



**MÁSTER OFICIAL EN EMPRESA Y  
TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN  
CURSO ACADÉMICO 2018-2019**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**Análisis de viabilidad de una sucursal de  
Eurovacas en Alemania**

**Viability analysis of a Eurovacas branch in  
Germany**

**AUTOR:  
CÉSAR CALVO GUERRA**

**DIRECTORAS:  
LIDIA SANCHEZ RUIZ  
BEATRIZ BLANCO ROJO**

**FECHA:  
OCTUBRE 2019**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR DEL GANADO BOVINO .....	7
2.1. EL SECTOR BOVINO: VACUNO DE LECHE .....	11
2.2. EL SECTOR BOVINO: VACUNO DE CARNE .....	12
2.3. EL SECTOR VACUNO: COMERCIO DE ANIMALES VIVOS .....	15
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: EUROVACAS.....	17
3.1 SERVICIOS OFERTADOS POR EUROVACAS .....	18
3.2.PRODUCTOS Y MERCADO.....	21
3.3. FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	23
3.4. TRANSPORTE Y LOGÍSTICA .....	25
3.5. TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN UTILIZADAS POR LA EMPRESA.....	27
4.ANÁLISIS DEL PROYECTO .....	29
4.1. PROPUESTA DE NEGOCIO: SUCURSAL DE EUROVACAS EN ALEMANIA.....	29
4.2.EL SECTOR DEL VACUNO EN ALEMANIA.....	33
4.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA .....	35
4.4 PLAN OPERATIVO .....	38
4.4.1. Constitución de la empresa.....	38
4.4.2. Localización .....	39
4.4.3. Proveedores.....	44
4.4.4. Operadores logísticos.....	44
4.4.5. Recursos humanos.....	45
4.5. ANALISIS DE VIABILIDAD .....	46
4.5.1. Ingresos .....	46
4.5.2. Inversión inicial.....	47

4.5.3. Gastos de funcionamiento .....	48
4.5.4. Financiación.....	50
4.5.5. Evaluación financiera.....	53
4.6. COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS .....	56
5. CONCLUSIONES .....	58
6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS .....	59

## RESUMEN

En el presente documento se va a analizar la viabilidad de llevar a cabo un proyecto para la implantación de la empresa Eurovacas en Alemania. Eurovacas es una empresa con pocos años de existencia pero que cada vez está teniendo más presencia en el sector ganadero regional y nacional. La idea de trasladarse a Alemania se debe a que se trata de una potencia mundial en este sector gracias a la profesionalización de las explotaciones ganaderas y empresas exportadoras del país, y a la calidad de su ganado.

En una primera parte se puede observar un análisis de la situación del sector del ganado bovino y su evolución en los últimos años a nivel europeo, y también a nivel nacional y regional. También se analizan datos como el número de explotaciones ganaderas, el volumen de producción lechera y cárnica, y la balanza comercial de España respecto a este tipo de ganado.

Posteriormente se realiza una detallada descripción de la empresa Eurovacas para poder comprender correctamente su funcionamiento y que servicios ofrece. En este apartado también se abordan temas como la logística y las TIC que utiliza la empresa para su plataforma.

Finalmente, se realizará el análisis del proyecto de implantación en Alemania. Empezando con un análisis de la situación del país de destino, seguido de una presentación detallada de la idea de negocio y las ventajas que puede aportar para la empresa. En el estudio de mercado se analiza la competencia en la zona, así como posibles proveedores. Los temas más técnicos respecto a la constitución de la empresa o la localización idónea se analizan en el plan operativo junto con la organización de la sucursal alemana. Por último, se incluye el análisis económico-financiero.

Tras el análisis se concluye que el proyecto es viable y más ventajoso que el funcionamiento actual.

## **ABSTRACT**

This document will analyse the viability of carrying out a project for the establishment of the company Eurovacas in Germany. Eurovacas is a company with a few years of existence but which is increasingly present in the regional and national livestock sector. The idea of moving to Germany is due to the fact that it is a world power in this sector thanks to the professionalisation of the country's livestock farms and export companies, and the quality of its cattle.

In the first part, an analysis of the situation of the cattle sector and its evolution in recent years at European level, as well as at national and regional level can be observed. It also analyses data such as the number of livestock farms, the volume of milk and meat production, and the trade balance of Spain in relation to this type of livestock.

Subsequently, a detailed description of the company Eurovacas will be carried out in order to correctly understand its operation method and what services it offers. This section also deals with issues such as logistics and information technology used by the company for its platform.

Finally, the analysis of the implementation project in Germany will be carried out. Starting with an analysis of the situation in the destination country, followed by a detailed presentation of the business idea and the advantages it can bring to the company. In the market study the competition in the area will be analysed, as well as possible suppliers. The most technical issues regarding the constitution of the company or the ideal location are analysed in the operational plan together with the organisation of the German branch. Finally, the economic-financial analysis is included.

After the analysis, it is concluded that the project is viable and more advantageous than the current operation.

## 1. INTRODUCCIÓN

Eurovacas es una empresa cántabra con pocos años de existencia, pero que está consiguiendo adentrarse a través de novedosos métodos de comercialización en un mercado tan característico como es el ganadero. Este mercado, pese a lo que pueda parecer, es un mercado avanzado tecnológicamente en sus métodos de producción, pero no tanto en los métodos de comercialización del ganado. Es por eso que Eurovacas encuentra un hueco de mercado tratando de aportar métodos más innovadores para la importación y exportación de ganado bovino.

El objetivo de la empresa es seguir creciendo, en este caso en mercados exteriores, y es por eso que el motivo principal de este estudio es valorar la posibilidad de que Eurovacas tenga presencia en un país tan fuerte en este sector como lo es Alemania. Este país se trata de una potencia mundial gracias a la calidad de su ganado y a la profesionalización de las empresas y explotaciones ganaderas del sector. Es por eso que empresas de todo el mundo desean importar vacas desde este país. Eurovacas, actualmente opera en Alemania, pero lo hace enviando personal de la empresa desde España en cada operación, con el coste que eso conlleva. El implantarse directamente en Alemania le podrá aportar a Eurovacas un mayor volumen de negocio y más posibilidades de hacerse hueco en el mercado europeo afianzándose como una empresa de reputación gracias a la calidad de sus servicios.

El objetivo del estudio del proyecto de negocio es valorar si económicamente es viable crear una sucursal de la empresa en Alemania. En caso de que el proyecto sea viable, habrá que comparar las condiciones en este país con los costes a los que la empresa hace frente en la actualidad al trasladar trabajadores desde España a países europeos para la selección de ganado.

Para comenzar, se va a analizar la situación del mercado del ganado bovino a nivel continental, nacional y regional. Además, se va a detallar el funcionamiento de Eurovacas para comprender sus métodos de operación, y así poder entender como puede ser sus futuras actuaciones en el país germano. Finalmente se realizará un análisis del proyecto en sí detallando cada una de las condiciones que se harán frente en el caso de implantarse en Alemania.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR DEL GANADO BOVINO

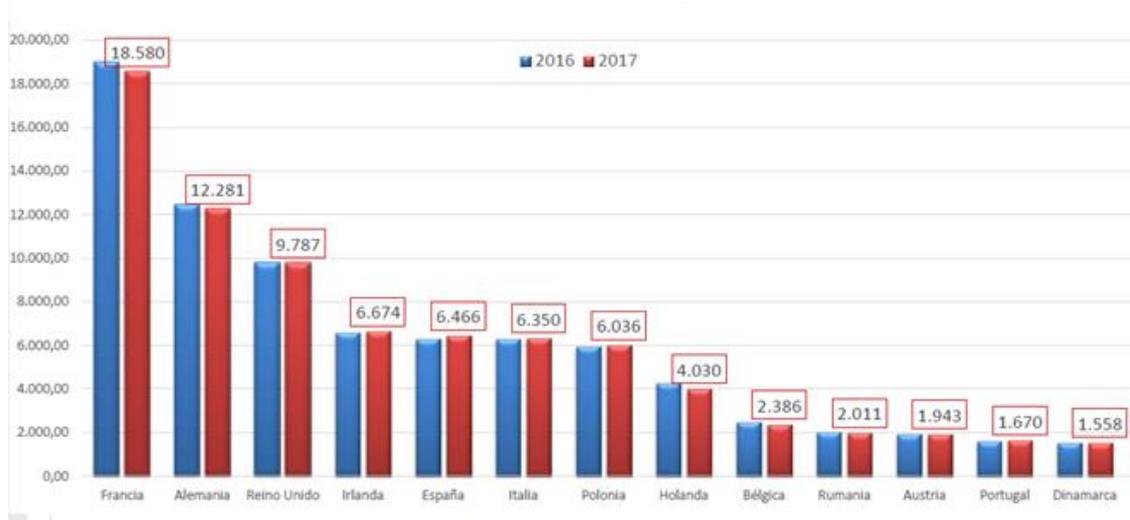
A lo largo de este capítulo se va a realizar un análisis de la situación actual del sector del ganado bovino y su evolución en los últimos años, tanto a nivel continental como a nivel nacional y regional. Se describirá cómo este sector ha ido ganando peso dentro de la producción ganadera en España, así como el ascenso continuado que el número de cabezas de ganado ha ido experimentando recientemente. No sucede lo mismo con las explotaciones del sector que, como se verá, están sufriendo una concentración debido a la reducción en número de las mismas. Además, se hará una distinción entre la aptitud cárnica y lechera del sector, como también del comercio de animales vivos debido a la importancia que estos tres subsectores tienen dentro de la ganadería bovina.

En España el sector bovino siempre ha sido uno de los pilares fundamentales de la ganadería a nivel nacional. Las explotaciones de este tipo de ganado siempre han estado muy ligadas al medio rural, especialmente en la zona norte del país, especializada en la recría y en el cebo de estos animales. Las vacas se valen de los pastos húmedos que caracterizan esta zona del país, a la vez que de ellas se aprovecha el aporte en leche y carne principalmente, además de cuero. Con objeto de realizar una contextualización del sector bovino en general, a continuación, se van a mostrar algunos datos referentes al mismo.

En lo que respecta al número de vacas censado dentro de la UE, el último censo registrado, el de 2017, indica que el número de vacas es de 88.423.330. A nivel continental, España se sitúa en quinto lugar en cuanto al número de cabezas de ganado bovino, muy lejos de las 18.580.000 vacas en Francia (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018), el país líder de la UE, seguido de Alemania, Reino Unido e Irlanda (Ilustración 2.1.). En cuanto a la importancia económica, España ha superado a Italia en el censo de vacas en los últimos años gracias a ese gradual crecimiento que se analizará con mayor detalle en el apartado 2.2.

## ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA SUCURSAL DE EUROVACAS EN ALEMANIA

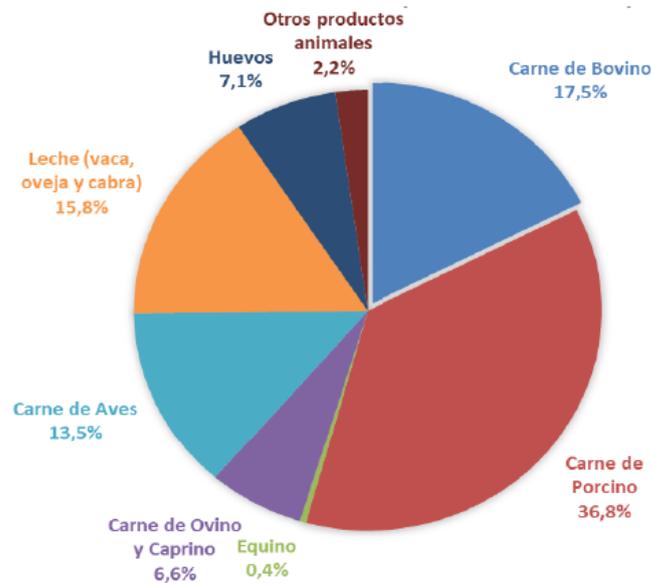
Ilustración 2.1: Censo de los principales países en cuanto a número de vacas en la UE



Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

Según los últimos datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) actualizados en febrero de 2018 el sector del ganado bovino en España representa el 6,7% de la Producción de la Rama Agraria. Entrando en las producciones ganaderas y como se puede apreciar en la ilustración 2.2., se trata del segundo sector en importancia solo por detrás del sector porcino (36,8%) con un valor de la Producción Final Ganadera en el 2017 del 17,5% aventajando en ese año a dos sectores que tenía por delante como son el sector lácteo (15,8%) y el sector avícola (13,5%).

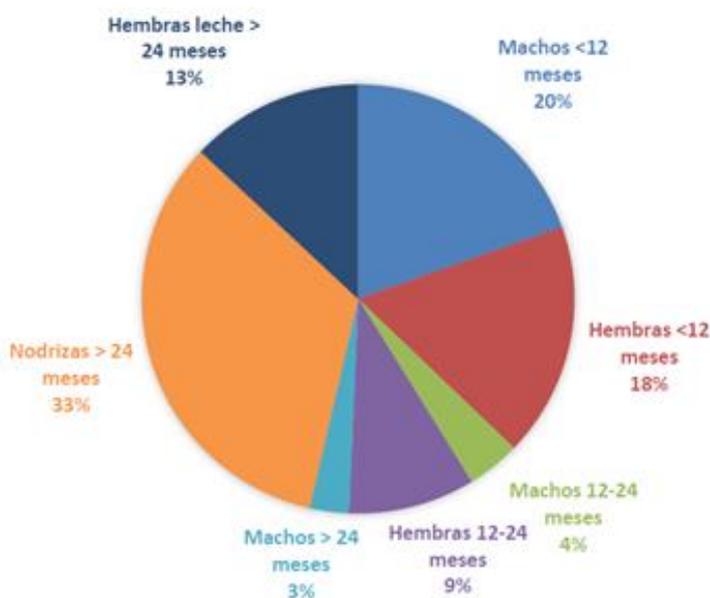
Ilustración 2.2: Situación del sector del vacuno nacional en la Producción Final Ganadera.



Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

A nivel nacional el número de vacas en enero de 2018, último mes registrado por el Sistema Integral de Trazabilidad Animal (SITRAN), hay 6.623.780 vacas. Respecto al año anterior el crecimiento fue de un 3,9%. Desde el año 2010 (5.641.473 vacas) se aprecia una subida constante del censo de cabezas de ganado vacuno, situándose muy cerca del récord de 6.652.000 animales registrado en 2004 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). En la ilustración 2.3. se muestra cómo está repartido el censo del ganado bovino según el tipo de vaca.

Ilustración 2.3: Distribución del censo bovino según el tipo de vaca



Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

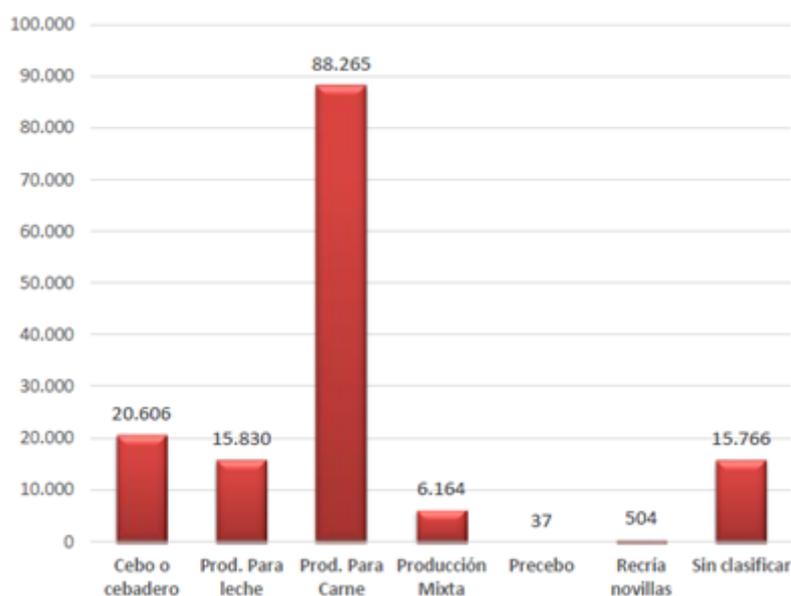
En cuanto a la distribución territorial es interesante destacar que las principales comunidades autónomas respecto al censo vacuno son Castilla y León representando el 21% del censo total, Galicia (14%), Extremadura (13%) y Cataluña (11%). Por su parte Cantabria cuenta con un total de 271.187 vacas ocupando la novena posición por comunidades autónomas.

En cuanto al número de explotaciones registradas en el SITRAN (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018), en enero de 2018 hay dadas de alta 147.322 explotaciones de ganado bovino en España. En la ilustración 2.4. se muestra cómo está distribuido el número de explotaciones según su tipo:

- Los cebaderos son explotaciones dedicadas al engorde de animales con destino único posterior al matadero.

- Las explotaciones para la producción de carne y las de leche, como es lógico, son explotaciones que cuentan con vacas destinadas para producir este tipo de alimento.
- Por su parte, en las explotaciones de precebo, únicamente se encuentran animales de edad menor a los ocho meses, y también pueden tener destino otra explotación (España, 2004).
- Las explotaciones de recría disponen de vacas que se encuentran entre la etapa de cría, que finaliza con el destete del animal, y la etapa de terminación cuando son sometidos a una dieta especial para pasar al matadero (Contexto Ganadero, 2015).
- Finalmente, las explotaciones de producción mixta, combinan las características de las producciones cárnicas y lácteas.

Ilustración 2.4: Distribución del número de explotaciones en España según su tipo



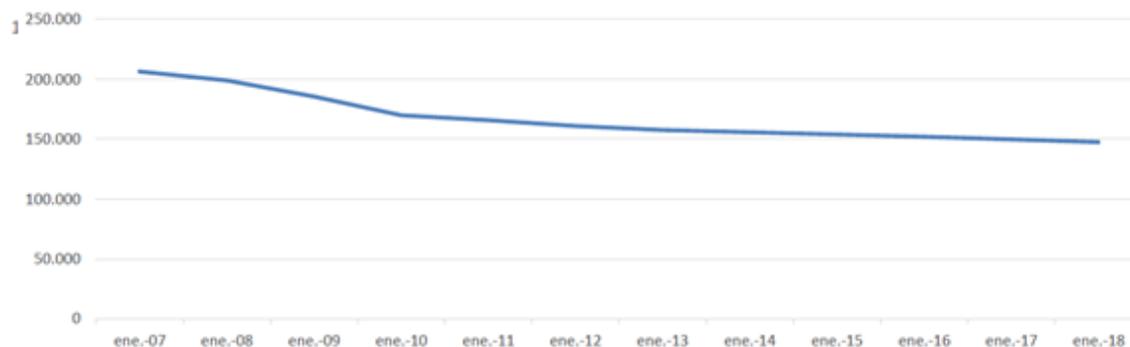
Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

La comunidad autónoma con mayor número de explotaciones es Galicia con 40.676 explotaciones (26,7% del total), seguida de Castilla y León con 24.072 explotaciones (16%) y Asturias con 17.428 explotaciones (12%). Cantabria ocupa el cuarto lugar en cuanto al número de explotaciones de ganado bovino con 10.607 (7,2%).

Es de especial mención el hecho de la notable disminución del número de explotaciones en los últimos once años, como se muestra en la ilustración 2.5. Esto sumado a que el censo de cabezas de ganado bovino ha ido aumentando ligeramente hace suponer que se está dando un proceso de concentración de la producción a explotaciones de mayor tamaño, y desapareciendo las unidades productivas más pequeñas que tienden a

especializarse. Según los datos del SITRAN (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018), desde el año 2007 es importante destacar la notable disminución del número de explotaciones de producción mixta, un 88,4% menos, que en este caso no se debe a la desaparición de este tipo de explotaciones, si no a un cambio de categoría. También tiene especial importancia el descenso de explotaciones para la producción lechera.

*Ilustración 2.5: Evolución del número de explotaciones de ganado bovino entre 2007 y 2018*



*Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)*

El sector bovino nacional siempre ha tenido dos aptitudes destacadas: cárnica y lechera. Por lo tanto, es lo correcto diferenciar entre estas dos vertientes a la hora de analizar el sector global del ganado bovino. Es por ello que a continuación analizaremos en detalle estas dos vertientes dentro del sector. Además, debido a la principal actividad de Eurovacas, se dedicará un apartado al comercio del ganado bovino vivo.

## **2.1. EL SECTOR BOVINO: VACUNO DE LECHE**

De las dos aptitudes de la vaca mencionadas anteriormente, a nivel nacional la que menor importancia acarrea en términos productivos y censales es la vertiente lechera. Es importante mencionar que es la vaca hembra mayor de 24 meses de edad la vaca que se utiliza para el ordeño (Cartier y Cartier, 2015).

El censo registrado en España de este tipo de vacas en el primer trimestre de 2019 es de 837.962 vacas según datos de SITRAN, lo que supone tan solo aproximadamente un 13% del censo vacuno total. La comunidad autónoma que alberga mayor número de vacas lecheras es Galicia (39% del total), posteriormente se encuentran Castilla y León (12%) y Cataluña (10%). Cantabria es la quinta comunidad autónoma en este ranking con el 8% del total del censo de vacas lecheras.

Anteriormente se pudo observar como el número de explotaciones para la producción lechera es muy inferior al de explotaciones cárnicas, y esta diferencia también se da en términos de producción. La producción vacuna lechera se mide en toneladas de leche cruda, y en el año 2018 las entregas de leche cruda ascendieron a algo más de siete millones de toneladas, registrándose en los últimos años un ligero repunte productivo mientras que el número de ganaderos con entregas declaradas de leche sigue en una tendencia descendente.

En cuanto al consumo de leche y productos lácteos en España, el consumidor opta principalmente por leche de consumo de larga duración, es decir, la leche que habitualmente se consume en los hogares en briks o embotellamientos similares. Sin embargo, en términos generales, se está produciendo una propensión descendente en el consumo lácteo en el país con una acentuada estacionalidad, especialmente un descenso más marcado en los meses de verano.

Respecto al comercio exterior hay que destacar que como se mencionaba anteriormente, en términos productivos España no es capaz de satisfacer su consumo interno, y esto hace que sea un país importador neto de leche y productos lácteos. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019), el balance comercial lácteo es negativo, aunque se observa una progresiva menor dependencia del exterior. En términos de volumen de operaciones en el año 2018 las importaciones supusieron 2.913.304 por las 1.477.005 operaciones en las exportaciones. En valor económico se produjo un descenso del 61% respecto al año anterior en las exportaciones, y un 38% en las importaciones.

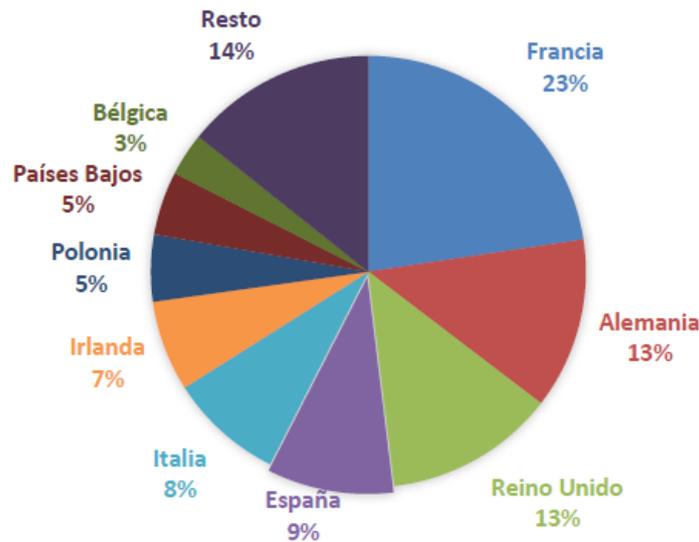
## **2.2. EL SECTOR BOVINO: VACUNO DE CARNE**

La otra gran disposición del ganado bovino es la producción de carne. El sector del vacuno de carne está compuesto por dos subsectores: el de nodrizas, que son las vacas productoras de terneros (no solo tienen aptitud cárnica, si no también lechera); y el dedicado al cebo, es decir, a alimentar a los terneros.

A nivel europeo, España se sitúa en el cuarto lugar en cuanto al valor de la producción de carne de vacuno dentro de la Unión Europea con un 9% del valor de la producción. Por delante están Francia (23%), Alemania (13%) y Reino Unido (13%) como se aprecia en la ilustración 2.6. Desde el año 2008 en España se está produciendo un paulatino crecimiento en el valor de la producción de carne de bovino, algo que se ve reflejado en

como a nivel nacional este sector ha adelantado en importancia económica a otros que durante los últimos años le precedían, y a nivel europeo ganando cada vez más peso en el total del valor de dicha producción de este tipo de carne superando a países como Italia e Irlanda con una larga tradición en este sector.

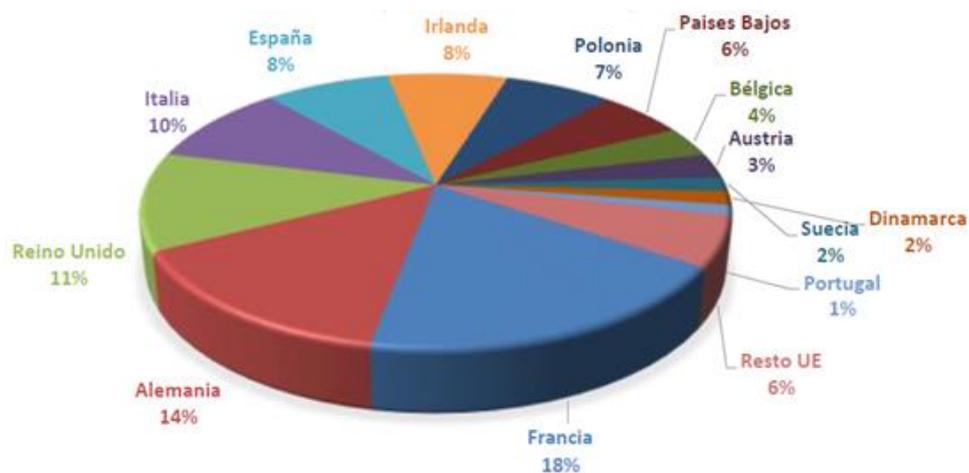
Ilustración 2.6: Producción de vacuno en la UE en 2017.



Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

En lo que respecta al total de toneladas producidas a nivel continental, esta cantidad asciende a 7.794, siendo Francia, Alemania y Reino Unido las que ocupan las primeras posiciones en cuanto a producción en toneladas, España ocupa el quinto lugar (ilustración 2.7.).

Ilustración 2.7: Principales países de la UE en cuanto a producción de carne de vacuno

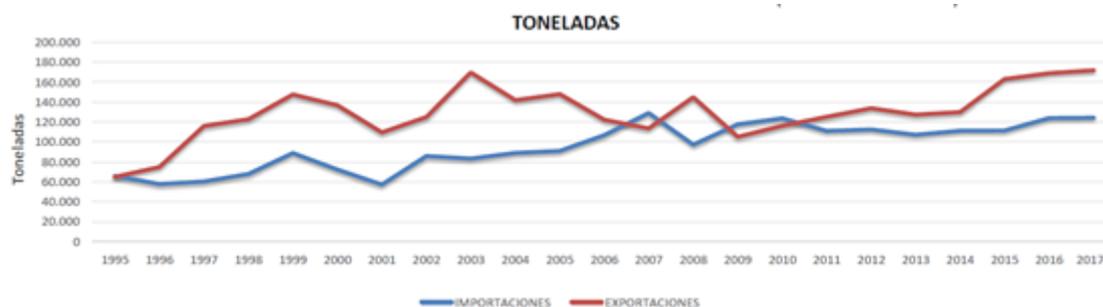


Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

Respecto al comercio del vacuno de carne (carne, animales vivos y despojos) en la UE en el año 2017, las exportaciones (873.236 toneladas) superaron con creces el número de importaciones (201.675 toneladas). En las importaciones el ranking lo lidera Países Bajos con casi un 40% del total. Después van Italia (20,5%), Alemania (18%), Reino Unido (7,5%) y España (7,2%). Por su parte, en lo que respecta a las exportaciones España es el país que más exporta con el 14,5% del total, seguida por Alemania (9,8%), Irlanda (9,7%) y Países Bajos (8,6%).

En el comercio exterior del vacuno de carne a nivel nacional observamos como las exportaciones superan a las importaciones. Aproximadamente el 26% de la carne de vacuno producida en España se exportó principalmente a países de la UE. Las exportaciones supusieron un total de 171.953 toneladas repartidas entre carne fresca, refrigerada y congelada. De esta cantidad exportada, el 87,6% fue a países de la UE, el resto a países terceros como Argelia, Hong-Kong y Marruecos principalmente. Por otro lado, las importaciones ascendieron a 124.341 toneladas en 2017, de las cuales el 88,3% procedían de la UE, siendo Polonia, Países Bajos y Alemania los principales suministradores comunitarios. En la ilustración 2.8. se puede apreciar la evolución del comercio exterior nacional en lo que a carne de vacuno se refiere.

*Ilustración 2.8: Evolución del comercio exterior español en carne de vacuno (1995-2017)*



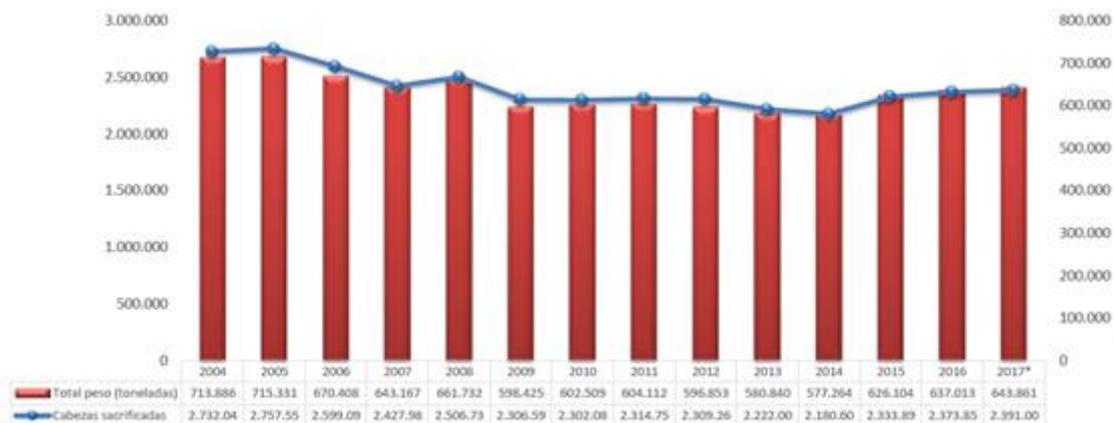
*Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)*

El consumo de carne de vacuno en los hogares españoles viene sufriendo una considerable caída año tras año. Esto puede deberse a que en general el precio de esta carne es más caro que el de otras especies ganaderas. Además, existen otros factores sociológicos y demográficos que afectan al consumo de este tipo de carne (Agrodigital, 2018). En el año 2017 el consumo en toneladas de carne de vacuno fresca en los hogares españoles fue de 236.503, un 73% menos que hace diez años (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

También en 2017, último año con datos registrados, el número de cabezas sacrificadas en España es de 2.391.000, lo que supone un pequeño repunte desde el año 2014, año

hasta el cual el número de cabezas sacrificadas iba en constante descenso pese al incremento de censo observado. El peso total de estos sacrificios tiene una tendencia similar, como se observa en la ilustración 2.9., y en 2017 se registraron 643.831 toneladas de carne de vacuno producidas.

Ilustración 2.9: Evolución en la producción total de carne de vacuno y de cabezas sacrificadas en España (2004-2017)



Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

Respecto a la producción de carne de vacuno a nivel autonómico, es Cataluña, con el 20% del total, la comunidad autónoma donde más se produce este tipo de carne debido a la desarrollada cultura de cebadero que se da en la región. La siguen Castilla y León (17%) y Galicia (15%). Cantabria queda muy rezagada en cuanto a producción de carne de vacuno con tan solo el 1,7% del total de la producción nacional, siendo la decimotercera comunidad.

### 2.3. EL SECTOR VACUNO: COMERCIO DE ANIMALES VIVOS

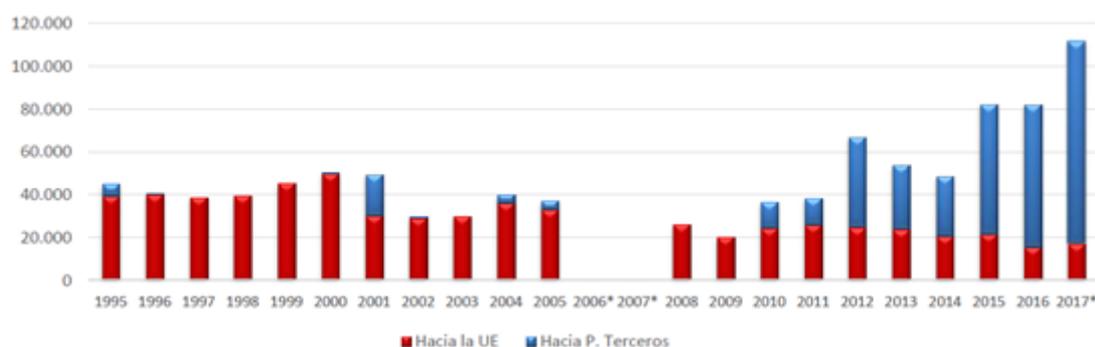
Debido a la actividad de Eurovacas, la empresa en la que pivota el proyecto objeto de este documento, es importante hacer una especial mención al comercio del ganado bovino vivo dentro del sector bovino.

A nivel europeo, los principales países importadores del ganado bovino vivo son Italia, España, Países Bajos y Bélgica, en ese orden. Respecto a las exportaciones de animales vivos, Francia, Países Bajos, Alemania y España, lideran en ese orden el ranking continental.

Dentro del total de importaciones de carne de vacuno a nivel nacional, los animales vivos suponen un 41% del total, y un 37% en las exportaciones. En los últimos años, se

aprecia un aumento variable en las importaciones de este tipo de comercio, llegando a las 90.351 toneladas en el año 2017, un 11,6% más que el año anterior. Son Francia, Portugal y Alemania, los principales países importadores de España en cuanto a animales vivos. En las exportaciones, el aumento en los últimos años es mucho más notable que en las importaciones, alcanzando en 2017 la cifra de 111.766 toneladas exportadas, casi un 36% más que el año anterior. En este caso hay que destacar que tal considerable aumento en los últimos años ha sido gracias al exponencial aumento de las exportaciones a países terceros como se observa en la ilustración 2.3.1.

Ilustración 2.10: Evolución de las exportaciones de animales vivos en toneladas (1995-2017)



Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

Los principales países a los que España exporta el ganado vivo son Libia, Turquía y Líbano. Es destacable como países musulmanes tienen una gran importancia en el ranking de los destinos de las exportaciones de ganado bovino vivo. De acuerdo con el gerente de Eurovacas, experto en el sector, esto podría deberse a que por creencias religiosas en estos países la carne que se come por los musulmanes tiene que ser de animales sacrificados por el rito Halal, y para asegurarse de esto, dichos países adquieren el animal vivo y es en el país de destino donde se hace el sacrificio siguiendo dicho rito.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: EUROVACAS

En este apartado se va a describir de manera detallada la empresa en torno a la que pivota este proyecto y su funcionamiento en la actualidad. La mayoría de la información que aparece en este apartado ha sido extraída de la web corporativa de Eurovacas, y también de información aportada directamente por parte del gerente de la empresa, con quien el autor del trabajo se reunió en varias ocasiones.

Eurovacas Online S.L. es una empresa que ejerce de intermediario en la comercialización y transporte de ganado bovino, y su actividad principal está apoyada en una plataforma tecnológica exclusiva para el sector de la ganadería con un modelo de subasta online y venta directa. Dentro del sector del ganado bovino, se trata de la primera plataforma de subastas online en España, y la primera empresa de importación y exportación digitalizada de Europa.

Eurovacas comenzó su actividad en el año 2016 de la mano de Sergio Mier, CEO de la compañía, y Eduardo Revuelta, cofundador. La empresa surge de la necesidad de establecer un método novedoso de hacer negocios en un sector tradicional, ya que dentro del sector de la ganadería existen muchas explotaciones ganaderas que están muy avanzadas tecnológicamente en cuanto a sus procesos productivos, sin embargo, no tanto en cuanto a la comercialización y transporte del ganado. Es por eso que el modelo de negocio planteado por Eurovacas, el cual es una mezcla del sector primario y las TIC, está teniendo éxito dentro de dicho sector, y esto se debe a su capacidad de agilizar los procesos de compra y venta.

El equipo de Eurovacas está conformado por dos integrantes propios de la compañía, y otras dos personas que se contratan externamente en las operaciones. Dentro de Eurovacas están el CEO de la compañía, y el director de operaciones. Por otro lado, contratados externamente, están el experto en genética animal, y encargado de la selección de vacas en las granjas de origen; y un veterinario. Pese a que todos ellos forman parte del grupo de trabajo a la hora de gestionar los pedidos, la empresa como tal solo tiene integradas las actividades relacionadas con la gestión de clientes, y el posicionamiento de la plataforma. El resto de actividades como la financiación de los pedidos, la logística o la selección del ganado están externalizadas.

Según datos del gerente de la compañía, se estima que de media la plataforma gestiona alrededor de un millón de euros al año en cuanto a las importaciones, con un promedio de unas tres operaciones cada mes. Respecto a las exportaciones el volumen es mayor, pero está protegido bajo secreto industrial. En el campo de las exportaciones es

importante destacar que Eurovacas es una empresa exportadora de animales vivos autorizada por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, más concretamente a través del CEXGAN (Comercio Exterior Ganadero), que es una herramienta telemática que permite realizar todas las gestiones necesarias para la exportación de manera electrónica.

El principal flujo de ingresos de la empresa procede de las comisiones que se obtienen en cada operación. De este modo, se puede afirmar que se trata de una plataforma comisionista. Esta comisión es variable en cada operación pues hay muchos factores que influyen en ella, tómesese como ejemplo, la edad de los animales de la compra, su calidad, el número de intermediarios que participan en la operación, el valor del combustible en el transporte, etc.

### **3.1 SERVICIOS OFERTADOS POR EUROVACAS**

Los servicios que ofrece Eurovacas son variados. Su actividad principal es la comercialización y transporte de ganado bovino vivo. Ahora bien, además de este servicio, también se dedica a la comercialización y transporte de canales de vacuno en camiones frigoríficos; facilita la financiación a sus compradores y les proporciona la posibilidad de asegurar su ganado, ejerciendo la empresa como mediadores de agroseguros; y, finalmente, también ofrece la posibilidad de adquirir semen de alta calidad genética para los animales.

Aunque la empresa dispone de todos estos servicios, como hemos mencionado anteriormente su principal actividad se centra en la importación y exportación de ganado bovino. Eurovacas brinda la posibilidad de hacer pedidos de animales con alta calidad genética procedentes de las principales cuencas lecheras de Europa.

El ganadero que desea comprar se pone en contacto con la empresa a través de la plataforma o de forma directa, y realiza su encargo atendiendo al número de novillas que se desea adquirir y a la raza del producto. Una vez realizado el encargo, el equipo de Eurovacas se encarga de localizar novillas con las indicaciones del cliente en granjas de origen, las cuales suelen estar predeterminadas. Para hacer frente a estos pedidos, Eurovacas trabaja con empresas exportadoras en Europa que se encargan de buscar las vacas necesarias para hacer frente al pedido en las explotaciones ganaderas de origen con las que operan habitualmente. Este método aporta mayor organización e inmediatez en la gestión de los pedidos puesto que la empresa exportadora centraliza

todas las operaciones de las granjas de origen y no es necesario ir buscando en cada granja los animales que el cliente ha solicitado.

En sus orígenes, la plataforma se planteó como un medio para el intercambio de oferta y demanda entre ganaderos, obteniendo unas comisiones de esas operaciones, pero esa idea no consiguió afianzarse y se perfeccionó hasta lo que es hoy, ya que se decidió que sería la propia empresa quien seleccionaría los animales que salen a subasta en la plataforma, por lo que dentro del equipo de Eurovacas hay un experto en genética animal para tal fin. Este experto en selección animal, se encarga de viajar a las granjas de origen aproximadamente cada quince días, dependiendo del volumen de pedidos, para elegir las novillas más adecuadas a cada pedido, y recoger información sobre novillas de leche en oferta para futuras transacciones.

Como ya se indicó anteriormente, a parte de los servicios de subasta, importación y exportación de ganado, la empresa ofrece otros servicios de menor relevancia en la actividad. Uno de ellos es la comercialización de canales de vacuno. Esto hace referencia a la vaca sacrificada y abierta en canal. Para ello la empresa adquiere estos canales en los mataderos y contrata camiones frigoríficos para el transporte al lugar de destino. Además, por un volumen constante de este tipo de transportes, los operadores logísticos pueden ofrecer precios especiales.

También, desde Eurovacas se ofrece la posibilidad de adquirir semen de alta calidad genética. La empresa hace de intermediario entre los compradores que desean mejorar la calidad de sus animales y una casa de semen, ALTA GENETICS, concretamente. Por último, cabe destacar el papel de Eurovacas como mediador de agroseguros del Banco Sabadell. Este banco gestiona el agroseguro de las operaciones vinculadas con Eurovacas como la compra de ganado a través de la plataforma, y Eurovacas hace de intermediario entre el comprador y el banco llevándose una comisión de la operación financiada y asegurada por el banco.

También es importante destacar que desde Eurovacas se brinda a los compradores la posibilidad de financiar sus pedidos. En el sector ganadero, como en otros muchos sectores, la mala planificación financiera es un problema bastante habitual. Suelen existir casos en los que, pese a que la actividad ganadera se desarrolla adecuadamente, incluso aportando márgenes provechosos, hay explotaciones que por su endeudamiento se ven obligadas incluso al cierre. Esto se debe a que a la hora de adquirir nuevos animales recurren a métodos de financiación externos por falta de fondos, y los intereses asociados a esa financiación exceden los márgenes positivos que se genera por su actividad.

Para evitar estos problemas tan comunes, y ayudar al ganadero que carece de conocimientos financieros para estudiar de manera óptima sus inversiones, Eurovacas ofrece servicio de asesoramiento, apoyándose en expertos del sector financiero y del sector ganadero. Además, cuando un ganadero acude a Eurovacas para realizar una inversión y adquirir nuevos animales dispone de los siguientes métodos de financiación:

- **Leasing ganadero:** En el año 2017 el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) dictó una resolución por la que creó esta figura de financiación. Básicamente consiste en una operación de arrendamiento, a través de la cual el banco correspondiente financia al cliente la compra de vacas nodrizas. Es el banco el que cede al cliente el uso del bien elegido, en este caso novillas, a cambio de una cuota, y con la posibilidad de ejercer una opción de compra sobre el bien, que corresponde a la cuota final de alquiler, al concluir dicho plazo de alquiler. Las ventajas de acudir a este método de financiación son que puedes financiar el 100% de la inversión con un vencimiento aproximado de 4 años, y que al no ser el bien propiedad del cliente hasta ejercer el derecho de compra, este se libra de abonar impuestos como el impuesto a las adquisiciones de ganado o el impuesto sobre bienes personales (Larroudé, 2016).
- **Préstamo ganadero:** Desde Eurovacas también se ofrece la posibilidad de acceder a este tipo de préstamos. Las condiciones son parecidas al préstamo tradicional, pero con características adaptadas al sector ganadero, como por ejemplo un tipo de interés bajo y una duración de 3-4 años coincidiendo con la mayor actividad del animal, de modo que las cuotas se pueden pagar en cómodos plazos debido a que el animal está reportando ingresos mediante su producción (Eurovacas, 2016).
- **Financiación colectiva:** También conocido como crowdfunding, este modelo de financiación es bastante novedoso en el sector ganadero. Eurovacas es la primera empresa en ofrecer esta posibilidad al ganadero para financiar sus proyectos. El ganadero envía a Eurovacas la descripción detallada del proyecto que tiene en mente y la cantidad que desea financiar para que la empresa estudie su viabilidad. Si cumple con los parámetros óptimos establecidos por Eurovacas, el proyecto se publica en la plataforma de Socios Inversores, un sitio web donde se publicitan diferentes proyectos para que inversores interesados en dichos proyectos puedan participar aportando capital. El periodo de la publicación oscila entre 30 y 120 días. Además, durante este periodo se

promociona el proyecto lo máximo posible, y al final del plazo el ganadero conoce si el proyecto ha conseguido la cantidad de dinero deseada para llevarse a cabo. De ser así, este dinero recaudado se canalizará al ganadero para que realice la compra de animales y se establece un acuerdo con los inversores para que reciban una rentabilidad en un plazo acordado, ajustándose a las necesidades del ganadero. En este caso concreto de financiación, el papel de Eurovacas es ayudar al ganadero a construir el proyecto haciéndolo lo más atractivo posible para los inversores, aunque en muchos casos este tipo de proyectos no triunfa por falta de convencimiento del propio ganadero o por falta de habilidades de este para hacer el propósito más interesante a la hora de promocionarlo (Eurovacas, 2016).

En referencia a este servicio de financiación, es importante destacar que en la financiación proporcionada a través de Eurovacas, la compañía solo gana una pequeña comisión por cada financiación (aproximadamente una media de 100 €), pero es más importante el hecho de que facilita la gestión en todo momento al ganadero que quiere realizar una compra aportándole mayor comodidad en estos procesos. Pese a que desde Eurovacas se reclama una mayor agilidad en los procesos de financiación por parte de los bancos, la empresa trabaja con varias entidades financieras para llevar a cabo esta financiación en las compras realizadas a través de la plataforma. Especialmente, es con el Banco Sabadell con el que la empresa hace de agente en la financiación a través del leasing financiero anteriormente mencionado.

### **3.2. PRODUCTOS Y MERCADO**

En este apartado se van a definir cuáles son los principales clientes con los que Eurovacas establece sus relaciones comerciales, y las ventajas que obtienen al hacer sus pedidos a través de la plataforma. También se van a señalar las razas de vacas con las que suele trabajar la empresa y los países más relevantes con los que opera la compañía en términos de importación y exportación.

Se puede afirmar que los agentes principales con los que opera Eurovacas son las empresas importadoras y exportadoras, los operadores logísticos y las granjas de origen donde se seleccionan las novillas. Pero se podría concretar más estos protagonistas con los que Eurovacas establece sus relaciones comerciales, y clasificarlos del siguiente modo:

- Ganaderos lecheros
- Ganaderos extensivos
- Cooperativas y asociaciones
- Cebaderos
- Empresas cárnicas
- Mataderos
- Operadores logísticos

Los principales clientes de Eurovacas son los ganaderos que quieren aumentar o sustituir las novillas de sus explotaciones ganaderas. En España, las explotaciones ganaderas rotan sus animales cada tres o cuatro años, por lo tanto, los ganaderos se ven en la necesidad de comprar novillas casi todos los años. Haciéndolo a través de Eurovacas, estos ganaderos pueden tener acceso a mercados que por sí solos serían incapaces de alcanzar por falta de información, es decir, la plataforma facilita la internacionalización de estos ganaderos. Realizando su demanda a través de Eurovacas, los pequeños ganaderos pueden ser más competitivos participando en grandes pedidos, porque supone una optimización del transporte, ya que de este modo se pueden llenar los camiones y los gastos de transporte resultan más económicos. Esto también se debe a que se pueden juntar lotes de diferentes compradores en cada porte, es decir, se pone la logística al servicio de las ventas. Y no solo supone un ahorro en dinero respecto a los procesos tradicionales, sino también en tiempo, ya que Eurovacas se encarga de organizar toda la logística.

Respecto a las principales razas con las que opera Eurovacas caben destacar las siguientes:

- La raza Holstein o Frisona, es la raza en la que la plataforma está especializada pues protagoniza la mayoría de las transacciones. Es la vaca “reina” en cuanto a producción lechera, y su procedencia principal es desde granjas de Alemania y Holanda.
- Al igual que la Holstein, otra raza con un papel importante en las importaciones es la raza Jersey, proveniente principalmente de Dinamarca, cuya leche tiene un alto contenido en grasa, por eso es tan solicitada por los fabricantes de queso.
- Otra raza, procedente de Suiza, es la Brown Swiss o Parda Alpina, las vacas de esta raza son mixtas, es decir, de carne y de leche, y su leche también tiene alto contenido graso.

- Otra raza mixta con la que habitúa operar Eurovacas es la Simmental, cuya procedencia principal es Austria.
- Finalmente, una de las razas más comunes en las exportaciones es la raza Limousin cruzada. Las vacas de esta raza son vacas de cebo por eso protagonizan las exportaciones. Hay que mencionar que los pedidos de vacas cuya raza tiene una importante producción cárnica suelen ser pedidos de grandes volúmenes.

Por otro lado, también es importante destacar los principales países con los que opera la plataforma. En términos de importación se encuentran países como Francia, Alemania, Holanda, Dinamarca y Austria. Todos ellos cuentan en su geografía con importantes cuencas lecheras, de ahí su relevancia en las importaciones.

Respecto a las exportaciones, los animales suelen ser animales de carne cebados en España, donde la comunidad autónoma de Cataluña encabeza esta labor, y su destino principal es Turquía, desde donde pivotan a otros países. También Libia, Siria o el Magreb son destinos importantes en las exportaciones vía marítima, pues se trata de países emergentes con un notable incremento en su capacidad de compra para abastecer a su población con animales de calidad. Además, en estos países árabes la compra de animales de cebo es común por el hecho de que los musulmanes, por motivos religiosos, solo comen carne de animales que hayan sido sacrificados por el rito Halal. Para asegurarse que la carne que comen cumple esta condición, se adquiere el animal vivo y es sacrificado en esos países musulmanes.

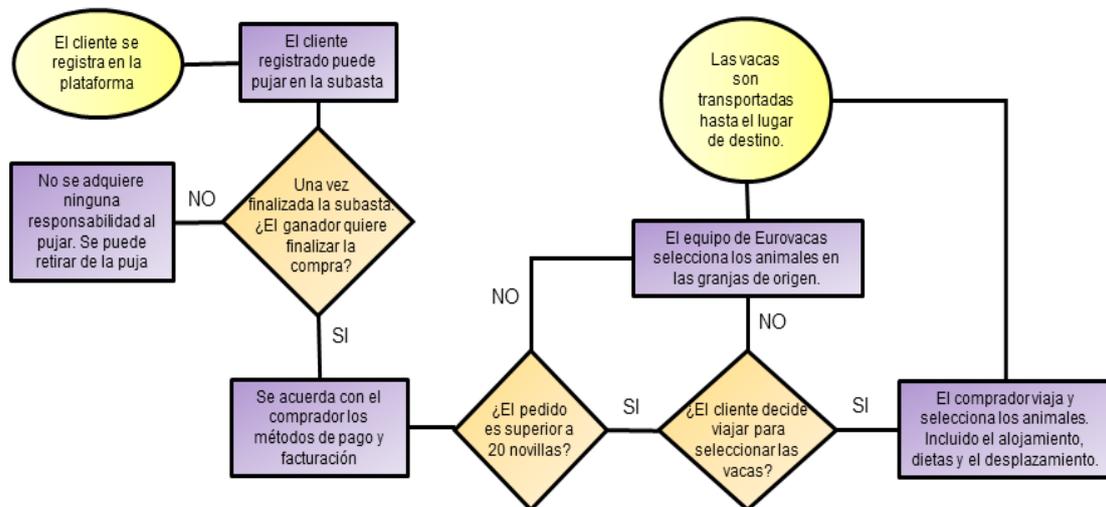
### **3.3. FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

El núcleo de actividad de Eurovacas se centra principalmente en tres actividades: importación, exportación y las subastas periódicas que se realizan a través de la plataforma.

Las subastas que realiza Eurovacas se hacen de manera online a través de un registro en la plataforma web, y consiste en lotes pequeños o animales individuales con características especiales que destacan por su alta calidad genética. En la subasta, se establece el valor de partida que el ganadero pide por su animal, en el caso de que la venta se realice por encima de ese valor, esas ganancias se reparten entre el ganadero y Eurovacas. Además, una vez finaliza el proceso de subasta se le da la posibilidad al comprador de decidir si quiere culminar el proceso de compra del producto por el que

ha pujado, y también se acuerda con el comprador el método de pago y el modelo de facturación. Incluso se ofrece la posibilidad de viajar a las granjas de origen para que el propio comprador sea el que seleccione los animales. En estos viajes se incluye el alojamiento, las dietas y el desplazamiento, y el hecho de que el propio comprador viaje para seleccionar las vacas es una opción exclusivamente en compras superiores a veinte novillas. Obviando esta peculiaridad, todos los animales que salen a subasta son seleccionados por el equipo de Eurovacas en las granjas de origen. En la ilustración 3.1. aparece un flujograma que describe con detalladamente el proceso de subasta.

Ilustración 3.1: Flujograma del proceso de subasta a través de la plataforma de Eurovacas.



Fuente: Elaboración propia

El experto en selección animal viaja periódicamente, en función de los pedidos que recibe la empresa, a granjas en las principales cuencas lecheras de Europa. En esos viajes pasa varios días seleccionando las novillas requeridas por los clientes en los pedidos. Además, esos viajes se aprovechan para recoger información de novillas con una genética especial para sacar a subasta, o seleccionar en futuras importaciones. De este modo se puede optimizar el transporte completando los camiones o el medio de transporte utilizado, por lo que el coste de ese transporte es más rentable. Cabe destacar también, que estas novillas de relleno que se sacan a subasta tienen un precio algo más elevado que las novillas comerciales por sus características diferenciadoras. En la ilustración 3.2. se muestra un ejemplo de novillas sacadas a subasta en la plataforma de la empresa.

Ilustración 3.2: Ejemplo de subasta de novillas en la plataforma de Eurovacas.



**EXCELENTES NOVILLAS PREÑADAS 5/7 MESES DE RAZA FLECKVIEH-SIMMENTAL , ORIGEN AUSTRIA**

EUROVACAS importa novillas **2,275.00** EUR 52 días, 12:41:07  
 SIMMENTAL-FLECKVIEH desde Austria **Comprar ya 2,275.00** EUR  
 gracias a sus acuerdos comerciales  
 con distintas granjas elite.  
 Seleccionamos las novillas en las  
 granjas antes de ser subastadas y  
 durante las subastas

Fuente: (Eurovacas, 2016)

Para la selección de los animales en los pedidos, las granjas de origen donde se desplaza el experto en selección animal ya están predeterminadas. Esto es, que Eurovacas trabaja con una empresa exportadora que centraliza las operaciones en las principales cuencas lecheras europeas. Esta empresa exportadora pasa la orden de pedido que se le envía desde Eurovacas a estas granjas, para ver si tienen disponibilidad de novillas atendiendo a las especificaciones del cliente. Así pues, el equipo de Eurovacas acude a esas granjas que cumplan con las especificaciones requeridas para seleccionar 'in situ' las mejores novillas posibles a fin de satisfacer los requisitos del cliente. Como es lógico, este método agiliza los procesos de compra-venta, facilita al ganadero acceder a mercados que por sí solo sería incapaz por falta de medios, y proporciona una mayor organización que los procesos tradicionales.

Destacando algunas particularidades de las importaciones y las exportaciones, es importante reseñar que, según datos aportados por el CEO de la compañía, de media los pedidos para las importaciones suelen ser de unas quince novillas aproximadamente y el valor de cada novilla, dependiendo de la raza, ronda los 1.900€ de promedio con el transporte incluido. Por su parte, en las exportaciones, el precio final se compone de: el precio por kilo de carne, el cual lo marca la Lonja Agropecuaria de Binéfar, más el margen comercial que decide establecer la empresa, más el coste logístico atendiendo a los incoterms acordados.

### 3.4. TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

Una de las ventajas de contratar con Eurovacas la importación de ganado es que la propia empresa organiza todo el transporte. Eurovacas opera con empresas del sector logístico en el transporte de animales vivos para realizar estos traslados desde el mismo origen hasta el destino acordado con el comprador. La empresa tiene dos vías para llevar a cabo la logística: o bien contratar un operador logístico conocido por la propia

empresa, o bien contratar la logística a través de las empresas exportadoras de animales con las que se lleva a cabo las operaciones internacionales. Es de relevancia destacar que, en el transporte a nivel europeo, el operador logístico es el que se encarga de garantizar que se cumplen las condiciones de transporte establecidas por la normativa específica sobre transporte de animales vivos vertebrados. Sin embargo, en el transporte internacional estas condiciones tienen que ser negociadas. Como se ha mencionado anteriormente, al contratar con Eurovacas se optimiza la logística por la posibilidad de poder juntar varios lotes de pedidos, lo cual puede suponer mayor ocupación en el medio de transporte, y por consiguiente menor coste por unidad transportada. También se puede dar la posibilidad de que no se pueda optimizar la logística de tal manera, para ello Eurovacas tiene un plan alternativo y es enviar un aviso a los operadores logísticos europeos con los que tiene relaciones comerciales para encontrar un hueco en sus medios de transporte y poder transportar con estos operadores las novillas adquiridas por el cliente. Además, desde el año 2017 Eurovacas ofrece el llamado “Servicio Express”, en el cual se garantiza al comprador disponer de sus novillas en el lugar de destino en 48 horas, exclusivamente en pedidos pequeños. Es importante destacar la importancia de la inmediatez que proporciona Eurovacas en la gestión del transporte debido a que en las explotaciones lecheras cuando por ejemplo hay que sustituir alguna vaca, esto debe hacerse a la mayor brevedad posible para no mermar la producción.

Eurovacas puede gestionar el transporte por barco, avión o a través de camiones. Los transportes por barco son más habituales en las exportaciones, mientras que el transporte en camiones es más típico en las importaciones. Por su parte el transporte aéreo es muy poco habitual, aunque es una posibilidad que existe especialmente para realizar envíos a países sudamericanos. De estas tres posibilidades, el transporte en camión es el más común. Estos camiones cuentan con unas condiciones especiales para el transporte de animales vivos. Tienen compartimentos altos para regular la temperatura adecuadamente, disponen de agua refrigerada y bloques minerales en cada compartimento. A parte de estas condiciones, existen otras por las que Eurovacas pone especial atención para que los transportes se realicen de la manera más segura y adecuada para los animales. Estas condiciones utilizadas en el modelo de transporte de Eurovacas son las siguientes (Eurovacas, 2016):

- Evita lesiones, sufrimiento y garantiza la seguridad de los animales;
- Protege a los animales contra las inclemencias del tiempo, de las temperaturas extremas y de los cambios meteorológicos desfavorables.

- Desinfecta los vehículos en cada nueva carga con un sistema de lavado de alta presión.
- Evita que los animales puedan caer y que puedan resistir las tensiones provocadas por el movimiento.
- Garantiza el mantenimiento de una calidad y cantidad de aire apropiada según la especie transportada.
- Facilita el acceso a los animales para que puedan ser inspeccionados y atendidos
- Dispone de suelo antideslizante.
- Siempre dispone de una fuente de luz que permita inspeccionar o atender a los animales durante el transporte.

A estos requisitos en el transporte terrestre, hay que sumarle ciertas disposiciones complementarias cuando el transporte se realiza en buques o en avión (normas de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional, IATA).

Las principales rutas en las que suele operar Eurovacas en las importaciones son desde las cuencas lecheras más importantes de Europa hasta el norte de España. Por otro lado, las exportaciones se realizan desde el puerto de Tarragona a países árabes a través del Canal de Suez.

### **3.5. TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN UTILIZADAS POR LA EMPRESA**

Eurovacas se vale del modelo SaaS (Software as a Service, traducido del inglés: Software como servicio) para la gestión de su sitio web. Este modelo describe el modo en el que los servicios están alojados en 'la nube', y el consumidor puede acceder a ellos a través de Internet. Las necesidades cubiertas por estos servicios pueden ir desde la contabilidad y facturación, hasta el seguimiento de ventas o la comunicación (Interoute, 2019).

La plataforma donde se centralizan las subastas está creada con Prestashop, que se trata de un sistema gestor de contenidos (CMS) libre y de código abierto. Generalmente este CMS es utilizado en empresas dedicadas al comercio electrónico como en este caso. Se trata de una plataforma E-commerce hosted creada en el año 2007, que ofrece muchas de las posibilidades de las que dispone Magento, otro CMS basado en PHP, pero al contrario que Magento, Prestashop es más sencillo de gestionar y requiere

menos requisitos técnicos. Eurovacas se decidió por este CMS debido a que el plugin de subasta que incorporaba era más completo. Este plugin de subasta activado en la plataforma fue adquirido a través del propio Prestashop y se configuró de tal manera que se ajustara a las necesidades y preferencias de la compañía.

Además de este CMS, Eurovacas utiliza Odoo. Se trata de un sistema ERP de código abierto, que no requiere del pago de licencias para ser utilizado, y que te permite aglutinar de manera integrada diversas herramientas para la gestión del negocio.

También se utiliza Dropbox, para almacenar en 'la nube' diferentes archivos generados por la empresa, especialmente información relativa a los clientes. Este servicio de alojamiento de archivos multiplataforma, es utilizado principalmente para cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD), y dispone de tres niveles para almacenar la información (niveles básico, medio y alto) en función del tipo de datos que se traten. En este caso, Eurovacas utiliza las medidas de seguridad del nivel básico por las características de los datos personales de los que hace uso. A parte del fichero en Dropbox, también dispone de un fichero externo en un disco duro.

Finalmente cabe destacar, que la empresa utiliza distintas herramientas de Google dentro de la capa de marketing. Por un lado, Google Adwords, que se trata de un servicio que posibilita el ofrecimiento de publicidad patrocinada a potenciales publicistas. Esta herramienta permite que un anuncio aparezca en la página del buscador de Google junto a los resultados de búsqueda. Por otro lado, otra herramienta utilizada es Google Analytic, que permite el seguimiento y analítica de campañas publicitarias, y ofrece información de todo el tráfico que llega al sitio web, como el comportamiento de los visitantes, la audiencia, o las conversiones que se llevan a cabo en el sitio. A parte de estas herramientas de Google, también se utiliza Screaming Frog, una herramienta que permite rastrear toda la información del sitio web y todos sus componentes para utilizar esa información en una auditoria SEO, y poder así, posicionar mejor la plataforma en los diferentes motores de búsqueda. En la ilustración 3.3. aparecen las principales herramientas que usa Eurovacas en su plataforma.

*Ilustración 3.3: Logos de las principales herramientas tecnológicas que utiliza Eurovacas.*



## **4. ANÁLISIS DEL PROYECTO**

En este apartado se va a analizar la idea de la apertura de una sucursal de Eurovacas en Alemania. El estudio de este proyecto de negocio es una petición expresa de la propia empresa, y es por ello que lo que se pretende en esta parte es llegar a una conclusión objetiva de si se trata de una alternativa viable.

### **4.1. PROPUESTA DE NEGOCIO: SUCURSAL DE EUROVACAS EN ALEMANIA**

El principal promotor del proyecto de establecer una sucursal de Eurovacas en Alemania es el propio CEO de la compañía. Desde su tiempo de experiencia al frente de Eurovacas considera que establecerse en el país germano puede traer importantes ventajas comerciales y económicas para su empresa debido a que se trata de la potencia principal a nivel europeo en cuanto a la importación y exportación de ganado bovino vivo, no solo por el volumen de operaciones sino también por la profesionalización de las empresas exportadoras del país, así como también de las explotaciones ganaderas con las que operan estas empresas exportadoras. Por eso el motivo principal que me origina a llevar a cabo esta labor de investigación sobre la viabilidad de establecer Eurovacas en Alemania, es la petición desde la empresa de estudiar conjuntamente las posibilidades reales que puede tener este proyecto de negocio.

La idea de negocio en sí se puede definir como establecer una sucursal en Alemania de Eurovacas, para que actúe como una empresa exportadora desde el terreno. Para entender mejor el funcionamiento que se pretende con esta sucursal, se utilizará un ejemplo. Suponiendo que un ganadero español contacta con Eurovacas para hacer un pedido de novillas lecheras, que son los más habituales, Eurovacas al estar instalado en Alemania, principal potencia de este tipo de vacas, no necesita acudir a un intermediario del país pues ya dispone de un directorio de granjas de la zona que pueden abastecer este tipo de pedidos. Un trabajador contratado en la sucursal acude desde la zona a las granjas de origen cercanas (sin necesidad de acudir desde España con el coste que supone) para seleccionar los animales, y estos son enviados desde Alemania con un operador logístico local.

La decisión de que la implantación en Alemania se haga a través de sucursal se debe al deseo de que la responsabilidad de las acciones recaiga sobre la empresa matriz para tener un control total sobre esta sucursal, es decir, que la sucursal haga de representante de Eurovacas en Alemania. Además, debido a la incertidumbre de que el compromiso sea largo plazo, la opción de la sucursal es ideal. El nombre de la sucursal

tendrá el mismo nombre que la empresa matriz añadiéndole la terminación “División Alemana”. Teniendo en cuenta que la actividad va a ser unificada entre la sucursal y la empresa matriz, es preferible que la sucursal sea una sucursal dependiente, o también llamada ubicación operativa (Betriebsstätte; en alemán).

En concreto, los principales motivos que respaldan esta idea son:

- el aumento del margen de beneficio por animal en cada pedido, al eliminar intermediarios;
- el ahorro del gasto que supone el viaje y la estancia de un trabajador de la empresa desde Torrelavega hasta las granjas de origen;
- la posibilidad de vender a un precio más competitivo ya que se haría directamente al ganadero en operaciones intracomunitarias sin incluir el IVA en las facturas o incluyendo solo el 7% de IVA reducido de Alemania dependiendo del tipo de operación;
- y el aumento del volumen de ventas.

Estos beneficios se explican con detalle en los siguientes párrafos.

Actualmente, cuando Eurovacas tiene que llevar a cabo una operación de importación de ganado desde Europa, acude a una empresa exportadora del país de origen de las vacas, haciendo Eurovacas de intermediario entre la empresa exportadora y el ganadero al que se vende el animal. Hay que tener en cuenta que esta empresa exportadora a la que se acude se lleva una parte del margen de beneficio que obtiene Eurovacas por la compra-venta de la vaca a su cliente. Según datos aportados desde la empresa Eurovacas, comprar una novilla en origen les puede costar entre 1.500€ y 1.600€ de media. Por otro lado, Eurovacas la vende a su cliente sobre un precio aproximado de 1.900€ o 2.000€. Ese margen de beneficio por animal que ronda entre los 300€ y los 400€ se debe repartir entre la empresa exportadora y Eurovacas. Además, a ese margen hay que restarle el coste de transporte que puede rondar el 1,10€/km en el caso de que el camión este lleno (aproximadamente 33 novillas). Valorando la opción de que Eurovacas esté establecida en Alemania y haga las labores de empresa exportadora, cada vez que se tenga que realizar una operación de exportación de ganado desde el país o incluso desde cualquier país cercano como puede ser Países Bajos o Dinamarca, Eurovacas se quedaría con todo el margen de beneficio para sí misma, sin intermediarios.

A esta ventaja, hay que sumarle el ahorro en costes que le supone a la empresa tener a un trabajador cualificado en la zona que se encargue de la selección de animales en las granjas de origen. Actualmente, cada vez que desde Eurovacas importa ganado, se envía a un experto en genética animal a las granjas de origen indicadas por la empresa exportadora para seleccionar las novillas más óptimas para completar el pedido. Al tener el personal directamente contratado en la zona, Eurovacas se ahorraría los siguientes gastos:

- Billete de avión de ida y vuelta desde Bilbao.
- Transporte en coche Torrelavega-Bilbao + Gastos de aparcamiento.
- 4 noches de hotel.
- En el caso de que el pedido no alcance las 20 novillas como mínimo, hay que hacerse cargo de las dietas. Si el pedido es de 20 novillas o superior, es la empresa exportadora la que cubre ese gasto.

Según datos aportado por Eurovacas, el gasto que supone este viaje de media es de 2.500€ los cinco días de estancia medios que suelen ser habituales para la selección. Otra de las principales ventajas que supone el establecerse directamente en Alemania tiene que ver con el beneficio impositivo que se aplica en ese país en comparación con España, y con el método de venta que sería de manera directa con el comprador. Como se ha comentado anteriormente, Eurovacas realizaría la venta directamente al cliente sin intermediarios, lo que puede aportar una ventaja impositiva ya que Eurovacas está dada de alta en el Registro de Operaciones Intracomunitarias (ROI), lo cual significa que si el ganadero con el que realiza operaciones comerciales intracomunitarias también este dado de alta en el ROI, Eurovacas puede emitir sus facturas sin incluir el IVA y esto puede derivarse en que el precio de venta sería mucho más competitivo comparándolo con el proceso de venta actual. Por otro lado, si al ganadero que hace la compra prefiere abonar el IVA en el momento de la compra, Eurovacas solo le facturaría el 7% de IVA reducido alemán. Según el proceso de venta actual si Eurovacas adquiere el ganado a la empresa exportadora y luego lo vende al ganadero se le factura el 10% de IVA reducido español, ya que se aplica el impuesto del país de la empresa importadora. Este 3% menos de diferencia podría hacer que el precio de venta de Eurovacas también fuese más competitivo en cada pedido.

Finalmente, la última ventaja destacable de la implantación en Alemania es el aumento del volumen de operaciones. Muchos ganaderos y empresas de todo el mundo acuden a Alemania para la compra de ganado debido a su calidad y es por eso que, por el simple

hecho de operar desde allí, Eurovacas tendría la posibilidad de llegar a un mayor número de clientes que desean mejorar la calidad de su ganado.

Igualmente, se espera alcanzar una mayor cuota de clientes a nivel internacional especialmente. El hecho de estar establecidos en otro país abre la posibilidad de llegar a nuevos clientes que desde España no es fácil acceder. Además, con las ventajas mencionadas anteriormente, empresas importadoras españolas o de otros países que no tienen acceso directo a explotaciones en Alemania y zonas cercanas acudirán a Eurovacas para realizar sus pedidos ya que al estar instalada allí tiene mejor conocimiento de la disponibilidad y calidad de animales susceptibles de ser exportados. A todo esto, hay que sumarle la fama que tiene la vaca lechera alemana. Según afirma el gerente de la empresa, por el simple hecho de ser una empresa instalada en una cuenca lechera alemana muchas empresas importadoras de países como Arabia Saudí o Chile, entre otros, tiene un gran interés en comprar directamente a empresas exportadoras de la zona debido a la calidad y capacidad productora de estas vacas lecheras. Lo que sí está claro es que el volumen de pedidos se verá incrementado. Según cálculos de Eurovacas la implantación de la empresa en Alemania puede hacer que la media de ventas semanal ascienda hasta las 60 vacas, cuando actualmente ronda las 20 vacas semanales. Esto se debe a que se llega a más clientes, como empresas similares a Eurovacas en España y otros países que acuden a Alemania por la calidad del ganado.

La distinción que se va a dar a la oferta de la empresa, una vez establecida la sucursal en Alemania, beneficiará al cliente quien va a comprar a un precio más competitivo y con un proceso de compra más corto. Como se mencionaba anteriormente, al estar establecidos en Alemania, Eurovacas emitirá sus facturas sin necesidad de incluir el IVA al ganadero intracomunitario o lo hará con un tipo impositivo menor de lo que lo hace actualmente por lo que el precio de venta se verá notablemente reducido. Además, al tener personal contratado en Alemania el proceso de gestión del pedido es más corto ya que la persona encargada de hacer la selección no tendrá que desplazarse desde España; y también por el hecho de que Eurovacas no tendrá que realizar ninguna gestión con un intermediario, sino que será directamente Eurovacas quien gestionará todo el pedido de manera independiente.

## 4.2. EL SECTOR DEL VACUNO EN ALEMANIA

En capítulos anteriores ya se han analizado algunos datos acerca del sector del vacuno en Europa y en Alemania. Sin embargo, en este apartado se van a aportar más datos que respaldan la elección de Alemania como país de destino para la implantación de Eurovacas.

Como indica el Ministerio de Asuntos Exteriores del Gobierno de España, Alemania es el segundo socio comercial de España, después de Francia. Por su parte, la Agencia Federal de Estadística Alemana señala que España es el duodécimo socio comercial de Alemania teniendo en cuenta el saldo entre importaciones y exportaciones.

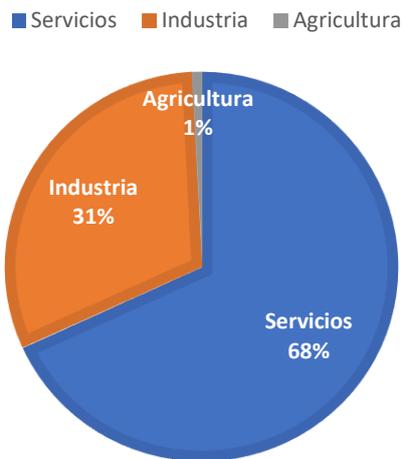
La economía alemana resulta bastante atractiva para la inversión extranjera, ya que por ejemplo desde la crisis económica global de 2008 su economía viene experimentando continuos crecimientos cada año. Si bien es cierto, recientemente este crecimiento se está debiendo más a la demanda interna que a la contribución del sector exterior (ICEX, 2019). Entre los principales motivos para establecerse en el país podemos destacar su alta productividad y los bajos costes laborales unitarios, lo cual favorece su competitividad. Además, otra de las importantes ventajas de inversión en Alemania es la gran cantidad de programas de apoyo a las actividades comerciales. Estos programas se pueden basar en subvenciones, aportaciones de capital, o en formación gratuita para empleados.

Por otro lado, y como destaca el ICEX (2019), a pesar de la facilidad de acceso al mercado alemán por las empresas españolas, también hay que destacar algunas barreras que pueden desincentivar la inversión como pueden ser la dificultad del idioma, y los numerosos trámites burocráticos, de carácter local ocasionalmente, a los que hay que hacer frente. La mayor parte de obstáculos que tienen las empresas en el mercado único europeo con Alemania tienen que ver con las normas técnicas (homologaciones técnicas, estándares del mercado...). Además, es el sector agrícola el que más dificultades encuentra en este sentido. Todas estas dificultades con el mercado alemán no deben ser indicativo de que existan más barreras de entrada si no de que se trata de un comercio más intenso.

Respecto a la importancia del sector agrario dentro de la economía del país, podemos afirmar que este no tiene gran relevancia en comparación con el resto de sectores (Ilustración 4.1.). Aun así, la ganadería sigue siendo una parte muy importante dentro del sector de la agricultura en el país, siendo Alemania uno de los países punteros dentro

de la UE en cuanto al censo de ganado bovino (segundo país con 12.281.200 vacas), producción de carne de vacuno (quinto país con 1.124.000 toneladas producidas), importaciones y exportaciones de carne de vacuno (tercer país importador con un 18% sobre el total de países comunitarios; y segundo país exportador con un 9,8% sobre el total) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018). Teniendo en cuenta estos datos, Alemania se trata de una de las principales potencias europeas en cuanto al mercado vacuno. Además, cabe señalar que este sector está muy profesionalizado en el país, primando las exportaciones la calidad y la garantía del servicio.

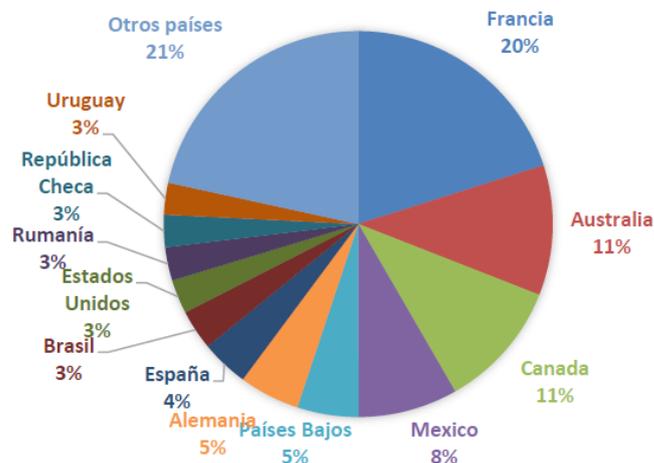
Ilustración 4.1: Actividad por sectores en Alemania



Fuente: (ICEX, 2019)

Atendiendo a datos de ganado bovino vivo, como se muestra en la ilustración 4.2., Alemania es el sexto país del mundo en cuanto al valor de sus exportaciones con un valor de 414.487.000\$, suponiendo un 5% sobre el valor total mundial (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2018).

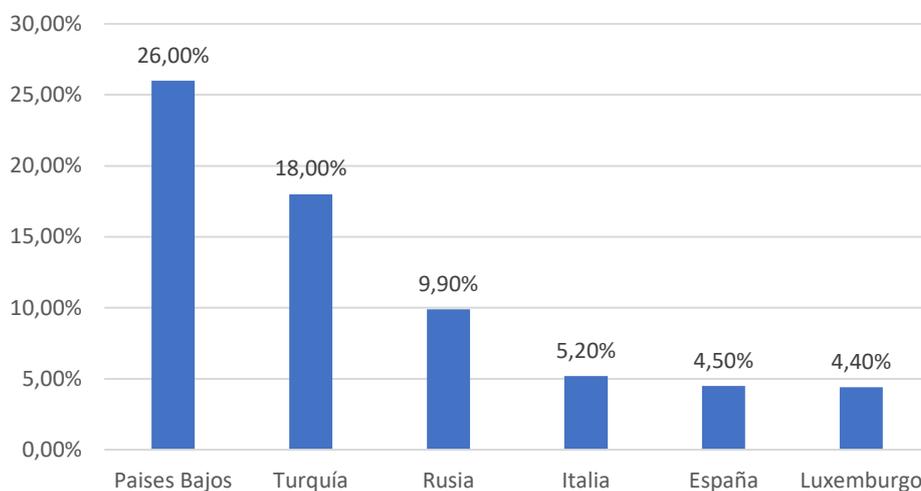
Ilustración 4.2: Principales exportadores de bovino vivo (2017)



Fuente: (MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN; 2018)

De entre las exportaciones de ganado vivo realizadas por Alemania, España se encuentra en la quinta posición en cuanto a destinos de estas exportaciones como se aprecia en la ilustración 4.3.

Ilustración 4.3: Principales destinos de las exportaciones de ganado bovino vivo de Alemania (2017)



Fuente: Observatory of Economic Complexity (OEC, 2019)

Además, Alemania ocupa el tercer puesto en el ranking de los principales países desde los que España importa ganado bovino vivo con 5.583,9 toneladas suponiendo el 6,2% del total.

Todos estos datos hacen pensar que Alemania es una de las principales potencias mundiales en lo que a ganado bovino se refiere. Todos estos datos se deben a que el producto estrella exportado desde Alemania es la vaca lechera. Para ser más concretos estamos hablando de la raza Holstein principalmente. Este tipo de vacas en Alemania tienen un gran atractivo para ganaderos de otros países por su gran capacidad productora de leche y el elevado contenido en grasa de la misma. Esta capacidad productora se debe a que históricamente agrupaciones de ganaderos de distintas regiones de Alemania mejoraron la genética de estos animales para poder soportar el aumento de la demanda debido al incremento de la población en las grandes urbes en poco espacio de tiempo en el último cuarto del siglo XIX.

### 4.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En este apartado se analizan las principales empresas con las que Eurovacas tendrá que competir en el mercado alemán. Cabe señalar que, al tratarse de negocios de confianza, la información que aparece acerca de las empresas competidoras en la zona es bastante escasa por lo que es complicado determinar el número exacto de

competidores en el país. Aun así, a continuación, se menciona un listado de algunas empresas exportadoras alemanas de ganado bovino vivo que formarían parte de nuestra competencia en la zona:

- FRISONA GMBH. Localización: Elsfleth. Sitio web: <https://frisona.de/>
- IMPORT EXPORT EL KOURAI - MAFTA CONTOR. Düsseldorf. <http://www.mafta.com/>
- KOSSEN LIVESTOCK. Haren. <https://www.kossen-livestock.com/>
- ZVE ZUCHTVIEH-EXPORT GMBH. Lohfelden. <https://www.zv-export.de/>
- LINDENA GERMAN LIVESTOCK. Aurich. <http://www.german-lindena.com/>
- FLECKVIEH EXPORT MIESBACH GMBH. Miesbach. <https://www.fleckvieh-export.de/>
- MASTERRIND GMBH. Verden, Bad Zwischenahn y Meißen. <https://www.masterrind.com/>
- FARHAT GMBH. Löbau. <http://farhat-export.de/>
- SCHOPPE LIVESTOCK GMBH & CO. Messingen. <https://www.livestock.de/>

En base a la información encontrada sobre estas empresas, se deduce que los principales servicios ofertados por las mismas son:

- La exportación de novillas a través de compras directas en granjas o a través de subastas periódicas, aunque en la mayoría de los casos, las subastas que ofrecen son subastas físicas en diferentes puntos del país.
- La oferta principal de estas empresas es la de ganado Holstein procedente principalmente de la zona norte de Alemania, aunque también muchas de estas empresas les dan la misma importancia a otras razas típicas del país como la raza Fleckvieh o la raza Braunvieh.
- También muchas de estas empresas exportan otro tipo de ganado como caprino o porcino.
- Se encargan de toda la operación de extremo a extremo en la exportación.
- Ofrecen la posibilidad al cliente de participar en la selección de ganado.
- Pueden acudir a otras empresas exportadoras para satisfacer los pedidos de sus clientes.
- Ofrecen sistemas de financiación similares.

Como se ve, muchas características son similares a las que ofrece Eurovacas de ahí que se trate de competencia directa. Es cierto que hay una cosa que diferencia a estas empresas y es que la mayoría cuentan con décadas de experiencia en la zona, o incluso algunas de ellas cuentan con establos propios para acoger novillas por un breve espacio de tiempo en el caso que fuese necesario antes de su exportación al lugar de destino.

Además de todas estas empresas alemanas de exportación de ganado, hay que tener presente como competencia directa en el mercado español la siguiente empresa:

- CIPSA PECUARIA. Tarragona. <https://www.cipsapecuaria.es/>

CIPSA PECUARIA se trata de una empresa española implantada en Alemania que importa ganado desde otras zonas también ofreciendo servicios similares a Eurovacas. Su profesionalidad y décadas de experiencia hacen que sea la más importante a tener en cuenta en el mercado nacional.

Según datos aportados por Eurovacas, actualmente el precio de venta de las empresas exportadoras en Alemania ronda entre los 1.500€ y 1.600€. Aunque este precio es un precio que se intuye debido a que no es posible saber con exactitud lo que realmente le cuesta al exportador ya que se trata de un negocio de confianza.

En definitiva, se puede afirmar que Eurovacas dispone de un hueco de mercado en Alemania puesto que, según la información disponible, puede ofrecer los mismos servicios que empresas del sector de éxito y con años de experiencia. Incluso ofrece una gama de servicios más completa que algunas de las empresas exportadoras mencionadas en este apartado, ya que Eurovacas se encarga de gestionar todo el proceso de venta al cliente. Además, una de las ventajas que Eurovacas tiene frente a estas potenciales competidoras es que actualmente ya opera en varios países, y es conocedora de otros mercados importantes como Países Bajos, Francia o España. Esto puede suponer que la empresa se anticipe a las necesidades y requerimientos de los clientes de estos países haciéndoles llegar una oferta más adaptada a cada uno de ellos.

## 4.4 PLAN OPERATIVO

En este apartado se describirá con mayor detalle el proceso de constitución de la sucursal, así como la localización de la misma, los principales proveedores y operadores logísticos con los que se trabajará, y los recursos humanos que se espera contratar para su correcto funcionamiento.

### 4.4.1. Constitución de la empresa

En relación con la constitución de la empresa, en la tabla 4.1. se describen los trámites necesarios para proceder a la apertura de la sucursal, así como el coste y el tiempo asociados.

Tabla 4.1: Actividades de constitución de una empresa en Alemania y sus respectivos costes

Constitución de sucursal	Costes asociados
Registro Mercantil (incluye gastos notariales)	Aproximadamente 400 € de gasto notariales por otorgamiento de escritura pública más alrededor de 150 € por inscripción en el registro mercantil (Handelsregister). Ante el notario hay que presentar o bien la documentación societaria en alemán o bien en español junto con una traducción jurada. El notario efectúa los trámites de solicitar la inscripción en el registro mercantil y el otorgamiento del NIF (en alemán: Steuernummer) ante Hacienda. Por la redacción de documentos y copias el notario cobra 0,15 € por página. También puede cobrar un 20% de los costes de correos y comunicaciones con un límite de 20 €.
Alta de la actividad	Registro en el Departamento municipal de Actividades Empresariales - Gewerbeamt-: entre 20 € y 40 €. Dicho departamento comunica la existencia de la nueva empresa a Hacienda - Finanzamt -. Ello, sin embargo, no exime a la empresa de presentarse ante la Hacienda y solicitar al menos un número de identificación fiscal - Steuernummer - y en su caso, un número del IVA - Umsatzsteuernummer -. El departamento municipal también comunica la creación de la nueva empresa a la Cámara de Comercio correspondiente, ya que en Alemania es obligatoria la afiliación a una cámara. La cuota cameral anual es una cantidad que varía dependiendo de la facturación anual de la empresa. Normalmente la cuota disminuye porcentualmente según aumenta el tamaño de la empresa. Para empresas con facturación entre 100.000€ y 1.000.000€ oscila entre un 0,2% y un 0,5% de la misma. Para empresas con facturación de 500.000.000€ baja hasta un 0,01% de la misma.
Servicio de traducción jurada	Las traducciones juradas en general se cobran por líneas (1 línea = 55 dígitos), calculando alrededor de 1,50 € por línea.
Servicio de asesoramiento jurídico	Suele ascender a unos 1.000 €

Concepto	Tiempo estimado del proceso
Registro de sociedades	En general, de una o dos semanas, si la documentación presentada está completa.
Alta de la actividad	En el acto, en el departamento de actividades empresariales municipal.

*Fuente: (ICEX, 2019)*

Además, hay que tener en cuenta la documentación necesaria para la constitución de la sucursal, la cual debe estar siempre acompañada por su traducción autorizada en alemán. La documentación e información necesaria para la constitución es la siguiente (Company Formation Germany, 2017):

- Estatutos notariados de la empresa extranjera.
- El comprobante de registro en el extranjero.
- El nombre de la empresa y su dirección.
- Las razones por las que abre la sucursal en Alemania.
- Los nombres de los directores y la junta de directores.
- Detalles con respecto al capital de la empresa.
- La dirección y objetivos de la sucursal.
- El capital circulante disponible en la sucursal.
- La fecha cuando se tomó la decisión de abrir la sucursal.
- El nombre y direcciones de los representantes.
- La licencia (sólo en casos especiales).

La solicitud de inscripción de la sucursal ha de ser firmada ante notario por el representante de la empresa matriz en este caso.

#### **4.4.2. Localización**

Respecto a la localización ideal para la sucursal, y a petición de Eurovacas, se valora la posibilidad de instalarse en la ciudad de Osnabrück (ilustración 4.4.). Se trata de la capital del distrito que lleva el mismo nombre, y es la tercera ciudad más grande del estado federal de Baja Sajonia.

Ilustración 4.4: Localización de la ciudad de Osnabrück en Alemania



Fuente: (WIKIPEDIA, 2019)

Esta región situada al noroeste del país destaca por la calidad del ganado bovino, posicionándose como la primera en el país en cuanto a la producción media en kilogramos de leche, y los kilogramos de grasa y proteína de la misma. En la siguiente tabla (tabla 4.2.) se muestra la comparación entre la producción lechera en la región de Osnabrück respecto a la producción media en toda Alemania:

Tabla 4.2: Comparativa producción lechera en Osnabrück y Alemania

Organización de control lechero	Leche kg.	Grasa %	Grasa kg.	Proteína %	Proteína kg	Grasa+proteína kg
<b>Osnabrück</b>	<b>10.318</b>	3,99	412	3,44	354	<b>766</b>
Alemania	8.843	4,04	357	3,45	305	662

Fuente: (COOPERATIVA HERDBUCH OSNABRÜCK, 2019)

Otro de los principales motivos de instalación en Osnabrück es la posibilidad de establecer relaciones comerciales con la cooperativa Herdbuch Osnabrück (OHG). Se trata de una de las organizaciones más reconocidas de cría en Europa, y especialmente de ganado Holstein en Alemania. OHG ofrece servicios desde el asesoramiento para cría del ganado, inseminación artificial, venta de semen y embriones, o la venta de ganado. Este último servicio es el que interesa a Eurovacas debido a que puede abastecer los pedidos de clientes desde esta organización. De entre los servicios concretos que ofrece OHG, dentro de la venta de ganado se pueden especificar de la siguiente manera (Cooperativa Herdbuch Osnabrück, 2019):

- Subasta en Halle Gartlage (Osnabrück), con 350 - 700 animales a la venta en cada subasta; la subasta más grande de Alemania para la venta de animales Holstein con pedigrí. En la web de la organización cuelgan un catálogo completo con los animales que salen a subasta, y las fechas de las mismas.
- Venta permanente de novillas preñadas entre ganaderías y para la exportación.
- Servicios y transportes de animales para la exportación directa.

A la hora de instalarse, desde la empresa lo que se busca es alquilar un espacio donde se puedan llevar a cabo las labores administrativas y de gestión de pedidos de la sucursal. Es por eso que no se requiere un gran espacio de oficinas, sino más bien algo así como un despacho, y la localización es indiferente que sea céntrica o hacia las afueras de la ciudad. Teniendo en cuenta esto, la idea principal es instalarse en un centro de negocios gracias a las condiciones que ofrecen este tipo de espacios. Debido a la incertidumbre de una estancia a largo plazo en el país, lo ideal es un espacio que ofrezca facilidades en el arrendamiento y no sea necesario realizar un gasto extra en mobiliario u otros gastos parecidos. Para ello la primera opción es el Innovation Centrum Osnabrück (ICO). Se trata de un centro de negocios cuyo edificio está situado casi a las afueras del centro de la ciudad. Este espacio ofrece el alquiler de oficinas a startups con ideas innovadoras como es el caso. Las condiciones de alquiler de este espacio de oficinas son las siguientes:

- Sala de oficina de 23 m<sup>2</sup> ampliables
- Periodo de alquiler máximo: 8 años
- Ancho de banda para internet con fibra óptica
- Calefacción y aire acondicionado
- Aparición de la empresa en el edificio y sitio web de ICO
- Servicios tales como recepción de visitas, asistente, aceptación de paquetes, alquiler de salas de conferencias y participación en eventos ICO

La tarifa que le correspondería a Eurovacas para instalarse en este espacio sería la denominada 'Tarifa de inicio 2', para startups de menos de cinco años de existencia. Los costes de alquiler del espacio son los siguientes:

- Del año 1 al año 3: 7,50 € / m<sup>2</sup> alquiler neto
- Del año 3 al año 5: 8,50 € / m<sup>2</sup> alquiler neto
- Del año 5 al año 8: 9,50 € / m<sup>2</sup> alquiler neto

- + Tarifa por servicios (limpieza, recepción, etc.): 1 € / m<sup>2</sup>
- + Tarifa única en la mudanza a la oficina.

El proceso necesario para poder instalarse en las oficinas de este centro de negocios se muestra en la tabla 4.3.:

*Tabla 4.3: Proceso para instalarse en el centro de negocios ICO (Osnabrück)*

1. Charla preliminar	Se recibe un formulario de solicitud.
2. Solicitud	Entregar el formulario de solicitud.
3. Examen	Inspección del cumplimiento de los requisitos de alquiler.
4. Entrega de documentos	Si todo está correcto. Antes de firmar el contrato se necesita entregar estos documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del registro mercantil (de Alemania).</li> <li>• Confirmación de la deducción del IVA soportado por su asesor/auditor/a o la oficina de impuestos.</li> <li>• Autodeclaración de la condición de PYME según la definición de la UE.</li> </ul>
5. Selección	Si la solicitud cumple con los requisitos, se recibe la oferta del espacio a alquilar.
6. Contrato de alquiler	Además del anuncio de la presencia de la empresa en las instalaciones ICO y su sitio web.

*Fuente: (Innovation Centrum Osnabrück, 2019)*

Otra de las opciones para instalar físicamente la sucursal, a parte de un centro de negocios, sería el alquiler directo de una oficina o despacho. Para ello se ha realizado una búsqueda en los principales buscadores inmobiliarios de la ciudad de Osnabrück (<https://www.immobilienscout24.de> y <https://www.immonet.de>) , y se ha decidido tener

en cuenta las opciones más económicas y adecuadas al deseo inicial de Eurovacas, que son las siguientes:

- Espacio de oficinas en Hasepark: se pueden alquilar diferentes tamaños.  
Precio de alquiler / m<sup>2</sup>: 6,50 € / mes  
Alquiler de garaje / plaza de aparcamiento: 30,00 € / mes  
Espacio de oficinas de 147 m<sup>2</sup> con 15 departamentos. No especifica si se alquilan los departamentos de manera individual.  
Anuncio disponible en: <https://www.immonet.de/angebot/37546040>
- Espacio de oficina en OS / cerca de A 1, salida OS-Hafen  
Precio de alquiler / m<sup>2</sup>: 4,80 € / mes  
Tamaño del espacio: 18 m<sup>2</sup>  
Calefacción, sala de reuniones disponible, sin mobiliario de oficina.  
Se encuentra a 8 km del centro de la ciudad.  
Anuncio disponible en:  
[https://www.immobilienscout24.de/expose/89729129?referrer=com\\_otp\\_search&searchGeoPath=%2Fde%2Fniedersachsen%2Fosnabrueck#/](https://www.immobilienscout24.de/expose/89729129?referrer=com_otp_search&searchGeoPath=%2Fde%2Fniedersachsen%2Fosnabrueck#/)
- Despacho amueblado en una villa antigua a las afueras de Osnabrück.  
Precio de alquiler: 250 € / mes  
Tamaño del espacio: 8 m<sup>2</sup>  
Deposito inicial de 300 €.  
Conexión W-LAN, sala de reuniones, cocina, mobiliario de oficina, ...  
Anuncio disponible en:  
[https://www.immobilienscout24.de/expose/106028293?referrer=com\\_otp\\_search&searchGeoPath=%2Fde%2Fniedersachsen%2Fosnabrueck#/](https://www.immobilienscout24.de/expose/106028293?referrer=com_otp_search&searchGeoPath=%2Fde%2Fniedersachsen%2Fosnabrueck#/)

Teniendo en cuenta estas opciones disponibles a la hora de la instalación física en Osnabrück, la opción más idónea para las preferencias de la empresa es la de instalarse en el centro de negocios ICO ya que es la opción que más servicios ofrece y a un precio bastante económico. Además, no requiere de un compromiso temporal preestablecido ni de amueblamiento del espacio, ya que viene equipado.

#### **4.4.3. Proveedores**

Con respecto a la provisión del ganado podemos afirmar que Alemania es un mercado ideal ya que cuenta con 12.281.200 cabezas de ganado bovino siendo el segundo país europeo en este censo en el año 2017 (Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación, 2018). Respecto al número de explotaciones de ganado bovino, en Alemania a fecha de mayo de 2019 existen 136.091 explotaciones ganaderas (Destatis, 2019). El número de explotaciones es menor que en España, esto hace que la concentración sea mayor en Alemania y continúe una tendencia alcista. La media en 2018 es de 65 vacas por explotación, respecto a las 44 de España. Aunque en Alemania hay mucha diferencia respecto a las divisiones territoriales (Länder). En los länder muy lecheros la media suele rondar las 40 vacas por explotación, sin embargo, hay explotaciones en otras zonas que casi alcanzan las 300 vacas (Agrodigital, 2019).

Por otro lado, una buena opción de conocimiento previo de la capacidad de abastecimiento de potenciales proveedores, los cuales serían las granjas de la zona, es establecer contacto directo con cooperativas y asociaciones de ganaderos de la zona. La mejor opción sería contactar con GGI-SPERMEX GmbH que se trata de una sociedad que representa trece organizaciones alemanas especialistas en la genética ganadera. Esta organización cuenta con diferentes catálogos para la compra de vacas en función de la raza que se desea. También es un punto a favor que cuenta con una delegación española, IMPORT EXPORT BAS SL (Girona). Esto hace pensar que establecer relaciones comerciales con GGI-SPERMEX puede ser un buen punto de salida para el aprovisionamiento de pedidos una vez instalada Eurovacas en Alemania, así como otras cooperativas y asociaciones cercanas a la ubicación final de la sucursal.

#### **4.4.4. Operadores logísticos**

Respecto a los operadores logísticos con los que establecer relaciones comerciales una vez implantados en Alemania, hay que decir que actualmente la política de la empresa es contratar siempre un operador logístico del país de origen desde donde salen las vacas que van a ser exportadas. Aunque la empresa se instale en Alemania, esta política seguirá siendo igual debido a que es lo más práctico ya que todos los operadores cobran el viaje de ida y de vuelta independientemente del país. Según datos aportados por Eurovacas el precio del transporte ronda el 1,10 € / km, en el caso de que el transporte se optimice con el camión lleno. En definitiva, una vez implantados en Alemania, Eurovacas seguirá trabajando con el operador logístico con el que trabaja

actualmente en el país, por lo que no se producirá ningún cambio en este sentido respecto de la situación actual.

#### **4.4.5. Recursos humanos**

Respecto a la organización del trabajo en la sucursal, la idea principal de Eurovacas es la contratación de dos trabajadores locales, por dos razones. En primer lugar, supone un ahorro en costes en comparación con contratar y trasladar a dos empleados españoles. Y, en segundo lugar, se pretende que estos trabajadores tengan experiencia en el sector alemán y aporten conocimiento y contactos al negocio.

Uno de los trabajadores sería el responsable de las tareas administrativas y comerciales del negocio. De entre sus tareas destacan tramitación de pedidos, búsqueda de nuevos socios comerciales, labores de marketing, etc. Una de las características fundamentales de este trabajador es que debe hablar alemán, castellano e inglés para poder comunicarse fluidamente con los clientes internacionales. El coste laboral mensual de este trabajador, encuadrado en la categoría profesional de 'jefe de sector', es de entre 3.100 € - 4.900 € (salario mensual base bruto para la jornada laboral de 38 h en 2017) (ICEX, 2019). Por otro lado, el otro trabajador sería un experto en genética animal que se encargaría únicamente de las labores de selección de ganado en las granjas de origen. Su coste laboral mensual atendiendo a la categoría profesional 'operario cualificado' oscila entre 2.800 € - 4.200 € (salario mensual base bruto para la jornada laboral de 38 h en 2017) (ICEX, 2019).

La idea original a la hora de contratar personal en Alemania es hacerlo a través de contratos de carácter provisional sobre todo al inicio de la actividad debido a la incertidumbre del volumen de trabajo los primeros años. En Alemania, los empresarios tienen dos posibilidades para formalizar contratos temporales: con y sin razón que medie para ello, según el art. 14, apdo. 1 y 2 de la Ley de empleo a tiempo parcial y los contratos temporales. Los motivos por los que Eurovacas desea realizar estos contratos de carácter temporal pueden ser: el tipo de trabajo justifica la temporalidad, o que el contrato temporal se considera un periodo de prueba. Según la Ley de empleo a tiempo parcial y los contratos temporales, estos pueden alcanzar hasta los dos años de vigor. En el margen de esos dos años se podrá renovar el contrato hasta tres veces (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2018). Teniendo en cuenta esta valoración, las tres mejores opciones de contratación son:

- Contrato de duración determinada (befristeter arbeitsvertrag)  
Se establece una fecha de comienzo y de fin. La duración máxima es de dos años, aunque se puede ampliar si la empresa lo justifica debidamente. No se puede repetir esta contratación más de tres veces.
- Contrato de trabajo temporal (zeitarbeitsvertrag)  
Se hace a través de una empresa intermediaria (ETT). Si el periodo previsto de contrato es superior a 12 meses solo se permiten contratos indefinidos. Tiene los mismos derechos que un contrato indefinido o de duración determinada.
- Contrato de obra y servicio (werkverträge).  
Tiene una fecha de inicio y otra de fin, pero esta última no se fija.

Teniendo en cuenta estas opciones tal vez la opción más adecuada para la contratación del trabajador encargado de las labores administrativas sea a través del contrato de trabajo temporal, especialmente al inicio. Esto es debido a que se espera que el trabajo de este trabajador sea más continuado en el tiempo, pero a su vez disponga de un periodo de prueba y antes de los doce meses se decida si se desea continuar contando con sus servicios o no. Para el encargado de la selección de animales, el contrato más adecuado es el contrato de obra y servicio, ya que solo se le contrataría los días necesarios para dicha selección, a no ser que por el volumen de actividad sea necesario mantenerlo contratado de manera más continuada en el tiempo, por lo que se podría optar también por el contrato de trabajo temporal.

Respecto a dónde acudir para la búsqueda de personal los más idóneo sería acudir a una ETT. En Alemania las agencias de trabajo más conocidas y con servicios en español son: ZAG Personal & Perspektiven, Piening Personal, Meantime, Selecta Job y Tibor.

## **4.5. ANALISIS DE VIABILIDAD**

### **4.5.1. Ingresos**

Respecto a los ingresos previstos gracias a la implantación en Alemania, cabe mencionar que según datos aportados por Eurovacas, actualmente la venta media es de 20 vacas por semana. Con la implantación en Alemania se estima que esta media aumente hasta 60 vacas por semana, con un crecimiento del 10% anual. A esto hay que añadir, que de esa venta actualmente Eurovacas se lleva un margen de

aproximadamente 150 € por vaca vendida, pero con la implantación en Alemania y al no acceder a intermediarios, sino haciendo directamente la venta con el cliente, se estima que el margen aumente hasta los 300 € por vaca vendida. Aun así, se van a plantear tres escenarios para el cálculo de la facturación:

- 1) la demanda sigue siendo de 20 vacas a la semana el primer año, y luego aumenta 10% anual, se trata de la situación actual de la empresa;
- 2) la demanda es de 40 vacas a la semana el primer año, y luego aumenta 10% anual, se trata de una previsión media; y
- 3) la demanda es de 60 vacas a la semana el primer año, y luego aumenta 10% anual, se trata de la previsión aportada desde la empresa.

Así pues, la facturación anual de Eurovacas en los próximos 5 años, suponiendo un ingreso de 300€ por vaca vendida, será la siguiente (tabla 4.4.):

Tabla 4.4: Previsión de ingresos anuales asociados al proyecto

Ingresos por facturación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Escenario 1</b>	312.000 €	343.200 €	377.520 €	415.272 €	456.799 €
<b>Escenario 2</b>	624.000 €	686.400 €	755.040 €	830.544 €	913.598 €
<b>Escenario 3</b>	936.000 €	1.029.600 €	1.132.560 €	1.245.816 €	1.370.398 €

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2. Inversión inicial

En el plan de inversión se va a calcular el volumen de recursos económicos necesarios para la puesta en funcionamiento de la sucursal. Así pues, se han tenido en cuenta los siguientes costes:

- Costes de societarios y de constitución (coste único el primer año)  
Gastos notariales (400 €) + Inscripción en el Registro Mercantil (150 €) + Traducción jurada de la documentación necesaria (200 €) + Coste de correos y comunicaciones (20 €) + Registro en el Departamento municipal de Actividades Empresariales (30 €) + Servicio de asesoramiento jurídico (1.000 €).
- Mobiliario y mudanza.  
Se considerará un coste mobiliario y mudanza al centro de negocios (200 €)
- Equipos informáticos.

Coste de la adquisición de un ordenador para el trabajo administrativo (cerca de 550 €)

- Telefonía móvil  
Adquisición de un teléfono para las labores administrativas (200 €)

Teniendo en cuenta estos gastos se calcula una inversión inicial de 2.750 €.

#### **4.5.3. Gastos de funcionamiento**

- Costes inmobiliarios  
Coste de alquiler de espacio de 23 m<sup>2</sup> en el centro de negocios Innovation Centrum Osnabrück. 7,50 € / m<sup>2</sup> en los tres primeros años y 8,50 € / m<sup>2</sup> del año 3 al 5. Hay que sumar el coste de servicios de 1 € / m<sup>2</sup>.
- Coste laboral  
Salario mensual base bruto de 'jefe de área' (4.000 €) + Salario mensual base bruto de 'empleado cualificado' (3.500 €). Hay que tener en cuenta las cotizaciones a la Seguridad social: Seguro médico (Krankenversicherung): 14,6% (mutua pública); Seguro de paro (Arbeitslosenversicherung): 2,5%; Seguro de jubilación (Rentenversicherung): 18,6%; Seguro de necesidad de ciudadanos (Pflegeversicherung): 3,05%; Fondo de insolvencia: 0,092% (sólo el empresario)  
Total: alrededor del 39 % sobre el sueldo bruto, que se financia a partes iguales entre el trabajador y el empresario.
- Línea de teléfono.  
Línea de teléfono para las labores administrativas (19,90 € / mes); 500 minutos para llamar a varios países del mundo, incluido España, tarifa plana de llamadas a móviles alemanes que usen la red e-Plus y 500 megas de Internet con la compañía Blauworld.
- Cuota de afiliación.  
Además, hay que tener en cuenta el coste anual de la cuota de afiliación a la Cámara de Comercio correspondiente (aprox. 0,35% de la facturación).

- Gastos de movilidad.

Se considera una partida para el pago de los desplazamientos del experto en selección de animal en su propio vehículo de 0,19 € / km. Calculando que actualmente realiza una media de 10 viajes anuales, con la implantación en Alemania esa media se puede aumentar hasta los 30 viajes, con una media de 100 km recorridos por cada viaje. Equivale a 250 km recorridos mensualmente (aproximadamente 50 € / mes)

- Otros gastos.

Partida destinada a gastos relacionados con la administración como material de impresión, material fungible, etc. (30 € / mes).

De este modo, la previsión de gastos anuales asociados a la implantación en Alemania teniendo en cuenta los tres escenarios planteados en el apartado 4.5.1. sería la siguiente (tablas 4.5, 4.6, y 4.7):

Tabla 4.5: Previsión de costes anuales asociados al proyecto para el escenario 1

Escenario 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes inmobiliarios	2.346 €	2.346 €	2.346 €	2.622 €	2.622 €
Costes laborales	108.000 €	109.868 €	111.769 €	113.703 €	115.670 €
Línea de teléfono	239 €	243 €	247 €	251 €	256 €
Cuota de afiliación	1.092 €	1.201 €	1.321 €	1.453 €	1.599 €
Movilidad	600 €	610 €	621 €	632 €	643 €
Otros gastos	360 €	366 €	373 €	379 €	386 €

<b>Coste total anual</b>	<b>112.277 €</b>	<b>114.269 €</b>	<b>116.305 €</b>	<b>118.661 €</b>	<b>120.789 €</b>
--------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.6: Previsión de costes anuales asociados al proyecto para el escenario 2

Escenario 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes inmobiliarios	2.346 €	2.346 €	2.346 €	2.622 €	2.622 €
Costes laborales	108.000 €	109.868 €	111.769 €	113.703 €	115.670 €
Línea de teléfono	239 €	243 €	247 €	251 €	256 €
Cuota de afiliación	2.184 €	2.402 €	2.643 €	2.907 €	3.198 €
Movilidad	600 €	610 €	621 €	632 €	643 €
Otros gastos	360 €	366 €	373 €	379 €	386 €

<b>Coste total anual</b>	<b>113.369 €</b>	<b>115.470 €</b>	<b>117.626 €</b>	<b>120.115 €</b>	<b>122.388 €</b>
--------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.7: Previsión de costes anuales asociados al proyecto para el escenario 3

<b>Escenario 3</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costes inmobiliarios</b>	2.346 €	2.346 €	2.346 €	2.622 €	2.622 €
<b>Costes laborales</b>	108.000 €	109.868 €	111.769 €	113.703 €	115.670 €
<b>Línea de teléfono</b>	239 €	243 €	247 €	251 €	256 €
<b>Cuota de afiliación</b>	3.276 €	3.604 €	3.964 €	4.360 €	4.796 €
<b>Movilidad</b>	600 €	610 €	621 €	632 €	643 €
<b>Otros gastos</b>	360 €	366 €	373 €	379 €	386 €
<b>Coste total anual</b>	<b>114.461 €</b>	<b>116.671 €</b>	<b>118.947 €</b>	<b>121.568 €</b>	<b>123.987 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Para calcular estas tablas se ha tenido en cuenta un incremento anual de algunos de los costes. Para estimar este incremento se ha tomado como referencia la inflación media de Alemania en el último año, es decir en 2018, que fue de 1,73 %. La variación entre las tablas se debe únicamente a la cuota de afiliación que depende de la facturación de la empresa.

#### 4.5.4. Financiación

Debido a que estamos ante un proyecto el cual no requiere de un gran desembolso inicial no se considera necesario recurrir a financiación externa. Además, se puede prever que los propios socios de Eurovacas pueden aportar una cuantía suficiente para sufragar los gastos derivados de la puesta en marcha del proyecto. También hay que tener en cuenta que la empresa ya opera actualmente en Alemania por lo que los ingresos no tardarían en producirse, ya que no es lo mismo que si se trata de una empresa nueva.

Pese a la decisión de hacer frente a la inversión con recursos propios, se va a hacer mención de la variedad de ayudas y líneas de financiación a las que Eurovacas puede acudir para llevar a cabo este proyecto. Cabe destacar que las empresas cántabras cuentan con una guía para la internacionalización elaborada por ICEX y SODERCAN donde se recogen todas las ayudas a las que estas empresas pueden acudir para impulsar su expansión en los mercados exteriores. Las entidades que ofrecen este tipo de ayudas son: la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad, la Dirección Territorial de Comercio de Cantabria y sus organismos dependientes: ICEX, COFIDES y CESCE; los programas del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), adscritos ambos al

Ministerio de Economía y Competitividad; y ENISA, adscrita al Ministerio de Industria, Energía y Turismo. A estas hay que sumarle SODERCAN, en colaboración con las Cámaras de Comercio de Cantabria y la Dirección Territorial de Comercio en Cantabria de Secretaría de Estado de Comercio.

Así pues, las ayudas posibles más destacables para financiar el proyecto son las que se muestran en la siguiente tabla (tabla 4.8.):

*Tabla 4.8: Ayudas y líneas de financiación para la implantación en Alemania*

Línea ICO Exportadores 2019	Aporta financiación a empresarios autónomos y empresas con necesidades de liquidez. Esta línea aporta hasta 12,5 millones de euros de saldo vivo por cliente y año, en una o varias operaciones. Los tipos de interés son variables, y hay que añadirle el margen que establezca la entidad de crédito correspondiente.
Línea ICO Internacional Tramo II Exportadores Medio y Largo Plazo	Ofrece financiación a empresas españolas para la venta de bienes o servicios en el extranjero. También se formaliza a través de entidades de crédito.
Línea ICO Canal Internacional Tramo Exportación a Medio y Largo Plazo	Proporciona financiación a empresas con domicilio social fuera de España que compren con aplazamiento de pago a otras empresas instaladas tanto dentro como fuera de España pero que tengan interés español. También lo pueden solicitar empresas con domicilio social dentro o fuera de España con interés español, y vendan bienes o servicios con aplazamiento de pago a empresas con domicilio social fuera de España.
Fondo Apoyo a Empresas de CESCE MASTER ORO	Facilita una alternativa de financiación no bancaria aportando liquidez mediante el descuento de facturas comerciales. El fondo adquiere el crédito por el importe cubierto por CESCE y en un plazo máximo de seis días desde la solicitud realiza la transferencia de fondos. Para acceder a este medio de financiación es necesario ser cliente de CESCE MASTER ORO y tener el servicio Títulos de Liquidez

Línea ICO Internacional 2019 Tramo I Inversión y Liquidez	Liquidez proporciona hasta 12,5 millones de euros por cliente en una o varias operaciones de liquidez o inversión fuera de España en activos fijos productivos nuevos o de segunda mano.
Fondo FOND-ICOpyme	Financia procesos de internacionalización de empresas españolas que ya hayan superado las primeras fases de implantación en otro país. La financiación va destinada a nuevas inversiones con objeto de impulsar el crecimiento de la empresa. Axis es la gestora del fondo y el importe va desde los 750.000 € hasta 1.500.000 € en empresas innovadoras; y desde 1.5 millones hasta 15 millones en empresas en expansión
Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la Pequeña y Mediana Empresa (FONPYME)	Junto con COFIDES aportan desde 75.000 € hasta 10 millones de financiación. No hay comisión de estudio y financian implantaciones de la pyme en mercados exteriores.
Programa Pyme Invierte	De ICEX y COFIDES. También da apoyo integral en el exterior a pymes españolas. En este caso para implantaciones comerciales financia entre 75.000 € y 1.000.000 € (hasta el 80% de las necesidades de financiación de los gastos asociados a la implantación comercial de la empresa). También proporciona asesoramiento y preferencia en los Servicios Personalizados de ICEX.
Programa de ayudas para la internacionalización de empresas cántabras "Globalízate"	Lo convoca el Gobierno de Cantabria a través de SODERCAN cada año. Estas ayudas van destinadas a la incorporación de personal experto en comercio exterior, acciones de promoción internacional, misiones comerciales directas, y apoyo a la implantación comercial en el exterior. Además, SODERCAN tiene convenios con el Banco Santander y el Banco Sabadell para dar ayudas a empresas cántabras en su expansión internacional

Fuente: (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2019)

#### 4.5.5. Evaluación financiera

Antes de comenzar con el cálculo de los flujos de caja es necesario mencionar los impuestos a los que la sucursal debe hacer frente una vez instalada en Alemania. Estos impuestos se recogen en la tabla 4.9.

Tabla 4.9: Impuestos para la actividad económica en Alemania

Concepto	Tasa impositiva
Impuesto de Sociedades (Körperschaftsteuer)	15 % más un 5,5 % de tasa de solidaridad (destinada a las regiones del este de Alemania) sobre ese 15 % (= 15,825 %) del beneficio.
Impuesto sobre Actividades Económicas (Gewerbesteuer)	Impuesto municipal cuyo cálculo varía según el ayuntamiento. Entre un 10 % y un 15 % del beneficio.
Tasa profesional (Gewerbesteuer) pagada por cualquier persona (física o moral) que ejerza una actividad comercial o industrial en Alemania.	La cantidad depende de la tasa votada por el municipio y de un coeficiente multiplicador (la tasa efectiva varía del 14% al 17% de los beneficios, antes de deducir la propia tasa).

Fuente: (ICEX, 2019)

Teniendo estos datos en consideración se procede a hacer una estimación de los flujos de caja en estos ejercicios. Estas estimaciones se muestran en las tablas 4.10, 4.11, y 4.12. Se calculan los flujos de caja para los tres escenarios de ingresos planteados en el apartado 4.5.3.

Tabla 4.10: Estimación de los flujos de caja del proyecto para el escenario 1

Escenario 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>	312.000 €	343.200 €	377.520 €	415.272 €	456.799 €
<b>Costes totales</b>	112.277 €	114.269 €	116.305 €	118.661 €	120.789 €
<b>Bº de explotación (EBIT)</b>	199.723 €	228.931 €	261.215 €	296.611 €	336.010 €
<b>Impuestos (43%)</b>	85.881 €	98.440 €	112.323 €	127.543 €	144.484 €
<b>Bº después de impuestos</b>	113.842 €	130.491 €	148.893 €	169.068 €	191.526 €
<b>Amortización</b>	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €
<b>Flujo de caja libre</b>	113.952 €	130.601 €	149.003 €	169.178 €	191.636 €

Fuente: Elaboración propia

## ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UNA SUCURSAL DE EUROVACAS EN ALEMANIA

*Tabla 4.11: Estimación de los flujos de caja del proyecto para el escenario 2*

Escenario 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>	624.000 €	686.400 €	755.040 €	830.544 €	913.598 €
<b>Costes totales</b>	113.369 €	115.470 €	117.626 €	120.115 €	122.388 €
<b>B° de explotación (EBIT)</b>	510.631 €	570.930 €	637.414 €	710.429 €	791.211 €
<b>Impuestos (43%)</b>	219.571 €	245.500 €	274.088 €	305.485 €	340.221 €
<b>B° después de impuestos</b>	291.060 €	325.430 €	363.326 €	404.945 €	450.990 €
<b>Amortización</b>	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €
<b>Flujo de caja libre</b>	291.170 €	325.540 €	363.436 €	405.055 €	451.100 €

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 4.12: Estimación de los flujos de caja del proyecto para el escenario 2*

Escenario 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>	936.000 €	1.029.600 €	1.132.560 €	1.245.816 €	1.370.398 €
<b>Costes totales</b>	114.461 €	116.671 €	118.947 €	121.568 €	123.987 €
<b>B° de explotación (EBIT)</b>	821.539 €	912.929 €	1.013.613 €	1.124.248 €	1.246.411 €
<b>Impuestos (43%)</b>	353.262 €	392.559 €	435.854 €	483.427 €	535.957 €
<b>B° después de impuestos</b>	468.277 €	520.369 €	577.759 €	640.821 €	710.455 €
<b>Amortización</b>	110 €	110 €	110 €	110 €	110 €
<b>Flujo de caja libre</b>	468.387 €	520.479 €	577.869 €	640.931 €	710.565 €

*Fuente: Elaboración propia*

Teniendo todos estos valores se puede realizar una valoración de la viabilidad del proyecto a través de un método dinámico de selección de inversiones como el Valor Actual Neto (VAN), el cual es un método que tienen en cuenta la cronología de los flujos de caja.

Para calcular el VAN se va a tomar como referencia para la tasa de descuento (i) el tipo de interés sobre las obligaciones del estado a 15 según el Tesoro Público, siendo este 2,35% (a fecha 13/09/2019). Para el cálculo del VAN se va a utilizar la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{f_1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f_2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f_3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f_4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f_5}{(1+i)^{n5}} - I_0$$

Siendo:

F: Flujo de caja neto

n: Cantidad de años

i: Tasa de descuento

IO: Inversión Inicial

Y tomando en cuenta los datos que se tienen en las tablas 4.13, 4.14 y 4.15.

Tabla 4.13: Flujos de caja asociados al proyecto según el escenario 1

Inversión inicial	2.750 €
Año 1	113.952 €
Año 2	130.601 €
Año 3	149.003 €
Año 4	169.178 €
Año 5	191.636 €
Tasa de descuento	2,35%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.14: Flujos de caja asociados al proyecto según el escenario 2

Inversión inicial	2.750 €
Año 1	291.170 €
Año 2	325.540 €
Año 3	363.436 €
Año 4	405.055 €
Año 5	451.100 €
Tasa de descuento	2,35%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.15: Flujos de caja asociados al proyecto según el escenario 3

Inversión inicial	2.750 €
Año 1	468.387 €
Año 2	520.479 €
Año 3	577.869 €
Año 4	640.931 €
Año 5	710.565 €
Tasa de descuento	2,35%

Fuente: Elaboración propia

El VAN para los tres escenarios es el siguiente: Escenario 1 = 697.022 €; Escenario 2 = 1.702.222 €; y Escenario 3 = 2.707.422 €. Por lo que la influencia del proyecto sobre el valor de la empresa es más que positiva si se consiguen los datos calculados. Evidentemente, es mejor el escenario planteado según las previsiones de venta estimadas por la propia empresa, el escenario 3, ya que su VAN es el mayor. Este valor del VAN tan elevado se debe a que este proyecto cuenta con un desembolso inicial bastante reducido para comenzar a operar. Además, los costes necesarios para desarrollar la actividad no son muy elevados, ya que por ejemplo debido al tipo de

actividad de Eurovacas no es necesario el gasto en activo circulante. De este modo, y teniendo en cuenta estos datos se puede afirmar que el proyecto es aconsejable.

#### 4.6. COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS

En este apartado se va a realizar una comparativa entre el modo de trabajo actual de Eurovacas a la hora de hacer la selección animal trasladando a personal desde España, con la alternativa de la apertura de la sucursal en Alemania. En el apartado anterior se ha concluido que la alternativa de la implantación en Alemania es viable, pero es necesario compararla con el modelo actual en España ya que la alternativa alemana puede resultar más cara. Para ello compararemos los beneficios de explotación que se obtienen de los dos modelos de trabajo en un año, teniendo en cuenta los tres escenarios planteados anteriormente sobre la implantación en Alemania.

Para calcular los beneficios de explotación actuales (tabla 4.16.), se calculan los ingresos: 20 vacas vendidas semanalmente x 52 semanas x 150 € de margen por vaca. Los gastos son simplemente el desplazamiento del experto en la selección: 2500 € de media por viaje x 10 viajes anuales de media.

*Tabla 4.16: Beneficio de explotación de Eurovacas con el funcionamiento actual*

Sistema actual	
Ingresos	156.000 €
Gastos	25.000 €
<b>Bº explotación</b>	<b>131.000 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para compararlo con la alternativa de la implantación en Alemania, tendremos en cuenta el beneficio de explotación calculado en el apartado anterior para los tres escenarios planteados (tabla 4.17). Así pues, estos valores son los siguientes:

*Tabla 4.17: Beneficios de explotación de la implantación en Alemania según tres escenarios*

Bº explotación	
Escenario 1	199.723 €
Escenario 2	510.631 €
Escenario 3	821.539 €

*Fuente: Elaboración propia*

Viendo esta comparativa entre ambas alternativas vuelve a hacerse evidente que la implantación en Alemania es una opción exitosa para la empresa según los datos estimados. En el caso del sistema de funcionamiento actual los gastos son muchos más

reducidos que en Alemania, pero al trabajar como intermediario el margen por vaca vendida se ve menguado en comparación con la implantación en Alemania, por eso la diferencia de ingresos entre las dos alternativas es del doble atendiendo un escenario en el que se venda el mismo número de vacas, como el escenario 1. Obviamente, al compararlo con los escenarios en Alemania con mayor venta de vacas como el escenario 2 y 3 la diferencia del beneficio con el sistema actual es abismal. Es por eso que se puede afirmar que los números justifican el proyecto de negocio que en este documento se analiza.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo era la valoración y estudio de un proyecto de negocio consistente en la implantación de una sucursal de la empresa Eurovacas en Alemania. Cabe mencionar que este proyecto surge como respuesta a una petición expresa de Eurovacas.

Antes de realizar el análisis del proyecto en sí, se incluyen dos apartados. En uno de los apartados se contextualiza el sector del ganado bovino y en el otro se describe el funcionamiento de la empresa. Por otra parte, para el estudio del proyecto se ha llevado a cabo una valoración de las diferentes ventajas que esta implantación supondría para la empresa. Además, se ha realizado un análisis del sector en el país de destino, así como un estudio de la posible competencia en la zona. Por otro lado, también se ha evaluado cuestiones importantes derivadas del proyecto como la localización ideal, los recursos humanos necesarios, y los costes de constitución entre otras. Finalmente se ha llevado a cabo un detallado análisis económico-financiero de esta alternativa planteada.

De todas estas acciones destinadas a determinar si este proyecto es aconsejable para la empresa se pueden destacar importantes conclusiones. Por un lado, se ha visto que Alemania es el país ideal para la implantación extranjera gracias a la calidad de su ganado lo cual derivaría en un aumento del volumen de operaciones para la empresa. Además, se ha determinado que la localización exacta de la sucursal es en la ciudad de Osnabrück ya que se trata de una ciudad donde la producción lechera de las vacas es la mejor del país. Por su parte del análisis financiero se puede afirmar rotundamente que el proyecto es viable y aconsejable para la empresa ya que la influencia que este tendría para el valor de la empresa es más que positiva en cualquiera de los escenarios planteados. Esto es porque el cálculo del VAN da valores positivos en los tres escenarios que se han planteado teniendo en cuenta diferentes estimaciones del volumen de venta. A esto hay que añadirle que, en comparación con el sistema de funcionamiento actual de la empresa, la implantación en Alemania saldría ganando en esta comparativa gracias a unos beneficios de explotación más elevados que los que percibe actualmente Eurovacas.

Teniendo en cuenta todo esto, personalmente recomiendo a la empresa llevar a cabo este proyecto, ya que como se ha observado es una opción más que interesante para Eurovacas debido a que se trata de una empresa joven y con ambición que puede ganarse una reputación en el sector a nivel europeo gracias a proyectos innovadores como el que se ha analizado en el presente documento.

## 6. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS

AGRODIGITAL. 2018. El consumo de carne en España sigue bajando. *Agrodigital (sitio web)*. [Consulta: 25 de abril de 2019]. Disponible en: <https://www.agrodigital.com/2018/09/13/el-consumo-de-carne-en-espana-sigue-bajando/>

AGRODIGITAL. 2019. La explotación media alemana tiene 65 vacas pero hay grandes diferencias según ländler. *Agrodigital.com (sitio web)*. [Consulta en: 10 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.agrodigital.com/2019/07/11/la-explotacion-media-alemana-tiene-65-vacas-pero-hay-grandes-diferencias-segun-lander/>

BERNAL, I. 2016. Tiempo de vacas gordas. *El Diario Montañés*. [Consulta: 21 de diciembre 2018]. Disponible en: <https://www.eldiariomontanes.es/torrelavega-besaya/201609/28/tiempo-vacas-gordas-20160927210129.html>

CARTIER, J.E. & CARTIER, E. 2015. El ciclo productivo de la vaca lechera. *Tambero (sitio web)*. [Consulta: 29 de abril de 2019]. Disponible en: <https://www.tambero.com/posts/541-el-ciclo-productivo-de-la-vaca>

COMPANY FORMATION GERMANY. 2017. Establecer una sucursal en Alemania. *Companyformationgermany.com (Sitio web)*. [Consulta en: 10 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.companyformationgermany.com/es/establecer-una-sucursal-en-alemania>

CONTEXTO GANADERO. 2015. La recria, estrategia para tener ganado para sacrificio en menor tiempo. *Contexto Ganadero (sitio web)*. [Consulta: 23 de abril de 2019]. Disponible en: <https://www.contextoganadero.com/internacional/la-recría-estrategia-para-tener-ganado-para-sacrificio-en-menor-tiempo>

COOPERATIVA HERDBUCH OSNABRÜCK (OHG). 2019. Centro de la cría Holstein en Alemania (Sitio web). [Consulta en: 11 de septiembre de 2019]. Disponible en: <http://www.ohg-genetic.de/es/>

DESTATIS. Statistisches Bundesamt. 2019. Holdings with cattle and stock of cattle. [Consulta en: 10 de septiembre de 2019]. Disponible en: <https://www.destatis.de/EN/Themes/Economic-Sectors-Enterprises/Agriculture-Forestry-Fisheries/Animals-Animal-Production/Tables/5-holdings-with-cattle-and-stock-of-cattle.html>

ESPAÑA, 2004. Real Decreto 51/ 2004, de 19 de enero, por el que se modifica el Real Decreto 2611/ 1996, de 20 de diciembre, por el que se regulan los programas nacionales de erradicación de enfermedades de los animales. *Boletín Oficial del Estado*. [Consulta: 23 de abril de 2019].

EUROVACAS. 2016. *Web corporativa*. Disponible en: <https://www.eurovacas.com/>

GALIANA, P. 2016. Eurovacas, innovación en el sector ganadero tras pasar por IEBS. *IEBS*. [Consulta: 21 de diciembre 2018]. Disponible en:

<https://www.iebschool.com/blog/eurovacas-innovacion-sector-ganadero-iebs-creacion-empresas/#>

GONZALEZ, J. 2018. Protagonistas: EUROVACAS. *Una Cantabria apasionante*. **3**, pp. 100-106. [Consulta: 21 de diciembre 2018]. Disponible en:

[https://issuu.com/revistalrd/docs/una\\_cantabria\\_apasionante\\_3/100?fbclid=IwAR2J8jswFoGSC-JPlvveWjLEreyxAlzQkizwhuKX1r02eBrPI9MTSL\\_xsWo](https://issuu.com/revistalrd/docs/una_cantabria_apasionante_3/100?fbclid=IwAR2J8jswFoGSC-JPlvveWjLEreyxAlzQkizwhuKX1r02eBrPI9MTSL_xsWo)

ICEX. 2019. Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior (Alemania). [Consulta: 4 de septiembre de 2019]. Disponible en:

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/portada/index.html?idPais=DE>

INNOVATION CENTRUM OSNABRÜCK. 2019. Web corporativa. [Consulta en: 10 de septiembre]. Disponible en:

<https://www.innovationscentrum-osnabrueck.de/raeume/office/>

INTERROUTE. *¿Qué es el Saas?* [Consulta: 25 de enero de 2019]. Disponible en:

<https://www.interoute.es/what-saas>

LARROUDÉ, A. 2016. El leasing ganadero: ventajas y desventajas impositivas- Por: Alejandro Larroudé. *Horizonte Digital*. [Consulta: 2 de febrero de 2019]. Disponible en:

<https://horizonteadigital.com/el-leasing-ganadero-ventajas-y-desventajas-impositivas-por-alejandro-larroude/>

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACION. 2018. *El sector del vacuno en cifras. Principales indicadores económicos*. [Consulta: 2 de abril de 2019].

Disponible en: [https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/cortoidicadoreseconomicoscarnedevacuno2018\\_tcm30-381390.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/cortoidicadoreseconomicoscarnedevacuno2018_tcm30-381390.pdf)

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. 2019. *Informe de coyuntura del sector vacuno de leche*. [Consulta: 2 de abril de 2019]. Disponible en:

[https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/informedecoyunturasectorvacunodeleche-marzo2019\\_tcm30-428241.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/informedecoyunturasectorvacunodeleche-marzo2019_tcm30-428241.pdf)

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. 2019. Guía de servicios para la internacionalización. Edición Cantabria. [Consulta en: 16 de septiembre de 2019].

Disponible en: [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento\\_anexo/mde0/mjgx/~edisp/dax2014281924.pdf](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde0/mjgx/~edisp/dax2014281924.pdf)

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL. 2018. Alemania. Situación de los desempleados de larga duración y evaluación de programas de inserción laboral. [Consulta en: 12 de septiembre de 2019]. Disponible en:

<http://www.mitramiss.gob.es/es/mundo/Revista/revista226/89.pdf>

OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY (OEC). Visualizaciones de base de datos online. 2019. [Consulta: 4 de septiembre de 2019]. Disponible en:

[https://oec.world/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/deu/show/0102/2017/](https://oec.world/es/visualize/tree_map/hs92/export/deu/show/0102/2017/)

POLVORINOS, J. 2017. El 'Amazon' de las vacas. *Cantabria Económica*. [Consulta: 19 de diciembre de 2018]. Disponible en:

<https://www.cantabriaeconomica.com/empresas/amazon-las-vacas/>

SANTANDER. 2019. Santander, Trade portal: ALEMANIA: FISCALIDAD. [Consulta en: 14 de septiembre de 2019]. Disponible en:

<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/fiscalidad>

WIKIPEDIA. 2019. Osnabrück. [Consulta en: 11 de septiembre de 2019]. Disponible en:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Osnabr%C3%BCck>