

Carles Lara i Llaó

Enunciat ;

Una recent investigació de mercat realitzada pel GRUP LACDAMUS ha manifestat l'existència d'una oportunitat de mercat consistent en la potenciació del LacEgg per al sector HORECA a Espanya.

Com a responsable de màrqueting del GRUP LACDAMUS, t'han encarregat desenvolupar el pla de màrqueting de la UEN Ovoproductes de LACDAMUS DURANDA i, concretament, del seu principal producte: el LacEgg.

T'han assignat un pressupost de 5 milions d'euros, tant per al desenvolupament com per a la implementació del pla de màrqueting.

ESTRUCTURA DEL PLA DE MÀRQUETING

	Índex	Pàgina
1.-	Resum executiu.	02 ..a .. 03
2.-	Anàlisi de la situació:	04 a 22
2.1.	Anàlisi de la situació externa de l'empresa.	04 a 17
2.2.	Anàlisi de la situació interna de l'empresa.	17 a 22
3.-	Diagnòstic de la situació.	23 a 26
4.-	Objectius de màrqueting.	27 a 29
5.-	Estratègies de màrqueting.	30 a 35
5.1. 5.2.	Tipus d'estratègies. Procés d'implantació de l'estratègia de màrqueting.	
6.-	Programa d'accions.	36 a 43
7.-	Declaració de benefici i pèrdues esperades.	44 a 47
8.-	Control.	48 a 49
9.-	Annexos.	50
10.-	Bibliografia.	51 a 54

1. RESUM EXECUTIU

El Grup Lacdamus ha estat capaç d'assolir una posició privilegiada en el sector d'alimentació a Espanya. La cultura de l'esforç és un dels principals valors que ha permès forjar una solida imatge de marca, reconeguda pels seus clients i col·laboradors, al llarg de les darrers dècades.

Els productes que desenvolupa i comercialitza la empresa són apreciats pel seu valor nutritiu, així com els beneficis que proporciona a la salut de les persones.

La empresa és conscient dels constants canvis que es produeixen al entorn i per tant de les oportunitats que s'hi presenten; d'aquesta manera, després de realitzar un profund anàlisi del sector alimentari, identifica de forma nítida una oportunitat de negoci, en la producció d'ovoproductes i la seva comercialització al sector Horeca.

Per una banda, la nova normativa europea en l'àmbit alimentari obliga a l'utilització dels ovoproductes, (productes derivats del ou amb un tractament de pasteurització), en el mercat de restauració col·lectiva, social, i comercial. Per això, aquest factor representa un repte important per als productors d'ovoproductes.

La empresa elabora un pla de màrqueting, que es sustenta al voltant dels següents eixos estratègics;

- ✚ Aprofitant els recursos existents i la experiència del grup, creant un equip humà que proporcionarà un servei personalitzat que cobrirà de forma íntegra les necessitats dels clients.
- ✚ La empresa aposta fortament per la innovació i el desenvolupament d'estratègies de màrqueting que l'hi permetin diferenciar-se dels seus competidors oferint un producte de qualitat, d'alt valor per als consumidors, en termes de fàcil utilització, higiene així com idèntics aportaments nutritius del ou fresc.

La combinació d'aquests dos factors juntament amb l'actual posicionament del grup presenta un avantatge competitiu que es pot desenvolupar a través de les següents consideracions;

- El mercat espanyol d'ovoproductes corresponent al canal Horeca factura en l'actualitat 40 milions €, equivalent a 293 milions ous, (que posteriorment són transformats en ovoproductes).

El mercat preveu increments anuals continuats i sostinguts del 10 %.

La quota de mercat de Lacdamus Duranda en aquest mercat és actualment del 3%.

- Es defineixen uns objectius alineats amb els objectius corporatius; creixent de manera sostinguda acompanyant els creixements previstos pel mercat. Aquests objectius impliquen assolir una quota de mercat del 20 % en 3 anys, passant d'uns ingressos anuals de 1,2 milions € a 10,6 milions €, i una producció de 200.000 garrafes d'1 litre al 2012 a 484.000 garrafes al 2014.
- La empresa preveu unes inversions en la construcció d'una nova planta (estimada en 10 milions €, que serà amortitzada en només 3 exercicis amb els recursos propis generats per l'activitat.
- Tanmateix, la inversió prevista en el desenvolupament i implementació del Pla de Màrqueting (aprox 5.000.000 €) es recupera també en 3 exercicis, i s'amortitza amb els recursos generats.
- La rendibilitat prevista en termes d'EBITDA, pel 2ºn exercici és del 29 % sobre els ingressos, resultat de 2,1 milions € en valor absolut, i pel 3º exercici és del 39% sobre els ingressos, i 4 milions € en valor absolut.
- La rendibilitat prevista, després de cobrir totes les inversions és del 30% a partir del 4t exercici.

- L'equip humà previst es de 21 persones (13 persones a planta i 8 professionals als departaments de tècnics , gestió i administració).

Els valors del grup son preservats i es veuen reflectits en la missió de la empresa LACDAMUS DURANDA;

“ Som una empresa familiar, amb un conjunt de valors consolidat i diferenciador, referent en el sector d'alimentació.

Estem compresos en satisfer les necessitats dels consumidors oferint-los, SALUT; NUTRICIÓ; QUALITAT de VIDA, i BENESTAR, essent al mateix temps, socis i amics dels nostres clients.

Basem el nostre desenvolupament en la diversificació i la nostra independència, liderant els mercats amb productes i serveis innovadors de qualitat, i amb marca pròpia, amb un compromís de superació permanent i col·lectiu per tal d'assolir la excel·lència en la gestió.

D'aquesta manera, aconseguirem la fidelitat dels consumidors, clients, i col·laboradors i ser una empresa en continua progressió, i que generi, i transmeti valor de forma sòlida i els resultats de forma ètica i sostenible. “

2. ANÀLISI de la SITUACIÓ

2.1. ANALISI SITUACIÓ EXTERNA

Anàlisi MACROENTORN

• ENTORN ECONOMIC :

La difícil situació que afronta des de fa uns anys la economia espanyola, és un factor decisiu dins de l'anàlisi del entorn econòmic. El país precisa desenvolupar un conjunt de polítiques que garanteixin la seva solvència a mig i llarg termini, permetent la progressiva recuperació de la competitivitat front l'exterior (posició 43 en el rànking editat per la OCDE) com a font de creixement i per tant, de generació de treball.

L'índex d'atur que registra Espanya (20,89 %, al 2ºn trimestre 2011, segons INE) i mes d'un 45% d'atur juvenil ofega, ofega i paralitza l' economia afectant al consum de manera significativa:

(en milers)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Població activa	20.890	21.590	22.190	22.850	23.040	23.060
Població ocupada	18.970	19.750	20.360	20.260	18.890	18.440
Població aturada	1.920	1.840	1.830	2.590	4.150	4.620
% atur sobre població activa	9,19 %	8,52 %	8,24 %	11,33 %	18,01 % ii	20,03 % ii
Total població	43.398	44.068	44.874	45.593	46.180	46.341
Població immigrada	3.731	4.144	4.520	5.269	5.649	
% immigrants	8,59 %	9,40 %	10,07 %	11,55 %	12,23 %	

Degut a aquesta elevadíssima taxa d'atur, una de les més altes del món, així com als obligats corresponents ajustos fiscals; la renda de les famílies es veu seriament afectada i per tant el seu poder adquisitiu i enmig aquest clima d'escassa confiança, el consum es veu seriosament perjudicat i incapaç d'iniciar la seva recuperació. Pel fet que la situació econòmica del país té un efecte directe sobre el consum , a continuació, **s'acompanya una radiografia del consum al mercat espanyol**; per una banda, el consum de les famílies, i per l'altra banda, el consum generat pel canal HORECA.

Els espanyols van gastar 69.200 milions €, en productes de consum bàsic per a la llar durant 2010. Les vendes van augmentar un 0,40%, (degut al descens dels preus en un 1,0 %, lògicament contrarestat pel increment en volum del 1,30%). Així doncs, es pot deduir que les llars espanyoles tornen a augmentar moderadament el consum cobrint les seves necessitats bàsiques amb una cistella de la compra sensiblement més barata. Tanmateix, s'observa un lleuger augment del consum en les grans superfícies i un retrocés important dels comerços tradicionals (-3,90%). D'altra banda, les marques de distribució (MD) també augmenten la seva quota de mercat passant del 31,9% al 2009 al 33,10% al 2010.

Si analitzem el consum a través del mercat d'Hosteleria i Col·lectiu (HORECA), es van gastar 21.000 milions €, representant un retrocés del 4,40% en valor i del 3,20% en volum de vendes respecte al 2009, afectant de forma transversal a tots els productes;

* Alimentació envasada retrocés del – 3,40% , amb el 37% de les vendes, * Begudes no alcohòliques retrocés del -3,40 %, amb el 25,70% de les vendes, * Begudes alcohòliques -5,40 % , amb el 14,60% de les vendes i * Productes frescos -6,30%, amb el 22,80% de les vendes.

Fent un anàlisi, en perspectiva, de les darreres dècades, les tendències del consum i del perfil del consumidor estan experimentant una profunda transformació; A grans trets es pot constatar que;

- De Passat a Present ; → Es dedicava més temps a cuinar. *Estils de cuina; Guisar, Bullir, Fregir, Arrebossar (en definitiva , processos molt elaborats que requereixen disposar de molt de temps) * Menjar tota la família reunida.

- De Present a Futur; → Es disposa de poc temps per cuinar. **Estils de cuina; Us de microones, Productes congelats i precuinats, *Augment de menjars a domicili , * L'home s'incorpora paulatinament a la cuina. La societat es torna més individualista.

Si analitzem el consum d'ous en el mercat espanyol podem afirmar que es troba en una fase d'estancament ; en termes de volum, sense tenir un impacte de l' increment poblacional, fent que el consum per càpita vagi retrocedint paulatinament en els darrers anys (211 ous/ any / persona l'any 2004) , front a 189 ous / any / persona l'any 2008), encara que el gasto total i el gasto per càpita ha augmentat, com a conseqüència d'un sostingut procés de creixement del preu unitari del producte (0,091 €/ ud l'any 2004) front a (0,120 €/ ud l'any 2008) segons dades del Ministeri, MARM.

Com a conseqüència d'aquesta transformació de la societat, els plats preparats o precuinats entre ells , els OVOPRODUCTES estan substituint cada cop més l'us d'ous amb closca, en la llar i sobretot en la restauració, la qual cosa suposa una oportunitat per aquests productes derivats del ou.

Informació més detallada es pot trobar al Informe elaborat pel Ministeri de Sanitat i Consum, anomenat ["Las tendencias del consumo y del consumidor en el Siglo XXI\)](#), s'annexa

Per acabar, s'analitzen d'altres magnituds macroeconòmiques; → El PIB ha crescut 1,15% (de març 2010 a març 2011), principalment aportat pel bon comportament de les exportacions mentre que l'aportació de la demanda interna ha estat inexistent com s'ha explicat al apartat del consum tot i que el consum públic es el que ha estat més actiu.

La formació de capital fix ha seguit retrocedint (-5,6%), mentre que la inversió en bens d'equip i d'altres productes va alternant pujades i baixades.

Les exportacions han experimentat un augment intertrimestral (a Juliol 2011) del 21,6 % que en el cas de bens arriba al 34,3% , però les importacions també han experimentat una remarcable acceleració fins el 16,3% (20,8% en el cas de bens), fet que explica el l'empitjorament de la contribució del sector exterior al creixement inter-trimestral del PIB tot i l'empenta de les exportacions.

[Veure annexe PREVISIONES ECONOMICAS para ESPAÑA 2011-2012](#), editat per FUNCAS.

Amb la finalitat de situar la economia espanyola en un context internacional, s'aporta una [taula comparativa de les principals magnituds macroeconòmiques](#) per les diferents regions i països , segons dades FMI.

• **ENTORN DEMOGRAFIC : Estructura població espanyola;**

La població resident a Espanya (a 01-01-2010) es de 46 milions de persones;
(50,7 % son dones // 49,3 % son homes).

Des de l'any 2002 la població espanyola ha experimentat un creixement del 12,3% (essent superior el dels homes, 12,9% front al 11,7 % de les dones), observant un major nombre d'homes en edats joves i de dones en edats adultes i avançada. Es calcula que el punt d'inflexió d'aquesta tendència es produeix als 45 anys.

La participació del grup d'edat entre 0 i 14 anys va disminuir significativament tant en homes com en dones al llarg del període 1991-2001, mantenint-se sense canvis durant el període 2001-2010.

La proporció de la població d'entre 15 a 64 anys va augmentar al llarg del període 1991-2001, mentre que durant 2001-2010 s'ha mantingut constant, i finalment, la participació de la població de més de 65 anys ha augmentat en ambos sexes durant tot el període 1991-2010. En homes s'ha passat del 11,6% al 14,5% i en dones s'ha passat del 15,9% al 19%, del que es pot concloure que l'esperança de vida s'ha allargat de manera considerable.

D'altra banda, l'edat mitja de maternitat ha augmentat passant de 28,2 anys al 1980 als 30,9 anys al 2008, afegint al fet que la mitja de fills per mare es de 1,4 mantenint-se pràcticament estable des de 1990, produeix un envelliment progressiu de la població espanyola ([veure annexos Estudio Mujeres y Hombres en España , edita INE, 2010](#)).

Es pot concloure que Espanya pateix un envelliment progressiu de la seva població i que l'arribada de immigrants joves en edat de treballar i tenir fills ha corregit lleugerament. (veure annex PIRAMIDE Població, edita GEOPRESS)

- **ENTORN SOCIO-CULTURAL :**

Tanmateix la configuració del model familiar com la seva composició han sofert una profunda transformació en els darrers anys, essent cada cop amb més freqüència, els conceptes llar i família no coincidents degut a que algunes llars estan constituïdes per persones entre les que no existeix relació de parentesc, i alhora , hi ha famílies que no viuen a la mateixa llar, i també, han anat sorgint formes alternatives de família.

La proporció de persones sense estudis primaris complets o analfabets, equivalia al 21,2% l'any 1991, mentre que al 1998 passava al 16,4%, així com la població amb títol superior o universitari passava del 7,8% al 15,3%. Aquests nous nivells educatius de la població aporten uns comportaments de compra i consum més evolucionats. La incorporació de la dona al mercat de treball així com el retard dels joves al mateix mercat laboral produeix efectes significatius en els estils de vida de la societat.

El fet que la dona es troba ja present en el mercat laboral suposa menor temps a disposar per realitzar les compres però el fet de disposar de mes ingressos possibilita accedir a mes productes i més innovadors. Tanmateix, els productes han de ser mes fàcils d'utilitzar (per exemple aliments precuinats) com p.e (l'utilització de ou líquid pasteuritzat) i també més fàcils d'adquirir, generant nous sistemes de distribució amb horaris adaptats a la nova realitat del mercat laboral.

L'increment de recursos econòmics, prenent la perspectiva respecte els darrers 20 anys, així com el nivell cultural mes elevat, i la disponibilitat de mes temps lliure ha produït nous estils de vida. En general, hi ha mes temps per viatjar, practicar esports, cuidar la salut, llegir, diversitat en forme d'oci, i mes informació per tot allò relacionat amb la natura. Sens dubte, això té un efecte directe en el consum , mes elevat, però a la vegada mes exigent. El producte relacionat en aquest pla de màrqueting (el consum d'ou líquid pasteuritzat) encaixa perfectament amb aquesta filosofia promoguda pels nous estils de vida dels espanyols i europeus en general.

Finalment, l'escenari actual en que es troba immers la societat espanyola, proporciona índexs de confiança sensiblement inferiors a la mitjana europea , essent la economia i la situació laboral elements de preocupació més importants fins i tot que la salut i la educació i benestar dels fills (veure annexa ; Font estudi NIELSEN)

- **ENTORN POLITIC :**

Sense entrar en molt de detall, es pot resumir que l'esclat de la crisi financera al 2008, va desencadenar una crisi econòmica i aquesta, una crisi de confiança i consum i per tant de crèdit. Aquesta cadena de desgraciats esdeveniments han desgastat permanent i persistentment al govern espanyol que ha estat incapaç d'implementar mesures efectives per reduir els efectes de les crisis, i ha estat forçat a posar-se en mans de les autoritats comunitàries, provocant alhora un avenç del calendari electoral previst per la tardor del 2011. Sens dubte, durant anys continuats , la dependència de la economia en el sector de la construcció i de la corresponent especulació associada a una economia submergida han agreujat la situació del país.

D'altra banda, la incorporació de nous estats a la Europa dels 27, amplia el mercat intracomunitari a 329 milions d'habitants oferint noves oportunitats i amenaces, i fomentant la competència entre productors provinents del nou mercat intracomunitari.

- **ENTORN LEGAL :**

L'entrada en vigor de noves legislacions europees (Directiva 74/1999) , en relació a les condicions de vida i benestar dels animals implica la realització de fortes inversions per tal d'adaptar-hi les instal.lacions i equipaments dels productors, especialment pel que fa a la substitució de gàbies, i tot abans del 2012.

A Espanya més del 95% de la producció d'ous es fa amb instal.lacions equipades amb gàbies.

La industria dels Ovoproductes, degut a la seva intima relació amb la industria del ou, s'enmarca dins d'un ampli règim normatiu que defineix les condicions alimentàries, higièniques, sanitàries, des de tots els àmbits possibles (* producció, * aprovisionament, * magatzematge, * comercialització i * manipulació).

Les principals normatives aplicables a nivell europeu són; Reglament (CE) N° 853/2004 , Reglament (CE) N° 1234/2007, Reglament (CE) N° 589/2008, Reglament (CE) N° 1254 / 1991

A nivell internacional , la PAC, la Estratègia UE 2020, i els acords bilaterals assolits amb tercers països com Xile o Corea, i l'evolució de les negociacions amb el països del Mercosur seran aspectes importants a tenir en compte pel futur per part del sector dels Ovoproductes.

A nivell global, la Ronda de Doha, determinarà el grau de liberalització del comerç mundial, negociació en la qual el sector dels Ovoproductes també es veurà fortament influenciat..

- **ENTORN CIENTÍFIC & TECNOLÒGIC (I+D+i) :**

El sector dels Ovoproductes s'enfronta a diverses dificultats alhora de dur a terme projectes de I+D+i.

La dimensió del sector es insuficient, la concentració de la tecnologia en mans de poques multinacionals, la pròpia naturalesa de l'ou al tractar-se d'un producte genèric, i finalment la pròpia conjuntura econòmica.

Les característiques internes del sector i la seva percepció de la innovació, com les dificultats que presenta l'entorn, expliquen la situació del sector front a la innovació, tot i que , existeixen diferents mecanismes tant de caràcter financer com institucional que en faciliten la investigació, el desenvolupament, i la innovació; (Font Innovo).

ANALISI MICROENTORN

Anàlisi SECTOR ; OVOPRODUCTES

Introducció al Sector d'ous a Espanya;

El sector del ou a Espanya es caracteritza pel seu elevat grau d'integració i pel important nivell de desenvolupament i expansió assolit al llarg de les dues darreres dècades. Tanmateix, el sector ha obtingut el recolzament d'un procés d'incorporació de tecnologies avançades i moderns sistemes de producció, configurant una indústria molt competitiva a escala europea i mundial, de tal manera que si fa 15 o 20 anys Espanya era un país clarament importador d'ous, en la actualitat es constata la seva condició netament exportadora.

El sector es troba molt condicionat per nombrosos factors d'incertesa i risc, conseqüència de la seva dependència dels cereals, així com una major influència dels costos regulatoris de les normatives de la UE, de la inevitable vinculació periòdica amb la existència de crisi i alertes sanitàries generades fora del àmbit sectorial, però altament impactants. Tots aquests factors influeixen decisivament en el comportament de preus i costos al llarg de tota la cadena de valor del ou, especialment a Espanya, on encara el grau de diversificació industrial es relativament baix (només el 15% de la producció es destina als ovoproductes, front al 30 o 35 % que es destina en altres països de la UE, com França, Holanda i Dinamarca)

D'altra banda, es tracta d'un sector amb un fort grau d'atomització als dos extrems de la cadena de valor; es a dir, moltes granges posadores i sobretot una enorme quantitat i dispersió de punts de venda, la qual cosa comporta una gran diversitat de models de comportament que, a la seva vegada, es tradueix en una forquilla de preus i costos molt amplies.

A nivell informatiu, s'aporta la cadena de valor del ou de consum ;

- 1.- Cost de producció en granja ; 0,533 a 0,743 € / dotzena
- 2.- Cost comercialització en origen ; 0,225 a 0,320 € / dotzena
- 3.- Cost comercialització en destí ; 0,127 a 0,175 € / dotzena
- 4.- Cost de venda ; 0,160 a 0,342 € / dotzena

TOTAL COST acumulat ; 1,045 a 1,580 € / dotzena

PREU VENDA (sense IVA) ; 1,180 a 1,630 € / dotzena

PREU VENDA (amb IVA, 4%); 1,227 a 1,695 € / dotzena

Principals magnituds sector Ovoproductes al mon:

- Àsia representa més de la meitat de la producció mundial d'ous.
- EEUU, Japó e Itàlia destinen el 38%, 32% i 31% de la seva producció d'ous a la fabricació d'ovoproductes.
- Només el 2% de les importacions d'ous i ovoproductes procedeixen d'altres països que NO son de la UE.
- La majoria de les exportacions que es fan d'ou i ovoproducte des de la UE a la resta del mon tenen com a destí Suïssa i Japó.
- Estats membres de la EU que son clarament importadors d'ous; Àustria, Alemanya, França, Portugal, Suècia, R.U.

Sector Fabricant d'ovoproductes a Espanya:

El sector d'ovoproductes es troba immers dins les dinàmiques del ou en general i per tant, les anteriors consideracions del sector del ou estan molt interrelacionades amb el sector dels ovoproductes.

A Espanya hi consten 37 empreses registrades com a fabricants d'ovoproductes.

El sector fabricant d'ovoproductes, ha assolit un bon posicionament com a proveïdor de la indústria alimentària i a la entrada dins el canal HORECA, gràcies a les noves normatives en relació a manipulació d'aliments i sanitàries.

Es calcula que aproximadament el 17% de la producció total d'ous va destinada al sector d'ovoproductes, que destina el seu us principalment a usos alimentaris com matèria primera indispensable per a l'elaboració de múltiples games de productes de pastisseria, maioneses, pastes alimentàries, plats preparats, gelats,...

Els principals productes innovadors que empren Ovoproductes son; Batuts amb clara d'ou i complements proteïnics, Ovocubs de clara i / o rovell, Spray d'ou, Ou oriental, Cubs i tiretes de truita, Truites franceses d'ou en pols.

Principals usos dels Ovoproductes, distribuït pel seu component base:

	Sencer	Rovell	Clara
Confiteria	X	X	X
Maoneses i Salses	X	X	X
Pastisseria	X	X	X
Postres lactis	X	X	X
Gelats	X	X	X
Cremes i sopes	X	X	X
Aliments infantils	X	X	X
Pastes alimentàries	X	X	
Plats preparats	X	X	
Aliments per animals de companyia	X	X	
Aliments per aquicultura	X	X	
Productes cosmètics		X	
Pegaments i coles	X	X	X
Indústria farmacèutica		X	X
Vi			X
Formatge			X
Alimentació funcional		X	X
Fabricació de films			X
Recobriments			X

Font ; Deloitte / Instituto Estudios del Huevo.

Segons dades del INE, l'any 2005 es van produir 91.553 TN d'ovoproductes (equivalent a 101,810 milions €) i un increment dels 19% en volum i del 13% en valor respecte 2004. Tanmateix, la producció nacional supera les 100.000 tm. l'any 2006, mantenint la tendència de creixement de dos dígit (10%) durant els darrers anys. La capacitat total s'estima en 150.000 TN.

Pel que fa a les exportacions (17% del total) durant l'any 2006, es van incrementar en un 7% segons ICEX, arribant a 17.950 TN. Ara be, aquesta tendència ha estat frenada en els darrers anys degut a la forta competència present al mercat comunitari de la EU-27.

El consum en la indústria alimentària correspon al 70% de la producció espanyola i la resta es canalitza a través del canal HORECA, amb increments, tant en valor como en volum, assolint 21,04 M. € (un 26% más) y 14.160 tm. (34,2%) durant l'any 2006.

L'any 2006, les importacions es van recuperar amb un creixement del 2,8%, després de la caiguda que van experimentar l'any 2005 amb 10,290 TN respecte l'any anterior.

Comerç Exterior espanyol d'ovoproductes en Volum (TN)

Font ICEX	2003	2004	2005	2006	
Importacions	10.152	11.765	10.290	10.587	(*)
Exportacions	8.700	15.211	16.735	17.950	(**)

(*) Importacions 2006 (%)

	(%)
Portugal	67%
França	17%
Holanda	9%
Dinamarca	3%
Belgica	2%
Resta	2%
	100%

(**) Exportacions 2006 (%)

	(%)
França	47%
Alemanya	15%
Dinamarca	10%
Portugal	10%
Regne Unit	8%
Italia	6%
Resta	4%
	100%

RANKING Europeu per principals magnituds en OU / OVOPRODUCTE

2009	Produccio	Importacio	Exportacio
1	França	Holanda	Alemanya
2	Espanya	Polonia	Holanda
3	Italia	Alemanya	França
4	Alemanya	Espanya	Regne Unit
5	Regne Unit	França	Portugal
6	Holanda	Belgica/Luxemburg	Dinamarca
---			
12			Espanya

Font Deloitte & Eurostat)

Tot i que segons dades de European EGG Product Association (www.eepa.info/statistics.aspx) Espanya ja estaria a finals de 2011 , en primera posició dels fabricants europeu d'ous per al consum amb un (12,9 %) de la producció total estimada en 7.297 milions TN a la Europa dels 27. Seguirien molt d'aprop França (12,8%) , Itàlia (11,30%) , Alemanya (10%) , Regne Unit (9,9%), Holanda (9,6%) i Polònia (7,6%) , entre d'altres....

La població total de gallines posadores a Espanya , es de aproximadament 45 milions distribuïdes en més 1000 granges, que proporciona una abundància de matèria primera (estimat en 1.097 milions de dotzenes d'ous (l'any 2009 , segons dades del INE), fet que ha motivat que alguns grans grups productors europeus considerin el mercat espanyol dins dels seus plans estratègics d'expansió e inversió per construir noves plantes d'ou pasteuritzat.

Tot i això, la "jove" indústria d'ovoproductes a Espanya encara es troba en procés de desenvolupament i expansió. Així doncs, la indústria alimentària esta experimentant un procés de professionalització, forçada en gran mesura per les estrictes normatives i regulacions europees, que obliguen a l'ús del ou fresc tant en la indústria així com en el canal Horeca, acompanyat del increment de consum de plats preparats truites precuinades etc... motivat pel canvi d'hàbits de la població.

Ara be, tenint en compte la posició (12) d'Espanya dins el rànking d'exportadors, es desprèn que la internacionalització es un dels aspectes del sector d'ovoproductes espanyol , pendents per desenvolupar i consolidar.

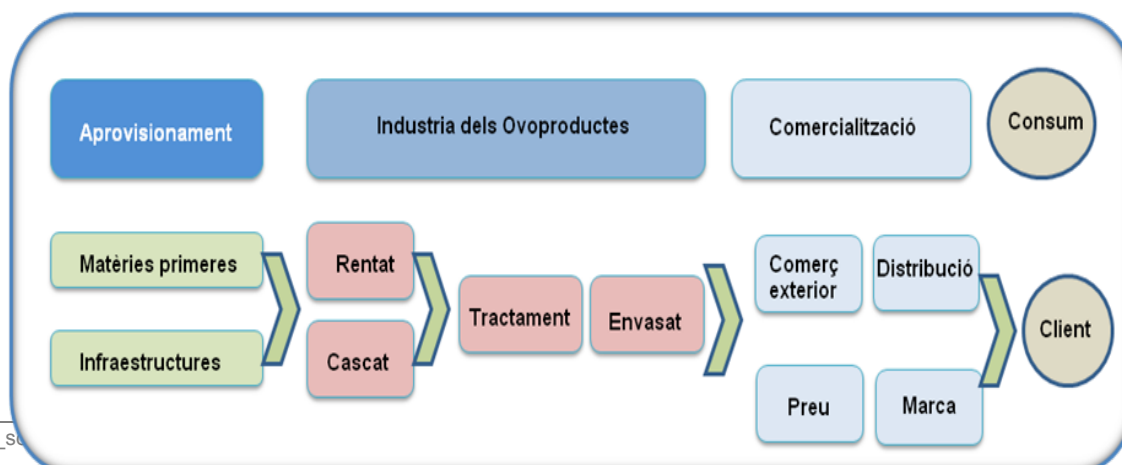
Des d'el punt de vista de la vertebració sectorial , dins del sector espanyol d'ovoproductes es distingeixen 3 tipus d'empreses;

1. Empreses que incorporen l'avicultura al seu procés productiu, obtenint elles mateixes els ous amb els quals després fabriquen els seus propis ovoproductes.
2. Empreses que es dediquen a la producció d'ovoproductes aprovisionant-se d'ous procedents del mercat.
3. Empreses que es dediquen únicament a la distribució i que per tant no afegeixen cap procés industrial a la seva cadena de valor.

La majoria de les empreses productores pertanyen al 1er. grup, i es caracteritzen per cobrir una gran part de la cadena de valor, degut a que no els hi resulta necessari adquirir els ous, degut a que ells mateixos se'ls fabriquen. Tanmateix els productors d'ovoproductes solen complementar la seva gama amb la venda d'ous frescos.

El procés productiu // La cadena de valor;

La tendència actual del sector indica que la majoria dels productors d'ovoproductes tenen granja pròpia aconseguint així mantenir-se al marge de les fluctuacions del preu del ou fresc (com matèria primera fonamental per a la indústria), tot i que no s'està mai exclòs del risc d'augment de preu de les commodities com els cereals que son la base del pinso que alimenta les gallines, p.e. al 2007 el preu dels cereals va augmentar mes d'un 30%.



Hàbits de consum i factors que influeixen en la compra

Degut a que no existeixen dades dels hàbits dels consumidors d'ovoproductes ja que encara es tracta d'un sector relativament jove, s'aporten dades del sector d'ou pel que fa al àmbit dels hàbits de consum i preferències dels consumidors en el moment de realitzar la compra;

Principals dades de la Enquesta Nacional Ingesta i Dietètica espanyola (AESAN);

- El 77% dels enquestats consumeixen de 2 a 3 unitats per setmana.
- Si be el consum mig per persona i dia es de 31,4 g/pc/dia. Un consumidor extrem (3,7% de la població) pot arribar a consumir mes de 120 g/pc/dia (o sigui 2 unitats al dia).
- La població masculina consumeix una quantitat major 35 g/pc/dia front a 28 g/ pc/dia que consumeixen les dones.

De l'enquesta que el Ministeri Medi Ambient, Rural i Marí va realitzar al 2007, se'n desprèn el següent resultat; **a la Pregunta, Quins factors influeixen en l'elecció de compra dels ous? per ordre de rellevància serien;** * Frescor, Data Consum preferent, Data caducitat, Data posta ; 47,1% /// * Tamany; 45,5 % /// Preu; 22,9 % /// Sistemes de producció, cria de gallines ; 6,8% /// Marca; 6% /// Alimentació animal, 5,1% /// Conservació en l'establiment 4,3% /// Etiquetat 3,1% /// Format dels envasos 2,4% /// Producció pròpia ; 1,8%.

A continuació, es detalla la conclusió d'un anàlisi PEST, que identifica i valora els indexos de la influencia dels principals factors en la indústria espanyola dels OVOPRODUCTES

	FACTORS	Influència
Factors politico-jurídics		ALTA
	Legislació sobre monopolis	Baixa
	Legislació de polítiques de medi ambient, sanitàries, etc ..	Molt Alta
	Política impositiva i fiscal	Baixa
	Regulació del comerç exterior	Alta
	Normativa laboral	Mitja
Factors econòmics		ALTA
	Cicles econòmics	Alta
	Tendències del PIB i altres índexs	Baixa
	El diner i els tipus d'interés	Alta
	Treball i atur	Baixa
	Consum, disponibilitat, cost d'energia	Alta
Factors socioculturals		Alta
	Demografia	Alta
	Canvis d'estil de vida	Alta
	Gasto mig de les llars	Alta
	Mobilitat social	Baixa
	Nivells educatius	Baixa
Factors tecnològics		Mitja
	Despeses governamentals	Mitja
	Interès del Govern i la indústria en l'esforç tecnològic	Mitja
	Noves tecnologies	Mitja
	I + D	Mitja

El sector del OVOPRODUCTE es troba en l'etapa de creixement, i amb mostres de gran dinamisme; p.e. el desplegament de noves normatives sanitàries, impulsades per la UE, passant per avantatges intrínseques

que aporta l'Ovoproducte front l'ou en closca i , acabant amb les exigències dels clients per adquirir productes amb total seguretat alimentària.

Anàlisi MERCAT ; OVOPRODUCTES

Evolució Preus

L'ajust entre el consum i la demanda interior té un efecte regulador sobre el preu final. Per exemple, l'any 2007 el preu de venda al públic dels ous es va incrementar un 10,62%, tot i que en el període 2004-2007 els preus van augmentar per sota del que ho va fer el IPC

El retard en l'actualització dels preus evidencien el difícil equilibri entre una oferta representada per un gran nombre de productors i una demanda cada cop més concentrada , que exigeix de contenció de preus als seus proveïdors. A més, la capacitat negociadora de les empreses del sector es limitada amb la qual cosa els marges es solen veure perjudicats a mig i llarg termini.

La reducció del cens de gallines experimentada durant 2008, 2009, 2010 degut als diversos increments del preu del pinso i l'ajust de la demanda posa més pressió sobre els productors.

En el sector del ou ja es detecta la tendència al alça d'importacions d'ou en pols provinents de 3^{rs} països que substitueix al elaborat a la UE.

Donat que el mercat dels ovoproductes està creixent a nivell mundial i que per regla general, els clients són operadors de restauració e indústries alimentàries, que no venen ous, però venen aliments elaborats, i alhora aquesta tendència anirà en augment i es preveu que pugui provocar a mig termini , la desaparició de fins un 40% de la producció d'ou a la UE.

Es, per tant, la conseqüència d'un marc regulatori que deteriora la competitivitat de la producció comunitària i oblida la importància de defensar amb mesures efectives els seu "Model Productiu" front les inexorables lleis de l'oferta i de la demanda. Les organitzacions sectorials europees de comercialització d'ous i derivats han demanat a la Comissió Europea que els derivats del ou siguin considerats "productes sensibles" per la UE dins les negociacions de la OMC, amb la finalitat d'aconseguir mesures protectores per al mercat comunitari.

Evolució Costos

Els canvis normatius que afecten al sector del ou, s'enmarquen dins de la política de UE sobre el "MODEL EUROPEU DE LA PRODUCCIO", que propugna la sostenibilitat i la competitivitat de la producció agroalimentària, a més del benestar dels animals. En el cas del sector avícola de producció d'ous, els sobre costos derivats d'aplicar aquest Model varien entre el 25 i el 30 %, factor que posiciona al sector comunitari, en una situació complicada, per poder competir amb el mercat mundial del ou i els ovoproductes

El sector comunitari està intentant afrontar aquesta conjuntura instant a les autoritats comunitàries a aplicar els mateixos requisits de compliment de la normativa als fabricants i competidors extracomunitaris.

A més, l'augment del preu de les matèries primeres, per exemple, els cereals que són part fonamental e important de l'alimentació dels animals, en forma de pinsos, tenen un impacte directe sobre els costos de producció.

S'estima que el 60% dels costos industrials provenen del cost de les matèries primeres.

Això significa que el cost de producció és extremadament sensible i depenent de la fluctuació del cost de les commodities , com per exemple, els cereals.

Anàlisi situació competitiva - Evolució Competidors específics.

En resum, mentre que alguns experts anuncien que el sector dels Ovoproductes tindrà que afrontar una concentració natural de productors a nivell europeu, motivada principalment pels requisits cada cop més exigents dels clients industrials, diversos fabricants europeus han iniciat els seus plans de construir noves plantes d'ovoproductes, a través de les seves filials espanyoles.

- ✚ A continuació es mencionen algunes de les operacions estratègiques d'inversions per noves plantes productives del sector d'ovoproductes;

1.- L'empresa DERIVADOS DEL HUEVO (DERVO), filial de la danesa LACTOSAN SANOVO INTERNATIONAL, preveu construir una nova planta al polígon industrial de Valverde del Majano (Segovia), que suposarà una inversió de 10 milions €. La companyia no ha donat a conèixer la capacitat de la nova planta ni es sap tampoc si substituirà a la seva actual fàbrica de San Agustín de Guadalix (Madrid), amb un volum anual de 14.000 Tn.

2.- El pla d'inversió més agressiu es el que ha signat la italiana EUROVO, a través de la seva filial, la societat IBEROVO EGG PRODUCTOS, quan va prendre la decisió al 2004 de construir una planta d'ovoproductes granulats a la localitat de Guardo (Palencia), equivalent a 40 Milions €. Ara be, l'inici de les obres està retardat degut a canvis en el projecte inicial i per la fusió empresarial produïda entre EUROVO amb el grup avícola portuguès DEROVO. Aquest centre productiu tindrà capacitat per transformar 2 milions d'ous diaris i podrà fabricar productes preparats refrigerats, com p.e. truita francesa, ous bullits, remenats,.... Aquest productes són destinats a la exportació al mercat comunitari, mentre que els ovoproductes industrials es comercialitzaran principalment a l'Àsia.

3.- També es troba en fase de projecte la construcció de la planta d'ou pasteuritzat de la productora i distribuïdora d'ous, OVO PRODUCTOS WEKO, filial de la holandesa WEKO FOODS INTERNATIONAL. S'han iniciat les obres a la localitat de Granén (Osca) i la inversió puja a 34 milions € en varies fases, tot i que es desconeix la data d'execució de la planta d'ovoproductes a la mateixa localitat, valorada en 7,5 milions €. D'aquesta manera OVO PRODUCTOS WEKO, iniciaria la seva activitat comercial a Espanya, doncs actualment produeix ous per destinar-los a la indústria i proveeix únicament la matriu holandesa, que els transforma en Ovoproductes, amb la marca "OVOQUICK" amb un volum de 60.000 Tn anuals.

4.- GRUPO MARYPER, inicia les obres de la seva nova planta a la localitat de Totana (Murcia) que substituirà la planta actual, ubicada a la mateixa localitat. La nova superfície construïda té 18.000 m², i un pressupost de 20 milions €, triplicant la capacitat actual de 4.500 l/h, 27.000 uds/h d'ous cuits, a més d'una classificadors per 120.000 ous/h. També destaca la producció d'ou en pols, que actualment fabrica la filial OVOSEC a Valladolid, així com del envasat en mix pack, activitat que tenen externalitzada, així com un centre d'I+D.

MARYPER, aconsegueix d'aquesta manera, agrupar tots el processos productius d'ovoproductes i plats deshidratats del grup en una sola planta industrial. Aquest centre productiu està especialitzat en el canal FOODSERVICE HORECA, així com en el consumidor final, a través de les seves marques "Ovochef", "Ovogym" y "Ready eggs".

5.- OVOFOODS (Mieres) impulsada per empreses de capital públic SADIM INVERSIONES y SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO DE LAS COMERCAS MINERAS (SODECO), ha pressuposat una inversió de 15 milions € per construir una fàbrica amb una capacitat de producció de 3000 Tn mensuals d'ou líquid, encara que també podrà fabricar ou en pols.

✚ Alhora el parc de fabricants actuals també tenen previst augmentar les seves capacitats productives;

1.- La empresa INDUOVO (Barcelona), ha invertit 5 milions € entre 2006 i 2007 en l'ampliació i adquisició de maquinaria per optimitzar i augmentar els nivells de producció de la seva fàbrica de Sant Andreu. Amb anterioritat la empresa havia desestimat la opció de construir una nova planta al Penedès.

2.- La empresa ALVAREZ CAMACHO (Sevilla) espera passar de 7.500 Tn a 10.000 TN d'ou pasteuritzat.

3.- La empresa HIBRAMER (Castella Lleó) espera duplicar la seva capacitat de 3.500 TN a 7.000 TN d'ou pasteuritzat. La empresa ha invertit 500.000 € al any 2007 en una nova línia productiva.

4.- COPAIN (Barcelona) va autoritzat un pla d'inversions de 580.000 € per 2007 i 2008, amb l'adquisició d'una nova línia de cascat i pasteurització. COPAIN produeix 2.800 TN d'ou líquid (essent un 60% ovoproductes amb especificacions especials, requerides pels seus clients.

5.- AVICULTORES DEL CENTRO (ACE) te una planta d'ovoproductes de 2000 m2 a la localitat de Tielmes (MADRID) amb una capacitat productiva de 6000 TN/any d'ou líquid, que va destinar el 2006, 549.000 € en la compra de maquinaria per la seva sala de cocció.

6.- A través de la societat BATIOVO, HUEVOS PITAS i la comercial per FOODSERVICE DUILOVO, ven ou líquid en brik, bosses i contenidors, així com ou cuit en cubs sota la marca "Pitas"

7.- PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AVÍCOLA (PROCASA) ha instal·lat una nova línia de producció, destinada a la fabricació d'ou líquid, dirigida al canal hotel·ler. Aquesta línia te una capacitat de transformació de 72.000 ous/hora i dotada d'equips de pasteurització, homogeneïtzació, i envasat d'ampolles de 1 litre i 5 litres, la qual cosa ha suposat una inversió de 1 milió d'Euro.

8.- PROCASA està treballant en l'aprofitament del calci de la closca del ou, que després del procés del secat s'extreu per afegir-lo als pinsos de la empresa del seu grup, PIENSOS PROCASA.

9.- CATALANA BRASILEIRA COMERCIAL es una empresa especialitzada en la distribució d'ovoproductes al canal FOODSERVICE, amb un volum anual de 280 Tn al 2006, amb marques com "Cater Easy" (pròpia) o "Igreca" (aliena, de matriu francesa). Distribueix ou sencer instantani i clara d'ou especial per a pasta.

10.- AVÍCOLA BALLESTER (Mallorca) va pressupostar al 2006, en 100.000 € l'ampliació de les instal·lacions per poder començar a vendre ou cuit, a mes dels seus productes en forma d'ou líquid en envasos de 5 i 10 litres per la hosteleria.

✚ Finalment, mencionar que la comercialitzadora navarresa OVOQUICK va extingir l'activitat de distribució ou líquid , l'any 2005.

La comercialitzadora NV DION VADEWIELE que venia els seus productes a la seva matriu belga també va cessar l'activitat , l'any 2005, a causa de la extinció de la mateixa matriu.

La empresa PRODUCTOS DERIVADOS DEL HUEVO (PROAVI), integrada en el grup HERMANOS ROLDAN va cessar l'activitat l'any 2006.

A continuació, es presenta un quadre resum dels principals fabricants espanyols d'ovoproductes i alhora competidors de LACDAMUS, per tal d'aportar el màxim d'informació sobre aquestes empreses es redacta una fitxa detallada ([veure annexes](#), "Fitxes empreses")

Dimensió del mercat				
La demanda anual extradomèstica d'OVOPRODUCTES a Espanya , composta pels segments de RESTAURACIO COMERCIAL i RESTAURACIO SOCIAL i COLECTIVA; concentra ; Una facturació de 40,191,119 € i equival a un consum 293.179.860 ous. Veure (annex (IV) Estudi segmentació mercat)				
Tassa creixement anual SECTOR OVOPRODUCTES	S'estima que el creixement anual està entorn al 10%	Nº competidors	35 Veure (Annex V) Fabricants Ovoproductes	
Principals competidors	Facturació (en milions €)	Producció Estimada (en milers de TN	Inversions	Comentaris "Evolució posicionament (segons colors)""
INDUOVO	2008; 35 2009; 27 2010; 30	2005; 24.000 2006; 30.000 2010; 25.000	2006; 2,5 milions € 2007; 2,5 milions €	Tendència; POSITIVA Exporta el 80%
PASCUAL de ARANDA Grup LECHE PASCUAL	2008;922 2009;807 2010;797 Inclou tots els productes del grup LECHE PASCUAL	2005; 17.000 2006; 19.000		
MARYPER	2008; 45 2009; 40 2010; 25	2005; 17.441 2006; 17.782	Nova planta ; 20 milions €	Te un excel·lent posicionament a través de un procés integral i marques pròpies OVOCHEF OVOGYM , READY EGGS
DERVO (Grup SANОВО) Matriu DANESA SANОВО	2008; ¿? 2009; ¿? 2010; ¿?	2205; 14.000 2006; 14.000 2010; 14.000	10 milions € , nova planta	
AVICOLA LLOMBAY	2008; 6,50 2009; 7,00 2010; 6,00	2005; 8.000 2006; 9.750		12% vendes al canal HORECA
ALVAREZ CAMACHO	2008; 19,21 2009; 21,97 2010; 23,15	2005; 7.010 2006; 7.560	2008; 0,75 2009; 1,20	
SAC AVICULTORES CENTRO	2008; 23,50 2009; 20,50 2010; 20,70	2005; 4426 2006; 5351 2010; 6000		
BELOVO EGGPRODUCTS SPAIN	Depèn de la matriu BELGA BELOVO	2005; 400 2006; 400		
OVOFOOD DEROVO Matriu DEROVO Portugal	Depèn de la matriu PORTUGUESA	???	Projecció de construir nova planta ; 15 milions €	

VOLUM en TN		2.005	2.006	Increment (%)	Increment (TM)	
UOVO, S.L.	St Andreu (BCN)	24.000	30.000	25,00%	6.000	distribuidors
SCJAL DE ARANDA S.A.	Aranda Duero (Burgos)	17.000	19.000	11,76%	2.000	
JPO MARYPER DE ALIMENT., S.L.	Totana (Murcia)	17.441	17.782	1,96%	341	
RIVADOS DEL HUEVO, S.A. (DERVO)	San Agustin (Madrid)	14.000	14.000	0,00%	0	
COLA LLOMBAY, S.A.	Llombay (Valencia)	8.000	9.750	21,88%	1.750	distribuidors
D, S.A.	Ador (Valencia)	8.400	8.400	0,00%	0	
VAREZ CAMACHO, S.L.	Marchena (Sevilla)	7.010	7.560	7,85%	550	
T. AVICULTORES DEL CENTRO (ACE)	Tielmes (Madrid)	4.426	5.351	20,90%	925	
ANJAS LLEONART Y SUBIRANA, S.A.	Ullastrell (BCN)	5.200	5.293	1,79%	93	
RAMER, S.A.	Valladolid	3.600	3.600	0,00%	0	
DEL BALDOMÁ, S.A.	Lleida	3.000	3.000	0,00%	0	
OVATUR PRODUCTOS, S.L.	Illescas (Toledo)	2.500	2.850	14,00%	350	
PAIN, S.L.	Reus (Tarragona)	2.800	2.800	0,00%	0	
ME, S.A.	Valladolid	1.925	1.950	1,30%	25	
ODUCCIÓN Y COMERCIAL. AVÍCOLA,	Reus (Tarragona)	1.300	1.900	46,15%	600	
SU, S.A.	Cabanillas (Guadalajara)	1.413	1.441	1,98%	28	
COLA BALLESTER, S.L.	Manacor (Balears)	506	592	17,00%	86	
COLA NAVARRA, S.L.	Abarzuza (Navarra)	420	450	7,14%	30	
OVO EGG PRODUCTS SPAIN, S.L.	Reus (Tarragona)	400	400	0,00%	0	
EVOS INMACULADA, S.A.	Totana (Murcia)	210	320	52,38%	110	
ALANA BRASILEIRA COMERCIAL,	Granollers (BCN)	250	280	12,00%	30	
MON, S.A.	Granollers (BCN)	250	250	0,00%	0	
C. MALAGUEÑOS ASOCIADOS, S.A.	Malaga	128	161	25,78%	33	
		124.179	137.130	10,43%		

Resta de competidors ; fins 37

Veure (Annex V) Fabricants Ovoproductes

❖ **Conclusions del SECTOR ESPANYOL OVOPRODUCTES:**

El sector de fabricació d'ovoproductes pot ser considerat com un mercat obert en el sentit que no existeixen aparents barreres d'entrada ni de sortida.

L'escàs proteccionisme de UE a la entrada d'ou barat de tercers països espera acabar-se al 2013, segons s'extreu de la Ronda del GATT celebrada a HongKong.

A més, la circulació d'informació es molt alta, el manteniment es de baix cost, mancant d'una tecnologia específica i d'un software organitzatiu complex.

Al sector el salva l'alt cost dels recursos i capacitats necessàries per al establiment. Les instal·lacions complexes son cares.

Al ser un sector obert i eficient (participen molts compradors i venedors) els avantatges competitius son difícils d'establir. Tot i així els continus canvis interns i externs son generadors de nombroses oportunitats.

L'ou líquid pasteuritzat ofereix una escassa diferenciació quan es comercialitza en grans quantitats. Aleshores es quan l'avantatge en costos existeix amb força, doncs es complicat distingir les propietats d'un producte de qualitat. A més, moltes vegades no es requereix d'una especial qualitat, simplement disposar d'un producte exempt de patògens pot ser suficient.

No obstant això, la diferenciació pot ser remarcable, recalcant la noblesa i frescor dels components generalment quant es demandada pels clients. O be, si s'opta per oferir un producte al detallista (en envasos d'un litre o cinc litres) cuidant els aspectes externs del producte (marca, publicitat, envàs, telemàrqueting,.etc...)

En general, es pot considerar un sector molt competitiu, però que ofereix multitud d'oportunitats, al trobar-se encara en la fase de fort creixement. Indubtablement, el sector es, en si mateix, un subsector del ou en closca i que les opinions del gran públic son determinants en el consum; encara que el producte es pot designar com "bàsic" i molt lligat amb la cultura espanyola, factor que garantirà la seva subsistència i desenvolupament.

A nivell mundial, el consum per càpita esta en creixement (2,5% anual), encara que segons les previsions el creixement es realitzarà de manera lenta fins el dia que s'assoleixin els nivells d'altres països mes avançats:

D'altra banda, les llars no sembla que tinguin tendència a introduir l'us d'ovoproductes mes que per puntuals usos de pastisseria casolana o aplicacions energètiques per esportistes.

El potencial de creixement mes factible es detecta en el canal HORECA convertint-se en una oportunitat per al sector dels OVOPRODUCTES:

2.2.- ANALISI SITUACIÓ INTERNA

MISSIO de la Empresa

LACDAMUS es una empresa familiar, amb un conjunt de valors consolidats i diferenciadors, referent en el sector d'alimentació. La empresa esta compromesa en satisfer les necessitats dels consumidors oferint-los salut, nutrició, qualitat de vida, benestar, i ser un aliat de referència per als clients.

Basen el seu desenvolupament en la diversificació e independència liderant els mercats amb productes, i serveis innovadors de qualitat i amb marca i amb un compromís de superació permanent i col·lectiu per assolir la excel·lència en la gestió.

D'aquesta forma, s'aconsegueix la fidelitat de consumidors, clients, i col·laboradors, essent una empresa en continua progressió, que transcendeixi i generi valor de forma solida i els resultats de forma ètica i sostenible.

VISIÓ de la Empresa

LACDAMUS vol ser la "teva" empresa familiar i global, referent social i líder en alimentació de qualitat.

VALORS de la Empresa

El Grup LACDAMUS aspira cada dia a l'excel·lència en el treball, i amb el seu comportament, vol ser reflex e impuls dels valors únics i singulars que constitueixen l'essència i l'ADN de la companyia;

- **Superació**; Millorar el que es fa, fins i tot quan es fa be.
- **Orientació al client**; Fomentar la bona imatge de la empresa.
- **Innovació**; Adaptar-se molt ràpid als canvis.
- **Qualitat**; Fer el treball be a la primera.
- **Proximitat**; Saber escoltar de forma activa, amb senzillesa en el tracte.
- **Compromís**; Defensar i transmetre la cultura i els valors de l'empresa.
- **Confiança**; Complir, sempre, amb els compromisos adquirits.

CULTURA de MÀRQUETING

El Grup LACDAMUS compta amb el seu propi Departament de Màrqueting el qual reporta al Comitè de Direcció (en temes comercials, internacional i relacions externes...)

El Grup incorpora la cultura del màrqueting com una de les seves senyes d'identitat, que defineix com un dels seus principals objectius el compromís amb els seus clients i consumidors aplicant una política clarament orientada al client.

Per tal de satisfer les necessitats dels consumidors i clients, l'empresa compta amb una xarxa comercial de mes de 1300 persones atenent personalment als clients i visitant-los periòdicament als seus establiments.

A més , compta amb personal especialitzat en atenció telefònica a professionals d'hosteleria i alimentació.

Per complementar la oferta de servei el grup disposa de la web www.LacCliente.es oferint un servei de venda per internet que la empresa presenta als seus clients d'hoteleria.

A més, l'empresa ha emprès el darrer any, 11 campanyes de màrqueting responsable, relacionades amb la salut, alimentació, esport, oci , a través de diferents marques del grup Lacdamus.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

El Grup LACDAMUS compta amb una estructura empresarial molt ben definida i estructurada com defineix el seu organigrama de gestió. La política de gestió regeix i vetlla pels interessos dels seus treballadors, clients i consumidors, els quals son considerats els principals actius de la empresa.

CAPACITAT d'ORGANITZACIÓ

La empresa te una capacitat d'organització professionalitzada aplicant uns criteris de gestió avalats pel propi model empresarial, el qual assegura una trajectòria responsable i sostenible des del seu naixement, generant riquesa i ocupació.

Amb la finalitat de consolidar aquest model, l'empresa formalitza un protocol d'actuació, que estableix els criteris de supervivència de l'empresa, preservant els drets dels treballadors, emfatitzant en dos dels valors promulgats des de la fundació del Grup Lacdamus;

“La **independència** i la **objectivitat** de la companyia per sobre de qualsevol altre consideració i la **responsabilitat** en la relació amb els diferents agents que interactuen amb l'empresa”.

A través d'aquest protocol familiar, es tenca el cercle del bon govern del grup. La ètica i els valors del President son els mateixos que els de la Empresa , i així Lacdamus, només prosseguirà el seu camí si la família propietària aplica aquests valors en la gestió;

- 1.- Recerca de la rendibilitat a mig i llarg termini.
- 2.- Creació d'ocupació i riquesa en el mitjà social en que opera.
- 3.- Respecte mediambiental.
- 4.- Compromís amb els consumidors i clients.

La companyia disposa dels següents òrgans de govern.

1. Consell de Família,
2. Consell d'Administració i
- 3.- Comitè de Direcció.

El Consell d'Administració esta format per un grup de notables professionals procedents d'àmbits econòmics i socials. Te un marcat caràcter independent i la seva tasca s'articula a través d'una sèrie de Comissions Delegades que repassen periòdicament les principals línies de treball de forma sectorial.

Consta de la Comissió Delegada d'Auditoria, Comissió Delegada de Responsabilitat Corporativa i bon govern, i la Comissió Delegada d'Assumptes Industrials.

Al Comitè de Direcció, presidit pel Conseller Delegat, es troben representades les àrees clau de la Companyia en la persona dels seus màxims executius; Aquestes àrees son; .- Econòmic Financera .- Comercial .- Industrial .- Recursos Humans .- Sistemes d'Organització .- Internacional .- Relacions Externes.

METODES de COMUNICACIÓ

L'empresa posseeix múltiples mètodes de comunicació per cobrir els diferents àmbits en que es desenvolupa;

1.- Servei als Client;

- Front Office; Hosteleria Organitzada, Distribució Moderna, Distribuïdors, Clients de Ruta, Gestió de la Informació Comercial.
- .- Back Office, (mestres i facturació); Mestres , Facturació, Documentació-Exportació, Gestió incidències.
- .- Back Office, (suport a la comanda i cobraments); Comandes i Cobraments.

2.- Servei Compra per Internet.

3.- Atenció al Proveïdor.

4.- Atenció als medis de comunicació.

5.- Participació en fires especialitzades del sector (Fira Alimentària 2010, etc,,)

6.- Patrocini de certàmens d'hosteleria a diferents comunitats i difusió d'hàbits saludables a través de campanyes de màrqueting responsable.

7.- Patrocini de competicions esportives i esdeveniments així com l'esponsorització d'equips esportius.

La comunicació amb els consumidors, s'agrupa al voltant de cinc eixos;

- 1.- Informació al Consumidor.
- 2.- Atenció al Consumidor.
- 3.- Política portes obertes, visites d'escoles, etc...
- 4.- Màrqueting responsable, campanyes de difusió d'hàbits saludables.
- 5.- Relació amb associacions de consumidors.

ESTRUCTURA d'ACTIVITATS

L'empresa articula les principals actuacions orientant-se al diferents públics i grups d'interès;

Públics	Grups d'interès	Objectius	Principals Actuacions
Societat	Administració Analistes Empleats Directius	* Assegurar la sostenibilitat. * Assegurar el bon govern corporatiu. * Assegurar la transparència econòmica i comptable.	.- Protocol familiar, per regular l'accés de la família als òrgans de govern. .- Consell de Família que vetlla per l'aplicació de les normes i principis del Protocol. .- Consell d'Administració, amb un 66% dels consellers independents. .- Comissions delegades. .- Auditoria Externa anual de totes les societats. .- Auditories internes per verificar el compliment legislatiu. .- Codi de conducta
Societat	Opinió pública Entitats i associacions mediambientals	* Disminuir i minimitzar l'impacte ambiental de les activitats de la companyia.	.- Pla de Sostenibilitat Ambiental para la reducció de consums, emissions, residus i vessaments. .- Fonts d'energia sostenibles: gas natural (99%) i la cogeneració. .- Desenvolupament d'un projecte de mobilitat sostenible.
Empleats	Empleats Dones Persones amb discapacitat	* Potenciar les capacitats i la motivació del equip humà. * Fomentar la orientació cap a la innovació i cap al client.	.- Model de gestió de persones. .- Pla Director de Formació. .- Pla de Conciliació e Igualtat. .- Programes d'Integració de discapacitats. .- Certificat EFR (Empresa Familiarment Responsable) .- Beneficis socials. .- Grup esportiu. .- Grup de Voluntariat.
Proveïdors	Proveïdors avícoles	* Desenvolupament i professionalització del sector	.- Programa de Seguretat garantida. .- Contracte homologat.

		avícola. * Desenvolupament de principis ètics en la gestió de compra.	.- Programa de Proveïdors homologats. .- Cultius sostenibles.
Clients	Detallistes Autoserveis Supermercats Hipermercats Hosteleria Distribuïdors	* Contribuir al desenvolupament del seu negoci.	.- Enquestes de satisfacció. .- Servei especialitzat al client. .- Formació i cooperació. .- Innovació de productes.
Consumidors	Consumidors	* Promoure la salut.	.- Informació al consumidor. .- Atenció al consumidor. .- Política de portes obertes .- Màrqueting responsable. .- Relació amb els consumidors.
Comunitat	Ciutadans Esportistes Fundacions Universitats Acadèmies mèdiques Entitats científiques	* Foment de la nutrició sana, l'activitat física i l'esport. * Transmissió de valors humans i empresarials.	.- Divulgació científica i nutricional. .- Foment de l'activitat física i recolzament al esport de base. .- Transmissió de valors .- Patrocinis. .- Mecenatge.
Administracions Públiques	Estat Comunitats Autònomes Confederacions hidrogràfiques Ajuntaments UE	* Manteniment d'una relació fluida i equilibrada. * Defensa de les polítiques sectorials.	.- Programa Empreses i Parlamentaris. .- Jornades amb administracions i poder públics
Sectors	Associacions sectorials (Inovo, Instituto Huevo,	* Fomentar la competitivitat de cada mercat.	.- Lideratge responsable i participació activa. .- Presidència d'associacions.

MAGNITUT de l'EMPRESA

Grup LACDAMUS;

Cartera de productes diversificada ; 325 referències.

- ✚ Llet desnatada, semidesnatada i sencera → Total 700 milions litres de llet líquida al any.
- ✚ Suc de fruita → 193 milions litres de suc al any.
- ✚ Mantega, Nata.
- ✚ Derivats del ou (ovoproductes) → 14,4 milions kgs/ any)
- ✚ Pinsos.

- Facturació 2009; 797 milions €
- Plantilla ; 4.400 empleats directes // 7.000 persones indirectes.
- 185.000 punts de venda (1200 venedors)
- 21 delegacions
- 2 empreses comercialitzadores a EEUU i Portugal.

- 22 plantes productives
- Presència a 60 països.
- Inversions ; 450 milions € en 4 anys en bens productius // 15,1 milions € en I+D+i.

Lacdamus-LAcEgg OVOPRODUCTES:

1,5 milions ous / diaris = 33,6 milions de dotzenes al any = 25,2 milions kg ous al any..
1,5 milions gallines posadores.

CAPACITAT FINANCERA**Grup LACDAMUS:**

- Facturació 2009; 797 milions €
- EBITDA (Earnings Before Taxes Depreciation Amortization) = 80,4 milions €
- EBITDA / Vendes = 10%
- Deute financer net = 293, 6 milions €
- BAI (Benefici abans impostos) = 23,9 milions €
- BAI / Vendes = 3 %
- Recursos Propis = 254 milions €

CADENA de VALOR

La política de gestió del Grup Lacdamus està estretament relacionada amb la cadena de valor de l'empresa, que parteix del treball diari conjunt amb l'avicultor, a fi d'obtenir la millor matèria primera, passant per l'atenció personalitzada al client, així com el compromís amb el consumidor a través de la promoció de la salut.

Tot el procés està orientat cap a la elaboració d'un producte diferenciat, amb característiques clarament identificables i avalat per una marca de prestigi.

Cada esgrao de la cadena de valor ofereix com resultat els productes i que del Grup Lacdamus comporta una sèrie de compromisos ineludibles, i sobretot, tangibles, com la qualitat i l'alimentació saludable.

D'aquesta manera el Grup Lacdamus contribueix a la generació de riquesa i al desenvolupament sostenible en tres àmbits; l'econòmic, els social i el mediambiental.

.- Econòmicament ; el Grup considera com objectiu estratègic la rendibilitat a mig i llarg termini per tal d'assegurar la supervivència de la empresa. La companyia aporta valor als més dels seus 150.000 petits, mitjans i grans clients, a més de als milions de consumidors finals als quals cuida de forma especial. Per assolir aquest objectiu el criteris de qualitat s'apliquen a les matèries primeres, als processos i als serveis.

Els proveïdors també participen del compromís per la creació de valor. Els avicultors troben en Lacdamus un soci sòlid i de futur que ajuda a reforçar el desenvolupament sostenible del medi rural.

.- Socialment ; pel grup Lacdamus es prioritària la creació d'ocupació i riquesa cooperant activament al desenvolupament de les distintes comunitats en les que actua. El grup compta amb 30 centres de treball i més de 2.500 treballadors directes a Espanya, apostant per la conciliació entre la vida personal i la vida laboral i promou la igualtat d'oportunitats i la inserció laboral de persones discapacitades.

En el camp de la salut impulsa la pràctica d'activitat física i l'esport, tant en el relatiu al esport olímpic com en l'esport de base. Aquesta responsabilitat també es reflexa mitjançant l'adhesió als grans events socioculturals promoguts per les ciutats, les comunitats autònomes i l'estat.

A més, s'inverteix en patrocini, mecenatges i acció social.

.- el **Medi Ambient** ; es un aspecte fonamental al plantejar i desenvolupar les inversions. Les plantes disposen de plantes depuradores amb la tecnologia més avançada, així com plantes de cogeneració d'energia elèctrica pel estalvi del consum energètic i la reducció d'emissions a l'atmosfera.

El compromís mediambiental de la companyia es canalitza a través del seu Pla de Sostenibilitat.

3.- DIAGNOSTIC de la SITUACIÓ

A continuació es presenten les debilitats , amenaces , fortaleces i oportunitats del sector espanyol dels OVOPRODUCTES en una matriu DAFO, es presenta per empreses PYMES i per grans empreses;

Anàlisi DAFO	Debilitats	Amenaces	Fortaleces	Oportunitats
Petites i mitjanes empreses	* Les llars prefereixen l'ou amb closca	.- Continus canvis dels preus o baixos preus del ou.	.- Flexibilitat en la fabricació.	.- Seguiment de tendències sistemàtiques (compra de partides locals barates)
	.- Dificil continuïtat dels standards de qualitat	.- Acords del GATT 2013, mercat europeu sense proteccions.	.- Facilitat de decisió.	.- Us d'avantatges d'internet (publicitat, informació, comunicacions,..)
	.- Magatzematge frigorífic limitat	.- Estricta legislació sanitària en evolució.	.- Alta motivació del personal.	.- Legislació sanitària en evolució, cada dia més estricta, Diferenciació.
	.- Estructures organitzatives senzilles	.- Alt intrusisme (Baixes barreres d'entrada i sortida) Ovoproductes estrangers.	.- Control directe.	.- Informació bàsica fàcilment accessible.
	.- Baix poder de negociació front als seus clients	Poder econòmic de grans grups; adquisicions.	.- Alt control del procés // coordinació.	.- Maquinària flexible (pasteurització de llet...)
	.- Salari ajustats.	Directiva 99/74/CE sobre benestar animal.	Alt dinamisme.	Noves aplicacions (gimnasos...)
	.- Poc personal qualificat.		Possibilitats d'ocultar rendibilitat.	Crisi de productes substitutius en la dieta bàsica.
	.- Laboratori limitat.		Sector en creixement.	

	.- Fortes calors baixen l'oferta d'ous.			
--	---	--	--	--

Anàlisi DAFO	Debilitats	Amenaces	Fortaleses	Oportunitats
Grans empreses i Holdings	.- Mercat eficient: molts compradors i venedors.	.- Informació fàcilment accessible.	.- Adquisició de grans partides d'ovoproductes a preu baix.	.- Seguiment d'evolucions de mercats pioners (p.e. Alemanya)
	.- Escassa motivació del personal.	.- Pestes i malalties avícoles. (p.e. Influenza aviar).	.- Contractes de futurs.	.- Ou en pols, Demanda creixent.
	.- Activitats de control jerarquizades perden eficàcia	.- Restructuracions comunitàries del sector.	.- Poder de negociació front a proveïdors.	.- Instal·lació de sitges a clients.
	.- Fortes calors baixen l'oferta d'ous.	.- Ocupació de nitxos per empreses de sectors colindants.	.- Conservació de productes.	.- Operacions d'espai.
	.- Estructura organitzativa semirígida.	.- Respostes negatives de consumidors front a ovoproductes; colesterol, grip aviar, salmonela...	.- Salari contrastats.	.- Operacions de temps.
	.- Com més gran, menor dinamisme per burocràcia.	.- 2013, lliure mercat	.- Actualització de tècniques.	.- Us d'avantatges d'internet (publicitat, informació, telemàrqueting, comunicacions,...)
	.- Grans grups, descoordinació.	.- Ovoproductes de tercers països ; Brasil, Índia, EEUU,...	.- Economia d'aprenentatge.	.- Informació sobre acords del GATT, partides d'intervenció.
			.- Personal qualificat i especialitzat.	.- 2013, lliure mercat.
			.- Sistemes HACCP , i d'altres	.- Crisi de productes substituïts en la dieta bàsica.
				.- Ovoproductes estalvien taxes internacionals de

		ANALISI EXTERNA	
		OPORTUNITATS	AMENACES
ANALISI INTERNA	PUNTS FORTS	ÀREA D'EXIT Estratègia OFENSIVA Línia estratègica de creixement	ÀREA de DESGAST Estratègia DEFENSIVA Línia estratègica de seguidor
	PUNTS FEBLES	ÀREA D'IL·LUSIÓ Estratègia de REORIENTACIÓ Línia estratègica de generació de fortaleces	ÀREA de VULNERABILITAT Estratègia de SUPERVIVÈNCIA . Línia estratègica d'eliminació de febleses.

AMENACES

- Volatilitat preus matèries primeres, marges industrials compromesos.
- Desprotecció del sector per part de les autoritats.
- Entrada nous grups empresarials , líders europeus; SANOVO (Dinamarca) , DERVO (Portugal) , BELOVO (Bèlgica) ; WEKO (Holanda) ,....
- Forta competència provinent de tercers països. (Brasil India, Xina i EEUU,...)
- Associació problemes us d'ous als ovoproductes (salmonela, infeccions,...)
- Regulacions d'estricta compliment / RE99/74 Benestar animal

OPORTUNITATS

- Hàbit dels consumidors afavoreixen realitzat àpats més freqüentment fora de casa.
- Consciència dels consumidors per salut, nutrició, esport.
- Innovació i llançament de nous productes i noves aplicacions dels OVOPRODUCTES.
- Legislació d'obligatorietat us ovoproductes en sector HORECA.
- Predisposició canal HORECA per distribuir OVOPRODUCTES, tot i que encara hi ha un cert desconeixement dels productes.
- Ampliació de mercat intracomunitari EU-27, noves oportunitats.
- Sector OVOPRODUCTES "jove "en fase de creixement unit a demanda espanyola i mundial en alça.

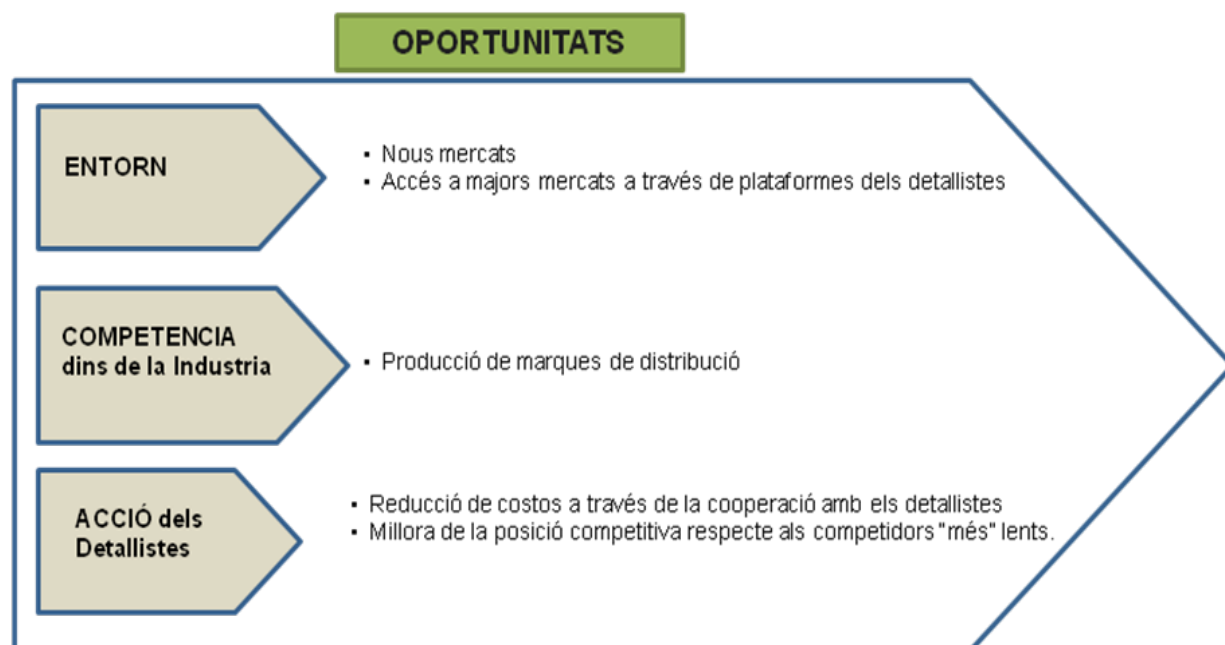
PUNTS FORTS

- Procés productiu integral des de matèria prima fins al consumidor
- Cadena valor amb control qualitat exigents, assegurant producte d'alta qualitat.
- Alt nivell d'inversió requerit . Instal·lacions preparades i disponibles per atendre demanda potencial.
- Planta adaptada als complimentes de la RE 99/74 de Benestar Animal.
- Disponibilitat de xarxa de professionals preparats i motivats.
- Excel·lent imatge de marca consolidada al mercat alimentació i productes valorats pels consumidors.
- Solidesa financera Grup empresarial

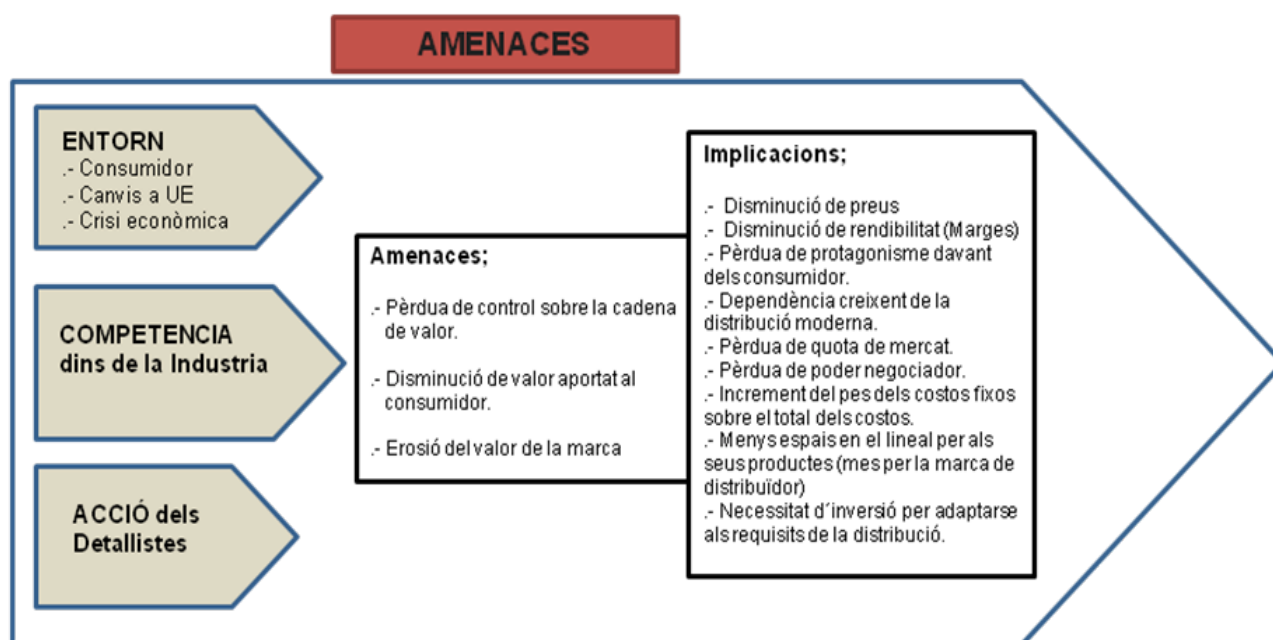
PUNTS FEBLES

- Poca penetració dels productes de LACDAMUS dins de mercat Horeca (3%)
- Competència compta amb forta presència al canal (principalment MARYPER).
Absència d'una estratègia de màrqueting dedicada als OVOPRODUCTES dins del grup Lacdamus.
- Estructura grup rígida impeding agilitat en decisions per atraure mercat, i estimular la demanda.

Analitzant la matriu DAFO per a la introducció dels OVOPRODUCTES de LACDAMUS dins del canal HORECA, es pot concloure principalment la empresa es trobaria en la AREA d'EXIT, per la qual cosa es recomana la implementació d'una estratègia ofensiva dins d'una línia estratègica de creixement.



• Oportunitats produïdes pels canvis en la cadena de valor alimentària // Font; Roland Berger 1994



• Amenaces per la indústria alimentària // Font; Roland Berger 1994

4.- OBJECTIUS del MÀRQUETING

PRODUCCIÓ total OUS a Espanya = 719.000 TN

PRODUCCIÓ Total OVOPRODUCTE a Espanya = 15% del total = 107.850 TN

OVOPRODUCTES a RESTAURACIO COMERCIAL = 180.350.000 ous // 23,5 milions € // 9.850 TN

OVOPRODUCTES a RESTAURACIO SOCIAL i COLECTIVA = 112.800.000 Ous // 16,6 milions € // 6.160 TN

TOTAL OVOPRODUCTES de la Demanda Extradomèstica (HORECA);

(composta de Restauració Comercial, mes la Restauració Social i Colectiva) =

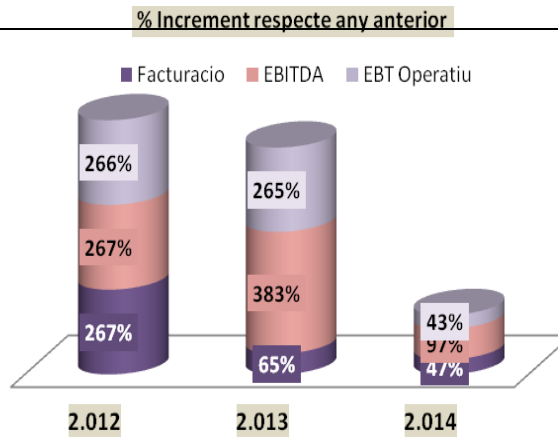
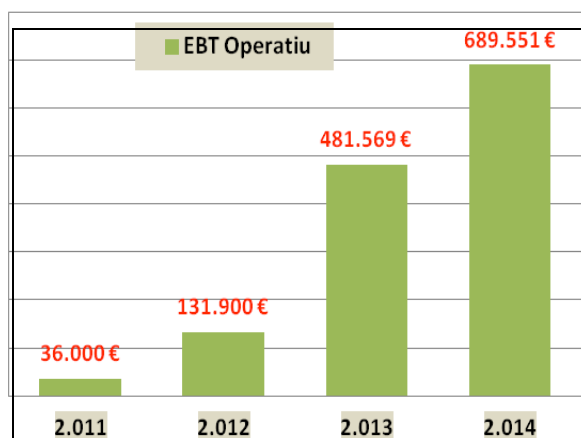
= 293.150.000 Ous // 40,1 milions € // 16.000 TN.

	OVOPRODUCTES // Mercat espanyol HORECA		(cada ou convertit en ovoproducte te un preu de 0,137 €) (s'estima que 18.000 Ous son usats per cada TN d'ovoproducte.)
	Facturació	Equivalent OVOProducte en ous	Subsector
TOTAL Mercat	40 milions €	293,150 milions ous.	Cafés / Bars ; 37,27 % Restaurants indepents ; 33,93 %
LACDAMUS Quota actual de mercat 2011 = (3%)	1,2 milions €	8,79 milions ous.	Hotels ; 25,64 % Restauració organitzada ; 2,91 % Consum nocturn ; 0,25 %
Objectius -- Pla màrqueting.			
Nota; Es te en compte que el mercat creixerà en quotes del 10% anuals;			
2012 = 44 Milions € , 17.600 TN // 2013 = 48,4 Milions € , 19.360 TN // 2014 = 53,24 Milions € , 21.296 TN			
• Any 2012 ;	Increment quota mercat; de 3 al 10 %	10% dels 44 milions € = 4,4 milions €	
• Any 2013;	Increment quota mercat de 10 a 15 %	15 % dels 48,4 milions € = 7,26 milions €	
• Any 2014;	Increment de quota mercat de 15 al 20 %	20 % dels 53,24 milions € = 10,648 milions €	
TOTAL FACTURACIO (en 3 anys)		22,308 milions €	

Els increments de facturació han d'estar acompanyats del corresponents marge de contribució que proporcionen els EBITDA i BAI en línia amb els objectius generals de la Companyia

D'aquesta manera els objectius son ;

	Facturació	EBITDA	EBT Operatiu = BAI	TN
2011	1.200.000 €	120.000 €	36.000 €	480 TN
2012	4.400.000 €	439.900 €	131.900 €	1.760 TN
2013	7.260.000 €	2.126.769 €	481.569 €	2.904 TN
2014	10.648.000 €	4.182.511 €	689.551 €	4.259,2 TN
TOTAL	22.308.000 €	6.749.181 €	1.303.021 €	8.923,2TN



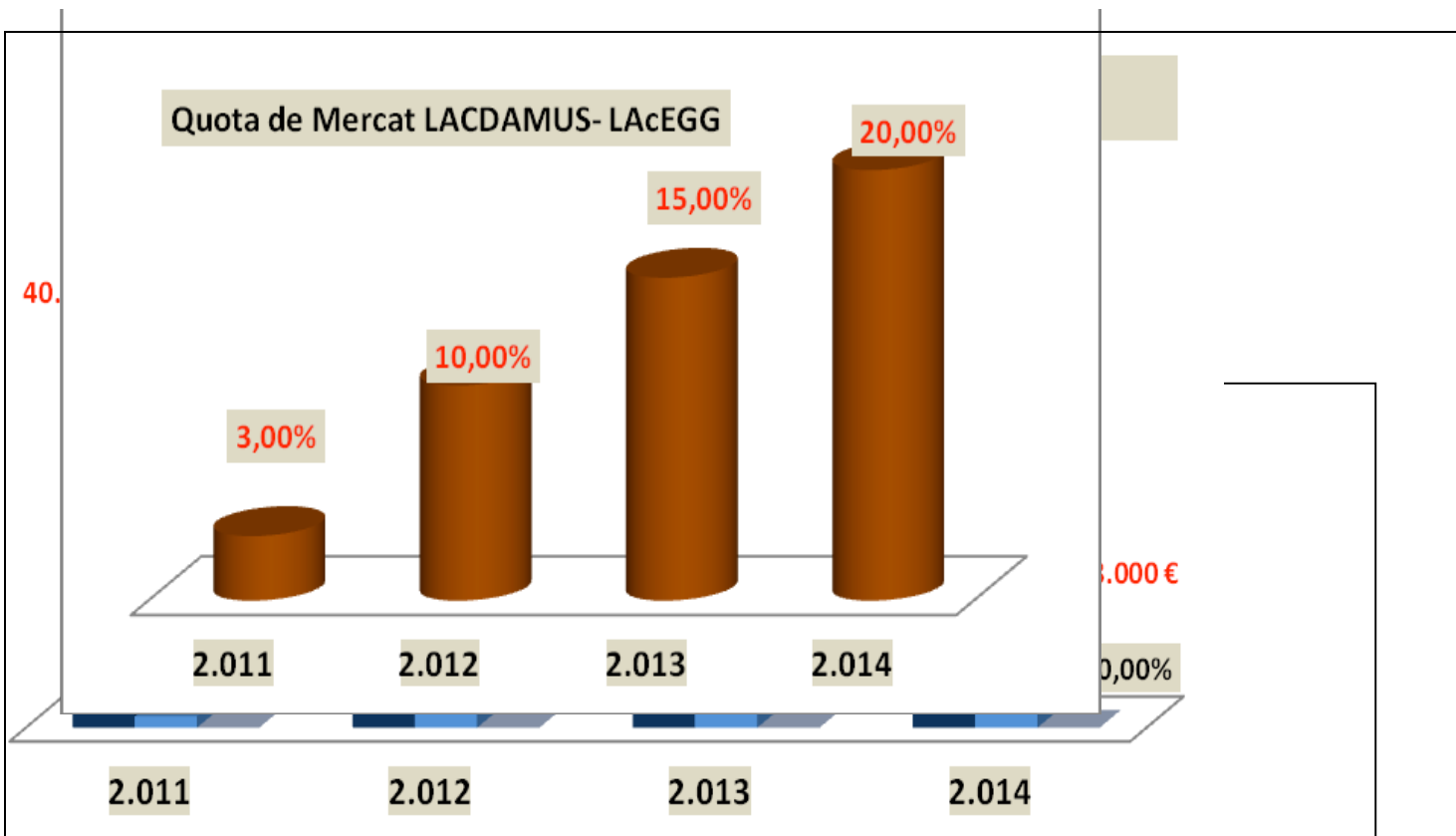
sector HORECA també reportarà indirectament vendes d'altres productes que fabrica i comercialitza el Grup Lacdamus i que no estan quantificades en aquestes xifres, i que al mateix temps reforçaran la imatge de la empresa aportant marge i benefici al Grup.

Hem de fer una consideració en relació la capacitat de producció; La capacitat total de producció anual de LACDAMUS es de 1,5 milions ous / diaris = 33,6 milions de dotzenes al any = 25.200 TN ous al any, amb el que l'aprovisionament d'ous (matèria primera esta garantit). Pel que fa al processament i transformació esta prevista una inversió de 10 milions € en equipament i planta transformadora

En paralel, la demanda d'ous frescos eventualment pot augmentar per atendre altres mercats fora del sector Horeca, i i per tant limitar la capacitat de producció instal.lada, per la qual cosa cal estar atent a aquestes noves necessitats per tal de dotar la capacitat necessària i efectuar les inversions en instal.lacions i equipaments productius, si s'escau.

La resta d'objectius estan alineats amb els objectius definits en el pla estratègic i corporatiu de la companyia en termes de ;

- 1.- Augment de la rendibilitat a mig i llarg termini ,
- 2.- Assolir posicionament dins del canal HORECA augmentant de la quota de mercat i la consolidació a traves de la fidelització.
- 3.- Millorar i reforçar la imatge de marca.
- 4.- Augment de la ocupació ,
- 5.- Increment de valor aportat al client a traves dels productes i serveis prestats, l per sobre de tot dins d'un marc de creixement sostenible.



5.- ESTRATEGIES del MÀRQUETING

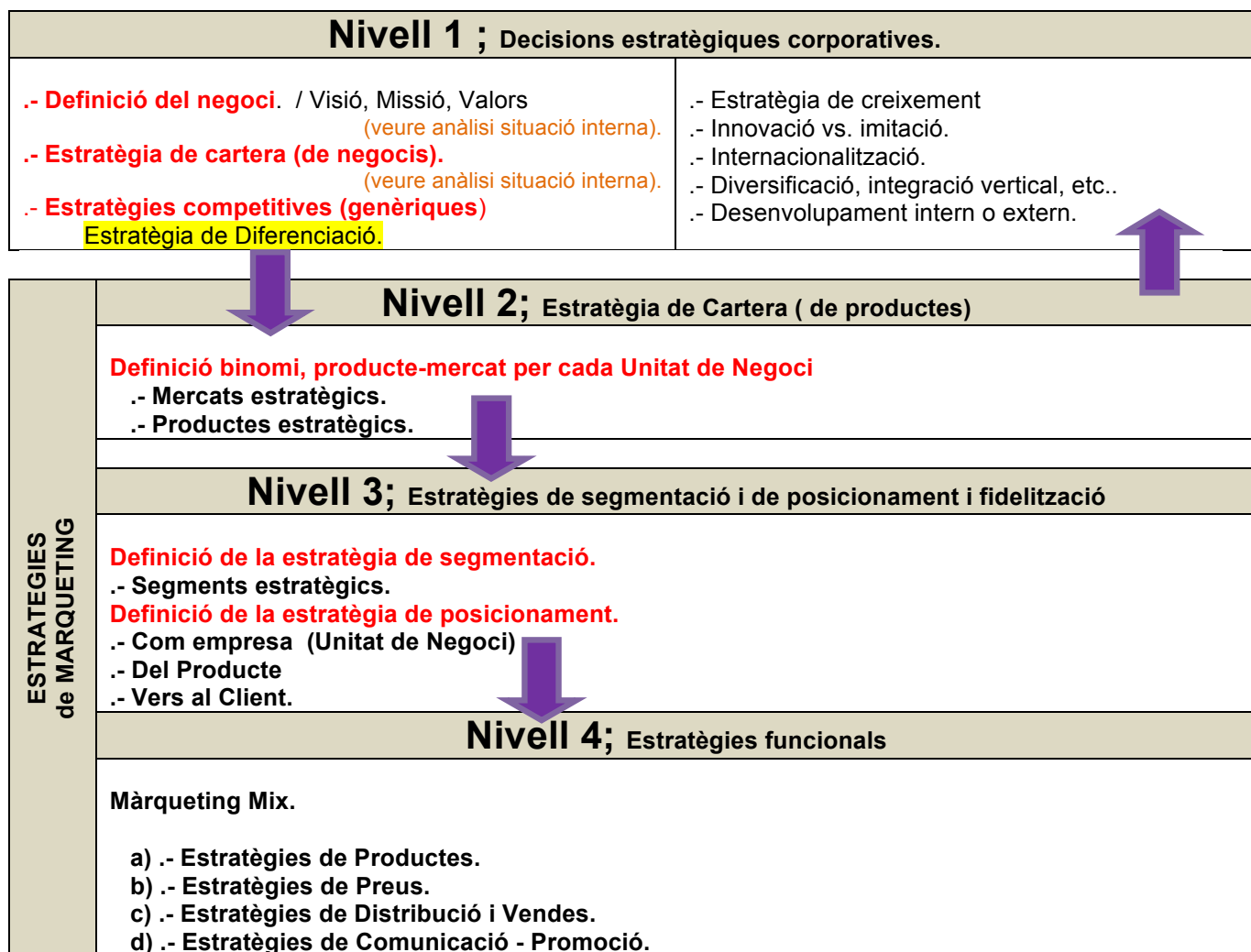
5.1. Tipus d'Estratègies i procés d'implantació

LACDAMUS només té una presència limitada aproximadament 3% dins del sector HORECA al any 2011, amb la qual cosa es recomana adoptar una combinació d'estratègies de màrqueting per tal d'assolir els objectius definits.

La direcció general encarrega un estudi a una consultora especialitzada en Sector HORECA i del estudi es desprèn que existeix una oportunitat de negoci pels ovoproductes (premissa inicial del enunciat).

Per una banda, es defineix una estratègia reptadora posicionant dins del sector HORECA, la nova gama de productes de la marca LACEGG, promocionant el caràcter innovador i els avantatges, que proporciona l'utilització d'aquests productes.

A continuació s'acompanya el quadre que descriu la relació existent entre les decisions estratègiques corporatives i la estratègia de màrqueting.



- .- Financera
- .- Producció.
- .- Recursos Humans.
- .- I+D+i
- .- Organització.

.- NIVELL 1; Decisió Estratègica Corporativa // Estratègia competitiva genèrica;

LACDAMUS defineix implementar una Estratègia de Diferenciació, oferint una línia de productes i serveis que pretendran ser únics i superiors als de la competència. Es tracta d'un gran repte que precisa d'explotar els recursos en I+D+i, projectar la imatge de marca del grup, i de fortes capacitats financeres per dur a terme les inversions en màrqueting (pressupost implementació del Pla de Màrqueting, de 5 milions €)

.- NIVELL 2 Estratègia de cartera de productes;

- ✚ Confeccionant una matriu (BCG_Boston Consulting Group) podem establir la següent anàlisi de la cartera de negocis i productes del Grup LacDamus.

La matriu es regeix per la taxa de creixement del mercat (que indica l'atractiu del mercat) i el nivell d'inversió que exigeix cada producte per mantenir l' equilibri desitjat i per la participació relativa del mercat (representativa de la posició competitiva de la empresa i de la seva capacitat de generació de fondos o cash-flow).

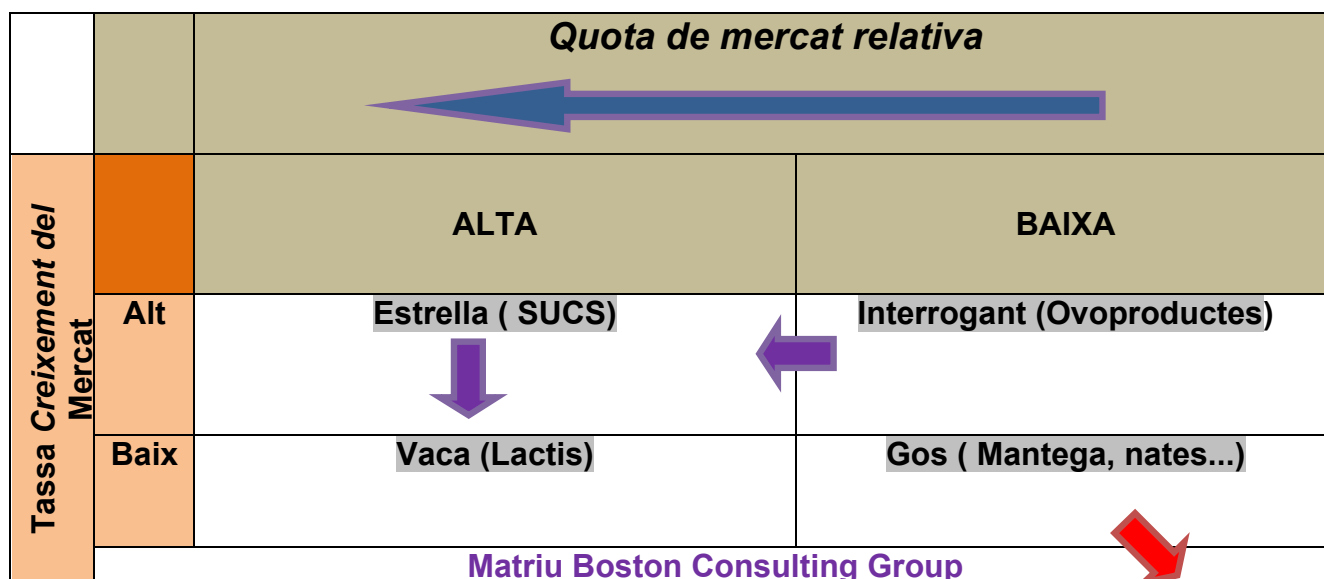
.- **Productes ESTRELLA ; sucs**; representa una alta quota de mercat / alt creixement del mercat. (10% anual). Tenen un alt cost en despeses de màrqueting, I+D+i, ... però contribueixen considerablement als beneficis.

.- **Productes VACA; productes lactis**; Representa una altra quota de mercat / baix creixement del mercat: Es consideren productes madurs , que generen molts beneficis i que requereixen una moderada inversió en màrqueting, I+D+i.

.- **Productes INTERROGANT;OVOPRODUCTES**; Representa una baixa quota de mercat / alts signes de creixement del mercat (10% anual). Correspon als nous productes llançats al mercat i que per tant encara no han tingut temps de complir amb les expectatives.

L'objectiu del Pla de Màrqueting es que el producte OVOPRODUCTE es converteixi en producte ESTRELLA per finalment, passar a VACA.

.- **Productes GOS**; Mantegues i Nates; Representa una baixa quota de mercat // baix creixement de mercat Seria recomanable una revisió de la seva idoneïtat de formar part de la gama.



Revisar o Retirar

Del conseqüent anàlisi i per tal de mantenir una coherència amb el enunciat del propi projecte el binomi producte-mercat es pot definir com la distribució del la línia d'ovoproductes de la marca LACEGG al mercat HORECA al estat espanyol.

✚ A continuació ens plantegem una **Matriu d Direccó de Creixement (ANSOFF)**

En base als anàlisis anteriors (extern , intern i diagnosi), es recomanable implementar una estratègia de creixement basada en el desenvolupament de nous productes (OVOPRODUCTES). Degut a que ens movem dins un mercat que ja coneixem per la experiència que te el grup Lacdamus en la distribució i comercialització d'altres productes (Lactis, Sucs...) dins el mercat HORECA, però al mateix temps estem conduint un procés d'adaptació del producte als nous gustos i necessitats dels consumidors.

	Matriu d'opcions estratègiques de creixement	
	Productes actuals	Productes Nous = OVOPRODUCTES
Mercats actuals (HORECA)	Penetració de mercat	Desenvolupament de nous productes
Mercats nous	Desenvolupament de nous mercats	Diversificació

La experiència ha demostrat que la probabilitat d'èxit en la elecció d'una estratègia es mes gran quan s'aprofiten de manera òptima les possibilitats existents dins la empresa; treballar amb productes que es dominen en mercats que es coneixen. En el cas de LACDAMUS en relació als OVOPRODUCTES de LacEgg s'opta pel desenvolupament de nous productes per aprofitar la oportunitat que presten els mercats actuals (canal HORECA), rendibilitzant recursos existents (p.e. xarxa comercial) amb mes de 2.000 professionals que rebran formació específica sobre els nous productes de la gama de nous productes LACEGG.

- NIVELL 3 Estratègia de segmentació i de posicionament i fidelització.

Es defineix per cada binomi "producte-mercat" el segment estratègic al que es dirigeix la empresa i el seu posicionament.

Gama Producte; Es pren com a referent la gama d'ovoproductes desenvolupada pel principal competidor dins del mercat HORECA , GRUPO MARYPER ; Els productes es defineixen segons la seva aplicació , es a dir, la necessitat que es satisfà i el valor percebut pels clients. Es presenten en diferents formats per tal d'adaptarse millor a tots el requeriments de cadascun del clients que conformen el mercat HORECA,

PRODUCTES Línia productes LacEgg	MERCAT "Ovoproductes" Sector HORECA.
- Ou líquid pasteuritzat. LacEGG - Ou líquid Hosteleria. ✓ LacYem. ✓ LacClar ✓ Ou sencer.	Restauració Comercial; 180.150.000 unitats (eq a ous) Facturació ; 23.5 milions € - Cafeteries / Bars ; 37,27 % - Restaurants independents. 33,93% - Hotels; 25,64 % - Restauració organitzada. 2,91 % - Consum nocturn. 0,25 %

	Restauració Social i Colectiva ; 113.000.000 unitats (eq a ous) Facturació ; 16.5 milions €
	TOTAL MERCAT 293.150.000 unitats (eq. a ous) Facturació ; 40 milions €
Veure fitxes de Producte , en Annexes.	(Veure detall annex IN Estudi Segmentació Mercat (Ous i Ovoproductes))

Com a conseqüència d'una investigació de mercat realitzada pel Grup Lacdamus, es prenen com a segments estratègics ; La restauració comercial i La restauració social i colectiva.

La restauració comercial esta conformada principalment per cafeteries ; Bars / Restaurants / Hotels, mentre que la Restauració Social i Colectiva esta conformada per empreses que preparen menjars per hospitals, escoles, residències, menjadors universitaris, presons, menjadors d'empreses, caterings. Etc...

Es tendeix a cuines cada cop mes grans amb capacitats per preparar des de 5.000 a 50.000 menjars diaris....

La estratègia de segmentació adoptarà una estratègia diferenciada , plantejant a cada segment una oferta i un posicionament diferent.

Estratègia de segmentació per la empresa Lacdamus ; Introducció producte LacEgg al mercat HORECA espanyol						
Segment	% del mercat	Participació dins el mercat total	Tendència (2009-2012)	Escala de Valors (aspectes que valora cada segment)	Estratègia de segmentació recomanable	
RESTAURACIÓ COMERCIAL	180.150.000 unitats 23,5 milions €		Ascendent 10%, anual	1.- Preu i promocions 2.- Qualitat i Servei 3.- Amplia gama de formats	RESTAURACIÓ COMERCIAL	Segment estratègic prioritari
Cafeteries-Bars	37,27%	22,90 %			Cafeteries-Bars	
Restaurants	33,93%	20,85 %			Restaurants	
Hotels	25,64%	15,76 %			Hotels	
Restauració organitzada	2,91%	1,79 %			Restauració Organitzada	No Prioritari
Consum nocturn	0,25%	0,15 %			Consum Nocturn	
RESTAURACIÓ SOCIAL i COLECTIVA	113.000.000 unitats 16,5 milions €	38, 55 %		1.- Qualitat Servei (logística, plaços entrega...) 2.- Amplia gama formats 3.- Preus i promocions	RESTAURACIÓ SOCIAL i COLECTIVA	Segment estratègic prioritari
TOTAL RESTAURACIÓ Ovoproductes	293.150.000 unitats 40 milions €	100 %				

Pel que fa a la determinació del posicionament adequat (posicionament de la empresa i/o negoci, posicionament del producte i posicionament vers al client); el qual passa per aconseguir una posició

singularitzada i significativa en el mercat, per la qual cosa la empresa Lacdamus haurà de ser capaç de diferenciar-se dels seus competidors en algun dels aspectes que valora aquest segment estratègic.

La estratègia de posicionament suposa definir, en un sentit global, com vol l'empresa ser percebuda per part dels segments estratègics esmentats. En altres paraules, quins atributs desitja l'empresa que siguin identificats en la ment dels consumidors.

Els factors intangibles que la empresa ha de prioritzar al posicionar-se són el servei, la qualitat, el lideratge, la imatge, etc.. Lacdamus ha de dirigir els seus productes de la marca LACEGG al seu públic específic i mostrar la seva excel·lència. Això permetrà entendre millor als seus clients, a tenir menys competència, i també a conèixer-la millor.

Podem resumir el posicionament dels productes de la gama OVOPRODUCTES LacEgg de la següent manera;

- **LacEgg-Ou líquid pasteuritzat**; ideal per múltiples aplicacions i usos. Fàcil d'usar i compleix tots els requisits de sanitat e higiene.
- **LacEgg-LacYem i LacClar**. Productes idonis per preparar productes elaborats, i altres receptes.

Els següents productes que són desenvolupats i comercialitzats pel líder del mercat MARYPER són productes a estudiar en una segona fase. Són requerides inversions en I+D+i i estudis de mercat que justifiquin la inversió;

- **LacEgg-OVOGYM**; producte ideal per esportistes i gent activa., manté les propietats nutritives.
- **LacEgg-Ready Eggs**; producte ideal per preparar receptes (Truites. Etc...) amb alt contingut nutritiu
- **LacEgg-Truites preparades**; Fàcil de preparar, manté totes les propietats i gustos.
- **LacEgg-Ou Cuit Pelat**; ideal per combinar en amanides i altres receptes. Funcional.

Pel que fa a la estratègia de fidelització LacEgg defineix una estratègia basada en els següents eixos;

- Reduir els possibles motius de queixa i insatisfacció dels seus clients dels segments estratègics.
- Interessar-se pels desitjos, demandes, i expectatives, dels seus distribuïdors e informar-los de les novetats que va llançant al mercat.
- Recolzament continu a la figura del distribuïdor i del client final (Sector Horeca)
- Definició de dues línies d'incentius (una per a les persones i l'altre per a les empreses de distribució i restauració), amb la finalitat de premiar la fidelitat dels clients més fidels d'aquests segments.

.- NIVELL 4; Estratègies funcionals.

a) Estratègia de productes.

- Racionalitzar la gama d'ovoproductes. Probablement seria recomanable crear dos marques diferenciades en funció del segment estratègic al que es dirigeix el producte, però en aquesta fase d'introducció i creixement dels productes es preferible llançar-los al mercat segons les especificacions detallades en els fulls de producte (veure annexes) i dirigir-los a tots els segments amb la mateixa imatge de marca.

D'aquesta manera s'orienten els esforços de màrqueting.

- Assegurar la qualitat dels productes cuidant la seva presència i formats (envasos, etiquetatge, etc..)

b) Estratègia de preus.

- Adoptar una estratègia de preus diferenciada, desenvolupant una política de preus adaptada a cada tipus de producte i segment.
- Mantenir una relació qualitat-preu equilibrada , procurant que els preus no s'elevin i arriscar quota.
- En referència als descomptes als distribuïdors , s'apliquen descomptes entre 10 i 15 % sobre tarifa, en funció de la quantitat de compra.
- Es recomana fomentar una política de flexibilitat en el pagament dels distribuïdors, degut a que si s'exigeix al distribuïdor el pagament als pocs dies de ser servida, es difícil que faci comandes més grans i tendirà a realitzar comandes poc rendibles en termes de quantitat.
El departament financer haurà de contractar pòlissa assegurança dels cobraments.

c) Estratègia de distribució i vendes.

- Reforçar la xarxa de comercials (alhora que aprofitar els recursos humans existents) , potenciant les seves capacitats, habilitats i coneixements amb formacions especialitzades en aspectes relacionats amb els OVOPRODUCTES.
- Establiment d'un programa d'incentius als distribuïdors.
- Campanya de màrqueting directe per a distribuïdors.

La política de distribució es basarà en una relació estreta , personal, fluida i continuada entre LACDAMUS-DURANDA i els seus distribuïdors (amb reunions periòdiques programades, suport, formacions comercials, i especialitzades.

Es plantejaran per als distribuïdors : objectius quantitatius (volum de vendes) i qualitatius (millora de servei , d'imatge, entre d'altres).

Tanmateix, s'activarà un programa d'incentius als distribuïdors per estimular la demanda.

Es recomana de valorar establir algun tipus d'activitat de BENCHMARKING que aprofiti les fortaleces d'alguna empresa líder en el sector dels Ovoproductes a nivell europeu, per la qual cosa, s'identifica la empresa OVOTEAM (www.ovoteam.net) empresa pertanyent al grup francès GLON (www.groupe-glon.com) que està especialitzat en la distribució dels ovoproductes dins del canal HORECA amb una llarga trajectòria i presència al mercat europeu de mes de 20 anys.

d) Estratègia de comunicació i promoció.

Els eixos en que es fonamentarà la estratègia de comunicació i promoció son;

- ✓ Optimitzar i rendibilitzar recursos del grup en termes de comunicació.
- ✓ Potenciar Departaments dedicats a prestar serveis al client (Front Office / Back Office- Serveis centralitzats i especialitzats d'atenció als Clients, Distribuïdors i Consumidors).
- ✓ Potenciar l'ús de la pagina www.LacCliente.es com eix vertebrador i eina de suport a l'acció comercial, servei de compra per Internet.
- ✓ Realitzar campanyes informatives a traves de medis de comunicació i revistes especialitzades.
- ✓ Difusió d'hàbits saludables a través de campanyes de màrqueting responsable.
- ✓ Recolzar la estratègia de la empresa a través d'accions de comunicació externa dirigides a distribuïdors, especialment promocions que estimulin la demanda, i per tant les vendes.
- ✓ Promocionar productes en fires especialitzades dels sector (Fira Alimentària 2010, etc,,)

- ✓ Patrocini de certàmens d'hosteleria a diferents comunitats.
- ✓ Patrocini de competicions esportives i/ o altres events culturals, així com l'esponsorització d'equips esportius.

L'esforç en comunicació ha de ser continuat i permanent. En realitat, es tracta de realitzar campanyes eficients que aportin resultats a mig termini. Això significa que l'esforç econòmic necessari es considerable , però alhora rendible , per tal de fer efectives les accions presentades.

Això es pot constatar en l'apartat de Comptes de Resultats, on es poden observar els terminis en que les inversions en màrqueting son retornades.

6.- PROGRAMA d'ACCIONS

Les estratègies definides es tradueixen en accions concretes per tal de convertir-se en una estratègia efectiva. En aquesta etapa es concreten les accions que es proposen dur a terme, emmarcades en els àmbits de les eines dels màrqueting mix;

A; Accions sobre productes;

1.- Es racionalitzen els productes , eliminant referències i formats no rendibles, de baixa rotació, etc...

2.- Es defineix la gama segons els productes detallats en la estratègia de productes.

- **LacEgg-Ou líquid pasteuritzat**; ideal per múltiples aplicacions i usos. Fàcil d'usar i compleix tots els requisits de sanitat e higiene, segons la nova normativa vigent europea.
- **LacEgg-LacYem**. Rovell d'ou òptim per Hosteleria; Producte idoni per preparar productes elaborats, i altres receptes.
- **LacEgg-LacClar**: Clara d'ou optima per Hosteleria; Producte idoni per preparar productes elaborats, i altres receptes.

3.- Es dissenya un envàs que permeti al client i al consumidor identificar al producte amb la pròpia imatge de marca LacEGG , establint un vincle de forma nítida amb la empresa LACDAMUS. Tanmateix, l'etiquetat ha d'incloure informació detallada sobre les qualitats i orígens de les matèries primeres,

Per aquest motiu, s'encarrega a una empresa especialitzada en serveis integrals de comunicació i disseny , totes aquelles activitats relacionades amb la imatge de marca i producte, com per exemple, la confecció de envasos, catàlegs, prospectes, stickers, material publicitari, etc....) **Pressupost total ; 700.000 €**

GAMA PRODUCTES _ LACDAMUS: LacEgg		
LacEgg Ou Líquid Pasteuritzat	Envàs (1 Litre)	Envàs (10 Litres)
		

LacEgg – LacYem	<u>Envàs (200 gr en pols per ampolla)</u> 	Veure Fitxes de Producte (Annex IX)
LacEgg – LacClar	<u>Envàs (100 gr en pols per ampolla)</u> 	

B ; Accions sobre preus;

Primer s'estableixen els costos de producció per gama de producte per tal de poder establir els corresponents preus de comercialització, per segments estratègics.

Per facilitar els càlculs s'estandarditzen els costos per cadascun dels productes produïts i comercialitzats.

Premisses; 1kg de producte LacEgg equival a 20 a 22 ous.

(Per simplificar els càlculs estimen que 2 dotzenes d'ous contenen 1 kg o litre d'ovoproducte).

(El factor de càlcul corrector d'aquesta simplificació, està inclòs dins de la resta despeses directes)

Mes detalls veure Comptes d'explotació (Per producte i totals)		Per 1,833 dotzenes d'ous Equivalent a 1 Kg o Litre de LacEGG	% sobre vendes
1	Costos producció en granja (ous frescos)	1,362 €	6,19 %
2	Cost Procés transformació Ou en Ovoproductes	1,388 €	6,31 %
3	Ma d'Obra Directe	1,388 €	6,31 %
4	Despeses de Venda (inclou envasos, ports, i comissions i descomptes de distribuïdors	4,033 €	18,33 %
5	Cost Màrqueting	8,025 €	36,48 %
6	Despeses operatives	3,054 €	13,88 %
7	Cost Amortització (I+D+i, i Equipaments Productius)	1,100 €	5,00 %
	* Preu Comercialització (Preu Tarifa)	22,000 €	100 %
A	Marge Brut	13,279 €	60,36 %
B	Marge Contribució	5,254 €	23,88 %
C	EBITDA	2,200 €	10,00 %
D	Marge Net (BAI)	0,660 €	3,00 %

En base al escandall de cost es defineixen les tarifes per distribuïdors, amb els descomptes genèrics per segment i els escalats en funció de les circumstàncies i oportunitats de negoci.

(Addicionalment , es poden concedir 2% descompte "per pronto pago", a partir de final del 2012, 2013).

Descomptes a Distribuïdors segons (Preu Tarifa)		Descompte	% sobre vendes
* Segment Restauració Comercial		10,00 %	BAI Final 15,00 %
* Segment Restauració Social i Colectiva		15,00 %	BAI Final 10,00 %

Veure Càlculs; Annex (VI) OVOPRODUCTES LacEgg

C: Accions sobre Distribució i força de vendes.

- Identificar els principals distribuïdors especialitzats en la comercialització de productes alimentaris d'alt valor afegit que tenen com a destí els clients dels segments estratègics.
- Signar acords (preferiblement contractes a 3 anys), on s'estableixen les línies mestres i condicions operatives, per tal de poder assegurar les quotes de vendes previstes i definides en els objectius.

✓ **2.012 ; 4.400.000 €.**

✓ **2.013; 7.260.000 €.**

✓ **2.014 ; 10.648.000 €.**

S'establiran programes de fidelització de clients que permetran gestionar el valor percebut del client per millorar la qualitat percebuda i/o el preu percebut de la marca LacEgg:

S'establirà un programa d'incentius als distribuïdors per estimular les operacions i atraure la demanda dels clients finals. El programa estableix un escalat de premis segons es vagin assolint més vendes en el decurs dels 12 mesos. Durant la primera campanya de màrqueting directe, s'informarà del programa i s'emplaçarà als distribuïdors a la convenció anual de distribuïdors on es presentaran totes les informacions rellevants i continguts del programa d'incentius.

- Potenciar la força de vendes, creant un equip de persones, especialitzat en els productes LacEgg. Els tècnics de vendes prèviament formats, s'encarregaran de tasques de seguiment, control i compliment dels acords signats amb els distribuïdors, i d'altres aspectes rellevants que se'n derivin del propi pla de màrqueting.

Contractació de 13 tècnics per cobrir tot el territori espanyol;

- 1 tècnic de vendes; Zona Nord-Est ; Compren Galicia, Astúries , Cantàbria.
- 1 tècnic de vendes; Zona Nord; País Basc, Navarra, Rioja, Aragó.
- 1 tècnic de vendes; Castella Lleó.
- 1 tècnic de vendes; Castella La Manxa.
- 2 tècnics de vendes ; Comunitat Madrid.
- 2 tècnics de vendes ; Catalunya.
- 2 tècnics de vendes: País Valencià Illes Balears, Comunitat Murcia
- 2 tècnics de vendes; Andalusia, Extremadura , Ceuta i Melilla
- 1 tècnic de vendes; Canàries

Pressupost ; (sous bruts Fix ; 18.000 € + Variables ; 7.000 € = 25.000 €) // **Total = 325.000 €**

Pressupost despeses de viatges + dietes ,... ; **150.000 €**

Tots els tècnics de vendes reportaran directament al Director de Màrqueting, a través d'un informe setmanal de les seves activitats i reunions mensuals.

D: Accions sobre Comunicació i Promoció.

Com s'ha establert en l'estratègia de Comunicació i Promoció els principals eixos en que aquesta es fonamentarà, son essencials per al èxit en la consecució del Pla de Màrqueting.

Es realitza la contractació d'una agència de publicitat i comunicació que defineix la imatge del producte, de la marca, i de la empresa LacEgg front als distribuïdors, i consumidors.

.- Maquetació i impressió de 5.000 Catàlegs; **Cost total 400.000 €.**

.- Material publicitari, 10.000 prospectes, 20.000 stickers, etc.. ; **Cost total 50.000 €.**

Es facilitaran com a material informatiu als distribuïdors per instruir i promocionar el producte als clients finals (segments estratègics Restauració Social i Colectiva, Comercial)

.- Confecció de vídeo promocional (dirigit als usuaris Sector Horeca) , i que empraran principalment els distribuïdors, d'una duració aproximada de 5 minuts, informant d'aspectes saludables i avantatges que s'obtenen amb l'útilització i consum dels ovoproductes; **Cost total 100.000 €.**

.- Confecció de vídeo publicitari dirigit als consumidors finals, duració aproximada de 2 minuts i versió de format reduït de 20 segons, on s'informa dels beneficis per a la salut que reporta el consum d'ovoproductes. (És fonamental que hi aparegui una persona coneguda amb imatge saludable front la societat, esportista, o persona jove amb èxit professional. **Cost total 150.000 €.**

Potenciar Departaments dedicats a prestar serveis al client (Front Office / Back Office). Realitzar formacions específiques orientades a millorar la prestació del servei. **Cost total 20.000 €.**

✓ Crear i potenciar la pagina www.LacCliente.es com eix vertebrador i eina de suport a l'acció comercial. Servei de compra per internet: Cost pagina i manteniment software especial ; **100.000 €.**

✓ Realitzar campanyes informatives a traves de medis de comunicació.

“ Aquesta acció es especialment important , segons recomana el Ministeri Medi Ambient i Medi Rural i Marí, MAMR, el qual promou la potenciació i millorar del coneixement dels ovoproductes dins del canal HORECA, mitjançant campanyes de Comunicació i Educació , alhora d'ampliar els seua usos i aplicacions, mitjançant el foment de la investigació i projectes conjunts”.

Difusió d'hàbits saludables a través de campanyes de màrqueting responsable.

Es realitzen spots a traves de la radio i TV, Difusió dels vídeos contractats a l'agència publicitària ; Cost contractació; **150.000 €**

✓ Realitzar campanyes de màrqueting directe a traves d'emissió de butlletí de llançada trimestral amb continguts culinàries (receptes, etc...) comptant amb el consell d'alguna persona reconeguda dins del món de la restauració, alimentació, p.e. un xef de renom, un cuiner experimentat,...

El final de la campanya es clou amb la organització de la convenció anual de distribuïdors on s'informen de les novetats, programa d'incentius , objectius, i previsions.... Cost estimat **50.000 €**

✓ Es contracten anuncis a pagina completa en revistes d'alimentació o especialistes Sector Horeca. Cost contractació; **20.000 €**

✓ Recolzar la estratègia de la empresa a través d'accions de comunicació externa dirigides a distribuïdors, especialment promocions que estimulin la demanda, i per tant les vendes,

✓ Promocionar productes en fires especialitzades dels sector (Fira Alimentària 2010, etc,,,) El grup ja participa a traves de Lacdamus i les diferents marques que distribueix per tant , no suposa un cost addicional. Simplement els costos estaran repercutits en els costos operatius corporatius.

✓ Patrocini de certàmens d'hosteleria a diferents comunitats autònomes. Cost estimat; **30.000 €.**

✓ Patrocini de competicions esportives i esdeveniments, així com l'esponsorització d'equips esportius Cost estimat ; **30.000 €.**

Totes les accions publicitàries , promocionals i informatives es realitzaran de forma sincronitzada.

Per exemple, una campanya pot iniciar-se amb una campanya de radio i premsa, per més tard obtenir un impacte massiu a través d'una densa campanya de TV.

					Cost	Cost	Cost
IONS							
ó	Nr.	Accions	Responsable	Planning	2012	2013	2014
accions de UCTES							
tractació Estudi t-empresa toria	0	Edició marc 2010 S'avalua estudi i es detecta una oportunitat de negoci pels clients i proveïdors en el planning anual de totes les campanyes. El pla s'ha avaluat i s'ha aprovat. Seguir el més òptim possible.	Dir General	2 gener 2011	100.000 €		
Realitzada en 3 Servicis a... resultats s'han avaluat i s'ha aprovat.	1	Realitzar estudi en funció de necessitats	Dir General	2 gener 2011			
onalització de supervisió i eliminant errors i formats no correctes, o de baixa qualitat.	2	Confecció d'escandalls costos i anàlisi de rendibilitat	Responsable Producte-Dir Gral	2 gener 2011			
dir gama productes i comercialitzar al HORECA (3G-Ou, LacYEm, ar.)	3	Definit Fitxes Tècniques i Especificacions i realitzar tests validació	Responsable Producte	15 gener 2011	50.000 €	50.000 €	50.000 €
gurar la qualitat dels productes..	4	Contractar agència imatge i comunicació per dissenyar formats. Realitzar test validació	Dir. Màrqueting	30 gener 2011			
dir envasos i identificació producte	5	Disseny etiquetes, Impressió, Implantació en Envasos, Comunicació als Distribuïdors	Dir. Màrqueting	1 febrer 2011			
antació del nou a d'etiquetat, at i identificació de	6	Crear formats de mostres individuals amb fulls d'instruccions d'ús i avantatges per la salut e higiene.	Dir. Màrqueting	15 febrer 2011	10.000 €	10.000 €	10.000 €
oció de mostres distribuïdors i distribuïdors finals							
accions de S							
dir una estratègia us diferenciada, volupant una a de preus ida a cada tipus de te i segment gic HORECA (rració Comercial, rració Social i iva)	7	Benchmarking de competidors directes (MARYPER, INDUOVO...)	Dir. Màrqueting	1 febrer 2011			
dir una estratègia us diferenciada, volupant una a de preus ida a cada tipus de te i segment gic HORECA (rració Comercial, rració Social i iva)	8	Definir tarifes de comercialització i descomptes per distribuïdors i per sector	Dir. Màrqueting	15 febrer 2011			

IONS					Cost	Cost	Cost
5	Nr.	Accions	Responsable	Planning	2012	2013	2014
Accions de BUCIO i VENDES							
llinacords amb als distribuïdors de tes d'alimentació lavor percebut. Conveniència lavor exclusivitats per geogràfiques	9	Identificar els distribuïdors idonis per cada area geogràfica.	Dir. Màrqueting	1 març 2011			
	10	Signar acords (preferiblement a 3 anys) incloent totes les condicions imprescindibles per assolir objectius	Dir. Màrqueting	30 març 2011			
olidació del equip cial	11	Contractar 10 tècnics comercials i assignar zones i distribuïdors: Acordar Fixes + Variables	Dir. Màrqueting	1 abril 2011	475.000 €	484.500 €	494.190 €
	12	Formació específica en temes i coneixements tècnics relacionats amb OvoProductes	Dir RRHH	1 maig 2011	20.000 €	20.000 €	20.000 €
xtius de Vendes (1,4 milions €, 2013; milions €, // 2014; milions €)	13	Definit Pla de Accions comercials, visites, seguiments especials, etc... per assegurar compliment d'objectius	Dir. Màrqueting	15 maig 2011			
liment d'un na d'incentius als idors,	14	Comunicació als distribuïdors del programes d'incentius	Dir. Màrqueting	30 maig 2011			
	15	Les vendes comencen a tenir un impacte en termes d'obtenció regals per distribuïdors i clients Preferents, etc	Dir. Màrqueting	1 setembre 2011			
Accions de NICACIO i OCIO							
ir material que lra tots els uts informatius, de er promocional, arj, etc... ctar agencia at especialitzada or Alimentació i l. post 1º any ; 0 €	16	Maquetació i Confecció i Impressió Catàlegs (5000 un.)	Dir. Màrqueting	1 març 2011	400.000 €	350.000 €	350.000 €
	17	Creació Prospectes (10.000 un) , Stickers (20.000 un)	Dir. Màrqueting	1 abril 2011	50.000 €	30.000 €	30.000 €
	18	Filmació vídeo promocional (5 minuts) dirigit a distribuïdors	Dir. Màrqueting	1 maig 2011	100.000 €		
	19	Filmació vídeo promocional (2 minuts) dirigit a clients finals	Dir. Màrqueting	1 juny 2011	150.000 €		
ç Departaments a client	20	Formació específica en temes i coneixements tècnics relacionats amb OvoProductes	Dir RRHH	1 abril 2011	20.000 €	10.000 €	10.000 €

					Cost	Cost	Cost
					2012	2013	2014
	Nr.	Accions	Responsable	Planning			
Potenciar icació amb dors i Clients a de web ; acCliente.es	21	• Crear i potenciar el web com eix vertebrador i eina de suport a l'acció comercial. Servei de compra per Internet: Cost pagina i manteniment software especial	Dir. Informàtic	1 abril 2011	100.000 €	100.000 €	100.000 €
zar campanyes atives a través de de comunicació	22	Contractar anunci	Dir. Màrqueting	1 setembre 2011	150.000 €	200.000 €	250.000 €
panya de ting directe // - presentació tes LACEGG a dors i Clients nts // presentat a persona guda en el sector i Xef, o altre perfil nat.: ENTACIO del trimestral amb juts culinàries,, es etc..	23	Primer enviament de presentació de la campanya; carta personal, prospecte, i targeta de resposta	Director Comercial	1 juny 2011			
	24	Segon enviament, "recordant" als que no hagin contestat la targeta resposta	Director Comercial	1 setembre 2011			
	25	Tercer enviament, anunciant la convenció, s'adjunten invitacions i instruccions us i conservació OVOPRODUCTES	Director Comercial	10 setembre 2011	50.000 €	50.000 €	50.000 €
	26	Quart enviament amb el Butlletí ZERO llançament-- informatiu	Director Comercial	1 novembre 2011			
	27	Cinquè enviament amb Felicitació Nadalencia	Director Comercial	10 desembre 2011			
	28	Sisè enviament amb el primer numero del Butlletí Trimestral Informatiu	Director Comercial	10 gener 2012			
	29	Organització Esdeveniment -Trobada Nacional de Distribuïdors 15 -16 OCTUBRE-2011 Cap de Setmana	Dir. Màrqueting	15 octubre 2011			
zar campanyes atives a través i s especialitzades.	30	Contractar anunci	Dir. Màrqueting		20.000 €	20.000 €	20.000 €
zar la estratègia de la a a través d'accions unicació externa s a distribuïdors, Iment promocions mulin la demanda, i les vendes,	31	Seguiment i control amb xarxa especial tècnic comercials	Dir. Màrqueting		no aplica	no aplica	no aplica
cionar productes en pecialitzades dels Fira Alimentària tc,,)	32	Participació en Stand Grup a Alimentaria 2011 i Fira Sector HORECA	Dir. Màrqueting		no aplica	no aplica	no aplica

					Cost	Cost	Cost
ó	Nr.	Accions	Responsabl e	Planning	2012	2013	2014
minar els patrocinis a ar que encaixin dins la a empresa, valors , , etc	33	Patrocini de certàmens d'hosteleria a diferents comunitats.	Dir. Màrqueting	Juny	30.000 €	30.000 €	30.000 €
	34	Patrocinis de competicions esportives i esdeveniments, així com l'esponsorització d'equips esportius	Dir. Màrqueting	Tota la temporada esportiva	30.000 €	30.000 €	30.000 €
					1.755.000 €	1.384.500 €	1.444.190 €



RESUM Plan d'accions. PLA MÀRQUETING	Cost Implementació			
	2012	2013	2014	Total 3 anys
✓ Productes	160.000 €	60.000 €	60.000 €	280.000 €
✓ Preus	---	---	---	---
✓ Distribució i Vendes	495.000 €	504.500 €	514.190 €	1.513.690 €
✓ Comunicació i Vendes	1.100.000 €	820.000 €	870.000 €	2.790.000 €
TOTAL	1.750.000 €	1.384.500 €	1.444.190 €	4.583.690 €
TOTAL Imputable a costos màrqueting en el compte d'exploració	1.605.000 €	1.334.500 €	1.394.190 €	4.333.690 €

El pla d'accions s'implementa de forma progressiva, continuada i permanent.

	Tipus	2012	2013	2014	Total	
Vendes	CO.145 - Projecte del postgrau en direcció de màrqueting	4.400.000 €	7.260.000 €	10.648.000 €	22.308.000 €	
Nº Dotzenes	Edició març 2010	366.667	605.000	887.333	1.859.000	
Arrafes (1litre o kg)	 Considera el Gener 2011, moment en que la Direcció General de Lactadamas-DURANDA activa les operacions detallades en el Pla d'Accions de capacitat productiva ha d'estar completada en 6 mesos, per tant la facturació inicial de 200.000 € es realitzarà durant el segon semestre del 2011, per rodar tots els sistemes productius i de control "FULL RUN TEST", així com a tot el equip de producció.	200.000	330.000	484.000	1.014.000	
Despeses de venda	Despesa Variable	886.667 €	1.334.000 €	1.992.135 €	4.212.802 €	
Consums	Despesa Variable	660.000 €	1.089.000 €	1.597.260 €	3.346.260 €	
Obra Directe	Despesa Variable	2012 7.567 €	2013 72.598 €	2014 433.171 €	2015 1.083.336 €	TOTAL
Operaris Directes	220.000 €	1.500.000 €	3.280.000 €	5.000.000 €		
Tècnics manteniment	220.000 €	1.720.000 €	5.000.000 €	10.000.000 €		
Impleats Indirectes	8	8	8	8		
Total Plantilla	18	21	23			
Despeses de Màrqueting	Despesa Variable	1.555.000 €	1.384.500 €	1.444.190 €	4.383.690 €	
Despeses de Màrqueting a creditar en Compte d'Explotació	Despesa Variable	1.605.000 €	1.334.500 €	1.394.190 €	4.333.690 €	
Despeses operatives indirectes, altres fixes...)	Despesa Fixa	610.867 €	1.006.133 €	1.088.795 €	2.705.795 €	
Amortitzacions		220.000 €	1.500.000 €	3.280.000 €	5.000.000 €	
Despeses Financeres	Despesa Variable	88.000 €	145.200 €	212.960 €	446.160 €	
MARGE BRUT		2.655.767 €	4.467.403 €	6.665.496 €	13.788.666 €	
MARGE CONTRIBUCIÓ		1.050.767 €	3.192.903 €	5.271.306 €	9.514.976 €	
EBITDA		439.900 €	2.126.769 €	4.182.511 €	6.749.180 €	
EBIT		219.900 €	626.769 €	902.511 €	1.749.180 €	
EBT Operatiu		131.900 €	481.569 €	689.551 €	1.303.020 €	

DECLARACIÓ de BENEFICIS i PERDUES

	Tipus	2012	2013	2014	Total
Vendes	Projecte de màrqueting Edició març 2010	20.000.000 €	7.260.000 €	10.648.000 €	22.308.000 €
Despeses de venda	Despesa Variable	18,33 %			
Consums	Despesa Variable	15,00 %			
Ma D'Obra Directe	Despesa Variable	6,308 %	5,132 %	4,068 %	4,856 %
Despeses de Màrqueting	Despesa Variable	39,88 %	19,07 %	13,563 %	20,547 %
Despeses de Màrqueting a repercutir en Compte Explotació	Despesa Variable	36,47 %	18,38 %	13,098 %	19,42 %
Despeses operatives personal indirecte, altres fixes...)	Despesa Fixa	13,88 %	13,85 %	10,22 %	12,12 %
Amortitzacions		5,00%	20,66 %	30,80 %	22,41 %
Despeses Financeres	Despesa Variable	2,00 %			
MARGE BRUT		60,35 %	61,53 %	62,59 %	61,81 %
MARGE CONTRIBUCIÓ		23,88 %	43,97 %	49,50 %	42,65 %
EBITDA		10 %	29,29 %	39,27 %	30,25 %
EBIT		5 %	8,63 %	8,47 %	7,84 %
EBT Operatiu		3 %	6,63 %	6,47 %	5,84 %

	PRESSUPOST		PRESSUPOST		PRESSUPOST		
	2.012		2.013		2.014		
Explotació							
Costos (per Producció de productes)	4.400.000 €	100,00%	7.260.000 €	100,00%	10.648.000 €	100,00%	
Costos (Facturació)	4.400.000 €	100,00%	7.260.000 €	100,00%	10.648.000 €	100,00%	
Costos existències. (Producte Acabat i empaquetat)	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%	
Costos de vendes	806.667 €	18,33%	1.331.000 €	18,33%	1.952.133 €	18,33%	
Costos, embalatges i transports	256.667 €	5,83%	423.500 €	5,83%	621.133 €	5,83%	
Comissions i descomptes de tarifes	550.000 €	12,50%	907.500 €	12,50%	1.331.000 €	12,50%	
Costos (del 10 al 15%)	660.000 €	15,00%	1.089.000 €	15,00%	1.597.200 €	15,00%	
Costos (Finalment s'adiunten els comptes d'explotació anuals pels anys 2012, 2013, 2014)	277.567 €	6,31%	437.985 €	6,31%	671.711 €	6,31%	
Costos (Primera inversió) (marcar que la inversió per construir la planta productiva i equipament s'estima en 10.000.000 milions €) es recupera durant l'exercici del 2015	277.567 €	6,31%	437.985 €	6,31%	671.711 €	6,31%	
Costos (La inversió realitzada per desenvolupar i implementar el pla de marketing (4.583.690 €) es recupera en 3 anys (al exercici del 2014))	36.667 €	0,83%	60.500 €	0,83%	88.733 €	0,83%	
Costos (instal·lacions i manteniments)	277.567 €	6,31%	437.985 €	6,31%	671.711 €	6,31%	
Costos (Ma d'obra Directe)	277.567 €	6,31%	372.598 €	5,13%	433.171 €	4,07%	
Costos (Obra Directa)	204.233 €	4,64%	260.398 €	3,59%	318.727 €	2,99%	
Costos (Manteniment)	73.333 €	1,67%	112.200 €	1,55%	114.444 €	1,07%	
Costos BRUT	2.655.767 €	60,36%	4.467.403 €	61,53%	6.665.496 €	62,60%	
Costos MARKETING	1.605.000 €	36,48%	1.334.500 €	18,38%	1.394.190 €	13,09%	
Costos (noció Mostres per Distribuïdors i venedors Finals)	10.000 €	0,23%	10.000 €	0,14%	10.000 €	0,09%	
Costos (13 Tècnics Vendes (Fix 18000 € (100 €))	325.000 €	7,39%	331.500 €	4,57%	338.130 €	3,18%	
Costos (Despeses Viatges + Dietes (13 vendes)	150.000 €	3,41%	153.000 €	2,11%	156.060 €	1,47%	
Costos (noció específica als tècnics de vendes)	20.000 €	0,45%	20.000 €	0,28%	20.000 €	0,19%	
Costos (noció, Confecció, Impressió i distribució)	400.000 €	9,09%	350.000 €	4,82%	350.000 €	3,29%	
Costos (noció, Impresió 10.000 prospectes, Etiquetes)	50.000 €	1,14%	30.000 €	0,41%	30.000 €	0,28%	
Costos (noció Edició Vídeo 1, dirigit a distribuïdors)	100.000 €	2,27%	0 €	0,00%	0 €	0,00%	
Costos (noció Edició Vídeo 2, dirigit a distribuïdors finals)	150.000 €	3,41%	0 €	0,00%	0 €	0,00%	
Costos (noció per personal departament Atenció al client)	20.000 €	0,45%	10.000 €	0,14%	10.000 €	0,09%	
Costos (noció, potenciar i mantenir web Clientes.es)	100.000 €	2,27%	100.000 €	1,38%	100.000 €	0,94%	
Costos (noció, Medis comunicació, radio, TV)	150.000 €	3,41%	200.000 €	2,75%	250.000 €	2,35%	
Costos (noció, Màrqueting Directe)	50.000 €	1,14%	50.000 €	0,69%	50.000 €	0,47%	
Costos (noció, Anuncis Revistes)	20.000 €	0,45%	20.000 €	0,28%	20.000 €	0,19%	
Costos (noció, Anuncis Hosteleria)	30.000 €	0,68%	30.000 €	0,41%	30.000 €	0,28%	
Costos (noció, Anuncis Competicions esportives, Anuncis)	30.000 €	0,68%	30.000 €	0,41%	30.000 €	0,28%	
Costos de contribució	1.050.767 €	23,88%	3.132.903 €	43,15%	5.271.306 €	49,51%	

ítem	Compte Explotació		Compte Explotació		Compte Explotació	
	PRESSUPOST		PRESSUPOST		PRESSUPOST	
Compte Explotació	2.012		2.013		2.014	
Ingressos (per Producció i productes)	4.400.000 €	100,00%	7.260.000 €	100,00%	10.648.000 €	100,00%
Coste de contribució	1.050.767 €	23,88%	3.132.903 €	43,15%	5.271.306 €	49,51%
Despeses OPERATIVES	610.867 €	13,88%	1.006.133 €	13,86%	1.088.795 €	10,23%
Cost d'obra indirecte	220.000 €	5,00%	224.400 €	3,09%	228.888 €	2,15%
Despeses ordinàries, Estructura, Quotes,...	390.867 €	8,88%	781.733 €	10,77%	859.907 €	8,08%
Despeses Corporatives		0,00%		0,00%		0,00%
Despeses Divisionals		0,00%		0,00%		0,00%
Ingressos per subvencions capital		0,00%		0,00%		0,00%
Ingressos explotació		0,00%		0,00%		0,00%
ITDA	439.900 €	10,00%	2.126.769 €	29,29%	4.182.511 €	39,28%
Amortitzacions (Equipaments, Instal·lacions)	220.000 €	5,00%	1.500.000 €	20,66%	3.280.000 €	30,80%
IT	219.900 €	5,00%	626.769 €	8,63%	902.511 €	8,48%
Despeses Financeres	88.000 €	2,00%	145.200 €	2,00%	212.960 €	2,00%
Diferències de Canvi		0,00%		0,00%		0,00%
Despeses Financeres	88.000 €	2,00%	145.200 €	2,00%	212.960 €	2,00%
Despeses financeres corporatives		0,00%		0,00%		0,00%
Cost operatiu	131.900 €	3,00%	481.569 €	6,63%	689.551 €	6,48%
Despeses Extraordinàries	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
Ingressos Extraordinaris	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
T	131.900 €	3,00%	481.569 €	6,63%	689.551 €	6,48%

8.- CONTROL

El Departament de Màrqueting definirà els criteris i aspectes a controlar dels pressupostos i el Departament de Gestió/Administració realitza el control del compliment del pressupost monetari.

El Director de Màrqueting realitza la planificació de mitjans i lidera la negociació amb les empreses externes (agències de publicitat, consultories, etc...) i també efectua el control del pressupost sota la supervisió del Director General o Gerent de l'Empresa.

En aquest sentit es defineix un sistema de reporting i dels nivells d'informació en funció del nivell dins del organigrama de la empresa LacDamus-DURANDA

- ✓ **QUINZENALMENT**; Els tècnics de vendes emetran informe, detallant els següents continguts:
 - ✓ Informes de visites a distribuïdors.
 - ✓ Revisió situació vendes, reclamacions, suggeriments , oportunitats de negoci. Etc.
 - El informe serà reportat al Director Comercial, i al Director de Màrqueting.
- ✓ **MENSUALMENT**;
 - ✓ Els tècnics de vendes emetran informe, detallant els següents continguts:
 - Informes de visites a distribuïdors.
 - Revisió situació vendes, reclamacions, suggeriments , oportunitats de negoci. Etc.
 - El informe serà reportat al Director Comercial, i al Director de Màrqueting.
 - Es realitza una reunió mensual entre Director Comercial i Tècnics de Vendes.
 - ✓ Director Comercial emet informe resumit dels continguts i reporta a Director de Màrqueting i Director General.
 - ✓ El Director de Màrqueting emet informe de seguiment i control del Pla d'accions definit en el Pla de Màrqueting.
 - ✓ Es realitza reunió de seguiment entre Dir. Màrqueting, Dir. Comercial i Dir General on es revisen els dos informes anteriors, principalment;
 - 1.- Comparativa Vendes reals vs Pressupostades (del mes i acumulat del any) ,
 - 2.- Previsió de vendes a 3 mesos vista i projecció fins a final d'any.
 - 3.- Oportunitats de negoci, clients potencials , etc...
 - 4.- Anàlisi situació mercat, sector, etc....
- ✓ **TRIMESTRALMENT**;
 - ✓ Es realitza reunió de seguiment entre Dir. Màrqueting, Dir. Comercial i Dir General on es revisen, principalment;
 - 1.- Comparativa Vendes reals vs Pressupostades (del mes i acumulat del any) ,
 - 2.- Previsió de vendes a fins a final d'any.
 - 3.- Oportunitats de negoci, clients potencials , etc...
 - 4.- Anàlisi situació mercat, sector, etc....(A més es revisa en detall el compliment del Pla de Màrqueting).
- ✓ **SEMESTRALMENT**;
 - ✓ Es realitza reunió de seguiment entre Dir. Màrqueting, Dir. Comercial i Dir General on es revisen en profunditat tots els aspectes del Pla de Màrqueting així com el Pla de Vendes, , anàlisi situació mercat, sector, etc....

✓ **ANUALMENT;**

Es realitza la convenció anual de distribuïdors on es presenten els nous productes, el material promocional i publicitari, els resultats de la Companyia LACDAMUS-LACEGG, les previsions fins a final d'any i anys successius, i es presenten les línies mestres d'actuació per als propers anys, especialment el any següent.

Tanmateix, es realitza un cop al any el Pla de Gestió de la empresa que conté els objectius generals de la empresa, alineats amb els objectius corporatius, i que naturalment incorporen els objectius de màrqueting de la empresa que aplicaran en els següents exercicis (normalment el següent any detallat, i els dos anys posteriors en general).

9.- ANNEXES

S'adjunta document (0.- Índex de Documents) on es detallen els documents que s'annexen, així com d'altres documents consultats per l'elaboració del Pla de Màrqueting.

El documents que s'annexen juntament amb el pla de màrqueting son;

	Document	Edita / Font
Annex (I)	Anàlisi Situació Externa; Sector Ous i Ovoproductes	Carles Lara
Annex (II)	Anàlisi Situació Externa; Productors i Distribuïdors Espanyols Ovoproductes	Carles Lara
Annex (III)	Anàlisi Situació Externa; Productors Europeus Ovoproductes	Carles Lara
Annex (IV)	Estudi Segmentació Mercat Espanyol OUS i OVOPRODUCTES	Carles Lara
Annex (V)	Fabricants Espanyols Ovoproductes (Resum i Fitxes Empresa)	Carles Lara
Annex (VI)	Resum OvoProductes LACDAMUS DURANDA; Gama LacEgg	Carles Lara
Annex (VII)	Pla d'accions	Carles Lara
Annex (VIII)	Quadre General de Comptes	Carles Lara
Annex (IX)	Fitxa Producte LacEGG Ovoproducte Líquid	Carles Lara
	Fitxa Producte LacEGG LacClar	Carles Lara
	Fitxa Producte LacEGG LacYem	Carles Lara
1.1.	Entorn; Magnituds macroeconòmiques	Carles Lara
1.2.	Entorn; La tendencias del consumo y del consumidor del Siglo XXI	Ministerio de Sanidad y Consumo
1.3.	Entorn; Indicadors bàsics de la economia internacional	Funcas
1.4.	Entorn; Principals indicadors de la economia espanyola	Funcas
1.5.	Entorn; Previsión Economica España 2012	Funcas
1.6.	Entorn; Panel previsio economia española (Julio 2011)	Funcas
2.1.	Sector; Informe Mercado Huevos en España (29-06.2011)	Publicaciones Alimarket
2.2.	Sector; Informe Sector Ovoproductos (1-06-2007)	Publicaciones Alimarket
2.3.	Sector; Caracterizacion de un sector emergente; La industria de los Ovoproductos	Deloitte-MAMR
2.4.	Sector; Caracterizacion de un sector emergente; La industria de los Ovoproductos	Deloitte-MAMR-Inovo
2.5.	Sector; Estructura productiva y mercados del huevo y ovoproductos	Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino
2.6.	Sector; Estudio de la cadena de valor y formacion de precios del sector del huevo	Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino
2.7.	Sector; Article; " Huevos, el bienestar animal impone una reconversion"	Publicaciones Alimarket
2.8.	Sector; La demanda en el modelo europeo de produccion de huevos	Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino
2.9.	Sector; Article; " El aumento de los costes de produccion del huevo ha marcado el año 2007"	Inprovo
2.10.	Sector; Lecciones sobre el huevo	Instituto del Huevo
2.11.	Sector; Informes semanales de la cadena de comercializacion	NE- Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino
4.1.	Empresa; Memoria Anual 2007 (CLIENTES)	Grupo Leche

10.- BIBLIOGRAFIA

- Principal bibliografia consultada

1	Llibre	Marketing Conceptos y estrategias, 5º edicion revisada, 2007		
	Autor	Miguel Santesmases Mestre		
	Editorial	Piramide	ISBN;	978-84-368-2116-1
2	Llibre	El plan de marketing en la practica, 15º edicion, Enero 2011		
	Autor	Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin		
	Editorial	Business Marketing School, ESIC	ISBN;	978-84-7356-732-9
3				
3	Llibre	El plan de marketing en la PYME, 2º edicion,		
	Autor	Jose Maria Sainz de Vicuña Ancin		
	Editorial	Business Marketing School, ESIC	ISBN;	978-84-7356-701-5
4	Llibre	Como crear un Plan de Marketing, 2001		
	Autor	John Westwood		
	Editorial	The Sunday Times-Nuevos emprendedores	ISBN;	84-7432-858-6
5	Llibre	Como preparar un Plan de Marketing, 2004		
	Autor	David Pamerlee		
	Editorial	Ediciones Gestion 2000	ISBN;	84-8088-794-X
6	Llibre	El Marketing segun Kotler, 2011 (1ºed. 1999)		
	Autor	Philip Kotler		
	Editorial	Paidos Empresa	ISBN;	978-84-493-2477-2
7	Llibre	Distribución Comercial, 2009.		
	Autor	Francisco J. Martínez Lopez // Guillermo Maraver Tarifa		
	Editorial	DELTA Publicaciones	ISBN;	978-84-92453-43-6
8	Llibre	Dirección de Márketing y Ventas, 1999		
	Autor	Bruno Pujol Bengoechea		
	Editorial	Cultural de Ediciones, S.A.	ISBN;	84-8055-219-0
9	Llibre	La esencia del marketing, 2001		
	Autor	Bernat López-Pinto Ruiz		
	Editorial	Edicions UPC	ISBN;	84-8301-535-8
10	Llibre	Principios de Marketing, 2ª edicion, 2003		
	Autor	Geoffrey Randall		
	Editorial	Thomson-Paraninfo	ISBN;	1-86152-668-7
11	Llibre	Mejorar el marketing para crecer, 2008		
	Autor	Hunter Hastings & Jeff Saperstein		
	Editorial	Profit Editorial	ISBN;	978-84-96998-10-0
12	Llibre	Marketing Estrategico, 3ª edicion		
	Autor	Luis de Borja Solé y Fernando Casado Juan		
	Editorial	Editorial HISPANO EUROPEA	ISBN;	84-255-0833-9

• Principals Webs consultades ;

	web	Associació / Organisme / Empresa
1.	www.inprovo.es	INPROVO; Organizacion Interprofesional del Huevo
2.	www.inovo.es	INOVO; Asociacion Productores Ovoproducto
3.	www.aseprhu.com	ASEPRHU; Asociacion Fabricantes del Huevo
4.	www.asajanet.com	ASAJANET; Asociacion Agraria Jovenes Agricultores
5.	www.agro-alimentarias.coop	COOPERATIVAS Agroalimentarias
6.	http://www.huevo.org.es/	Web informativa usos ou
7.	www.institutohuevo.com	INSTITUTO Estudios del Huevo.
8.	www.eepa.info	European Egg Processors Association
9.	www.aeb.org	American Egg Board
10.	www.internationalegg.com	International Egg Commision
11.	www.mundohoreca.com	Web del Grup Calvo dedicada a canal Horeca
12.	www.infohoreco.es	Portal canal Horeca
13.	www.tradingeconomics.com	Estadísticas economicas
14.	http://epp.eurostat.ec.europa.eu	EUROSTAT; Estadístiques europees
15.	www.cia.gov/library	Portal CIA
16.	www.indexmundi.com	Estadístiques mundials
17.	http://www.thepoultrysite.com/	Portal internacional sobre avicultura
18.	www.imf.org	Fons Monetari Internacional
19.	http://www.worldbank.org/	Banc Mundial
20.	www.funcas.es	FUNCAS; Fundación Cajas Ahorros
21.	www.bde.es	Banco de España
22.	www.foment.com	Patronal Catalana; Foment del Treball
23.	www.marm.es	Ministerio Medio Ambiente, Medio Rural i Marino
24.	www.msps.es	Ministerio Sanidad, Política Social y igualdad
25.	www.esade.es	ESADE
26.	www.ine.es	Instituto Nacional Estadística
27.	http://es.nielsen.com	Estudis NIELSEN
28.	www.alimarket.es	Revista i editora ALIMARKET
29.	www.aesan.msc.es	Asociación Española Seguridad Alimentaria y Nutrición
30.	www.fiab.es	FIAB;Federacion Española Industrias Alimentación y Bebidas
31.	www.coag.org	COAG; Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos
32.	www.mercasa.es	Edita revista "Distribución y Consumo"
33.	www.induovo.es	Empresa Fabricant Ovoproductes; Induovo
34.	www.lechepascual.es	Grup Leche Pascual
35.	www.maryper.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; MARYPER
36.	www.sanovo.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; SANOVO
37.	www.alvarezcamacho.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; ALVAREZ CAMACHO
38.	www.huevosace.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; AGRICULTORES del CENTRO
39.	www.huevospitass.es	Empresa Fabricant Ovoproductes; Marca Comercial de HUEVOS ACE
40.	www.avicolalleonart.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; AVICOLA LLEONART
41.	www.hibramer.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; HIBRAMER
42.	www.huevosfrescosangel.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; ANGEL BALDOMA
43.	www.ovonatur.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; ARANDI ILLESCAS
44.	www.copain.cat	Empresa Fabricant Ovoproductes;COPAIN
45.	www.dagu.es	Empresa Fabricant Ovoproductes; DAGU
46.	www.avicolanavarra.com	Empresa Fabricant Ovoproductes;AVICOLA NAVARRA
47.	www.bnlfood.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; BNL FOOD Company
48.	www.huevosinmaculada.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; HUEVOS INMACULADA
49.	www.cbc-cbc.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; CATALANA BRASILEIRA COMERCIAL
50.	www.plimon.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; Grupo PLIMON

	web	Associació / Organisme / Empresa
51.	www.huevosama.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; AVICULTORES MALAGUEÑOS ASOCIADOS
52.	www.coren.es	Empresa Fabricant Ovoproductes; COREN
53.	www.deroovo.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; DEROVO
54.	www.kaiku.es	Empresa Fabricant Ovoproductes; KAIKU
55.	www.ovosec.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; OVOSEC
56.	www.oufil.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; OUFIL
57.	www.huevosguillen.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; HUEVOS GUILLEN
58.	www.kelmy.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; KELMY
59.	www.uovo.it	Empresa Fabricant Ovoproductes; Grupo EUROVO
60.	www.igrecanl.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; IGRECA
61.	www.weko.nl	Empresa Fabricant Ovoproductes; WEKO
62.	http://www.ovobest.de/	Empresa Fabricant Ovoproductes; OVOBEST
63.	www.eipro.de	Empresa Fabricant Ovoproductes; EIPRO
64.	www.juchem.de	Empresa Fabricant Ovoproductes; JUCHEM GRUPPE
65.	www.emsland-group.de	Empresa Fabricant Ovoproductes; EMSLAND GROUP
66.	www.eiprodukte.at	Empresa Fabricant Ovoproductes; AMERING
67.	www.falzberger.at	Empresa Fabricant Ovoproductes; FALZBERGER
68.	www.proovo.at	Empresa Fabricant Ovoproductes; PRO OVO
69.	www.ovoprot.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; OVOPROF
70.	www.hulstaert-eiproducten.be	Empresa Fabricant Ovoproductes; HULSTAERT EIPRODUCTEN
71.	www.cocovite.be	Empresa Fabricant Ovoproductes; COCOVITE
72.	www.eggside.dk	Empresa Fabricant Ovoproductes; DANEGG
73.	www.kronagg.se	Empresa Fabricant Ovoproductes; KRONÄGG
74.	www.scanegg.net	Empresa Fabricant Ovoproductes; SCANEGG
75.	www.farmimuna.fi	Empresa Fabricant Ovoproductes; FARMIMUNA
76.	www.groupe-glon.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; GROUPE GLON
77.	www.liot.fr	Empresa Fabricant Ovoproductes; LIOT
78.	www.cecab.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; CECAB GROUPE
79.	http://www.abcd-karea.com/	Empresa Fabricant Ovoproductes; ABCD- PEP- KAREA
80.	http://www.lesoeufsgeslin.fr/	Empresa Fabricant Ovoproductes; LES OEUFES GESLIN
81.	www.fermedupre.fr	Empresa Fabricant Ovoproductes; FERME du PRE
82.	www.agrodoubs.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; AGRODOUBS
83.	www.atlantic-ovo.fr	Empresa Fabricant Ovoproductes; ATLANTIC OVO
84.	www.epi-ingredients.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; EPI INGREDIENTS
85.	www.snobessin.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; SNOBESSIN
86.	www.valoroeuf.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; VALOROEUF
87.	www.sovimo.gr	Empresa Fabricant Ovoproductes; SOVIMO HELLAS
88.	www.zourasfarm.gr	Empresa Fabricant Ovoproductes; ZOURAS FARM S.A.
89.	www.ovofresco.gr	Empresa Fabricant Ovoproductes; OVOFRESKO
90.	www.adriaangoedebv.nl	Empresa Fabricant Ovoproductes; ADRIAAN GOEDEBV B.V.
91.	www.eiproma.nl	Empresa Fabricant Ovoproductes; EIPROMA B.V.
92.	www.bouwhuis-enthoven.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; BOUWHUIS-ENTHOVEN
93.	www.frisianegg.nl	Empresa Fabricant Ovoproductes; FRISIANEGG
94.	www.wulro.nl	Empresa Fabricant Ovoproductes; WULRO
95.	www.lemmersfood.nl	Empresa Fabricant Ovoproductes; LEMMERS GROUP FOOD
96.	www.schaffelaarbos.nl	Empresa Fabricant Ovoproductes; SCHAFFEL AARBOS BV
97.	www.capriovus.eu	Empresa Fabricant Ovoproductes; CAPRIOVUS
98.	www.babolnatetra.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; BABOLNA TETRA
99.	www.pasteur.hu	Empresa Fabricant Ovoproductes; PASTEUR TOJASFELDOLGOZO
100.	www.gyermelyi.hu	Empresa Fabricant Ovoproductes; GYERMELYI

	web	Associació / Organisme / Empresa
101.	http://www.readyeggproducts.com/	Empresa Fabricant Ovoproductes; READY EGGS PRODUCTS
102.	www.farmlayeggs.co.uk	Empresa Fabricant Ovoproductes; FARMLAY EGGS
103.	http://glenshaneeggs.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; GLENSHANE FRESH FARM EGGS
104.	www.monaldi.it	Empresa Fabricant Ovoproductes; MONALDI EGG PRODUCTS
105.	www.parmovo.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; PARMOVO
106.	http://www.gfovodry.it/	Empresa Fabricant Ovoproductes; GF OVODRY
107.	www.cascinaitalia.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; CASCINA ITALIA
108.	www.balticovo.lv	Empresa Fabricant Ovoproductes; BALTICOVO
109.	www.vieviopaukstynas.lt	Empresa Fabricant Ovoproductes; VIEVIO PAUKSTYNAS
110.	www.prior.no	Empresa Fabricant Ovoproductes; PRIOR
111.	www.nortura.no	Empresa Fabricant Ovoproductes; NORTURA
112.	www.ovopol.pl	Empresa Fabricant Ovoproductes; OVOPOL
113.	www.ovovita.pl	Empresa Fabricant Ovoproductes; OVOVITA
114.	www.noblefoods.co.uk	Empresa Fabricant Ovoproductes; NOBLEFOODS
115.	www.oaklandsfarmeggs.co.uk	Empresa Fabricant Ovoproductes; OAKLANDS FARM EGGS
116.	http://manton.eu.com	Empresa Fabricant Ovoproductes; MANTOMS
117.	www.bumblehole.co.uk	Empresa Fabricant Ovoproductes; BUMBLE HOLE FOODS LTD
118.	http://lowriefoods.co.uk	Empresa Fabricant Ovoproductes; LOWRIE FOODS
119.	www.dwise.co.uk	Empresa Fabricant Ovoproductes; DWISE LTD
120.	www.framagro.cz	Empresa Fabricant Ovoproductes; FRAMAGRO
121.	www.agricola.ro	Empresa Fabricant Ovoproductes; AGRICOLA BACAU
122.	www.kallbergs.se	Empresa Fabricant Ovoproductes; KÄLLBERGS
123.	producenter.svenskalantagg.se	Empresa Fabricant Ovoproductes; SVENSKA LÄNTAGG
124.	http://www.luechinger-schmid.ch	Empresa Fabricant Ovoproductes; LÜCHINGER + SCHMIDAG
125.	www.eiswiss.ch	Empresa Fabricant Ovoproductes; EIER HUNGERBÜHLER