLAVE

Edén Auténtico establecerá relaciones estratégicas con una serie de socios clave que desempeñarán roles fundamentales en su operación y desarrollo. Estos socios son esenciales para asegurar la calidad y eficiencia en diferentes aspectos del negocio.

En primer lugar, los proveedores de materias primas, como Marjaliza S.L, tienen un papel crucial al suministrar la leche de oveja y de cabra de alta calidad que constituye la base de los quesos artesanales de Edén.

En el ámbito tecnológico, la empresa trabaja con varios socios, incluyendo Microsoft, Shopify, MailChimp y Holded. Diferentes servicios como Teams, Office y PowerBI, de Microsoft se utilizan en este caso para la gestión interna de la empresa, mientras que Shopify y MailChimp son fundamentales para el comercio electrónico y el marketing digital. Holded, por su parte, apoya en la gestión financiera y contable. Estos socios tecnológicos permiten que Edén funcione de manera eficiente y ofrezca una experiencia de cliente en línea excepcional.

La distribución de los productos de Edén a lo largo y ancho de España se llevará a cabo con la colaboración de empresas de transporte conocidas en España, como MRW,

Correos Express y SEUR Frío. Estos socios de transporte desempeñan un papel crucial en la entrega segura y puntual de los productos, manteniendo sus condiciones de frío y asegurando que lleguen en perfecto estado a los clientes.

La colaboración con las comunidades locales en Madrid y Castilla-La Mancha, a través de programas de subvenciones, supondrán un apoyo clave para las inversiones iniciales de Edén. Estas subvenciones pueden respaldar proyectos de crecimiento, sostenibilidad y desarrollo de habilidades en las zonas rurales donde opera la empresa.

Para asesoramiento y orientación, Edén Auténtico recurre a consultores especializados. Edén tiene la suerte de contar con la ayuda de Martín “Afinador”, quien aporta su experiencia en el proceso de afinado de quesos artesanales. Por otro lado, también se aprovechará del asesoramiento en exportaciones y expansión de mercados que ofrece el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior). Además, cuenta con una gestoría para la contabilidad lo cual aliviará mucho trabajo administrativo y asegurará una correcta gestión contable y financiera.

Por último, Edén considera a los embajadores y afiliados como socios clave en su plan de marketing. Estos pueden ser amantes del queso, conocedores del mundo quesero en España o “influencers” gastronómicos. Su función será promover y vender los productos de Edén como parte de programas de marketing de afiliados. Su influencia en redes sociales y su alcance contribuirán significativamente a la visibilidad y la atractividad de la marca Edén Auténtico.

3.3.6 RECURSOS CLAVE

En este apartado se denominan los activos, recursos y capacidades necesarios para operar el negocio de Edén Auténtico y hacer honor a la propuesta de valor.

En primer lugar, con respecto a los recursos financieros, se cuenta con un capital social inicial de 3.000€, que representa el capital social mínimo de una sociedad limitada. Además, las aportaciones de los socios y propietarios, que suman a 63.500€, que, junto con préstamos de “Friends Family and Fools” de 80.000€ y otros préstamos bancarios necesarios, proporcionan el respaldo financiero necesario para la gran inversión inicial

de la startup. La posición financiera se verá detallada en el apartado correspondiente al plan financiero de este proyecto de fin de grado.

Fuentes de financiación	Cantidad
Capital social	3.000,00 €
Préstamos FFF	80.000,00 €
Otras aportaciones de socios	63.500,00 €

Tabla 3. Fuentes de financiación inicial. Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito tecnológico, se han realizado inversiones en recursos clave como la plataforma web y el dominio, lo que permite tener presencia en línea y llegar a una audiencia más amplia. La implementación de un sistema de e-commerce facilita la gestión eficaz de las ventas online y simplifica la experiencia del cliente. También se han adquirido licencias de Windows para la organización interna, garantizando la eficiencia de las operaciones y la seguridad de los datos.

En lo que respecta a los recursos físicos para la producción, se cuenta con una fábrica equipada con maquinaria y equipos específicos para la producción de quesos artesanales. Esto incluye una prensadora, desalinizadora, sensores de humedad y temperatura, espacio de almacenaje, humidificadora, moldes, bañeras y termómetros, entre otros. Estas instalaciones y equipos son esenciales para la producción de quesos de alta calidad de manera artesanal.

La materia prima, que consiste en leche de oveja y de cabra, es un recurso crítico para la elaboración de los productos de Edén Auténtico. Además de la leche, también se necesitan otros productos complementarios como mermeladas, vinos y aceite, enriqueciendo la oferta y haciéndola más atractiva para los clientes.

En cuanto a los recursos humanos, se necesita un equipo multidisciplinario, con mucha cohesión entre departamentos. Con la típica estructura horizontal y flexible de las startups, deberán desarrollarse departamentos dedicados a las finanzas, ventas -con varios comerciales conocedores del mundo quesero o capacitados para ello-, marketing e IT. Además, la fundadora, supervisará la producción, como maestra quesera y la estrategia. También se necesitará un afinador, con una buena red de

contactos, para asesorar en las primeras fases de producción, así como en las fases de innovación, y para ayudar a dar a conocer el producto.

A modo de resumen, se presenta la siguiente tabla con los diferentes conceptos que suponen la inversión inicial del negocio. En el plan financiero se ahondará en la cuestión. Estos datos han sido recopilados de las facturas de Edén Auténtico a fecha de octubre 2023, e incluyen todos los gastos iniciales necesarios para arrancar la venta de quesos. Es cierto, que alguno de estos gastos se convertirá en gasto recurrente.

Concepto	Cantidad
IT	1.609,97 €
Maquinaria	38.884,74 €
Material quesería	30.631,65 €
Construcción	70.768,28 €
Ventas	2.297,65 €
Otros productos	249,84 €
Documentos Administrativos	9.199,39 €
RRHH	61,00 €
Material de oficina	56,50 €
Luz y gas	69,00 €
Consultoría	15.094,67 €
Productos fabricación	1.356,55 €
Transporte	13.299,85 €

Tabla 4. Inversión inicial. Fuente: Elaboración propia.

3.3.7 ACTIVIDADES CLAVE

Este apartado define las actividades esenciales que tendrá que llevar a cabo Edén para operar con éxito en sus sector. Estas actividades se dividen en varios procesos fundamentales que garantizan tanto la producción eficiente de sus quesos artesanales de alta calidad como la promoción de su propuesta de valor en el mercado.

En primer lugar, se encuentra la producción, que abarca desde la recepción de la materia prima, en este caso, la leche de oveja y cabra, así como otros productos como mermeladas, vinos y aceite, hasta el proceso de elaboración de los quesos y su posterior maduración. Este proceso, a realizar por un equipo de expertos queseros, implica etapas como la pasteurización, fermentación, coagulación, moldeado y un

periodo de maduración en cámaras de refrigeración controladas. La producción de quesos artesanales lo que permitirá el resto de las actividades en Edén.

La distribución y logística constituyen otra actividad clave para garantizar que los productos lleguen a los consumidores de manera eficiente y en condiciones óptimas. Inicialmente, la empresa gestionará internamente esta función, pero a medida que crezca, considerará la subcontratación de ciertos aspectos logísticos. Esto implica la gestión de la cadena de suministro, la planificación de rutas de entrega y la colaboración con empresas de transporte como MRW, Correos Express y SEUR Frío para asegurar que los productos se entreguen de manera oportuna y en condiciones adecuadas. Para los futuros envíos internacionales, se usarán empresas como DHL, o brókeres de comparadores de transportistas.

Por su parte, la comercialización ocupa un lugar destacado en las actividades clave de Edén. Se deberán establecer canales de venta directos, como la tienda online y las tiendas físicas. Esto requerirá un mantenimiento de la plataforma de e-commerce, así como una constante actualización de contenido, como blogs y ofertas, para posicionar la web adecuadamente. También existirá un canal indirecto, para fortalecer su presencia en el mercado. Edén implementará un programa de marketing de afiliados, colaborando con embajadores, amantes del queso, expertos en el mundo quesero español o influyentes en gastronomía; y además participará en “marketplaces” de terceros, que vendan productos artesanales. Esta estrategia contribuirá notablemente a la promoción efectiva de los productos de Edén y al crecimiento de su red de contactos y ventas.

3.3.8 FUENTES DE INGRESOS

A continuación, se expresarán las diferentes vías de generar ingresos que tendría Edén con el actual modelo de negocio.

En primer lugar, la venta de quesos será el núcleo principal de su actividad comercial. Esto incluye la venta de quesos tanto a nivel individual como al por mayor. Los productos se ofrecerán a través de su plataforma de comercio electrónico, permitiendo a los clientes individuales realizar pedidos directos. Además, se

establecerán colaboraciones con tiendas gourmet, queserías y restaurantes para distribuir sus quesos a un público más amplio. A parte de quesos, Edén Auténtico recibirá ingresos por la venta de sus productos complementarios que enriquecerán la experiencia gastronómica de sus clientes. Esto incluye la venta de mermeladas artesanales, vinos de calidad y aceite de oliva virgen extra, todos ellos seleccionados para complementar a sus quesos.

La startup diversificará sus fuentes de ingresos mediante la organización de actividades relacionadas con la quesería. Edén Auténtico ofrecerá experiencias únicas a través de visitas guiadas a su fábrica de quesos, catas de queso y eventos especiales que promoverán la cultura gastronómica y la apreciación de los productos artesanales y de la naturaleza campestre.

Adicionalmente, Edén Auténtico aprovechará su experiencia en la producción de quesos artesanales para ofrecer servicios de asesoría a futuros productores del sector. Esto no solo generará ingresos adicionales, sino que también fortalecerá la posición de la empresa como un referente en la industria quesera.

3.3.9 ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costes detalla todos los gastos asociados a la operativa del negocio, desde costes variables, dependientes de la producción, como las materias primas, hasta costes fijos de arrendamientos y reformas. A continuación, se listan los principales conceptos de costes, según su categoría correspondiente.

FIJOS	VARIABLES
Servicios profesionales independientes	Transporte
Arrendamientos	Servicios bancarios
Reparaciones	Comisiones de venta
Material oficina	Materia prima
Seguridad	
Suscripciones e IT	
Publicidad y marketing	
Salarios no directos	

Tabla 5. Desglose de costes fijos y variables para las operaciones de Edén Auténtico. Fuente: Elaboración propia.

En el apartado 5, correspondiente al plan financiero, se desglosan los costes en mayor medida, para obtener los estados financieros pertinentes.

4. PLAN ESTRATÉGICO

Una vez ya se ha entendido el negocio de Edén Auténtico y el sector en el que actúa, es importante considerar su plan estratégico. Para definirlo, se ha llevado a cabo un análisis de los factores externos que pueden afectar al negocio, a través de un análisis PESTEL, así como, un análisis de la viabilidad y posible rentabilidad de la empresa, mediante las cinco fuerzas de Porter. Por último, se han identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con un DAFO. De esta manera, el enfoque del análisis va acercándose más al negocio de Edén en sí, desde un enfoque macro, hasta un análisis interno.

4.1 PESTEL

El análisis PESTEL tiene 6 ramas para analizar el entorno al completo: la política, la economía, el ámbito social, la tecnología, el medioambiente o “environment” en inglés, y el marco legal. Este análisis se centrará en los aspectos más relevantes para la industria láctea y agraria en España, y también desde un punto de vista global.

4.1.1 FACTORES POLÍTICO – LEGALES

A nivel europeo, existen tres políticas especialmente relevantes para los sectores en los que opera Edén.

En primer lugar, la Política Agraria Comunitaria (PAC) es una política intervencionista que surgió en 1958 con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los agricultores, garantizar el suministro de alimentos y promover la innovación agrícola en Europa. A lo largo del tiempo, ha evolucionado para incluir medidas que también afronten el cuidado animal y la sostenibilidad ambiental.

La PAC nació con la firma del Tratado de Roma en 1957, en el que seis países miembros de la Comunidad Económica Europea se comprometieron a permitir la libre circulación de productos agrícolas. En 1962, se adoptaron los primeros reglamentos y se creó el Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícolas (FEOGA), financiado a través del Presupuesto Comunitario. Este es el presupuesto financiero de la UE, que define como se asignan los recursos financieros en esta zona, para un tiempo determinado. También se establecieron las Organizaciones Comunes de Mercado

(OCM), para abordar un conjunto de regulaciones que controlan la producción y el comercio de ciertos productos agrícolas en Europa.

Para España, la adhesión a la PAC en 1986 impulsó una modernización significativa en el sector agrario, ya que llevábamos unos años atascados a nivel tecnológico en comparación con otros miembros de la Comisión Económica Europea. Las ayudas de la PAC han sido fundamentales para el desarrollo agrícola en España, y en momentos de crisis, como el veto ruso en 2015, se distribuyeron fondos para ayudar a los agricultores afectados, particularmente en el sector lácteo.

A lo largo de los años, la PAC ha experimentado reformas importantes, como la Reforma MCSHARRY en el 92, que cambió el enfoque de las ayudas a los agricultores, y la Reforma de 1999 (Agenda 2000), que amplió las ayudas y fomentó la sostenibilidad y el apoyo a jóvenes agricultores. En 2003, se introdujo el concepto de "ayudas desacopladas", que permitió a los agricultores tener más libertad en sus elecciones de cultivos y ganado. Luego, en 2008, se llevó a cabo una reforma conocida como "Chequeo Médico", que buscaba reducir las ayudas que distorsionaban el comercio y abordar medidas para luchar contra el cambio climático.

Durante los años 2014-2020, se implementó una reforma que se centró en favorecer la producción sostenible, apoyar a los agricultores que operan de manera sostenible y mantener las comunidades rurales agrícolas.

Por otro lado, otras dos políticas agrarias importantes son el "Paquete Lácteo" y la "Cuota Láctea".

Por un lado, el "Paquete Lácteo" es un conjunto de medidas implementadas en la Unión Europea desde octubre de 2012. Su objetivo es mejorar la transparencia y la posición de los productores en la industria láctea. Estas medidas incluyen la creación de Organizaciones de Productores (OP) que permiten a los ganaderos negociar precios y condiciones de venta. En España, se aplicaron regulaciones similares en 2011.

Sin embargo, la unión de los productores a estas OP ha sido limitada debido a problemas como el desconocimiento de sus ventajas y la falta de apoyo económico. A pesar de ello, el "Paquete Lácteo" busca estabilizar los precios y mejorar la situación de

los agricultores en el sector lácteo de la Unión Europea. Esta labor es muy importante hoy en día, como veremos con la inflación actual en los factores económicos.

La “Cuota Láctea” por su parte fue una medida que limitó la producción de leche en la Unión Europea durante 30 años, con el objetivo de estabilizar los precios, controlar la producción y proteger a los pequeños productores. Sin embargo, estas restricciones se eliminaron el 1 de abril de 2015, lo que provocó una fluctuación en los precios y una crisis en el sector lácteo.

La eliminación de las cuotas permitió mayor libertad a las empresas al basar su producción en la oferta y la demanda del mercado. Sin embargo, esto amenaza la supervivencia de las pequeñas explotaciones ganaderas, especialmente en el norte de España, ya que las grandes empresas pueden aumentar la producción y reducir los precios, lo que afecta a los pequeños productores artesanales como Edén Auténtico.

Por último, cabe destacar la actualidad de las barreras legales a la importación de productos españoles por países como India, Turquía, Túnez y Uruguay, como se muestra en el Anexo 4. En concreto, aranceles a productos lácteos, como el queso, solo aplican a Túnez a día de hoy, pero las tendencias proteccionistas de algunas países, incluido EEUU, hacen que merezca la pena vigilar estas cifras asiduamente.

4.1.2 FACTORES ECONÓMICOS

El marco económico del sector lácteo y quesero ya fue abordado en parte en el análisis del sector (segundo apartado). Los factores económicos del entorno, en este análisis, pretenden complementar la visión, desde un punto de vista macroeconómico más genérico.

Desde los últimos 2 años, la economía global, y también la española, ha venido marcada por dos factores principales: la pandemia del covid19 y la guerra de Ucrania. Durante la pandemia, la economía fue impulsada por los bancos centrales, quienes, para evitar un colapso global, la estimularon con una política monetaria expansiva, emitiendo dinero y relajando las tasas de interés. Los gobiernos subieron el gasto público por las subvenciones, como los ERTE y ayudas humanitarias que fueron

necesarias en aquellos tiempos. Al mismo tiempo, las restricciones de la pandemia causaron interrupciones en las cadenas de suministro, que dificultaban a las empresas para mantener sus niveles de oferta. Esto supuso el aumento de precio de algunos productos, cuya demanda no había disminuido.

Por otra parte, la guerra de Ucrania supuso la imposición de sanciones económicas, por parte de los países occidentales, a las exportaciones de gas y de petróleo a Rusia, uno de los principales exportadores de gas natural del mundo. La producción energética de ucrania también se vio duramente decaída, lo cual limitó su exportación eléctrica, y a su vez, contribuyó al aumento de los precios de la electricidad, y por tanto, a la inflación global.

A pesar de la complejidad a nivel europeo e internacional debido a la pandemia y otros factores como la crisis en Ucrania y tensiones geopolíticas, la economía española ha experimentado un sólido crecimiento, destacando el papel del sector exterior en el PIB, que se encuentra en niveles históricos máximos.

En los últimos dos años, se ha observado un cambio en el patrón del ciclo económico en España. En contraste con las crisis anteriores, las medidas tomadas desde la primavera de 2020 para proteger la actividad económica, el empleo y los ingresos de las familias han proporcionado una base sólida para la recuperación. Esto ha dado lugar a un ciclo expansivo caracterizado por un crecimiento más equitativo y sostenible.

El apoyo económico, que incluye avales ICO, ERTE, prestaciones para trabajadores autónomos y ayudas directas a empresas, ha movilizado importantes recursos públicos, absorbiendo el impacto negativo en el sector privado. Además, la implementación del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, financiado con fondos europeos “Next Generation EU”, ha contribuido significativamente a la rápida recuperación de la actividad y el empleo.

Las proyecciones de la inflación y del PIB anual para los próximos 3 años, se muestran en la siguiente figura. Se espera acabar el 2023 con una inflación de 3,6% con respecto a 2022, y que continúe subiendo en 2024 hasta 7 puntos porcentuales. El PIB en 2024,

se estima con un crecimiento inferior al de 2023, de 1,8%. En 2025, se espera una desaceleración de la inflación, hasta niveles habituales, con un 1,8%.

	2023	2024	2025
PIB	<p>2,3 %</p> <hr/> <p>=</p>	<p>1,8 %</p> <hr/> <p>↓ 0,4 pp</p>	<p>2,0 %</p> <hr/> <p>↓ 0,1 pp</p>
Inflación	<p>3,6 %</p> <hr/> <p>↑ 0,4 pp</p>	<p>4,3 %</p> <hr/> <p>↑ 0,7 pp</p>	<p>1,8 %</p> <hr/> <p>=</p>

Figura 16. Proyecciones macroeconómicas para la economía española, 2023-2025. Fuente: Banco de España, 2023.

Precisando más en la evolución del IPC, se dibuja su variación interanual hasta 2023 en la siguiente figura.

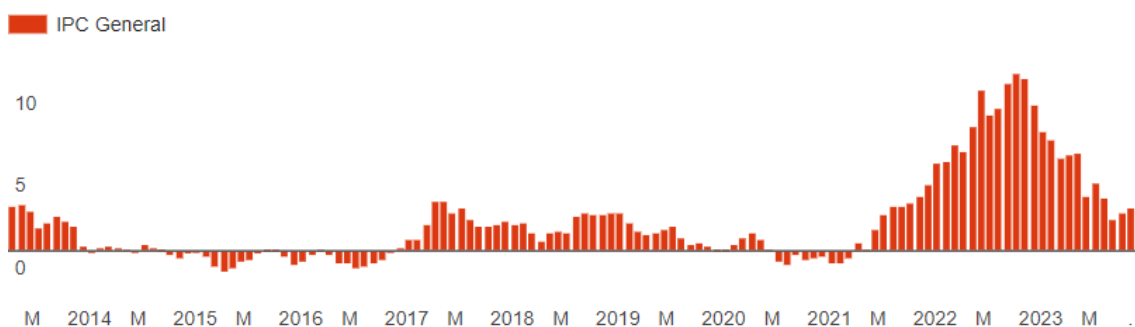


Figura 17. Variación interanual del IPC General en España 2014-2023. Fuente: datosmacro.com, 2023.

Basándonos en la figura anterior, entre 2014 y 2018, el IPC General se mantuvo estable, oscilando por debajo del 5%, incluso llegando a ser negativo en gran parte de esta época. Como se ha comentado previamente, a partir de 2019, comenzó a subir gradualmente, alcanzando un pico notable en 2022, de 10,8%. En 2023, a pesar de una leve disminución, sigue siendo alto en comparación con años previos. El último dato mensual sobre el IPC, en septiembre de 2023, se muestra una variación interanual del 3,5%, y mensual del 0,2%, lo cual es una mala señal para la inflación española. En el

anexo 3, se define la evolución del IP anual, de 2022 con respecto a 2021, denotando un gran aumento en el sector de los alimentos y bebidas no alcohólicas, del 15,7%.

La inflación, por supuesto ha tenido su impacto en el sector lácteo, como se demostró en la evolución de precios de la leche de oveja y de cabra en la figura 8. Además, según los datos del MAPA, el precio de la leche de oveja en enero de 2023 se sitúa un 30% por encima de esta cifra en enero de 2022. El aumento en el precio de la leche afecta los costes de producción del queso manchego, elevando el precio final del producto. Para producir un kilo de queso manchego, se necesitan alrededor de cinco litros de leche, lo que representa un gasto significativo. Sumando otros costos de producción, el coste total por kilo de queso se sitúa en aproximadamente 12€ en el mercado, lo cual justifica sus elevados precios de venta.

4.1.3 FACTORES SOCIOCULTURALES

En el contexto sociocultural de la industria quesera en España, se observa la relevancia de la cultura gastronómica profundamente arraigada en la sociedad. El queso constituye un elemento fundamental en la dieta mediterránea y ha sido una parte fundamental de las tradiciones culinarias a lo largo de generaciones. A diferencia de muchos países, la cocina española prescinde mucho más de derivados lácteos como la mantequilla o la nata, razón por la cual, en 2020, la mantequilla fue uno de los productos más exportados.

Además, en la sociedad actual, se advierte una creciente tendencia hacia la búsqueda de productos auténticos y artesanales, alejándose de las secuelas de la creciente globalización mundial. Los consumidores buscan experiencias culinarias genuinas y sabores distintivos que se alejen de la producción industrializada.

Otro factor relevante que ha sido observado es la conciencia sobre la procedencia de los alimentos. Los consumidores desean conocer el origen de los productos que consumen, y esto se aplica al queso también. La transparencia puede convertirse en una ventaja importante, especialmente para aquellos clientes que priorizan los alimentos locales y la trazabilidad en sus elecciones alimenticias. El consumo de

alternativas a las proteínas de origen animal, así como el consumo sostenible, con movimientos como “Desperdicio Alimentario Cero” y el consumo de productos locales, son tendencias que están marcando el consumo alimentario en 2023.

En 2023, el turismo gastronómico sigue creciendo en España. Según una encuesta de SmartTravel, cerca del 15% de las visitas en 2020, estuvieron motivadas por la gastronomía española, y la satisfacción del turista gastronómico general, fue superior a la del turista no gastronómico, con una nota de 8,8 sobre 10. El turismo gastronómico genera una mayor conciencia sobre las marcas locales, y puede establecer relaciones personales entre los clientes y la empresa, formando un sentimiento de comunidad.

Por otro lado, el sector agrario en España se enfrenta a varios dificultades sociales. Un obstáculo en particular es la escasez de mano de obra, de pastores en concreto. Se debe en mayor parte a las duras condiciones del oficio, con las condiciones medioambientales a las que se les somete en algunas estaciones. Esta escasez supone problemas para la cadena de suministro de los quesos.

A parte de los problemas financieros del sector, también se presenta una de las mayores tendencias perjudiciales para el mundo rural: la “España vaciada”, causada por la despoblación rural. Este es un problema persistente en España y está estrechamente relacionado con la escasez de pastores en la industria quesera. Durante décadas, se ha hablado de la “España vaciada”, donde la disminución de la población en las áreas rurales amenaza la existencia de algunos pueblos. En menos de una década (2008-2015), se han perdido 25 pueblos. La falta de población joven y el envejecimiento dificultan la prestación de servicios y la supervivencia de las comunidades locales.

Además, la despoblación afecta principalmente a las mujeres. La mayoría de las personas que abandonan las zonas rurales son jóvenes y mujeres, y el 40% de las mujeres que dejan sus pueblos tienen entre 16 y 44 años. Esto lleva a una mayor presencia masculina en el medio rural debido a la falta de igualdad y oportunidades. En este contexto, la escasez de pastores refleja las dificultades para atraer y retener a la población en las áreas rurales, lo que a su vez afecta a la producción de queso y la necesidad de optimizar los procesos de producción para suplir a la demanda.

4.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

La evolución tecnológica de los últimos años ha sido exponencial. Sin embargo, en algunos sectores como los servicios de la información o la telecomunicación, se ha notado claramente más que en otros, más tradicionales, como el sector agroalimentario.

No obstante, los factores tecnológicos son aun así esenciales, tanto en la ganadería, como en la producción y comercialización de los productos. La automatización de tareas clave en la fabricación, como la pasteurización de la leche y la coagulación de la cuajada, ha mejorado la eficiencia y la consistencia en la producción. Esto asegura que los quesos mantengan sus características deseadas de lote a lote.

Otro avance significativo es la fermentación controlada. En este proceso, se seleccionan los cultivos y las bacterias para ajustar el sabor y la textura de los quesos de manera más efectiva. Esto es fundamental para ofrecer productos distintivos y de alta calidad y satisfacer las preferencias de los consumidores.

Además, se ha innovado en el envasado de quesos. Métodos como el envasado al vacío y la atmósfera modificada prolongan la vida útil de los quesos y garantizan su frescura. Por su parte, la maduración es un proceso crítico, y se emplean tecnologías para crear condiciones óptimas en las salas de maduración, como máquinas con sensores IoT y regulación automática. Asimismo, la gestión de la cadena de suministro se ha vuelto más eficiente gracias a la tecnología de la información en la logística. Desde la adquisición de materias primas hasta la distribución, los sistemas de seguimiento y gestión permiten una logística fluida.

En relación con los siguientes factores de este análisis, se fomenta la adopción de tecnologías sostenibles para reducir el impacto ambiental.

En concreto, uno de los líderes de la industria como Pascual, lleva años centrándose en la innovación tecnológica en el sector lácteo, llegando a crear Pasual Innoventures, para impulsar esta iniciativa, incluyendo una incubadora de startups, Mylkubator, especializada en el desarrollo de estos proyectos.

4.1.5 FACTORES MEDIOAMBIENTALES

Por último, pero no menos importante, se desarrollarán los impactos medioambientales de la industria láctea y quesera.

Una de las preocupaciones más urgentes en la actualidad es la contaminación ambiental, y sorprendentemente, la industria láctea es una de las que más contribuye a este problema. Esta industria genera residuos que contaminan el suelo, el aire y el agua, con serias repercusiones para la salud y el medio ambiente. Estos contaminantes contribuyen al cambio climático, al efecto invernadero, a la destrucción de la capa de ozono y a la generación de lluvia ácida.

Gracias a los datos recogidos en el registro PRTR-España, se puede saber que, en este sector, la contaminación por residuos sólidos, como plásticos, cartones y envases desechables, no es significativa. En cambio, la emisión de gases a la atmósfera es una fuente importante de contaminación, ya que estos gases pueden ser tóxicos tanto para la vida silvestre como para los seres humanos. Entre los gases emitidos se encuentran el dióxido de carbono (CO₂), el monóxido de carbono, el metano, por la ganadería vacuna principalmente, los óxidos de nitrógeno y el dióxido de azufre.

No obstante, la principal fuente de contaminación en estas industrias proviene de las aguas residuales, que pueden llegar a ríos y cuerpos de agua, contaminando gravemente la vida acuática. El suero de la leche es uno de los contaminantes más relevantes, compuesto principalmente por agua, lactosa, proteínas, sales minerales, nitrógeno y grasas. Además, en estas aguas residuales se encuentran compuestos de fósforo, que contribuyen a la contaminación del agua.

Por otro lado, la ganadería intensiva tiene también serias consecuencias medioambientales, como se ha ido averiguando con los años. La expansión de zonas de pastoreo pueden disminuir la biodiversidad local al destruir hábitats naturales. Además, la expansión de agricultura y ganadería conlleva una mayor erosión del suelo, con la pérdida de nutrientes, y por tanto, de suelo fértil, lo cual afecta a la productividad agrícola. La cría de ganado lechero y la producción de forraje para

alimentar a estos animales, requiere grandes cantidades de suelo, lo cual puede llevar a la deforestación. Sin embargo, curiosamente, en la gráfica a continuación se muestra como en España, la superficie forestal ha ido aumentando desde 1990, mientras que, en el resto del mundo, ha ido disminuyendo hasta un 3% inferior en 2016, comparado con 1990.

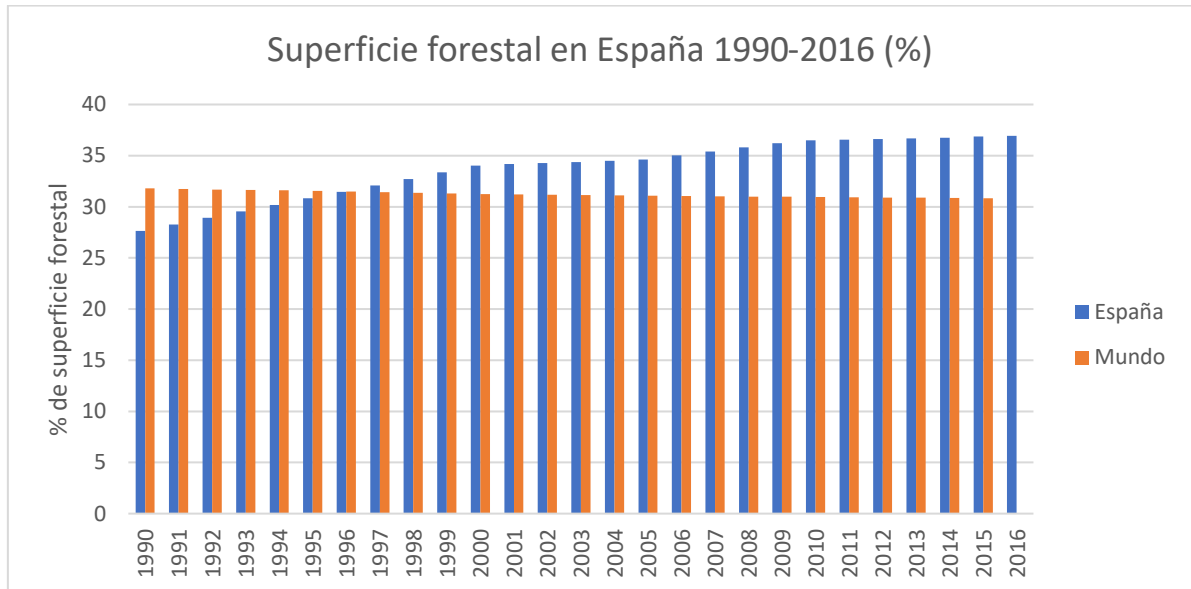


Figura 18. Evolución de la superficie forestal mundial y española desde 1990. Fuente: Adaptado de Epdata, 2018.

4.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Este marco de Porter se diseñó para realizar el análisis del entorno específico. Michael Eugene Porter (1998) ideó este modelo estratégico, entre muchos otros conceptos, con el objetivo de conocer el grado de competencia en la industria en la que opera cierta empresa, así como la atractividad para entrar en un mercado o industria.

Las 5 fuerzas se muestran en el siguiente esquema: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, de los clientes y amenaza de productos sustitutos.



Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Adaptado de marketingandweb.es

Este análisis se centrará en la industria quesera en España, principal mercado para Edén, y distinguirá entre las diferentes partes de la cadena de valor. Por un lado, habrá competencia en la producción, con fábricas de queso, y por otro en la comercialización, con tiendas, “marketplaces”, o restaurantes.

En primer lugar, el poder de negociación de los clientes puede ser elevado, ya que en el mercado español existe una gran variedad de opciones, no solo de tipos de queso, como se ha visto en los análisis previos, si no en canales de distribución.

Supermercados, tiendas de descuento, hipermercados, tiendas tradicionales y tiendas e-commerce, entre otras, son canales de distribución que ofrecen la venta de quesos. Desde este punto de vista, los compradores pueden comparar precios y buscar productos concretos. Además, para los consumidores que no sepan distinguir entre quesos gourmet artesanales y quesos de productores mayoristas, la diferencia de precio no les merecerá la pena. Además, con la inflación actual en productos alimentarios, los consumidores son más sensibles a los precios que nunca.

En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, no es elevada si se refiere a competidores en la producción de quesos. Los costes iniciales son elevados, tanto en inversión económica para el terreno, las instalaciones, la maquinaria, etc.; como en tiempo y en habilidades muy específicas y extremadamente técnicas. Para alguien sin experiencia en la fabricación quesera, lo cual no es demasiado común, debería

emplear años de estudio, o contratar a un maestro quesero, lo cual aumentaría los costes iniciales. Por otro lado, sí las barreras de entrada son menores para la comercialización. Hoy en día, resulta muy sencillo crear un intermediario online, a través de un e-commerce. No se necesitan conocimientos informáticos previos, ni una inversión notoria. Lo complicado está en generar tráfico en tu web, lo cual es complicado sin pagar anuncios. Además, en el mundo quesero, más que la accesibilidad, se premia el conocimiento de la marca, lo cual es un proceso largo y laborioso. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es baja.

Para continuar, la tercera fuerza de Porter implica el poder de los proveedores. En este caso, los proveedores de leche tienen mucho poder, especialmente con la leche de oveja, ya que la demanda exterior de ésta es mayor, y los precios suben más. En España, y en el resto de los países occidentales, el sector primario ha perdido mucha importancia. Por ello, no es de extrañar que no existan muchos ganaderos de ovejas y cabras en España, especialmente para la gran demanda de leche que existe en el mercado. Esto hace que los proveedores de leche tengan mucho poder sobre el precio y sobre las condiciones de pago. Pueden llegar a exigir exclusividad, o gozar de periodos de pago más largos de lo habitual. Además, para las pequeñas fábricas de queso, sin renombre, los precios siempre serán los más elevados, ya que predominan los grandes productores, con cantidades preestablecidas, que se aprovechan de las economías de escala y de un trato preferente.

En cuarto lugar, la amenaza de productos sustitutivos al queso de cabra y de oveja debería de ser moderada. Por un lado, los consumidores pueden optar por otros tipos de queso, como se abordó en el análisis del sector, los quesos frescos y tiernos eran los más consumidos en España. Además, pueden optar por otros derivados lácteos, como yogures o cremas, o incluso por otros alimentos que no tengan nada que ver. No obstante, el queso, y especialmente el queso de oveja, es parte de la cultura española, y es difícil de sustituir. Además, Edén siempre puede pivotar hacia los tipos de queso con mayor éxito, como el queso fresco y las cuajadas, lo cual supondría poca adaptación en la quesería.

Finalmente, la rivalidad de los competidores existentes es alta, debido a la presencia de una gran variedad de marcas de queso. Existen grandes empresas lácteas como

Pascual o García Vaquero, con una gran competencia por una mayor cuota de mercado. Sin embargo, Edén Auténtico no pretende competir con semejantes “gigantes” de la industria, sino más bien, aprovechar su nicho especializado en quesos artesanales y auténticos, donde hay mucha menos rivalidad. A continuación, se muestra una tabla que compara algunos factores clave para queserías artesanales en España.

Factores	Queseria de la Jara	Panderón	Airas Moniz	Edén Auténtico
Experiencia (años)	10	1	18	<1
Provincia	Toledo	Toledo	Lugo	Toledo
Tipos de queso	Cabra	Oveja	Vaca	Cabra y Vaca
Ganadería propia	Sí	Sí	No	Sí
Presencia	España	España	Galicia	Internacional
Tienda física	Sí	Sí	Sí	Sí
Blog	No	No	No	Si
Calidad de la leche	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓
Variedad de productos	✓✓	✓	✓	✓✓✓
Tienda online	✓✓	—	✓	✓✓✓
Innovación	✓	✓	✓	✓✓

Tabla 6. Comparativa con competidores de queserías artesanales. Fuente: Elaboración propia.

Edén estima empezar a abrir el mercado europeo en septiembre de 2025, es decir, dos años desde su apertura al público. Con la experiencia que tiene “la Jara” y Airas Moniz, Edén estará establecido como una marca de quesos artesanales internacional.

Además, es la única de esta tabla que ofrece dos tipos de leche, de cabra y de oveja.

También se defiende por su esfuerzo por crear comunidad y posicionarse como una web de referencia, a través de un blog, entre muchas otras cosas, importantes para el SEO. A día de hoy incluso, la web y la tienda online de Edén resulta competitiva e incluso mejor diseñada que los e-commerce de su competencia directa. Por último, Edén se diferencia por su innovación, comenzando por su sistema de humidificación de la cámara de maduración, y siguiendo por sus atrevidas apuestas de quesos diferentes y llamativos. No hay que olvidar tampoco, su enfoque en la recogida y el análisis de datos exhaustivo para poder tomar decisiones mejor informadas, lo cual no es algo habitual en este tipo de negocios artesanales.

4.3 ANÁLISIS DAFO

4.3.1 DEBILIDADES

Una de las principales debilidades a las que se enfrenta Edén Auténtico es su dependencia de un solo proveedor de leche de cabra y oveja, cómo será Marjaliza S.L en su momento. Esta dependencia puede resultar en la ruptura de la cadena de suministro si el proveedor tiene serios problemas, como consecuencia, por ejemplo, de la inflación que afecta a muchos proveedores y limita su capacidad de producción de leche. Dada la naturaleza de una pequeña quesería como Edén, que se encuentra en una posición de desventaja en las negociaciones, está sujeta a precios de materia prima más elevados, ya que debe aceptar el último precio del mercado. Esta situación, combinada con los costes elevados de la producción de quesos artesanales sin economías de escala, crea dificultades significativas para competir en precio con los grandes productores de queso en el mercado nacional.

Además, la producción artesanal implica procesos menos automatizados y por ende un volumen de producción más bajo en comparación con la producción industrial. Esto significa que la empresa puede no ser capaz de satisfacer una demanda potencialmente alta durante ciertos períodos del año, como las navidades o semana santa, lo que supone un coste de oportunidad.

Otra debilidad es la dificultad para entrar en mercados internacionales. Dado el volumen de producción limitado de Edén, puede resultar complicado cumplir con los requisitos de suministro y demanda de mercados internacionales más grandes. La expansión en mercados internacionales suele requerir una producción y distribución a gran escala.

4.3.2 AMENAZAS

Edén Auténtico se enfrenta a diversas amenazas en su entorno empresarial que son dignas de considerar. Una de las principales amenazas es la inflación de precios, que afecta tanto a la materia prima como a los costos de producción. Esto puede disminuir los márgenes de beneficio de la empresa y poner en riesgo su viabilidad económica a medida que los precios de los ingredientes clave, como la leche de cabra y oveja,

continúan aumentando. Subir los precios de los productos finales supone perder a muchos clientes, especialmente si estás adentrándote en el mercado. Además, la inestabilidad regulatoria es una amenaza adicional, ya que cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la producción y venta de productos lácteos, así como la fiscalidad de las empresas españolas, pueden tener un impacto significativo en las operaciones de Edén y requerir ajustes costosos y tiempo para adaptarse a nuevas normativas.

Otra amenaza importante proviene de la creciente competencia de las empresas de comercio electrónico que aprovechan las facilidades tecnológicas actuales. Hoy en día tener un e-commerce es muy sencillo y cualquiera puede llegar a un público global sin tener experiencia previa. El desafío para Edén, en este sentido, residirá en la captación y retención de clientes. La competencia digital puede presionar los márgenes de ganancia y dificultar el crecimiento de la empresa en un mercado cada vez más digitalizado.

Además, la elaboración del queso conlleva riesgos intrínsecos, como la posibilidad de una mala fermentación o el crecimiento de bacterias no deseadas en las cámaras de maduración. Estos problemas pueden resultar en la producción de quesos de calidad inferior o incluso en la pérdida de lotes enteros de producto. Estos riesgos pueden afectar negativamente la reputación de la marca y la satisfacción del cliente si no se gestionan adecuadamente.

4.3.3 FORTALEZAS

Edén Auténtico cuenta con una serie de fortalezas significativas que le permiten destacarse en el mercado quesero. En primer lugar, la empresa se distingue por la calidad excepcional de su materia prima y su proceso de producción meticuloso. La atención especial que se presta a la maduración y la fermentación controlada asegura un sabor único en cada uno de sus quesos. Esta calidad “premium” es una ventaja competitiva importante y un punto de marketing clave para atraer a los consumidores que buscan productos auténticos y de alta calidad.

Además, Edén se destaca por ofrecer una gran variedad de quesos, cada uno con su propia historia y carácter. Esta diversidad de productos permite a la empresa atender a diferentes segmentos del mercado. Hay quesos más suaves, que son populares en edades jóvenes, y quesos fuertes que gustan a menos población, pero gustan mucho. Además, su enfoque en la evolución de los quesos, convirtiéndolos en quesos curados y envasándolos en aceite para preservarlos, demuestra su capacidad para aprovechar al máximo sus productos y reducir el desperdicio.

La aplicación de tecnologías avanzadas es, sin duda, otra fortaleza. La implementación de Internet de las Cosas (IoT) en la fábrica, la conectividad para operar a distancia, la presencia en el comercio electrónico y el uso de análisis de datos para el marketing y la producción demuestran su compromiso con la innovación y la eficiencia en todos los aspectos del negocio.

La visión a largo plazo de la empresa es destacable, ya que no se limita a la producción de quesos, sino que también se involucrará en la consultoría para futuras empresas agrarias rurales y en iniciativas de desarrollo económico rural. Esto demuestra su compromiso con el crecimiento de zonas despobladas y su participación en el fomento de la economía rural.

4.3.4 OPORTUNIDADES

Por último, se han identificado una serie de oportunidades a corto, medio y largo plazo para Edén Auténtico.

La creciente conciencia sostenible de los consumidores representa una oportunidad para Edén, ya que sus productos sostenibles, que fomentan la economía circular, representan valores que resuenan con los clientes. Además, el aumento en la demanda de queso en España, particularmente de queso de oveja, ofrece la posibilidad de expandir su presencia en el mercado español y aprovechar este crecimiento.

A medio plazo, existe la oportunidad de la internacionalización a mercados como la Unión Europea y los Estados Unidos, donde los productos auténticos y artesanales son altamente apreciados. Esto podría generar márgenes muy atractivos y aumentar la

visibilidad global de la marca, pese al esfuerzo logístico y económico que supondría inicialmente.

Edén también puede beneficiarse a través de su participación en concursos gastronómicos, ferias y eventos relacionados con la alimentación española para promover su marca y resaltar la calidad de sus productos. El ICEX promueve mucho este tipo de eventos, para resaltar el producto artesano local. Por último, la empresa tiene la posibilidad de acceder a subvenciones y programas de apoyo destinados al desarrollo rural y la sostenibilidad, lo que puede contribuir al crecimiento y la optimización de sus operaciones.

5. PLAN FINANCIERO

El plan financiero incluye la estrategia de precios inicial de Edén Auténtico y un análisis detallado de los estados financieros más importantes desde el punto de vista del autor. Se han adjuntado anexos de estos estados para referenciar ciertas métricas. Cabe recordar que este análisis incluye las partidas de gastos de la inversión de Edén para construir y reformar la fábrica de quesos, así como la puesta a punto de la maquinaria y los aprovisionamientos iniciales.

5.1 ENFOQUE FINANCIERO EN LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

En primer lugar, existen varias estrategias para definir los precios. Por un lado, los precios se pueden establecer en base a la competencia, para definir poder competir adecuadamente. Por otro lado, se pueden basar en el valor percibido por los clientes, en base a las ventajas y el valor añadido de tus productos. También se pueden establecer precios dinámicos, como en los modelos como Uber, que se basan en la oferta y la demanda; y, por último, se pueden definir en base a los costes.

En este enfoque para establecer los precios iniciales de los productos a producir en Edén Auténtico, se exprime la estrategia de precios basados en costes. Este método es adecuado ya que, cómo se ha mostrado anteriormente, en Edén ya se han realizado las inversiones iniciales para construir la fábrica y comenzar a producir. Por tanto, se tienen unas medidas suficientemente realistas de los costes de producción en estas fases iniciales. Es importante considerar, que estos costes irán cambiando a medida que progresa la producción, y se aprovechan las economías de escala que vendrán con un mayor volumen. Sin embargo, para el propósito de este proyecto de fin de grado, los datos actuales son más que suficientes.

En los anexos 10 y 11, se desarrolla un análisis sobre los costes de producción, en el que se definen los costes variables asociados a la producción de una cantidad determinada de litros de leche. Se desglosa el análisis según los dos tipos de leche, ya que ambos tienen precios de compra y rendimientos diferentes. Los costes se dividieron en: costes de la leche, transporte y producción. El transporte se refiere a consumo de combustible por el trayecto de la recogida de leche hasta la fábrica de

Edén. No se tiene en cuenta el alquiler de la furgoneta ya que es un coste fijo. Los costes de producción, por su parte, tienen en cuenta la mano de obra de dos personas, un maestro quesero y un ayudante, en euros por hora, asumiendo que cada lote tarda en producirse 5 horas.

La suma de todos estos costes variables produce los costes directos totales, que fueron 11,78€/kg para los quesos de cabra y 13,72€/kg para los de oveja. El queso de oveja es notablemente más caro, debido a su mayor precio de leche, de 1,90€/L, en comparación con los 0,98€/L de la leche de cabra. No obstante, el rendimiento de la leche de oveja es mayor y se calcula como:

$$\eta = \frac{\text{kg totales de queso (después de madurar)}}{\text{Litros iniciales de leche}} * 100\%$$

Este rendimiento tiene en cuenta las mermas, es decir, la pérdida de agua de los quesos a medida que evoluciona su maduración. Las mermas, típicamente rondan el 20% del peso inicial del queso, y son mayores en los quesos de cabra. Finalmente, los costes totales de producción son de 13,19€/kg para los quesos de cabra y 15,37€/kg para los de oveja. En base a estos costes, se han establecido unos márgenes, apoyándose del conocimiento de un experto afinador con el que trabaja Edén, que hace de asesor para varias queserías desde hace muchos años. Para el queso de oveja, se pone un margen de producción del 65%-75%, y para el queso de cabra, de 80-90%. Hay que tener en cuenta que este es el margen de producción únicamente, y que habrá que cubrir unas cantidades significantes de costes fijos, como se verá a continuación, de maquinaria, arrendamientos, préstamos, etc.

En los anexos se muestran los diferentes precios para cada producto que ofrecerá Edén Auténtico en su fase inicial. En la siguiente figura aparece un resumen de los costes de producción y un promedio de los precios de venta de cada tipo de queso, obteniéndose, por ende, los siguientes márgenes.

Medida	Oveja	Cabra
COSTE PRODUCCION (€/kg)	15,4	13,2
PRECIO VENTA D2C (€/kg)	33,69	30,34
PRECIO VENTA B2B (€/kg)	26,41	24,43
MARGEN D2C (%)	119%	130%
MARGEN B2B (%)	71%	85%

Tabla 7. Márgenes de producción de los primeros productos de Edén Auténtico. Fuente: Elaboración propia.

Se hace diferencia entre los diferentes canales de venta, los cuales se desarrollarán en el plan de marketing. Por un lado, se vende a empresas, en una vía B2B, y por otro, directamente al consumidor final, D2C. Los precios son un entre un 24%-28% superiores para el consumidor final, ya que las empresas tienen unos precios fijos y competentes, para ellas mismas subir los precios a sus consumidores finales y ganar sus márgenes. Como se demuestra en esta tabla resumen, el objetivo de venta debería estar enfocado hacia el consumidor final, por los atractivos márgenes que ofrece esta vía, siempre y cuando la demanda de estos no sea inferior a la producción de Edén. También se puede observar que los márgenes objetivos establecidos previamente, se refieren a los precios profesionales.

5.2 COMENTARIOS SOBRE LA CONTABILIDAD ACTUAL

Desde la puesta en marcha de este proyecto, se han ido archivando las facturas de todos los gastos y desembolsos iniciales, para poder llevar a cabo una contabilidad adecuada. Con ánimo de realizar este trabajo de fin de grado, de la manera realista posible, maximizando su utilidad para la empresa Edén Auténtico; se han recopilado estas facturas desde enero de 2023 hasta el 31 de julio de 2023 y se han desarrollado unos estados financieros iniciales, un balance de situación y una cuenta de pérdidas y ganancias. Ambos estados se representan en el CSV que se adjuntará, así como unos cálculos y estimaciones para los siguientes años. Las partidas hasta julio de 2023 reflejan la puesta en marcha y el inicio de la producción de quesos, desde la construcción de la propia fábrica, como todas las instalaciones y reformas, y los aprovisionamientos de materia prima para comenzar a fabricar. Esto hace referencia a la tabla 4, que mostraba los diferentes conceptos de la inversión inicial.

Resulta importante resaltar algunas particularidades de estos estados financieros, ya que serían muy diferentes si se hubiesen realizado de manera puramente teórica.

En cuanto al balance de situación, primero se ha de tener en cuenta que parte de la maquinaria se ha comprado de segunda mano, y la otra parte se alquila mensualmente al banco. La tabla a continuación muestra las condiciones de este arrendamiento.

Siendo una startup es difícil conseguir préstamos del banco, por eso, con Sabadell se les planteó la siguiente situación, en la que ellos compran la maquinaria por 30 mil euros y Edén tiene que pagar un “alquiler” de 643,56€ mensuales durante cinco años, tras los cuales, el valor residual será nulo. Esto equivale a un préstamo con una tasa anual de 5,73%.

SABADELL	Cantidades
Compra maquinaria	€ 30.015,00
Cuotas mensuales	€ 643,56
Meses	€ 60,00
Años	€ 5,00
Total	€ 38.613,60
Diferencia	€ 8.598,60
Anual	€ 1.719,72
Interés anual	5,73%

Tabla 8. Contrato con el Banco Sabadell. Arrendamiento de la maquinaria de Edén. Fuente: Elaboración propia.

Por ello, la amortización solo se realiza con parte del inmovilizado material que tiene la fábrica. Se han asumido los siguientes tipos para la amortización, de manera simplificada, ya que desglosando los conceptos de las facturas más aún, se podría haber amortizado al 4% en algún caso y esto ayudaría al medio plazo a Edén, ya que el primer año se prefiere no amortizar mucho, ya que el beneficio neto será negativo. En el año 2015 se modificó la ley de Auditoría de Cuentas, estableciendo qué para los estados financieros a partir de 2016, todos los elementos correspondientes al inmovilizado intangible se consideran activos con vida útil definida, y que está será de 10 años -como la de la propiedad industrial de Edén-, en caso de que no se pueda determinar de manera fiable.

Tipo de cuenta	Amortización (%)
Propiedad industrial	10%
Maquinaria	15%
Instalaciones	12%

Tabla 9. Tipos de amortización del inmovilizado. Fuente: Elaboración propia.

En el balance de situación de 2023, también destaca una suma de unos 12 mil euros en la partida de “Deudores varios”, que hace referencia al IVA que debe Hacienda, por los aprovisionamientos y gastos operativos. Edén será acreedor para Hacienda todos los años ya que pagará IVA por sus compras, pero no recibirá IVA en la gran mayoría de sus ventas, ya que, al ser los quesos productos lácteos, estos están exentos de IVA, por el momento.

Por otro lado, en el P&G, cabe destacar la partida inicial de 492,80€ en la cifra de negocios, que hace referencia a las primeras ventas, a amigos y familiares, a finales de julio de este año. Los aprovisionamientos constituyen la compra de leche de cabra y oveja para los primeros meses de producción y los gastos de personal, se deben a los salarios de dos ayudantes a tiempo parcial, lo cual se afrontará en el apartado de recursos humanos.

Además, los únicos gastos financieros son los intereses por los préstamos. Esta deuda a corto plazo hace referencia a los préstamos familiares de 50 mil euros, a los cuales se le aplica un tipo del 3,5% anual.

Por último, con respecto a la cuenta de explotación, se asume una tasa de impuestos del 25%, correspondientes a las sociedades de tipo general.

5.3 ESTIMACIONES HASTA 2027

Partiendo de la base de los estados hasta el 31 de julio de 2023, se han extrapolado estas cuentas hasta el 31 de diciembre de 2023 y se han llevado a cabo unas asunciones calculadas para proyectar los estados hasta 2027. A continuación, se explican algunas de las asunciones más relevantes y se comentan las conclusiones a través de gráficas resumen.

Para poder estimar el crecimiento de las ventas, en primer lugar, se ha llevado a cabo un control de lotes -se explicará en el apartado de logística-. Esto permitirá contabilizar la producción de cada tipo de queso. También se ha efectuado un control de inventario a 31 de octubre de 2023, para precisar la estimación y para llevar a precisar las unidades de cada tipo de queso. A continuación, se muestran las gráficas que resumen la

producción hasta esta fecha. Para noviembre y diciembre se ha estimado una producción parecida a septiembre, con una caída ligera en diciembre, por los festivos.

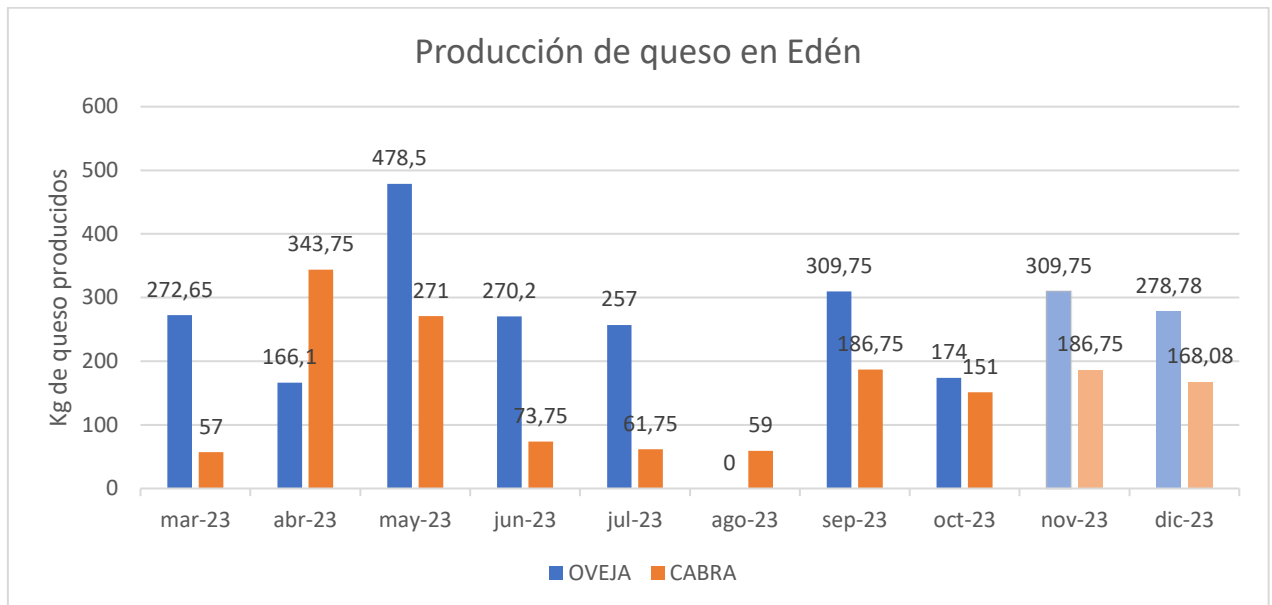


Figura 19. Evolución mensual de la producción de queso en Edén Auténtico, 2023. Fuente: Elaboración propia.

Se observa una caída de producción en verano, debida a las vacaciones, y a las malas condiciones de fabricación. En verano aumenta el riesgo de pérdida de inventario por malas condiciones de conservación, y además, disminuyen las ventas de quesos. Se alcanza el pico de producción en mayo con 749,5 kg totales.

El promedio de maduración de los quesos ronda las 12 semanas, o 3 meses. Si tenemos esto en cuenta a finales de año, de manera simplificada, solo se podrían haber vendido los quesos que se produjeron antes del 30 de septiembre.

Además, se tiene que descontar un 10% de los quesos producidos, destinados a regalar, a participar en concursos y a realizar catas gratuitas para empezar a conseguir clientes profesionales.

Por otro lado, se asume que el 80% de las ventas proviene del canal B2B y el 20% de consumidores finales. Pese a que inicialmente comprarán muchos productos las personas conocidas, las cantidades serán mucho mayores para empresas, desplazando la distribución de ventas hacia B2B.

Por último, se asume que las ventas de productos complementarios y de eventos, supone un 3% de lo vendido a través de quesos. Teniendo esto en cuenta, las ventas estimadas para 2023, queda de la siguiente manera.

Kg totales de quesos madurados a finales de 2023	2807,2
Quesos regalados para catas y eventos	10%
% de venta de los quesos madurados	90%
Ventas de queso a finales 2023	€ 61.440,10
Distribución ventas B2B (2023)	80%
Distribución ventas B2B (2023)	20%
Ventas (%) de productos complementarios	3%
Ventas (€) de productos complementarios	€ 1.843,20

Tabla 10. Estimación de ventas en 2023. Fuente: Elaboración propia.

Comenzando con las estimaciones, para finales de 2024 se espera producir al ritmo de mayo 2023, teniendo en cuenta que se empezó a producir en marzo de 2023, y que se habrá optimizado cada proceso y que se contratará a un ayudante más a mediados de 2024. Por tanto, la producción total de ese año será de 8994kg, con un mayor dominio de quesos de carba, asumiendo una distribución de 70-30, contando con el aumento de producción de quesos manchegos, de oveja. Se asume, siguiendo la figura 20, sobre la distribución de las ventas B2B- D2C, que aumentarán las ventas directas, con una distribución anual de 50-50. Con esto se concluye que las ventas de queso en 2024 acumularán a 8271€.

A partir de estos cálculos, y con apoyo del estudio de crecimiento de empresas similares, se hacen unas estimaciones de crecimiento hasta 2027. Se establecen tres escenarios para poder tener un plan financiero más flexible. En 2025 se espera el mayor crecimiento en todos los escenarios, ya que el proceso de producción estará optimizado y se aprovecharán del conocimiento adquirido de la industria, así como de la red de contactos profesionales establecida en los dos años desde el nacimiento. Además, en este año se espera una recuperación de la economía nacional con respecto a la inflación y a los niveles de renta. En 2026 se espera una internacionalización importante hacia Europa y Estados Unidos, con la ayuda del ICEX, por lo que, en las estimaciones, existen unos gastos importantes asociados a la logística, así como un crecimiento de ventas significativo. En 2027, se espera evolucionar a una fase de

crecimiento más estable, aunque no tan exponencial, con una mayor estabilidad de la demanda.

VENTAS 2025-2027	2027	2026	2025
Crecimiento anual de ventas optimista	20%	50%	60%
Crecimiento anual de ventas medio	5%	25%	35%
Crecimiento anual de ventas pesimista	0%	5%	15%

Tabla 11. Estimación del crecimiento de las ventas hasta 2027. Fuente: Elaboración propia, 2023.

El crecimiento de los aprovisionamientos va directamente asociado al crecimiento de las ventas, por lo que se aplica la misma tabla. Lo mismo ocurre para los gastos de explotación variables. Dentro de estos, se han incluido las comisiones de ventas de los embajadores, o “partners” profesionales, cuyo peso en el total de las ventas evoluciona desde un 5% este año, hasta un 10% en 2025, sostenido hasta 2027.

Por otro lado, en cuanto al balance, se ha estimado la compra de nueva maquinaria e instalaciones en 2025, para llevar a cabo una ampliación de la fábrica y poder sustentar una mayor producción y hacer frente a la creciente demanda estimada. Además, se espera el alquiler de una nueva fábrica, en otra ubicación, cercana a la anterior, a finales de 2027.

NUEVO INMOVILIZADO	2025	2027
Ampliación fábrica	10.000,000	
Nueva fábrica (alquilar terreno, reformar espacio)		74.133,63

Tabla 12. Estimación de ampliación de inmovilizado para Edén. Fuente: Elaboración propia, 2023.

Por último, se asume que el 100% del beneficio neto, en caso de ser positivo, se lleva a reservas, para la reinversión en el crecimiento de Edén Auténtico. De estas reservas, el 20% se invertirá en fondos de inversión, con poco riesgo, y el 80% será efectivo, para pagar deudas e invertir en “capex”.

RESERVAS

Legal	20,00%
Capitalización	80,00%

Tabla 13. Política general de reservas en Edén Auténtico. Fuente: Elaboración propia.

5.4 CONCLUSIONES

Las tablas completa, bajo el escenario optimista, se pueden observar en los anexos finales sobre los estados financieros. Las siguientes gráficas sirven de apoyo visual.

En primer lugar, la evolución de las ventas quedaría de la siguiente manera, con un fuerte salto en 2024, alcanzando los 200 mil euros de facturación, como es de esperar, ya que la producción aumenta un 123% y en 2023 se empieza a vender en septiembre. Los años 2025 y 2026 son de crecimiento exponencial, siguiéndoles un 2027 con una ligera desaceleración de crecimiento.

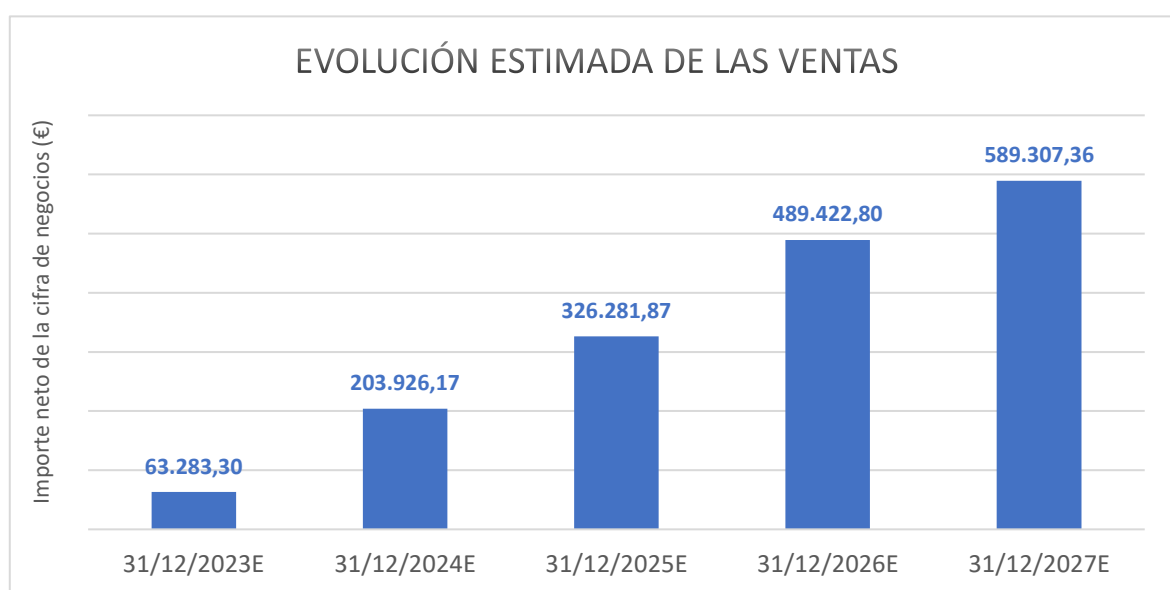


Figura 20. Evolución de las ventas bajo escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

La evolución de los costes muestra como los costes fijos se reducen desde 2024, porque en 2023 estos incluyen muchos gastos “upfront” destinados a construir la fábrica. En 2025 ambos costes son muy parecidos, pero a medida que crecen las ventas, van tomando protagonismo los variables, hasta casi duplicar a los fijos en 2027. Se aprecian claramente las economías de escala en este sentido, lo cual repercute positivamente en los márgenes de la siguiente figura.

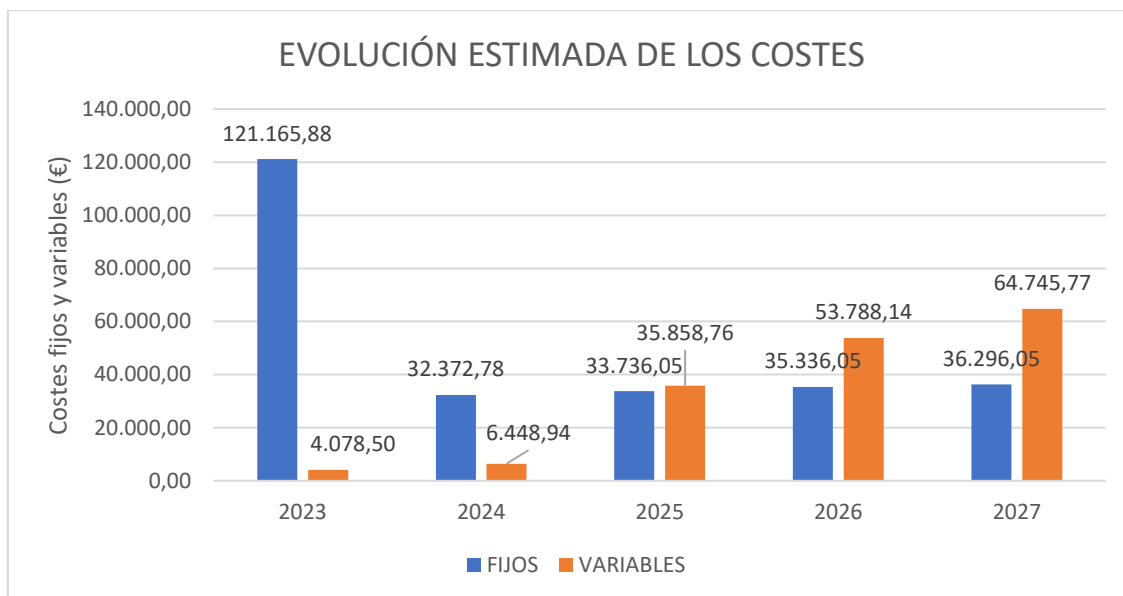


Figura 21. Evolución estimada de los costes fijos y variables bajo escenario optimista. Fuente: Elaboración propia, 2023.

En la figura 22, se puede determinar cómo evolucionan los márgenes de operación de Edén, desde 2023 hasta 2027. Tanto EBIT, EBITDA y BN son negativos el primer año, pero positivo desde entonces, con un crecimiento sano a primera vista.

Se emplea el margen de EBITDA/VTAS ya que se considera el más representativo de la operación anual de la quesería, evitando gastos financieros, impuestos y depreciaciones. Este margen comienza siendo negativo, ya que se reflejan muy pocas ventas el primer año y el EBITDA es negativo, evidentemente, por los gastos iniciales. En 2026, ya supera el 25% EBITDA, que supone alcanzar la media estimada de queserías artesanales cercanas.

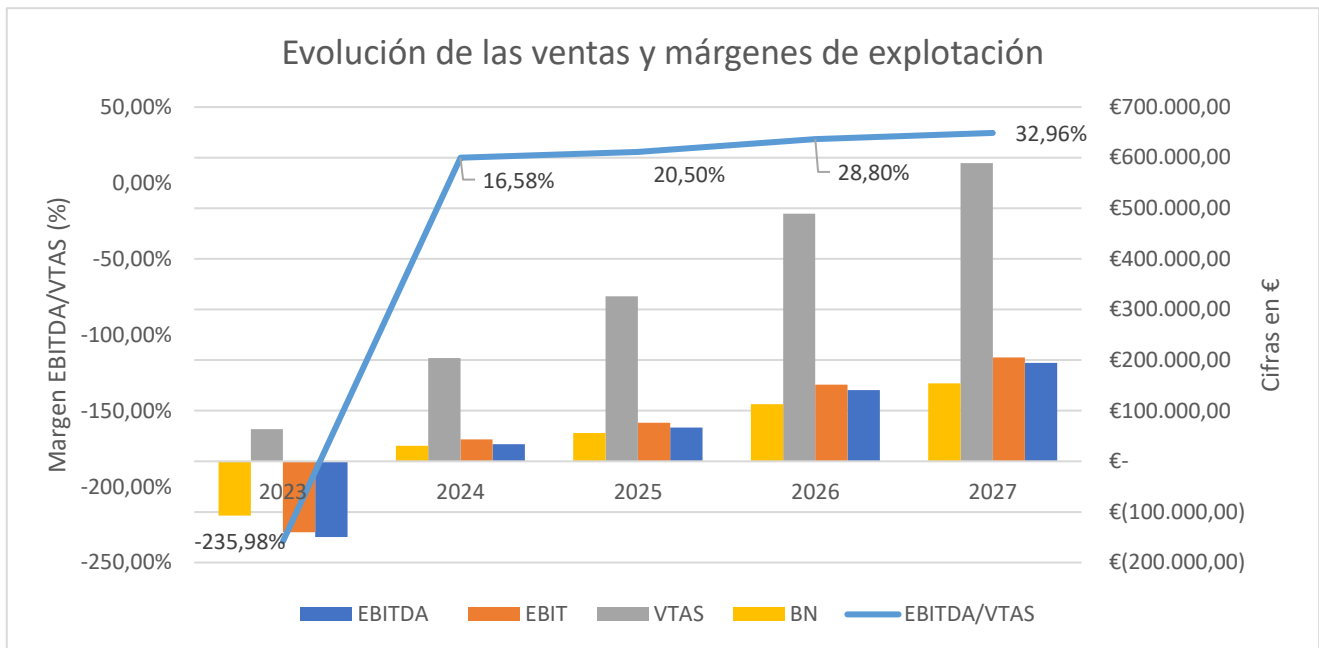


Figura 22. Evolución estimada de las ventas y los márgenes bajo escenario optimista. Fuente: Elaboración propia, 2023.

Por otro lado, para visualizar las diferencias más importantes en la evolución de cada uno de los escenarios, se presenta a continuación el beneficio neto y el “break-even” esperado en cada caso.

Beneficio Neto	2027	2026	2025	2024	2023
MEDIO	68.410,41 €	58.353,68 €	36.565,10 €	30.689,20 €	- 107.083,27 €
OPTIMISTA	153.780,40 €	113.244,70 €	55.825,11 €	30.689,20 €	- 107.083,27 €
PESIMISTA	24.930,94 €	21.374,46 €	21.157,09 €	30.689,20 €	- 107.083,27 €

	OPTIMISTA	MEDIO	PESIMISTA
“Break-even”	feb-26	ago-26	2028

Figura 23. Comparativa de escenarios en cuanto a “break-even” y beneficio neto. Fuente: Elaboración propia, 2023.

El “break-even” se cumple cuando se recupera la inversión inicial (Io). La fórmula sería la siguiente:

$$BE = \frac{I_o}{Beneficio\ Neto}$$

Asumiendo una distribución homogénea de ingresos durante cada ejercicio, se obtiene un “break-even” a principios de 2026 en el escenario optimista. Esto sería 2 años y 5 meses desde el comienzo de las ventas, en septiembre de 2023, y 2 años y 11 meses tras la inauguración de la fábrica, en marzo de 2023. Tras haber investigado casos

similares, la fecha de recuperación suele superar los 3 años para proyectos de queserías de ganadería propia en España.

5.4.1 FLUJO DE CAJA LIBRE

Además de los anteriores análisis, se ha estudiado la posible evolución del flujo de caja libre. Resulta importante medir esta métrica, para conocer las entradas y salidas de caja en la empresa. Es una medida muy importante para inversores ya que indica el “efectivo” que tiene una empresa tras hacer frente a todos sus gastos. Es la cantidad disponible para pagar dividendos y repagar a sus acreedores. La fórmula empleada ha sido la siguiente.

$$FCF = EBIT * (1 - t) + D\&A - \Delta CC + CAPEX$$

Donde FCF es “Free Cash Flow” o Flujo de Caja Libre, “t” es la tasa de impuestos de sociedades, un 25% en este caso y “D&A” es la amortización y depreciación. Se suma la amortización ya que es un gasto, no una salida de caja, que se ha restado del EBITDA para obtener el EBIT. Además, el ΔCC es la variación anual en Capital Circulante o “Working Capital” en inglés, que es un factor que ayuda a determinar la liquidez que tendrá Edén en el corto plazo y se calcula como:

$$\Delta CC = AC - PC = PNC + PN + ANC$$

Donde “AC” y “ANC” es el activo corriente y no corriente, “PC” y “PNC” el pasivo corriente y el no corriente, y “PN” es el patrimonio neto.

Por último, el “CAPEX” hace referencia al “Capital Expenditure” o a la inversión en activo inmovilizado y se calcula como:

$$CAPEX = ANC_n - ANC_{n-1} + D\&A_{n-1}$$

Para el escenario optimista, el FCF queda de la siguiente manera.

	31/12/2027E	31/12/2026E	31/12/2025E	31/12/2024E	31/12/2023E
EBIT	205.121,7	151.790,8	76.246,5	43.176,4	(139.977,7)
NOPAT	153.841,3	113.843,1	57.184,9	32.382,3	(104.983,3)
D&A	-10.856,55	-10.856,55	-9.356,55	-9.356,55	-9.356,55
ΔCC	(28.342,6)	87.773,3	37.338,8	30.432,1	20.967,6
Capex	-55.763,05	19.501,08	7.539,76	18.731,49	-65.077,08
FCF	115.564,3	34.714,3	18.029,3	11.325,1	(200.384,5)

Figura 24. Evolución del flujo de caja libre bajo escenario optimista. Fuente: Elaboración propia, 2023

La depreciación crece en 2026 y 2027 gracias a la inversión en ampliar la fábrica actual. La nueva fábrica se estima para finales de 2027, con lo cual no se amortiza para entonces. Pese a estimar tesorería suficiente para realizar la inversión de 2027 sin endeudarse, se necesitará efectivo para cualquier emergencia y para sustentar la complicada logística internacional que se espera de esas fechas. Además, los interés de estas deudas, ayudarán a desgravar impuestos a fin de año.

El capex es negativo -lo cual supone salida de caja- tan solo en 2023 y en 2027, cuando se realizan los mayores desembolsos. Entre medias, se va recuperando la inversión a través de la amortización. El pasivo corriente, concretamente la cuenta de acreedores comerciales crece notablemente en 2027, lo cual hace que disminuya el capital circulante, que había estado creciendo rápidamente, gracias a la cuenta de deudores, en el activo corriente, principalmente. El “WC” es positivo estos años por la escasa deuda a corto plazo y el valor de existencias y de tesorería que se va acumulando.

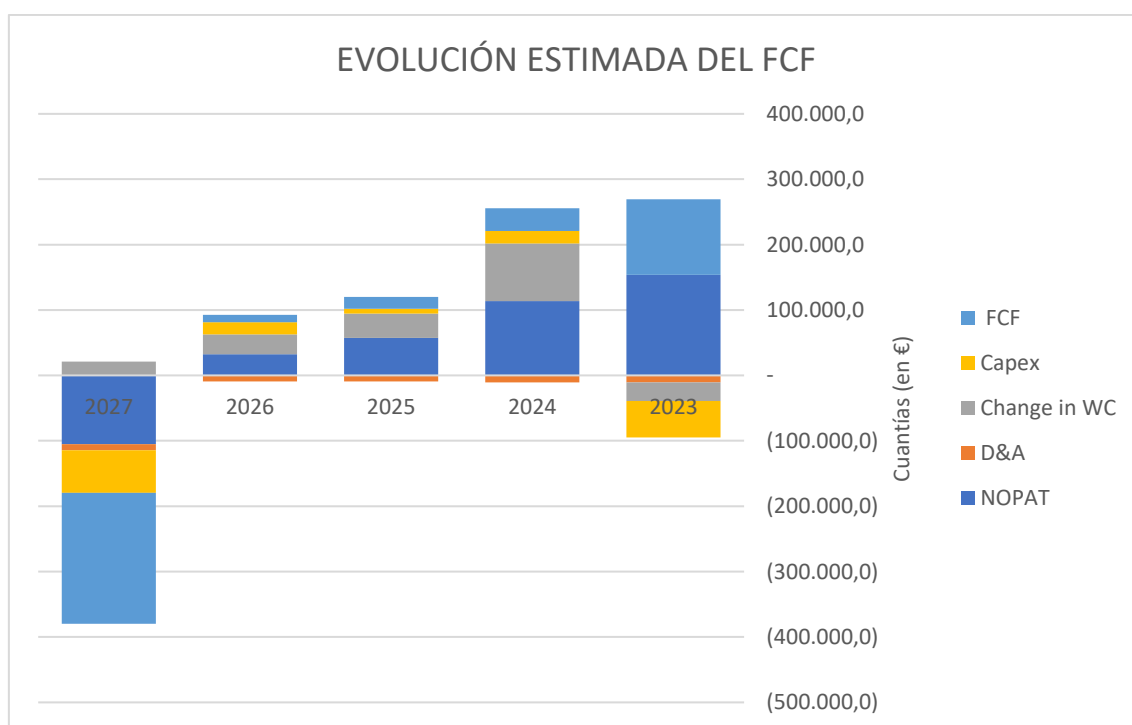


Figura 25. Evolución estimada del FCF. Fuente: Elaboración propia.

Por último, se analiza la evolución de los ratios estimados para el escenario optimista. En el anexo 14, se muestra una media comparativa de ratios financieros de 420 empresas pequeñas que fabrican productos lácteos. Se han escogido los ratios más

relevantes, por la importancia del inventario, al contener existencias perecederas; ratios de apalancamiento, por la gran inversión inicial, con la deuda que conlleva; y márgenes de ventas para entender mejor la rentabilidad del negocio.

En cuanto a la rentabilidad, se observa cómo se va distanciando el margen operativo con respecto al margen neto, hasta un 6,87% conforme se vuelven más eficientes las operaciones. Ambos márgenes crecen, y a partir de 2025, superan las expectativas de la industria.

Ratios	2027	2026	2025	2024	2023
Margen Operativo (EBITDA/VTAS)	33%	29%	21%	17%	-236%
Margen Neto Ventas (BN/VTAS)	26%	23%	17%	15%	-169%
Ratio Tesorería (Tesorería/PC)	61%	139%	66%	46%	15%
Apalancamiento Fin. (P/PN)	0,70	0,64	1,30	4,31	-4,12
P.m. de existencias (365/Rot.Exist)	89,302	91,972	120,264	175,858	
Rot. existencias (Aprovis/Smexist)	4,087	3,969	3,035	2,076	
Rot. Activo (VTAS/Activo)	167%	163%	146%	120%	45%
ROA (Margen/ventas x Rot. Activos)	107%	92%	52%	31%	

Figura 26. Evolución estimada de los ratios financieros más relevantes para Edén. Fuente: Elaboración propia, 2023.

El ratio de tesorería crece rápidamente, al reducirse la deuda a corto plazo y aumentar el efectivo a base de resultados de explotación positivos. Sin embargo, en comparación con la industria láctea (figura 22), con la excepción de 2026, es bajo para Edén. Esto es debido a la diferencia en las etapas de maduración. La media de las empresas analizadas estará en fases mucho más desarrolladas que Edén en 2027.

Por otro lado, el periodo de existencias en Edén es un 10% más bajo en 2027 en comparación con el sector, lo cual es buen indicador de rotación de existencias y ayudará a disminuir el ciclo de transformación de caja. Se observa cómo la rotación de existencias, calculada como los aprovisionamientos entre el saldo medio de existencias, va mejorando desde 2023, lo cual ayudará a generar más liquidez y a una mayor flexibilidad a la hora de producir acorde a la demanda de cada tipo de queso.

Por último, el ROA, o la rentabilidad sobre activos, resulta elevada, incluso llegando a doblar el ratio del sector lácteo. Esto significa que Edén será eficiente en la gestión de sus recursos para generar ventas. Cuanto mayor rendimiento, o más ROA, más productiva es la empresa.

RATIOS	EDEN (2025)	SECTOR LACTEO (2020)	DIFF. (%)
Ratio Tesorería (Tesorería/PC)	0,61	1,3	-112%
P.m. de existencias (365/Rot.Exist)	89,30	98,62	-10%
Rot existencias (Aprovis/Smexist)	4,09	3,7	9%
Rot. Activo (VTAS/Activo)	1,67	0,78	53%

Figura 27. Comparación de ratios relevantes de Edén en 2027 y el sector lácteo en 2020. Fuente: Elaboración propia.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 SEGMENTACIÓN

Tener unos segmentos claros y emplear una técnica de segmentación adecuada ayudará a Edén a diseñar campañas de marketing efectivas, para llegar a grupos más homogéneos.

En primer lugar, las variables a explicar para entender los segmentos de potenciales clientes son:

1. La sensibilidad al precio
2. El nivel de concienciación sostenible y rural
3. Valoración de la calidad y de los productos artesanales

Para ello, se han de determinar unas variables explicativas. Por un lado, conviene tener en cuenta variables demográficas como la edad, y socioeconómicas como el nivel de ingresos; y, por otro lado, variables de conducta, como la frecuencia de consumo de queso. Asumiendo que la edad óptima va ligada a la cantidad de ingresos, y teniendo en cuenta que la frecuencia de consumo está directamente relacionada con el “amor” por el queso, se ha desarrollado el siguiente diagrama de segmentos.

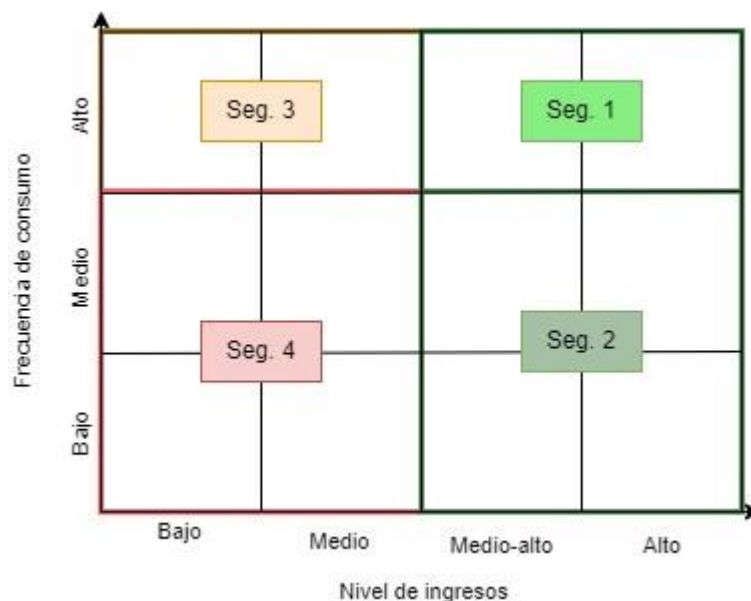


Figura 28. Segmentación de mercado. Fuente: Elaboración propia.

El nivel de ingresos se ha dividido en cuatro segmentos, de manera aproximada, considerando la distribución del salario medio en España 2022 (anexo 9).

- Bajo: menos de 25 mil euros anuales.
- Medio: entre 25 mil y 50 mil euros anuales.
- Medio-alto: entre 50 mil y 100 mil euros anuales
- Alto: más de 100 mil euros anuales.

Para la frecuencia de consumo, se tendrá una base semanal, y los siguientes segmentos.

- Bajo: una vez o menos.
- Medio: dos o tres veces.
- Alto: más de tres veces semanales.

6.2 POSICIONAMIENTO

Una vez determinados los segmentos de mercado y el público objetivo, resulta importante entender el posicionamiento que quiere tener Edén, en relación con su competencia. Dentro de los fabricantes de quesos en España, se considera competencia directa a las queserías artesanales, y no a los grandes productores. Sin embargo, ambos se incluyen en el mapa de posicionamiento a continuación, para tener la referencia.

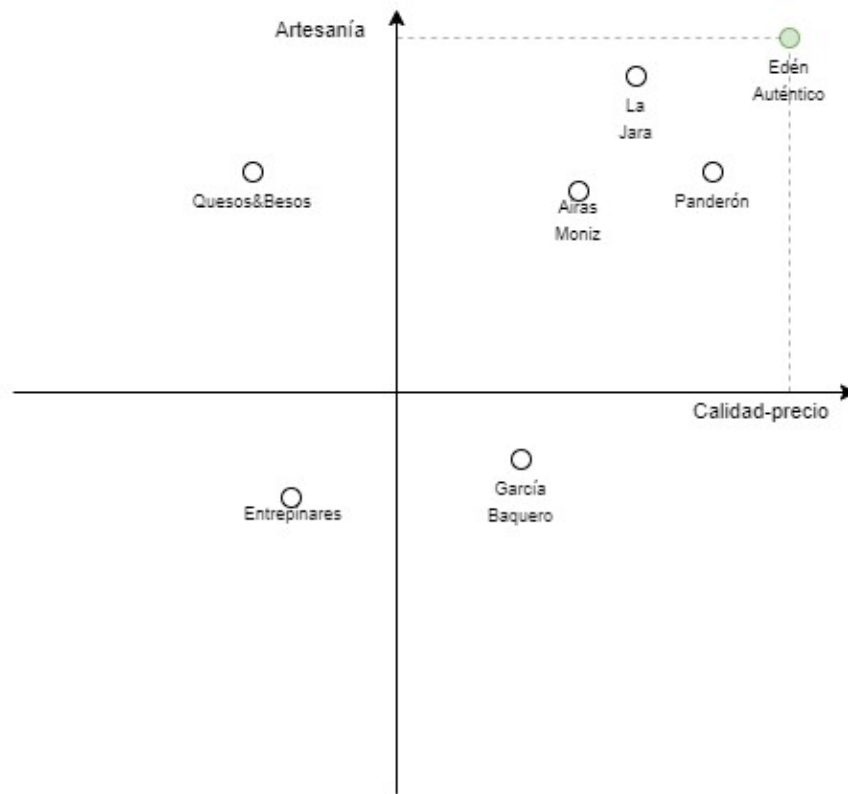


Figura 29. Mapa de posicionamiento para Edén Auténtico. Fuente: Elaboración propia.

Lácteas García Baquero S.A y Quesería Entrepinares SAU, en este mapa, representan a las grandes productoras de quesos en España, ya que tienen la mayor facturación anual. García Baquero facturó 434 millones de euros y Entrepinares unos 390 millones de euros en 2021 (elEconomista.com, 2022). Edén estima producir quesos artesanales de mayor calidad, a precios ligeramente superiores, por lo tanto, la calidad precio será notablemente superior en ambos casos.

Dentro de las queserías artesanales se ha incluido a: Quesería la Jara, Panderón, Airas Moniz y Quesos y besos. Todas pequeñas o medianas productoras de quesos de oveja, vaca o cabra, en España, con ganadería propia, excepto Quesos&Besos. Edén se debe posicionar con máximos niveles de artesanía, su cuidado manual por cada queso y por el mundo rural ha de ser su principal fortaleza frente al resto de queserías artesanales. Además, evidentemente, se buscará maximizar la percepción de calidad precio para los clientes. Para ello, aparte de producir lotes de calidad de manera constante, innovando con los sabores y la presentación, Edén deberá de llevar a cabo continuos estudios de mercado para entender la evolución de los precios de su competencia, y

mantener sus márgenes operativos, a la par que se posiciona con máxima relación de calidad precio.

6.3 ENFOQUE DE MARKETING PARA ESTABLECER LOS PRECIOS

En el plan financiero se describió la estrategia de precios basada en costes operativos y márgenes deseados. En este apartado se aporta una estrategia diferente, desde un punto de vista competitivo y de posicionamiento, para respaldar los precios elegidos finalmente.

En el anexo 7, se detalla una muestra del estudio de mercado que se ha llevado a cabo para comparar los precios de pequeñas tiendas de queso artesanal en España. Es muy importante diferenciar entre quesos realizados con leche cruda, o leche pasteurizada, ya que la segunda no mantiene los microorganismos naturales de la materia prima, y por tanto, su precio final será notablemente inferior, así como su calidad. De los 200 resultados, todos son de leche cruda, como los quesos de Edén, pero solo se han incluido 40 en este trabajo. No todas las empresas fabrican sus propios quesos, por lo que, al no tener integrada toda la cadena de valor, deben subir sus márgenes considerablemente con respecto al precio del fabricante.

El objetivo de Edén Auténtico es tener un posicionamiento medio, en cuanto a precio, para darse a conocer entre los comercializadores de queso artesano de leche cruda, donde la sensibilidad al precio es bastante elevada. A medida que consiga renombre, se planteará la posibilidad de pivotar hacia un posicionamiento más elevado. Se seguirá una estrategia denominada “high-low strategy”, en la que los precios serán elevados, pero se lanzarán descuentos y promociones habituales sobre productos clave.

6.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La siguiente ilustración muestra los principales canales de venta para Edén Auténtico. Como se explica en el Business Model Canvas, desde ventas directas (D2C) o pasando por intermediarios (B2B), Edén diversificará sus canales de distribución.



Ilustración 2. Canales de venta D2C y B2C para Edén. Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura se muestra una estimación de la evolución mensual de la distribución de ambas vías de ventas. Se podría dividir en tres fases. Al comienzo de las ventas, predomina el negocio B2C ya que es más fácil darse a conocer por el mundo quesero, con profesionales que conozcan el sector. El principal foco de los comerciales de Edén en los primeros meses será conseguir “partnerships” B2B para garantizar una demanda considerable y más predecible. A los comienzos de Edén, no tendrá una marca conocida para el consumidor individual, pero con promociones, eventos y marketing digital, este porcentaje de B2C irá aumentando hasta la fase 2. Aquí el foco serán los consumidores individuales, debido a sus mayores márgenes con respecto a los profesionales. En esta fase, entre finales de primer año y finales del segundo año, la parte B2C aumentará rápidamente. Además, no habrá tanto crecimiento en B2B ya que todavía la producción no será tan voluminosa como para abarcar un crecimiento notable de su demanda. Sin embargo, desde el segundo año hasta finales del 4, se prevé un crecimiento mucho mayor del B2B que del B2C, a medida que se automatice la producción, y se aumente la capacidad de la fábrica actual.

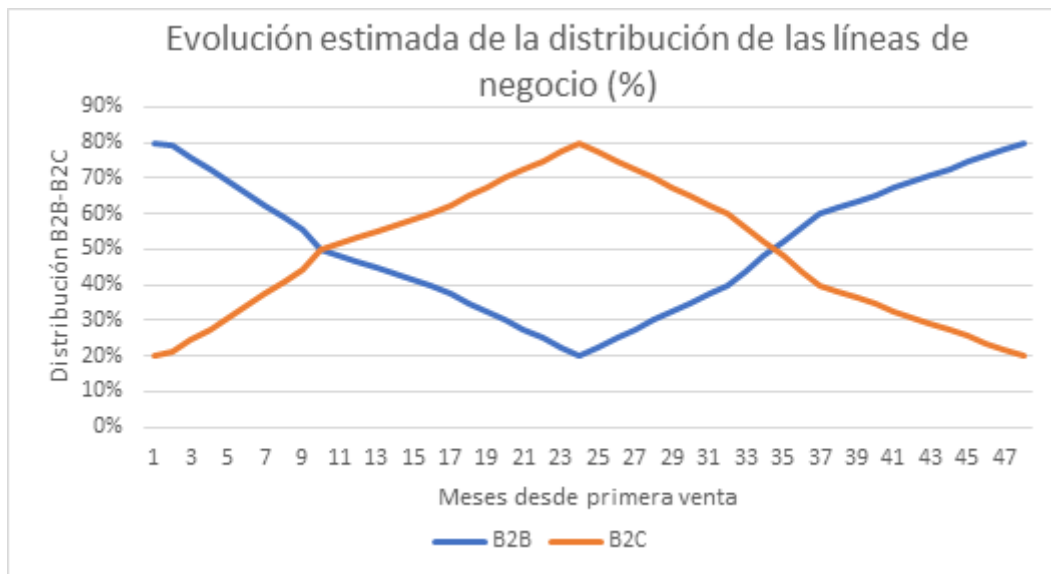


Figura 30. Estimación de la evolución temporal de la distribución B2B-B2C de Edén en sus primeros 2 años desde la primera venta. Fuente: Elaboración propia.

Edén llevará a cabo una estrategia de distribución selectiva, buscando cubrir una gran parte del mercado, pero sin los elevados costes de una distribución intensiva. Edén evitará inicialmente los grandes supermercados como Sánchez Romero, Mercadona, etc. para crecer acorde a sus límites de producción y centrarse en canales con mejores márgenes y periodos de cobro. En el mundo de la restauración, es muy importante controlar los impagos y los retrasos con los diferentes comercializadores, especialmente los grandes.

6.5 COMUNICACIÓN

Por otro lado, respecto a los canales de marketing, Edén se dirigirá a su audiencia de diversas maneras. A través del “Content Marketing”, que consiste en la creación de contenido relevante para atraer y retener a su público de amantes del queso. Mediante estos blogs, la web se posicionará mejor en Google al mejorar su SEO. También se publicará contenido en las redes sociales: Instagram, Pinterest y Facebook. Además, participará en eventos como concursos internacionales de gastronomía, para fomentar sus relaciones B2B. Por otro lado, se creará una red de embajadores, o personas de influencia en el sector, que ayudarán a promover las ventas por su red de contactos, a cambio de una comisión.

Por último, se contará con un pequeño equipo de ventas interno, que conocerá el producto y atenderá a visitas y a llamadas con clientes profesionales para darlo a conocer. Para facilitar los embudos de ventas se ha implementado un “Customer Relationships Manager”, un software que hace de CRM, esencial para optimizar la gestión y relación con los clientes. Además, se pondrán en marcha programas de lealtad, para promover las compras recurrentes de los clientes, a través de promociones en la web para segundas y terceras compras, y regalos especiales. Otro pilar de la relación con los clientes será la creación de un canal de “feedback”, a través de soporte de postventa, para recoger toda la crítica constructiva externa posible y mejorar el producto y el servicio ofrecido.

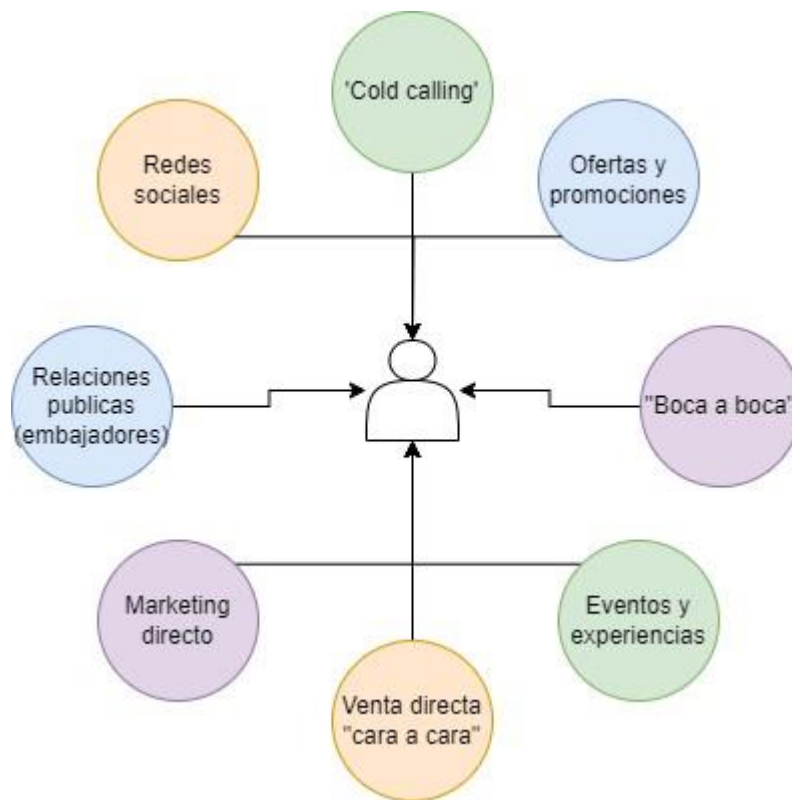


Ilustración 3. Principales maneras de comunicación de Edén con sus clientes. Fuente: Elaboración propia, 2023

Como se puede observar en la anterior ilustración, las maneras de comunicar con el consumidor serán muy variadas. En este sector, y conociendo el segmento objetivo, tiene principal influencia el “boca a boca” a través de personas que conozcan bien el sector quesero. Esta labor será inicialmente delegada en el afinador, quien no solo asesorará la producción, sino también introducirá a personas de relevancia. Además,

los eventos y experiencias incluyen la participación en concurso internacionales de quesos, como el “World Cheese Awards” o el “Salon du fromage” del ICEX, posiblemente resultando en premios que reconozcan la calidad del producto de Edén. Las experiencias como las visitas guiadas a la quesería y las catas de queso, pueden ser una estrategia efectiva para diversificar la fuente de ingresos y promover la marca en un público más amplio, como con el sector turístico nacional.

7. CONCLUSIONES

Edén Auténtico es una “early-stage startup”, que nace como un proyecto de fin de grado de hace 25 años. Susana, su fundadora, está llevando a cabo su sueño desde hace tantos años. Edén no aspira a ser solo una pequeña productora y comercializadora de quesos de Toledo, si no que pretende ser un ejemplo de sostenibilidad y de promotor del espacio rural. En Edén se prima el cuidado extremo del producto, de sus quesos de oveja y de cabra, cada uno tan único como el anterior. Desde las manos del maestro quesero, hasta las manos del consumidor, Edén pretende evitar grandes intermediarios y producción automatizada, para no alejarse de su principal fortaleza, la artesanía.

Con respecto al foco de este proyecto, se han de revisar los objetivos expuestos al principio.

7.1 ANÁLISIS DEL SECTOR QUESERO

Tras el exhaustivo análisis del sector se han llegado a las siguientes conclusiones. El mundo del queso es, sin duda, un terreno en constante movimiento. España no solo es un pilar en la producción de leche de oveja y cabra en Europa, aportando cifras notables a Europa, como el 27,6% y 24,6% respectivamente, sino que también ha sabido demostrar su adaptabilidad y crecimiento, gracias a la eficiencia productiva que ha avanzado con las nuevas tecnologías y a apoyos como las reformas de la PAC.

Aunque se ha observado una ligera pausa en esta escalada gracias a la pandemia, el consumo de quesos frescos y semicurados en España sigue contando con cifras muy elevadas. Sin embargo, por estas fluctuaciones en el consumo, influenciadas por desafíos como la inflación, es esencial que en Edén Auténtico siga de cerca estas métricas durante los próximos años.

Otro factor clave es la exportación. Países como Francia, Portugal, Italia y más allá de Europa, Estados Unidos, se han convertido en destinos primordiales para los productos españoles.

7.2 POSICIÓN ESTRATÉGICA

En cuanto a la propuesta de valor, Edén Auténtico se destaca por ofrecer quesos artesanales de alta calidad, desde la cuidadosa obtención de la leche hasta los procesos de producción meticulosos. Su flexibilidad se refleja en una variedad de quesos gourmet, adaptados a las preferencias del cliente, y complementados con experiencias como catas y visitas guiadas. Escuchando al consumidor, la empresa se adaptará continuamente según la retroalimentación del mercado. En términos de sostenibilidad, se implementan prácticas agrarias responsables, utiliza energía verde y colabora continuamente con comunidades rurales. Además, la innovación y la tecnología son clave, no solo en la producción en sí, sino también con un sistema de análisis de datos y una presencia online que amplía su alcance nacional e internacional, manteniendo un equilibrio entre tradición y eficiencia moderna.

Por otro lado, tras el análisis DAFO se identificaron las siguientes debilidades y fortalezas. Edén se podrá enfrentar a desafíos derivados de la dependencia de un único proveedor y la consecuente vulnerabilidad ante problemas en la cadena de suministro. Además, la producción artesanal, aunque garantiza la calidad, limita la capacidad para satisfacer demandas puntuales, lo que podría generar costes de oportunidad. Además, la posición de desventaja en las negociaciones conlleva precios más elevados de materia prima.

Sin embargo, estas debilidades se compensan con las siguientes fortalezas y oportunidades. La calidad premium de los productos de Edén y su diversidad de quesos son ventajas clave en el mercado. La empresa podrá capitalizar la creciente conciencia sostenible, destacando sus productos circulares y sostenibles en un mercado cada vez más receptivo a estos valores. Además, la oportunidad de expandirse en el mercado español, aprovechando el aumento de la demanda de queso, y la visión a largo plazo de internacionalización y participación en eventos gastronómicos proporcionarán potenciales caminos estratégicos para el crecimiento y la creación de una marca, a pesar de las amenazas de inflación de precios y la creciente competencia digital.

7.3 ANÁLISIS FINANCIERO

En primer lugar, se ha llevado a cabo un análisis financiero para el establecimiento de los precios en base a los márgenes de producción. Se han tenido en cuenta los costes variables de producción asociados a la mano de obra, el transporte y la materia prima. Resulta más caro producir queso de oveja que de cabra, y los márgenes son notablemente peores, de un 85% para los de cabra y un 71% para los de oveja. Está da un argumento para pivotar la producción hacia un mayor peso en los quesos de cabra, si la demanda lo permite.

Mas allá de los precios, se han recopilado las facturas desde el origen de Edén Auténtico hasta julio de este año, 2023, para realizar los estados financieros relevantes: balance de situación y cuenta de explotación.

Destaca la fuerte inversión inicial en maquinaria y en la construcción de la fábrica, así como los elevados costes de aprovisionamientos, y de arrendamientos, tanto de la furgoneta, como del espacio de la fábrica, como de la maquinaria comprada por el banco. Siendo una empresa nueva, sin beneficios, resulta difícil obtener préstamos.

De las estimaciones financieras, se proyectaron estos estados, así como los flujos de caja libre, y unos ratios fundamentales de rentabilidad, endeudamiento y liquidez. Como conclusión, el escenario optimista proyectaba un crecimiento exponencial de las ventas, alcanzando casi medio millón de euros en 2026. El margen de EBITDA sobre ventas evolucionaba hasta un 33% en 2027, lo cual supone unos márgenes atractivos para el sector. Por último, la recuperación de la inversión inicial se alcanzaba entre febrero de 2026 y 2028, dependiendo del escenario.

7.4 SIGUIENTES PASOS. ESCALABILIDAD.

Como se recalcó en la visión, el principal objetivo a largo plazo es el asesoramiento de proyectos empresariales parecidos al de Edén, para impulsar el crecimiento de startups rurales y dar a conocer productos locales. De esta manera, a través de puestos de trabajo, eventos y actividades rurales, se promoverá la economía local.

A corto plazo, los siguientes pasos consisten en escalar la producción, el primer cuello de botella en los primeros años para Edén Auténtico. Para ello, se ha de aumentar la capacidad de la máquina, así como hacer crecer la plantilla. Se estima un aumento de la cámara de maduración, seguido de añadir más maquinaria y equipamiento de producción para 2025, aunque es probable que sea antes. Además, se espera alquilar una nueva fábrica a finales de 2027, para duplicar la producción y hacer frente a la demanda internacional.

En cuanto a la plantilla, se deberán de aumentar las horas de los empleados actuales, tanto de la dependiente de la tienda, como de la ayudante de producción y del maestro quesero. El siguiente paso sería incluir otro ayudante más en la fábrica y un “manager” de ventas para potenciar el crecimiento de las ventas. A nivel interno, acompañando a la persona administrativa, se necesitará casi inmediatamente, un encargado de operaciones y datos, para automatizar procesos y analizar los datos a recoger. Más allá del corto plazo, el crecimiento de la plantilla será principalmente en la producción y en ventas.

Por el otro lado, por el lado de la demanda, a corto plazo se deberá crecer el mercado español y asentar un conocimiento de marca a nivel local. A través de todas las maneras de comunicación descritas en el plan de marketing, se conseguirán más “leads” o clientes potenciales. Además, se buscará expandir la red de contactos profesionales, como restaurantes, “caterings”, etc. a nivel nacional, aumentando progresivamente el volumen de pedidos y estabilizando la demanda. A medio plazo se buscará participar en “marketplaces” digitales como Qurado.es, o BigCrafters, una vez la producción alcance volúmenes lo suficientemente grandes.

A largo plazo, para 2026 se comenzará la internacionalización a nivel europeo, comenzando por los países fronterizos y grandes consumidores de queso como Francia, Italia y Alemania. Esto se iniciará con la participación en ferias y concursos de quesos internacionales, con la ayuda del ICEX, y del experto afinador que trabaja con Edén. Una vez se gane experiencia con la internacionalización, con la logística y el riesgo asociado -especialmente por el tipo de producto que se vende- se comenzará a exportar queso manchego, principalmente, a Estados Unidos a través del programa ICEX Next. Este programa gratuito ha ayudado a empresas queseras a llevar sus quesos

a Estados Unidos. Con esto, se encontrarán mejores márgenes y se diversificará el riesgo de operar tan solo en un país, así como potenciará la marca Edén y el producto en sí, al adentrarse en nuevos mercados, con tendencias diferentes.

8. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Espinoza, J. L. A., Yacelga, A. R. L., & Cabrera, M. A. C. (2021). E-Commerce: alternativa para la reactivación económica para emprendedores de la ciudad de Ibarra. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2882>
- [2] Mansfield, T. (2019). Alex Osterwalder's Business Model Canvas template: Why use it and how. The Interaction Consortium Pty Ltd. <https://ic-web2.staging1.ixchosted.com/articles/business-model-canvas-template/#:~:text=About%20the%20author&text=The%20canvas%20was%20invented%20by,Pigneur%2C%20a%20Belgian%20computer%20scientist>.
- [3] Sumi, R. S. (2023). A Qualitative Study on Sustainability of Tea Industry: Exploring the Challenges and Opportunities Using PESTEL Review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 20(2), 18-28.
https://www.researchgate.net/profile/Razia-Sumi/publication/372396320_A_Qualitative_Study_on_Sustainability_of_Tea_Industry_Exploring_the_Challenges_and_Opportunities_Using_PESTEL_Review/links/64ca781240a524707b8dd040/A-Qualitative-Study-on-Sustainability-of-Tea-Industry-Exploring-the-Challenges-and-Opportunities-Using-PESTEL-Review.pdf?origin=journalDetail&tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9
- [4] López, A. (2023). El sector lácteo en España: producción y precios en 2022 y perspectivas en 2023. por Jorge Santiso y Francisco Sineiro. *Agronegocios*.
<https://www.agronegocios.es/agronegocios/punto-de-vista/el-sector-lacteo-en-espana-produccion-y-precios-en-2022-y-perspectivas-en-2023-por-jorge-santiso-y-francisco-sineiro/>

- [5] Yébenes, J. (2023, 23 marzo). El queso manchego DO, con 18 millones de kilos en 2022, se promociona como producto premium - lanza digital. *Lanza Digital*.
<https://www.lanzadigital.com/provincia/el-queso-manchego-do-con-18-millones-de-kilos-en-2022-se-promociona-como-producto-premium/>
- [6] Organización Interprofesional Láctea (InLac). (2022). Dossier de prensa.. *InLac*.
<https://inlac.es/wp-content/uploads/2023/04/DOSSIER-DE-PRENSA-2023vf.pdf>
- [7] Spc. (2023, 11 octubre). El lácteo español denuncia que pierde competitividad en Europa. *La Tribuna de Toledo*.
<https://www.latribunadetoledo.es/noticia/zf497b15a-a10b-4cde-9e65801418b4e777/202310/el-lacteo-espanol-denuncia-que-pierde-competitividad-en-europa>
- [8] Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). Informe anual de la industria alimentaria española: periodo 2022 - 2023.
https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20230728informeanualindustria2022-20232t23ok_tcm30-659567.pdf
- [9] Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). Indicadores económicos del sector ovino y caprino de leche 2023. MAPA
https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/estadisticas/indicadoreseconomicosdelsectovorinoycaprinodeleche2023_tcm30-109075.pdf
- [10] Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023). Tendencias de consumo: Observatorio de consumo y la distribución alimentaria: Informes anuales 2023.
<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/observatorio-de-consumo-y-la-distribucion-alimentaria/informes-anuales/default.aspx>

- [11] *La Política agrícola Común 2023-2027 y el plan estratégico*. (s. f.).
<https://www.mapa.gob.es/es/pac/pac-2023-2027/>
- [12] Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2023). *El queso manchego: un sector que se enfrenta a su propio éxito*. (s. f.). <https://www.icex.es/es/quienes-somos/donde-estamos/red-territorial-de-comercio/castilla-la-mancha/noticias/detalle.dificultades-queso-manchego.news120202308>
- [12] Greenpeace. (s. f.). *Los problemas de la España vaciada*. Greenpeace España.
<https://es.greenpeace.org/es/en-profundidad/salvar-el-planeta-desde-la-espana-vaciada/los-problemas-de-la-espana-vaciada/>
- [13] Smart Travel News. (2018, 31 enero). *Informe sobre el turismo gastronómico en España: gasto, distribución y perfiles*. <https://www.smarttravel.news/informe-turismo-gastronomico-espana-gasto-distribucion-perfiles/>
- [14] *Diez gráficos sobre la situación de los bosques en España y en el mundo*. (s. f.).
<https://www.epdata.es/datos/situacion-bosques-mundo-espana-datos-graficos/330?accion=2>
- [15] Ruiz, G. (2023, 20 septiembre). ▷ *Cómo se calcula el impuesto sobre Beneficios / EFISCO*. EFISCO. <https://www.efisco.es/contabilidad/impuesto-sobre-beneficios-como-se-calcula/>

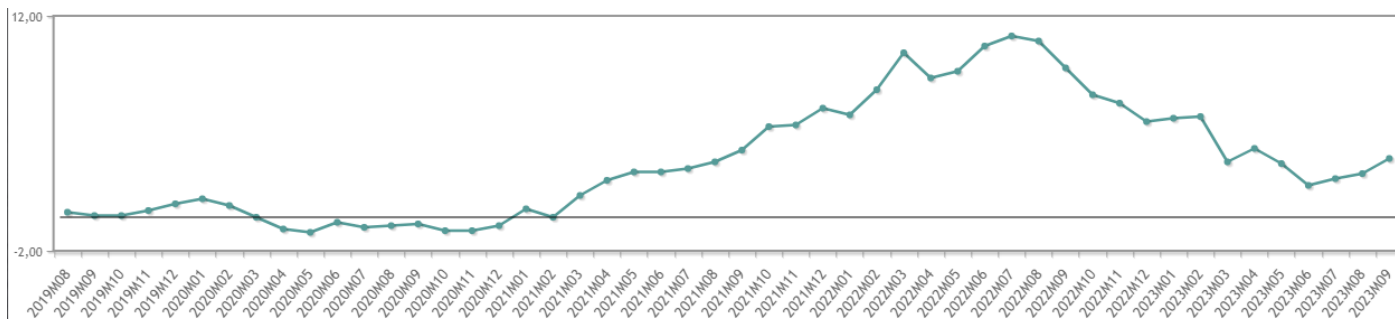
ANEXOS A. TABLAS DE APOYO

PRINCIPALES INDICADORES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (31 de Diciembre de 2021)

Comunidad Autónoma	Personal ocupado		Cifra de negocios		Inversión en activos materiales	
	Nº	%	Millones euros	%	Millones euros	%
Andalucía	61.946	13,4	18.362	13,5	585	12,0
Aragón	19.320	4,2	7.732	5,7	227	4,6
Principado de Asturias	7.813	1,7	2.016	1,5	58	1,2
Illes Balears	5.063	1,1	608	0,4	20	0,4
Canarias	10.736	2,3	1.359	1,0	71	1,5
Cantabria	6.067	1,3	1.687	1,2	49	1,0
Castilla y León	42.786	9,3	12.305	9,0	462	9,5
Castilla-La Mancha	30.442	6,6	9.710	7,1	419	8,6
Cataluña	92.888	20,1	31.729	23,3	1.134	23,2
Comunitat Valenciana	45.445	9,8	11.473	8,4	479	9,8
Extremadura	11.642	2,5	3.076	2,3	87	1,8
Galicia	36.003	7,8	10.686	7,8	333	6,8
Comunidad de Madrid	26.392	5,7	7.197	5,3	194	4,0
Región de Murcia	26.568	5,7	7.022	5,2	227	4,7
Comunidad Foral Navarra	16.423	3,6	4.393	3,2	289	5,9
País Vasco	14.794	3,2	4.598	3,4	137	2,8
La Rioja	7.887	1,7	2.176	1,6	112	2,3
Ceuta	163	0,0	17	0,0	0	0,0
Melilla	111	0,0	4	0,0	0	0,0
Total Industria Alimentaria	479.438	100	142.073	100	5.082	100

Fuente: Datos de la Estadística Estructural de Empresas Sector industrial 2021 del INE.

Anexo 1. Principales indicadores de la industria alimentaria por comunidades autónomas. Fuente: INE, 2021.



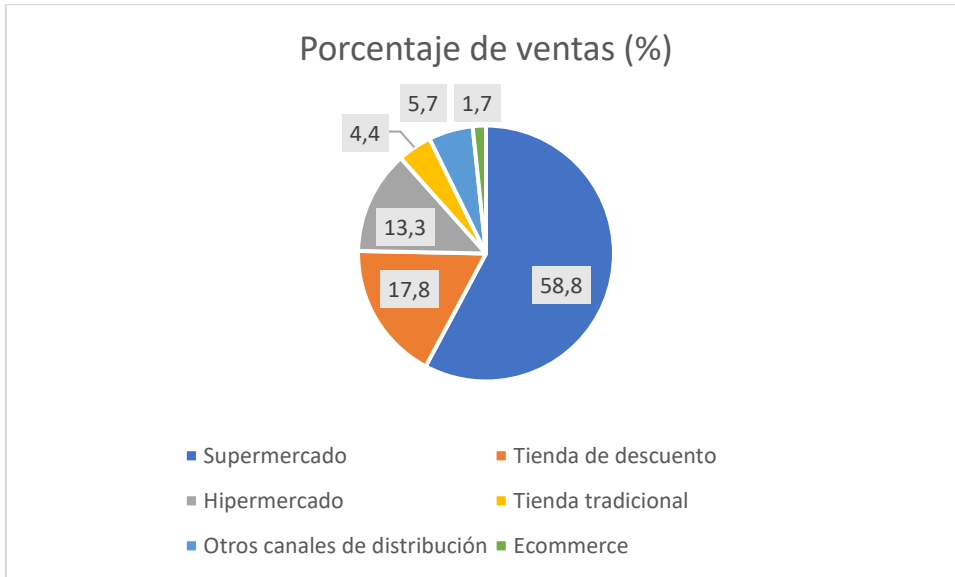
Anexo 2. Índice de precios de consumo. IP. Variación anual 2019-2023. Fuente: INE, 2023.

España: IPC anual		
	2022	2021
IPC General [+]	5,7%	6,5%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	15,7%	5,0%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	7,2%	1,6%
Vestido y calzado [+]	1,8%	1,0%
Vivienda [+]	-4,5%	23,3%
Menaje [+]	8,5%	2,1%
Medicina [+]	1,0%	0,9%
Transporte [+]	3,3%	10,9%
Comunicaciones [+]	-1,9%	-0,3%
Ocio y Cultura [+]	3,8%	1,7%
Enseñanza [+]	1,4%	1,2%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	7,8%	3,1%
Otros bienes y servicios [+]	4,5%	1,5%

Anexo 3. IPC anual en España 2021-2022. Fuente: Datosmacro.com, 2023.

	País	Barrera	Tipos de barrera	Sectores	Última actualización
	<u>India</u>	<u>Crestas Arancelarias y Elevación de Aranceles</u>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impuestos especiales a la importación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AGROALIMENTARIOS ■ Automóviles ■ SERVICIOS DE COMUNICACIONES 	24/03/2023
	<u>Turquía</u>	<u>Régimen de importación del componente agrícola del maíz dulce</u>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impuestos especiales a la importación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AGROALIMENTARIOS 	24/03/2023
	<u>Turquía</u>	<u>Contingentes Arancelarios para determinados Productos Agrícolas Transformados</u>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impuestos especiales a la importación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AGROALIMENTARIOS 	24/03/2023
	<u>Túnez</u>	<u>Procedimientos Aduaneros Restrictivos y Tasas a la Importación</u>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tasas, Aranceles y Licencias a la exportación ■ Tasas, Gastos y Problemas en Aduana 	<ul style="list-style-type: none"> ■ INDUSTRIA QUÍMICA (PRODUCTOS QUÍMICOS) ■ Maquinaria de construcción y obras públicas ■ Maquinaria agrícola ■ MAQUINARIA DE OBRAS PÚBLICAS, CONSTRUCCIÓN Y MINER ■ AGROALIMENTARIOS ■ ELECTRODOMÉSTICOS ■ PERFUMERÍA, COSMÉTICA Y ASEO ■ Quesos 	09/05/2023
	<u>Uruguay</u>	<u>Aranceles Elevados / Tasas e impuestos a Importación</u>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Impuestos especiales a la importación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ AGROALIMENTARIOS ■ BEBIDAS ■ PRENDAS TEXTILES DE VESTIR CONFECCIÓN ■ PERFUMERÍA, COSMÉTICA Y ASEO ■ MUEBLE ■ Todos los Sectores / SECTOR NO DEFINIDO 	07/02/2023

Anexo 4. Barreras a la importación de productos agroalimentarios españoles en 2023. Fuente: Ministerio de industria, comercio y turismo. Barreras comerciales.



Anexo 5. Distribución porcentual de las ventas de queso en España en 2022, por canal de distribución. Fuente: adaptado de Statista 2022

PRODUCTO	PESO QUESO MEDIA (g)	PRECIO INICIAL	PRECIO FINAL	€/kg
Gorullo	250	€ 8,50	€ 9,95	39,80
Zagal	300	€ 10,50	€ 11,95	39,83
Retama	660	€ 17,16	€ 18,95	28,71
Marjal	600	€ 22,00	€ 23,95	39,92
Adita				
Calma	700	€ 24,00	€ 23,95	34,21
Adita Love	650	€ 24,00	€ 23,95	36,85
Albarda - entero	2500	€ 65,43	€ 67,95	27,18
Albarda - medio	1250	€ 34,44	€ 35,95	28,76
Albarda - cuarto	625	€ 18,13	€ 19,95	31,92
Carmeli - entero	3000	€ 81,23	€ 85,95	28,65
Carmeli - medio	1500	€ 42,75	€ 45,95	30,63
Carmeli - cuarto	750	€ 22,50	€ 25,95	34,60
Cesta de quesos pequeños	550	€ 25,00	€ 25,95	47,18
Botella Aceite de Oliva	600	€ 12,00	€ 13,95	23,25

Lata Aceite Oliva 3 litros	3100	€ 40,00	€ 45,95	14,82
Albarda Curado - entero	2500	€ 67,69	€ 69,95	27,98
Albarda Curado - medio	1250	€ 35,63	€ 36,95	29,56
Albarda Curado - cuarto	625	€ 18,75	€ 19,95	31,92
Carmeli Curado - entero	3000	€ 90,00	€ 93,95	31,32
Carmeli Curado - medio	1500	€ 47,03	€ 49,95	33,30
Carmeli Curado - cuarto	750	€ 24,75	€ 27,95	37,27
Bote de queso de cabra en aceite de oliva virgen extra	600	€ 12,99	€ 13,95	23,25
Bote de queso de cabra en aceite de oliva virgen extra	600	€ 12,99	€ 13,95	23,25
Pack de quesos pequeños	650	€ 22,00	€ 22,95	35,31

Anexo 6. Productos de Edén Auténtico y sus precios ajustados a los costes de envío. Fuente: Elaboración propia.

Queso	Leche	Precio	g	€/kg	Tienda
Minitorta	oveja	€ 15,50	400	38,75	Quesarium
Manchego DOP	oveja	€ 8,76	250	35,04	Casa de los quesos
Queso añejo leche cruda	oveja	€ 5,90	180	32,78	Petramora
Semicurado	cabra	€ 11,50	650	17,69	Petramora

Payoyo	cabra	€ 8,89	250	35,56	Casa de los quesos
Timbal	cabra	€ 8,79	250	35,16	Casa de los quesos
Ibores DOP	cabra	€ 29,12	850	34,26	Casa de los quesos
Manchego artesano viejo	oveja	€ 8,13	250	32,52	Quesarium
Idiazabal	oveja	€ 8,03	250	32,12	Casa de los quesos
Manchego semi	oveja	€ 7,90	250	31,60	Anchoas deluxe
Oveja ovin	oveja	€ 13,88	450	30,84	Anchoas deluxe
Banon	cabra	€ 8,20	100	82,00	Quesarium
Poulligny	cabra	€ 11,40	250	45,60	Quesarium
Albi idiazabal	oveja	€ 7,65	250	30,60	Quesarium
Ojos del guadiana	oveja	€ 30,37	1000	30,37	Anchoas deluxe
Pell florida	oveja	€ 12,90	450	28,67	Petramora
Abrigo de cabra	cabra	€ 14,90	575	25,91	Petramora
Villuercas	cabra	€ 15,40	800	19,25	Petramora
Taramundi	cabra	€ 11,35	450	25,22	Anchoas deluxe
Ovin	cabra	€ 12,90	450	28,67	Anchoas deluxe
Curado cabra payoya	cabra	€ 8,08	266	30,38	Anchoas deluxe
Queso tierno	oveja	€ 7,84	300	26,13	Petramora
Artesano gomber	oveja	€ 14,25	550	25,91	Anchoas deluxe
Semicurado	oveja	€ 13,95	800	17,44	Anchoas deluxe
Arquespal	oveja	€ 4,95	300	16,50	Anchoas deluxe
Liebana curado	cabra	€ 22,80	1000	22,80	Anchoas deluxe
Artesano semi	cabra	€ 21,63	1000	21,63	Anchoas deluxe
Abuelo ruperto	cabra	€ 6,45	250	25,80	Qurado
Arquespal	oveja	€ 45,00	3200	14,06	Qurado

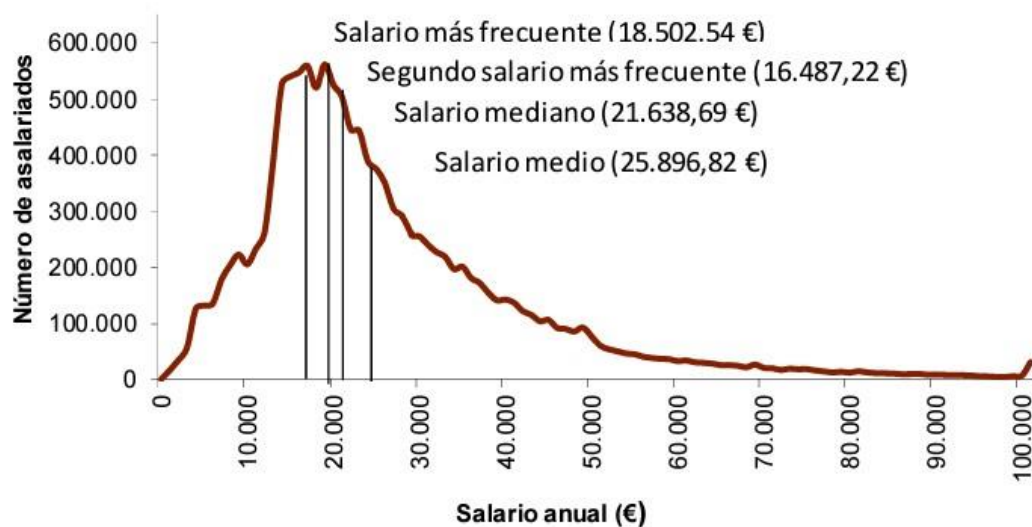
Tierno cabra	cabra	€ 13,95	750	18,60	Quesos y besos
Muzquia	cabra	€ 12,00	240	50,00	Quesos y besos
Bote aceite	aceite	€ 8,30	210	39,52	Quesos y besos

Anexo 7. Muestra del estudio de precios del mercado. Fuente: Elaboración propia, 2023.

PRODUCTO	TIPO DE LECHE	PESO QUESO MEDIA (g)	PRECIO INICIAL (D2C)	€/kg D2C	MARGEN PRODUCCIÓN	PRECIO B2B	€/kg B2B	MARGEN PRODUCCIÓN2
Gorullo	Cabra	250	8,50 €	34,00	157,6%	6,50 €	26,00	97,0%
Retama	Cabra	660	17,16 €	26,00	97,0%	15,00 €	22,73	72,2%
Adita Calma	Cabra	700	24,00 €	34,29	159,7%	21,00 €	30,00	127,3%
Carmeli	Cabra	3000	81,23 €	27,08	105,1%	57,00 €	19,00	43,9%
Zagal	Oveja	300	10,50 €	35,00	127,3%	8,00 €	26,67	73,2%
Marjal	Oveja	600	22,00 €	36,67	138,1%	16,00 €	26,67	73,2%
Adita Love	Oveja	650	24,00 €	36,92	139,8%	21,00 €	32,31	109,8%
Albarda	Oveja	2500	65,43 €	26,17	70,0%	50,00 €	20,00	29,9%

Anexo 8. Precios de los productos iniciales de Edén Auténtico. Fuente: Elaboración Propia, 2023

Distribución de la ganancia bruta anual. 2021



Anexo 9. Distribución salarial anual en España, 2021. Fuente: Bankinter, 2022.

ANEXOS B. ESTADOS FINANCIEROS

CÁLCULO DE PRECIOS

COSTES DE PRODUCCIÓN: QUESOS DE CABRA

	Variables fijas	Variables móviles
Producción total (litros leche)		600
Precio de la leche (€/L)	0,98	
Rendimiento leche cabra *	13,80%	
Kg queso totales		82
km ventas-marjaliza	46	
Consumo furgoneta (l/100km)	5	
Coste diesel (euros/litro)	1,7	
Cuota mensual furgoneta	700	
Producciones mensuales	12	
Mano de obra Claudia (€/hora)	10,25	
Mano de obra maestro quesero (€/hora)	22,50	
Horas producción/lote	5	
Costes fermentos/cuajo producción		30
Costes generales	12%	
Margen de venta		80%

Recogida leche	
Coste leche	588,00
Coste leche (€/kg)	7,17

Transporte	
Gasolina	7,82
Coste furgoneta	58,33
Transporte (€/kg)	0,10
Coste furgoneta (€/kg)	0,71

Producción	
Mano de obra	163,75
Cuajos/fermentos	30,00
Mano de obra (€/kg)	2,00
Cuajos/fermentos (€/kg)	0,37

Costes directos totales	10,34 €
Costes totales	11,58 €
Precio de venta (€/kg)	20,85

	Margen	Precio
D2C (consumidor final)	125%	26
B2B (profesionales)	64%	19

Anexo 10. Estimación costes variables de producción del queso de cabra. Fuente: Elaboración propia.

COSTES DE PRODUCCIÓN: QUESOS DE OVEJA

	Variables fijas	Variables móviles
Producción total (litros leche)		600
Precio de la leche (euros/litro)	1,90 €	
Rendimiento leche oveja *	19,66%	
Kg queso totales		117
km ventas-marjaliza	46	
Consumo furgoneta (l/100km)	5	
Coste diesel (euros/litro)	1,7	
Cuota mensual furgoneta	700	
Producciones mensuales	12	
Mano de obra Claudia (eur/hora)	10,25	
Mano de obra maestro quesero (eur/hora)	22,5	
Horas producción/lote	5	
Costes fermentos/cuajo producción		30
Costes generales	12%	
Margen de venta		80%

Recogida leche	
Coste leche	1.140,00 €
Coste leche (€/kg)	9,74

Transporte	
Gasolina	7,82 €
Coste furgoneta	58,33 €
Transporte (€/kg)	0,07
Coste furgoneta (€/kg)	0,50

Producción	
Mano de obra	163,75 €
Cuajos/fermentos	30,00 €
Mano de obra (€/kg)	1,40
Cuajos/fermentos (€/kg)	0,26

Costes directos totales €/kg	11,96
Costes totales €/kg	13,40
Precio de venta (€/kg)	24,12

	Margen	Precio
D2C (consumidor final)	94%	26
B2B (profesionales)	42%	19

* teniendo en cuenta las mermas

Anexo 11. Estimación costes variables de la producción de queso de oveja. Fuente: Elaboración propia.

CUENTA DE EXPLOTACIÓN

EDÉN AUTÉNTICO S.L.

Estado de resultados						
Cuentas No Consolidadas	ESTIMACIÓN					ACTUAL
	31/12/2027E	31/12/2026E	31/12/2025E	31/12/2024E	31/12/2023E	31/07/2023
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Cuenta de pérdidas y ganancias						
A) Operaciones continuadas						
1. Importe neto de la cifra de negocios	589.307,36	489.422,80	326.281,87	203.926,17	63.283,30	492,80
a) Ventas	587.307,36	489.422,80	326.281,87	203.926,17	63.283,30	492,80
b) Prestaciones de servicios	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de	59.708,87	51.920,76	45.148,48	39.259,55	38.980,38	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	-228.129,03	-192.613,93	-128.088,76	-81.194,89	-96.160,81	-62.983,23
a) Consumo de mercaderías	-225.090,60	-187.575,50	-125.050,34	-78.156,46	-35.392,28	-1.964,86
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-249,84
c) Trabajos realizados por otras empresas	-3.038,43	-5.038,43	-3.038,43	-3.038,43	-60.768,53	-60.768,53
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Otros ingresos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	-100.522,62	-95.735,83	-87.032,58	-69.626,06	-10.561,32	-1.147,93
a) Sueldos, salarios y asimilados	-97.626,38	-92.977,50	-84.525,00	-67.620,00	-10.160,00	-841,94
b) Indemnizaciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Seguridad social a cargo de la	-1.919,99	-1.828,56	-1.662,33	-1.329,86	-299,72	-293,99
d) Otros gastos sociales	-976,26	-929,78	-845,25	-676,20	-101,60	-12,00
7. Otros gastos de explotación	-102.386,32	-90.346,47	-70.705,97	-39.831,86	-126.162,69	-109.366,77
a) Servicios exteriores	-101.041,83	-89.124,20	-69.594,82	-38.821,72	-125.244,38	-108.831,09
a1) Servicios profesionales	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-17.094,00	-15.094,00
a2) Resto	-97.041,83	-85.124,20	-65.594,82	-34.821,72	-108.150,38	-93.737,09
b) Tributos	-1.344,50	-1.222,27	-1.111,15	-1.010,14	-918,31	-535,68
c) Pérdidas, deterioro y variación de	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-10.856,55	-10.856,55	-9.356,55	-9.356,55	-9.356,55	0,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deterioro y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Deterioro y resultados por	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Otros resultados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A1) EBIT = Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	205.121,70	151.790,77	76.246,49	43.176,35	-139.977,69	-173.005,13

14. Ingresos financieros	2.718,84	2.002,17	986,99	542,59	0,00	0,00
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a1) En empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a2) En terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	2.718,84	2.002,17	986,99	542,59	0,00	0,00
b1) De empresas del grupo y asociadas	2.718,84	2.002,17	986,99	542,59	0,00	0,00
b2) De terceros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Gastos financieros	-2.800,00	-2.800,00	-2.800,00	-2.800,00	-2.800,00	0,00
a) Por deudas con empresas del grupo y	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Por deudas con terceros	-2.800,00	-2.800,00	-2.800,00	-2.800,00	-2.800,00	0,00
c) Por actualización de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Cartera de negociación y otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Imputación al resultado del ejercicio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18. Deterioro y resultado por	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19. Otros ingresos y gastos de	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Incorporación al activo de gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Ingresos financieros derivados de	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
c) Resto de ingresos y gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 +	-81,16	-797,83	-1.813,01	-2.257,41	-2.800,00	0,00
A3) EBT=Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	205.040,54	150.992,94	74.433,48	40.918,94	-142.777,69	-173.005,13
20. Impuestos sobre beneficios	-51.260,13	-37.748,23	-18.608,37	-10.229,73	35.694,42	43.251,28
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	205.040,54	150.992,94	74.433,48	40.918,94	-142.777,69	-173.005,13
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	153.780,40	113.244,70	55.825,11	30.689,20	-107.083,27	-129.753,85

Anexo 12. Cuenta de explotación estimada para Edén Auténtico, 2023-2027. Fuente: Elaboración propia.

Pasivo						
A) Patrimonio neto	195.891,48	172.069,81	89.514,31	33.689,20	-40.583,27	-63.253,85
A-1) Fondos propios	195.891,48	172.069,81	89.514,31	33.689,20	-40.583,27	-63.253,85
I Capital	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
1. Capital escriturado	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
2. (Capital no exigido)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II Prima de emisión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III Reservas	39.111,07	55.825,11	30.689,20	0,00	0,00	0,00
1. Legal y estatutarias	22.648,94	11.165,02	6.137,84	0,00	0,00	0,00
2. Otras reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Reserva de revalorización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Reserva de capitalización	16.462,13	44.660,09	24.551,36	0,00	0,00	0,00
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V Resultados de ejercicios anteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Remanente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI Otras aportaciones de socios	0,00	0,00	0,00	0,00	63.500,00	63.500,00
VII Resultado del ejercicio	153.780,40	113.244,70	55.825,11	30.689,20	-107.083,27	-129.753,85
VIII (Dividendo a cuenta)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I Activos financieros disponibles para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II Operaciones de cobertura	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV Diferencia de conversión	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) Pasivo no corriente	77.128,17	62.672,85	66.099,58	82.769,15	135.984,49	121.162,16
I Provisiones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Actuaciones medioambientales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Provisiones por reestructuración	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Otras provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II Deudas a largo plazo	77.128,17	62.672,85	66.099,58	82.769,15	135.984,49	121.162,16
1. Obligaciones y otros valores negociables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Deudas con entidades de crédito	77.128,17	62.672,85	66.099,58	27.320,51	55.984,49	41.162,16
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Derivados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Otros pasivos financieros	0,00	0,00	0,00	55.448,64	80.000,00	80.000,00
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV Pasivos por impuesto diferido	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI Acreedores comerciales no corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII Deuda con características especiales a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C) Pasivo corriente	79.600,36	65.313,06	67.275,65	53.789,68	45.298,18	38.585,63
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II Provisiones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Otras provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III Deudas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	1.847,83	1.077,90
1. Obligaciones y otros valores negociables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Deudas con entidades de crédito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Derivados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Otros pasivos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	1.847,83	1.077,90
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	79.600,36	65.313,06	67.275,65	53.789,68	43.450,36	37.507,73
1. Proveedores	56.366,07	44.190,98	48.073,76	36.333,42	27.581,02	28.250,62
a) Proveedores a largo plazo	56.366,07	44.190,98	48.073,76	36.333,42	27.282,77	28.076,64
b) Proveedores a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	298,25	173,98
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Acreedores varios	23.234,29	21.122,08	19.201,89	17.456,26	15.869,33	9.257,11
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Pasivos por impuesto corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Anticipos de clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI Periodificaciones a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII Deuda con características especiales a corto plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	352.620,00	300.055,71	222.889,54	170.248,04	140.699,41	96.493,94

Anexo 13. Balance de situación estimado para Edén Auténtico, 2023-2027. Fuente: Elaboración propia.

COMPARACIÓN DE RATIOS CON EL SECTOR

RATIOS	2020	2019	2018
Liquidez			
Liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente)	1,83	1,7	1,75
Tesorería ((Realizable + Disponible) / Pasivo corriente)	1,3	1,17	1,2
Disponible (Disponible / Pasivo corriente)	0,65	0,51	0,54
Fondo de maniobra / Ventas	0,26	0,2	0,22
Fondo de maniobra / Total activo	0,2	0,18	0,19
Endeudamiento			
Endeudamiento (Deudas totales / Activo)	0,58	0,54	0,55
Calidad de la deuda (Pasivo corriente / Deudas totales)	0,42	0,47	0,46
Capacidad devolución préstamos (Flujo de caja / Préstamos)	0,09	0,2	0,23
Cobertura de gastos financieros (BAIL / Gastos financieros)	-1,75	2,58	4,29
Coste de la deuda (Gastos financieros / Préstamos)	0,03	0,03	0,03
Gestión de activos			
Rotación del activo (Ventas / Activo)	0,78	0,91	0,86
Rotación del activo no corriente (Ventas / Activo no corriente)	1,41	1,61	1,57
Rotación del activo corriente (Ventas / Activo corriente)	1,75	2,09	1,91
Rotación de existencias (Consumos / Existencias)	3,7	3,84	3,5
Plazos			
Existencias (Existencias / Consumos de explotación) x 365	98,62	95,02	104,37
Cobro (Clientes / Ventas x 365)	73,63	67,25	72,18
Pago (Acreedores comerciales / Consumos x 365)	52,31	51,46	55,12
Financiación de clientes por acreedores comerciales (Acreedores comerciales / Clientes)	0,44	0,44	0,44
Rentabilidad y autofinanciación			
Rentabilidad económica (BAIL / Activo)	-0,01	0,02	0,03
Rentabilidad financiera (Beneficio neto / Patrimonio neto)	-0,04	0,02	0,04
Flujo de caja / Activo	0,02	0,05	0,06
Flujo de caja / Ventas	0,03	0,05	0,06
Operativos			
Ventas / Número de empleados (datos en miles de euros)	124,01	128,71	126,21
Beneficio neto / Número de empleados (datos en miles de euros)	-2,97	1,08	2,59
Gastos de personal/ Número de empleados (datos en miles de euros)	24,32	25,7	25,03

Anexo 14. Media de ratios financieros de 421 empresas pequeñas, fabricantes de productos lácteos de 2018-2020.
Fuente: CASTweb, 2022.

ANEXO C. ANALISIS DEL SECTOR ALIMENTARIO EN ESPAÑA

SECTOR ALIMENTACION Y BEBIDAS

La industria alimentaria y de bebidas representa la principal rama manufacturera del sector industrial en España, según las cifras más recientes del Instituto Nacional de Estadística (INE) y su Estadística Estructural de Empresas. Esta industria reporta una impresionante cifra de negocio que asciende a unos 140.000M€, lo cual se traduce en un 24,2% de la producción de manufacturas. Además, emplea al 22,6% de los trabajadores del sector. Al traducir esto en términos económicos, representa un 2,4% del PIB español, con un valor añadido bruto (VAB) de 24.899 M€, aunque con una disminución del 4,2% con respecto a años anteriores.

Analizando el entorno empresarial se descubre que el número total de empresas que forman parte de la industria alimentaria y de bebidas es de 30.159, según los datos del Directorio Central de Empresas del INE. Esto se traduce en un 17,6% del sector manufacturero y un 15,7% de la industria total. De estas, el 96,3% son pequeñas empresas con una plantilla de menos de 50 empleados, y el 78,9% tienen menos de 10 empleados. Cabe mencionar que los datos más recientes presentan cambios en la definición de empresa, lo que afecta la comparabilidad con años anteriores a 2020.

En cuanto al empleo, la industria de alimentación, bebidas y tabaco emplea a 551.500 personas, lo que supone un 22,2% de la industria manufacturera y el 2,6% de la economía total. Además, la tasa de empleo femenino en esta industria es notablemente superior al resto de la industria manufacturera, con una tasa del 39,6%, mientras que la industria manufacturera se sitúa en el 28,4%.

Subsectores	Menos de 10		De 10 a 49		De 50 a 199		De 200 a 249		250 y más		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Industria cárnica	2335	9.8	902	17.1	162	20.2	15	26.3	63	26.5	3477	11.5
Industria del pescado	288	1.2	225	4.3	64	8.0	s	5.3	16	6.7	596	2.0
Prep. y conservación frutas y hortalizas	944	4.0	363	6.9	102	12.7	6	10.5	30	12.6	1445	4.8
Aceites y grasas	1340	5.6	329	6.2	29	3.6	s	1.8	8	3.4	1707	5.7
Productos lácteos	1412	5.9	216	4.1	40	5.0	5	8.8	21	8.8	1694	5.6
Molinería y almidones	293	1.2	80	1.5	8	1.0	s	5.3	5	2.1	389	1.3
Panadería y pastas alimenticias	9867	41.5	1577	30.0	120	15.0	s	7.0	20	8.4	11588	38.4

Fabricación otros productos alimenticios	2519	10.6	642	12.2	122	15.2	10	17.5	46	19.3	3339	11.1
Productos de alimentación animal	476	2.0	228	4.3	46	5.7	s	5.3	6	2.5	759	2.5
Fabricación de bebidas	4318	18.1	703	13.4	108	13.5	7	12.3	23	9.7	5159	17.1
Total Industria Alimentaria	23792	100	5265	100	801	100	57	100	238	100	30159	100

Tabla 14. Número de empresas de la industria alimentaria por subsectores y estrato de asalariados (2022). Fuente: adaptado de MAPA 2023.

Se puede concluir de la tabla que la mayoría, el 79% de las empresas en el sector alimentario y de bebidas contiene menos de 10 empleados. El subsector de productos lácteos no es una excepción, lo cual retrata la importancia de los pequeños negocios artesanales en este sector. Centrando el análisis en cifras de negocios, a continuación, se muestra los ingresos y la inversión en activos por los mismos subsectores que en la tabla anterior. Como se aprecia en la figura, la mayor parte de los ingresos en este sector en España se concentran en la industria cárnica, con un 23,4% en su cifra de negocios. Este subsector va seguido de las bebidas, mientras que los productos lácteos ocupan un 7,5% de los ingresos. Sin embargo, su cuota en cuanto a inversión de activos es ligeramente superior, con un 8,4%, lo cual refleja la necesidad de una compleja y costosa maquinaria. Lo contrario pasa con la industria cárnica, con un 22,2% de inversión en activos.

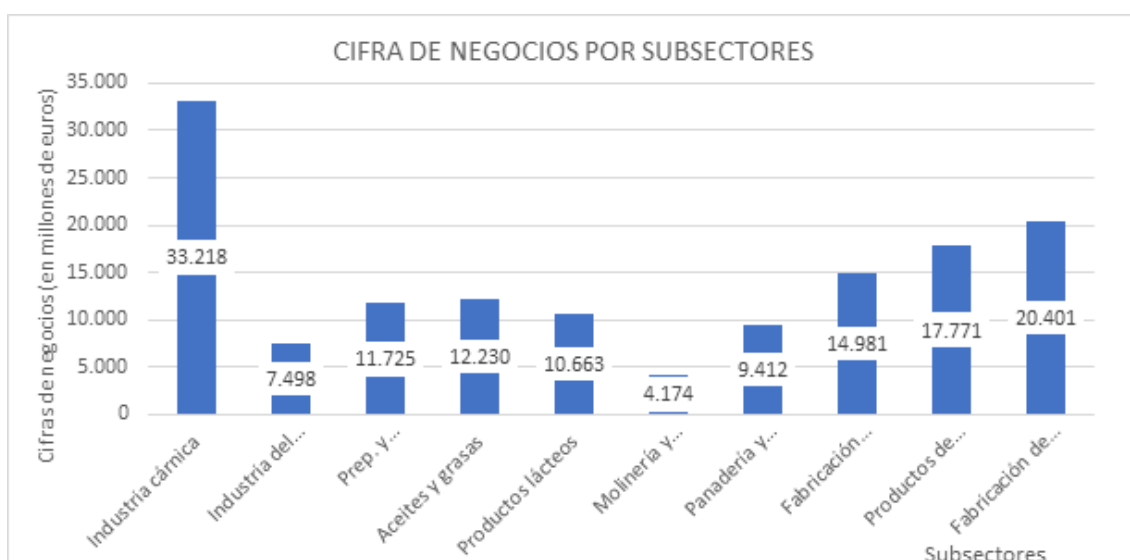


Figura 31. Cifra de negocios por sectores en España 2023. Fuente: Elaboración propia



Figura 32. Inversión en activos por subsectores en España 2023. Fuente: Elaboración propia.

Para proseguir con el análisis, es importante dirigir la atención al comercio exterior de la industria alimentaria. El año pasado, 2022, las exportaciones de esta industria alcanzaron los 44.493 millones de euros, mientras que las importaciones se quedaron en 32.453 millones de euros. Añadiendo perspectiva, se conoce que el total de las exportaciones españolas en 2022, entre todas las industrias, fue de 389.000 millones de euros, destacando los productos químicos y los automóviles. Por tanto, las exportaciones de alimentos suponen un 11,44% de las exportaciones totales españolas.

Subsectores	Exportaciones (millones €)		Importaciones (millones €)	
	2021	2022	2021	2022
Comercio alimentario total	57.135	64.451	38.381	50.382
Comercio alimentario transformado	37.985	44.493	25.228	32.453
Comercio alimentario no transformado	19.150	19.985	13.153	17.929

Tabla 15. Comercio exterior de la industria alimentaria 2021-2022. Fuente: Adaptado de MAPA, 2023.

En la tabla se diferencia entre comercio alimentarlo transformado y no transformado. Los productos no transformados son los que provienen directamente de la tierra y no se han realizado sobre ellos alteraciones que modifiquen su naturaleza. Por ejemplo, las frutas, verduras o carnes frescas. Se observa un crecimiento del 12,8% anual en las exportaciones alimentarias totales con respecto a 2021, que viene propiciado en gran medida por el crecimiento de los productos transformados. Las importaciones han ascendido a mayor ritmo,

con un crecimiento anual del 31,3%, y además, se ha visto un mayor crecimiento en la importación de productos no transformados.

A continuación, se muestran los datos de comercio exterior de la industria alimentaria por grupos de productos, desde la carne de porcino, quesos, embutidos etc. Como cabría esperar tras las anteriores cifras, la carne de porcino tiene los mayores números, con 5.835 millones de euros en exportaciones el año pasado. Los quesos, por su parte, han obtenido 709 millones de euros en 2022, tras un crecimiento significativo, del 26,2% desde 2021.

Productos	Exportaciones (millones €)	
	2021	2022
Carne de porcino fresca, refrigerada o congelada	5.501,70	5.835,00
Aceite de oliva	3.521,50	4.336,80
Vino total	2.890,60	2.980,20
Resto de Aceites	1.180,10	1.863,80
Carne de bovino fresca, refrigerada o congelada	890,8	1.212,30
Preparaciones para alimentación animal	1.018,50	1.111,20
Preparaciones alimenticias diversas	841,7	1.046,50
Otros productos cárnicos comestibles	869,9	913,4
Aceitunas preparadas o conservadas	693,6	800,4
Preparaciones y conservas de túnidos	719,4	784,5
Artículos de confitería	603,1	777,9
Quesos	562,6	709
Túnidos frescos, refrigerados o congelados	471,3	641
Tomates preparados o conservados	439,6	558
Embutidos	480,8	548,2
Calamares y potas congelados	416,4	530,4
Extractos, esencias y concentrados de café	396,7	527,4
Otros aguardientes, licores y bebidas espirituosas	384,6	511
Otras carnes de porcino secos o ahumados	447,7	505,5
Galletas sin recubrir de chocolate o de cacao	330,5	420,9
Pulpos congelados, secos salados o en salmuera	377,2	417,5

Tabla 16. Comercio exterior de la industria alimentaria 2021/2022 por grupos de productos. Fuente: Adaptado de TARIC.

Por último, en el primer anexo se puede observar un resumen de las métricas más relevantes para la industria, como el personal ocupado, la cifra de negocios y la inversión en activos materiales para la industria alimentaria, según comunidades autónomas y por subsectores. Aquí se puede determinar que Cataluña lidera las cifras en cuanto a las tres categorías, con un 23,3% de cifra de negocios. En segundo lugar, está Andalucía, con un 13,5, y, sorprendentemente, la Comunidad de Madrid tan solo supone el 5,3% de los ingresos del sector, y un 5,7% del total de personas empleadas en la industria alimentaria.