

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**"PLAN DE EMPRESA: CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIO
ELECTRÓNICO DE CÍTRICOS"**

Proyecto Final de Carrera

Josep Garcia Lleches

Dirigido por:

D. José Miguel Ferrer Arranz



RESUMEN

Con este proyecto pretendo crear una nueva empresa, a través de la realización de un plan de empresa. Mediante este plan voy a identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio, al mismo tiempo evaluaré la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrollaré los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

La oportunidad de negocio que se presentará, es la producción de cítricos y su posterior comercialización a través de internet, es decir el productor de cítricos decide emprender una aventura empresarial más allá de la producción, se trata de analizar un nuevo canal de distribución para un producto determinado, de un sector que actualmente se encuentra en crisis, sobre todo para los productores.

Los productores de cítricos se encuentran día tras día en que su producto tiene menos valor y al mismo tiempo el precio final del mismo es muy superior al precio inicial. Entonces porque no juntar producción y comercialización. Mi idea de empresa englobaría por tanto desde la producción de cítricos hasta la distribución de los mismos por Internet, entenderemos que la comercialización por Internet se realizará y gestionará por la misma empresa, es decir la empresa venderá sus productos a través de su propia página Web.

Para este proyecto voy a partir de mi propia experiencia familiar de producción de cítricos, como la mayoría del tejido agrario valenciano se trata de una explotación minifundista. Por consiguiente dispondré de una posible aplicación real del plan, así como datos reales directos y fiables. Por tanto la empresa trabajará con una variedad de naranja (Valencia late) y con un ámbito de mercado nacional. Así mismo en el plan se considerarán las oportunidades de expansión de la empresa y se definirán los criterios y bases sobre la cuales se fundamentará el crecimiento de la misma.

A través del comercio electrónico no se pretenderá solamente llegar a los consumidores, sino que estos obtengan un mejor producto al actual, la idea a explicar es que el cliente recibirá un producto natural directamente del campo a su casa, en tan solo 24 horas.

La claves de este proyecto a mi entender radican en dos aspectos clave, primero en una buena identificación de los clientes objetivos y como llegar hasta ellos. Y segundo en un buen servicio de distribución, este servicio no será ofrecido por la empresa sino que será



subcontratado a alguna empresa de transporte, por tanto se analizarán las diferentes empresas de transporte que existen en el mercado español.

El plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial (Producción, Marketing, Recursos Humanos, Estudio de mercado y viabilidad, Planificación estratégica, Financiación etc.) con el fin de que el mismo sea completo.



METODOLOGÍA

Seguidamente se detallan las metodologías que se utilizarán para la consecución del presente proyecto:

En primer lugar, una vez escogido el tema y haber presentado la descripción del mismo se ha diseñado un plan de empresa dividido en 7 ítems. De forma que cada uno de ellos nos dé una visión concreta y específica dentro del proyecto.

Primero haremos una descripción general del proyecto, donde describiremos la idea, el porqué y los objetivos que se pretenden conseguir con el mismo, así como determinar la visión y la misión de la empresa.

Posteriormente realizaremos un análisis general del entorno donde se situará la empresa, a dos niveles estudiando el macroentorno y el microentorno, para el análisis del microentorno utilizaremos la matriz de Porter, con la que pretendemos estudiar las relaciones de la empresa con el entorno inmediato.

A continuación nos centraremos en profundizar sobre el producto / servicio ofrecido por la empresa, analizando el producto , el cliente y el mercado, diseñando un plan de producción y una estrategia de posicionamiento.

Otro punto fundamental para el éxito del proyecto va a ser el estudio de comercialización, para ello hemos empleado la matriz DAFO para analizar nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Se define el Marketing Mix de la empresa, el producto, precio, comercialización y comunicación (las 4 p's del marketing). Así como se diseñan posibles escenarios y estimaciones de ventas.

Respecto al plan de recursos humanos se ha estudiado el marco legal que envuelve el sector para conocer el mismo y poder aplicarlo correctamente.

Como todo plan ha de tener un estudio de viabilidad, para ello se han determinado distintas premisas para que los resultados obtenidos sean los más reales posibles.

Asimismo hemos querido introducir un punto en el plan llamado planificación estratégica, en el queremos plasmar las bases sobre las cuales el proyecto se debe asentar y sobre el cual debe desarrollarse ya que se quiere que el mismo sea un proyecto de largo plazo y con éxito.



Para terminar, se realizarán unas conclusiones tratando de resumir todo el proyecto de manera muy breve, para aquellos que quieran conocer el resultado del mismo y obtener una visión general de forma rápida.

La estructura del proyecto es siempre la misma, tratando de facilitar su lectura y entendimiento. Al final del mismo hemos adjuntado unos anejos que nos han ayudado al desarrollo del mismo.



ASIGNATURAS RELACIONADAS Y ANTECEDENTES

Capítulo del TFC	Capítulo 1, 2 y 7 del plan de empresa
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección estratégica y política de empresa 2. Economía de la empresa I y II 3. Gestión de calidad 4. Derecho de la empresa
Breve justificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo, misión y visión del proyecto 2. Análisis del macroentorno y microentorno 3. Aspectos legales de la empresa 4. Análisis de mercado 5. Definición de estrategias competitivas

Los conocimientos aprendidos en estas asignaturas son útiles para la realización de un breve resumen del PFC. También nos permiten hacer un estudio tanto de los antecedentes como de la situación de partida en la que nos encontramos. las asignaturas relacionadas con el derecho y la fiscalidad resultan imprescindibles a la hora de interpretar la normativa vigente tanto en materia de leyes laborales como en tributación.

Predominarán más los conceptos teóricos que los prácticos.

Capítulo del TFC	Capítulo 3 y 4 del plan de empresa
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección comercial 2. Dirección de producción y logística 3. Dirección estratégica y política de empresa 4. Sistemas integrados de información para la gestión
Breve justificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinación de la política de marketing 2. Organización del sistema productivo y transito de la información 3. Análisis DAFO 4. Cartera de productos

Gracias al estudio de estas asignaturas hemos aprendido la realización de un análisis DAFO y un estudio de mercado, los cuales nos van a permitir saber si el proyecto que se pretende llevar a cabo será viable, los puntos fuertes que tenemos, los puntos a mejorar y conocer el mercado al que nos vamos a enfrentar.

Basándonos en los contenidos de Dirección Comercial, se analizarán los aspectos claves de la dirección comercial llevando a cabo la realización del Marketing Mix para así



determinar: política de precio, producto, promoción y distribución con el objetivo de detectar posibles deficiencias y/o fallos y proponer mejoras significativas, las cuales ayuden a mejorar la imagen de la empresa y a captar nuevos clientes.

Capítulo del TFC	Capítulo 5 y 6 del plan de empresa
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad financiera 2. Contabilidad analítica 3. Contabilidad general y analítica 4. Contabilidad de sociedades 5. Dirección financiera 6. Dirección de recursos humanos 7. Legislación laboral y de la empresa 8. Tecnología de los servicios públicos
Breve justificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y análisis de Cuentas anuales 2. Descripción de puestos de trabajo 3. Plan de recursos humanos. Contratos. Retribución. 4. Plan económico-financiero 5. Toma de decisiones de financiación. VAN. TIR. 6. Análisis de ratios 7. Análisis de viabilidad de la empresa 8. Búsqueda de fuentes de financiación

Finalmente quedan recogidos el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias previsionales de la empresa, y el estudio económico-financiero a través de los ratios. Las asignaturas de contabilidad general y analítica nos permiten poder realizar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias correctamente, así como los ratios económicos y su posterior interpretación del análisis económico-financiero. La asignatura Dirección Financiera nos resulta muy útil a la hora de calcular los gastos financieros y otros cálculos necesarios para la financiación de la empresa.

Por lo que respecta a los antecedentes en la elección de este proyecto, hubieron diversos motivos que me llevaron a escoger y desarrollar el presente plan.

Primero la Comunidad Valenciana tiene una gran superficie citrícola pero basada en el minifundismo y año tras año se puede observar cómo se pierden extensiones de cultivo por falta de competencia de los agricultores en el mercado. Además de encontrarse ante una situación de inferioridad con los almacenes y distribuidoras, estableciéndose el precio de compra en el llamado “a como salgan”, es decir que el precio lo pone el distribuidor una vez imputado sus gastos y su rentabilidad, recayendo todo el riesgo en el agricultor. Por otra parte



y en el entorno de crisis económica vemos como año tras año existe un auge del comercio electrónico y cada vez son más los usuarios que eligen la web para realizar sus compras.

También que se empezó a ver en prensa y en programas de TV, reportajes sobre agricultores que habían desarrollado su propia red de ventas a través de internet, siendo la pionera en el sector <http://www.naranjaslola.com> desde 1998, lo cual me atrajo de forma que supe que mi PFC iba a ir dedicado a un plan de empresa para desarrollar esta idea. Siempre partiendo de que no es necesario un gran capital para su ejecución y puesta en funcionamiento, un motivo personal muy arraigado en muchas familias valencianas como es el minifundismo de naranjas, tratando de realizar unos cálculos lo más reales posibles.



PLAN DE EMPRESA

RESUMEN	3
METODOLOGÍA	5
ASIGNATURAS RELACIONADAS Y ANTECEDENTES	7
1.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	13
1.1 La idea: Descripción general de la oportunidad de negocio	13
1.2 ¿Por qué?	14
1.3 Aspectos legales y societarios	14
1.4 Misión.....	15
1.5 Visión	16
1.6 Objetivos	16
2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
2.1 Macroentorno	17
2.1.1 Estudio mercado de cítricos.....	17
2.1.2 El sector del comercio electrónico	21
2.2 Microentorno	28
2.2.1 Análisis de Porter	29
3.-PLAN DE PRODUCTO / SERVICIO	32
3.1 Producto.....	33
3.1.1 Visión General	33
3.1.2 Cartera de productos	35
3.1.3 Puntos Fuertes y Ventajas.....	37
3.2 El cliente. Segmento de mercado.....	37
3.3 Plan de producción.....	42
3.3.1 Infraestructura necesaria – costes	42
3.3.2 Tecnologías requeridas	46
3.3.3 Proceso productivo	47
3.4 Estrategia de Posicionamiento.....	48
3.4.1 Posicionamiento de producto	49
3.4.2 Posicionamiento de marca.....	50
3.4.3 Posicionamiento de empresa.....	50
4.-PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	52
4.1 Matriz DAFO	52



4.2 Definición del Marketing MIX	56
4.2.1 Producto	58
4.2.2 Precio.....	60
4.2.2.1 Política de Promociones y descuentos.....	62
4.2.3 Comercialización	63
4.2.3.1 Política de Servicio y Atención al cliente.....	63
4.2.3.2 Canales de Distribución.....	65
4.2.4 Comunicación.....	65
4.2.4.1 Publicidad y Promoción.....	66
4.3 Estimaciones de Venta	68
5.- RECURSOS HUMANOS.....	70
5.1 Organización Funcional	70
5.1.1 Descripción de los puestos de trabajo	72
5.2 Condiciones de trabajo y remunerativas.	73
5.3 Plan de Recursos Humanos	75
5.4 Previsión de Recursos Humanos	76
6.-SIMULACIÓN Y ESTUDIO DE VIABILIDAD.....	78
6.1 Volumen de inversión en inmovilizado.....	78
6.2 Financiación.....	79
6.3 Determinación de los costes totales del producto / servicio.....	80
6.4 Previsión cuenta de resultados	82
6.5 Balances previsionales	84
6.6 Ratios.....	85
6.6.1 Ratios de situación financiera	85
6.6.2 Ratios de eficiencia.....	86
6.6.3 Ratios de rentabilidad	87
6.6.4 Ratios de productividad	88
6.7 Valoración del riesgo.....	89
7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	91
7.1 Estrategias de desarrollo.....	92
7.2 Estrategia Competitiva Genérica.....	92
7.3 Estrategia Competitiva Específica	93
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFIA.....	97



INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS	99
ANEJOS	100



1.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 La idea: Descripción general de la oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio sobre la cual se basa este proyecto y por consiguiente todo el desarrollo del plan de empresa sobre el que se fundamenta, es la distribución de un producto desde su origen al cliente en 24 horas.

El producto a producir y comercializar se encuentra dentro del sector agroalimentario, más concretamente se trata de cítricos y dentro de estos lo podemos clasificar como de la variedad Valencia late.

El éxito del proyecto y donde radica la novedad del mismo, es sobre la idea de que el mismo productor cree un nuevo canal de distribución, que conecte directamente el producto con el cliente final sin necesidad de pasar por intermediarios. Con esto el productor consigue evitar los modelos actuales de distribución: que para el pequeño productor se resumen en unirse a una Cooperativa agrícola o vender a grandes comerciantes.

Actualmente la filosofía que impera en el mercado valenciano de cítricos para el pequeño productor es vender su producto “al precio que salga”, es decir el productor entrega sus cítricos ya sea a las cooperativas agrícolas o comerciantes. Estas se encargan de su distribución y una vez hayan vendido el producto al mercado, estos liquidan sus gastos, sus márgenes de beneficios y entregan el restante al productor. Podemos asegurar entonces que todos los riesgos y fluctuaciones del mercado los soporta el productor. El plan lo que pretende es que ya el que es el productor que soporta los riesgos de mercado que sea él quien se dirija directamente al mercado. Aquí es donde se introduce la mayor novedad del proyecto y es la forma de conectar el cliente con el producto, es decir como un pequeño productor puede dirigirse a millones de consumidores sin tener ningún tipo de red comercial (tiendas, mercados...) y competir al mismo tiempo con las grandes superficies, pues la solución se encuentra en una tecnología que experimenta como demostraremos más adelante un crecimiento anual exponencial y que cada día esta mas presente en todos los ambientes de la sociedad, se trata de internet.



1.2 ¿Por qué?

El hecho de haber escogido la realización de un Plan de empresa como proyecto fin de carrera, se debe en gran parte en que creo en mi idea y tal vez la pueda desarrollar y aplicar en un futuro.

La motivación en la cual se centra este proyecto y el origen del mismo, es la propia experiencia personal, en mi familia hemos sido siempre pequeños productores de cítricos como tantas familias valencianas, durante los últimos años la disminución de los beneficios de los pequeños productores e incluso la obtención de pérdidas por parte de los mismos ha llevado al sector a un abandono continuo de la actividad. Lo que suponía un ingreso mensual extraordinario ahora se ha convertido en un gasto innecesario. Ya que la mayor parte de las familias no dependen directamente de las rentas del campo sino que se trata de una segunda actividad extraordinaria.

Mi convicción es que el plan de empresa que voy a desarrollar demostrará la viabilidad de mi idea y al mismo tiempo su realidad y posible aplicación en condiciones reales de mercado. Y lo que es más importante supondrá un futuro para un sector que parece estar condenado a desaparecer.

1.3 Aspectos legales y societarios

El plan de empresa está basado en datos reales originados por la propia experiencia familiar, en el caso concreto de este plan de empresa y debido a que se trata de una pequeña explotación agraria y no es la actividad principal del productor sino se trata de su actividad secundaria, por tanto suponen ingresos extraordinarios y estos serán declarados en la renta anual del contribuyente como rendimientos de actividades económicas agrícolas.

Al mismo tiempo creo conveniente analizar las figuras jurídicas más representativas que se dan en el sector agrícola, con lo cual daré un enfoque a las posibilidades de expansión que tendrá el pequeño productor, ya que el éxito del plan de empresa conlleva necesidades de crecimiento y una más que posible constitución en empresa jurídica.



La empresa agraria no tiene porque ser distinta a la de otro sector productivo, las ideas y principios generales de cualquier otro sector se pueden aplicar perfectamente a la actividad agraria. En cuanto a las distintas clases de empresas agrarias, podemos encontrar multitud de formas, desde el empresario individual con o sin empleados asalariados hasta grandes corporaciones capitalistas y cooperativas. En la siguiente tabla se definen las principales formas jurídicas de una empresa agraria.

FORMA JURÍDICA	Nº SOCIOS	CAPITAL SOCIAL MINIMO	RESPONSABILIDAD	RÉGIMEN FISCAL	ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN	CONSTITUCIÓN
Empresario individual	1	no existe legalmente	Ilimitada	IRPF	el propio empresario	ninguna formalidad
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	no existe legalmente	Ilimitada	IRPF	Administradores: uno, varios o todos los comuneros	Escritura Pública si se aportan bienes inmuebles o derechos reales
Sociedad civil	Mínimo 2	no existe legalmente	Ilimitada	IRPF	Administrador único, varios mancomunados, o todos los socios.	Escritura Pública si se aportan bienes inmuebles o derechos reales
Sociedad colectiva	Mínimo 2	no existe legalmente	Ilimitada	Impuesto sociedades	Administradores: todos los socios, excepto si se nombra uno o varios gestores	Escritura Pública
Soc. Responsabilidad limitada	Mínimo 1	3005,06€ desembolsado	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades	Junta general de socios, administradores o consejo de administración.	Escritura Pública
S.L Nueva empresa	Mínimo 1 - Máximo 5	3.012€ máximo 120.202€	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades	Organo unipersonal o pluripersonal formado por los socios	Escritura Pública
Sociedad Anónima	Mínimo 1	60.101,21€ desembolso mín 25%	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades	Junta general de accionistas, consejo de administración	Escritura Pública incluyendo estatutos
Sociedad Cooperativa	1º grado mínimo 3-2º grado mínimo 2	Fijado en los estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto sociedades	Asamblea general, consejo rector e intervención.	Escritura Pública
Sociedad Agraria de Transformación	Mínimo 3	Fijado por los socio, desembolsado min 25%	Ilimitada	Impuesto sociedades	Asamblea general, junta rectora y presidente	Estatutos sociales

Tabla 1: Comparativa de principales tipos de empresas.

1.4 Misión

Trabajar para conseguir ofrecer un producto natural de la máxima calidad, disponible en 24 horas en cualquier localidad de España.



1.5 Visión

Emplear los medios humanos, técnicos necesarios para alcanzar nuestros objetivos descritos en este plan de empresa, y convertirse en un ejemplo de dinamismo empresarial y de integración de nuevas tecnologías en un sector tradicional como el agrario

Ofrecer al cliente la libertad de compra y transparencia del producto que consume.

1.6 Objetivos

El objetivo principal del proyecto es desarrollar un plan de empresa que describa la oportunidad de negocio detectada así como la forma de conseguir explotar e implantar esta, para su puesta en funcionamiento. Para ello se analizaran todos los elementos fundamentales de la empresa, describiendo en profundidad aquellos que determinan el éxito de la misma, por ello lo que se pretende conocer es:

- Determinar el segmento de clientes objetivos
- Establecer un canal de distribución que garantice la misión de la empresa.
- Ofrecer un producto de calidad.

Con todo esto, en la conclusión del mismo se determinará si la empresa puede ser viable o no, y porqué; con lo que el presente proyecto puede servir de una herramienta básica de apoyo para la implantación de este proyecto a la realidad.



2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

En todo plan de empresa es fundamental, poder relacionar adecuadamente el entorno que rodea a la empresa y que inevitablemente va a condicionar el éxito o el fracaso de la misma, justificando su creación y desarrollo. Por ello se pretende analizar el sector cítrico valenciano y el sector del comercio electrónico, ya que la idea base de este proyecto radica en un mix de ambos sectores.

Para ello vamos a distinguir entre el entorno inmediato de la empresa o sus factores internos y la coyuntura económica general, factores externos. Por ello dividiremos este estudio entre el macroentorno, estudiando el sector cítrico valenciano y el sector del comercio electrónico y el microentorno para determinar sus factores internos de éxito o fracaso utilizaremos el análisis de Porter.

2.1 Macroentorno

Fuerzas que son externas del mundo empresarial y el éxito de una empresa sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas.

2.1.1 Estudio mercado de cítricos

Los cítricos tal como los conocemos hoy en día, forman parte de un grupo de plantas de larga historia. A este grupo de plantas pertenecen tanto el naranjo dulce como el amargo, el limonero, el mandarino, el pomelo... Para entender bien la importancia y el valor de este cultivo debemos de conocer y entender su historia.

En la mitología ya se hablaba del árbol de las manzanas de oro que según se dice se refería a las naranjas, consideradas como una valiosa fruta. Desde hace miles de años, en el Sur de China se llevaba a cabo el cultivo del naranjo y posteriormente se expandió por todo el Sudeste asiático. La Ruta de seda fue la causante de la propagación del naranjo por todo Oriente. Fueron los árabes quienes a través del sur de España introdujeron la naranja en toda



Europa. Se dice que este cítrico era cultivado por pueblos primitivos desde épocas remotas y la apariencia de la fruta y sus flores cautivaron a los viajeros que las llevaron a otras regiones. La naranja, en nuestro país, fue utilizada en un principio con fines decorativos debido a su sabor amargo pero más tarde se consiguieron variedades más dulces validas para el consumo y su comercio.

El afianzamiento durante los últimos siglos de la naranja en nuestro país ha situado la Comunidad Valenciana a la cabeza en la producción de naranjas gracias a su alta calidad. Fue en Carcaixent, a finales del siglo XVIII, donde un sacerdote aficionado a la jardinería consiguió, mediante injertos, el primer naranjo de fruta comestible.

Como reseña histórica cabe destacar la obra que sin lugar a dudas una de las grandes de la agricultura española es “Observaciones sobre la Historia Natura, Geografía, Agricultura, población y frutos del reino de Valencia” escrita por Antonio José de Cavanilles a finales del siglo XVIII. En esta obra se describen ampliamente de la riqueza de los naranjos del Reino de Valencia, dando un estado de la población, frutos de la huerta, gastos y productos del cultivo del naranjo, donde ya nos podemos hacer una idea de la importancia que estaba adquiriendo este cultivo para la economía y cultura valenciana.

Rápidamente y debido al éxito que estaba experimentado este cultivo los cultivos de naranjos se extendieron por el litoral valenciano.

Las circunstancias también ayudaron y, a medida que el cultivo de cítricos se iba popularizando, la crisis de otro tipo de cultivo, como las moras o los cereales. Las naranjas compitieron directamente durante todo el siglo XIX con los cultivos de uvas, pero precisamente la crisis del vino de final de siglo dejó a los cítricos como el cultivo primordial de la agricultura valenciana. Sería además la época en la que más exportaciones de naranjas se realizaban a otros países europeos, sobre todo Holanda, Francia y Gran Bretaña, exportaciones que se vieron frenadas por el inicio de la I Guerra Mundial. Una vez finalizada la contienda, y superados los problemas que se derivaron de ella, las exportaciones volvieron a remontar alcanzando un máximo histórico en 1930, ayudadas por las mejoras en el transporte. Pero ese auge terminaría



pronto, con la llegada de la Guerra Civil española en 1936, seguida por el inicio de la II Guerra Mundial. Durante los años 40, las exportaciones bajaron hasta cifras similares a las del siglo XIX, y la mayor parte de la producción sería destinada a consumo en España

Los años 50 y 60 significaron un aumento en la producción y la exportación de cítricos, sólo frenados por ocasionales rachas de mal tiempo. Sin embargo, en 1968, una plaga, a la que se le dio el apropiado nombre de "tristeza", afectó a más de un millón de naranjos, lo que supuso una grave crisis en el sector. Los años 70 vieron un cambio en las variedades de cítricos más populares entre agricultores y consumidores. Así, las naranjas cedieron terreno a los cultivos de las distintas variedades de mandarinas llegando a suponer más del 40% de la cosecha a principios de los ochenta. Tras años de lucha, se consiguió la entrada de España en la Comunidad Europea, lo que significó una mayor estabilidad en las exportaciones al resto de países europeos.

Desde finales del siglo XX, el reto es otro, centrado en el mercado nacional. Por un lado, la descompensación entre el precio de origen y el de venta al público en los mercados, unido a un importante cambio de hábitos en los consumidores, que favorece la calidad y están concienciados con métodos de cultivo ecológicos y sostenibles, todo ello enmarcado en el desarrollo de las nuevas tecnologías, han contribuido a un nuevo modelo en la distribución de naranjas de valencia, que es donde se centra y radica todo el interés de este trabajo: el agricultor ofrece, a través de internet, la posibilidad de comprar directamente las naranjas, recién cogidas del árbol, que el consumidor puede disfrutar en tan sólo 24 horas.

A continuación expondremos unos datos donde podemos apreciar la importancia del sector en la Comunidad Valenciana.



Datos anuales 2012:

Los frutos en general fueron también el 1º capítulo más exportado por la Comunitat Valenciana superando al de automóviles y componentes, (con 2.834 millones de euros, un 14% del total CV).

Un 72% de ese valor exportado correspondía a cítricos, con 2.043 millones de euros exportados.

En la citricultura española, la Comunitat Valenciana produce cerca del 65% de los cítricos de toda España y exporta las tres cuartas partes (76%) del total de España.

	Posición	Valor miles \$	Producción Toneladas
1	BRASIL	3.693.604	19.112.300
2	EEUU	1.445.343	7.478.830
3	INDIA	1.211.360	6.268.100
4	CHINA	966.925	5.003.289
5	MÉXICO	783.009	4.051.630
6	ESPAÑA	602.964	3.120.000

Tabla 2: Ranking mundial productores de cítricos

La superficie de cultivo dedicada a frutales cítricos en la Comunitat Valenciana se aproxima a 178.412 ha. Entre los subsectores agrícolas destacan, por la superficie ocupada, los cítricos, con un 31% del total de la Comunitat Valenciana y en particular la provincia de Valencia (con un 35% de cítricos, datos de Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación).

La producción de cítricos de la Comunitat Valenciana es cercana a 3.168.55 toneladas (70% de la producción total de cultivos CV). La cosecha de cítricos de la Comunitat Valenciana en la campaña 2012-2013 será próxima a 3.013.856 toneladas.

Se produce principalmente de mandarinas (50%), seguido en importancia por el naranjo dulce (43%), según el Instituto Valenciano de Estadística (IVE).

Cabe destacar que estando en un periodo muy fuerte de crisis el sector se mantiene año tras año en sus cifras económicas manteniendo un empleo más estable, y superando en cifras a la potente industria del automóvil.

2.1.2 El sector del comercio electrónico

El comercio electrónico se puede definir como una transacción que consiste en la distribución y compra-venta de determinados productos y servicios a través de internet. Para entender su magnitud actual, en cifras el volumen de comercio electrónico en España alcanzó los 6000 millones de euros

Tipos de comercio electrónico

Existen diferentes tipos según quien intervenga en el proceso:

- B2B (Business to Business): se realiza entre dos o más empresas.
- B2C (Business to Consumer): operaciones comerciales llevadas a cabo por una empresa y dirigidas al consumidor final.
- B2A (Business to Administration): negocio de una empresa para la Administración Pública.
- B2E (Business to Employee): relación comercial de una empresa y los empleados de la misma.
- C2C (Consumer to Consumer): operación comercial llevada a cabo entre dos consumidores.
- P2P (Peer to Peer): negocio que no tiene clientes fijos. Se trata de la comunicación directa entre dos clientes a través de e-mail o internet. Se utiliza para el intercambio de información y/o archivos.



Ventajas

Las principales ventajas que pueden obtener los usuarios del comercio electrónico son:

- El usuario compra sin salir de casa visitando las tiendas que desee.
- El usuario puede comprar más barato y ahorrar ya que tiene la posibilidad de comparar precios.
- Tiempo de atención al cliente menor debido a que no se esperan largas colas.
- Tiendas abiertas las 24 horas al día y todo el año.
- Mercado amplio ya que se puede comprar en cualquier parte del mundo.
- Reducción de costes porque la venta es directa, sin intermediarios.

Miedos

A la hora de comprar en internet, existen varios miedos y prejuicios sin fundamento relacionados con:

- La privacidad: los usuarios desconfían a la hora de entregar sus datos porque no saben que se hará con ellos.
- La autenticación: existen clientes que dudan de la persona con la que contactan, ya que no conocen con veracidad con quién negocian.
- La seguridad global: el principal miedo reside en que la seguridad sea vulnerada y queden a la vista datos personales confidenciales.



El éxito del de un portal web reside en poder ofrecer la suficiente confianza a los usuarios para que puedan poder vencer sus miedos.

Seguridad

Los problemas y los miedos con los que se encuentran los usuarios se solucionan mediante:

- La encriptación: es la codificación de la información, mediante la cual no se podrá acceder a los datos codificados sin la clave correspondiente. El usuario cuenta con un código privado personal y otro público para los destinatarios.
- Tecnología de certificación digital: se utiliza conjuntamente con la encriptación. Las más conocidas son el SSI y el SET, que actualmente, es la más demandada.

El SSL es un protocolo que da seguridad en las comunicaciones mediante un método de codificación (encriptación) basado en un código de cuarenta bits. Son las siglas de Secure Sockets Layer.

El SET es un protocolo que se utiliza para realizar compras con total seguridad. No permite al vendedor conocer el número de la tarjeta de crédito, con lo que también se soluciona el problema de la privacidad. Sus siglas hacen referencia a Secure Electronic Transaction.

Uno de los métodos más utilizados para la compra en internet es la firma electrónica que es un conjunto de datos que identifica a sus usuarios. Utiliza tanto la encriptación como la tecnología de certificación digital.

Legislación en España

El comercio electrónico está amparado por las leyes con el fin de que no se produzca ningún tipo de fraude. En el caso de España se rige por la Ley de Servicio de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI). También es conocida como la ley 34/2002.



La LSSI se encarga, por ejemplo, de la transferencia de archivos mediante descargas, la contratación de un servicio o producto a través de internet o simplemente la información.

Esta ley afecta a todas aquellas personas o empresas que actúan desde España ya sean europeas o españolas, y a los que lo hagan en la Unión Europea o fuera de ella y cuyos destinatarios están en España.

Otras leyes que afectan tanto a nivel nacional como europeo son:

- Directiva 200/31/CE del Parlamento Europeo y consejo del 8 de junio del 2000 sobre comercio electrónico.
- Real Decreto Ley 1906/1999 del 17 de diciembre sobre contratación telefónica o electrónica.
- Propuesta de Directiva sobre copyright de la Sociedad de la Información.
- Orden de 21 de marzo de 2000 sobre regulación del sistema de asignación de nombres de dominio de Internet bajo el código del país correspondiente a España (.es).
- Real Decreto Ley 14/1999 de 17 de diciembre de firma electrónica.
- Anteproyecto de Ley de firma electrónica del 27 de diciembre de 2001

Comercio electrónico en cifras:

Las cifras que mueven son grandísimas y en constante crecimiento año tras año. El 49% de las empresas españolas disponen de un sitio web corporativo, mientras que sólo podemos hablar de un 38,9% de las empresas cuando nos referimos al comercio electrónico.

43% del total del volumen de negocio del se dirigió a webs del exterior.



30% creció el comercio electrónico en España durante el 2012, con un volumen en total de 6.000 millones de euros.

16% es el porcentaje de crecimiento interanual en las compras online a estas webs del exterior, fuera de nuestro país.

7,1% de las empresas españolas utilizan Internet para realizar operaciones de venta.

Aunque es cierto que al comercio electrónico en España aún le falta mucho por crecer, la crisis de alguna manera iba a beneficiar al comercio online.

No debería sorprender tanto que las tiendas online estén sorteando mejor la mala racha económica, la gente suele preferir descuentos o productos de segunda mano que son más fáciles de encontrar en Internet.

Y es que las compras online están creciendo en sectores impensables. Por ejemplo, mucha gente piensa que lo que menos se podría comprar online es la ropa, alimentación, inmuebles.

En fin, se podría decir que el comercio electrónico en España está avanzando, considerando que nuevos proyectos siguen surgiendo para ampliarlo.

Perfil de usuario del comercio electrónico.

El perfil de una persona que compra a través de Internet hoy en día puede ser visto desde distintos puntos de vista:

a) Desde el punto de vista socio demográfico.

- Tiene un mayor nivel de ingresos.
- Pertenece a hogares con un mayor número de miembros.

b) Desde el punto de vista de su gestión económica.

- Utiliza en mayor medida la banca a distancia y los cargos en cuenta



- Hace un menor uso de los cheques.
- Le gusta menos llevar dinero encima.
- No piensa que con las tarjetas no controla el gasto.
- Confía más al dejar su tarjeta.
- Usa con más frecuencia las tarjetas.

c) Desde el punto de vista psicosocial:

- Le gusta estar a la última.
- Prefiere menos las cosas probadas.
- No tiende a lo tradicional.
- Le gusta estar con gente que está a la última.
- Le gusta hablar de tecnología.
- Piensa menos que la tecnología no ayuda a vivir mejor.

d) Desde el punto de vista tecnológico:

- Tiene conexión ADSL.
- Tiene agenda electrónica.
- Tiene desde hace tiempo una tarjeta de crédito, televisión con pantalla plana y teléfono móvil.

e) Desde el punto de vista de cómo ocupan su tiempo libre:

- Acude a conciertos.
- Va a exposiciones.
- Va al gimnasio.
- Va a espectáculos.



- Hace esquí y senderismo.
- Va a presentaciones de libros, conferencias.
- Asiste a salas con música en directo.
- Y por último tiende a ir menos al fútbol.

Los artículos más comprados por este tipo de comprador a través de la red son, bien aquellos para los que este medio supone una ventaja, como comprar por canciones o escuchar antes de pagar, o bien aquellos que ya están siendo comprados “a distancia” por otros medios como el teléfono, las entradas, o los billetes de tren, avión, etc.

Sin embargo aún se mantienen algunas paradojas interesantes, por ejemplo: Nadie dudaría en dejar su tarjeta en cualquier restaurante para que desaparezcan con ella durante un tiempo, y esto no le causaría ningún desasosiego, pero se haría muchas preguntas al escribir los números de su tarjeta en una caja de texto en Internet.

En consecuencia el desarrollo del comercio electrónico tiene cuatro puntos de apalancamiento clave para su desarrollo en los próximos 5 años:

- a) La usabilidad.

El salto desde aquel pequeño grupo de informáticos que consiguieron comunicar sus ordenadores a través del módem hasta el acceso masivo a Internet sin duda tiene que ver con que no sea necesario ser un experto, ni siquiera un usuario avanzado para “hacer cosas” a través de la red. En este terreno se ha generado mucha experiencia y teorías interesantes que están orientando el diseño de los interfaces de usuario, y la organización de los procesos.



b) La credibilidad de la marca.

Lamentablemente este asunto es un valor que se gana sobretodo en el tiempo y por tanto la aplicación de Internet a marcas establecidas debería funcionar mejor que las de las compañías nacidas al hilo del canal.

Por otro lado esta credibilidad es una función de la experiencia de usuario lo que nos devuelve no sólo al terreno de la usabilidad sino también al de la seguridad y garantías de compra.

c) La percepción de ventajas.

Desde el punto de vista de la elección racional Internet como nueva propuesta debe considerar la necesidad de comunicar una ventaja exclusiva como el precio, la rapidez, la exclusividad del producto, promociones, planes o programas de fidelización, etc.

d) La atribución social de los internautas.

Entretanto se desmonta el mito de los Early Adopters, a medida que se populariza el uso de Internet para más cosas, aún permanece la idea del joven pro modernidad como usuario más activo de Internet. En la medida en que la imagen social del Internauta se disuelva en la normalidad desaparecerán más barreras de acceso al comercio electrónico

2.2 Microentorno

El microentorno de la empresa evalúa los distintos factores que generan influencia directa sobre la misma. Estos factores son los más cercanos a la empresa: los proveedores quienes negocian la subida de sus precios, la competencia directa donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial, los clientes quienes fuerzan la baja de los precios.

Se trata del entorno inmediato a la Empresa, que se encuentra en los alrededores de los departamentos de la empresa.



2.2.1 Análisis de Porter

La Matriz de Porter permite fijar las oportunidades y amenazas que el entorno puede presentarle a una organización. De acuerdo a Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que las empresas deben evaluar su posición frente a éstas cinco fuerzas:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.



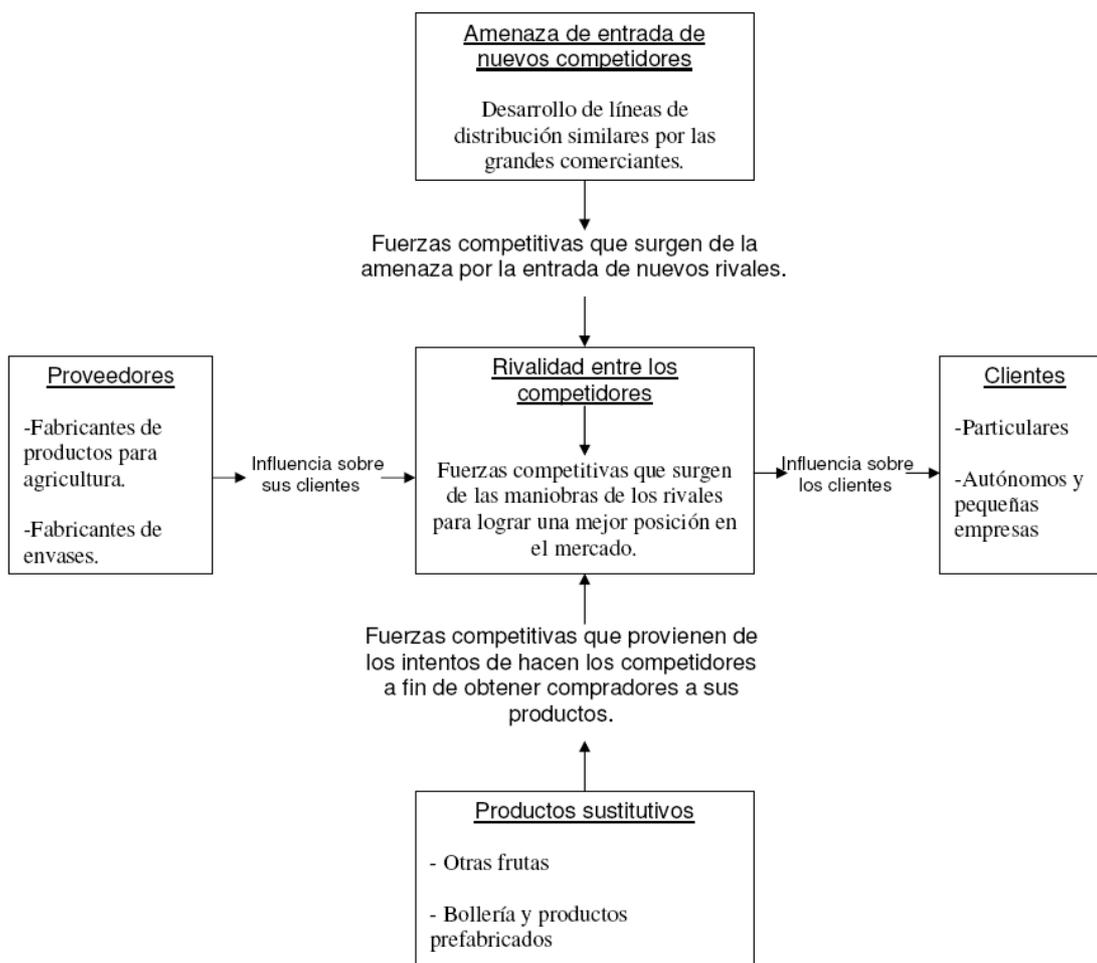


Grafico 1: Matriz de Porter

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Podrían multiplicarse el número de empresas que imiten nuestro sistema de distribución, o las grandes superficies podrían optar por abrir nuevas vías de negocio que imiten nuestro sistema.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.



La actuación de los fabricantes puede repercutir en la actividad de la empresa elevando el coste de los materiales, aumentando el periodo de disponibilidad de los equipos o reduciendo el plazo de cobro de los pedidos.

- Poder de negociación de los clientes.

Los clientes particulares pueden hacer disminuir nuestra cifra de ventas por una negativa recomendación boca – boca. Además en el comercio electrónico estas expuesto a la opinión de tus clientes a un solo click a miles de foros de opinión sobre cualquier tema donde un cliente puede tanto expresar su gratitud por el servicio o su descontento por el mismo.

- Rivalidad entre los competidores.

A través de sus estrategias de Marketing Mix, podrían conseguir un posicionamiento más favorable ante el cliente, lo que haría reducir nuestra cifra de ventas.



3.-PLAN DE PRODUCTO / SERVICIO

En este capítulo se pretende definir y planificar con todo detalle el producto/servicio que la nueva empresa va a ofrecer al mercado. Con ello intentamos obtener los datos necesarios para estudiar la viabilidad del producto/servicio que queremos comercializar.

Para cada uno de los productos y servicios que la empresa desea lanzar al mercado tendremos una planificación distinta en la que se realizará, en primer lugar, una breve introducción del producto que vamos a planificar. A continuación realizaremos un estudio de las novedades y ventajas que nuestro producto aportará a los distintos grupos de clientes.

No nos podemos olvidar de analizar un aspecto fundamental dentro de este estudio como son las razones que llevan a los distintos grupos de clientes a comprar nuestros productos. Este será el siguiente paso a seguir, segmentar el mercado para tratar de identificar de la mejor forma posible nuestro mercado objetivo.

Lo siguiente que se estudiará será qué tecnologías son necesarias para llevar a cabo nuestro proyecto y en qué medidas están disponibles para que nosotros podamos acceder a ellas.

Una vez hayamos completado el plan de producto/servicio tendremos una idea mucho más clara de cuál va a ser el alcance de éste y la posibilidad de aceptación o rechazo por parte del mercado, así como el tipo de cliente al que es más conveniente dirigir nuestra oferta.

También tendremos una visión mucho más real de nuestra capacidad de producir y de introducir en el mercado nuestro producto/servicio. Asimismo, al conocer con más detalle las exigencias y necesidades del mercado podremos modificar o ampliar las características de nuestro producto/servicio para una mejor adaptación.



Con todo ello el objetivo final de este apartado es conseguir definir las estrategias de la empresa a nivel de producto y marca que garanticen el éxito de la misma.

3.1 Producto

Pocos productos españoles tienen la calidad y el prestigio de la Naranja de Valencia.

Las naranjas de Valencia no sólo se encuentran entre los productos habituales en la cesta de la compra de la mayoría de los españoles, sino que además se encuentran entre los productos más exportados a otros países, ya sea a la misma Unión Europea, o otros mercados como Rusia, Asia y América del Norte.

3.1.1 Visión General

La naranja se origina hace unos 20 millones de años en el sudeste asiático. Desde entonces hasta ahora han sufrido numerosas modificaciones debidas a la selección natural y a hibridaciones tanto naturales como producidas por el hombre, generando un gran abanico de variedades. La dispersión de los cítricos desde sus lugares de origen se debió fundamentalmente a los grandes movimientos migratorios: conquistas de Alejandro Magno, expansión del Islam, cruzadas, descubrimiento de América, etc.

Para que una plantación de naranja se dé en condiciones óptimas se debe realizar un estudio al suelo, así como la implementación del riego adecuado, de acuerdo a la zona y las necesidades del cultivo, realizarles poda para mantener la producción en buenas condiciones al igual que las labores de desmalezado, para que no compitan con el cultivo.

La mayoría de la gente tiene la creencia que comemos naranja y que la compra de naranjas es un único producto, que vamos al mercado y compramos naranjas, nos hacemos nuestro zumo, pero no se han llegado a plantear cuantas clases de naranjas existen, hay tantas variedades como con la uva.



Cabe decir, que la naranja posee muchas variedades y el período de recolección es desde los meses de octubre hasta casi mayo incluso junio dependiendo de la temporada y las exigencias del mercado.

La naranja pertenece al grupo de los cítricos, como se puede observar en la tabla siguiente donde aparecen una clasificación de los cítricos:

VARIEDADES DE CÍTRICOS		
NARANJAS	NAVEL	Washington Navel, Navel Caracara, Navelina, Newhall, Navelate, Navel lane late, Navel Powell
	BLANCAS	Salustiana, Valencia Late, Valencia Delta Seedles
	SANGRE	Sanguinelli, Doble Fina, Entrefina
MANDARINAS	SATSUMA	Arrufatina, Hashimoto, Clausellina, Okitsu, Satsuma Owari
	CLEMENTINAS	Clemenules, Marisol, Oronules, Orogrande, Loretina, Beatriz, Clemenpons, Mioro, Hernandina, Tour
	HIBRIDOS	Clemenvilla, Ellendale, Fortune, Ortanique, Esval
LIMON	Fino, Chaparro, Verna, Eureka, Lisbon	
POMELO	Marsh, Redblush, Star Ruby	

Tabla 3: Variedades de cítricos

La naranja posee unas características especiales que le ha hecho tener innumerables variedades naturales, debido a multitud de causas, como pueden ser variaciones importantes de las temperaturas a lo largo del año, polinización especial, sequías o abundantes aguas, etc. La mayoría de las variedades han surgido como mutaciones estables. Estas mutaciones son muy frecuentes en cítricos y se estabilizan rápidamente.



En el presente proyecto trataremos la variedad de Valencia late, esta fue introducida en España por la Estación Naranjera de Burjasot, iniciándose su venta en la primera mitad del siglo XX. Su producción fue en aumento hasta que en la campaña de 1977-78 era la variedad de naranja tardía más cultivada en España.

El árbol es vigoroso de gran tamaño con ligera tendencia a la verticalidad, tiene pocas espinas y son pequeñas. Se adapta bien a diversos climas y suelos.

Su naranja es de tamaño medio a grande, de forma esférica o ligeramente alargada. Corteza delgada y lisa, o a veces algo granulosa. El zumo de esta naranja tiene buen aroma y es ligeramente ácido, con buenas características para la industria. En general no tiene semillas.

La Valencia Late es la naranja que tiene mayor demanda a nivel mundial y una de las más cultivadas. Se mantiene bien en el árbol después de madurar y si se riega puede llegar a reverdecer, es la naranja más tardía de naranja dulce. Su recolección se inicia a partir de marzo, pudiendo mantenerse el fruto varios meses en el árbol, lo cual es un factor muy importante ya que la comercialización del producto se podrá alargar durante meses, conservando este fresco y natural.

Es de madurez tardía y excelente para la industria de jugos. De todas las variedades comerciales, es la que posee el mayor rango de adaptación climática.

3.1.2 Cartera de productos

En un principio este proyecto nace con una clara intención, conectar el producto natural recién cogido del árbol, y directamente al consumidor final. Eso conlleva, modificar el sistema de venta actual, en el cual se vende la producción entera a un comerciante o a una cooperativa agrícola.

Por ello es fundamental poder diseñar un producto que satisfaga las necesidades de nuestro cliente objetivo, que desarrollaremos en el siguiente



punto del proyecto. Dicho producto debe de cumplir al mismo tiempo, dos cuestiones fundamentales: Facilidad de recolección y embalado, y este mismo debe de ser económico y de fácil transporte, para poder ofrecer un producto de calidad al mercado y a un precio competitivo. Es decir el cliente objetivo debe de poder apreciar el valor final del producto, y poder diferenciarlo de la naranja comercializada por el canal tradicional (supermercados)

Por ello en un principio vamos a ofrecer al mercado un solo tipo de producto, un caja de Valencia Late de 15 Kg, el precio del cual estudiaremos en durante el análisis de la viabilidad económica, pero este mismo no podrá diferenciarse o separarse mucho de los que ofrecen nuestros competidores a ese mismo mercado. Con este diseño y con una producción esperada anual de entre 20.000 kg y 25.000 kg. Podremos ofrecer al mercado alrededor de 1500 cajas anuales.

Los requisitos generales que vamos a exigir para la presentación y comercialización del producto son:

- Se debe tener en cuenta que los frutos sean enteros.
- Deben tener la forma característica de la variedad.
- Deben presentar cáliz.
- Deben estar sanas (libres de ataques de insectos y/o enfermedades que desmeriten la calidad interna del fruto).
- Deben estar exentas de cualquier olor o sabor extraños (provenientes de otros productos, empaque o recipiente y/o agroquímicos).
- Deben presentar aspecto fresco y consistencia firme.
- Deben estar exentas de materiales extraños (tierra, polvo de agroquímicos y cuerpos extraños) visible en el producto o su empaque.
- El contenido de cada unidad de empaque debe ser homogéneo y estar compuesto únicamente por frutos del mismo origen, variedad, categoría, color y calibre. La parte visible del empaque



debe ser representativa del conjunto. Empaques limpios cajas con capacidad máxima de 15 kg.

3.1.3 Puntos Fuertes y Ventajas

Nuestro valor y fuerza es inherente al producto, es decir el consumidor apreciará la diferencia entre aquella naranja adquirida en el supermercado y la que le será entregada directamente desde el árbol. Sin necesidad de pasar por cámaras frigoríficas y tratamiento químicos.

Otro punto fuerte que ya he recalcado es que la Valencia Late, tiene un periodo de recolección que se alarga desde los meses de marzo a abril hasta junio o julio. Lo cual supone un mayor tiempo para poder distribuir toda la producción entre la demanda.

La misma sencillez del producto la podemos considerar una ventaja para conseguir la fidelización del cliente, el éxito radicará en la búsqueda de clientes objetivos.

La naranja es una fruta con alto contenido en vitaminas, ácidos ascórbico los cuales son importantes para el organismo por que protege a las personas de enfermedades y virus más comunes como son la gripe, el resfriado, la neumonía, etc. Por ello tiene un gran atractivo para el consumidor y existe una demanda latente muy importante tanto en el mercado nacional como el internacional.

3.2 El cliente. Segmento de mercado

El mercado, estará compuesto por todos aquellos clientes a los cuales vamos a ofrecer nuestro producto, como la logística es un factor clave y determinante para el éxito del proyecto, vamos a delimitar nuestro ámbito de venta al territorio nacional exceptuando Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla, por el incremento de costes que conlleva distribuir a dichas zonas.



Dentro de este enorme mercado formado por 40 millones de personas, debemos de seleccionar aquellas que, nuestra oferta sea atractiva y satisfaga sus necesidades. Esto lo conseguiremos segmentando el mercado.

Mediante la segmentación vamos a dividir el mercado español (solo península), en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Debido a esta homogeneidad de los grupos con mucha probabilidad los integrantes de los segmentos respondan de forma similar a las estrategias de marketing de la empresa, es decir tendrán las mismas reacciones acerca del Marketing Mix aplicado por la empresa.

Los segmentos de mercado obtenidos deberán de cumplir las siguientes características básicas:

1. Un segmento de mercado es un grupo de personas, empresas u organizaciones: En este trabajo serian todas las personas con acceso a la red y al comercio electrónico.
2. Un segmento de mercado presenta una respuesta similar a determinadas actividades de marketing: Esta característica está ligada a las 4 P's o mezcla de mercadotecnia, conforme veremos a continuación:
 - Los integrantes de un segmento dado, necesitan o desean productos o servicios con similares características (Primera "P": Producto).
 - Pueden pagar los mismos precios (Segunda "P": Precio).
 - Son sensibles a similares actividades promocionales como publicidad, venta personal, promoción de ventas, etc... (Tercera "P": Promoción).
 - Y acuden o compran en lugares similares o de forma similar (Cuarta "P": Plaza).

Esta estrategia de marketing Mix será desarrollada en el punto 4.2 del presente trabajo.



3. Un segmento de mercado presenta ciertas características que asemejan a sus integrantes pero que los distingue de otros grupos: Un segmento se diferencia de otros que componen un mismo mercado porque sus integrantes buscan satisfacciones específicas a sus necesidades.
4. El tamaño de un segmento de mercado es susceptible a las variables que se utilizan para determinarlo: Un segmento depende directamente de las variables que se determinan para su identificación y selección.
5. Un segmento de mercado representa una oportunidad para obtener ganancias, crecimiento o mayor participación en el mercado: Toda empresa participa en un determinado segmento para lograr algo. Ese algo puede ser un margen "x" de utilidad, un determinado porcentaje de crecimiento anual y/o una determinada cuota de participación en el mercado.

En todo caso, una empresa debe evaluar con mucho cuidado su incursión en un nuevo segmento o su permanencia o salida de un segmento existente, en función a cualquiera de los tres resultados que desee lograr.

Con todo esto podremos obtener los siguientes beneficios para nuestra empresa:

- Identificaremos las necesidades más específicas para los submercados.
- Focalizar mejor la estrategia de marketing
- Optimizar el uso de los recursos empresariales de Marketing, Producción, Logística, Toma de decisiones, hacer publicidad más efectiva.
- Identificar un segmento propio donde no tenga competencia directa.
- Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores



Como hemos dicho nuestro mercado van a ser todas aquellas personas de residencia en la península (exceptuando Portugal), con acceso a internet y experiencia en el comercio electrónico, por ello voy a estudiar el volumen de negocio actual en España que representa el comercio electrónico.

En general, por comercio electrónico se entiende toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado. La característica básica del comercio electrónico reside en la orden de compraventa, la cual tiene que realizarse a través de algún medio electrónico.

En la siguiente gráfica se puede apreciar el incremento que está experimentando el comercio electrónico dentro de nuestras fronteras, expresado en trimestres llegando en el segundo trimestre de 2011, los ingresos del comercio electrónico en España alcanzaron los 2.322,1 millones de euros, con un aumento interanual del 26,5%.



Gráfico 2: Volumen negocio en España del comercio electrónico

Por otra parte en la siguiente imagen se puede observar que este volumen considerable de negocio, lo podemos distribuir por actividades:



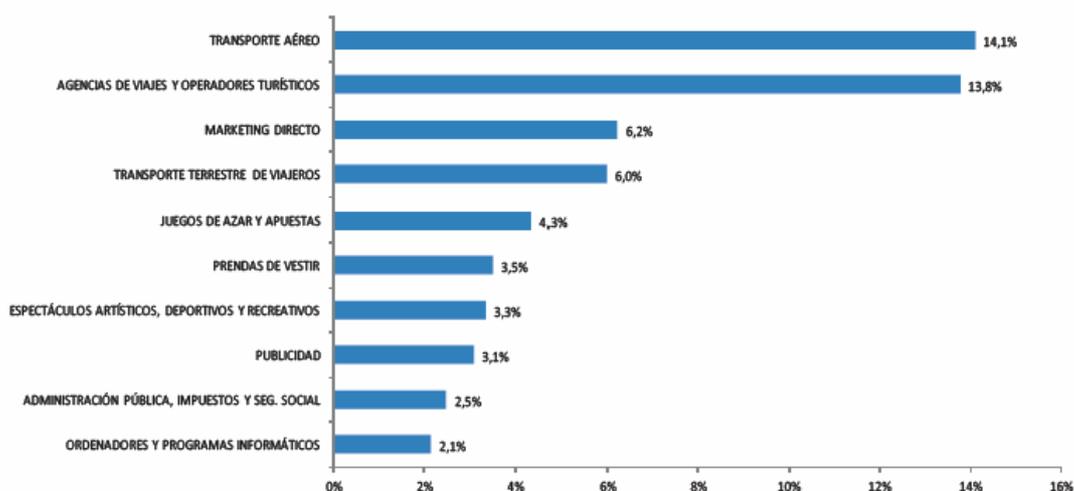


Gráfico 3: Distribución en actividades del comercio electrónico

Qué conclusiones podemos extraer de la situación actual, en el estado actual de crisis económica mundial y mayor aún con la tasa de Paro a nivel nacional rozando los 5 millones de usuarios, este sector sigue incrementándose trimestre a trimestre. Pero como se puede observar el sector agroalimentario no es una actividad muy introducida en el comercio electrónico. Por ello esto lo podemos ver como una oportunidad de negocio, que debe de ser clave para determinar nuestro Marketing Mix.

En conclusión nuestro segmento de mercado y sabiendo que nuestro negocio es “business to consumer” es decir nosotros somos una empresa que vendemos directamente a los consumidores finales del producto.

El segmento serán aquellos hogares españoles de la península, con acceso a internet y experiencia en el comercio electrónico, con inquietudes hacia por la compra de productos agroalimentarios naturales y de calidad.

3.3 Plan de producción

El Plan de Producción, puede ser usado con dos fines: Uno de tipo práctico, es decir para organizar su sistema productivo y hacerlo más eficiente para responder al mercado y el otro fin de tipo teórico, para aportar información productiva al “Plan de empresa”.

Mediante el plan de producción, podemos conocer la viabilidad técnica, humana y financiera de la producción, en función a la demanda del mercado. Dicho de otra manera, sirve para saber si en base a los recursos y capacidades de la explotación agrícola, podrá generar el producto con las características de calidad, los volúmenes demandados, y en el momento demandado por el mercado y sobre todo conocer de antemano el costo que implica la producción de un determinado producto para estimar su rentabilidad.

Una característica que se debe de tener muy en cuenta a la hora de realizar este plan, es que la actividad agraria está marcada por la incertidumbre (esto puede determinar fuertes oscilaciones de los ingresos de un año a otro). Esto se debe a su vinculación con la naturaleza y que dependen de factores no controlables de gran relevancia como es el clima, otra variable que genera tradicionalmente incertidumbre en el mercado agrario es el precio, ya que el productor no tiene control sobre el precio (es fijado por los mercados nacionales o internacionales o por disposiciones gubernamentales), en nuestro caso y a través de este trabajo no estaremos muy influenciados por el mercado ya que conectamos la explotación agraria con el consumidor final, eso nuestro precio a comparar debe ser el de la competencia que ofrezca las mismas calidades y el mismo valor añadido.

3.3.1 Infraestructura necesaria – costes

La infraestructura necesaria para este proyecto la podemos dividir en tres partes fundamentales cada una de ellas para el éxito del proyecto:

- a) La puramente agrícola: que vendría determinada por la parcela y su capacidad de producción.



- b) En envase : Deberemos estudiar qué tipo de envase necesitaría el producto para salir a competir al mercado y su precio de envío a los clientes.
- c) Las nuevas tecnologías: Será el uso de las TIC para la comercialización del producto.

Por lo que respecta a la parte agrícola y al tratarse un plan de empresa con aplicación real, las variables que voy a utilizar son reales y procedentes de datos históricos recogidos durante años en la explotación agrícola familiar.

La parcela de explotación agraria se encuentra situada en el término municipal de Oliva (Valencia), partida Carrasca, Polígono 21 Parcela 506, y cuenta con una extensión de 0,38 hectáreas, que son 3800 m², dicha parcela tiene una plantación de naranjos de la variedad Valencia Late con un total de aproximado de 400 árboles, en plena producción, y cuenta con el sistema de riego por goteo. Dicha parcela en plena producción y con el sistema de riego por goteo instalado tiene un precio de mercado de 18000 €. En el anexo se puede ver los datos y la imagen aérea de la misma.

El clima es totalmente mediterráneo, muy estable e idóneo para este tipo de producción, y son escasas las incidencias en el clima, aunque sí que se producen a lo largo de los años y deberemos de tener en cuenta, por ello siempre se asegurara la producción a través de la empresa estatal Agroseguro. Así como una política novedosa de la empresa será destinar parte de los beneficios a reservas para cubrir las pérdidas que pueda ocasionar la incidencia del clima en la producción.



En la tabla anexa podemos observar los últimos 10 años de la explotación.

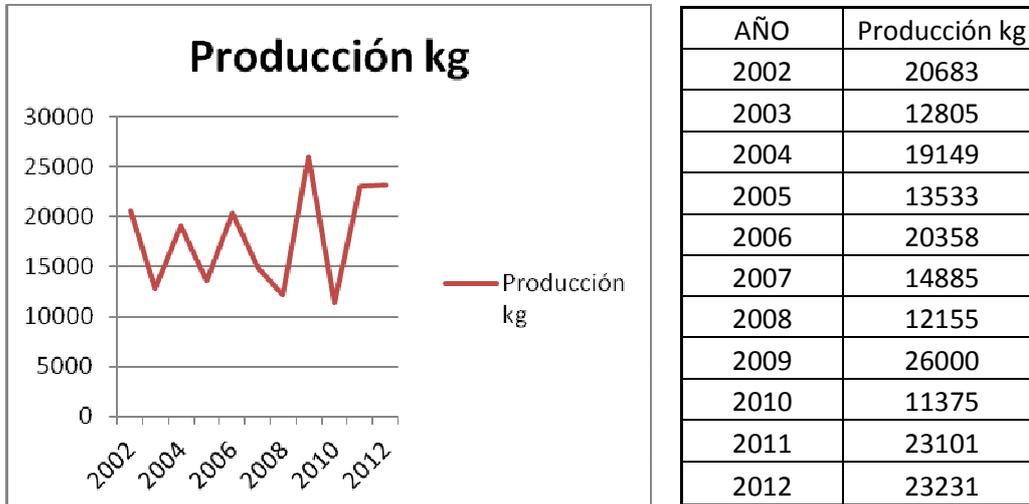


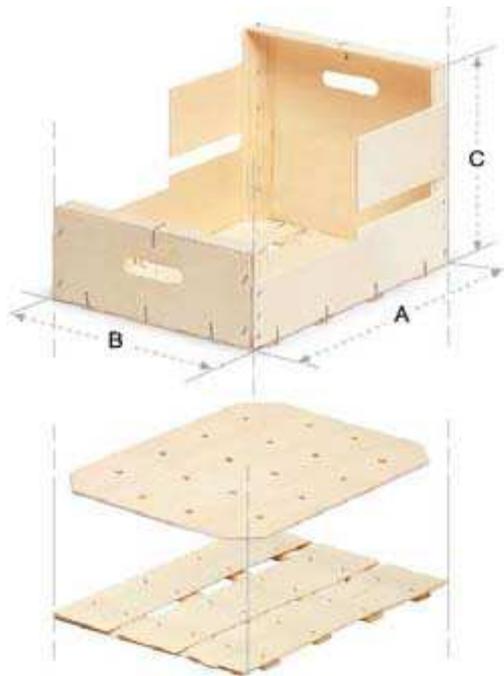
Tabla 4: Histórico de producción de la explotación

El envase que se elegirá para nuestro producto debe de servir para contener y proteger el producto, así como permitir su fácil manejo y distribución, en cualquier fase de su proceso productivo, de distribución o venta.

Después de analizar las múltiples posibilidades que ofrece el mercado en cuanto a envases y sus materiales, consideramos como la más idónea tanto por su facilidad de manejo, como su contribución a la imagen del producto, la caja de madera en la cual se pueda enviar 15 kg de naranjas.



Según datos de FEDEMCO, federación española del envase de madera y sus componentes, el envase tiene las siguientes medidas 50 cm de largo, por 30 cm de ancho y 20 cm de altura. Y pueden apilarse en “palets” de 122 cajas, y cada camión puede llevar 26 “palets” lo que por cada pedido de camión serán entregadas 3172 cajas.



Este envase además nos permitirá incorporar la marca de la empresa, a través de un logotipo mediante adhesivo. Y se trata de un envase 100% renovable, reciclable, reutilizable y biodegradable. El precio por caja va a oscilar del volumen de compra pero para el caso de este proyecto vamos a imputar por caja el coste de la misma sin los descuentos que podamos obtener por pronto pago o volumen de compra. Por tanto consideramos el coste de la caja de 1,65 € por caja.

Para el envío vamos a introducir la caja de madera, en un caja de cartón para preservar la intimidad de la compra del cliente y también facilitar su mejor manejo dicha caja incrementar el coste del producto en aproximadamente 0,65 céntimos.

Con que el total del coste del envase por producto va a rondar el 2,30€.

La tercera idea clave en este proyecto es la aplicación de las nuevas tecnologías, para comercializar el producto. Fundamentalmente aquí conseguiremos nuestra ventaja competitiva y dependerá en gran medida el éxito del plan, el poder conseguir una plataforma que permita la comunicación y venta con el cliente de forma satisfactoria. Par ello deberemos de indicar a nuestro proveedor informáticos cual es el enfoque y características que debe de tener nuestro portal:

- Debe de ser de fácil uso y intuitivo.
- Deben de aparecer los datos fundamentales de la empresa (localización, historia, valores)
- El portal debe de transmitir seguridad al comprador de forma que este no dude de ningún momento del producto y servicio utilizado. (Preguntas frecuentes, datos de contacto, horario de atención, plazos de entrega y devolución...)
- Creemos que se debe fomentar la creación de una comunidad entre los clientes, mediante la publicidad y el uso de redes sociales, lo cual vinculará el cliente y permitirá el desarrollo de la empresa a largo plazo.

Como va a ser parte fundamental y necesaria para el éxito del proyecto se va a asignar un presupuesto de 6000 € para la creación y desarrollo del portal web. También debemos tener en cuenta que en la página se aceptarán solo pagos con tarjeta lo que conllevará un coste del 0,80% sobre el precio total de venta, ya que es el coste que se debe de pagar al proveedor del sistema.

3.3.2 Tecnologías requeridas

Debemos diferenciar la fase productiva de la fase de comercialización o distribución, por lo que respecta a la fase productiva nos encontramos ante una actividad agraria, donde las tecnologías y tratamientos que se pueden aplicar a la parcela o arboles son suficientemente conocidos y están fácilmente disponibles en la zona donde se sitúa nuestra explotación.



Por tanto la parte diferenciadora es responder que se necesita para poder comercializar el producto por la web, en este caso la pregunta es muy sencilla, lo único necesario va a ser disponer de un terminal preferiblemente móvil con acceso a internet de banda ancha, donde se podrá gestionar todos los pedidos y se podrá interactuar con los clientes y proveedores.

3.3.3 Proceso productivo

El proceso productivo se va a estructurar en base a la filosofía de la empresa, contacto directo productor-consumidor final.

Debemos de tener en cuenta que los meses donde se podrá ofrecer nuestro producto al mercado será desde principios de abril a finales de junio, y dependiendo de la producción del año, que como máximo va a ser de 25.000 kilogramos.

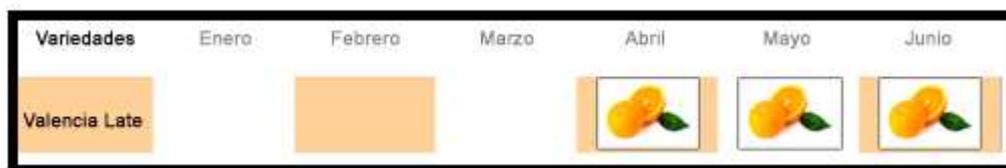


Gráfico 4: Temporalidad de la producción.

Con lo que respecta a la parte agraria, y al tratarse de una explotación familiar tenemos más de 30 años de experiencia, y solo se contratan puntualmente jornaleros para realizar tareas de poda y quema de la misma, así como los tratamientos fitosanitarios, el resto y debido al tamaño de la explotación se puede realizar por el mismo dueño. Durante el cálculo de las rentabilidades ya imputaremos dichos gastos al producto.

Por lo que respecta a la recolección entre los meses de abril y junio va a depender de los pedidos que se reciban, solo se debe de cumplir una característica fundamental para cumplir el compromiso obtenido con nuestros clientes a través de la directa por la web, distribuir nuestras naranjas directamente del árbol a su casa directamente en 24 horas, sin tratamientos de maduración, con todas las propiedades de la naranja y en su estado perfecto, para el consumidor.

Las naranjas maduran de forma natural en el árbol y se recolectan en el mismo instante que se va a preparar la entrega. Por ello durante esos meses se actuará de la siguiente forma, los pedidos recibidos antes de las 19 horas de cada día exceptuando los sábados, se recolectaran al día siguiente y serán entregados a la empresa de transporte antes del mediodía para que esta durante la misma tarde o máximo mañana siguiente entregue en el domicilio del cliente. Los pedidos del sábado serán recolectados el lunes.

Para conseguir el mejor servicio para el cliente, debemos de contratar una empresa de distribución que nos ofrezca un transporte rápido a coste adecuado, por ello y tras explorar las empresas del sector con sede próxima a nuestra situación geográfica, la mejor oferta procede de la empresa Tradival SL, y que nos repercute un coste por caja de 6,50 euros por caja.

3.4 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento es la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Cuando llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

- La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.
- El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos.
- El posicionamiento de nuestra marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor.



- Es importante posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la compañía.
- La posición que deseamos alcanzar debe ser rentable.
- El posicionamiento de nuestra marca debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento de nuestra marca, incremento de nuestro valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas

El posicionamiento es pues la aplicación de una estrategia de diferenciación. Las preguntas que debemos formularnos y que determinarán la elección de un posicionamiento son las siguientes:

- ¿Cuáles son las características distintivas de un producto o de una marca a las que los compradores reaccionan favorablemente?
- ¿Cómo son percibidas las diferentes marcas o firmas en competencia en relación a estas características distintivas?
- ¿Cuál es la mejor posición a ocupar en el segmento teniendo en cuenta las expectativas de los compradores potenciales y las posiciones ya ocupadas por la competencia?
- ¿Cuáles son los medios de marketing más apropiados para ocupar y defender esa posición?

Para definir la estrategia de posicionamiento vamos a tratar de responder a estas mismas preguntas, en cuanto a tres grandes variables que el consumidor final va a tener en cuenta, el producto, la marca y la empresa.

3.4.1 Posicionamiento de producto

Debemos de enfocar nuestro producto hacia las ventajas que va ofrecer al consumidor con respecto al modo tradicional de compra en los supermercados o tiendas:

Básicamente estos van a ser dos:

1. La obtención del producto puramente natural directamente del campo de cultivo, sin ningún tipo de tratamiento químico o



embellecedor y con la madurez adecuada obtenida al aire libre y no en cámara frigoríficas.

2. La comodidad de percibir este producto en casa en un periodo de horas y con el contacto directo con el productor, que podrá resolver todo tipo de dudas sobre el producto.

Las estrategias de marketing que elijamos van a estar orientadas a potenciar estas características que ofrece nuestro producto a todos sus consumidores.

3.4.2 Posicionamiento de marca

En cuanto a la marca de nuestro producto, fundamentalmente creemos que debe de tener un nombre o imagen que ilustres sus principios y valores, ya que no será viable ni el corto ni en el medio plazo competir con las grandes distribuidoras a nivel de marca, el nombre de la marca también va a ser el nombre del dominio de internet, por ello para desmarcarnos del mercado actual elegiremos un nombre en inglés, fácil de recordar y de fácil traducción, y que las personas que se conecten a la red podrán identificar de forma inequívoca con nuestra empresa, nuestra marca y nuestro producto.

El nombre elegido para la marca será “ORANGEHOUSE”, y su dominio www.orangehouse.es.



3.4.3 Posicionamiento de empresa

La empresa al menos en sus inicios y por su volumen y facturación esperada, va a crearse como empresario individual, se subcontratará la distribución del producto, y así como en épocas de mayor requerimiento de

trabajos de mantenimiento del campo o de recolección, se contratará personal de la zona, especializado y con larga experiencia.

Debemos de crear una empresa que se posiciones a nivel local y comarcal, es decir que sea conocida, por su iniciativa y su modo de trabajo, ya que eso nos va a permitir en un futuro realiza alianzas que permitirán el crecimiento empresarial de la empresa y de la marca.



4.-PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Muchos empresarios relacionan el marketing con la administración de grandes empresas. Sin embargo, la importancia que reviste el marketing para la gestión de pequeñas empresas, hace que sea muy necesario la pronta familiarización de este concepto y su desarrollo dentro del mismo plan de empresa.

El Plan de Marketing o también denominado Plan de Comercialización es donde se establecen los planes comerciales de la empresa para un periodo determinado, por lo general este plan varía según el tipo de negocio o empresa, los productos o servicios que ofrece y los objetivos propuestos. Con el objetivo de reunir información de manera ordenada que nos permita a grandes rasgos:

- Definir los objetivos del Plan para corto y largo plazo
- Determinar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa y su competencia.(Matriz DAFO)
- Investigar el desarrollo y proyección del sector al cual pertenece la empresa.
- Definir las estrategias para alcanzar las metas de venta.
- Definir cuál y como va ser nuestra relación con el cliente o consumidor.

4.1 Matriz DAFO

Utilizaremos el análisis DAFO para el estudio de la situación competitiva de la empresa en el mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma.

Para profundizar en el tema, definiremos los conceptos objeto de estudio:

- **Debilidades:** Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que



padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que se consideren ventajosas en el entorno y no le permiten defenderse de las amenazas.

- Amenazas: son aquellos factores externos y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización.
- Fortalezas: son los recursos humanos y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece el entorno y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
- Oportunidades: son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de la organización, y son factibles de ser aprovechados favorablemente si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

Todas las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas deben servirse de una herramienta como el DAFO. Las conclusiones que extraeremos de nuestra matriz servirán para ayudar a establecer los objetivos y a desarrollar las estrategias y programas del plan de marketing que, por un lado, capitalicen las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades.

El DAFO es la clave para conocer el presente y hay que tener en cuenta que no se puede afrontar el futuro con garantías si no se tiene en cuenta el momento en el que se vive. El DAFO es un conócete a ti mismo empresarial, por lo menos con este análisis se sabrá en qué dirección dirigir la empresa.

Y precisamente el saber hacia dónde dirigirse es necesario y fundamental más aún cuando estamos creando un negocio sin experiencia anterior alguna, más incluso cuando se cuenta con recursos limitados.



Antes de buscar la mejor campaña publicitaria, el logo más vanguardista o la última tecnología punta, habrá que saber quiénes somos y qué queremos conseguir y si realmente es necesario tomar determinadas medidas o no. Por eso, el análisis DAFO no puede faltar en un plan de marketing, es clave para que este plan funcione.

ANÁLISIS D.A.F.O.	
D.A.F.O.	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1 Falta experiencia con el consumidor 2 Pocos recursos económicos 3 Poca experiencia con los proveedores 4 Dependencia del clima 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Calidad del producto 2 Conocimientos y experiencia del producto. 3 Alta motivación 4 Servicio de atención al cliente
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1 Falta liquidez mercados. 2 Dificultades obtención financiación. 3 No existen barreras de entrada. 4 Dependencia de empresa transportista 5 Coste del transporte 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Crecimiento del comercio electrónico 2 Moda de redes sociales 3 Moda del producto ecológico o de campo. 4 Poca competencia

Tabla 5: Análisis Dafo

A primera vista podemos observar que el mercado nos ofrece oportunidades, que podemos aprovechar la inercia actual de las modas sobre la compra por internet y las redes sociales, para impulsar nuestra idea de negocio, así como ensalzar la calidad de nuestro producto y sobretodo que no pasa por ningún tipo de tratamiento industrial. I también que existe muy poca

competencia en el mercado, a pesar que hemos observado la aparición de algunas empresas con el mismo fin que el nuestro.

En cuanto a las amenazas, sobretodo la falta de liquidez de los mercados financieros nos puede afectar a la hora de solicitar financiación ajena para el proyecto así como en un incremento de los costes, también al externalizar la distribución con una empresa de transporte, y por falta de relación comercial con la misma podemos vernos afectados por sus errores o retrasos, por tanto habrá que estar vigilante con el servicio, y pactar precios cerrados ya que se esperan tensiones e incrementos en el mercado del petróleo.

Por lo que respecta a la empresa en sí, debemos de potenciar nuestra experiencia de más de 20 años produciendo naranjas y la calidad de las mismas, por su entorno y clima. Además de la motivación que supone la ejecución de este proyecto. Una de nuestras bases será un servicio de atención al cliente diferenciado con respecto al resto del mercado o competidores.

Las debilidades que vamos a tener que superar van a ser la falta de recursos económicos para la inversión inicial, la poca experiencia con los proveedores y clientes, y la dependencia del clima, ya que si en una temporada se pierde la producción por ejemplo por un pedrisco no podremos atender a nuestra cartera de clientes, y por tanto buscar el servicio o producto en la competencia.



4.2 Definición del Marketing MIX

Primero que nada debemos entender que es el Marketing y que debe de aportar a nuestro plan de empresa, el concepto de marketing se desarrollo por los años 1950 por la escuela americana, y hoy en día no se puede entender una empresa o negocio por pequeño que sea sin una política de Marketing.

El marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Se han elaborado múltiples clasificaciones y estudios sobre el marketing, pero la que más estandarizada en los estudios, es el denominado Marketing Mix.

El Marketing Mix reduce el número de variables comerciales a cuatro, conocidas como las “cuatro pes” del Marketing en su acepción anglosajona:

- Product (producto)
- Place (distribución)
- Promotion (promoción)
- Price (precio)

(precio)



Gráfico 5: Marketing Mix

Así, es posible definir el Marketing Mix como la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de Marketing.

Producto o servicio: En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico. Las fases del ciclo de vida de un producto son:

1. Lanzamiento
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declive

Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento del mix de Marketing que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costos. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

Plaza o Distribución: En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del



canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

Promoción: Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

4.2.1 Producto

Por lo que respecta al producto, este ya ha sido definido en cuanto a sus características principales, embalaje, marca, peso, en el punto anterior, por tanto el marketing nos debe ayudar a identificar en que parte del ciclo de vida se encuentra nuestro producto en el mercado. El ciclo de vida del producto es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción... deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.



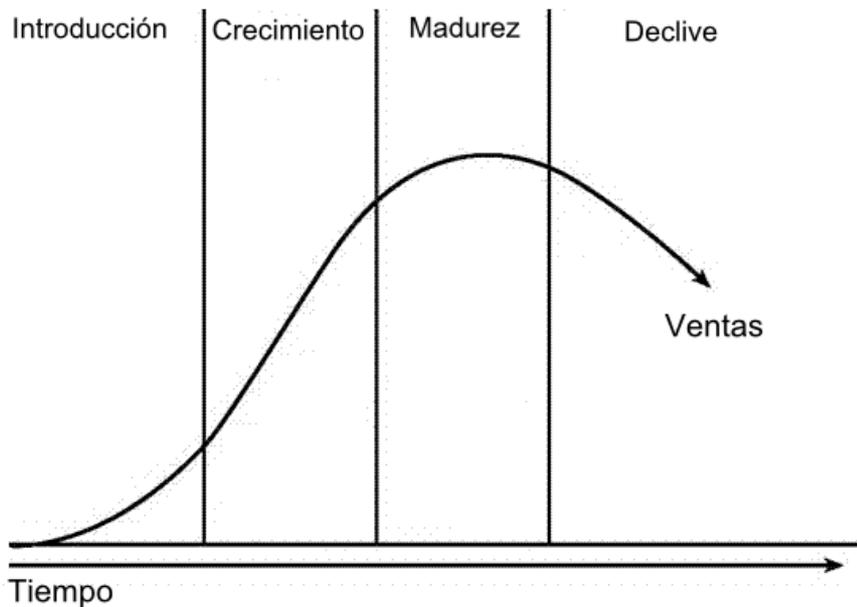


Gráfico 6: Ciclo de vida del producto.

Podríamos identificar como la fase actual del mercado de naranjas con una fase de madurez incluso de declive, donde los grandes almacenes han copado el mercado nacional buscan ofrecer el producto al mercado extranjero.

El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. Ya es considerado un producto establecido en el mercado por lo tanto podemos decir que es un producto viejo. También con la amenaza constante de productos sustitutos o cambio de modas que puede llegar a apresurar el declive del producto. Las compañías se esfuerzan por alargar la vida del producto todo lo posible. Esto se debe a que es mucho más barato mantener un producto en el mercado que retirarlo y lanzar otro nuevo.

Los responsables de marketing han diseñado diferentes técnicas para evitar o retrasar la etapa de declive del producto. Por ello lo que nuestro proyecto pretende es redefinir el producto siendo este en si el mismo, por ello se pretende una actualización y relanzamiento del mismo. Como lo vamos a conseguir, básicamente con las ideas que venimos explicando a lo largo de este trabajo:

- Producto de calidad 24 Horas, ensalzar nuestras ventajas competitivas.

- Servicio personalizado productor-consumidor.
- Nuevo embalaje y comodidad para el consumidor.

En conclusión durante toda la vida de la empresa y el producto, hay que estar muy atentos al mercado y su evolución, evolucionando nuestro producto y servicio para que este no sea sustituido por otros productos o llegue a su fase de declive, con la consecuencia de pérdida de beneficios y el más que seguro fin de la empresa.

4.2.2 Precio

En este apartado estableceremos la política a seguir en cuanto a los precios de nuestro producto, esta política es fundamental pues mediante el precio y las ventas es como se va a transformar todo el esfuerzo que se está llevando a cabo en ingresos que permitan el éxito presente y futuro del plan de empresa. No obstante hay que tener en cuenta que se debe de prestar mucha vigilancia a este elemento no solo por los ingresos que genera sino porque tiene un valor estratégico enorme, ya que se puede cambiar rápidamente y repercutir en todo el ámbito de la empresa y mercado.

Podemos hablar de varios métodos aplicables a nuestro negocio:

- Basado en costes.
- Basado en la competencia.
- Basado en el mercado o la demanda.

En nuestro caso, al ser una empresa de nueva creación debemos de conocer los precios de nuestra competencia, puesto que el mercado ya ha establecido sus precios como contraprestación para el servicio que ofrecen, no cabe decir que los precios del mercado deben de ser superiores a nuestra estructura de costes, ya que en caso contrario todo nuestro esfuerzo se vería destinado al fracaso, por que las ventas no nos permitirían cubrir nuestros costes. Con una adecuada política de precios, se pretende fidelizar al cliente y que a la siguiente vez que este acuda al mercado a satisfacer sus necesidades no lo haga con alguno de los productos de la competencia o productos sustitutivos.



En resumen debido a nuestro volumen y poca influencia en el mercado, el precio va a venir determinado por el mismo, y nuestra estructura de costes debe de permitir ofrecer un producto competitivo, es decir si nuestro precio de coste supera al precio de venta de nuestros competidores vamos a estar condenados a un fracaso de nuestro negocio. Por tanto vamos a analizar el mercado actual, y a encontrar los precios de nuestro competidores por lo que respecta a la caja de Valencia Late 15 kg.

TABLA DE PRECIOS DE MERCADO		TEMPORADA DE MARZO A JUNIO	
Caja de naranjas de 15 kg - Marzo 2012.			
	PRECIO CAJA	PRECIO /KG	CALIDAD
EL CORTE INGLES (Club del Gourmet)	29,85 €	1,99 € / Kg	Zumo
LAMEJORNARAJANJA.COM	32 €	2,13 € / Kg	Gourmet
COMENARANAJAS.COM	22 €	1,47 € / Kg	Zumo
NARANJASCASANOVA.COM	31 €	2,07 € / Kg	Gourmet
NARANJASONLINE.COM	30 €	2 € / Kg	Gourmet
NARANJASECOLOGICAS.COM	33 €	2,2 € / Kg	Gourmet

Tabla 6: Precios de la competencia

De la tabla extraemos que los precios de la caja de 15 kilogramos oscilan entre un precio por kilo de 1,47 € /Kg, a un precio de 2,13 € / Kg, también encontramos en nuestro estudio que el mercado ofrece distintas calidades, zumo y gourmet.

Calificamos calidad zumo aquella naranja que no fresca, es decir que no proviene directamente del árbol y que ha sufrido distintos tratamientos industriales en almacén o cámara frigorífica.

La calidad gourmet es aquella que se iguala a nuestro producto, que ofrece nuestras características y servicio, es decir una naranja fresca recién recolectada y con entrega a domicilio entrega 24 y 48 horas.

Por tanto y evaluados los precios establecemos el precio de nuestra caja a 30 €, con ello como veremos más adelante en nuestro estudio económico financiero y de costes, nos permitirá atender todos nuestros gastos y además estar a la altura de nuestra competencia en el mercado.

4.2.2.1 Política de Promociones y descuentos

Una vez determinado el precio según el análisis anterior y sabiendo que este va a permitir cubrir los costes de la empresa, y como he anotado anteriormente, el precio es un factor fundamental ya que este se puede modificar fácilmente y es uno de los factores más influyentes en la demanda, y más hoy en día con la coyuntura económica actual donde todos y cada uno de nosotros tomamos cada vez más atención al precio de los productos.

Por el ello el pequeño empresario como es este caso, contamos con un cierto margen de ganancias con el cual jugar, y nos podemos realizar las siguientes cuestiones:

- ¿Qué variaciones podemos hacer en el precio para obtener una posición segura en el mercado?
- ¿Pensamos tener un programa de ofertas preliminares para que el cliente pueda probar nuestro servicio?
- ¿Queremos ofrecer un descuento a compradores por mayor?

El estudio de un precio debe conciliar estrategia, cálculo de costos y flujo de caja. En términos generales no se recomienda que los microempresarios vendan a precios muy bajos para lanzar algún producto / servicio al mercado ya que a la larga esto no recompensa.

En conclusión la política de promociones y descuentos va a tener como objetivo la captación y fidelización de nuevos clientes, se descartan las ventas al por mayor, al ser un pequeña empresa con producción limitada en cantidad y en el tiempo, queremos seguir la política de “muchos pocos”, es decir muchos clientes diversificados y con compras pequeñas, es decir que no representen volúmenes significativos dentro de nuestras ventas, lo que nos afianzara y nos ayudará a nuestra consolidación tanto en el mercado, como económicamente.

A continuación exponemos nuestras promociones:

- Al registrarse un cliente en nuestra web, i formar parte de nuestros registros tendrá un descuento del 10 % en su primer pedido.



- Al final de campaña y depende del stock final si las ventas no han sido las esperadas, se seguirá la política de descuento, del 50% de descuento a la compra de la segunda caja.

4.2.3 Comercialización

La comercialización de nuestro producto se debe de entender como un factor fundamental de la empresa así como un elemento diferenciador con respecto al mercado tradicional de venta de cítricos. Una vez diseñados el producto y tomada la decisión en cuanto a los precios de venta, es necesario pensar en qué puntos de venta se van a ofrecer nuestro producto. Por ello, otro factor básico del Marketing Mix es la política de distribución.

Por distribución de forma tradicional se ha entendido que es la transferencia de la propiedad y el movimiento de los productos desde que se fabrican hasta que llegan al consumidor final. Como medio se utiliza un canal que constituye la estructura necesaria, ya sea propiedad de la empresa o no, de la que se sirve la empresa para hacer llegar su producto o servicio a sus consumidores. En nuestro plan está claramente definido cual es el canal de comunicación y distribución a nuestros clientes, Internet. Para cumplir con el objetivo de vender directamente al consumidor final, evitando el intermediario y eludiendo costes. Supone una inversión relativamente reducida que permite a pequeñas empresas y empresarios una distribución incluso a nivel mundial, pero que en nuestro caso y por limitaciones de producción será solamente a nivel nacional.

En resumen la comercialización de nuestra naranja y nuestra marca será exclusiva de nuestra propia página web, lo que nos permitirá una lograr diferenciación de la marca, y también deberá ir acompañado de una adecuada política de atención al cliente.

4.2.3.1 Política de Servicio y Atención al cliente

El servicio ofrecido al cliente es el compromiso de servir un producto fresco, de temporada y de calidad en 24 horas a su domicilio, para ello se ha



subcontratado una empresa de transporte de Valencia, para que en los meses de Abril, Mayo y Junio realice la distribución de nuestras cajas de 15kg por el territorio nacional. Para ello se define el siguiente compromiso con los clientes, según su día de pedido. Los pedidos realizados ONLINE se atenderán según la siguiente tabla:

PEDIDO ONLINE	TRANSPORTISTA	CLIENTE
LUNES DESDE 11 HORAS A MARTES 13 HORAS	MARTES 20 HORAS	MIERCOLES
MARTES DESDE 13 HORAS A MIERCOLES 13 HORAS	MIERCOLES 20 HORAS	JUEVES
MIERCOLES DESDE 13 HORAS A JUEVES 13 HORAS	JUEVES 20 HORAS	VIERNES
JUEVES DESDE 13 HORAS A VIERNES 13 HORAS	VIERNES 20 HORAS	SABADO
VIERNES DESDE 13 HORAS A SABADO 13 HORAS	SABADO 20 HORAS	LUNES
SABADO DESDE 13 HORAS A LUNES 11 HORAS	LUNES 20 HORAS	MARTES

Tabla 7. Organización semanal de pedidos.

Los pedidos se agruparán para su posterior preparación y entrega a transportista, es decir por ejemplo todos los pedidos realizados por nuestros clientes entre el lunes desde las 11 de la mañana hasta martes a la 13 horas, serán recolectados y empaquetados la misma tarde del martes y entregados para su distribución al transportista el mismo martes a las 20 horas, el cual según lo negociado entrega a casa de nuestro cliente el miércoles. Dicha tabla estará expuesta en la web y se le recordará a nuestro cliente una vez realizada la compra como consecuencia de nuestro compromiso. Hay que tener en cuenta que el campo no es una ciencia exacta y que sobre todo depende de los factores meteorológicos, por ello si por causa de lluvia u otro factor no se pudiera preparar los pedidos, se informaría a los clientes que su pedido ha sido trasladado a la siguiente periodo exponiendo el motivo. Asimismo una vez entregado al transportista la mercancía este nos facilita un código de seguimiento del producto por el cual tanto nosotros como el cliente podremos comprobar donde y en qué estado se encuentra el producto.

Nuestra política de atención al cliente va a tratar de buscar la proximidad y el trato con nuestros clientes al igual que la tienda tradicional pero en este caso vía Online, para ello desde la web se creará un enlace “ A TU SERVICIO “ donde se categorizarán las principales dudas de los clientes para darles respuesta, en el caso que no se encontrará la duda o pregunta del cliente



categorizada, dispondrá de nuestro email de contacto, teléfono de oficina y contacto skype (mantener conversaciones online). Asimismo se cuidarán y se actualizará la información de la empresa en los portales Facebook y Twiter donde podremos también comunicarnos con nuestros clientes o no clientes. Es lo que se llama hoy en día la figura del Community Manager.

4.2.3.2 Canales de Distribución

La venta del producto será exclusivamente online, como hemos remarcado. La recolección y embalaje será realizada por el propio personal de la empresa o personal temporal, y la distribución será subcontratada por la empresa TRADIVAL SA con la cual se ha llegado a un acuerdo económico por caja y con compromiso limite de entrega al cliente.

4.2.4 Comunicación

Esta variable del marketing también es fundamental pues va a hacer posible que lleguen a nuestros clientes objetivo la oferta de nuestro producto. No obstante, aunque es evidente que otros factores como el precio sobretodo en el entorno actual de crisis económica y financiera, van a influir en mayor medida en la decisión final de compra, lo que sí que está claro que el objetivo final de nuestro plan no podrá conseguirse con una comunicación descoordinada, por lo que prestaremos especial atención a este apartado.

El enfoque que se dé a la comunicación, es más táctico que estratégico puesto que en un determinado momento se pueden cambiar con facilidad las decisiones que se toman en comunicación. Por dicho motivo, incluiremos en el plan todo aquello que resulte significativo como los objetivos básicos y principales características de la oferta. En nuestro plan se estudian dos variables diferentes que serán la publicidad y la promoción. Con estas variables se pretende recoger información sobre el resultado de las políticas de comunicación adoptadas. A su vez, esta información retroalimentará nuestra política y dependiendo de los datos que se obtengan se redefinirá cada acción comercial.



4.2.4.1 Publicidad y Promoción

La primera variable del plan de comunicación es la publicidad. La publicidad es muy importante pues va a ser una de las principales fuentes de información para el futuro cliente. Por lo general, el objetivo de la publicidad es informar sobre la existencia del producto y como conseguirlo. Pero es clave además conseguir crear una necesidad en el receptor del mensaje publicitario, para que este trate de satisfacerla impulsado por el deseo. Así como engrandecer las virtudes y beneficios de nuestro producto, por esto la publicidad de nuestro producto trata de identificar las principales necesidades de nuestros clientes objetivos, como son la calidad del producto, la comodidad en la compra y el servicio.

Para poder controlar los resultados de nuestra campaña publicitarias y comunicativas, después de que el cliente realice una compra se le pasará una pequeña encuesta de satisfacción donde se preguntará brevemente como nos han conocido, lo cual nos permitirá conocer el porcentaje de clientes captados gracias a dichas campañas. A la hora de evaluar los resultados, establecernos medidas de control ya que nuestro objetivo es satisfacer al cliente, y un cliente satisfecho es un cliente que vuela a comprar nuestro producto y además lo recomienda a su entorno ya sean familiares o amigos.

El mensaje principal de la publicidad va a ser anunciar la existencia de una nueva empresa de origen familiar y con un producto de calidad de servicio a domicilio.

Para atraer al cliente además de informarle de nuestra nueva web trataremos de resaltar una serie de puntos fuertes como los que siguen:

- Aludir por supuesto a la calidad del producto y años de experiencia.
- Incluir mensajes de cuidado del medio ambiente y el respeto a los recursos naturales de la zona.



- Ofertar especiales para captar nuevos clientes y vincular a los actuales.
- Destacar la facilidad de compra y reserva de nuestro producto.

A continuación concretaremos las acciones de comunicación que vamos a llevar a cabo. No hace falta destacar que toda nuestra comunicación va a ser online, ya que es el medio por el cual se realiza el contacto con nuestros clientes. Las acciones comerciales en internet serán a través de nuestra página web corporativa, buscadores, otras páginas webs, cuentas facebook y twitter.

Para ello es fundamental para nuestra empresa así como para todas las empresas del mercado, la figura del Community Manager.

Community Manager (CM), término que podríamos traducir como responsable o gestor de comunidades, es la persona encargada de gestionar, construir y moderar comunidades en torno a una marca en Internet. Wikipedia lo completa un poco más: “es la persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes”.

¿Cuáles son sus funciones?

- Escuchar. Monitorizar la red en busca de conversaciones sobre la empresa, competidores o mercado: webs, blogs, foros...
- Difundir la información internamente. A raíz de esta escucha, extraer lo relevante y hacérselo llegar a los responsables dentro de la organización.
- Explicar la posición de la empresa a la comunidad. El CM es la voz de la empresa hacia la comunidad, transforma la «jerga interna» de la compañía en un lenguaje inteligible. Responde y conversa activamente en todos los medios sociales en los que la empresa tenga presencia activa (perfil) o en los que se produzcan menciones relevantes.

Y selecciona y comparte además contenidos de interés para la comunidad.

- Buscar líderes, tanto interna como externamente. La relación entre la comunidad y la empresa está sustentada en la labor de sus líderes y personas



de alto potencial. El CM debe ser capaz de identificar y «reclutar» a estos líderes, no sólo entre la comunidad sino, y sobre todo, dentro de la propia empresa.

- Encontrar vías de colaboración entre la comunidad y la empresa. La mayoría de directivos desconoce cómo la comunidad puede ayudar a hacer crecer su empresa. No es algo que hayan utilizado nunca en su carrera, ni que hayan estudiado en las escuelas de negocios. El CM debe mostrar «el camino» y ayudar a diseñar una estrategia clara de colaboración.

En conclusión el tamaño y volumen de negocio de nuestra empresa no nos va a permitir contratar un especialista de comunicación o Community Manager pero sí que debemos de tener en cuenta sus funciones y aplicarlas en el día a día de nuestra empresa y sobretodo saber escuchar a nuestros clientes y que se produzca y mantenga el flujo de comunicación entre el cliente y la empresa, ya que con ello se conseguirá el objetivo de la comunicación.

4.3 Estimaciones de Venta

Para determinar las ventas que se van a realizar durante la primera temporada primero debemos estimar la producción esperada para esta temporada cítrica, todo apunta a un descenso de la producción a nivel general en la Comunidad Valenciana debido principalmente a la escasez de lluvias, por ello se estima que la producción potencial para este año va ascender a unos 20.000 kg una reducción del 15% con respecto a los dos últimos años. También hay que resaltar que toda la producción no es apta para el mercado, ya que se van a exigir una calidad mínima para su envasado y venta. Por ello calculamos que aproximadamente un 5% de la producción va a ser merma. La merma se define como aquella naranja que por aspecto o por tamaño no cumple las exigencias comerciales, dichas naranjas serán recogidas y entregadas a bancos de alimentos de la localidad.

Por ello calculamos nuestra capacidad productiva máxima en cajas de 15 kg asciende a 1250 cajas, estableceremos tres posibles escenarios de venta:



- Optimista: Con unas ventas de 85 % de las cajas. (1060 cajas)
- Normal: Con unas ventas del 70 % de las cajas. (875 cajas)
- Pesimista: Con unas ventas del 40 % de las cajas. (500 cajas)

La capacidad productiva que no se puede vender por el sistema diseñado en el presente proyecto será comercializada por el sistema tradiciones venta al por mayor a almacenes o cooperativas agrícolas.



5.- RECURSOS HUMANOS

En este apartado voy a tratar sobre uno de los factores fundamentales en la empresa, el capital humano. Se explicará y determinará la estructura y organización de la plantilla presente y futura, la remuneración de los trabajadores y subcontratados, el perfil solicitado, los puestos de trabajo, contratos y los gastos del personal.

Lo más determinante de la selección y contratación de personal es que los futuro empleados compartan y conozcan la política de la empresa que se desea lograr.

En un primer momento de partida del negocio y debido a su volumen, el plan desarrollará la tarea de subcontratación de servicios y la contratación de personal temporal, pero la idea y con el crecimiento del negocio lo que se quiere es contratar a personal y vincularlo con la filosofía y objetivos de la empresa.

5.1 Organización Funcional

El plan detalla el cambio de orientación de un negocio tradicional basado en la agricultura, donde actualmente la única preocupación es la producción y su venta al por mayor, a un modelo donde se introducen muchas más variables y además de controlar la producción hay que realizar la tarea de “manager” de la empresa o negocio, ya que se deben gestionar entre otros la subcontratación de servicios, de personal y toma de decisiones englobadas dentro Marketing Mix.

Pero ello desde un principio diferenciamos entre la tareas a subcontratar y las tareas realizadas por el empresario individual o empleados.

Las tareas a subcontratar como hemos indicado ya en el plan van a ser el transporte del producto desde el almacén hasta los clientes, durante los 5 primeros años se ha llegado a un acuerdo con la empresa Tradival SL para que realice esta tarea.



La otra tarea fundamental es la gestión y desarrollo del sistema web que nos permita ofrecer el producto a nuestros clientes objetivo, para ello y a través de la cámara de comercio nos hemos puesto en contacto con varias empresas de diseño web, y una de ellas será la encargada de llevar esta tarea la cual supondrá la inversión más importante para el empresario como veremos en el análisis financiero.

Las tareas del empresario individual, como hasta ahora va a ser la de controlar la producción citrícola, contratar a distintos profesionales para realizar tareas agrícolas como los tratamientos fitosanitarios, poda de árboles y tareas que puntualmente necesite el campo basados en su experiencia profesional a lo largo de los años. La contratación de personal se realizará durante los meses de abril, mayo y junio, donde se contratará a una persona por tres meses para las tareas de recolección y embalaje del producto. Si durante este tiempo puntualmente y por concentración de la demanda se realizarán contrataciones puntuales a través de empresas de trabajo temporal.

Por último destacar que normalmente el empresario individual recurre a gestorías para el trabajo administrativo, en este caso y debido a que tampoco es excesivo y a la ayuda de la TIC dicho trabajo será realizado por el empresario individual. Ya que la facturación será fácilmente obtenida por la plataforma web, los servicios subcontratados son pocos y muy fáciles de gestionar, y las relaciones con estamentos públicas ya sea hacienda o seguridad social, también se realizarán por internet a través del certificado digital y pin electrónico. En la siguiente imagen podemos apreciar las distintas relaciones con las que se va encontrar el empresario.



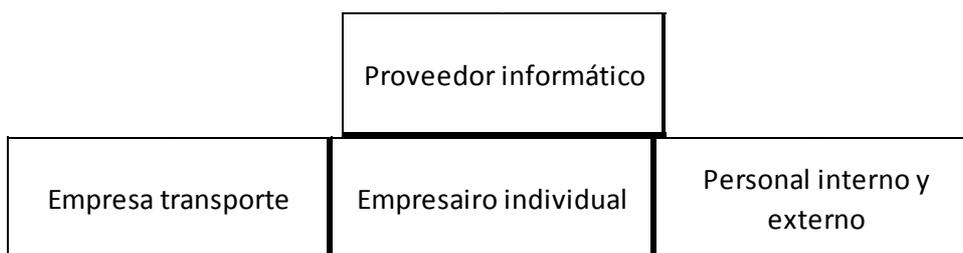


Gráfico 7. Organización empresarial.

5.1.1 Descripción de los puestos de trabajo

La descripción del puesto de trabajo, sus funciones y retribución viene amparada bajo el convenio colectivo para la recolección de cítricos de la comunidad Valenciana del 2010 al 2014. Del cual trasladamos los tres primeros artículos:

Artículo 1. Ámbito territorial

Las bases de este pacto serán de aplicación a todo el territorio de la Comunidad Valenciana.

Artículo 2. Ámbito funcional

Obligará al conjunto de empresas, de cualquier naturaleza, dedicadas a la recolección de cítricos.

Artículo 3. Ámbito personal

Será de aplicación a todos los productores y productoras que se dediquen a esta actividad laboral específica, comprendiéndose en la misma tanto las operaciones de cogida como las de recogida de cítricos.

El convenio también regula las categorías entre capataz y cogedor, en nuestro caso el perfil que se buscará para los meses de abril a junio será el de capataz ya que por su experiencia y por las exigencias de calidad creemos que dará mejor resultado y productividad.

Su función será la de recolectar y preparar los pedidos realizados por nuestros clientes, así como en días donde se requiere contratar personal de apoyo de las empresas de trabajo personal, el de dirigir este personal en su jornada de trabajo.

Como hemos dicho anteriormente el resto de labores a realizar en el campo durante el año serán realizadas por personal especializado ya sea los tratamientos fitosanitarios o la poda de los arboles.

5.2 Condiciones de trabajo y remunerativas.

Estas mismas también van a estar reguladas dentro de la legalidad y marco que determina el convenio colectivo para la recolección de cítricos de la Comunitat Valenciana del 2010 al 2014. Para ello tomamos nota de los artículos de este convenio que regulan el salario del trabajador del campo valenciano.

Artículo 6. Retribuciones salariales

1. Las retribuciones comprenden dos modalidades, la de salario por unidad de tiempo (jornal) y el salario por destajo. Tanto en los salarios a jornal como en los destajos está incluida la carga.

2. En todos los salarios indicados, se entienden incluidas las partes proporcionales correspondientes a las gratificaciones extraordinarias (incluida la de participación en beneficios), vacaciones, domingos y días festivos.

Por tanto en nuestro caso se entiende y en beneficio del trabajador ya que la producción va a depender de la ventas, la retribución por unidad de tiempo o jornal.

I. Salario a jornal:

Las retribuciones pactadas en este convenio correspondientes a las campañas 2010-2012, son las que se detallan a continuación, según los diferentes periodos.



<u>Categorías</u>	<u>€/hora</u>
Capataz/capataza	10,83
Cogedor/cogedora	9,94

Desde el 1 de septiembre de 2012 hasta el 31 de agosto de 2013, los salarios se incrementarán en un 1%.

Desde el 1 de septiembre de 2013 hasta el 31 de agosto de 2014, los salarios se incrementarán en un 1%.

Asimismo debemos de tener en cuenta otros puntos del convenio colectivo que delimitan la jornada y el rendimiento medio esperado por el trabajador:

Artículo 7. Normas para el trabajo

Se acuerdan las siguientes:

1. Durante los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo el trabajo efectivo será en jornada de cinco horas.

2. Durante los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto y septiembre el trabajo efectivo será en jornada de seis horas.

3. Los rendimientos mínimos que figuran en las tablas de valores expuestas a continuación, constituyen un requisito indispensable para el devengo del salario a jornal íntegro. En el caso de que no se alcance el rendimiento mínimo, el salario a percibir en cada caso se recalculará en proporción al rendimiento efectivamente alcanzado, sin que en ningún caso pueda ser inferior al Salario Mínimo Interprofesional por hora establecido cada año:

<u>Variedad</u>	<u>Jornada 5 Horas</u>	<u>Jornada 6 horas</u>
Grup 7 valència i nàvel late	600 kg	720kg

Otro artículo importante es que la fruta de debe de recolectar de forma que no perjudique su comercialización posterior.

Artículo 7. La recolección de la fruta se realizará correctamente, sin dañarla, de modo que no se perjudique su posterior comercialización.



En cuanto a la contratos de trabajo hacemos referencia a:

Artículo 13. Relación laboral

Las empresas y los trabajadores y trabajadoras agrícolas que realicen para las mismas distintas labores relacionadas con la recolección de cítricos formalizarán, en el caso que proceda, el correspondiente contrato de acuerdo con el carácter y contenido de la relación laboral que les una.

Todo ello de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos de duración determinada y de conformidad con el resto de disposiciones vigentes.

Con lo que concluimos que cualquier tema laboral se deberá de resolver dentro del presente convenio colectivo o norma superior a este (Estatuto de los trabajadores)

5.3 Plan de Recursos Humanos

Dentro de esta regulación y de la filosofía de la empresa, el nuevo empresario agrícola debe de desarrollar una política de recursos humanos que le ayude a lograr el éxito de su proyecto. Aunque se trata en un principio de un proyecto de reducida dimensión donde la contratación de capital humano va a ser muy relativa, se deben de sentar la bases y la estrategia en cuanto al personal para un futuro que se espere prometedor para la empresa.

Lo que se pretende desde un inicio es que los empleados sientan la empresa como suya que participen de la idea de la empresa familiar, ya que con ello contribuiremos a la obtención de un mejor producto. Por ello se parte con las siguientes premisas:

- La contratación de empleados se hará sobre personas de la localidad, con experiencia en el terreno agrícola y con conocimientos sobre la recolección. Con ello pretendemos que los empleados sepan que participan en un proyecto para el desarrollo y creación de economía a nivel local.



- Aunque la relación laboral será temporal con muchos de ellos, en navidad se realizará un obsequio de agradecimiento por el trabajo realizado (cesta de navidad).
- Al fin de la campaña se invitará a los empleados a una comida, que también servirá para intercambiar impresiones sobre la campaña y posible mejoras para la próxima.
- Prevalecerá la contratación de empleados de una campaña a la otra, es decir que repitan los empleados campaña tras campaña y se vinculen a la empresa y su idea. Que crezcan junto a ella.
- Se repartirá entre un 5% de los beneficios finales entre los empleados fijos de la empresa. Medida que hará aumentar la productividad y el sentimiento de pertenencia a la empresa.

5.4 Previsión de Recursos Humanos

En cuanto a la previsión de recursos humanos, y sin contar con los servicios subcontratados, está se hará al principio de cada temporada en base a la producción esperada, y se introducirán correcciones puntuales en base a la demanda de mercado. Es decir como nosotros sabemos lo que debemos de recolectar en un día, ya que vendemos el producto antes de recolectarlo, por consecuencia el día que el capataz vea que no podrá obtener la producción deseada, el mismo se encargará de contratar al personal necesario para cubrir las necesidades.

Por ello al principio de la primera campaña y contando los volúmenes que puede manejar la empresa tanto de producción como de ventas solo se contratará la figura de un capataz.

Para contratar el capataz adecuado, se presentará una oferta del puesto de trabajo en la cámara agraria de la localidad, la cooperativa agrícola, el ayuntamiento y en el SERVEF (servicio valenciano de empleo), después de seleccionar los distintos currículos se realizará una entrevista a los candidatos y se seleccionará a uno directamente por el empresario individual.

A esta altura del proyecto hemos sentado las bases de lo que queremos y como lo queremos conseguir, aunque se trate de un proyecto que no me



canso de repetir de escasas dimensiones económicas puede ser el principio de un gran éxito y para ello debemos de estudiar y estar preparados en la mayoría de las variables que influyen en la vida empresarial.

“Antes que cualquier otra cosa, estar preparado es el secreto del éxito”
Henry Ford.



6.-SIMULACIÓN Y ESTUDIO DE VIABILIDAD

En todo proyecto que se precie, debe haber un análisis económico financiero, dónde se evalúe la viabilidad del proyecto.

El Plan Financiero es la traducción en números del Plan de Empresa. Es por ello que para su elaboración debemos recoger la información sobre lo que precisamos para empezar la empresa. Es hora en esta parte del plan de traducirlo a números para así poder ver la viabilidad del proyecto y cuáles son las previsiones.

Mediante el Plan Financiero se va a conocer la estimación de las ventas para los primeros años de funcionamiento de la empresa diseñando varios escenarios posibles, así como las fuentes de financiación con las que se va poner en marcha la inversión inicial. También se va a mostrar en este punto la previsión de los Balances, la Cuenta de Tesorería y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Para completar el Plan Financiero se han calculado y comentado los principales ratios de la situación económico-financiero.

De modo general los objetivos generales del plan económico-financiero de una propuesta empresarial son:

- Demostrar que el proyecto es viable económicamente.
- Describir de dónde se pretenden conseguir los fondos.
- Convencer que se trata de una oportunidad rentable para invertir.

Las partes interesadas en esta información son mayormente dos: los promotores del proyecto y los proveedores de fondos (socios futuros, entidades públicas y entidades financieras principalmente).

6.1 Volumen de inversión en inmovilizado

En el presente proyecto inicial y una vez analizadas las posibles formulas y vías de empresa para la creación de negocio se opto por la del empresario individual. Por tanto los gastos de primer establecimiento son puramente realizar los trámites ante la Seguridad Social y Hacienda de alta como empresario agrícola.



En cuanto a la explotación agrícola que detallamos en el proyecto se trata de una explotación familiar con más de 30 años, totalmente amortizada y en la cual no hay que realizar ninguna inversión por adquisición o cesión de la misma.

La inversión de inmovilizado vendrá marcada por la inversión tecnológica, de desarrollo de toda la plataforma web y de software necesario para su gestión la cual se presupuestó en 6000 € en el proyecto.

Además se deberán de adquirir báscula para el pesaje de las cajas, que la inversión será de 1200 €.

INMOVILIZADO	7.200 €
Inmovilizado Material	
- Máquinaria	1.200 €
Inmovilizado Inmaterial	
- Aplicaciones informáticas	6.000 €

Tabla 8 : Inmovilizado

6.2 Financiación

La fuentes de financiación son fundamentales y más si cabe hoy en día con el actual escenario de restricción del crédito, para el éxito del proyecto. La obtención de un proveedor financiero que respalde económicamente el proyecto es vital para el éxito del mismo.

Para el presente proyecto se ha decidido no acudir a financiación para el inmovilizado, por tanto dichos fondos necesarios 7200 € serán aportados por el empresario o por su familia, es decir serán fondos propios a cuenta y riesgo de el mismo, por tanto también a coste 0%.

En cuanto a la mayor necesidad de financiación para el empresario y después de consultar diversas entidades financieras, concluimos en base a la falta de experiencia en la distribución y en la posible aparición de gastos no presupuestados la idoneidad de solicitar un póliza de crédito de unos 10.000 € (un 30% de la facturación estimada aproximadamente).

Analizadas las distintas entidades financieras de la localidad, la que mejor condiciones nos ofrece es Cajamar Caja rural que tiene diseñado un producto específico para agricultores que cubre nuestras necesidades de campaña:

Condiciones financieras:

- Límite: 10.000 €
- Comisión apertura: 1 %
- Interés fijo: 6,75 %
- Comisión estudio: 0 %
- Comisión saldo medio no dispuesto: 0,50 %

La entidad financiera nos exige la aportación de un avalista y vincular la actividad financiera de la empresa.

6.3 Determinación de los costes totales del producto / servicio

En esta apartado y basándonos también en la experiencia como productor y basándonos en el nuevo enfoque de negocio, vamos a dividir los costes o gastos en tres bloques.

Bloque I : Amortizaciones de activos

En este apartado se calculan las amortizaciones que se deberán realizar sobre los activos del negocio, en este caso se elige la amortización lineal y un periodo de 5 años. En la siguiente tabla se puede observar las dotaciones que deberá de realizar el empresario en los próximos años:

Tabla de amortización de activos (amortización constante)				
	Bascúla		Aplicaciones informáticas	
Valor	1.200 €		6.000 €	
Año 1 dotacion y valor neto	240 €	960 €	1.200 €	4.800 €
Año 2 dotacion y valor neto	240 €	720 €	1.200 €	3.600 €
Año 3 dotacion y valor neto	240 €	480 €	1.200 €	2.400 €
Año 4 dotacion y valor neto	240 €	240 €	1.200 €	1.200 €
Año 5 dotacion y valor neto	240 €	0 €	1.200 €	0 €

Tabla 9: Amortización de activos



Bloque II: Costes de producción agrícola

En este apartado se incluyen las partidas de gastos necesarias para la producción de la temporada, en base a los años de experiencia e históricos de gastos hemos obtenido la siguiente tabla:

Coste de producción agrícola	
Tratamientos fitosanitarios	600 €
Productos fertilizantes	300 €
Subcontratación poda arboles	250 €
Agua y abono	750 €
Jornales mano de obra anual	450 €
Agroseguro	300 €
Total	2.650 €

Tabla 10: Coste de producción agrícola.

Se incluye en esta apartado el coste de tratamiento fitosanitarios a los arboles (2 al año), la compra de productos fertilizantes para el control de malas hierbas, la contratación de los servicios de un profesional para la poda de árboles una vez al año. El agua y el abono son suministrados directamente por goteo a la finca, jornales de mano de obra que durante el año el empresario agrícola contrata para tareas puntuales que él mismo no puede abarcar, el coste del Agroseguro.

Bloque III: Costes de recolección y distribución

Aquí agrupamos los costes que les supondrá al empresario agrícola desarrollar por sí mismo la actividad de recolección y distribución según determina el plan.

Costes de recolección y comercialización	
Mano de obra	4.000 €
Etiquetas	500 €
Cajas y embalaje	2,30 €/unidad
Transporte	6,50 €/unidad
Coste financiero venta tpv	0,80% por venta

Tabla 11: Costes de recolección y comercialización.

En la partida de mano de obra se incluye la contratación de un capataz por los tres meses de la temporada, y también está incluida la seguridad social como coste dentro de esa misma partida.

El coste de la etiquetas asciende el pedido a 500 € y el coste de embalaje y transporte depende de las unidades comercializadas por ello dependerá de cada escenario planificado y al final de los kilogramos producidos y cajas vendidas.

También introducimos el coste financiero por realizar las ventas a través del sistema de venta electrónico.

6.4 Previsión cuenta de resultados

La cuenta de resultados va a depender de la capacidad productiva y de las ventas que se produzcan en la campaña, por ello según nuestras estimaciones y partiendo que durante las tres próximas campañas se obtendrá como mínimo una producción cercana a los 19000 kg, sin los riesgos que conlleva cualquier actividad agraria, ya que por ejemplo un pedrisco puede echar a perder toda la producción de esta temporada, pero para ello se cuenta con el Agroseguro.

Como hemos definido anteriormente en el plan nuestra capacidad productiva máxima en cajas de 15 kg asciende a 1250 cajas, estableceremos tres posibles escenarios de venta:

- Optimista: Con unas ventas de 85 % de las cajas. (1060 cajas)
- Normal: Con unas ventas del 70 % de las cajas. (875 cajas)
- Pesimista: Con unas ventas del 40 % de las cajas. (500 cajas)

El resto de kg no vendidos se puede recolectar y vender a almacenes para la obtención de zumo, dicho precio depende de cada temporada y el mercado y van a completar nuestros ingresos, aunque el objetivo principal es la venta de toda nuestra producción.



Hay que tener en cuenta que al precio de venta, está incluido el IVA del 4%, dicho impuesto no pertenece a los ingresos de la empresa por tanto vamos a descontar para realizar los cálculos.

En cuanto a la producción no vendida por nuestra web, se destinará a la industria de extracción de zumo que adquiere dependiendo de la temporada toda la naranja sobrante, para el nuestro cálculos hemos puesto un precio de 0,15 céntimos el kilo.

En cuanto a las partidas de gastos, en los gastos financieros incluimos el coste de la venta online y el coste medio que puede suponer la póliza de crédito solicitada a la entidad bancaria.

Los impuestos como tributaran como ingresos de actividades agrícolas en la renta, se imputa un 13%, según el coeficiente corrector presentado por la Agencia Tributaria para el 2012.



RESUMEN DE TOTALES	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Ingresos de explotación	16170	26100	31003
Ventas de cajas	14400	25200	30528
Ingresos peladora	1770	900	475
Gastos de explotación	12990	16290	17918
Compra de cajas	1150	2012,5	2438
Gastos personal	4450	4450	4450
Seguro	300	300	300
Dotación Amort.	1440	1440	1440
Suministros	1550	1550	1550
Gastos transporte	3250	5687,5	6890
Servicios exteriores	850	850	850
Resultados de explotación	3180	9810	13085
Ingresos Financieros	0	0	0
Gastos Financieros	915,20	1001,60	1044,22
Resultados Financieros	-915,20	-1001,60	-1044,22
Resultado operaciones ord.	2264,80	8808,40	12040,78
Ingresos extraord.	0	0	0
Gastos extraord.	0	0	0
Resultados extraord.	0	0	0
Resultado antes de impuestos	2264,80	8808,40	12040,78
Impuestos	294,42	1145,09	1565,30
Resultado Neto	1970,38	7663,31	10475,48

Tabla 12: Cuenta de pérdidas y ganancias.

Como vemos partiendo de unos cálculos de producción mínimos y unos gastos de máximo, en todos los escenarios se generan beneficios.

6.5 Balances previsionales

En el caso particular del proyecto y en un primer instante del mismo, al iniciar la actividad como empresario individual y declarar los rendimientos como actividades agrícolas dentro de la renta, no existirá balance. Como veremos en



la futura planificación estratégica y si el éxito del proyecto lo permite la idea es crecer en producción adquiriendo terrenos o asociados, en ese momento se constituiría una sociedad limitada y se generarían los primeros balances de la empresa.

En este caso cuando activos hay que tener en cuenta que se realizarán dos inversiones, la báscula y el software y que ambas se van a depreciar en 5 años.

Y por los que respecta a los pasivos se solicita un póliza de crédito a una entidad financiera, que tendrá carácter anual y por tanto es circulante y deberá o no renovarse cada año.

6.6 Ratios

A continuación vamos a realizar el análisis de los principales ratios, a través de los cuales, confirmaremos o desmentiremos las conclusiones extraídas anteriormente mediante la Cuenta de Pérdidas y ganancias previsional, así como el Balance de Situación previsional.

6.6.1 Ratios de situación financiera

Los Ratios Financieros son coeficientes que muestran una relación entre dos variables contables de la empresa.

Los ratios nos permiten estudiar la situación financiera de la empresa desde fundamentalmente, los siguientes aspectos:

- **LIQUIDEZ:** capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas y obligaciones a corto plazo.
- **SOLVENCIA:** capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y deudas en general.
- **RENTABILIDAD:** la capacidad de la empresa para generar beneficios o ganancias.



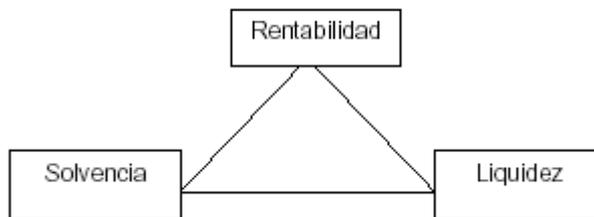


Gráfico 8 :Ratios financieros.

El ratio de liquidez se calcula como:

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

En nuestro caso el pasivo circulante estaría compuesto por las obligaciones a corto plazo con la entidad financiera por la póliza de crédito 10.000 €. Y el activo circulante se podría valorar la partida de producción como existencias en curso, el problema sería como valorar las mismas por tanto consideramos que este ratio a priori sin saber en qué escenario nos vamos a encontrar y sin tener balances no se puede obtener.

El ratio de endeudamiento:

$$\text{Ratio Endeudamiento} = \frac{\text{Total Deudas}}{\text{Pasivo}}$$

En el caso en particular del proyecto el endeudamiento es todo a corto plazo por deudas con entidades financieras por 10.000 €. El ratio se tendrá presente para el cálculo una vez y si se cumple la planificación estratégica a largo plazo se constituye la sociedad limitada.

Por lo que respecta al cálculo de la rentabilidad y debido a su importancia se estudia en el punto por sí solo.

6.6.2 Ratios de eficiencia

La forma más sencilla de calcular el ratio de eficiencia es esta: gastos sin intereses dividido por el ingreso. Una vez tienes el número, el siguiente paso es interpretarlo. Básicamente, un ratio de eficiencia en aumento es malo,

porque significa que la empresa está gastando una cantidad en aumento de dinero en gastos. Un ratio de eficiencia en disminución, por otro lado, significa que la dirección está manteniendo los costes bajos. En general, un ratio de 50%-60% o menos se considera óptimo.

PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
80,33%	62,41%	57,79%

Tabla 13: Ratio de eficiencia por escenarios

En la figura podemos observar el ratio de eficiencia obtenido según el escenario. Con ello concluimos que a pesar que en todos los escenarios somos rentables, no somos eficientes en cuanto a la relación ingresos gastos.

6.6.3 Ratios de rentabilidad

Hemos analizado la empresa en la vertiente de la liquidez y la solvencia, ahora falta hacer una análisis de la rentabilidad. En este esquema podemos observar cuáles son las relaciones entre los Estados Financieros y los Ratios en relación con la rentabilidad.

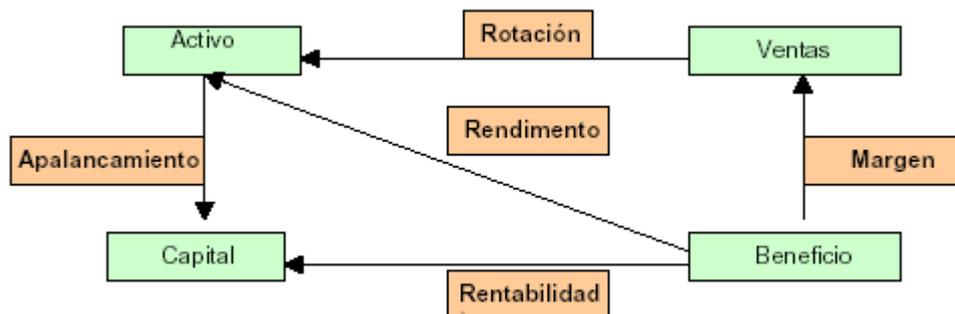


Gráfico 9: Ratios de rentabilidad.

Lo primero que hemos de estudiar son los diversos tipos de rentabilidad. Tenemos la Rentabilidad Económica que relaciona el beneficio bruto que genera el negocio (Beneficio Antes de Impuestos e Intereses, BAI) y los activos necesarios para conseguir este beneficio.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{BAI}}{\text{Activo}}$$



Como hemos comentado anteriormente en un momento inicial al ser el volumen requerido para el inicio de la empresa reducido, se optará por la fórmula del empresario individual y no tendremos balances de situación. Por ello definimos para el cálculo de la rentabilidad tres activos, la báscula, las aplicaciones informáticas y el terreno agrícola, valor total de 37200 €.

Obtenemos las siguientes rentabilidades con respecto a cada escenario:

PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
6,09%	23,68%	32,37%

Tabla 14: Rentabilidad económica por escenarios

La Rentabilidad Financiera, nos muestra el beneficio neto generado en relación con la inversión que han hecho los propietarios de la empresa. Por tanto, nos muestra la rentabilidad por euro invertida.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Capitales Propios}}$$

La inversión realizada para la creación de la empresa ha sido de 7200 €, el resto se ha financiado con un póliza de crédito a una entidad bancaria.

PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
27,37%	106,43%	145,49%

Tabla 15: Rentabilidad financiera por escenarios.

Obtenemos una rentabilidad financiera muy elevada en cualquier caso, pero todo se debe a que la inversión a realizar por parte del empresario no es muy elevada.

6.6.4 Ratios de productividad

En este caso en particular o en cualquier empresa se debe de controlar, medir y estudiar la productividad. Nuestro plan de empresa parte de una explotación agraria donde a partir de valores históricos hemos diseñado una predicción de la producción en kg esperada para la presente campaña. Dicha producción con los diversos escenarios obtenemos rentabilidades, por tanto



podemos concluir que la rentabilidad económica y financiera nos puede confirmar que somos productivos en cuanto a la organización y venta de la producción agrícola.

Pero se nos plantea la siguiente cuestión la producción agrícola es productiva, es decir nuestra finca de naranjas según su ubicación, años de los árboles está obteniendo la producción adecuada. Para ello como veremos una área de reinversión en la empresa en el estudio de la capacidad productiva y su mejora.

6.7 Valoración del riesgo

Para evaluar el riesgo hemos utilizado el método del cálculo de la VAN y el TIR. Para ello partimos de las siguientes premisas:

- Se diseña un horizonte de 5 años en el cual se determinan los cobros y los pagos de los dos primeros años en escenario pesimista, el tercer y cuarto año con escenario normal y el quinto como optimista.
- Los cobros permanecen constantes no hay incremento de precios.
- Los pagos se incrementan un 2 % anual.
- La tasa rentabilidad se establece en un 10% que suele ser el beneficio esperado por una actividad empresarial.
- Durante el proyecto se ha definido como inversión inicial las aplicaciones informáticas y la báscula, ya que el terreno era ya propiedad, pero para no desvirtuar los cálculos tanto de VAN como de la TIR, vamos a considerar que se realiza un pago inicial por este terreno a un valor de mercado de 18000 € (3600 € /la hanegada).



Flujos caja	Escenarios	Cobros	Pagos	Flujo de Caja	Flujo de Caja acumulado
Inversión				-25200	-25200
Año 1	Pesimista	16170	12465,20	3704,80	-21495,20
Año 2	Pesimista	16170	12714,50	3455,50	-18039,70
Año 3	Normal	26100	16492,00	9608,00	-8431,70
Año 4	Normal	26100	16821,84	9278,16	846,46
Año 5	Optimista	31003	18966,61	12036,39	12882,85
Tasa de rendimiento		10%		Valor Actual	27.253,17 €
				VAN	2.053,17 €
				TIR	12,56%

Tabla 16. VAN y TIR

De la tabla podemos observar que esperando dos primeros años con un escenario pesimista, dos con escenario normal y por último un escenario optimista obtenemos una TIR del 12,56 %. El flujo de caja acumulado pasa a ser positivo a partir del 4 año de explotación.



7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una empresa-

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico, cuando se crea una empresa, los objetivos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los objetivos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan o lógico, establecimiento así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

La planificación estratégica ayude a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.



7.1 Estrategias de desarrollo

Como hemos visto durante el plan de empresa, el punto de partida es una situación de prácticamente abandono de una pequeña finca de naranjos, a la creación de un negocio rentable y con posibilidades de crecimiento.

Para ello hemos definido nuestra idea, y esta se va a mantener firme durante la vida de la empresa, aunque con los tiempos todos nos debemos de adaptar al cambio.

Nuestra idea es desarrollar planes de acción cada 5 años, y para ello empezaremos consolidando el plan actual, estableciendo la estructura comercial web y afrontando y resolviendo todos los problemas que conlleva la vida empresarial. Para este periodo todo el beneficio generado por la actividad se acumulará para la posterior reinversión en el mismo y para su crecimiento.

La idea básica de crecimiento se divide en dos la adquisición de más tierras o formalizar contratos de arrendamientos de tierras, que nos permitan diversificar nuestra oferta a lo largo de la temporada, así como la introducción de nuevas vías de negocio como pueden ser limones o pomelos.

La segunda la continua mejora y adaptación del e-commerce, mejora de la web, community manager, ser muy activos en las redes sociales.

La idea que debe de tener el empresario es siempre de adaptarse a los tiempos y de ir mejorando su producto o creando nuevos, para ello se tiene muy claro que a lo largo de los años se tiene éxito se iría incrementando la oferta de venta de productos y estudiando nuevas vías de negocio como el turismo agrícola.

Dentro de esta planificación desarrollamos dos estrategias competitivas.

7.2 Estrategia Competitiva Genérica

El objetivo va a ser que nuestros clientes reconozcan nuestra marca y sepan diferenciar del resto de empresas, que conozcan nuestros valores y nuestra visión.



Para ello vamos a ofrecer siempre un producto de calidad en 24 horas al hogar de nuestros clientes.

Vamos a tener un servicio de contacto con el cliente muy próximo, donde puedan aclarar todas sus dudas y conseguir que el contacto frío que proporciona internet sea un contacto más cercano como es el contacto de comercio tradicional. Para ello se va a trabajar la web día a día, y mejorándola constantemente.

7.3 Estrategia Competitiva Específica

A largo plazo nuestra visión con la reinversión de beneficios y el crecimiento esperado en la empresa, consiguiendo una cartera de clientes, ampliando nuestra producción y nuestras ventas, queremos llegar más allá y poder ofrecer a los mismos, la posibilidad de conocernos personalmente, es decir desarrollar un proyecto de turismo agrícola o rural.

En conclusión el gerente de la empresa debe de adelantarse a los cambios y conocer su plan, el proyecto por muy viable que sea sobre el papel si no es llevado a cabo y dirigido por personas dinámicas con ilusión, va a tener muchas menos posibilidades de éxito.





CONCLUSIONES

Como ya se comentó en el resumen inicial, el presente plan de negocio, se ha llevado a cabo, con la finalidad de estudiar la viabilidad de la creación y puesta en marcha de una EMPRESA DE COMERCIO ELECTRÓNICO DE CÍTRICOS.

Hemos de entender la situación económica y coyuntural del país, con una fuerte crisis crediticia, dificultad por tanto para encontrar financiación y más a cabo si se trata de proyectos que requieren de mucha financiación. Un fuerte déficit público, con la correspondiente reducción de subvenciones a la creación de empresas. Además de la situación específica que hemos descrito en el proyecto de minifundismo en la Comunidad Valenciana.

Por ello se ha diseñado un plan de negocio realista, con el nos permita obtener conclusiones.

Teniendo en cuenta el análisis de la viabilidad económica y técnica del mismo que se ha desarrollado en el trabajo, podemos extraer las siguientes conclusiones:

Los valores obtenidos mediante el VAN y la TIR, recomiendan llevar a cabo el proyecto de inversión, ya que se alcanza una rentabilidad neta superior al 10%. También obtenemos beneficios en los distintos escenarios diseñados en el proyecto.

La infraestructura técnica necesaria para desarrollar el producto/servicio, es de fácil implementación y se encuentra gran número de proveedores en el mercado, lo que no supone ningún escollo para la consecución del plan.

Pero además de los resultados económicos, los cuales hemos visto son muy favorables, el presente trabajo muestra otras oportunidades que surgen de los análisis realizados:



Existe un público demandante, el cual se está incrementando considerablemente, como hemos visto en la evolución del comercio electrónico en España.

Aparecen pocas barreras de entrada al sector, aunque ya existe un número de empresas que se dedican al mismo objeto que el plan, no representan un volumen considerable con respecto a la totalidad del sector, por ello concluimos que existe aún un fuerte potencial de crecimiento. Más si cabe que las grandes empresas del sector no están desarrollando su esfuerzo y su potencial económica hacia dicha vía de negocio.

Más allá del enfoque económico y financiero, se ha pretendido imprimir un carácter propio al proyecto, el cual ofrezca al empresario la posibilidad de adaptarse al futuro, de ser plausible y de determinar las bases del éxito.

Por lo que respecta al proyecto y su desarrollo me ha permitido junto con mis conocimientos obtenidos durante la titulación, desarrollar una antigua idea en un plan de empresa, partiendo desde cero y analizando cada uno de los aspectos que influyen en una empresa, concluyendo que ha sido una experiencia enriquecedora.

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. Albert Einstein.



BIBLIOGRAFIA

- Libros:

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique. Introducción a la Gestión (Management). Dpto de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Editorial UPV, 2005. Ref: 2005.632.

ESTEO SÁNCHEZ, Francisco. Análisis de estados financieros, planificación y control. 4ª ed. Madrid, Centro de Estudios Financieros, 1992.

JULIA IGUAL, JUAN FCO y SERVER IZQUIERDO, RICARDO J. "Contabilidad Financiera Tomo I" Editorial UPV, referencia: 2002-963, ISBN: 84-9705-137-8.

MARÍ VIDAL, S.; POLO GARRIDO, F. (2004) Apuntes de la asignatura Contabilidad General y Analítica

PHILIP KOTLER (1999) Dirección de Marketing. Editorial Prentice Hall Iberia.

CARLOS GARCIA GALLEGO (2001) Conceptos básicos de derecho laboral para técnicos. Editorial UPV Ref 2001.4317

ANDRES BOZA GARCIA, AURORA JORDA RODRIGUEZ, GONZALO GRAU GADEA (2002) La economía de la información Editorial UPV 2002.883

- Páginas Web.

- Instituto de Crédito Oficial. www.ico.es . Visita en Abril del 2011.
- Red social para autónomos, pymes y emprendedores: www.redautonomos.es . Visita en Diciembre del 2010.
- Seguridad Social española. www.segsocial.es . Visita en Diciembre del 2010.
- Agencia Tributaria - Descarga Programa Padre : <http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/renta2011/padre.shtml> . Visita en Abril del 2011.



- Caja Mar Caja rural Cooperativa de Crédito. www.cajamar.com .
Visita en Abril del 2011. Visita en Julio 2013.
- Conselleria d'Agricultura www.agricultura.gva.es Visita en Abril del 2011.
- www.adnagro.es . Visita en Julio 2013.
- IVEX Institut Valencia de la exportació www.ivex.es Visita en Septiembre de 2013.
- Interprofesional cítrica Española, INTERCITRUS
<http://www.intercitrus.org/> Visita en Febrero del 2010.
- Comité de Gestión de Cítricos:
<http://www.citricos.org/citricos/intro.asp> Visita en Febrero del 2010.
- IGP Consejo Regulador Cítricos <http://www.citricosvalencianos.com/>
Visita en Abril del 2011.
- Publicaciones oficiales

DOCV Diari Oficial de la Comunitat Valenciana Num 6719 / 22/02/2012.

IVEX – Resumen exportación cítricos Comunitat Valenciana MAYO 2013.



INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Tabla 1: Comparativa de principales tipos de empresas.	15
Tabla 2: Ranking mundial productores de cítricos.....	20
Grafico 1: Matriz de Porter	30
Tabla 3: Variedades de cítricos	34
Gráfico 2: Volumen negocio en España del comercio electrónico	40
Gráfico 3: Distribución en actividades del comercio electrónico.....	41
Tabla 4: Histórico de producción de la explotación.....	44
Gráfico 4:Temporalidad de la producción.....	47
Tabla 5: Análisis Dafo	54
Gráfico 5: Marketing Mix	56
Gráfico 6: Ciclo de vida del producto.	59
Tabla 6: Precios de la competencia.....	61
Tabla 7. Organización semanal de pedidos.....	64
Gráfico 7. Organización empresarial.....	72
Tabla 8 : Inmovilizado.....	79
Tabla 9: Amortización de activos	80
Tabla 10: Coste de producción agrícola.	81
Tabla 11: Costes de recolección y comercialización.	81
Tabla 12: Cuenta de pérdidas y ganancias.	84
Gráfico 8 :Ratios financieros.	86
Tabla 13: Ratio de eficiencia por escenarios.....	87
Gráfico 9: Ratios de rentabilidad.....	87
Tabla 14: Rentabilidad económica por escenarios	88
Tabla 15: Rentabilidad financiera por escenarios.....	88
Tabla 16. VAN y TIR	90



ANEJOS

- 1- SIGPAC Parcela objeto del proyecto.
- 2- Conveni col·lectiu de recol·lecció de cítrics de la Comunitat Valenciana
- 3- Estudio IVEX Mayo 2013



DATOS IDENTIFICATIVOS SIGPAC



Provincia: 46 - VALENCIA

Municipio: 183 - OLIVA

Agregado: 0

Zona: 0

Polígono: 21

Parcela: 506

Coordenadas UTM del centro	Fecha de vuelo de la foto del centroide de la parcela: 07/2008
	Año de renovación Catastral: 2001
X: 749408,03 Y: 4306847,95 HUSO: 30	Fecha de impresión: 15/01/2012
	Escala aproximada de impresión: 1: 1000



DATOS IDENTIFICATIVOS SIGPAC

Provincia: 46 - VALENCIA

Municipio: 183 - OLIVA

Agregado: 0

Zona: 0

Polígono: 21

Parcela: 506

Información SIGPAC asociada**A) Relativos al recinto:**

Recinto	Superficie (ha)	Pendiente (%)	Uso	Coef. Regadío	Incidencias (1)
1	0,3763	7,70	CITRICOS	100	75,121
2	0,0099	7,70	CITRICOS	100	74,75,121

(1) La descripción de las incidencias SIGPAC aparece en el menú de Ayuda del Visor SIGPAC

B) Relativas al arbolado registrado en el recinto:**C) Resumen de datos de la parcela:**

Uso	Superficie del Recinto (ha)
CITRICOS	0,3862
Superficie Total Parcela	0,3862

Conselleria d'Educació, Formació i Ocupació

RESOLUCIÓ de 6 de febrer de 2012, de la Subdirecció General de Relacions Laborals de la Direcció General de Treball, Cooperativisme i Economia Social, per la qual es disposa el registre i la publicació del text del Conveni Col·lectiu de Recol·lecció de Cítrics de la Comunitat Valenciana (80000105011990). [2012/1768]

Vist el text del Conveni col·lectiu de recol·lecció de cítrics de la Comunitat Valenciana, subscrit per la comissió negociadora, integrada de part empresarial per representants de CGC i APECA, i de part dels treballadors, per representants dels sindicats UGT i CCOO, que no ha firmat, i de conformitat amb el que disposa l'article 90, apartats 2 i 3 del Reial Decret Legislatiu 1/1995, de 24 de març, text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors, l'article 2 del Reial Decret 713/2010, de 28 de maig, sobre registre i depòsit de convenis i acords col·lectius de treball, i l'article 3 de l'Orde 37/2010, de 24 de setembre, per la qual es crea el Registre de la Comunitat Valenciana de Convenis i Acords Col·lectius de Treball, esta Àrea de Relacions Laborals, d'acord amb les competències transferides segons el Reial Decret 4105/82, de 29 de desembre, resol:

Primer

Ordenar la seua inscripció en el Registre de la Comunitat Valenciana de Convenis i Acords Col·lectius de Treball, amb la notificació a la Comissió Negociadora i el depòsit del text de l'acta.

Segon

Disposar la seua publicació en el *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana*.

València, 7 de febrer de 2012.– El subdirector general de Relacions Laborals: Reyes Maximiliano Coronado Coronado

CONVENI COL·LECTIU PER A LA RECOL·LECCIÓ DE CÍTRICS DE LA COMUNITAT VALENCIANA 2010 AL 2014

Article 1. Àmbit territorial

Les bases d'este pacte seran aplicables a tot el territori de la Comunitat Valenciana.

Article 2. Àmbit funcional

Obligarà el conjunt d'empreses, de qualsevol naturalesa, dedicades a la recol·lecció de cítrics.

Article 3. Àmbit personal

Serà aplicable a tots els productors i productores que es dediquen a esta activitat laboral específica, i s'hi inclouen tant les operacions de collita com les de recollida de cítrics.

Article 4. Àmbit temporal

1. La vigència del present conveni col·lectiu tindrà una duració de quatre anys, fins al 31 d'agost de 2014.

2. Els efectes del conveni s'iniciaran el dia 1 de setembre de 2010, amb independència de la data en què es publique en el *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana* (DOCV), llevat de les excepcions previstes en el present conveni.

Article 5. Denúncia i negociació d'un nou conveni col·lectiu

S'establirà un termini de tres mesos abans del venciment perquè alguna de les parts firmants pugua efectuar la corresponent denúncia.

Així mateix, caldrà ajustar-se als terminis fixats pels articles 85 i 89 de l'Estatut dels Treballadors, pel que fa a l'inici i duració de les negociacions del nou conveni col·lectiu.

Conselleria de Educación, Formación y Empleo

RESOLUCIÓN de 6 de febrero de 2012, de la Subdirección General de Relaciones Laborales de la Dirección General de Trabajo, Cooperativismo y Economía Social, por la que dispone el registro y publicación del texto del Convenio Colectivo de Recolección de Cítricos de la Comunidad Valenciana (80000105011990). [2012/1768]

Visto el texto del Convenio Colectivo de Recolección de Cítricos de la Comunitat Valenciana, suscrito por la Comisión Negociadora, estando integrada la misma, de parte empresarial, por representantes de CGC y APECA, y de parte de los trabajadores, por representantes de los sindicatos UGT y CC.OO, que no ha firmado, y de conformidad con lo dispuesto en el artículo 90, apartados 2 y 3 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, el artículo 2 del Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo y el artículo 3 de la Orden 37/2010, de 24 de septiembre, por la que se crea el Registro de la Comunitat Valenciana de Convenios y Acuerdos Colectivos de Trabajo, esta Área de Relaciones Laborales, conforme a las competencias transferidas según el Real Decreto 4105/82, de 29 de diciembre, resuelve:

Primero

Ordenar su inscripción en el Registro de la Comunitat Valenciana de Convenios y Acuerdos Colectivos de Trabajo, con notificación a la comisión negociadora, y depósito del texto del convenio.

Segundo

Disponer su publicación en el *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana*.

Valencia, 6 de febrero de 2012.– El subdirector general de Relaciones Laborales: Reyes Maximiliano Coronado Coronado

CONVENIO COLECTIVO PARA LA RECOLECCIÓN DE CÍTRICOS DE LA COMUNITAT VALENCIANA 2010 AL 2014

Artículo 1. Ámbito territorial

Las bases de este pacto serán de aplicación a todo el territorio de la Comunitat Valenciana.

Artículo 2. Ámbito funcional

Obligará al conjunto de empresas, de cualquier naturaleza, dedicadas a la recolección de cítricos.

Artículo 3. Ámbito personal

Será de aplicación a todos los productores y productoras que se dediquen a esta actividad laboral específica, comprendiéndose en la misma tanto las operaciones de cogida como las de recogida de cítricos.

Artículo 4. Ámbito temporal

1. La vigencia del presente convenio colectivo tendrá una duración de cuatro años, hasta el 31 de agosto de 2014.

2. Los efectos del convenio se iniciarán el día 1 de septiembre de 2010, con independencia de la fecha en la que se publique en el *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana* (DOCV), salvo las excepciones previstas en el presente convenio.

Artículo 5. Denuncia y negociación de un nuevo convenio colectivo

Se establece un plazo de tres meses antes del vencimiento para que alguna de las partes firmantes pueda efectuar la correspondiente denuncia.

Asimismo, se estará a los plazos fijados por los artículos 85 y 89 del Estatuto de los Trabajadores, en lo relativo al inicio y duración de las negociaciones del nuevo convenio colectivo.

Si expirat el termini màxim de negociació establert en l'apartat anterior no s'ha aconseguit un acord, les parts se sotmetran al procediment de solució de discrepàncies que s'establisca en l'Acord Interprofessional de Solució de Conflictes que resulte a este efecte.

Si expirado el plazo máximo de negociación establecido en el apartado anterior no se hubiese alcanzado un acuerdo, las partes se someterán al procedimiento de solución de discrepancias que se establezca en el Acuerdo Interprofesional de Solución de Conflictos que a tal efecto resulte.

Article 6. Retribucions salarials

1. Les retribucions comprenen dos modalitats: la de salari per unitat de temps (jornal) i el salari per estall. Tant en els salaris a jornal com en els estalls està inclosa la càrrega.

2. En tots els salaris indicats s'entenen incloses les parts proporcionals corresponents a les gratificacions extraordinàries (inclosa la de participació en beneficis), vacances, diumenges i dies festius.

3. Quantia de les retribucions

I. Salari a jornal:

Les retribucions pactades en este conveni, corresponents a les campanyes 2010-2012, són les detallades a continuació, segons els diferents períodes.

a) Des de l'1 de setembre de 2010 fins al 31 de agost de 2012, el salari per a cinc i sis hores de treball efectiu serà:

Artículo 6. Retribuciones salariales

1. Las retribuciones comprenden dos modalidades, la de salario por unidad de tiempo (jornal) y el salario por destajo. Tanto en los salarios a jornal como en los destajos está incluida la carga.

2. En todos los salarios indicados, se entienden incluidas las partes proporcionales correspondientes a las gratificaciones extraordinarias (incluida la de participación en beneficios), vacaciones, domingos y días festivos.

3. Cuantía de las retribuciones

I. Salario a jornal:

Las retribuciones pactadas en este convenio correspondientes a las campañas 2010-2012, son las que se detallan a continuación, según los diferentes periodos.

a) Desde el 1 de septiembre de 2010 hasta el 31 de agosto de 2012, el salario para cinco y seis horas de trabajo efectivo será:

*Taula salarial de l'01.09.2010 al 31.08.2012
Comunitat Valenciana*

<i>Categories</i>	<i>€/hora</i>	<i>€/5 hores</i>	<i>€/6 hores</i>
Capatàs/capatassa	10,83	54,15	64,98
Collidor/collidora	9,94	49,70	59,64

* * * * *

*Tabla salarial del 01.09.2010 al 31.08.2012
Comunitat Valenciana*

<i>Categorías</i>	<i>€/hora</i>	<i>€/5 horas</i>	<i>€/6 horas</i>
Capataz/capataza	10,83	54,15	64,98
Cogedor/cogedora	9,94	49,70	59,64

b) Des de l'1 de setembre de 2012 fins al 31 d'agost de 2013, els salaris s'incrementaran un 1%.

c) Des de l'1 de setembre de 2013 fins al 31 d'agost de 2014, els salaris s'incrementaran un 1%.

II. Salari a estall:

Les retribucions pactades en este conveni corresponents a les campanyes 2010-2014 seran les que es detallen a continuació.

a) En el primer any de vigència del present conveni, 1 de setembre de 2010 a 31 d'agost de 2011, s'aplicarà la següent taula de l'estall:

b) Desde el 1 de septiembre de 2012 hasta el 31 de agosto de 2013, los salarios se incrementarán en un 1%.

c) Desde el 1 de septiembre de 2013 hasta el 31 de agosto de 2014, los salarios se incrementarán en un 1%.

II. Salario a destajo:

Las retribuciones pactadas en este convenio correspondientes a las campañas 2010-2014 serán las que se detallan a continuación.

a) En el primer año de vigencia del presente convenio, 1 de septiembre de 2010 a 31 de agosto de 2011, se aplicará la siguiente tabla del destajo:

<i>Grup</i>	<i>Varietat</i>	<i>Euros / 100 quilograms</i>
1	Satsuma, clausellina, okitsu i hasimoto	10,09
2	Clemenules, oroval, marisol, fortuna, arrufatina, orogrande, tomaquera i clemenpons	10,76
3	Clementina fina, hernandina, oronules i esbal	11,64
4	Nàvel, navelina, newhall i lane late	6,14
5	Salustiana, sanguinelli, verna i minneola	6,65
6	Clemenvilla, ellendale, ortanique i satsuma kara	9,73
7	València i nàvel late	6,28

* * * * *



<i>Grupo</i>	<i>VariEDAD</i>	<i>Euros/ 100 kilogramos</i>
1	Satsuma, clausellina, okitsu y hasimoto	10,09
2	Clemenules, oroval, marisol, fortuna, arrufatina, orogrande, tomatera y clemenpons	10,76

3	Clementina fina, hernandina, oronules y esbal	11,64
4	Navel, navelina, newhall y lane-late	6,14
5	Salustiana, sanguinelli, verna y minneola	6,65
6	Clemenvilla, ellendale, ortanique, y satsuma kara	9,73
7	Valencia y navel-late	6,28

b) Desde l'1 de setembre de 2011 fins al 31 d'agost de 2012 s'aplicarà la següent taula d'estall (increment 1,5%):

b) Desde el 1 de septiembre de 2011 hasta el 31 de agosto de 2012 se aplicará la siguiente tabla de destajo (incremento 1,5%):

<i>Grup</i>	<i>Varietat</i>	<i>Euros / 100 quilograms</i>
1	Satsuma, clausellina, okitsu i hasimoto	10,24
2	Clemenules, oival, marisol, fortuna, arrufatina, orogrande, tomaquera i clemenpons	10,92
3	Clementina fina, hernandina, oronules i esbal	11,81
4	Nàvel, navelina, newhall i lane-late	6,23
5	Salustiana, sanguinelli, verna i minneola	6,75
6	Clemenvilla, ellendale, ortanique, i satsuma kara	9,88
7	València i nàvel late	6,37

* * * * *

<i>Grupo</i>	<i>VariEDAD</i>	<i>Euros/ 100 kilogramos</i>
1	Satsuma, clausellina, okitsu y hasimoto	10,24
2	Clemenules, oival, marisol, fortuna, arrufatina, orogrande, tomatera y clemenpons	10,92
3	Clementina fina, hernandina, oronules y esbal	11,81
4	Navel, navelina, newhall y lane-late	6,23
5	Salustiana, sanguinelli, verna y minneola	6,75
6	Clemenvilla, ellendale, ortanique, y satsuma kara	9,88
7	Valencia y navel-late	6,37

c) Des de l'1 de setembre de 2012 fins al 31 d'agost de 2013 s'aplicarà un increment del 1,5%.

c) Desde el 1 de septiembre de 2012 hasta el 31 de agosto de 2013 se aplicará un incremento del 1,5%.

d) Des de l'1 de setembre de 2013 fins al 31 d'agost de 2014 s'aplicarà un increment del 1,5%.

d) Desde el 1 de septiembre de 2013 hasta el 31 de agosto de 2014 se aplicará un incremento del 1,5%.

4. Garantia de l'increment salarial: si l'IPC interanual el 31 d'agost supera el 3%, el percentatge en què supere esta quantitat s'incrementarà a la base de càlcul dels valors de l'estall i del jornal de la campanya següent.

4. Garantía del incremento salarial: si el IPC interanual a 31 de agosto supera el 3%, el porcentaje en que supere esta cantidad se incrementará a la base de cálculo de los valores del destajo y del jornal de la campaña siguiente.

L'increment pactat, més el que es puga aplicar per este sistema, no podran comportar que el valor de l'estall patisca en cada any un percentatge de pujada superior al 3% i el valor del jornal un superior al 2,5%.

El incremento pactado, más el que se pueda aplicar por este sistema, no podrán conllevar que el valor del destajo sufra en cada año un porcentaje de subida superior al 3% y el valor del jornal uno superior al 2,5%.

Article 7. Normes per al treball

S'acorden les següents:

1. Durant els mesos d'octubre, novembre, desembre, gener, febrer i març, el treball efectiu serà en jornada de cinc hores.

Artículo 7. Normas para el trabajo

Se acuerdan las siguientes:

1. Durante los meses de octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo el trabajo efectivo será en jornada de cinco horas.

2. Durant els mesos d'abril, maig, juny, juliol, agost i setembre, el treball efectiu serà en jornada de sis hores.

2. Durante los meses de abril, mayo, junio, julio, agosto y septiembre el trabajo efectivo será en jornada de seis horas.

3. Els rendiments mínims que figuren en les taules de valors exposades a continuació constitueixen un requisit indispensable per al rèdit del salari a jornal íntegre. En cas que no s'aconsegueisca el rendiment mínim, el salari que s'ha de percebre en cada cas es recalculerà en proporció al rendiment efectivament aconseguit, sense que en cap cas puga ser inferior al salari mínim interprofessional per hora establert cada any:

3. Los rendimientos mínimos que figuran en las tablas de valores expuestas a continuación, constituyen un requisito indispensable para el devengo del salario a jornal íntegro. En el caso de que no se alcance el rendimiento mínimo, el salario a percibir en cada caso se recalculará en proporción al rendimiento efectivamente alcanzado, sin que en ningún caso pueda ser inferior al Salario Mínimo Interprofesional por hora establecido cada año:

Sistema de rendiments per al treball a salari 2010-2014

<i>Grup 1</i>	<i>Varietat</i>	<i>Rendiments mínims jornada de 5 hores</i>	<i>Rendiments mínims jornada de 6 hores</i>
	Satsuma, clausellina, okitsu, hasimoto	450 kg	540 kg



<i>Grup 2</i>	Clemenules, oroval, marisol, fortune, arrufatina, orogrande, tomaquera, clemenpons i nadorcott	405 kg	486 kg
<i>Grup 3</i>	Clementina fina, hernandina, oronules, esbal i loretina	375 kg	450 kg
<i>Grup 4</i>	Navel, navelina, newhall i lane late	750 kg	900 kg
<i>Grup 5</i>	Salustiana, sanguinell, verna i minneola	630 kg	756 kg
<i>Grup 6</i>	Clemenvilla, ellendale, ortanique i kara	480 kg	576 kg
<i>Grup 7</i>	valència i nàvel late	600 kg	720kg

* * * * *

Sistema de rendimientos para trabajo a salario 2010-2014

	<i>Variedad</i>	<i>Rendimientos mínimos jornada de 5 horas</i>	<i>Rendimientos mínimos jornada de 6 horas</i>
<i>Grupo 1</i>	Satsuma, clausellina, okitsu, hashimoto	450 Kg	540 Kg
<i>Grupo 2</i>	Clemenules, oroval, marisol, fortune, arrufatina, orogrande, tomatera, clemenpons y nadorcott	405 Kg	486 Kg
<i>Grupo 3</i>	Clementina fina, hernandina, oronules, esbal y loretina	375 Kg	450 Kg
<i>Grupo 4</i>	Navel, navelina, newhall y lane_late	750 Kg	900 Kg
<i>Grupo 5</i>	Salustiana, sanguinell, verna y miniola	630 Kg	756 Kg
<i>Grupo 6</i>	Clemenvilla, ellendale, ortanique y kara	480 Kg	576 Kg
<i>Grupo 7</i>	Valencia y navelate	600 Kg	720Kg

4. No es practicarà el treball a estall quan hi haja desocupació agrària registrada oficialment en el SEPE, en la localitat en què haja d'efectuar-se la recol·lecció. Es considerarà treballador agrícola aturat aquell que acredite la seua condició agrària.

5. Quan la quantitat de fruita recol·lectada, la insuficiència del personal per a la recollida, les circumstàncies atmosfèriques o la situació comercial determinen la realització de treball a estall, s'abonaran els salaris per quilogram recol·lectat de les diferents varietats de cítrics que figuren a este efecte en les taules de l'article 6 del present conveni.

6. En cas que s'haja treballat a estall posant la diligència normal en la recol·lecció, el treballador tindrà dret a percebre el salari que li corresponga d'acord amb el que relment s'ha recol·lectat i en atenció a les retribucions previstes per a l'estall.

7. La recol·lecció de la fruita es realitzarà correctament, sense danyar-la, de manera que no es perjudique la seua comercialització posterior.

8. Las parts firmants d'este conveni col·lectiu expressen la seua voluntat perquè el treball a estall es duga a terme únicament quan les circumstàncies del clima, condició de la fruita i exigències comercials dels mercats plantegen requeriments de producció que hagen de ser atesos adequadament per mitjà d'esta modalitat de treball remunerat a rendiment.

9. Condiciones d'aplicació dels rendiments mínims:

a) Amb caràcter general la mateixa quadrilla que comence un camp haurà d'acabar la recol·lecció d'este. En cas que no fóra possible, a la quadrilla que faça la segona o següents passades se li retribuirà a jornal, sense aplicar les taules de rendiments mínims.

b) En els casos de dificultat extrema com ara bàscula allunyada del tall, camp enfangat, plantacions molt denses, poca producció, etc. es comunicarà a l'empresa els inconvenients en el treball per a no tindre en compte els rendiments mínims.

Article 8. Contratació de duració determinada

Contrate per obra o servici:

Als efectes del que preveuen els articles 15.1.a) i 49.1.c) de l'Estatut dels Treballadors, aprovat per Reial Decret Legislatiu 1/1995, a més dels continguts generals, s'identifica com a treball o tasca amb substantivitat pròpia, dins de l'activitat normal de les empreses del sector que

4. No se practicarà el trabajo a destajo cuando exista paro agrario registrado oficialmente en el SEPE, en la localidad en la que haya de efectuarse la recolección. Se considerará trabajador agrícola parado aquel que acredite su condición agraria.

5. Cuando la cantidad de fruta recolectada, la insuficiencia del personal para la recogida, las circunstancias atmosféricas o la situación comercial, determinen la realización de trabajo a destajo, se abonarán los salarios por kilogramo recolectado de las diferentes variedades de cítricos que figuren a tal efecto en las tablas del artículo 6 del presente convenio.

6. En el caso de que se haya trabajado a destajo poniendo la normal diligencia en la recolección, el trabajador tendrá derecho a percibir el salario que corresponda conforme a lo realmente recolectado y en atención a las retribuciones previstas para el destajo.

7. La recolección de la fruta se realizará correctamente, sin dañarla, de modo que no se perjudique su posterior comercialización.

8. Las partes firmantes de este convenio colectivo expresan su voluntad de que el trabajo a destajo se lleve a cabo únicamente cuando las circunstancias del clima, condición de la fruta y exigencias comerciales de los mercados planteen requerimientos de producción que deban ser atendidos adecuadamente mediante esta modalidad de trabajo remunerado a rendimiento.

9. Condiciones de aplicación de los rendimientos mínimos:

a) Con carácter general la misma cuadrilla que empiece un campo, deberá terminar la recolección del mismo. En caso de imposibilidad, a la cuadrilla que haga la segunda o siguientes pasadas, se les retribuirá a jornal, sin aplicar las tablas de rendimientos mínimos.

b) En los casos de dificultad extrema, tales como báscula alejada del tajo, campo embarrado, plantaciones muy densas, poca producción, etc, se comunicará a la empresa los inconvenientes en el trabajo para no tener en cuenta los rendimientos mínimos.

Artículo 8. Contratación de duración determinada

Contrato por obra o servicio:

A los efectos de lo previsto en los artículos 15.1.a) y 49.1.c) del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, además de los contenidos generales, se identifica como trabajo o tarea con sustantividad propia, dentro de la actividad normal de las empresas

pot cobrir-se amb contractes per a la realització d'obres o servicis, la recol·lecció corresponent a cada campanya.

A tots els treballadors i treballadores que subscriuen este tipus de contracte els serà aplicable allò que s'ha disposat en tot el text del conveni referent al personal eventual i, especialment, el que disposa l'article 17 relatiu al fet de passar d'eventuals a fixos discontinus.

Contracte eventual:

La duració màxima del contracte de circumstàncies del mercat, acumulació de tasques o excés de comandes serà de 9 mesos dins d'un període de referència de 12 mesos, sense perjudi del que estableix l'article 17 del present conveni.

Article 9. Suspensió del treball per pluja o altres accidents climatològics

Als collidors se'ls abonarà el 50% del salari a jornal si, havent-se presentat en el tall o lloc de treball, haguera de ser suspés este abans de la seua iniciació o transcorregudes dos hores de treball. Si es treballa més de dos hores i s'ha d'interrompre la faena per les causes climatològiques expressades, es percebrà el salari complet.

Article 10. Jornada de treball

El treball començarà en el tall a les 10.00 hores, llevat que hi haja pacte en contra o causes alienes a la voluntat de les parts, i acabarà a les 17.00 hores, o a les 18.00 hores, segons si el període de treball és de cinc o sis hores.

Les hores de treball que puguen realitzar-se per damunt de les 17.00 o 18.00 hores, segons el període de treball, seran de lliure acceptació per empreses i treballadors i treballadores, i en este supòsit, la següent hora treballada es retribuirà a prorrata del jornal i del rendiment per acord mutu.

El capatàs assenyalarà l'hora exacta de treball efectiu i el final de la jornada de treball, i serà responsable davant de l'empresa de l'incompliment de l'horari i del rendiment del treball del personal afectat.

Per tal que els treballadors i treballadores puguen disfrutar com a temps de descans, el dissabte a la vesprada, de comú acord amb les seues respectives empreses, es podrà convindre la realització de la jornada intensiva, i es respectarà la jornada establida per a un dia normal.

Article 11. Desplaçaments

Segons el que estableix l'Ordenança Laboral del Camp, en relació amb els conceptes de plus de transport i plus de distància, les parts convenen expressament que en el cas que el punt de partida, excedisca els cinc quilòmetres de distància al lloc de treball, l'empresa facilitarà mitjans de locomoció o, si no n'hi ha, estarà obligada a abonar la quantitat resultant de multiplicar els quilòmetres recorreguts des del nucli urbà del punt de partida, descomptant els dos primers, a raó de 0,19 euros/km per vehicle ocupat per quatre persones; tot això sense perjudi d'allò que s'ha establert pels usos i costums vigents en cada localitat. L'import esmentat s'actualitzarà cada campanya a l'import exempt de l'IRPF vigent en cada moment en concepte de quilometratge.

Article 12. Liquidació de salaris

La liquidació i el pagament del salari tindrà lloc com estableix la normativa aplicable, puntualment i documentalment, en la data i lloc convinguts o d'acord amb els usos i costums.

Article 13. Relació laboral

Les empreses i els treballadors i les treballadores agrícoles que realitzen per a estes diferents labors relacionades amb la recol·lecció de cítrics formalitzaran, si és procedent, el corresponent contracte d'acord amb el caràcter i contingut de la relació laboral que els unisca.

Tot això de conformitat amb el que estableix el Reial Decret 2720/1998, de 18 de desembre, pel qual es desplega l'article 15 de l'Estatut dels Treballadors en matèria de contractes de duració determinada i de conformitat amb la resta de disposicions vigents.

Article 14. Comissió Paritària de Vigilància

Les parts deliberants acorden crear una Comissió Paritària de Vigilància d'este conveni com a òrgan d'interpretació, conciliació

del Sector, que puede cubrirse con contratos para la realización de obras o servicios, la recolección correspondiente a cada campaña.

A todos los trabajadores y trabajadoras que suscriban este tipo de contrato les será de aplicación lo dispuesto en todo el texto del Convenio referente al personal eventual y, especialmente, lo dispuesto en el artículo 17 relativo al pase de eventuales a fijos discontinuos.

Contrato eventual:

La duración máxima del contrato de circunstancias del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos será de 9 meses dentro de un periodo de referencia de 12 meses, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 17 del presente Convenio.

Artículo 9. Suspensión del trabajo por lluvia u otros accidentes climatológicos

A los recogedores se les abonará el 50% del salario a jornal si, habiéndose presentado en el tajo o lugar de trabajo, hubiese de ser suspendido el mismo antes de su iniciación o transcurridas dos horas de trabajo. Si se trabaja más de dos horas y se tuviera que interrumpir el trabajo por las expresadas causas climatológicas, se percibirá el salario completo.

Artículo 10. Jornada de trabajo

El trabajo comenzará en el tajo a las 10:00 horas, salvo pacto en contrario o causas ajenas a la voluntad de las partes, y terminará a las 17:00 horas, o a las 18,00 horas, según el periodo de trabajo sea de cinco o seis horas.

Las horas de trabajo que puedan realizarse por encima de las 17.00 o 18.00 horas, según el periodo de trabajo, serán de libre aceptación por empresas y trabajadores y trabajadoras, y en tal supuesto, la siguiente hora trabajada, por acuerdo mutuo, se retribuirá a prorrata del jornal y rendimiento.

El capataz señalará la hora exacta de trabajo efectivo y fin de jornada de trabajo, siendo responsable ante la empresa del incumplimiento del horario y rendimiento del trabajo del personal afectado.

A efectos de que los trabajadores y trabajadoras puedan disfrutar como tiempo de descanso, el sábado por la tarde de común acuerdo con sus respectivas empresas, se podrá convenir la realización de la jornada intensiva, respetándose la jornada establecida para un día normal.

Artículo 11. Desplazamientos

Según lo establecido por la Ordenanza Laboral del Campo, en relación con los conceptos de plus de transporte y plus de distancia, las partes convienen expresamente que en el supuesto de que el punto de partida, exceda de cinco kilómetros de distancia al lugar de trabajo, la empresa facilitará medios de locomoción o en su defecto, vendrá obligada a abonar la cantidad resultante de multiplicar los kilómetros recorridos desde el casco urbano del punto de partida, descontando los dos primeros, a razón de 0,19 euros/km. por vehículo ocupado por cuatro personas; todo ello sin perjuicio de lo establecido por los usos y costumbres vigentes en cada localidad. El citado importe se actualizará cada campaña al importe exento del IRPF vigente en cada momento en concepto de kilometraje.

Artículo 12. Liquidación de salarios

La liquidación y pago del salario tendrá lugar como establece la normativa aplicable, puntual y documentalment, en la fecha y lugar convenidos o conforme a los usos y costumbres.

Artículo 13. Relación laboral

Las empresas y los trabajadores y trabajadoras agrícoles que realicen para las mismas distintas labores relacionadas con la recolección de cítricos formalizarán, en el caso que proceda, el correspondiente contrato de acuerdo con el carácter y contenido de la relación laboral que les una.

Todo ello de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 2720/1998, de 18 de diciembre por el que se desarrolla el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores en materia de contratos de duración determinada y de conformidad con el resto de disposiciones vigentes.

Artículo 14. Comisión Paritaria de Vigilancia

Las partes deliberantes acuerdan crear una Comisión Paritaria de Vigilancia de este convenio como órgano de interpretación, conciliación

obligatòria i vigilància del seu compliment, que tindrà les funcions següents:

1. Interpretació autèntica del conveni i, si és el cas, emissió del preceptiu informe previ al plantejament de qualsevol conflicte col·lectiu.

2. Arbitratge dels problemes o qüestions que els siguen sotmesos per les parts o en els supòsits concretats en el present text.

3. Conciliació obligatòria davant de la Comissió Paritària, prèvia al plantejament de qualsevol conflicte col·lectiu. En cas de dubte, la comissió elevarà consulta a l'autoritat laboral.

4. Conciliació obligatòria, davant de la Comissió Paritària, prèvia a la via de solució de discrepàncies que es cree en desplegament dels articles 41.6 i 82.3 de l'Estatut dels Treballadors, en els supòsits de no aconseguir un acord en matèria de modificació substancial de les condicions de treball pactades en el present conveni col·lectiu o en el procediment establert en la disposició addicional única del present conveni col·lectiu, d'inaplicació del règim salarial d'este conveni col·lectiu.

5. Vigilància del compliment del que s'ha pactat.

6. L'estudi de l'evolució de les relacions acordades entre les parts.

7. Totes les altres activitats que tendisquen a la major eficàcia pràctica del conveni, i aquelles que li atribueix l'article 85.3 h) de l'Estatut dels Treballadors.

La Comissió Paritària es compondrà de 10 membres titulars i 10 suplents. 5 membres titulars i 5 suplents seran designats, respectivament, per cada una de les dos parts: l'empresarial i la sindical, firmants d'este conveni col·lectiu.

Les persones que componguen la Comissió Paritària seran triades per les organitzacions sindicals i empresarials respectives.

El personal assessor serà designat lliurement per les representacions respectives.

Qui presidisca la comissió i qui s'ocupe de les labors de secretaria d'esta, seran els qui la comissió designe entre els seus membres.

En la primera reunió de la Comissió Paritària es designarà una persona davant de la qual s'efectuarà la convocatòria d'esta, a la qual el qui desitge convocar una reunió de la Comissió Paritària enviarà per escrit una explicació suficient del conflicte existent, determinació de les parts implicades i concreció de la pretensió, amb expressió de la seua voluntat d'efectuar la dita convocatòria. La persona designada convocarà els membres de la Comissió Paritària, proposarà la data i el lloc per a la reunió, i, si en el termini de 48 hores cap de les parts s'oposa a la data proposada, la convocatòria es considerarà degudament efectuada.

La Comissió Paritària de Vigilància tindrà el seu domicili, indistintament, el de totes les secretaries de la comissió. Per part empresarial, el CGC, amb seu social en Monges de Santa Caterina, 8-4a de València (fax: 963 51 07 18) i, APECA, amb seu social al carrer de Cavallers, 26 de València (fax núm.: 962 42 81 53); i per la part social, Federació d'Indústria i Treballadors Agraris d'UGT-PV C/Arquitecte Mora, 7-2n de València (fax: 963 88 40 28).

Convocada la Comissió Paritària per qualsevol de les persones, sindicats o associacions legitimades per a fer-ho, esta es reunirà en un termini no superior a 15 dies naturals des de la data de la seua convocatòria.

Reunida la Comissió Paritària, les parts convocants exposaran l'objecte de la controvèrsia plantejada. Intervindran en primer lloc la part que haja sol·licitat la intervenció de la Comissió Paritària. Es concediran torns d'intervenció a mesura que siguen sol·licitats pels intervinents.

Hi haurà tants torns d'intervenció com la comissió considere necessaris per a l'acalarament de les qüestions que se li plantegen.

Una vegada finalitzada la intervenció de cada una de les parts, els membres de la comissió es reuniran sense estes, a fi de deliberar i debatre la qüestió plantejada, la qual hauran de resoldre sempre que siga possible en l'acte, i comunicar a continuació la seua resolució a les parts intervinents.

Si no és possible resoldre-la en l'acte, la comissió haurà de comunicar el resultat de les deliberacions a les parts intervinents en un ter-

obligatoria y vigilancia de su cumplimiento, que tendrá las siguientes funciones:

1. Interpretación auténtica del convenio y, en su caso, emisión del preceptivo informe previo al planteamiento de cualquier conflicto colectivo.

2. Arbitraje de los problemas o cuestiones que les sean sometidos por las partes o en los supuestos concretados en el presente texto.

3. Conciliación obligatoria ante la Comisión Paritaria, previa al planteamiento de cualquier conflicto colectivo. En caso de duda, la comisión elevará consulta a la autoridad laboral.

4. Conciliación obligatoria, ante la Comisión Paritaria, previa a la vía de solución de discrepancias que se cree en desarrollo de los artículos 41.6 y 82.3 del Estatuto de los Trabajadores, en los supuestos de no alcanzarse acuerdo en materia de modificación sustancial de las condiciones de trabajo pactadas en el presente convenio colectivo o en el procedimiento establecido en la disposición adicional única del presente convenio colectivo, de inaplicación del régimen salarial del presente convenio colectivo.

5. Vigilancia del cumplimiento de lo pactado.

6. El estudio de la evolución de las relaciones acordadas entre partes.

7. Cuantas otras actividades tiendan a la mayor eficacia práctica del convenio, y aquellas que le atribuye el artículo 85.3 h) del Estatuto de los Trabajadores.

La Comisión Paritaria se compondrá de 10 miembros titulares y 10 suplentes. 5 miembros titulares y 5 suplentes serán designados, respectivamente, por cada una de las dos partes, empresarial y sindical, firmantes de este convenio colectivo.

Las personas que compongan la Comisión Paritaria serán elegidos por las respectivas organizaciones sindicales y empresariales.

El personal asesor será designado libremente por las representaciones respectivas.

Quien presida la comisión y quien se ocupe de las labores de secretaria de la comisión serán los que la misma designe de entre sus miembros.

En la primera reunión de la Comisión Paritaria se designará una persona ante la cual se efectuará la convocatoria de la misma, a quien, el que desee convocar una reunión de la Comisión Paritaria, enviará por escrito una explicación suficiente del conflicto existente, determinación de las partes implicadas y concreción de la pretensión, con expresión de su voluntad de efectuar dicha convocatoria. La persona designada convocará a los miembros de la Comisión Paritaria, proponiendo fecha y lugar para la reunión, y si en el plazo de 48 horas ninguna de las partes se opusiera a la fecha propuesta, la convocatoria se entenderá debidamente efectuada.

La Comisión Paritaria de Vigilancia tendrá su domicilio, indistintamente, el de todas las secretarías de la comisión. Por parte empresarial, el CGC, con sede social en Monjas de Santa Catalina, 8-4ª de Valencia (fax núm.: 963 510 718) y APECA, con sede social en Caballeros, 26 de Valencia (fax núm.: 962 428 153); y por la parte social, Federació d'Indústria i Treballadors Agraris d'UGT-PV c/Arquitecte Mora, 7-2º de Valencia (fax núm.: 963 884 028).

Convocada la Comisión Paritaria por cualquiera de las personas, sindicatos o asociaciones legitimadas para ello, ésta se reunirá en un plazo no superior a 15 días naturales desde la fecha de su convocatoria.

Reunida la Comisión Paritaria, las partes convocantes expondrán el objeto de la controversia planteada, interviniendo en primer lugar la parte que hubiera solicitado la intervención de la Comisión Paritaria. Concediéndose turnos de intervención a medida que fueran solicitándose por los intervinientes.

Habrà tantos turnos de intervención como la Comisión considere necesarios para el escalcimiento de las cuestiones que le fueran planteadas.

Una vez finalizada la intervención de cada una de las partes, los miembros de la comisión se reunirán sin las partes, a fin de deliberar y debatir la cuestión planteada, debiendo resolver siempre que sea posible en el acto y comunicando a continuación su resolución a las partes intervinientes.

Si no fuera posible resolver en el acto, la comisión deberá comunicar el resultado de las deliberaciones a las partes intervinientes en

mini no superior als 3 dies hàbils des de l'endemà de la reunió de la comissió.

Article 15. Seguretat i salut laboral

1. Els delegats de prevenció exerciran les seues funcions amb càrrec al crèdit d'hores mensuals que els corresponga per la seua condició de membres del comitè d'empresa o delegats de personal.

2. No obstant la regla general abans expressada, no s'imputarà al dit crèdit horari mensual el temps dedicat a:

a) Les reunions del Comitè de Seguretat i Salut.
b) Les reunions convocades per l'empresa en matèria de prevenció de riscos.

c) Acompanyar els tècnics en les avaluacions de caràcter preventiu del medi ambient de treball, i els inspectors de treball en les visites i verificacions que realitzen en els centres de treball per a comprovar el compliment de la normativa sobre prevenció de riscos laborals.

d) Ser informats per l'empresa sobre els danys produïts en la salut dels treballadors i treballadores, una vegada que l'empresa n'haja tingut coneixement d'estos.

Article 16. Antiguitat

Des de l'1 de setembre de 1997, el personal comprés dins del seu àmbit d'aplicació, no percebrà augmentos periòdics per anys de servicis.

Les quantitats percebudes per este concepte per part dels treballadors i treballadores des de 1997 tindran la denominació de *plus d'antiguitat*. El plus d'antiguitat té caràcter de complement personal, no compensable ni absorbible, i es revalorarà anualment amb l'increment pactat en conveni.

Article 17. Passar d'eventuals a fixos discontinus

1. Els treballadors i les treballadores eventuals passaran a la condició de fixos discontinus quan hagen realitzat dos campanyes de trenta dies de treball com a mínim. Quan no s'hagen arribat als trenta dies en una campanya tindran preferència per a ser contractats sense pèrdua del caràcter eventual.

2. Quan un treballador preste els seus servicis durant una campanya de recollida de cítrics, amb l'assiduitat aproximada dels treballadors i les treballadores fixos discontinus de l'empresa de menor antiguitat, tindrà la condició de fix discontinu a la campanya següent.

3. A fi de fomentar l'estabilitat en la contractació, en aquelles empreses en què es contracten treballadors i treballadores com a fixos discontinus des de l'inici de la seua relació laboral amb l'empresa, es podrà establir un període de prova de fins a seixanta dies de treball efectiu, si bé per acord entre empresa i treballador es podrà establir una duració inferior.

4. Els treballadors i les treballadores amb contracte de posada a disposició a través d'una empresa de treball temporal passaran a la condició de fixos discontinus de l'empresa usuària, després d'haver realitzat dos campanyes consecutives en la mateixa empresa usuària, i encara que ho foren a través de diferents empreses de treball temporal. Els contractes de posada a disposició seran facilitats a la representació legal dels treballadors i treballadores a petició d'estos.

Article 18. Garanties sobre l'ordenació del treball

La regulació de l'ordenació del treball s'ajustarà a les regles següents:

a) No s'ha de contractar eventuals mentre hi haja fixos discontinus sense cridar.

b) Els fixos discontinus no ha de fer hores extraordinàries mentre romanguen sense cridar altres de la mateixa condició.

c) S'ha de cridar per orde d'antiguitat, dins de cada categoria professional, i donar d'alta a mesura que es necessite fins que es puga esgotar la jornada, i quan no siga possible donar treball durant sis dies en dos setmanes seguides o quinze dies en el període d'un mes, es prescindirà obligatòriament del personal de menor antiguitat, amb la baixa automàtica en la Seguretat Social, per disminució del producte, i es considerarà que el treballador no té ocupació efectiva als efectes de l'article 208.1.4) de la Llei General de la Seguretat Social.

Quan no es complisca allò que s'ha determinat en el paràgraf anterior, els treballadors i treballadores, la representació legal del personal,

un plazo no superior a los 3 días hábiles siguientes a la reunión de la comisión.

Artículo 15. Seguridad y salud laboral

1. Los delegados de prevención desempeñarán sus funciones con cargo al crédito de horas mensuales que les corresponda en su condición de miembros del Comité de Empresa o delegados de personal.

2. No obstante la regla general antes expresada, no se imputará a dicho crédito horario mensual el tiempo dedicado a:

a) Las reuniones del Comité de Seguridad y Salud.
b) Las reuniones convocadas por la empresa en materia de prevención de riesgos.

c) Acompañar a los técnicos en las evaluaciones de carácter preventivo del medio ambiente de trabajo, y a los inspectores de trabajo en las visitas y verificaciones que realicen, en los centros de trabajo, para comprobar el cumplimiento de la normativa sobre prevención de riesgos laborales.

d) Ser informados por la empresa sobre los daños producidos en la salud de los trabajadores y trabajadoras, una vez que la empresa haya tenido conocimiento de los mismos.

Artículo 16. Antigüedad

Desde el 1 de septiembre de 1997, el personal comprendido dentro de su ámbito de aplicación, no percibirá aumentos periódicos por años de servicios.

Las cantidades percibidas por este concepto por parte de los trabajadores y trabajadoras desde 1997, tendrán la denominación de «plus de antigüedad». El plus de antigüedad tiene carácter de complemento personal, no compensable ni absorbible, y se revalorizará anualmente con el incremento pactado en convenio.

Artículo 17. Pase de eventuales a fijos-discontinuos

1. Los trabajadores y trabajadoras eventuales pasarán a la condición de fijos-discontinuos cuando hayan realizado dos campañas de treinta días de trabajo como mínimo. Cuando no se hayan alcanzado los treinta días en una campaña tendrán preferencia para ser contratados sin pérdida del carácter eventual.

2. Cuando un trabajador preste sus servicios durante una campaña de recolección de cítricos, con la asiduidad aproximada de los trabajadores y trabajadoras fijos-discontinuos de la empresa de menor antigüedad, tendrá la condición de fijo-discontinuo a la siguiente campaña.

3. Al objeto de fomentar la estabilidad en la contratación, en aquellas empresas en que se contraten trabajadores y trabajadoras como fijos-discontinuos desde el inicio de su relación laboral con la empresa, se podrá establecer un periodo de prueba de hasta sesenta días de trabajo efectivo, si bien por acuerdo entre empresa y trabajador se podrá establecer una duración inferior.

4. Los trabajadores y las trabajadoras con contrato de puesta a disposición a través de una empresa de trabajo temporal pasarán a la condición de fijos-discontinuos de la empresa usuaria tras haber realizado dos campañas consecutivas en la misma empresa usuaria, y aunque lo fueran a través de diferentes empresas de trabajo temporal. Los contratos de puesta a disposición serán facilitados a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras a petición de éstos.

Artículo 18. Garantías sobre ordenación del trabajo

La regulación de la ordenación del trabajo se ajustará a las siguientes reglas:

a) No contratar eventuales mientras haya fijos-discontinuos sin llamar.

b) No hacer horas extraordinarias los fijos-discontinuos mientras permanezcan sin llamar otros de igual condición.

c) Llamar por orden de antigüedad, dentro de cada categoría profesional, y dar de alta a medida que se necesite hasta que se pueda agotar la jornada, y cuando no sea posible dar trabajo durante seis días en dos semanas seguidas o quince días en el periodo de un mes, se prescindirá obligatoriamente del personal de menor antigüedad, con baja automática en la Seguridad Social, por disminución del producto, entendiéndose que el trabajador carece de ocupación efectiva a los efectos del artículo 208.1.4) de la Ley General de la Seguridad Social.

Quando no se cumpla lo determinado en el párrafo anterior, los trabajadores y trabajadoras, la representación legal del personal, o los

o els sindicats firmants del present conveni, podran sol·licitar per escrit la baixa dels treballadors i treballadores afectats (segons l'escrit que figura com a annex núm. 1). Després de la dita sol·licitud, l'empresari estendrà una certificació de baixa en la Seguretat Social per disminució del producte (segons escrit que figura com a annex núm. 2) o bé directament estendrà la baixa esmentada.

En cas que l'empresari incomplisca l'obligació d'estendre la certificació de baixa en Seguretat Social o d'estendre directament la baixa, els treballadors i treballadores afectats tindran la facultat de sol·licitar-la per disminució del producte a la Tresoreria General de la Seguretat Social, fins que per necessitats de l'empresa i en la mesura que es puga esgotar la jornada es requerisquen els servicis del treballador o treballadora, per orde d'antiguitat, i sempre que el treballador o treballadora no estiga treballant, i en este cas haurà d'acreditar-ho per mitjà d'un contracte de treball.

És a dir, els treballadors i treballadores causaran altes i baixes en l'empresa en funció de la prestació laboral real i per les necessitats de la producció, adaptant la plantilla al treball real i cursant la baixa definitiva en la campanya del personal afectat, per la disminució del producte o la finalització de temporada, per a afavorir que el personal que no puga treballar amb un mínim de continuïtat puga accedir a altres treballs.

d) En relació amb els treballs de posada en marxa i finalització de campanya, caldrà ajustar-se al que disposa l'article 20 del Reial Decret 1563/1995, de 21 de setembre, sobre jornades especials de treball.

Article 19. Mobilitat geogràfica

Els treballadors i treballadores continuaran prestant els seus servicis en els mateixos termes municipals, comarques i zones de cultiu on estaven recol·lectant cítrics per a l'empresa. Qualsevol desplaçament per a recol·lectar en altres demarcacions distintes exigirà el mutu acord entre l'empresa i el recollidor.

Article 20. Modificació substancial de les condicions de treball

En cas que no s'arribe a un acord en el procediment de modificació substancial de condicions de treball establides en el present conveni col·lectiu, després del sotmetiment de la qüestió a la conciliació obligatòria davant de la Comissió Paritària, tal com s'establix en l'article 14.4 del present conveni col·lectiu, les parts se sotmetran al procediment de solució de discrepàncies que, amb caràcter obligatori, s'establisca en l'acord interprofessional de solució de conflictes que resulte a este efecte.

Article 21. Equiparació salarial

El salari d'hòmens i dones en totes les categories professionals és el mateix.

Article 22. Llicències i permisos

Els treballadors i treballadores tindran dret a dènou hores retribuïdes per campanya sense límit mensual i els fixos de vint-i-huit hores a l'any amb un límit de 3 hores al mes per a visites al metge de la Seguretat Social, sempre que la dita consulta coincidisca amb l'horari de treball. Estes hores seran remunerades amb la justificació prèvia davant de l'empresa i inclouran el temps de desplaçament.

Igualment tindrà dret a estos permisos el/la treballador/a que acompanye un fill menor de catorze anys al pediatre, o si no n'hi ha, al metge de la Seguretat Social.

En el cas de familiars fins al segon grau de consanguinitat o afinitat, o cònjuge, que per edat, accident o malaltia no puguen valdre's per si mateixos, tindrà dret a un permís de fins a quatre hores a l'any per a acompanyar-los al metge de la Seguretat Social.

Les hores de consulta al metge especialista seran retribuïdes sense límit.

Este dret serà efectiu sempre que la consulta mèdica coincidisca amb l'horari de treball.

Article 23. Permisos no retribuïts

1. Es concediran permisos no retribuïts de fins a deu dies, ampliables de mutu acord fins a quinze dies per a assumptes propis. En cada moment, els permisos concedits no sobrepassaran el cinc per cent de la plantilla. Estos permisos hauran de ser justificats degudament.

sindicatos firmantes del presente convenio, podrán solicitar por escrito la baja de los trabajadores y trabajadoras afectados (según escrito que figura como anexo nº 1). Tras dicha solicitud, el empresario extenderá una certificación de baja en la Seguridad Social por disminución del producto (según escrito que figura como anexo nº 2) o bien directamente extenderá la citada baja.

En caso de que el empresario incumpla la obligación de extender la certificación de baja en Seguridad Social o de extender directamente la baja, los trabajadores y trabajadoras afectados tendrán la facultad de solicitar la citada baja por disminución del producto a la Tesorería General de la Seguridad Social, hasta que por necesidades de la empresa y en la medida en que se pueda agotar la jornada se requieran los servicios del trabajador o trabajadora, por orden de antigüedad, y siempre que el trabajador o trabajadora no esté trabajando, en cuyo caso deberá acreditarlo mediante contrato de trabajo.

Es decir, los trabajadores y trabajadoras causarán altas y bajas en la empresa en función de la prestación laboral real y por las necesidades de la producción, adaptando la plantilla al trabajo real y cursando la baja definitiva en la campaña del personal afectado, por disminución del producto o finalización de temporada, para favorecer que el personal que no pueda trabajar con un mínimo de continuidad pueda acceder a otros trabajos.

d) En relación con los trabajos de puesta en marcha y finalización de campaña, se estará a lo dispuesto en el artículo 20 del Real Decreto 1563/1995, de 21 de septiembre, sobre jornadas especiales de trabajo.

Artículo 19. Movilidad geográfica

Los trabajadores y trabajadoras seguirán prestando sus servicios en los mismos términos municipales, comarcas y zonas de cultivo donde venían recolectando cítricos para la empresa. Cualquier desplazamiento para recolectar en otras demarcaciones distintas, exigirá el mutuo acuerdo entre empresa y recogedor.

Artículo 20. Modificación sustancial de las condiciones de trabajo

En el caso de que no se alcance un acuerdo en el procedimiento de modificación sustancial de condiciones de trabajo establecidas en el presente convenio colectivo, tras el sometimiento de la cuestión a la conciliación obligatoria ante la Comisión Paritaria, tal y como se establece en el artículo 14.4 del presente convenio colectivo, las partes se someterán al procedimiento de solución de discrepancias que, con carácter obligatorio, se establezca en el Acuerdo Interprofesional de Solución de Conflictos que a tal efecto resulte.

Artículo 21. Equiparación salarial

El salario de hombres y mujeres en todas las categorías profesionales, es el mismo.

Artículo 22. Licencias y permisos

Los trabajadores y trabajadoras tendrán derecho a diecinueve horas retribuidas por campaña sin límite mensual y los fijos de veintiocho horas al año con un límite de 3 horas al mes para visitas al médico de la Seguridad Social, siempre que dicha consulta coincida con el horario de trabajo. Estas horas serán remuneradas previa justificación ante la empresa e incluirán el tiempo de desplazamiento.

Igualmente tendrá derecho a estos permisos el/la trabajador/a que acompañe a un hijo menor de catorce años al pediatra, o en su defecto, al médico de la Seguridad Social.

En el caso de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, o cónyuge, que por edad, accidente o enfermedad no puedan valerse por sí mismos, tendrá derecho a un permiso de hasta cuatro horas al año para acompañarles al médico de la Seguridad Social.

Las horas de consulta al médico especialista serán retribuidas sin límite.

Este derecho será efectivo siempre que la consulta médica coincida con el horario de trabajo.

Artículo 23. Permisos no retribuidos

1. Se concederán permisos no retribuidos de hasta diez días, ampliables de mutuo acuerdo hasta quince días para asuntos propios. En cada momento, los permisos concedidos no rebasarán el cinco por ciento de la plantilla. Estos permisos deberán ser justificados debidamente.

2. El personal fix i fix discontinu tindrà dret a permisos no retribuïts per a atendre els familiars fins al segon grau de consanguinitat o afinitat, o el cònjuge.

a) El personal que sol·licite el permís haurà d'informar a la seua empresa de les circumstàncies concretes que justifiquen la concessió del permís esmentat, amb indicació del nom del familiar concernit i del seu grau de parentiu amb el treballador.

b) No podrà acollir-se a este permís, en cada campanya, un nombre de treballadors i treballadores que supere el cinc per cent dels qui integren cada categoria professional en l'empresa.

c) La duració del permís no podrà excedir la mitat de la duració de la campanya anterior en l'empresa.

3. La incorporació al treball es produirà de manera automàtica una vegada cesse la circumstància que va motivar el permís, o es complisca el seu termini de duració.

4. En cas que en alguna empresa este límit del cinc per cent es manifeste insuficient per a atendre les peticions del seu personal, esta qüestió podrà ser plantejada amb el personal concernit davant de la Comissió Paritària del conveni, la qual es pronunciarà respecte d'això, i procurarà conciliar els interessos de l'empresa i dels treballadors i treballadores.

Article 24. Formació contínua

En els plans de formació agrupats, les empreses que participen en estos i ocupen més de cent persones, hauran d'informar de les condicions del pla agrupat en qüestió a la representació dels seus treballadors i treballadores, i acreditar que s'ha produït esta informació davant de la Comissió Paritària sectorial corresponent de l'Acord Nacional de Formació Contínua.

Quan l'empresa desitge implantar plans agrupats de formació, ho comunicarà per escrit a la representació legal dels treballadors i treballadores, i estos tindran la facultat de realitzar el corresponent informe amb caràcter previ a l'elaboració del pla de formació, en un termini de 15 dies hàbils. La representació legal dels treballadors i treballadores mantindrà la seua facultat informativa durant l'execució del pla de formació.

Article 25. Excedències

I. Excedències per maternitat i atenció de familiars.

Les excedències per maternitat, per cuidar els fills, o per a atendre un familiar fins al segon grau de consanguinitat o afinitat, o cònjuge o parella de fet legalment registrada, que per raons d'edat, accident o malaltia no puga valdre's per si mateix i no exercisca activitat retribuïda, podran ser sol·licitades i disfrutades indistintament tant pel treballador com per la treballadora. La duració d'estes excedències podrà ser de fins a tres anys, sense la pèrdua dels drets que haguera adquirit el personal que es trobe en esta situació. L'existència de parella de fet haurà de ser acreditada degudament.

El permís per adopció serà pel mateix període que per maternitat o paternitat.

La reincorporació al treball en els casos de les excedències esmentades serà automàtica, sempre que es produïska dins de la campanya de cada empresa i al treballador o treballadora li corresponga en funció de la seua antiguitat.

El personal que gaudisca d'estes excedències podrà anticipar la seua reincorporació al seu lloc de treball, sense necessitat d'esgotar el període per al qual hagen sol·licitat l'excedència. Per a això, serà necessari que donen avís a l'empresa del propòsit de tornar al seu lloc de treball, amb una antelació mínima de deu dies naturals a la data del seu reingrés anticipat.

II. Resta d'excedències voluntàries

1. El personal fix discontinu que haja treballat, almenys, durant una campanya, podran sol·licitar una excedència voluntària amb una duració mínima de 4 mesos i màxima de 5 anys.

2. Este dret no podrà ser exercitat novament pel treballador fix discontinu, fins que ha  ansorregut, com a mínim, quatre anys des de la finalització de l'anterior excedència.

3. Esta excedència voluntària només atorgarà al treballador el dret preferent a reingressar a la seua finalització, en la primera vacant que hi haja o es produïska, de la seua categoria professional.

2. El personal fijo y fijo-discontinuo tendrá derecho a permisos no retribuidos para atender a familiares de hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, o cónyuge.

a) El personal solicitante del permiso deberá informar a su empresa de las circunstancias concretas que justifican la concesión de dicho permiso, con indicación del nombre del familiar concernido y de su grado de parentesco con el trabajador.

b) No podrá acogerse a este permiso, en cada campaña, un número de trabajadores y trabajadoras que supere el cinco por ciento de los que integran cada categoría profesional en la empresa.

c) La duración del permiso no podrá exceder de la mitad de la duración de la campaña anterior en la empresa.

3. La incorporación al trabajo se producirá de modo automático una vez cese la circunstancia que motivó el permiso, o se cumpla su plazo de duración.

4. En el supuesto de que en alguna empresa este límite del cinco por ciento se manifestara insuficiente para atender las peticiones de su personal, esta cuestión podrá ser planteada con el personal concernido ante la Comisión Paritaria del Convenio, la cual se pronunciará al respecto procurando conciliar los intereses de la empresa y de los trabajadores y trabajadoras.

Artículo 24. Formación continua

En los planes de formación agrupados, las empresas que participen en los mismos y empleen a más de cien personas deberán informar de las condiciones del Plan Agrupado en cuestión a la representación de sus trabajadores y trabajadoras, y acreditar que se ha producido esta información ante la Comisión Paritaria Sectorial correspondiente del Acuerdo Nacional de Formación Continua.

Cuando la empresa desee implantar planes agrupados de formación, lo comunicará por escrito a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, teniendo éstos la facultad de realizar el correspondiente informe con carácter previo a la elaboración del plan de formación, en un plazo de 15 días hábiles. La representación legal de los trabajadores y trabajadoras mantendrá su facultad informativa durante la ejecución del plan de formación.

Artículo 25. Excedencias

I. Excedencias por maternidad y cuidado de familiares.

Las excedencias por maternidad, para atender al cuidado de hijos, o para atender al cuidado de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, o cónyuge o pareja de hecho legalmente registrada, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo y no desempeñe actividad retribuida, podrán ser solicitadas y disfrutadas indistintamente tanto por el trabajador como por la trabajadora. La duración de dichas excedencias podrá ser de hasta tres años, sin la pérdida de los derechos que hubiera adquirido el personal que se encuentren en esta situación. La existencia de pareja de hecho deberá ser acreditada debidamente.

El permiso por adopción será por el mismo periodo que por maternidad o paternidad.

La reincorporación al trabajo en los casos de dichas excedencias será automática, siempre que se produzca dentro de la campaña de cada empresa y al trabajador o trabajadora le corresponda en función de su antigüedad.

El personal que disfrute de estas excedencias podrá anticipar su reincorporación a su puesto de trabajo, sin necesidad de agotar el periodo para el que hubieran solicitado la excedencia. Para ello será preciso que den aviso a la empresa de su propósito de volver a su puesto de trabajo, con una antelación mínima de diez días naturales a la fecha de su reingreso anticipado.

II. Resto de excedencias voluntarias.

1. El personal fijo discontinuo que haya trabajado, al menos, durante una campaña, podrán solicitar una excedencia voluntaria con una duración mínima de 4 meses y máxima de 5 años.

2. Este derecho no podrá ser ejercitado de nuevo por el trabajador fijo-discontinuo, hasta que hayan transcurrido, como mínimo, cuatro años desde la finalización de la anterior excedencia.

3. Esta excedencia voluntaria sólo otorgará al trabajador el derecho preferente a reingresar a su finalización, en la primera vacante que haya o se produzca, de su categoría profesional.

Article 26. Regulació de la categoria professional del capatàs o cap de colla

1. El capatàs realitzarà labors de direcció de la colla de collidors, i de control i supervisió d'esta, perquè s'efectue una adequada recol·lecció de la fruita, seguint les instruccions de l'empresa.

2. En el cas que es treballe a estall, i el capatàs combine la seua funció de supervisió amb la de recol·lecció de cítrics, l'empresa abonarà al capatàs un plus, per jornada de treball, de 0,44 € per cada un dels collidors que hagen format part eixe dia de la quadrilla, pel treball inherent a la seua funció laboral a l'inici i a la finalització de la jornada. La responsabilitat del capatàs quedarà limitada, en este supòsit, a les funcions laborals que realitze efectivament.

Si el cap de colla no participa personalment en la recol·lecció a estall, percebrà el salari/dia, sense que influísca, si és el cas, en els rendiments dels seus companys de colla.

Article 27. Treball en diumenges i festius

Tenint en compte les ineludibles necessitats que presenta l'activitat de recol·lecció en determinats casos concrets (maduració del fruit, situació dels mercats, contingències meteorològiques...), el personal, sempre que voluntàriament així ho accepte, podrà realitzar la recol·lecció en diumenges i festius. En este cas, el personal percebrà el salari/hora el salari/quilo (estall) incrementat en el 30% si no s'han realitzat 30 hores de treball durant la setmana laboral, i el salari/hora o salari/quilo incrementat en un 75% quan s'hagen superat les 30 hores de treball durant la setmana laboral.

Article 28. Plus pel temps emprat en el desplaçament

En el cas que la distància entre el lloc de reunió habitual i el tall on haja d'efectuar-se la recol·lecció dels cítrics excedisca de 40 km, el treballador percebrà un plus de 2,88 euros per cada tram de 40 km, i proporcionalment per la fracció d'excés, tant en el viatge d'anada com en el de tornada. Esta quantitat s'actualitzarà anualment amb l'Índex de Preus de Consum interanual del període comprés entre l'1 de setembre de l'any anterior i el 31 d'agost de l'any en curs publicat per l'Institut Nacional d'Estadística.

Article 29. Temps d'espera per a la càrrega

El temps que transcorra des de la finalització de la jornada laboral fins que s'haja efectuat la càrrega de la fruita sobre camió, s'abonarà al personal que realitzen la càrrega amb el 65% del salari corresponent al dit temps.

Article 30. Promoció i formació professional

1. Les empreses promouran la formació professional del seu personal, concedint els permisos necessaris, no retribuïts, per a concórrer a exàmens, en el cas que els treballadors o treballadores cursen estudis per a l'obtenció d'un títol acadèmic o professional oficialment reconegut.

2. Sempre que l'organització del treball ho permeta, es procedirà a l'adaptació de la jornada laboral per a possibilitar l'assistència del personal a cursos de formació professional en matèries relacionades amb l'activitat que exercisquen en l'empresa.

3. Amb caràcter general, i en el cas que no siga imprescindible recórrer a la contractació de personal nou en l'empresa, els llocs de treball tendiran a cobrir-se amb personal de la mateixa empresa procedent dels nivells inferiors de cada grup professional.

4. Les promocions a llocs de treball de nivell professional superior, dins de l'empresa, es produiran en el marc de les facultats organitzatives de l'empresari, atenent criteris com la formació, l'experiència professional i l'antiguitat del treballador.

Article 31. Vinculació a normes

Excepte en el que disposa este conveni, es mantindrà en tot el seu vigor el que establix l'Ordenança General del Camp i la resta de disposicions vigents.  a que esta norma es derogue, sempre que no siguen substituïdes per altres, es donaran ací per reproduïdes en la seua totalitat.

Artículo 26. Regulación de la categoría profesional del capataz o cap de colla

1. El capataz realizará labores de dirección de la cuadrilla de recogedores, y de control y supervisión de la misma para que se efectúe una adecuada recolección de la fruta, siguiendo las instrucciones de la empresa.

2. En el caso de que se trabaje a destajo, y el capataz combine su función de supervisión con la de recolección de cítricos, la empresa abonará al capataz un plus, por jornada de trabajo, de 0,44 € por cada uno de los collidors que hayan formado parte ese día de la cuadrilla, por el trabajo inherente a su función laboral al inicio y a la finalización de la jornada. La responsabilidad del capataz quedará limitada, en este supuesto, a las funciones laborales que realice efectivamente.

Si el jefe de cuadrilla no participa personalmente en la recolección a destajo, percibirá el salario/día, sin que influya, en su caso, en los rendimientos de sus compañeros de cuadrilla.

Artículo 27. Trabajo en domingos y festivos

Habida cuenta de las ineludibles necesidades que presenta la actividad de recolección en determinados casos concretos (maduración del fruto, situación de los mercados, contingencias meteorológicas...), el personal, siempre que voluntariamente así lo accepte, podrá realizar la recolección en domingos y festivos. En este caso, el personal percibirá el salario/hora o salario/kilo (destajo) incrementado en el 30% si no se han realizado 30 horas de trabajo durante la semana laboral, y el salario/hora o salario/kilo incrementado en un 75% cuando se hayan superado las 30 horas de trabajo durante la semana laboral.

Artículo 28. Plus por el tiempo empleado en desplazamiento

En el caso de que la distancia entre el lugar de reunión habitual y el tajo donde haya de efectuarse la recolección de los cítricos exceda de 40 km, el trabajador percibirá un plus de 2,88 euros por cada tramo de 40 km, y proporcionalmente por la fracción de exceso, tanto en el viaje de ida como en el de vuelta. Dicha cantidad se actualizará anualmente con el Índice de Precios al Consumo interanual del periodo comprendido entre el 1 de septiembre del año anterior y el 31 de agosto del año en curso publicado por el Instituto Nacional de Estadística.

Artículo 29. Tiempo de espera para la carga

El tiempo que transcurra desde la finalización de la jornada laboral hasta que se haya efectuado la carga de la fruta sobre camión, se abonará al personal que realicen la carga con el 65% del salario correspondiente a dicho tiempo.

Artículo 30. Promoción y formación profesional

1. Las empresas promoverán la formación profesional de su personal, concediendo los permisos necesarios, no retribuidos, para concurrir a exámenes, en el caso de que los trabajadores o trabajadoras cursen estudios para la obtención de un título académico o profesional oficialmente reconocido.

2. Siempre que la organización del trabajo lo permita, se procederá a la adaptación de la jornada laboral para posibilitar la asistencia del personal a cursos de formación profesional en materias relacionadas con la actividad que desempeñen en la empresa.

3. Con carácter general, y en el supuesto de que no sea imprescindible recurrir a la contratación de personal nuevo en la empresa, los puestos de trabajo tendrán a cubrirse con personal de la propia empresa procedente de los niveles inferiores de cada grupo profesional.

4. Las promociones a puestos de trabajo de superior nivel profesional, dentro de la empresa, se producirán en el marco de las facultades organizativas del empresario, atendiendo a criterios como la formación, la experiencia profesional y la antigüedad del trabajador.

Artículo 31. Vinculación a normas

Salvo en lo dispuesto en este convenio, se mantendrá en todo su vigor lo establecido en la Ordenanza General del Campo y demás disposiciones vigentes. Aunque esta norma se derogue, siempre que no sean sustituidas por otras, se darán aquí por reproducidas en su totalidad.

Article 32. Nomenament dels membres de la Comissió Paritària de Vigilància

Les parts signatàries d'este conveni col·lectiu, sindical i empresarial, designaran els membres titulars de la Comissió Paritària en la primera reunió que es produisca, s'alçarà acta d'este nomenament.

Article 33. Personal absent al principi de campanya

1. El personal fix discontinu que en el període entre dos campanyes subscriba contractes per a: 1r) treballar en la verema; 2n) treballar en el context de plans d'ocupació subvencionats per les administracions públiques; 3r) i, en general, concerte contractes laborals de qualsevol tipus, excepte si es tracta de realitzar activitats de manipulació de fruites i hortalisses, podrà retardar la seua reincorporació al seu lloc laboral fins a un màxim de trenta dies naturals des de l'endemà de la data en què el cridaren al treball a l'inici de la campanya, en atenció a no haver finalitzat encara els contractes de treball esmentats.

2. Serà requisit indispensable perquè el personal puga acollir-se a esta flexibilitat en la seua incorporació al començament de campanya que haja avisat del seu propòsit a l'empresa, amb quinze dies d'antelació a la data coincident amb la d'inici de l'anterior campanya, aportant una còpia de contracte que reunisca les condicions indicades en l'anterior paràgraf.

3. Les empreses no estaran obligades a reconèixer este dret de reincorporació tardana en cada campanya, només fins a un màxim d'un cinc per cent de treballadors personal fix discontinu de cada categoria professional.

4. En el cas que, en alguna empresa, este límit del cinc per cent es manifestara insuficient per a atendre les peticions del seu personal, esta qüestió podrà ser plantejada pel personal afectat davant de la Comissió Paritària del conveni, que es pronunciarà respecte d'això, procurant conciliar els interessos de l'empresa i dels treballadors i treballadores.

Article 34. Reducció de jornada

El personal que per raons de guarda legal haja de cuidar directament d'algun menor de 8 anys o un disminuït físic o psíquic que no exercisca una altra activitat retribuïda, o tinga a càrrec un familiar de fins a segon grau o cònjuge, que per raons d'edat, accident o malaltia no puga valdre's per sí mateix, tindrà dret a una reducció de la jornada de treball, amb la disminució proporcional del salari entre, almenys, un octau i un màxim de la mitat de la duració d'aquella.

Article 35. Incapacitat temporal

En aquells supòsits en què el treballador es trobe en situació d'incapacitat temporal derivada de malaltia comuna, l'empresa complementarà la prestació rebuda pel treballador, des del 4t dia de baixa i amb un màxim de 12 dies per campanya, fins al 60% del salari en modalitat de jornal. Este complement només s'abonarà quan la colla a què pertanga el treballador haja treballat efectivament.

Article 36. Igualtat de gènere (plans d'igualtat)

Les organitzacions firmants del present conveni, tant sindicals com empresarials, entenen que és necessari establir un marc normatiu general d'intervenció en l'àmbit sectorial per a garantir que el dret fonamental a la igualtat de tracte i oportunitats en les empreses siga real i efectiu.

Per això, de conformitat amb el que estableix la Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, les empreses amb més de 250 persones hauran d'elaborar i aplicar un pla d'igualtat, que haurà de ser objecte de negociació amb la representació legal dels treballadors i treballadores, en el cas que n'hi haja.

L'elaboració i la implantació de plans d'igualtat serà voluntària per a les altres empreses, amb la consulta prèvia a la representació legal dels treballadors i treballadores.

Serà competència de l'empresa realitzar el diagnòstic de situació.

Una vegada realitzat el diagnòstic de situació, les empreses afectades per la present disposició hauran de negociar amb la representació dels treballadors i les treballadores el corresponent pla d'igualtat sense

Artículo 32. Nombramiento de los/las miembros de la Comisión Paritaria de Vigilancia

Las partes signatarias de este convenio colectivo, sindical y empresarial, designarán a los miembros titulares de la Comisión Paritaria en la primera reunión que se produzca, levantándose acta de dicho nombramiento.

Artículo 33. Personal ausente al principio de campaña

1. El personal fijo-discontinuo que, en el periodo entre dos campañas, suscriba contratos para: 1º) trabajar en la vendimia; 2º) trabajar en el contexto de planes de empleo subvencionados por las Administraciones Públicas; 3º) y, en general, concierte contratos laborales de cualquier tipo excepto si se trata de realizar actividades de manipulado de frutas y hortalizas, podrá retrasar su reincorporación a su puesto laboral hasta un máximo de treinta días naturales siguientes a la fecha de su llamamiento al trabajo al inicio de la campaña, en atención a no haber finalizado aún dichos contratos de trabajo.

2. Será requisito indispensable para que el personal pueda acogerse a esta flexibilidad en su incorporación al comienzo de campaña, que haya avisado de su propósito a la empresa, con quince días de antelación a la fecha coincidente con la de inicio de la anterior campaña, aportando copia de contrato que reúna las condiciones indicadas en el anterior párrafo.

3. Las empresas no estarán obligadas a reconocer este derecho de reincorporación tardía, en cada campaña, más que hasta un máximo de un cinco por ciento de trabajadores personal fijo-discontinuo de cada categoría profesional.

4. En el supuesto de que, en alguna empresa, este límite del cinco por ciento se manifestara insuficiente para atender las peticiones de su personal, esta cuestión podrá ser planteada por el personal afectado ante la Comisión Paritaria del convenio, que se pronunciará al respecto procurando conciliar los intereses de la empresa y de los trabajadores y trabajadoras.

Artículo 34. Reducción de jornada

El personal que por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de 8 años o un disminuido físico o psíquico que no desempeñe otra actividad retribuïda, o tenga a su cuidado un familiar de hasta segundo grado, o cónyuge, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución proporcional del salario entre, al menos, un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquella.

Artículo 35. Incapacidad temporal

En aquellos supuestos en que el trabajador se encuentre en situación de incapacidad temporal derivada de enfermedad común, la empresa complementarà la prestación recibida por el trabajador, desde el 4º día de baja y con un máximo de 12 días por campaña, hasta el 60% del salario en modalidad de jornal. Dicho complemento solamente se abonará cuando la cuadrilla a la que pertenezca el trabajador haya trabajado efectivamente.

Artículo 36. Igualdad de género (planes de igualdad)

Las organizaciones firmantes del presente convenio, tanto sindicales como empresariales entienden que es necesario establecer un marco normativo general de intervención a nivel sectorial para garantizar que el derecho fundamental a la igualdad de trato y oportunidades en las empresas sea real y efectivo.

Por ello, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgànica 3/2007, de 22 de marzo, las empresas con más de 250 personas deberán elaborar y aplicar un plan de igualdad, que deberá ser objeto de negociación con la representación legal de los trabajadores y trabajadoras, en el supuesto de que exista.

La elaboración e implantación de planes de igualdad será voluntaria para las demás empresas, previa consulta a la representación legal de los trabajadores y trabajadoras.

Será competencia de la empresa realizar el diagnóstico de situación.

Una vez realizado el diagnóstico de situación, las empresas afectadas por la presente disposición deberán negociar con la representación de los trabajadores y trabajadoras el correspondiente plan de igualdad

que això prejuge el resultat de la negociació, ja que tant el contingut del pla com les mesures que si és el cas hagen d'adoptar-se dependran sempre del diagnòstic previ i del fet que hagen sigut constatades en l'empresa situacions de desigualtat de tracte.

Article 37. Violència de gènere

La treballadora víctima de violència de gènere tindrà dret, per a fer efectiva la seua protecció o el seu dret a l'assistència social íntegra, a la reducció de la jornada de treball amb disminució proporcional del salari o a la reordenació del temps de treball, a través de l'adaptació de l'horari, de l'aplicació de l'horari flexible o d'altres formes d'ordenació del temps de treball que s'utilitzen en l'empresa.

Article 38. Vinculació a la totalitat

Les condicions pactades en el present conveni col·lectiu formen un tot orgànic i indivisible, i als efectes de la seua aplicació pràctica seran considerades globalment i conjuntament, per la qual cosa en el supòsit que l'autoritat administrativa o laboral en l'exercici de les seues facultats o un òrgan judicial impugne o anul·le algunes de les seues clàusules, el conveni col·lectiu, sempre que alguna de les parts firmants del conveni així ho sol·licite, quedarà sense eficàcia pràctica en la seua totalitat, i haurà de reconsiderar-se tot el seu contingut. En este cas, la Comissió Paritària estarà obligada a convocar a les parts per a les noves deliberacions en el termini de tres mesos comptats a partir del coneixement fefaent de la resolució administrativa o judicial per part dels components d'esta.

CLÀUSULA ADDICIONAL

Única. Clàusula de no vinculació salarial

Per acord entre l'empresa i la representació dels treballadors i treballadores legitimats per a negociar un conveni col·lectiu d'empresa d'acord amb el que preveu l'article 87.1 de l'Estatut dels Treballadors, es podrà procedir, previ desenrotllament d'un període de consultes en els termes de l'article 41.4 de l'Estatut dels Treballadors, a no aplicar el règim salarial previst en el present conveni col·lectiu, de conformitat amb el que preveu l'article 82.3 de l'Estatut dels Treballadors.

L'acord de no-vinculació salarial s'haurà de traslladra a la Comissió Paritària.

En cas de discrepància, les parts, prèvia conciliació davant de la Comissió Paritària, d'acord amb el que estableix l'article 14.4 del present conveni col·lectiu, se sotmetran al procediment de solució de discrepàncies que, amb caràcter obligatori, s'establisca en l'Acord Interprofessional de Solució de Conflictes que resulte a este efecte.

sin que ello prejuzgue el resultado de la negociación, ya que tanto el contenido del plan, como las medidas que en su caso deban adoptarse dependerán siempre del diagnóstico previo y de que hayan sido constatadas en la empresa situaciones de desigualdad de trato.

Artículo 37. Violencia de género

La trabajadora víctima de violencia de género tendrá derecho, para hacer efectiva su protección o su derecho a la asistencia social íntegra, a la reducción de la jornada de trabajo con disminución proporcional del salario o a la reordenación del tiempo de trabajo, a través de la adaptación del horario, de la aplicación del horario flexible o de otras formas de ordenación del tiempo de trabajo que se utilicen en la empresa.

Artículo 38. Vinculación a la totalidad

Las condiciones pactadas en el presente convenio colectivo forman un todo orgánico e indivisible, y a efectos de su aplicación práctica serán consideradas global y conjuntamente, por lo que en el supuesto en que la autoridad administrativa o laboral en el ejercicio de sus facultades o un órgano judicial impugnase o anulase algunas de sus cláusulas, el convenio colectivo, siempre que alguna de las partes firmantes del mismo así lo solicite, quedará sin eficacia práctica en su totalidad, debiendo reconsiderarse todo su contenido. En tal caso, la Comisión Paritaria vendrá obligada a convocar a las partes para las nuevas deliberaciones en el plazo de tres meses contados a partir del conocimiento fehaciente de la resolución administrativa o judicial por parte de los componentes de la misma.

CLÀUSULA ADICIONAL

Única. Clàusula de no vinculació salarial

Por acuerdo entre la empresa y la representación de los trabajadores y trabajadoras legitimados para negociar un convenio colectivo de empresa conforme a lo previsto en el artículo 87.1 del Estatuto de los Trabajadores, se podrá proceder, previo desarrollo de un periodo de consultas en los términos del artículo 41.4 del Estatuto de los Trabajadores, a inaplicar el régimen salarial previsto en el presente convenio colectivo, de conformidad con lo previsto en el artículo 82.3 del Estatuto de los Trabajadores.

Del acuerdo de no vinculación salarial se deberá dar traslado a la Comisión Paritaria.

En caso de discrepancia las partes, previa conciliación ante la Comisión Paritaria, de acuerdo con lo establecido en el artículo 14.4 del presente convenio colectivo, se someterán al procedimiento de solución de discrepancias que, con carácter obligatorio, se establezca en el Acuerdo Interprofesional de Solución de Conflictos que a tal efecto resulte.



ANNEX 1

SOL·LICITUD DE BAIXA PER DISMINUCIÓ DEL PRODUCTE
(Art. 18.c Conveni Recol·lecció CV)

Sol·licitant: Treballador:

Delegat de personal:

Comité d'empresa:

Sindicat:

Període de referència:

- ◆ De quinze dies, des del dia ___/___/___ fins al ___/___/___.
- ◆ D'un mes, des del dia ___/___/___ fins al ___/___/___.

Dies treballats en període de referència: _____

Firma del sol·licitant:

Segell de l'empresa:

Data de recepció:

___/___/___

Nom, DNI i firma del receptor:

ANNEX 2

CERTIFICACIÓ DE BAIXA PER DISMINUCIÓ DEL PRODUCTE
(Art. 18.c Conveni Recol·lecció C.V.)

L'empresa _____ certifica que el treballador _____, amb DNI número _____, causa baixa en l'empresa per disminució del producte, a l'empara del que preveu l'article 18.c) del Conveni Col·lectiu de Recol·lecció de Cítrics de la Comunitat Valenciana, amb data efectes ___/___/___.

Període de referència:

- ◆ De quinze dies, des del dia ___/___/___ fins al ___/___/___.
- ◆ D'un mes, des del dia ___/___/___ fins al ___/___/___.

Dies treballats en període de referència: _____

Firma i segell de l'empresa:



Data:

ANEXO 1

SOLICITUD DE BAJA POR DISMINUCIÓN DEL PRODUCTO
(Art. 18.c Convenio Recolección C.V.)

Solicitante: Trabajador:

Delegado de Personal:

Comité de Empresa:

Sindicato:

Periodo de referencia:

- ◆ De quince días, desde el ___/___/___ hasta el ___/___/___ .
- ◆ De un mes, desde el ___/___/___ hasta el ___/___/___ .

Días trabajados en periodo de referencia: _____

Firma del solicitante:

Sello de la empresa:

Fecha de recepción: ___/___/___

Nombre, DNI y firma del receptor:

ANEXO 2

CERTIFICACIÓN DE BAJA POR DISMINUCIÓN DEL PRODUCTO
(Art. 18.c Convenio Recolección C.V.)

Por la presente la empresa _____ certifica que el trabajador _____
____, con DNI número _____, causa baja en la empresa por disminución del producto, al amparo de lo previsto en el artículo 18.c) del Convenio Colectivo de Recolección de Cítricos de la Comunitat Valenciana, con fecha de efectos ___/___/___.

Periodo de referencia:

- ◆ De quince días, desde el ___/___/___ hasta el ___/___/___ .
- ◆ De un mes, desde el ___/___/___ hasta el ___/___/___ .

Días trabajados en periodo de referencia: _____

Firma y sello de la empresa:

Fecha:



CÍTRICOS
DE LA
COMUNITAT VALENCIANA

MAYO 2013

RESUMEN EXPORTACIÓN CÍTRICOS (0805) C.VALENCIANA

→ **2013 ÚLTIMOS DATOS ENERO-FEBRERO:**

- Los **frutos en general** (08) se han situado en el 1º lugar como capítulo más exportado por la Comunitat Valenciana (CV), con 706 millones de euros, un 19% del valor total de las exportaciones valencianas y crecimiento del 11%).
- Un 88% de esas exportaciones correspondía en particular a **cítricos** (0805), con 622 millones de euros, un 16% de la exportación total de la CV y un crecimiento del 6%, en comparación con enero-febrero de 2012.

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS C.V 2013 ENERO-FEBRERO / MILLONES DE EUROS

CAPÍTULO PRODUCTO	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
08 FRUTAS	706	19	11
87 VEHÍCULOS AUTOMÓVILES	630	17	46
69 PRODUCTOS CERÁMICOS	333	9	12
84 MÁQUINAS MECÁNICAS	284	7	28
64 CALZADO Y PARTES	231	6	4
SUBTOTAL PRINCIPALES	2.184	57	--
TOTAL EXPORTACIÓN C.V.	3.809	100	12

→ **2012 DATOS ANUALES:**

- Los **frutos en general** fueron también el 1º capítulo más exportado por la Comunitat Valenciana superando al de automóviles y componentes, (con 2.834 millones de euros, un 14% del total CV).
- Un 72% de ese valor exportado correspondía a **cítricos** (0805), con 2.043 millones de euros **exportados:**

Crecimiento del 4%.

La CV es la 1ª región española exportadora de cítricos con un 75% del total de España (porcentaje que se eleva al 87% para las mandarinas y 78% para naranjas).

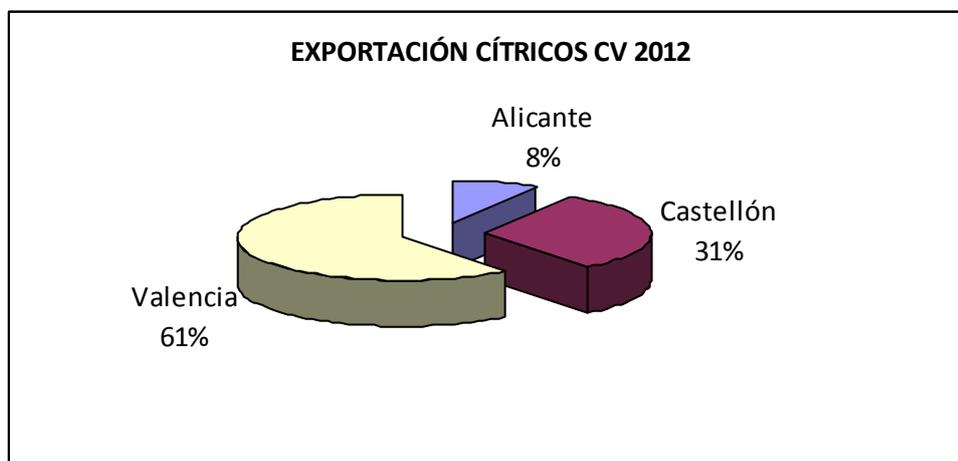
Por tipo de producto, destacan las mandarinas con un 55% de las exportaciones de cítricos de CV.

Por provincias, Valencia es la provincia más exportadora de cítricos CV (con 61% del total).

Francia es el 1º destino de los cítricos CV superando a Alemania que destacó en 2011 (con un 24% del total y crecimiento del 10%). Estos dos países junto con Reino Unido y Países Bajos representan un 61% del total exportado.

Entre los clientes más importantes, sobresale Rusia (+32%), Italia (+25%) y Estados Unidos (+18%), como los mercados más dinámicos.

Argentina es el primer **proveedor** de cítricos (con un 35% del valor total importado).



**DESTINOS EXPORTACIONES DE CÍTRICOS (0805) COMUNITAT
VALENCIANA**

2012 / MILLONES DE EUROS

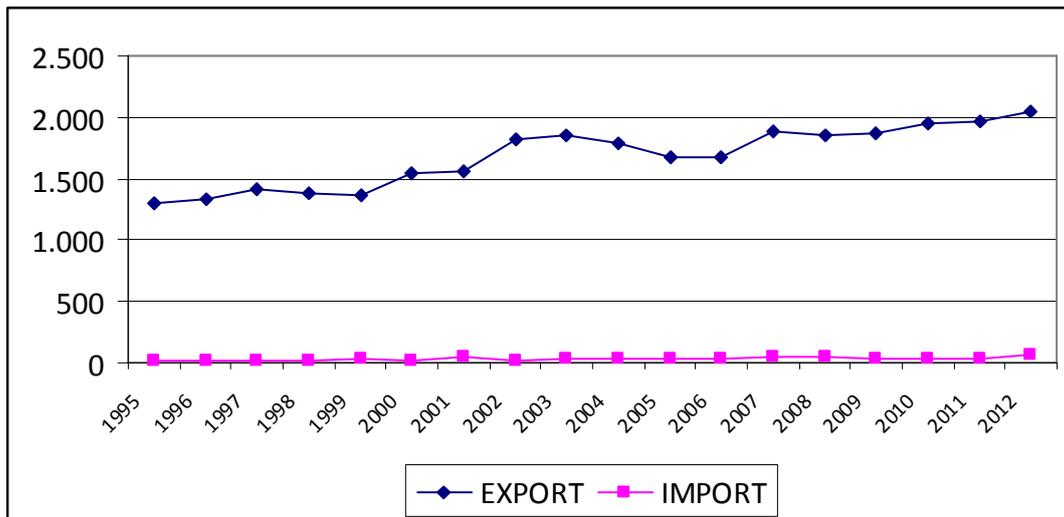
PAÍS	EXPORT	% S/ T	% VARIAC. EXPORT
FRANCIA	481	24	10
ALEMANIA	470	23	2
REINO UNIDO	153	7	-16
PAÍSES BAJOS	140	7	-5
POLONIA	117	6	0
ITALIA	113	6	25
BÉLGICA	84	4	-8
SUECIA	55	3	4
REPÚBLICA CHECA	54	3	5
ESTADOS UNIDOS	50	2	18
RUSIA	47	2	32
SUIZA	41	2	17
AUSTRIA	32	2	-40
DINAMARCA	27	1	24
NORUEGA	27	1	9
SUBTOTAL	1.890	92	-
TOTAL	2.043	100	4

EXPORTACIÓN CÍTRICOS CV POR TIPO DE PRODUCTOS
2012/ MILLONES DE EUROS

PRODUCTO	EXPORT	% S/ T	% VARIAC. EXPORT
080520 - MANDARINAS	1.123	55	1
080550 - LIMONES (CITRUS LIMON	122	6	30
080540 - TORONJAS O POMELOS	14	1	-12
080510 - NARANJAS	783	38	4
080590 - LOS DEMÁS	0	0	244
TOTAL CÍTRICOS	2.043	100	4

EVOLUCIÓN COMERCIO EXTERIOR DE CÍTRICOS COMUNITAT VALENCIANA MILLONES DE EUROS

AÑOS	EXPORT	IMPORT
1995	1.298	13
1996	1.328	12
1997	1.414	15
1998	1.374	19
1999	1.361	31
2000	1.539	21
2001	1.560	50
2002	1.811	19
2003	1.856	34
2004	1.782	31
2005	1.678	36
2006	1.679	32
2007	1.881	46
2008	1.848	50
2009	1.859	25
2010	1.949	32
2011	1.969	37
2012	2.043	57



DATOS CÍTRICOS COMUNITAT VALENCIANA

España ocupa uno de los primeros lugares en el ranking mundial como productor mundial de naranjas (junto con Brasil, Estados Unidos, India, China y México) y de mandarinas (junto con China y Japón).

La producción de cítricos mundial ha aumentado un 17 % por el crecimiento en países como China y la India.

En la citricultura española, la Comunitat Valenciana produce cerca del 65% de los cítricos de toda España y exporta las tres cuartas partes (76%) del total de España.

POSICIÓN	PAIS	PRODUCCIÓN (1000\$)	PRODUCCIÓN (T)
1	BRASIL	3.693.604	19.112.300
2	EEUU	1.445.343	7.478.830
3	INDIA	1.211.360	6.268.100
4	CHINA	966.925	5.003.289
5	MÉXICO	783.009	4.051.630
6	ESPAÑA	602.964	3.120.000

FAO- 2010

COMUNITAT VALENCIANA:

- La superficie de cultivo dedicada a frutales cítricos en la Comunitat Valenciana se aproxima a 178.412 ha. Entre los subsectores agrícolas destacan, por la superficie ocupada, los cítricos, con un 31% del total de la Comunitat Valenciana y en particular la provincia de Valencia (con un 35% de cítricos, datos de *Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación*).
- La producción de cítricos de la Comunitat Valenciana es cercana a 3.168.55 toneladas (70% de la producción total de cultivos CV). La cosecha de cítricos de la Comunitat Valenciana en la campaña 2012-2013 será próxima a 3.013.856 toneladas.

Se produce principalmente de mandarinas (50%), seguido en importancia por el naranjo dulce (43%), según el Instituto Valenciano de Estadística (IVE).

SUPERFICIE CÍTRICOS CV 2011 / HA.

	ALICANTE	CASTELLÓN	VALENCIA	C. VALENCIANA
CITRICOS	32.396	40.182	105.834	178.412
TOTAL	138.653	138.994	301.657	579.304
% CÍTRICOS/ TOTAL	23	29	35	31

PRODUCCIÓN CÍTRICOS CV 2011 / TONELADAS

2011	ALICANTE	CASTELLÓN	VALENCIA	C. VALENCIANA	%
MANDARINO	137.744	512.676	922.149	1.572.569	50
NARANJO DULCE	273.498	94.726	1.003.937	1.372.161	43
LIMONERO	216.280	304	1.058	217.642	7
POMELO	1.876	30	4.272	6.178	0
CÍTRICOS	629.398	607.736	1.931.416	3.168.550	100

Fte : IVE

ENLACES DE INTERÉS

Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación
<http://www.agricultura.gva.es/>

Interprofesional cítrica española, INTERCITRUS
<http://www.intercitrus.org/>

Comité de Gestión de Cítricos:
<http://www.citricos.org/citricos/intro.asp>

Asociación Profesional de Exportación de frutas de la provincia de Castellón, ASOCIEX
<http://www.asociex.com/>

IGP Consejo Regulador Cítricos
<http://www.citricosvalencianos.com/>

Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas,
Flores y Plantas Vivas, FEPEX
<http://www.fepex.es/publico/portada/Portada.aspx>