



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# Comercialización on-line de cítricos ecológicos

---

Una alternativa viable a la cadena de  
distribución tradicional.

**Marcos Antonio Fortuny Cano**

Noviembre 2013

**Director del Trabajo: D. Gabriel García Martínez**



A mis abuelos, Antonio Fortuny Gamir y Teodoro Cano Sánchez, dos grandes hombres de empresa y grandísimos cabezas de familia. A uno tuve el privilegio de conocerle. Al otro es como si lo hubiera conocido. Y como detrás de todo gran hombre hay siempre una gran mujer, a mis abuelas, Rosario Torregrosa Sala y Carmen Sánchez Martínez. Al leer el trabajo finalizado por primera vez me hizo ilusión pensar que se hubieran sentido orgullosos.



## Agradecimientos:

Gracias a mi profesor tutor, Gabriel García Martínez. Gracias por ser una fuente inagotable de ideas y consejos, por tu infinita paciencia y sencillamente por decir “sí” sin siquiera darme la oportunidad de explicarme cuando otros dijeron “no”.

Gracias a mi familia por darme la oportunidad de ir a la universidad, por ayudarme a sobrellevar estos años de carrera, por ser mi apoyo y por dejarme mí espacio cuando lo necesitaba.

Gracias a mis primos, Virgilio y Conchita, por darme la idea original y responder a todas mis preguntas.

Gracias a mis amigos Javier Jiménez y Andros Fenollosa por estar siempre ahí y por ser fuente de inspiración y ayuda cuando los árboles no me dejaban ver el bosque.

Gracias a mi gente de la universidad, los *Lovelockianos*. Gracias por enseñarme que las verdaderas amistades en la universidad no se fraguan en clases o prácticas de aula sino en “*torrás*”, partidos de fútbol en la playa, descensos en canoa y bodas varias.



## 0.- Índice:

1.- Resumen:.....	11
2.- Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas: .....	14
3.- Objetivos: .....	16
4.- Metodología: .....	17
5.- Antecedentes y aproximación al sector:.....	17
6.- Análisis Estratégico: .....	26
6.1.-Análisis Externo:.....	27
6.1.1.-Análisis del entorno:.....	27
6.1.2.-Análisis del mercado: .....	35
6.1.3.-Análisis de la competencia (5 fuerzas de Porter) .....	46
6.2.- Análisis Interno:.....	51
6.2.1.-Descripción de la empresa: .....	51
6.2.2.-Descripción de procedimientos: .....	53
6.2.3.- Plan de RR.HH.....	55
6.3.- DAFO:.....	57
6.3.1.- Debilidades .....	57
6.3.2.- Amenazas.....	58
6.3.3.- Fortalezas.....	61
6.3.4.- Oportunidades .....	64
6.4.- CAME .....	67
6.4.1.- Corregir:.....	67
6.4.2.- Afrontar: .....	69
6.4.3.- Mantener .....	71
6.4.4.-Explotar .....	72
7.- Plan de Marketing.....	74
7.1.- Precio: .....	74
7.2.- Producto: .....	78

## Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.

---

7.3.- Promoción: .....	80
7.4.- Distribución .....	93
8.- Análisis Económico-Financiero .....	97
8.1.- Plan de Inversión-Financiación: .....	98
8.2.- Ingresos y gastos: .....	101
8.2.1.- Ingresos.....	102
8.2.2.- Gastos .....	108
8.3.- Análisis de Rentabilidad:.....	113
9.- Valoraciones y conclusiones .....	114
10.- Bibliografía:.....	115
11.- Anexos .....	122
11.1.- Superficie en hectáreas de agricultura ecológica destinada al cultivo de cítricos por provincias: .....	122
11.2.- Superficie en hectáreas destinada a la agricultura ecológica por provincias: .....	124
11.3.- Número de operadores de agricultura ecológica por provincias .....	127
11.4.- Número de productores de agricultura ecológica por provincia: .....	129
11.5.- Número de elaboradores y comercializadores de agricultura ecológica por provincia	131
11.6.- Evolución del PIB en España por año y trimestre:.....	134
11.7.- Evolución de la tasa de paro en España por año .....	134
11.8.- Tasa de variación interanual del IPC en España por año y mes .....	135
11.9.- Tarifas MRW E-Commerce para el año 2013 .....	135

## Índice de tablas

Tabla 1: Resultados aproximados de la búsqueda con la fórmula “todas las palabras” .....	37
Tabla 2: Resultados aproximados de la búsqueda con la fórmula “las palabras o frase exacta” .....	37
Tabla 3: Listado de precios de la web <a href="http://www.limon-ecologico.es/">http://www.limon-ecologico.es/</a> .....	39
Tabla 4: Listado de precios de la página web <a href="https://www.frutamediterranea.es/es/">https://www.frutamediterranea.es/es/</a> .....	40
Tabla 5: Listado de precios de la página web <a href="http://www.citricosecologicos.es/market">http://www.citricosecologicos.es/market</a> .....	42
Tabla 6: Listado de precios de la página web <a href="http://www.frutasbalsanmar.com/">http://www.frutasbalsanmar.com/</a> .....	45
Tabla 7: Cuadro resumen de Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Oportunidades .....	66
Tabla 8: Precios medios de limones y naranjas ecológicas comercializadas a través de Internet	77
Tabla 9: Eventos nacionales dedicados a la agricultura ecológica en el año 2012 .....	88
Tabla 10: Grado de competencia según palabras clave en las búsquedas de Google .....	90
Tabla 11: Tabla resumen de inversiones .....	99
Tabla 12: Resumen de escenarios y características de cada uno de ellos .....	102
Tabla 13: Ventas anuales de limones y naranjas en el escenario realista .....	103
Tabla 14: Porcentaje de pedidos anuales sobre ventas por tipo de formato (limón): .....	103
Tabla 15: Porcentaje de pedidos anuales sobre ventas por tipo de formato (naranja): .....	103
Tabla 16: Porcentaje de pedidos anuales por destino (ambos productos): .....	104
Tabla 17: Porcentaje de pedidos anuales sobre ventas por tipo de formato y destino (limón) ..	104
Tabla 18: Porcentaje de pedidos anuales sobre ventas por tipo de formato y destino (naranja)	105
Tabla 19: Ventas anuales por tipo de formato y destino en kilogramos (limón). .....	105
Tabla 20: Ventas anuales por tipo de formato y destino en kilogramos (naranja) .....	105
Tabla 21: Pedidos anuales por tipo de formato y destino (limón) .....	106
Tabla 22: Pedidos anuales por tipo de formato y destino (naranja) .....	106
Tabla 23: Ingresos anuales por tipo de formato y destino (limón) .....	106
Tabla 24: Ingresos anuales por tipo de formato y destino (naranja) .....	107
Tabla 25: Ingresos anuales por tipo de procedencia: .....	107
Tabla 26: Límites de costes en el cultivo de cítricos convencionales y ecológicos .....	109
Tabla 27: Determinación del rendimiento de la explotación .....	110
Tabla 28: Determinación de los costes de cultivo .....	110
Tabla 29: Costes de envío por tipo de formato y destino (tarifas Business) .....	111
Tabla 30: Costes de envío por tipo de formato y destino (limón): .....	111
Tabla 31: Costes de envío por tipo de formato y destino (naranja): .....	112
Tabla 32: Resumen de ingresos-gastos para el escenario pesimista .....	112
Tabla 33: Resumen de ingresos-gastos para el escenario realista .....	112

Tabla 34: Resumen de ingresos-gastos para el escenario optimista..... 112  
Tabla 35: Rendimientos para los diferentes escenarios y tasas contemplados: ..... 113

## Índice de imágenes:

Ilustración 1: Superficie destinada a agricultura ecológica en España (1991-2010) .....	23
Ilustración 2: Evolución de los operadores de agricultura ecológica a nivel nacional (2001-2010) .....	25
Ilustración 3: Tasa de variación interanual del PIB español (2007-2011).....	29
Ilustración 4: Evolución de la tasa de desempleo en España (2005-2011).....	30
Ilustración 5: Tasa de variación interanual del IPC .....	30
Ilustración 6: Evolución del Euribor (2007-2011).....	31
Ilustración 7: Resultados de la búsqueda “cítricos ecológicos” aportada por el buscador “Google” .....	36
Ilustración 8: Página de inicio de la web <a href="http://www.limon-ecologico.es/">http://www.limon-ecologico.es/</a> .....	38
Ilustración 9: Página de inicio de la web <a href="https://www.frutamediterranea.es/es/">https://www.frutamediterranea.es/es/</a> .....	40
Ilustración 10: Página de inicio de la web <a href="http://www.citricosecologicos.es/market">http://www.citricosecologicos.es/market</a> .....	42
Ilustración 11: Página de inicio de la web.....	43
Ilustración 12: Página de inicio de la web <a href="http://www.frutasbalsanmar.com/">http://www.frutasbalsanmar.com/</a> .....	44
Ilustración 13 Procesos básicos del servicio.....	54
Ilustración 14: Precio de 1 kg. de limón convencional un día cualquiera .....	75

## **1.- Resumen:**

El presente trabajo gira en torno a la comercialización a través de Internet, de los cítricos obtenidos en una explotación agrícola ecológica ubicada en la Región de Murcia. Los propietarios de dicha explotación fueron partícipes hasta hace poco tiempo de la clásica cadena de distribución de productos hortofrutícolas, vendiendo su producción a distintas cooperativas y mayoristas para ser posteriormente distribuida ésta a otros intermediarios. Dicha fórmula de comercialización ha mostrado siempre unos beneficios decrecientes debido a las presiones sobre los precios que se les pagan a los agricultores y recientemente se ha llegado a un punto en el que difícilmente se pueden llegar a cubrir los costes. Por todo ello surgió la alternativa de salir de la cadena de distribución e iniciar la comercialización de los productos por cuenta de los mismos propietarios a través de la red de redes.

A la hora de llevar a cabo el plan de comercialización a través de Internet se deben tener en cuenta toda una serie de factores, tanto políticos, como económicos, sociales y tecnológicos. De entre todos estos factores es preciso tener especial consideración hacia la crisis económica que desde hace varios años azota no solo a España sino también al conjunto de la Unión Europea, así como a la mayoría de de países desarrollados. Esta crisis ha tenido efectos devastadores en nuestro país pues las tasas de desempleo han batido cifras record, se han cerrado innumerables empresas, se ha reducido de forma considerable el poder adquisitivo de la población y se han forzado las cuentas públicas hasta el límite. Todo ello, unido a las medidas dispuestas por los sucesivos gobiernos para tratar de atajar la crisis ha provocado una grave situación social que no parece ser la más adecuada a la hora dar un giro semejante a un negocio como el que aquí se plantea. Sin embargo también hay factores que animan al optimismo, como el hecho de que la sociedad en su conjunto se encuentre cada día más concienciada acerca de lo conveniente que resulta introducir hábitos y pautas saludables en su vida cotidiana, lo cual justificará sobradamente la compra cada vez mayor de productos ecológicos. Así mismo cada año son más las personas que superan sus reticencias y se animan a realizar sus compras diarias a través de la red.

Este último factor ha propiciado el surgimiento de varias decenas de páginas especializadas en la misma área de negocio que la que aquí se propone, por lo que los propietarios de la finca deberán hacer frente a una competencia sólidamente establecida y con algo más de experiencia que ellos en los entresijos y particularidades de las actividades on-line.

En lo que a la empresa en sí se refiere hay que destacar que la explotación no requeriría ninguna modificación en su estructura previa para iniciar las actividades on-line y por tanto seguiría manteniendo su anterior condición de explotación gestionada por un empresario individual. Los procedimientos para la confección del producto se resumen básicamente en la recepción de los pedidos a través de ordenador, la recolección de los cítricos solicitados, el embalaje de los mismo y el transporte al domicilio de los clientes. Siendo éste un proceso tan sencillo y dado que durante los primeros años no cabe esperar una afluencia masiva de pedidos la política de recursos humanos resulta ser igualmente simple, puesto que los mismos propietarios pueden hacerse cargo de las mencionadas tareas, así como de las tareas propias del “backstage” y que se corresponden con las ordinarias en cualquier tipo de explotación agrícola.

Sin embargo, el que la empresa sea capaz de mantener la misma estructura que ha presentado durante sus anteriores actividades tanto en lo referente a forma jurídica como a su plantilla, no quiere decir que no exista algunas cortapisas que superar. Así, la extensión de terreno que ocupa la finca resulta ser de pequeño-mediano tamaño comparada con otras explotaciones dedicadas a la misma actividad, con lo que la cantidad de producto obtenido es limitada. Al mismo tiempo resulta igualmente limitada la variedad del mismo que se puede ofrecer a los consumidores, pues únicamente se cultivan cítricos. Todo ello, unido al hecho de que el grueso de la población española goza aún de un considerable grado de desinformación en lo que a la agricultura ecológica se refiere y a que es previsible un incremento de la competencia en este sector por parte de determinados países en vías de desarrollo hacen pensar en un primer momento que tal vez la idea planteada en estas páginas no resulte ser la mejor de cara a emprender un negocio.

Sin embargo la empresa proyectada también presenta puntos a su favor. Así, su ubicación resulta ser inmejorable para el cultivo de cítricos dada la bonanza climatológica característica de aquellas tierras, mientras que la limitada extensión de terreno favorece el que el grueso de las tareas puedan ser llevadas a cabo con unas limitadas necesidades de personal y sin que sea necesario el concurso de maquinaria pesada, lo que en definitiva redunda en la contención de los costes. Así mismo hay que tener en cuenta que el consumidor español está tomando cada vez mayor conciencia de lo importante que es mantener hábitos de vida saludables, incluyendo la alimentación y que, por tanto, si goza de un mayor grado de información respecto a la agricultura ecológica no tardará demasiado en incluir productos de ella derivados en su cesta de la compra. Finalmente hay que tener en cuenta el cada vez mayor grado de aceptación del que goza Internet a la hora de que los ciudadanos hagan sus compras diarias.

Los puntos negros hasta ahora identificados podrían llegar a atajarse de forma eficaz mediante el establecimiento de alianzas con otros agricultores ecológicos de la zona que permitan incrementar la cantidad y/o variedad de productos ofertados. De no ser así también se podría optar por incrementar la extensión de terrenos mediante la adquisición de parcelas adyacentes de las cuales sus propietarios estén dispuestos a desprenderse por un justo precio.

A todo ello hay que añadir la necesidad perentoria de poner a disposición de los cliente la máxima cantidad de información disponible acerca de la explotación, su proceso productivo y sus productos con el objeto de incrementar su grado de confianza y facilitar de ese modo el que acaben realizándolas compras en la página web protagonista de estas líneas y no en las de la competencia. Sin embargo, el factor elemento primordial para lograr dicho objetivo es sin duda el Plan de Marketing a poner en práctica.

En el plan de marketing propuesto se establece, en primer lugar, un precio de venta para los productos similar al ofertado por la competencia puesto que, ante la nula experiencia de los titulares de la explotación para con la formación de precios en la venta directa, la mejor opción pasa por adoptar una estrategia de seguidores. Por otro lado el producto se corresponde con cítricos ecológicos puestos a disposición del cliente en cajas de cartón ondulado mientras que la promoción se debe llevar a cabo aprovechando al máximo posible todas las herramientas que Internet pone al alcance de los usuarios. Así se empleará tanto la propia página web como las redes sociales tan de moda hoy en día y herramientas de marketing on-line tales como campañas de pago por click.

En lo que a la distribución se refiere hay que apuntar que el producto se entrega en un plazo de 24-48 horas en el propio domicilio del cliente sin que este tenga que realizar ningún tipo de desplazamiento. Ello se logra mediante el concurso de una de las muchas empresas de paquetería que operan dentro del territorio español y que ofrecen dicho servicio dentro de su catálogo de productos. Con dicha estructura se es capaz de configurar un canal de distribución ultra corto y de ampliar el margen percibido por los propietarios de la explotación.

Todo el plan descrito hasta este punto debería llevar aparejado un considerable volumen de inversión para ser puesto en marcha. Sin embargo, dado que la explotación en cuestión no es nueva y que ya se encontraba produciendo previamente al proyecto de comercialización on-line, la inversión necesaria resulta muy limitada. Ésta se reduciría básicamente a la contratación de la página web y de la publicidad on-line así como a la compra de los primeros lotes de cajas y de

una mesa clasificadora. La pequeña importancia de esta inversión permitiría su búsqueda en canales alternativos a la banca pues de esa manera se podría solventar la escasez de crédito que se viene observando durante los últimos tiempos en nuestro país.

Una vez puesto en marcha el proyecto se contemplan tres posible escenarios: pesimista, realista y optimista, siendo la cifra de ventas iniciales así como el incremento anual de las mismas diferentes en cada uno de los casos con el objetivo de reflejar fielmente los condicionantes de cada uno de ellos. En todos los casos las rentabilidades obtenidas no solo resultan ser positivas sino que llegar a alcanzar cifras sumamente elevadas, lo que se debe en gran medida al reducido monto de la inversión inicial.

## 2.- Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas:

<b>Capítulo</b>	Antecedentes y aproximación al sector.
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a los sectores empresariales (1º)</li> <li>• Economía Española y Regional (2º)</li> <li>• Economía Española y Mundial (2º)</li> </ul>
<b>Breve Justificación</b>	<p>Este capítulo se incluye con el fin de aportar al lector una idea general acerca de cómo surgió la idea del presente trabajo, unos conocimientos básicos acerca de en qué consiste la agricultura ecológica, una visión general sobre el momento que ésta vive actualmente y finalmente cuál ha sido la evolución que ha experimentado en los últimos años.</p> <p>Las asignaturas relacionadas que se han enumerado han sido aquellas en las que más se ha insistido acerca de la metodología que se debe aplicar para analizar un sector empresarial concreto y cuáles son los elementos fundamentales que hay que tener en cuenta a la hora de estudiarlos.</p>

<b>Capítulo</b>	Análisis Estratégico
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Estratégica y Política de la Empresa (5º)</li> <li>• Gestión y Organización en Empresas de Servicios (5º)</li> <li>• Dirección de Recursos Humanos (4º)</li> </ul>
<b>Breve Justificación</b>	<p>El análisis externo permite conocer la evolución histórica de los distintos factores (políticos, económicos, sociales, etc.) que afectarán de una u otra forma a la actividad económica propuesta así como las características propias del mercado en el que se va a operar y el modelo de competencia imperante en él.</p>

## Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.

<b>Capítulo</b>	<p>Por otro lado, el análisis interno permite ofrecer una radiografía de la empresa que se desea crear abarcando desde su ubicación y dimensiones hasta los procedimientos que se deberán llevar a cabo para el correcto suministro de los productos.</p> <p>Mediante la realización del análisis DAFO se estudiarán las diversas oportunidades y amenazas que se hayan descubierto a lo largo del análisis externo así como las posibles debilidades y fortalezas que se hayan presentado durante la realización del análisis interno.</p> <p>Finalmente con el análisis CAME se podrá, a su vez, estudiar posibles medidas que sean de utilidad a la hora de aprovechar unas y evitar otras.</p>
-----------------	--

<b>Capítulo</b>	Plan de marketing
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Estratégica y Política de la Empresa (5º)</li> <li>• Dirección Comercial (4º)</li> <li>• Marketing en Empresas de Servicios (5º)</li> <li>• Economía de la Empresa 1 (1º)</li> <li>• Dirección de Proyectos Empresariales (1º)</li> </ul>
<b>Breve Justificación</b>	<p>El Plan de Marketing servirá como una guía para la puesta en marcha de la estrategia a seguir por la empresa. Se describirá detalladamente el diseño del servicio, se definirán políticas de precios, los canales de distribución y los medios de promoción a emplear durante el desempeño de la actividad económica. Todo ello se desarrollará de idéntica forma a como se ha explicado a lo largo de las asignaturas relacionadas con este punto</p>

<b>Capítulo</b>	Análisis Económico-Financiero
<b>Asignaturas relacionadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Financiera (5º)</li> <li>• Contabilidad General y Analítica (4º)</li> </ul>
<b>Justificación</b>	<p>Con el desarrollo de este capítulo se pretende poner de relieve y analizar el previsible desarrollo de las principales variables de carácter económico-financiero que afectan a la empresa, tales como costes de producción, previsiones de ventas, beneficios y pérdidas esperados, etc.</p> <p>Una vez desgranadas dichas variables, se pondrán ejemplos de simulación para intentar reflejar los posibles escenarios que puedan darse y finalmente se elaborara unas cuentas anuales con el fin de poder reflejar todo lo anterior.</p>

Hay que hacer notar que existen otras asignaturas cuyos contenidos no se han aplicado a uno o varios apartados concretos del presente trabajo sino que por el

contrario se han usado a lo largo de toda la extensión del mismo. Esto es lo que sucede, por ejemplo, con la asignatura Ofimática para ADE, asignatura de libre elección que se cursa de forma usual el primer año de la licenciatura y que proporciona una parte sustancial de los conocimientos ofimáticos necesarios a lo largo de la misma.

### **3.- Objetivos:**

Los objetivos perseguidos con la elaboración de este trabajo han sido desde el primer momento unos objetivos muy concretos y delimitados, a saber:

1. Obtener un conocimiento detallado y profundo del momento actual que atraviesa el sector de la agricultura ecológica, su evolución previa hasta este momento así como el previsible desarrollo que este pueda seguir durante los próximos años.
2. Definir la importancia que Internet ha alcanzado en los últimos tiempos como herramienta a través de la cual, pequeños empresarios son capaces de acceder a nuevos mercados y presentar sus productos a un grupo poblacional más amplio del que pudieran haber conseguido a través de medios tradicionales y a un coste mucho más reducido.
3. Identificar ejemplos de otras empresas que hayan tenido éxito a la hora de poner en práctica el mismo modelo de negocio.
4. Demostrar que la comercialización de productos agrícolas ecológicos a través de Internet no solamente es factible sino que además resulta rentable.
5. Lograr que los propietarios de la explotación agrícola protagonista de estas líneas obtengan una visión detallada y precisa del modelo de negocio que en este trabajo se va a explicar y detallar.

#### **4.- Metodología:**

La metodología que se ha seguido a la hora de elaborar el presente trabajo fin de carrera ha consistido fundamentalmente en la búsqueda y consulta de toda aquella información que pudiera ser necesaria, empleando para ello distintas fuentes.

Respecto a la información correspondiente al análisis externo de la empresa se han visitado numerosos portales estadísticos de referencia a nivel nacional, con el objetivo de encontrar datos lo más actualizados posibles y que hubieran sido compilados por un organismo oficial, lo cual permite a los lectores extraer sus propias conclusiones acerca de los mismos con el máximo grado de confianza posible.

Al mismo tiempo, todos los datos referentes al sector de la agricultura ecológica, su historia, así como su evolución a lo largo de los años se han obtenido mediante la consulta y estudio de numerosos informes oficiales y planes estratégicos elaborados por las distintas administraciones, tanto autonómicas como nacionales.

Las abundantes consultas y charlas llevadas a cabo con los titulares de la explotación ha podido aclarar con el máximo nivel de detalle y precisión cualquier incógnita sobre este ámbito que no hubiese quedado suficientemente explicada por los documentos oficiales. Así mismo, gracias a su participación se ha podido obtener información de primera mano acerca de la visión que los propios implicados tienen acerca de la agricultura ecológica, del esfuerzo que conlleva la obtención y el mantenimiento del certificado ecológico y de cómo se lleva a cabo todo el ciclo productivo en una explotación como la que es protagonista de estas líneas.

#### **5.- Antecedentes y aproximación al sector:**

La idea para la realización del presente Trabajo Fin de Carrera sobrevino durante una típica reunión familiar. A lo largo de la comida, unos familiares muy próximos y propietarios de una explotación de cítricos comentaron la frustración que sentían con respecto a su actividad como agricultores, puesto que estaban implicados en una

cooperativa agraria y sentían que el ratio esfuerzo/beneficio no les era en absoluto favorable.

Es por ello por lo que inquirieron acerca de una solución que les permitiera salir de la cooperativa en la que se encontraban, establecerse por su cuenta y con ello aumentar los beneficios obtenidos por la venta de sus productos hasta un nivel que les permitiera algo más que cubrir los costes de la explotación.

En aquel instante, reflexionando y haciendo memoria acerca de todo lo que le habían explicado a lo largo de su licenciatura el autor recordó la importancia que en varias asignaturas se le había concedido a Internet por parte de los distintos profesores como un medio simple y accesible con el que pequeñas empresas sin recursos eran capaces de alcanzar a un conjunto enorme de público y a unos costes, tanto en términos económicos como en términos temporales, ínfimos si los comparáramos con los canales tradicionales de comercialización.

Sin dudarle un instante les recomendó a sus familiares que si realmente querían independizarse y comercializar sus productos por sí mismos deberían acudir a la venta directa a través de Internet.

Ya fuera por el sopor que a todos nos entra tras una copiosa comida veraniega rodeados de familiares o por lo increíble de mi propuesta, lo cierto es que ésta propuesta no causo ni por asomo el debate que yo esperaba cuando la realice en voz alta. En lugar de eso, se produjo un terrible silencio, roto únicamente por dos o tres tímidas preguntas destinadas a romper la tensión del incómodo momento.

Con ello quedó claro que no había logrado convencer a sus familiares. Sin embargo, sí había logrado convencerse a mí mismo de la viabilidad de la idea y por ello, cuando llegó la hora de elegir un tema para la realización de mi TFC se le lanzó directamente al profesor tutor.

Por aquellas fechas sus familiares, tras largos años de trámites burocráticos, habían logrado obtener de parte de las autoridades competentes el certificado que les

acreditaba como agricultores ecológicos y ello no hizo más que reafirmarse en lo idóneo de la idea original que tuvo meses atrás, dado el mayor valor competitivo que tendría la producción en el mercado. Así mismo, hay que reconocer que, al igual que un enorme porcentaje de la población, se conocía la existencia de la agricultura ecológica pero desconocía por completo en que se basaba, cuáles eran sus diferencias con respecto a la agricultura tradicional y qué tipo de beneficios reporta.

La creciente curiosidad hacia este mundo acabó por convencerle de que este era el tema ideal para el TFC, lo cual se expuso al profesor tutor en cuanto surgió la oportunidad y éste no tuvo más remedio que dar la razón.

Hasta aquí llega la motivación y las circunstancias que empujaron a escoger la temática del presente trabajo. Ahora merece la pena realizar una pequeña introducción al mundo de la agricultura ecológica con el objetivo de que el lector comience a obtener una pequeña visión de la misma, en caso de ser neófito en la materia o que amplíe sus conocimientos en caso de que ya goce de una experiencia previa en la materia.

La agricultura ecológica, orgánica o biológica es un sistema de producción agrícola claramente diferenciado del resto de sistemas utilizados dado que promueve el empleo de recursos renovables en el ciclo productivo así como el reciclado de los productos residuales con el fin de reponer los nutrientes de la tierra en la que se lleva a cabo la actividad.

La agricultura ecológica respeta los mecanismos propios de la naturaleza para llevar a cabo el control de las posibles plagas y/o enfermedades en los cultivos, evitando en todo momento el uso de plaguicidas, herbicidas, abonos químicos, antibióticos y, en definitiva, cualquier producto de síntesis. Como alternativa a todos estos elementos los agricultores deben recurrir al empleo de técnicas que contribuyan a mantener los ecosistemas y a reducir la contaminación mediante el respeto al medio ambiente, obteniendo además productos de la máxima calidad.

Dentro del entorno ecológico no se presta tanta atención a las necesidades específicas del tipo de cultivo que se lleva a cabo como a las necesidades que presenta

el propio suelo puesto que un terreno fértil proporciona cosecha de buena calidad, independientemente del tipo de cultivo. Por lo tanto, en la agricultura ecológica la fertilización no pretende nutrir directamente al cultivo sino más bien mantener la fertilidad del terreno, mejorarla con el paso del tiempo y estimular al mismo tiempo la actividad biológica del suelo.

Para lograr este objetivo se emplean diferentes técnicas entre las que destaca el uso de, por ejemplo:

- Abonos orgánicos como el estiércol o compost, restos de podas y de la propia cosecha que suministren los nutrientes necesarios y al mismo tiempo contribuyan a mejorar la estructura del suelo, etc.
- Abonos verdes, correspondiéndose estos con cultivos destinados a ser enterrados como abono.
- Aportes minerales procedentes de fuentes naturales. Estos pueden tomar la forma de rocas molidas o minerales tratados de forma exclusiva por medios físicos y no químicos.
- Preparados vegetales obtenidos a partir de maceraciones de plantas e incluso de extractos de algas.

Por otro lado, la lucha contra los posibles parásitos y enfermedades deberá ser llevada a cabo mediante el empleo de técnicas preventivas, entre las que destacan las siguientes medidas:

- Selección de las variedades y especies más adecuadas para cada situación, siendo éstas las que estén adaptadas al medio en el que deban desarrollarse y sean resistentes tanto a las plagas como a las enfermedades más habituales en éste.

- Llevar a cabo un adecuado programa de rotaciones y/o asociaciones entre diferentes tipos de cultivo.
- Realizar de forma correcta y adecuada el plan de fertilización en el que se tengan en cuenta las circunstancias particulares del tipo de suelo en el que se opere.
- Proteger aquello que pueda representar un enemigo natural de los parásitos mediante el empleo de medidas que los favorezcan (plantación de setos, implantación de nidos, diseminación de depredadores, etc.)

En el caso de que medidas preventivas como las anteriores no hayan surtido efecto y lleguen a aparecer peligros inmediatos que amenacen con poner en peligro los cultivos se podrían poner en marcha medidas adicionales de control que incluyan el empleo de productos fitosanitarios, siempre y cuando éstos estén permitidos por la normativa de la agricultura ecológica.

Por último hay que recordar que la producción ecológica exige la utilización de semillas o material de reproducción que en ningún caso haya sido objeto de manipulación genética, a no ser que sea imposible la obtención de éstos mediante métodos ecológicos. En estos casos estará permitido el cultivo, previa autorización de la autoridad competente, siempre y cuando se respeten el resto de condiciones fijadas y dicho cultivo no sea tratado con productos no autorizados.

El periodo en el cual las técnicas propias de la agricultura ecológica se introducen dentro de la explotación recibe el nombre de “periodo de conversión”. Durante toda la duración de este periodo, dado que las técnicas han comenzado a introducirse y la producción obtenida no ha obtenido todavía el certificado de “ecológica”, ésta no puede en ningún caso ser comercializada como tal.

Los periodos de conversión tienen distintas duraciones según el tipo de cultivo que se vaya a realizar:

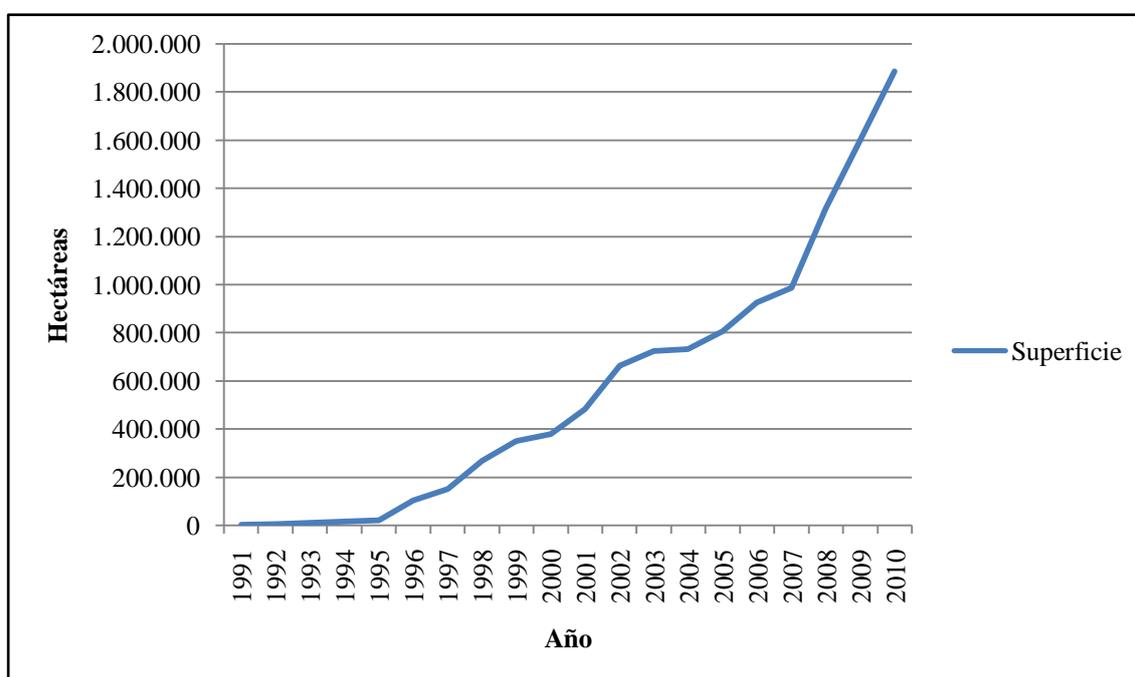
1. **Cultivos anuales y herbáceos**: dos años antes de la siembra o trasplante del cultivo que se vaya a cosechar como ecológico.
2. **Praderas**: dos años antes de su explotación para pasto, heno o ensilado como ecológico.
3. **Cultivos vivaces o perennes distinto de las praderas (árboles frutales, viñedos, etc.)**: tres años antes de la primera cosecha ecológica.

Sin embargo, en todo momento estos plazos pueden ser alterados por la administración competente si concurren circunstancias especiales como por ejemplo el que las parcelas hayan tenido un uso anterior intensivo o que hayan sido terrenos naturales o agropecuarios no tratados con productos químicos no autorizados.

Resulta lógico que en este momento del trabajo se comente cuál es la situación de la agricultura ecológica en España así como la evolución que ésta ha experimentado.

Con el fin de analizar la evolución experimentada por el sector de la agricultura ecológica dentro de nuestro país se empezará por revisar los datos referidos a superficie destinada a esta modalidad de agricultura en concreto. Dichos datos quedan reflejados en el gráfico que se muestra a continuación y que abarca desde el año 1991 al año 2010, año éste del que se tienen los últimos datos oficiales disponibles.

**Ilustración 1: Superficie destinada a agricultura ecológica en España (1991-2010)**



Fuente: MAGRAMA (2012)

Como queda patente, la agricultura ecológica ha experimentado una fuerte expansión en España durante las últimas dos décadas pues la superficie destinada a este tipo de agricultura no ha dejado de crecer en ninguno de los años comprendidos dentro del estudio.

A continuación se llevará a cabo un análisis más pormenorizado de estos datos y comprobar cuál ha sido la evolución para cada una de las distintas autonomías. Sin embargo, para ello resulta imperativo acortar sustancialmente la serie temporal comprendida dentro del análisis, ya que para fechas anteriores a 2001 no ha sido posible obtener datos desagregados por comunidades autónomas, dado que el Ministerio de Agricultura Alimentación y Medioambiente no los recoge dentro de sus informes, de publicación anual.

Fijándonos detenidamente en los datos desagregados por comunidades autónomas se pueden identificar toda una serie de importantes cambios estructurales que han afectado al sector de la agricultura ecológica. El primero y más importante de

todos ellos es la creciente importancia que Andalucía ha tomado dentro del conjunto de las autonomías, ya que en el año 2002 paso a ser la autonomía con mayor superficie destinada a cultivo ecológico, desbancando de dicho puesto a Extremadura.

Este cambio en el pódium de las autonomías ecológicas se debe, por un lado, lógicamente, al espectacular incremento de la superficie ecológica en Andalucía combinado, por otro lado, con la no menos espectacular reducción de dicha variable para la comunidad extremeña.

Así, mientras que Andalucía se ha convertido en la última década en la indiscutible primera potencia ecológica de nuestro país, Extremadura ha visto durante el mismo periodo como sus agricultores destinaban cada vez menos hectáreas de terreno a cultivos de carácter ecológico.

Respecto al resto de autonomías, hay que decir que Castilla La Mancha se sitúa en segundo lugar en cuanto a superficie ecológica gracias en gran medida al impresionante crecimiento experimentado entre los años 2008 y 2010.

Extremadura recuperó parte de su honor perdido gracias a un sustancial crecimiento de su superficie ecológica durante los últimos años de la década, lo que le permitió acabar el 2010 como la cuarta autonomía en cuanto a este tipo de superficie se refiere.

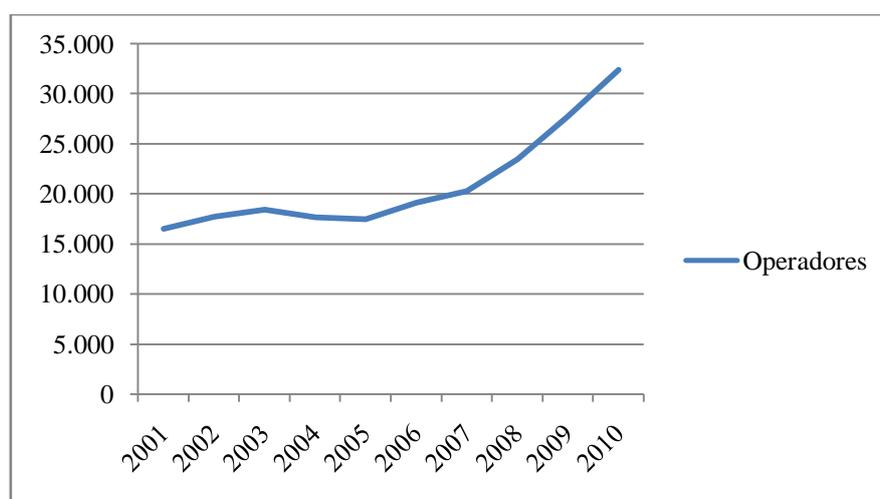
Por último, Cataluña, Aragón, Comunidad Valenciana y Navarra ocuparon los cuarto, quinto, sexto y séptimo puestos respectivamente.

En lo tocante al número de operadores que desarrollan su actividad dentro de este sector, salvo entre los años 2003 y 2005, cuando su número cayó ligeramente, éstos no han dejado de aumentar y su crecimiento, sin ser tan llamativo como el crecimiento del número de hectáreas destinadas al cultivo, si ha ido íntimamente ligado a éste.

Nuevamente se observa el fenómeno por el cual Extremadura cedió el primer puesto a Andalucía, esta vez en el año 2004, siendo ésta la comunidad líder desde

entonces en cuanto a número de operadores ecológicos se refiere. Mientras tanto, el segundo y tercer puestos están ocupados por las mismas autonomías que en el caso de la superficie agrícola. Sin embargo, para el resto de posiciones del ranking existe en este caso una ligera variación ya que la Comunidad Valenciana ocupa el quinto puesto, siguiendo muy de cerca a Cataluña.

**Ilustración 2: Evolución de los operadores de agricultura ecológica a nivel nacional (2001-2010)**



Fuente: MAGRAMA (2012)

En lo referente a los tipos de cultivo existentes se puede afirmar que prácticamente todas las variedades encuentran su sitio dentro de la agricultura ecológica y que la tendencia, al igual que ha pasado con el número de operadores dentro del sector, y en lógica consonancia con la expansión de las hectáreas dedicadas al cultivo ecológico en nuestro país, ha sido claramente creciente en todos los casos.

La modalidad de cultivo estrella durante estos diez últimos años ha sido sin lugar a dudas la de pastos, praderas y forrajes, la cual viene a representar prácticamente el 51% del total de cultivos ecológicos existentes en nuestro país para el año 2010.

A muchísima distancia, encontramos que la segunda y tercera variedades más abundantes dentro del territorio español son las del cultivo de bosque y recolección silvestre y cereales y leguminosas respectivamente.

Estas modalidades de cultivo son las tres modalidades predominantes dentro de nuestras fronteras pues, entre todas ellas acapararon en 2010 algo más del 75% de la superficie ecológica total para ese año.

A la vista de estos datos puede llegar a surgir la pregunta de si los distintos tipos de cultivos ecológicos existentes se reparten de igual manera a lo largo y ancho de la geografía española o sí, por el contrario, se puede llegar a identificar algún grado de especialización para las distintas comunidades autónomas.

Lo cierto es que, según los datos proporcionados por el MARM para el año 2010 en la gran mayoría de comunidades autónomas el grueso de la superficie se destina principalmente al cultivo de pastos, praderas y forrajes ecológicos. Sin embargo, mirando un poco más allá se comprueba cómo sí que existen algunos casos de comunidades que dedican una parte muy considerable de las hectáreas disponibles a otros tipos de cultivo.

Por citar únicamente algunos ejemplos, se puede señalar que dentro de la Región de Murcia se dedicó en aquel año un 40,49% de las hectáreas ecológicas al cultivo de frutos secos (hecho único dentro del territorio español), que los agricultores de Aragón, Castilla La Mancha y Castilla y León parecen tener una especial predilección por el cultivo de cereales y leguminosas ecológicos o que las hectáreas destinadas al cultivo de bosque y destinadas a la recolección silvestre parecen tener un peso superior a la media en los casos de Andalucía y Cataluña.

## 6.- Análisis Estratégico:

El análisis estratégico es la principal herramienta de la que se dispone para poder analizar con precisión tanto todo aquellos elementos que rodea a la empresa y que en mayor o menor medida le afectan (análisis externo) como aquellas características internas que la definen, y al mismo tiempo la diferencian del resto de sus competidoras (análisis interno). Dicho análisis, más allá de hacer una mera enumeración de dichos factores internos y externos que afectan al desarrollo de la empresa y a su actividad cotidiana, debe proyectarse en el tiempo con el fin de poder prever la posible evolución de los mismos y con ello poder anticipar tendencias y estrategias a seguir.

## **6.1.-Análisis Externo:**

Como ya se ha indicado, el Análisis Externo pretende hacer un recorrido por todos aquellos elementos que, ajenos a la empresa, la rodean y le afectan en mayor o menor medida, ya sea de forma favorable o bien de forma negativa.

### **6.1.1.-Análisis del entorno:**

#### **6.1.1.1.- Factores Políticos:**

A los largo de los últimos años España ha sido víctima de una crisis económica que ha sembrado la incertidumbre y la desconfianza en gran parte de la población en lo que a su propio futuro se refiere. Dicha incertidumbre llegó incluso más allá de nuestras fronteras y se instauró también en ciertos países de nuestro entorno.

Esta crisis llegó a motivar la anticipación de unas elecciones generales y propició un cambio de gobierno que, sin embargo, lejos de atajar la situación, la agravó todavía más si cabe, puesto que el nuevo ejecutivo elegido de manera democrática en las urnas se embarcó en un ambicioso plan de reformas estructurales y de planes de ajuste encaminados a alcanzar el tan ansiado equilibrio fiscal y en consecuencia la salida de la crisis económica pero que, sin embargo, poco han convencido al conjunto de la sociedad española.

Entre estas reformas y cambios estructurales destacan la reforma del sistema laboral imperante hasta fechas recientes con el objetivo de flexibilizar en la medida de lo posible el mercado laboral, una ambiciosa reforma del sistema financiero, la cual ha conllevado varios procesos de fusión entre distintas entidades bancarias y financieras, la sustancial modificación de las condiciones laborales de los funcionarios así como subidas generalizadas de impuestos, tanto de carácter directo como de tipo indirecto, las cuales han contribuido a reducir todavía más el ya de por sí menguado poder adquisitivo de los ciudadanos españoles.

Por otra parte también se han introducido modificaciones dentro del Código Penal con la intención de endurecer las penas que soporta la comisión de determinada clase de delitos. Como ejemplo de ello podemos encontrar en fechas recientes la instauración de la cadena perpetua revisable para los condenados por actos de terrorismo y grandes asesinos cuyas acciones hayan tenido una especial relevancia y/o repercusión social.

Además de todo ello, España ha visto como durante los últimos años los Presupuestos Generales del Estado han sufrido continuos recortes para hacerlos más austeros y de esa manera intentar cumplir los compromisos pactados con distintas organizaciones y entidades europeas en lo que al déficit público se refiere. Más concretamente se ha podido observar una clara reducción en partidas destinadas a educación, sanidad, dependencia, memoria histórica, cooperación internacional, investigación, desarrollo e innovación, etc.

Todas estas medidas, llevadas a cabo en un espacio tan corto de tiempo han provocado cierto rechazo entre la ciudadanía española hacia la clase política, a lo cual no ha ayudado los abundantes casos de corrupción y escándalos de toda clase que han salpicado a políticos militantes en los más variados partidos políticos.

#### **6.1.1.2.- Factores Económicos:**

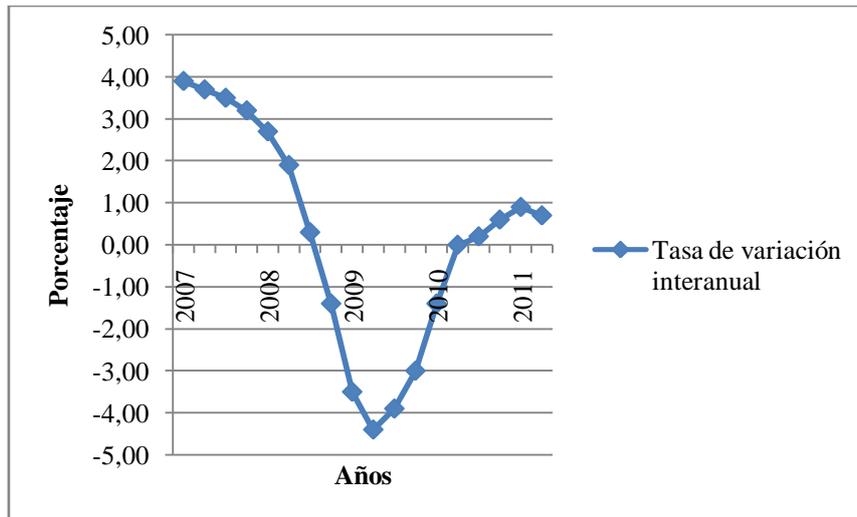
El análisis de los factores económicos del entorno capaces de influir en el comportamiento y la estrategia de una empresa está condicionado, como no podría ser de otra forma, por la terrible crisis económica que azota desde hace varios años, no sólo a nuestro país sino a todo el conjunto de economías desarrolladas de nuestro entorno.

Dicha crisis económica ha motivado fuertes descensos en el nivel de Producto Interior Bruto, indicador éste que resulta fundamental a la hora de evaluar la salud de un país en lo que a materia económica se refiere.

Hay que apuntar que uno de los detonantes del descenso del PIB español y de la entrada de nuestro país en continuados procesos de recesión ha sido el pinchazo sufrido

por la burbuja inmobiliaria, pues como la gran mayoría de españoles sabemos el motor económico que ha impulsado en gran medida nuestro país a lo largo de las últimas décadas ha sido la construcción.

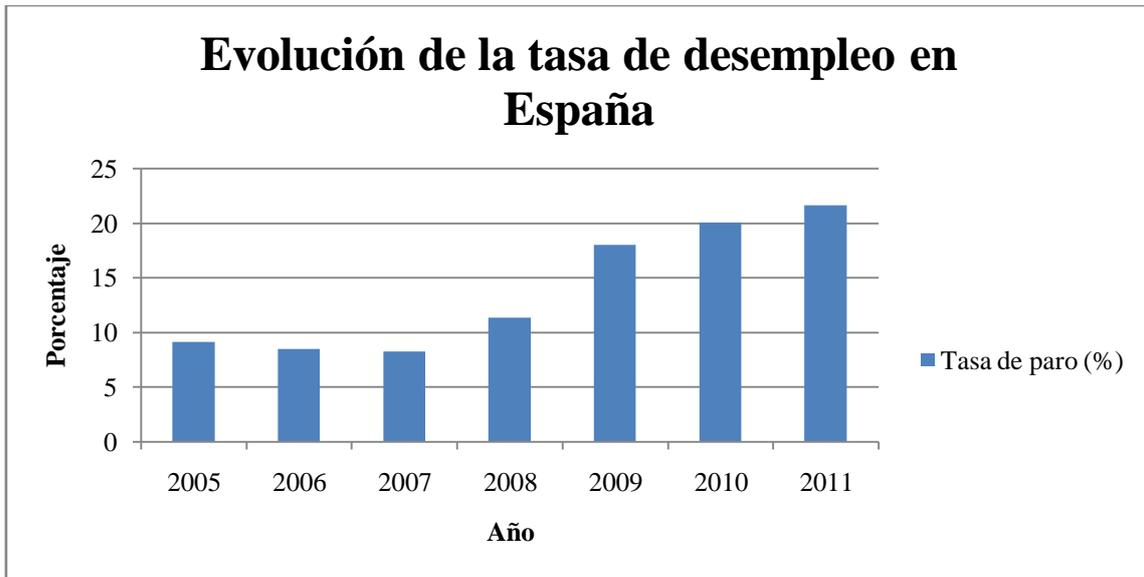
**Ilustración 3: Tasa de variación interanual del PIB español (2007-2011)**



Fuente: INE (2012)

La caída del PIB llevó aparejada una sangría de puestos de trabajo que no ha tenido precedentes en la historia reciente de nuestro país y que ha conducido las tasas de paro a niveles de récord dentro del conjunto de Europa. Este es considerado, tanto por el conjunto de los ciudadanos como por la mayoría de instituciones europeas e incluso aquellas de carácter global (FMI, OIT, etc.) como uno de los principales problemas existentes en nuestro país y uno de los que con mayor insistencia se debe atacar, puesto que no se puede concebir una recuperación económica generalizada sin que antes se normalicen las tasas de desempleo. Es por este motivo por el que los diversos ejecutivos españoles que han ocupado la Moncloa durante las últimas legislaturas han emprendido toda una serie de medidas encaminadas a reducir dichas tasas, sin que por el momento aparentemente ninguna de las mismas haya surtido los efectos deseados.

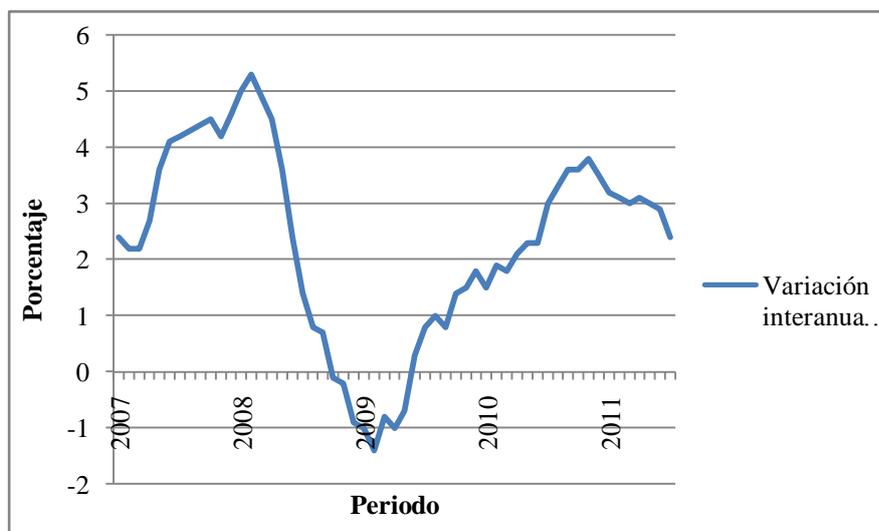
Ilustración 4: Evolución de la tasa de desempleo en España (2005-2011)



Fuente: INE (2012)

Por otro lado tenemos que la escalada experimentada por el Índice de Precios al Consumo (IPC) desde la pasada década unida a las alarmantes tasas de paro, arriba mencionadas, hacen que el poder adquisitivo del conjunto de la sociedad española, pero de la clase media-baja en particular, se halle en uno de sus momentos más bajos desde que se tiene constancia.

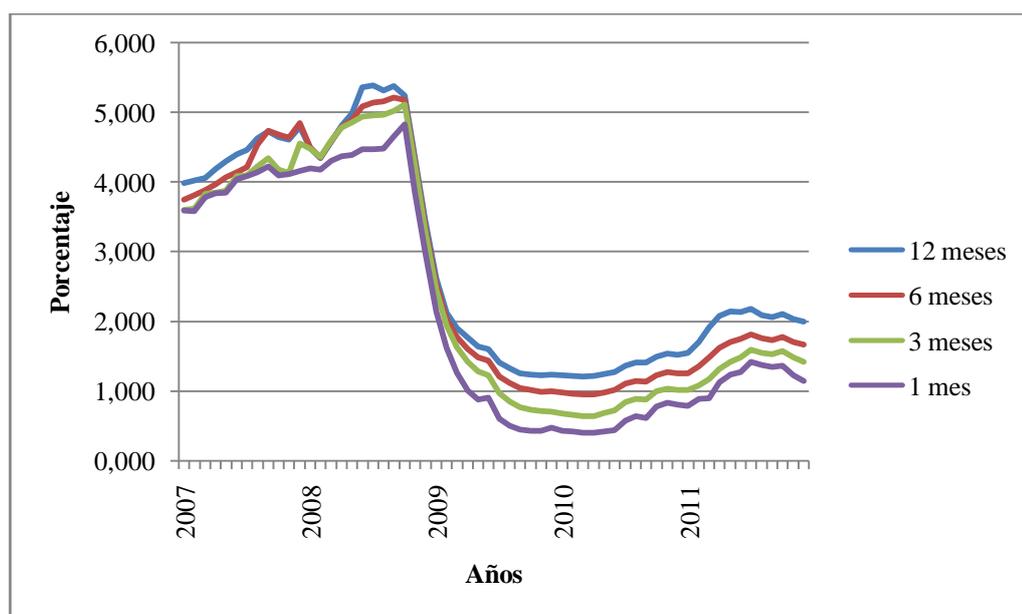
Ilustración 5: Tasa de variación interanual del IPC



Fuente: INE (2012)

La variación de los tipos de interés a los cuales se pone el dinero en circulación ha sido una de las principales medidas adoptadas desde las instituciones europeas con el objetivo de reactivar la economía de la zona euro y por ello han experimentado una considerable caída durante los últimos años hasta situarse en torno al 1% e incluso en niveles inferiores a dicha cifra.

**Ilustración 6: Evolución del Euribor (2007-2011)**



Fuente: <http://es.euribor-rates.eu/> (2012)

### ***6.1.2.3.- Factores Sociales:***

Un paso indispensable en cualquier análisis PEST es el referente al análisis de la sociedad en la cual deberá desenvolverse la empresa objeto de estudio.

Diremos en primer lugar que en el año 2011 vivían en nuestro país algo más de cuarenta y siete millones de personas y que, de seguir la tendencia imperante a lo largo de las últimas décadas (incrementos en los índices de natalidad, mejoras en la calidad y en la esperanza de vida, tasas de inmigración sostenidas, etc.) ésta cifra no debería sino crecer a lo largo de los próximos años.

Sin embargo, lejos de lo que podamos pensar en un primer momento, lo más probable es que, por el contrario, el número de habitantes en nuestro país descienda a lo largo de un futuro no demasiado lejano.

Ello podrá ser debido a una serie de factores ya anticipados por los expertos como por ejemplo el aumento en las tasas de emigración de jóvenes hacia el extranjero en busca de unas mejores oportunidades de trabajo y de futuro o el descenso en las tasas de natalidad como consecuencia del empeoramiento de las perspectivas económicas.

Actualmente el saldo migratorio que registra nuestro país ha invertido la tendencia imperante en tiempos no demasiado lejanos y se ha tornado negativa, puesto que gran cantidad de jóvenes han atravesado nuestras fronteras y han decidido probar suerte en otros países de nuestro entorno como por ejemplo Inglaterra, Francia o Alemania. Se da la circunstancia de que la mayoría de emigrantes españoles suelen ser jóvenes licenciados dispuestos a ocupar un puesto de trabajo que no se corresponda necesariamente con su grado de formación. Así, podemos encontrar casos de ingenieros que abandonan España bajo la promesa de encontrar un empleo en el sector de la hostelería así como otros ejemplos de similar dramatismo.

Por otro lado, la entrada de trabajadores inmigrantes a nuestro país se ha visto reducida dado que la situación económica actual de España, dominada por el proceso de destrucción de puestos de trabajo (sobre todo en el sector de la construcción), les anima a probar suerte en otros países o incluso, para aquellos que ya residen dentro de nuestras fronteras, cobra cuerpo la idea de retornar a su tierra de origen al no encontrar ningún tipo de salida profesional dentro de la península.

A ello hay que sumar el hecho de que la población española actual resulta ser un conjunto poblacional bastante envejecido y pese a los continuos avances en medicina y en la calidad de vida de nuestros mayores es previsible que las tasas de defunción experimenten un considerable incremento de aquí a unos años.

Todos estos factores contribuirán sin duda a que en un futuro el número de habitantes que reside dentro de nuestras fronteras se reduzca considerablemente. Sin

embargo también existen otra clase de fenómenos que afectan de manera trascendental al conjunto de la sociedad española. Como ejemplo de ello tenemos el que la crisis económica ha favorecido un proceso por el que la clase media tiende a desaparecer y a que se instaure un fenómeno de bipolarización de nuestra sociedad entre la clase alta y la clase baja, dado que los ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres, haciendo que la brecha entre ambos grupos se haga cada vez más grande.

Este empobrecimiento de la clase media unido a las continuas medidas impulsadas desde la Moncloa y la impopularidad de las mismas ha conllevado el surgimiento de un evidente conflicto social, alimentado éste a su vez por el surgimiento de diferentes organizaciones cívicas y sociales cuyas reivindicaciones pasan por el que no se prive a los ciudadanos de los derechos sociales con la excusa de paliar los efectos de la crisis económica.

Uno de estos derechos viene constituido por el cobro de las pensiones por parte de nuestros mayores. Hasta ahora dichas pensiones han sido uno de los elementos intocables por parte de los sucesivos gobiernos, pero durante el anterior gobierno socialista se vieron congeladas y el gobierno actual pretende actualizarlas en base a índices no demasiado claros.

Otras reivindicaciones sociales que han sido defendidas por esta serie de movimientos y organizaciones a través de marchas, protestas y manifestaciones convocadas a través de las redes sociales y aprovechando todo el potencial que Internet ofrece son una mayor participación de la ciudadanía en la democracia, anular los recortes establecidos en áreas como educación y sanidad, relajar las medidas de austeridad impuestas con el objetivo de que el conjunto de la ciudadanía no sea el que pague el coste de la crisis, una mayor lucha contra la corrupción que impera dentro de la clase política española, etc.

#### ***6.1.1.4.- Factores Tecnológicos:***

El primer paso para analizar los factores tecnológicos que puedan y/o vayan a afectar a una empresa pasa obligatoriamente por analizar el comportamiento que la

Investigación y el Desarrollo, más comúnmente conocida como I+D, ha presentado en nuestro país y, de ser posible, aventurar hipótesis acerca de su posible comportamiento futuro.

A la vista de los datos proporcionados por el INE este componente experimentó una considerable expansión a lo largo de los primeros años del presente siglo para posteriormente estancarse de forma inequívoca en los primeros momentos de la actual crisis económica; y es que ya se sabe que ante una época de crisis como la que nos ha tocado vivir una de las primeras partidas presupuestarias que se congelan, e incluso se suprimen son las dedicadas a la investigación.

En lo que a los componentes de la I+D se refiere llama la atención la creciente importancia que ha ido adquiriendo la administración pública frente a la contribución llevada a cabo por la empresa privada y los centros de enseñanza superior.

El desarrollo experimentado por Internet y su cada día mayor aplicación en tareas cotidianas es otro de los factores que más llama la atención en este análisis puesto que dentro de nuestro país se ha vivido una auténtica explosión en lo que a líneas de conexión se refiere y también en lo referente a la calidad de las mismas.

Así mismo, Internet ha dejado de ser un método de búsqueda de información, un medio de comunicación o un mero instrumento de entretenimiento para convertirse en una forma alternativa de realizar las compras cotidianas del día a día.

Así la posibilidad de realizar compras a través de la red de redes ha dejado de ser una alternativa propia de una minoría de usuarios y se ha convertido en un espacio relativamente breve de tiempo en un fenómeno de masas que no es ajeno a ninguno de los distintos tramos de edad en los que suele descomponerse la población española.

Por otro lado, la explosión desatada por el fenómeno de Internet no ha pasado de ninguna forma desapercibida para el mundo empresarial y cada vez son más empresas las que optan por comercializar sus productos a través de Internet pues consideran este hecho como uno de los pasos clave a la hora de lograr el éxito. Tanto es así que en el

año 2011 el 97,4% de las empresas en España disponían de acceso a Internet y el 67% de ellas contaba con una página web propia en la que apoyar su negocio.

### **6.1.2.-Análisis del mercado:**

A la hora de valorar la competencia a la que se va a tener que hacer frente durante el desarrollo de una actividad empresarial concreta, siempre resulta útil establecer con precisión el número de empresas que desarrollan una actividad similar a la nuestra dentro de éste.

En casos normales sería perfectamente factible encontrar esta información de una manera fácil y rápida con el sencillo hecho de dirigir nuestra búsqueda a alguna de las diversas páginas web de organismos oficiales o bases de datos disponibles a través de Internet.

Sin embargo, en el caso que nos ocupa ha sido poco menos que imposible determinar dicho número por diversas razones. Si bien el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente recopila año tras año unas estadísticas exhaustivas acerca de todo lo que rodea a la agricultura ecológica y proporciona datos exactos acerca del número de operadores que hay dentro del sector, no incluye un desglose en el que aparezca reflejado cuáles de ellos comercializan sus productos a través de la red.

Por otra parte, las distintas bases de datos que resultan accesibles dentro del entorno universitario, tales como por ejemplo la conocida Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (o SABI) no ofrecen posibilidad alguna de discriminar a aquellas empresas agrarias que comercializan su producción a través de Internet de aquellos que la comercializan a través de los canales clásicos de distribución. Así mismo, tampoco permite conocer cuáles de ellos tienen en su poder el correspondiente certificado de agricultura ecológica que les permita operar como agricultores biológicos.

Ante estos hechos el lector comprenderá, por tanto, la imposibilidad por parte del autor de proporcionar una cifra exacta acerca de cuantos agricultores ecológicos comercializan los frutos obtenidos en sus tierras mediante Internet.

Pese a todo ello, sigue siendo imperativo proporcionar, si bien no una cifra absolutamente fiable, una cifra que al menos proporcione una vaga idea del volumen y tipo de competencia a la que deberemos enfrentarnos. Para ello vamos a realizar una sencilla búsqueda a través de Internet en la cual emplearemos algunos términos clave tales como por ejemplo; cítricos ecológicos, limones ecológicos, naranjas ecológicas, etc. con el objetivo de comprobar el número de resultados que ésta arroja en cada caso.

En adición, emplearemos las herramientas que nos proporciona el motor de búsqueda con el objetivo de acotar ésta al máximo y lograr de esa forma que los resultados sean lo más fiables posibles. Así, restringiremos los resultados a aquellos que pertenezcan a dominios españoles y vengan recogidos en español.

Comenzando nuestra búsqueda por los términos cítricos ecológicos comprobamos que se obtienen aproximadamente 9.240 resultados que concuerdan con los criterios predefinidos.

**Ilustración 7: Resultados de la búsqueda “cítricos ecológicos” aportada por el buscador “Google”**



Fuente: Google (2013)

Continuando con nuestra búsqueda, a medida que vamos introduciendo nuevas palabras clave, obtenemos un rango de resultados más amplio o más acotado. Prueba de ello es la tabla confeccionada a continuación, en la que aparecen reflejados los resultados obtenidos por el motor de búsqueda en función de las palabras introducidas.

**Tabla 1: Resultados aproximados de la búsqueda con la fórmula “todas las palabras”**

Palabras Clave	Resultados (Aproximados)
Cítricos ecológicos	9.240
Limonos ecológicos	77.000
Naranjas ecológicas	18.400
Naranjas y limones ecológicos	54.900

Fuente: Google (2013)

Los resultados obtenidos en todos y cada uno de los casos resultan ser bastante elevados. Sin embargo se pueden acotar todavía más si requerimos que la página web contenga “las palabras o frase exacta” en lugar de “todas las palabras”. En ese caso el número de resultados obtenido cae de forma ostensible, tal y como queda reflejado en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Resultados aproximados de la búsqueda con la fórmula “las palabras o frase exacta”**

Palabras Clave	Resultados (Aproximados)
Cítricos ecológicos	2.660
Limonos ecológicos	15.500
Naranjas ecológicas	6.650
Naranjas y limones ecológicos	9.370

Fuente: Google (2013)

Con todo ello se invita al lector a formarse su propia idea acerca del número de competidores potenciales a los que tendremos que hacer frente en nuestra operativa diaria. Una vez realizado este paso previo vamos a proceder a analizar una pequeña muestra de páginas web que resulten ser de alguna forma representativas de todo el conjunto observado.

Para ello vamos a entrar en diversos dominios web de operadores que comercialicen productos ecológicos directamente del campo a través de Internet, realizando a continuación una breve descripción de los mismos.

Con ello se pretende que el lector pueda formarse una idea acerca de los productos que estos agricultores comercializan, los precios que fijan a éstos, las condiciones de pago y envío que fijan a los distintos pedidos así como cualquier otra información que pueda resultar de interés general para la mejor comprensión del modelos de negocio que se plantea a lo largo del presente TFC.

Los cinco dominios que se van a analizar a continuación son algunos de los que con más frecuencia se han observado a lo largo de las búsquedas realizadas con anterioridad.

### Ilustración 8: Página de inicio de la web <http://www.limon-ecologico.es/>



Fuente: <http://www.limon-ecologico.es/> (2013)

En esta página se comercializa limón ecológico obtenido directamente desde un huerto situado en el término municipal de Fortuna (Murcia), recién cortado del árbol y con entrega a domicilio garantizada en un plazo de entre 24 y 48 horas.

Los limones que ofrece su catálogo de productos corresponden a las variedades Fino y Verna con precios que parten desde un euro por kilo de producto según el tamaño del pedido, siendo el mínimo de éstos de 10 kilos y sin que haya ninguna restricción en cuanto al tamaño máximo de los mismos.

Los precios que los propietarios de esta página otorgan a sus productos son los que vienen recogidos en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Listado de precios de la web <http://www.limon-ecologico.es/>**

Kilos	Precio	Precio / Kilo
10	21,00 Euros	2,10 Euros
20	38,50 Euros	1,93 Euros
30	57,00 Euros	1,90 Euros
40	75,00 Euros	1,88 Euros
50	91,00 Euros	1,82 Euros
100	178,00 Euros	1,78 Euros
200	290,00 Euros	1,45 Euros
300	400,00 Euros	1,33 Euros
400	520,00 Euros	1,30 Euros
500	590,00 Euros	1,18 Euros
600	690,00 Euros	1,15 Euros
800	890,00 Euros	1,11 Euros

Fuente: <http://www.limon-ecologico.es/> (2013)

Hay que añadir que estos precios incluyen IVA y gastos de transporte, siendo válidos en todos los casos únicamente para la península ibérica y que por tanto quedan excluidos los envíos con destino a Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla.

El medio por el cual los clientes abonan su pedido no es otro que Paypal.

Finalmente hay que indicar que la página web de esta explotación incluye diversos extras de cara al consumidor, como por ejemplo la posibilidad de cambiar el idioma a alemán o francés, un foro donde los distintos clientes pueden ponerse en contacto entre sí y compartir experiencias, la posibilidad de realizar consultas o plantear dudas a los responsables de la misma mediante e-mail así como una extensa galería

fotográfica y un enlace a “Googlemaps” en el que viene recogida la exacta ubicación de los terrenos.

**Ilustración 9: Página de inicio de la web <https://www.frutamediterranea.es/es/>**



Fuente: <https://www.frutamediterranea.es/es/> (2013)

En este dominio web se comercializan los productos obtenidos mediante agricultura ecológica en una finca de aproximadamente 15 hectáreas de superficie ubicada en el término municipal de San Pedro del Pinatar (Murcia) en donde se cultiva pomelo rojo, limón fino, mandarinas oronules y loretina así como también la conocida como naranja sanguina entre otros.

Los precios a pagar por los consumidores son los que vienen recogidos en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Listado de precios de la página web <https://www.frutamediterranea.es/es/>**

Producto	Formato	Precio	Precio (Región de Murcia)	Disponibilidad
Breva	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	-
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	
Calabacín	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	-
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	
Calabaza	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	-
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	

## Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.

<b>Limón</b>	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	Todo el año
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	
<b>Mandarina</b>	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	-
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	
<b>Mezcla de productos</b>	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	-
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	
<b>Naranja Sanguina</b>	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	Desde Febrero hasta Abril
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	
<b>Naranja Blanca</b>	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	-
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	
<b>Patata</b>	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	-
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	
<b>Pomelo</b>	15 Cts.	27,00 Euros	23,76 Euros	Desde finales de Octubre hasta finales de Mayo
	10 Cts.	21,00 Euros	18,48 Euros	

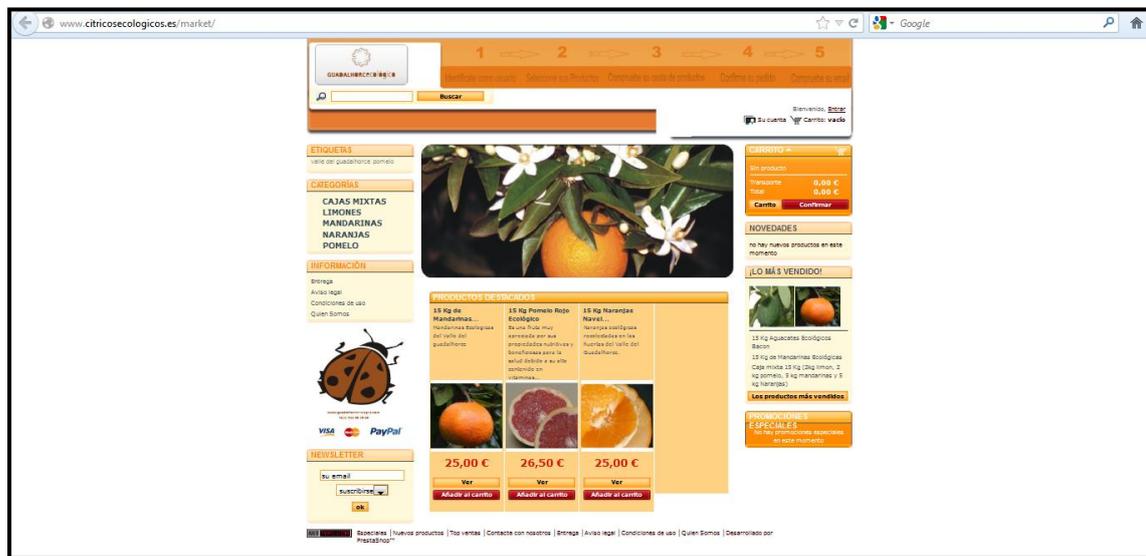
Fuente: <https://www.frutamediterranea.es/es/> (2013)

Los precios arriba recogidos son precios finales puesto que incluyen, en todos y cada uno de los casos, el IVA y los gastos de transporte.

La opción de “Mezcla de productos” permite al consumidor elegir de entre todos los productos ofertados en la página web una combinación de los mismos que se ajuste a sus necesidades. Al mismo tiempo la página web incluye diversos elementos que no hacen más que incrementar el ya de por sí elevado valor añadido, como por ejemplo una sección en la que se ofrece informador al consumidor acerca de las propiedades saludables de los productos ecológicos.

Las formas de pago contempladas en la página son las de pago en metálico (sólo disponible para aquellos casos en los que el pedido sea recogido por el propio cliente), el ingreso directo en cuenta y la transferencia bancaria, siendo necesario para estos dos últimos casos indicar correctamente el número del pedido así como el nombre y apellidos de quien lo realiza.

**Ilustración 10: Página de inicio de la web <http://www.citricosecologicos.es/market>**



Fuente: <http://www.citricosecologicos.es/market> (2013)

Los contenidos recogidos en esta página Web resultan ser mucho más simples que los observados en las páginas anteriormente analizadas puesto que no se ofrecen datos acerca del lugar en el que se cultivan los productos, imágenes acerca de los mismos o beneficios reportados por una alimentación basada en productos biológicos.

Prácticamente lo único que el visitante puede hacer en este dominio Web es comprobar el catálogo de productos ofertados, componer su cesta de la compra y consultar el precio de los productos, el cual es el que se indica a continuación para cada uno de ellos:

**Tabla 5: Listado de precios de la página web <http://www.citricosecologicos.es/market>**

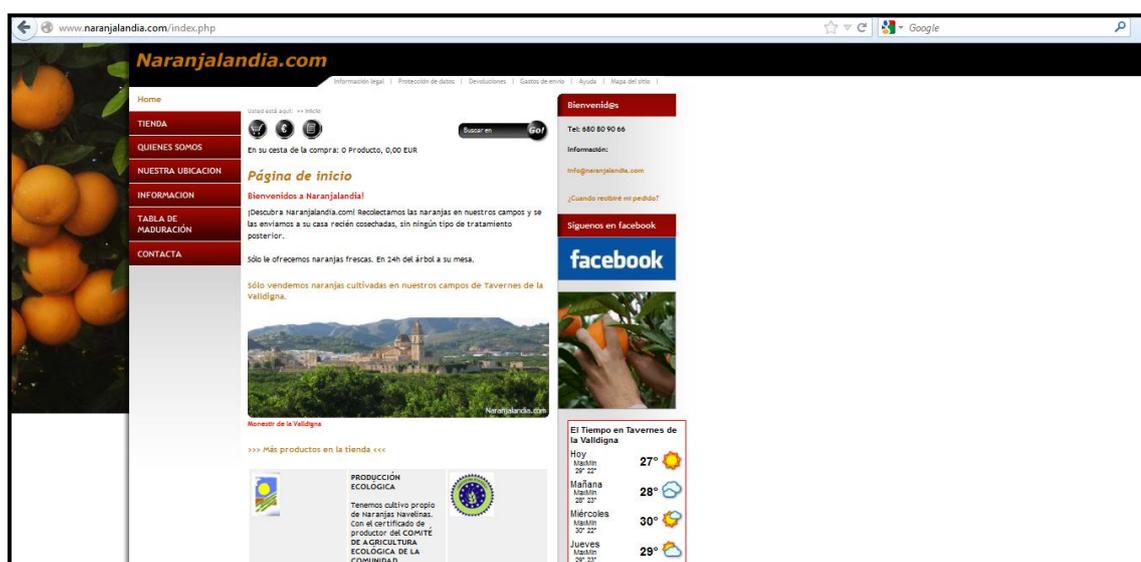
Producto	Formato	Precio
Caja Mixta	15 Kg	30,00 Euros
Limonos	15 Kg	25,00 Euros
Mandarinas	15 Kg	25,00 Euros
Naranjas	15 Kg	25,00 Euros
Pomelo	15 Kg	26,50 Euros
Aguacate	15 Kg	40,00 Euros

Fuente: <http://www.citricosecologicos.es/market> (2013)

Las formas de pago contempladas en esta página son cuatro, a saber:

1. Domiciliación bancaria
2. Tarjeta de crédito
3. Contra reembolso
4. Giro postal

### Ilustración 11: Página de inicio de la web



Fuente: <http://www.naranjalandia.com/index.php> (2013)

Este dominio web responde a un conjunto de pequeños agricultores de Tavernes de la Valldigna (Valencia) cuya producción se centra fundamentalmente en el cultivo de naranjas, obtenidas tanto por métodos de cultivo ecológico como por métodos tradicionales, y que se comprometen a servir un producto de gran calidad, directamente desde el campo a la mesa del cliente en un plazo de 24 horas.

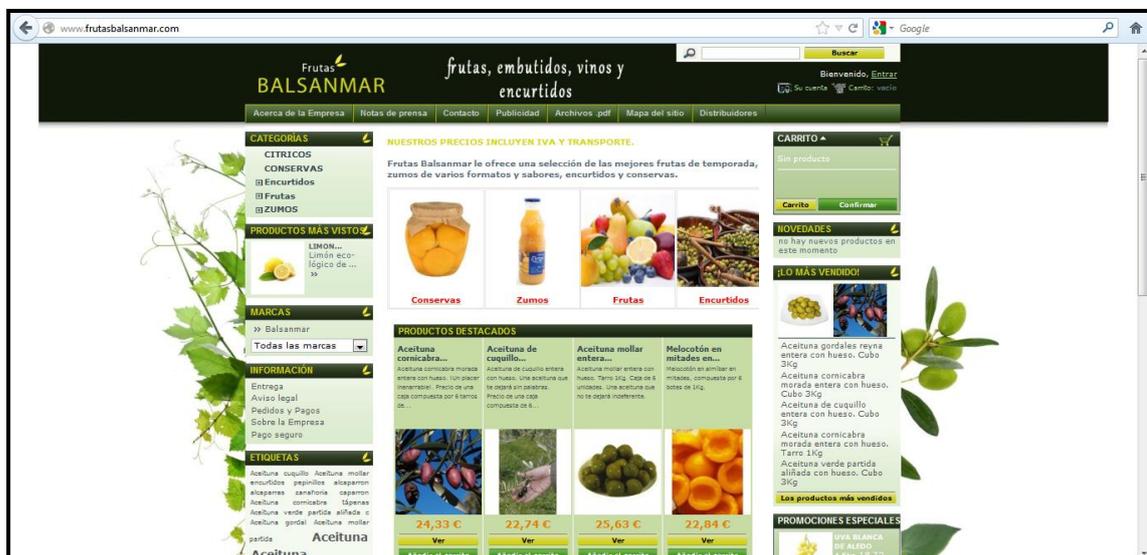
Los productos ofertados dentro de esta página web incluyen variedades tales como naranja Navelina, WashigntonNavel, NavelPower, Valencia Late así como limón ecológico.

La página incluye una serie de extras que ayudan al visitante en su proceso de compra y mejoran su experiencia al visitarla, como por ejemplo un pronóstico del

tiempo en la localidad donde se ubican los terrenos, una completa galería fotográfica, información acerca de las diferencias existentes entre la agricultura ecológica y la agricultura tradicional así como la posibilidad de concertar una visita a la zona de cultivo.

Por el contrario, en el momento de redactar estas líneas resultaba imposible realizar ninguna clase de pedido al mismo tiempo que los precios del catálogo de productos no podían consultarse de ninguna manera.

**Ilustración 12: Página de inicio de la web <http://www.frutasbalsanmar.com/>**



Fuente: <http://www.frutasbalsanmar.com/> (2013)

Este portal web responde a la inquietud de un grupo de jóvenes del sudeste peninsular por ofrecer productos de primera calidad a través de la red de redes.

Los productos ofertados combinan aquellos que han sido obtenidos mediante procedimientos ecológicos con aquellos que han sido cultivados mediante el empleo de técnicas intensivas. El listado completo de estos, así como los formatos en los cuales se comercializan y sus precios se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 6: Listado de precios de la página web <http://www.frutasbalsanmar.com/>**

Producto	Formato	Precio
Naranja ecológica	15 Kg.	28,89 Euros
Limón Ecológico	6 Kg.	12,64 Euros
Ciruela Roja	4 Kg.	5,41 Euros
	5 Kg.	6,66 Euros
	10 Kg.	13,10 Euros
Melocotón Amarillo	4 Kg.	6,66 Euros
	6 Kg.	10,27 Euros
	7 Kg.	12,48 Euros
	10 Kg.	14,56 Euros
Melocotón rojo	3 / 4 Kg.	14,25 Euros
	6 / 7 Kg.	19,29 Euros
Nectarina amarilla	3 / 4 Kg.	15,08 Euros
	6 / 7 Kg.	20,75 Euros
Uva Blanca	4,5 Kg.	12,50 Euros
Uva Roja	4,5 Kg.	13,10 Euros
Uva Negra	4,5 Kg.	12,54 Euros
Uva Blanca de Aledo	4,5 Kg.	15,91 Euros

Fuente: <http://www.frutasbalsanmar.com/> (2013)

Hay que hacer notar que, dado que la página web comercializa los productos obtenidos por un conjunto amplio de agricultores y productores, éstos no se limitan únicamente a los detallados anteriormente sino que incluyen también productos en conserva, como por ejemplo melocotón en almíbar, encurtidos (aceitunas, alcaparras, pepinillos, etc.) y zumos envasados en tetra-brick o en envase de vidrio.

Respecto a las condiciones de entrega, la página defiende que ésta se realiza entre las 24 y las 48 horas siguientes a la recepción del pedido y que los precios indicados ya incluyen los gastos de transporte así como el embalaje y la manipulación.

Sin embargo, tal y como suele ser habitual, los envíos con destino a las islas Canarias, Baleares, Ceuta y Melilla están sujetos a condiciones especiales que han de ser aclaradas mediante e-mail o consulta telefónica.

El pago de los pedidos se acepta únicamente a través de Paypal o mediante transferencia bancaria.

A modo de extra, la página contiene una sección en la cual el visitante puede consultar información relativa a los beneficios que la agricultura ecológica reporta, distintas dietas a seguir mediante la ingesta de fruta, las propiedades beneficiosas que presentan para la salud los distintos productos ofertados, etc.

### **6.1.3.-Análisis de la competencia (5 fuerzas de Porter)**

El Análisis de la competencia según el modelo de las 5 fuerzas de Porter pretende determinar el grado de rentabilidad que cabe esperar de un sector a largo plazo, y por tanto su nivel de atractivo, mediante el estudio de cinco elementos o “fuerzas” que conforman el grado de competencia que se vive dentro del mismo.

#### **6.1.3.1.-Poder de negociación de clientes**

El poder de negociación del que gozan los clientes de un determinado sector viene determinado en primera instancia por el número que estos alcanzan. Teniendo en cuenta esto, así como el hecho de que hasta hace poco tiempo los consumidores de productos ecológicos eran una minoría podemos afirmar con poco riesgo de equivocación que el poder de negociación de los mismos era elevado. Sin embargo, dicho poder se ha ido reduciendo con el paso del tiempo puesto que, como ya se ha puesto de manifiesto a lo largo de presente estudio, el número de consumidores ecológicos ha experimentado un tendencia creciente a lo largo de los últimos años, y las expectativas son que dicha tendencia alcista se mantenga en el futuro.

Por tanto, es de esperar que si el número de consumidores sigue aumentando en la medida en lo que lo ha estado haciendo hasta este momento, el poder de negociación del que estos hacen gala se vea reducido en idéntica proporción.

Sin embargo hay otro factor que contribuye a incrementar de manera sustancial el poder del que hacen gala los consumidores de productos ecológicos que realizan sus compras a través de la red de redes y es el nulo coste que para éstos tiene el cambiar de proveedor.

El desempeño de una actividad como ésta a través de Internet hace que un consumidor típico pueda encontrar varias decenas de proveedores en apenas unos minutos de navegación con solamente realizar unos cuantos “clics” con el ratón y sin que el cambio de uno a otro le suponga ningún contratiempo especialmente grave.

Es por ello por lo que la fidelización de los clientes goza de una importancia capital para toda aquella organización que aspire a lograr el éxito en la comercialización de sus productos a través de Internet.

Así pues podemos determinar que si bien el incremento en el número de consumidores ha conseguido reducir algo el poder de negociación con el que estos contaban, los nullos costes de cambio de proveedor implican que dicho poder, en definitiva, sea considerablemente elevado.

#### ***6.1.3.2.-Poder de negociación de proveedores***

Los principales proveedores sobre los cuales hay que centrar este análisis son aquellos proveedores que suministran los fertilizantes y semillas imprescindibles para el desarrollo de la actividad, así como aquellos productos necesarios para el control de plagas y erradicación de enfermedades.

Dichos grupos de productos han de cumplir una serie de requisitos y características perfectamente definidos dentro de la legislación existente sobre agricultura ecológica y, en definitiva, deben tener un origen orgánico y/o mineral, sin que exista ninguna clase de ingrediente de carácter químico en su composición.

La gran inversión realizada durante los últimos años en investigación y desarrollo, tanto por parte de organismos públicos como de la empresa privada, hacía presagiar una auténtica revolución en lo que a este tipo de productos se refiere, potenciando el surgimiento de nuevas empresas comercializadoras y ampliando la oferta existente dentro del mercado, con el previsible descenso en los precios que ello llevaría aparejado.

Sin embargo, en el entorno económico actual, descrito en profundidad en los primeros apartados del presente trabajo, se puede considerar como una certeza el hecho de que ello no va a llegar a término.

Por el contrario, en la actualidad es mucho más probable que la producción y comercialización de los insumos correspondientes a esta modalidad de cultivo siga estando en manos, como ha venido ocurriendo hasta el momento, de unas pocas corporaciones multinacionales, las cuales ejercen una gran presión e influencia en los precios de los mismos.

En base a todos estos datos e informaciones podemos afirmar sin ningún género de dudas que en la actualidad el poder de negociación de los proveedores es considerablemente alto y que, por desgracia, esta situación no presenta visos de cambiar dentro de un horizonte temporal corto-medio.

#### ***6.1.3.3.-Amenazas de entrada de nuevos competidores***

La probabilidad de que se incorporen nuevos competidores a cualquier mercado se encuentra directamente relacionada con el atractivo que dicho mercado tiene para ellos así como por la existencia de barreras de entrada al mismo.

En primer lugar hay que hacer notar que, como ya se ha mencionado con anterioridad, la comercialización de productos ecológicos reporta una mayor rentabilidad que en el caso de los productos agrarios tradicionales debido al diferencial en el precio existente entre ambas variedades de productos, lo cual representa un fuerte atractivo a la hora de que un agricultor se plantee obtener la calificación de agricultor ecológico.

No obstante, existe una clara barrera a la hora de comercializar productos ecológicos y es la fuerte regulación que existe en torno a los mismos, pues todo aquel agricultor que desee comercializarlos debe superar una serie de trámites y

procedimientos burocráticamente complejos y que incluyen un periodo mínimo de tres años en proceso de conversión.

Este desconocimiento acerca de los entresijos burocráticos del sistema representa uno de los elementos que más desanima a los agricultores a la hora de convertir sus explotaciones a un sistema de producción sostenible y respetuoso con el medio ambiente.

A ello hay que sumar el hecho de que todos estos procesos tienen un coste económico que hasta hace bien poco venía siendo paliado en gran medida con las ayudas que las distintas administraciones públicas concedían a los agricultores y que, debido a la crisis económica han visto reducidas sus partidas e incluso las mismas han llegado a desaparecer en determinados territorios.

Sin embargo, no hay que olvidar a aquellos productores que actualmente ya cuentan con el correspondiente certificado de agricultores ecológicos. En su caso, resulta bastante probable que con cada vez mayor frecuencia opten por salir de los canales comerciales establecidos y se lancen a la comercialización directa de sus productos a través de la red de redes.

Ello se debe a la presión ejercida por los intermediarios sobre los precios, la cual, pese a haber sido denunciada con frecuencia durante los últimos tiempos, lejos de reducirse, se mantiene.

Esta situación provoca que cada vez sean más aquellos agricultores que vencen sus reticencias con respecto a Internet y se lanzan a comercializar sus productos mediante este método, desesperados por la obtención de un precio de venta que, como mínimo, cubra los costes de producción en los que incurren para la obtención de sus productos y animados sobre todo por la baja inversión inicial necesaria para ello.

En definitiva, podemos afirmar que el riesgo de entrada de nuevos competidores al mercado es alto puesto que únicamente depende de sus reticencias el obtener la certificación y los correspondientes permisos, mientras que para aquellos que ya los

tengan en su poder es sólo cuestión de tiempo que decidan acudir a la red de redes como una de las mejores maneras de colocar sus productos en el mercado.

#### ***6.1.3.4-Amenaza de productos sustitutivos***

Afortunadamente, los productos ecológicos no disponen de ningún producto sustitutivo cercano que pueda perjudicar de forma directa su comercialización, pues su propósito es cubrir una necesidad de los consumidores que, afortunadamente, ninguna otra clase de producto puede satisfacer.

Obviamente, sólo los productos agrícolas obtenidos a través de técnicas intensivas de cultivo pueden suponer una amenaza para los productos ecológicos, fundamentalmente gracias a su bajo precio. Sin embargo, en la mayoría de los casos los consumidores que recurren al consumo de productos ecológicos lo hacen para huir de este tipo de productos y lograr a través de ese cambio una mejora en sus condiciones de vida que de otra forma no podrían lograr y que ningún otro producto puede proporcionar.

En consecuencia, la amenaza de productos sustitutivos capaces de afectar al comercio de productos ecológicos puede ser considerada como prácticamente inexistente.

#### ***6.1.3.5.-Grado de rivalidad del mercado***

A la vista de lo expuesto en los cuatro puntos precedentes queda claro que el grado de rivalidad existente en el mercado es bastante alto. A ello contribuye especialmente el poder de negociación de los proveedores así como las limitadas barreras de entrada que presenta el sector. No obstante, ello se ve contrarrestado en gran medida por el creciente número de consumidores que se unen al mercado y la práctica ausencia de productos sustitutivos, pues no existe ninguno, por el momento que se ciña a dicha definición.

## **6.2.- Análisis Interno:**

El objetivo del Análisis Interno es ofrecer al lector una primera impresión del estado actual en el que se encuentra la empresa, así como una imagen de la configuración que ésta debería adoptar a fin de lograr desempeñar la actividad prevista. Dentro del análisis interno de la empresa se analizan tanto sus dimensiones como su forma jurídica, los procedimientos que será obligatorio llevar a cabo para el desempeño de la actividad y la configuración de los recursos humanos necesarios para ello.

### **6.2.1.-Descripción de la empresa:**

Este proyecto nació desde un principio con una serie de ideas muy claras acerca de lo que se pretendía conseguir y hasta dónde se había previsto avanzar. Dichas ideas son difíciles de explicar pero seguramente serán más fáciles de entender por parte del lector si nos ayudamos de una serie de términos estudiados a lo largo de la Licenciatura de ADE y que son muy usados dentro del mundo de la estrategia.

En primer lugar, la misión que se perseguía con este proyecto ya ha sido suficientemente aclarada a lo largo de las líneas precedentes pero podemos resumirla en comercializar cítricos de carácter ecológico a través de Internet.

Esa, sería la misión genérica. Sin embargo uno no puede esperar que su negocio prospere como es debido si no tiene una mínima visión acerca de lo que desea para el futuro y cómo piensa lograrlo. La visión que los impulsores de este proyecto tenían y tiene cada vez más clara en su mente acerca de su explotación es la de convertirse en un sitio Web de referencia para todos aquellos que se decidan a adquirir cítricos ecológicos a través de la red.

Por último, el objetivo buscado ha sido siempre desde un principio lograr incrementar la rentabilidad económica que se había estado obteniendo hasta este momento con la participación de los propietarios dentro de una cooperativa agrícola.

Uno de los pasos previos fundamentales al establecimiento de cualquier actividad económica es el de determinar la forma jurídica bajo la cual se va a actuar. Esta decisión no es una decisión sencilla ni que deba ser tomada a la ligera pues, dependiendo de la forma jurídica elegida, se gozará de toda suerte de ventajas e inconvenientes, muy distintos de los que tendríamos si nos hubiéramos decantado por otra.

Dentro de todas las formas jurídicas posibles que se pueden aplicar a este caso, resulta bastante obvio que la más indicada es la de empresario individual. Ello viene determinado por el hecho de que la empresa objeto de estudio es, y previsiblemente será durante cierto periodo de tiempo, una empresa de pequeño tamaño, con un nivel de facturación relativamente bajo y con unas necesidades iniciales de financiación sumamente reducidas.

Por otro lado, esta forma jurídica resulta ser la que ya emplean los titulares de la explotación durante su actividad diaria y no se aprecian motivos para que dicha situación no deba gozar de continuidad en el tiempo, máxime si se tiene en cuenta el complejo entramado de trámites necesarios en nuestro país para la constitución de una sociedad.

Hay que tener en cuenta, no obstante que el mantenimiento de la forma jurídica de empresario individual conlleva ineludiblemente el mantenimiento de los riesgos inherentes a la misma, como por ejemplo el hecho de que la responsabilidad del empresario es ilimitada y puede llegar a responder con su patrimonio personal de las deudas generadas en la actividad empresarial. Así mismo, si el volumen de beneficios llegara en el futuro a situarse en una cifra importante, el empresario puede llegar a estar sometido a tipos impositivos elevados, dado que la persona física tributa por tipos crecientes cuanto mayor es su volumen de renta.

Respecto a la empresa propiamente dicha cabe reseñar que centrará su actividad en la explotación de una finca de aproximadamente 3,5 hectáreas de superficie situada en la pedanía de Sangonera la Seca, en la Región de Murcia. En dicha finca se yerguen aproximadamente 900 pies de limonero y 300 de naranjo, los cuales, tras el preceptivo

proceso de conversión de tres años de duración, reciben a fecha de hoy la catalogación de ecológicos.

Dichos cultivos arrojan una producción media anual de aproximadamente 58.000 kilogramos de limón ecológico y 24.500 kilos de naranja ecológica, producción que deberá ser comercializada a través de Internet mediante el empleo de una página web y entregada directamente en el domicilio del cliente, con un tiempo de entrega de 24/48 horas

### **6.2.2.-Descripción de procedimientos:**

Respecto los procesos que deben llevarse a cabo dentro de la empresa para lograr la consecución del servicio previsto es preciso hacer notar que, dada la actividad que se va a llevar a cabo, éstos no son especialmente considerables, ni en número ni en complejidad.

El proceso de prestación del servicio comienza con una supervisión del número de pedidos que hayan sido realizados en la página web de la explotación. Una vez tomada buena nota del número de pedidos recibidos y de la composición de cada uno de ellos se acude directamente a la propia plantación para la recolección de los frutos mas adecuados y se trasladan los mismos a un espacio habilitado al efecto de continuar el proceso.

A continuación es preceptivo realizar un proceso de acondicionamiento del producto mediante su clasificación en función de los distintos tamaños de frutos disponibles y un liviano proceso de cepillado de los mismos, a fin de poder retirar de éstos cualquier resto de tierra que haya podido depositarse en su superficie y que afee su aspecto visual de cara al cliente.

Sólo entonces se puede realizar el envasado del producto en la caja o cajas correspondientes a los kilogramos solicitados por cada cliente y siempre de la manera que ofrezca, en la medida de lo posible, el mayor grado de protección frente a las

incidencias que previsiblemente puedan acontecer a lo largo del proceso de transporte por parte de la empresa de mensajería.

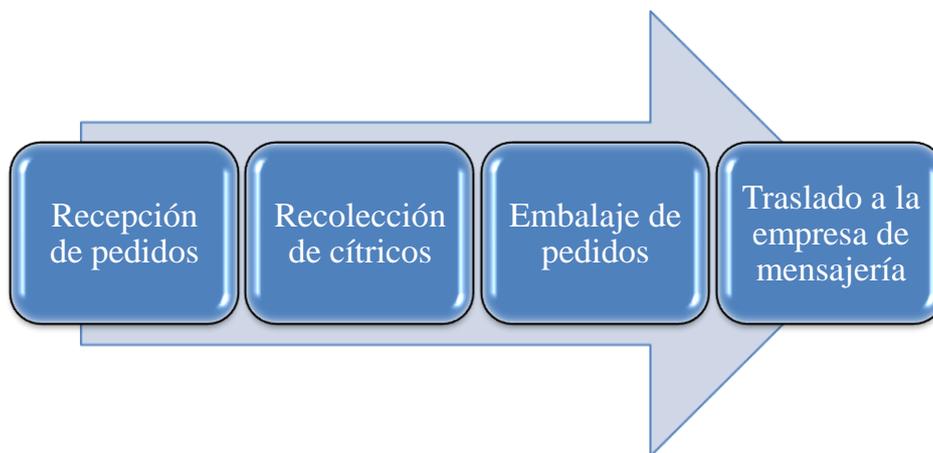
Una vez correctamente cumplimentados y embalados los distintos productos se procede a llevarlos a la sede más próxima de la empresa transportista con la cual opere la empresa de forma habitual a fin de cumplimentar toda la documentación de los envíos y garantizar que cada uno de ellos se dirija al lugar de destino correcto.

Así pues, podemos decir que el servicio propuesto consta de cuatro procesos básicos:

1. Recepción de los pedidos en la página web.
2. Recolección de los productos.
3. Embalaje de los pedidos.
4. Traslado a la sede de la empresa de paquetería.

Estos son los cuatro procesos básicos que afectan al producto que la empresa ofrecerá a través de su página Web de forma que el proceso completo quedará establecido de la siguiente forma:

### Ilustración 13 Procesos básicos del servicio



Sin embargo, para la buena marcha del proyecto hay que tener en cuenta que se precisa la realización de otras actividades dentro de la explotación que, sin estar directamente relacionadas con la preparación y entrega de los pedidos a los clientes, sí que lo están con la correcta obtención del producto. Estos procesos de “backstage” se corresponderían con los propios de cualquier explotación: riego, poda, fumigación, etc.

### **6.2.3.- Plan de RR.HH.**

El plan de Recursos Humanos resulta ser uno de los aspectos fundamentales a la hora de plantear cualquier plan de empresa y, sin embargo, es uno de los que menos atención recibe en general.

En el caso de la empresa que protagoniza el presente trabajo las necesidades de personal se ven afectadas por una serie de circunstancias particulares como son el que la empresa sea de nueva creación, que los propietarios de la explotación deseen tomar parte activa en el mantenimiento de la misma así como en el desempeño de las actividades cotidianas y, por último, el omnipresente estado de recesión económica en el que se encuentra inmerso nuestro país.

En primer lugar hay que hacer notar que toda empresa de nueva creación, sea cual sea el sector en el que opere, atraviesa siempre un periodo transitorio de baja actividad durante sus primeros años de vida. Dicha situación se extiende a lo largo del tiempo en el que la empresa comience a posicionarse en el mercado y se vaya asentando un número suficiente de cliente dentro de su cartera.

Por otro lado, la situación actual de crisis económica que atraviesa España no tiene, al parecer, visos de mejorar en el corto plazo y se puede esperar con cierto grado de certeza que transcurran dos o tres años antes de que las cifras macroeconómicas comiencen a mostrar un cambio de tendencia y entren por tanto en signos positivos.

Uniando ambas circunstancias se puede deducir que en los dos o tres primeros años de vida de la empresa, el bajo nivel de actividad previsible hasta que las campañas de promoción surtan efecto y hasta que la tan ansiada recuperación económica propicie

un incremento en el consumo de las familias españolas los propietarios de la explotación deben ser capaces de simultanear el cuidado de la explotación con la atención a los pedidos que vayan surgiendo.

Sin embargo, transcurrido este periodo de tiempo se espera que el volumen de pedidos alcanzados comience a ser lo suficientemente elevado como para justificar la contratación de un trabajador que ayude a los propietarios en las tareas a desarrollar dentro de la misma.

En ese caso el trabajador que se contrate se encontraría amparado bajo las condiciones reguladas por el correspondiente convenio colectivo del sector. En este caso particular dicho convenio sería el Convenio Colectivo Agrícola, Forestal y Pecuario de la Región de Murcia, por encontrarse la explotación en dicha región de la geografía española.

En dicho convenio colectivo se encuentran reflejadas todas las condiciones bajo las cuales ha de regirse la relación trabajador-empresario, desde el salario a cobrar por parte del trabajador a las vacaciones y días festivos de los que éste debe disfrutar, pasando también por el horario de la jornada laboral, etc.

La contratación de un único trabajador puede ser suficiente a lo largo de la mayor parte del año. Sin embargo, resulta inevitable que aparezcan situaciones de conflicto como por ejemplo épocas en las que se tenga que hacer frente a picos en la demanda o durante los periodos vacacionales y de descanso de dicho empleado.

En el caso de que se tenga que hacer frente a un elevado volumen de pedidos resultaría factible la contratación eventual de un segundo trabajador que desempeñara sus funciones por un espacio de tiempo de corta duración mientras que a la hora de mantener la actividad de la explotación durante los periodos vacacionales es posible que los propios dueños pudieran llevar a cabo un sobreesfuerzo y realizarlo por ellos mismos.

Respecto a las condiciones que deben reunir los posibles candidatos resulta obvio que deberán ser personas sanas, pues el trabajo en las tareas del campo no es especialmente fácil. Así mismo sería interesante que los candidatos contaran con experiencia previo en labores agrícolas y con conocimiento informáticos a nivel usuario, debiéndose ello a que una parte fundamental de la idea de negocio se basa en el uso de Internet y de las nuevas tecnologías.

### **6.3.- DAFO:**

El análisis DAFO pretende identificar, mediante la revisión de todo el análisis realizado hasta este punto, tanto aquellas Debilidades y Fortalezas generadas en la vertiente interna de la empresa, como las Amenazas y Oportunidades propiciadas por la vertiente externa de la misma, con el objetivo de determinar posibles estrategias a adoptar en un futuro, tanto para aprovechar y explotar los aspectos positivos detectados en el análisis, como para contrarrestar los aspectos negativos.

#### **6.3.1.- Debilidades**

Analizando el caso que nos ocupa, no resulta demasiado complicado identificar las debilidades a las que los protagonistas deberán hacer frente durante el desempeño de su actividad.

Por un lado resulta destacable que, pese a que la práctica totalidad de la superficie de la explotación se encuentra dedicada al cultivo de cítricos, dicha extensión no resulta suficientemente amplia y por tanto su catalogación, no consigue superar la de explotación de pequeño tamaño.

Este hecho puede suponer un serio inconveniente de cara al proceso de comercialización en un futuro, pues si todo transcurre de la forma que está prevista, es decir, si la venta de los productos a través de Internet se desarrolla con éxito y el número de consumidores crece de forma apreciable, puede darse el caso de que, durante un pico de la demanda, no se pueda hacer frente a todos los pedidos que se reciban en un momento dado.

Ello representaría un serio contratiempo de cara a la imagen comercial de la empresa, pues dejar pedidos sin atender por falta de género puede acabar desembocando en que los consumidores asocien nuestra página web con la de unos productores faltos de recursos y de seriedad.

Por otro lado, como ya se ha comentado con anterioridad, la explotación únicamente se dedica al cultivo de cítricos y por tanto, la variedad de productos que se pueden ofrecer a los consumidores que opten por realizar sus compras a través de Internet resulta ser muy limitada.

Así, puede darse el caso de que aquellos consumidores que deseen adquirir, además de cítricos, otros productos, opten en consecuencia por realizar sus compras en las páginas web de otros agricultores que si dispongan y ofrezcan la adecuada gama de productos ecológicos.

### **6.3.2.- Amenazas**

La competencia llevada a cabo por los países en vías de desarrollo ha sido el factor que más ha transformado las actividades económicas tradicionales, y el cultivo de productos agrícolas no podía escapar a este fenómeno.

Teniendo en cuenta este hecho surge la obligación de afirmar que la competencia proveniente de este tipo de países, en los cuales es únicamente cuestión de tiempo que surja una cultura ecológica similar a la aparecida en Europa, supondrá la principal amenaza a la que se deberá enfrentar todo aquel que desarrolle su actividad dentro de este sector. Ello vendrá sin duda favorecido por los menores costes de explotación propios de este tipo de países, lo que conllevará, de igual manera a como ha ocurrido en el caso de los productos hortofrutícolas cultivados con métodos tradicionales, una considerable reducción en los precios de venta así como el correspondiente incremento de la competencia.

Sin embargo, no todos los enemigos provienen de fuera de las fronteras españolas pues resulta más que previsible que la picaresca haga acto de presencia en el sector ecológico, como ya lo ha hecho en otros sectores que ofrecen un producto claramente diferenciado y de mayor valor añadido. Y es que muchos agricultores tradicionales, sin duda atraídos por el diferencial de precios existente entre sus productos y los productos obtenidos mediante métodos de producción respetuosos con el entorno tratarán de engañar a más de un consumidor.

Este es un riesgo a tener en cuenta dado que a lo largo de los últimos años se han realizado muchos esfuerzos por promocionar los productos ecológicos pero muy pocos a la hora de difundir entre los consumidores cuales son los procesos productivos seguidos para la obtención de los mismos así como cuales son las diferencias exactas entre estos y los productos obtenidos mediante técnicas tradicionales. No debemos olvidar en ningún momento que son precisamente estas diferencias en cuanto al proceso productivo y a las propiedades las que constituyen el mayor aspecto diferenciador de los productos ecológicos y la lógica justificación del diferencial de precio existente entre estos y el resto de productos no ecológicos del campo.

Así, se da la circunstancia de que en muchas ocasiones los consumidores potenciales únicamente observan dos clases de productos agrarios y una gran diferencia en el precio de ambas, por lo que faltándole la suficiente información como para realizar una elección plenamente razonada, en la mayoría de los casos se decanta simplemente por la opción más económica de entre las dos posibles.

Esta falta de información de cara a los consumidores, tanto actuales como potenciales, además de constituir una amenaza en sí misma, y facilitar que los consumidores no vean el gran valor añadido que aportan los productos ecológicos, resulta ser el desencadenante de otras amenazas igual de importantes, o incluso más si cabe, como por ejemplo la desproporcionada alarma social provocada durante alguna crisis alimentaria. Ejemplo de ello lo tenemos en el relativamente reciente brote de e-coli que sacudió Alemania y que sembró la alarma, no sólo en la población de aquel país sino en gran parte de países europeos.

No cabe decir que de existir mayores niveles de información de cara a los consumidores dichos riesgos no existirían.

Así mismo, la ausencia de información disponible para los consumidores no afecta única y exclusivamente a las propiedades de los productos ecológicos. Durante años las distintas comunidades autónomas que conforman el estado español han creado sus respectivos consejos reguladores y/o entidades análogas, cada una de las cuales introducía sus propias normas, sellos, logotipos, sistemas de certificación y sistemas de control. Ello ha conllevado con el paso del tiempo un entramado burocrático en el que un consumidor poco avezado puede sentirse poco menos que a la deriva, pues el grado de confusión existente es considerable.

Una amenaza completamente diferente a las comentadas hasta este punto radica en el origen que los distintos fertilizantes y plaguicidas, todos ellos completamente ecológicos, carentes de cualquier componente químico y completamente certificados, pues en la mayoría de los casos estos son producidos por grandes compañías multinacionales que son capaces de ejercer una fuerte presión sobre los precios de los mismos.

Durante los últimos años, como ya se ha reseñado en apartados anteriores, se ha visto un fuerte impulso a la actividad investigadora dentro del sector ecológico, lo que auguraba el surgimiento de toda una gama de productos óptimos para llevar a cabo este tipo de cultivos y el surgimiento de numerosas empresas competentes en la materia.

Sin embargo, con los recortes puestos en marcha por los distintos gobiernos en esta y otras materias, es de prever que el poder de estas empresas multinacionales se vea acrecentado.

A todo ello hay que añadir el hecho de que los productos ecológicos comercializados hasta hoy en día únicamente gozaban de aceptación por parte de un segmento de mercado muy concreto y determinado mientras que su distribución debía llevarse a cabo por medio de canales de comercialización muy mal definidos.

### 6.3.3.- Fortalezas

Observando detenidamente acerca de las fortalezas con las que puede contar una pequeña explotación agrícola, pensada sobre todo como una actividad a tiempo parcial, éstas pueden llegar a parecer muy limitadas, incluso nulas. Sin embargo, si se persiste en el empeño, rápidamente se descubre que, al menos en este caso, no existe nada más lejos de la realidad.

Desde el comienzo del presente estudio se ha insistido en tratar el tema ecológico, puesto que éste resulta ser uno de los puntos fuertes de la explotación que nos ocupa. Desde hace unos pocos meses, la explotación, y por ende los productos hortofrutícolas que en ella se obtienen cuenta, después de varios años en los que se ha seguido el correspondiente proceso de conversión, con el certificado ecológico preceptivo.

Ello permite a los protagonistas de este estudio contar con una clara y fuerte ventaja competitiva frente a la inmensa mayoría de agricultores españoles que aún cultiva sus productos de forma tradicional, mediante el empleo de fertilizantes y pesticidas de origen químico.

Por otro lado, la idea de comercializar los productos a través de Internet y lograr que estos se entreguen en un breve plazo de tiempo en el propio domicilio de los consumidores, sin que estos tengan que desplazarse y reduciendo al mínimo las molestias ocasionadas, constituye un elemento que dota al producto de un gran valor añadido de cara a los propios consumidores.

A todo ello hay que añadir que, cuando el consumidor disfrute en su domicilio de los limones y naranjas obtenidas en esta explotación, lo hará con el convencimiento de que son productos frescos que no han seguido la cadena habitual de distribución, sino que le han sido suministrados por el propio agricultor y sin pasar por ningún intermediario en el proceso. Ello dota de significado pleno a la expresión “del campo a la mesa”, lo cual únicamente puede contribuir a redondear el valor añadido que pueden percibir los consumidores.

En otro orden de cosas, se ha comentado a la hora de analizar las debilidades de la explotación que su pequeño tamaño la hace susceptible de atravesar alguna pequeña gran dificultad, pues puede darse el caso de que no se pueda satisfacer toda la demanda en un momento concreto. Sin embargo, ello no debe ser visto únicamente como una debilidad puesto que también tiene un aspecto positivo y este es el hecho de que para desempeñar la actividad en una parcela de terreno de dimensiones reducidas la necesidad de contar con maquinaria agrícola es prácticamente inexistente y por tanto la inversión a afrontar en este capítulo se reduce al mínimo.

Ello es especialmente importante en el caso de una empresa de pequeño tamaño puesto que al coste de la maquinaria en sí habría que añadir el coste de las reparaciones y los ineludibles gastos derivados del carburante necesario para hacerla funcionar.

Existe otra fortaleza digna de mención, la cual, por su propia naturaleza, se enmarca claramente dentro del proceso de producción, y que la diferencia de otras explotaciones de similar carácter.

La agricultura orgánica o ecológica, se basa fundamentalmente en la aplicación de procesos en los que se empleen insumos de carácter orgánico y/o mineral, estando absolutamente prohibido el empleo de cualquier tipo de producto químico que conlleve riesgos para la salud de los consumidores así como perjuicios para el entorno natural en el cual se enmarca la propia actividad.

Ello hace obligatorio el empleo de fertilizantes naturales, cuya obtención en el mercado puede derivar en un crecimiento de los costes de explotación. Uno de los fertilizantes orgánicos más empleados dentro de la agricultura orgánica resulta ser el estiércol generado por la actividad ganadera, el cual conlleva un extraordinario aporte de nutrientes para el terreno y todo lo que en el brote.

La fortaleza con la que cuenta en este campo la explotación objeto de estudio radica en el hecho de que dentro de la misma se ubica una cuadra en la que los dueños mantienen una decena de caballos de raza española, pues se da el hecho de que la

equitación y la cría de caballos son otra de las pasiones que mueve a los protagonistas de estas líneas.

Estos animales son alimentados con los desechos procedentes del mantenimiento del terreno, es decir, con broza y distintas plantas salvajes de dudoso valor comercial. Dichas plantas, inútiles desde el punto de vista de la producción cítrica, al brotar en un campo ecológico, sin presencia de productos químicos constituyen el alimento ideal para estos animales y, al mismo tiempo, genera un suministro prácticamente ilimitado de estiércol que permite fertilizar la plantación de una manera completamente natural.

De esta manera se genera un círculo simbiótico por el cual los desperdicios agrícolas alimentan a los caballos y el estiércol que estos generan fertiliza el campo en donde brotan los primeros.

Ello hace posible reducir sustancialmente la cantidad de fertilizantes que es preciso adquirir en los canales comerciales y por tanto contribuye de manera considerable a reducir los costes de producción, y en consecuencia el precio de venta de los cítricos obtenidos.

Además de todo ello, se debería considerar la posibilidad de poder comercializar en forma de subproducto los abonos sobrantes generados por estos animales y que no hayan sido incorporados al proceso productivo de la explotación con lo que se obtendrían unos ingresos adicionales que en nada perjudicarían a la actividad.

Por último, es preciso apuntar que la situación geográfica en la que se asienta la explotación representa una gran fortaleza a tener en cuenta puesto que las condiciones climatológicas privilegiadas que se dan en dicha zona resultan ser idóneas para el cultivo de una amplia gama de productos del campo en general, y de cítricos en particular.

Ello garantiza la obtención de unos productos de alta calidad y disminuye drásticamente los riesgos tradicionalmente asociados a la actividad agrícola en cuanto a

la pérdida de capacidad productiva como consecuencia de un periodo de climatología desfavorable.

#### 6.3.4.- Oportunidades

A la hora de realizar este análisis se han identificado una serie de oportunidades que los protagonistas pueden aprovechar en su favor y, de esa forma, contrarrestar en parte la gran cantidad de amenazas a las que deberán hacer frente.

La primera de estas oportunidades radica en el hecho de que, de forma lenta pero continua, los ciudadanos están comenzando a tomar conciencia acerca de su estilo de vida y de las nefastas consecuencias que éste, de no ser adecuado, pueden tener para su salud, tanto a corto como a largo plazo. Como consecuencia de ello, la población se encuentra cada día que pasa más preocupada por los alimentos que consume de forma diaria.

Dichas preocupaciones se han visto influenciadas por toda una serie de comunicados emitidos por distintos organismos de carácter público y que han puesto de manifiesto que el consumo de determinados alimentos que, en principio, podrían parecer inocuos e incluso saludables, entraña graves peligros para el organismo.

Desde siempre ha sido recomendado por los médicos la incorporación de pescado azul dentro de la dieta diaria debido a su alto contenido en ácidos grasos poliinsaturados como por ejemplo el archiconocido Omega 3, cuya contribución a la hora de disminuir los niveles de colesterol en sangre, y en consecuencia el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares se haya de sobra demostrado por los científicos.

Sin embargo, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (de ahora en adelante AESAN) emitió en una fecha no muy lejana a la redacción de estas líneas una alerta por la que se recomendaba a los ciudadanos reducir de manera drástica el consumo de ciertas especies de pescado azul debido al elevado contenido en mercurio que estas presentan y a la elevada toxicidad propia de este metal pesado.

Concretamente la AESAN recomienda no consumir pez espada, tiburón, atún rojo y lucio a mujeres embarazadas, en periodo de lactancia y a niños menores de 3 años y limitar el consumo de dichas especies a 50 gramos a la semana para los niños entre 3 y 12 años.

Sin embargo, las advertencias de la AESAN referentes al consumo de ciertos productos del mar no acaban ahí puesto que también se ha comprobado que el consumo de crustáceos puede provocar, entre otros perjuicios, toxicidad en el riñón, dados los elevados niveles de cadmio que presenta determinadas partes de estos animales como por ejemplo la cabeza, tan apreciada en nuestro país.

Pasando ya a las advertencias referentes a los productos agrícolas no hay que olvidar que la AESAN ha llamado la atención de la población acerca del consumo excesivo de ciertos vegetales como las espinacas o las acelgas pues ello puede tener efectos perjudiciales, debido al abuso que se ha cometido durante los últimos tiempos de fertilizantes y abonos químicos, y que hace que estos vegetales presenten un nivel de nitratos mucho mayor del que deberían tener de por sí.

Por último no hay que olvidar en la cada vez mayor y más frecuente insistencia de las autoridades en que los consumidores laven de manera adecuada los productos hortofrutícolas antes de consumirlos con el fin de eliminar los restos que puedan haber quedado de pesticidas en las partes superficiales de los mismo. Esta recomendación cobra especial importancia en aquellos productos que provengan de fuera de las fronteras de la UE en donde los controles sanitarios son menos estrictos y en consecuencia los productos utilizados por los agricultores pueden tener un origen y composición muy diferentes a los que aquí se utilizan.

Con todo ello los ojos de la población se han abierto frente al hecho de que si no se vigila con atención lo que se consume, se pueden correr ciertos riesgos en lo que a la salud se refiere.

Ello hace que la gente demande cada vez con mayor insistencia productos de mayor calidad en los que los métodos productivos garanticen una adecuada seguridad alimentaria.

Los productos ecológicos encajan a la perfección dentro de estas demandas y ayudados por la excelente imagen de la que gozan en aquellos consumidores que lleven tiempo incorporándolos a su cesta de la compra, es más que previsible que este mercado sufra un considerable desarrollo en los años venideros.

No se deben olvidar tampoco las diferentes campañas que, desde los distintos gobiernos, tanto desde los autonómicos como del central, se han realizado con el fin de promocionar este tipo de productos, poniendo de manifiesto sus excelentes propiedades, que les hace gozar de todos los pros y de prácticamente ninguno de los contras de los productos agrícolas tradicionales.

Para cerrar este punto de nuestro Trabajo Fin de Carrera y con el objetivo de que el lector pueda asimilar lo expuesto en él de un único vistazo incluimos el siguiente cuadro en el que se recogen y sintetizan todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas.

**Tabla 7: Cuadro resumen de Amenazas, Debilidades, Fortalezas y Oportunidades**

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa variedad de productos.</li> <li>• Explotación de pequeño tamaño (bajas cantidad de producto obtenido)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto y servicio de gran valor añadido.</li> <li>• Productos con una gran imagen de calidad.</li> <li>• Generación de abonos naturales dentro de la propia explotación.</li> <li>• Situación geográfica privilegiada para el cultivo de cítricos.</li> <li>• Inversión en maquinaria prácticamente innecesaria.</li> </ul>
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsible incremento de la competencia por parte de países en vías de desarrollo.</li> <li>• Competencia desleal por parte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradual incremento en la sensibilización de los consumidores acerca de su estilo de vida, la seguridad</li> </ul>

	<p>de agricultores no ecológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de información disponible para los consumidores.</li> <li>• Sector especialmente vulnerable ante situaciones de crisis alimentaria.</li> <li>• Dependencia directa de multinacionales extranjeras para la obtención de insumos.</li> <li>• Ausencia de una regulación y certificación centralizados, lo cual infunde dudas a los consumidores.</li> </ul>	<p>alimentaria y la necesaria conservación del medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente desarrollo de las nuevas tecnologías y del número de personas que aprovecha Internet para realizar sus compras.</li> </ul>
--	--	--

## **6.4.- CAME**

La matriz CAME se emplea con posterioridad al análisis DAFO con el objetivo de, una vez determinadas en ésta todas aquellas Debilidades y Amenazas susceptibles de afectar a la empresa, tanto actuales como futuras, poder identificar estrategias con las que corregir unas y afrontar otras, mientras que al mismo tiempo, se identifican vías para mantener y explotar las Fortalezas y Oportunidades igualmente observadas.

### **6.4.1.- Corregir:**

En el punto anterior del presente trabajo se ha determinado que las dos principales debilidades de las que adolece la explotación son su pequeño tamaño, lo que condiciona la cantidad de producto final que se puede conseguir y la baja variedad de productos cultivados, básicamente cítricos como el limón, y en menor medida la naranja.

Existen varias fórmulas posibles a la hora de corregir dichas debilidades, de las cuales se puede optar en primera instancia por formar alianzas con otros agricultores ecológicos de la zona y lograr con ello establecer una comunidad de agricultores.

Esta opción resulta especialmente atractiva por diversos motivos. En primer lugar, si los agricultores con los cuales se establezca una alianza cultivan productos

distintos a los obtenidos por los protagonistas, la variedad ofertada podría incrementarse considerablemente a unos costes relativamente bajos. Ello también redundaría en el hecho de la especialización, pues si bien nuestros protagonistas gozan de una amplia y dilatada experiencia en lo que concierne a la explotación de arboles cítricos, bien puede ser que otros agricultores propietarios de explotaciones próximas gocen de la misma experiencia en el cultivo de otras variedades hortofrutícolas.

Es preciso hacer notar que en los alrededores de la finca protagonista del presente supuesto existen cultivos de la más diversa índole. Pese a que, según manifiestan los propietarios de la explotación, el cultivo que más fuerza está adquiriendo en aquella zona durante los últimos años es el cultivo del melocotón, tampoco resulta raro encontrar parcelas en las que el cultivo dominante resulta ser la almendra, la alcachofa, y el olivo. Más aún. Se pueden encontrar cultivos de todo tipo de hortalizas tales como pimientos, calabazas, etc. Eso sí, estas últimas variedades se cultivan a menor escala que las anteriores por lo que la necesidad de establecer una unión entre distintos agricultores no hace sino cobrar fuerza.

Otra de las posibles ventajas de una medida como ésta sería el reparto de los costes referentes a distintos conceptos entre los diversos socios. Así, los costes derivados de, por ejemplo, el mantenimiento de la página web, la posible contratación de personal para llevar a cabo labores de venta o los mismos costes de transporte no deberían ser soportados en ninguna medida por un único agricultor o una única explotación sino que serían compartidos por aquellos que se adhirieran al grupo.

Por último, las posibles acciones conjuntas de promoción que se llevaran a cabo atraerían con toda seguridad a un mayor número de clientes potenciales que en el caso de que estas debieran ser llevadas a cabo de forma individual por cada agricultor.

No resultaría en ningún caso una idea descabellada puesto que al igual que los propietarios de esta explotación fueron acumulando con el paso del tiempo un profundo descontento con la situación imperante en el ámbito de las cooperativas y mayoristas del sector, también otros agricultores de la misma región se han visto inmersos en la misma y han sufrido sus consecuencias. Sería por tanto lógico pensar que en muchos casos

desearán replantear sus explotaciones hacia otro modelo de negocio que les genere un mayor beneficio que el que estaban obteniendo hasta este momento, como por ejemplo el que se plantea a lo largo del presente TFC.

Además de todo ello, hay que tener en cuenta que el sector ecológico, pese a haberse expandido de forma más que considerable durante los últimos años, sigue siendo por desgracia un sector minoritario y muchos expertos defienden que el fenómeno del asociacionismo es prácticamente la única vía practicable para que éste gane representación frente a las distintas administraciones.

Otra alternativa la proporciona el hecho de que debido a la crisis económica, muchos vecinos próximos a la explotación se han visto forzados a poner en venta muchas de sus parcelas. Mediante la adquisición de una mayor cantidad de terrenos y su destino al cultivo de productos hortofrutícolas se podría incrementar sustancialmente la cantidad de género obtenido así como también la variedad de especies cultivadas.

Sin embargo esta opción, pese a resultar factible, resulta ser más complicada que la opción descrita unas pocas líneas más arriba puesto que a la onerosa inversión inicial que debería emprenderse para la compra del terreno habría que añadir el prolongado periodo de tiempo necesario para que el terreno comenzase a producir.

Si a ello añadimos el hecho de que la experiencia y los conocimientos de nuestros protagonistas en el cultivo de otras especies diferentes a las que ya vienen cultivando son escasas no cabe duda acerca del por qué es preferible optar por entablar conversaciones con otros agricultores de la zona.

#### **6.4.2.- Afrontar:**

El previsible incremento de la competencia proveniente de países en vías de desarrollo así como la competencia desleal ejercida por otros agricultores nacionales o europeos han sido, junto a la falta de información de la que adolecen los consumidores las principales amenazas a las que habrá que hacer frente en el ejercicio de la actividad.

Dichas amenazas deben ser afrontadas de un modo directo, y la mejor forma de hacerlo consiste en proporcionar al consumidor, ya sea real o potencial, toda aquella información que pueda serle de ayuda a la hora de decidir realizar sus compras de productos ecológicos a través de la red.

Dicha información debería abarcar distintos aspectos, con el claro objetivo de poder hacer frente a cada una de las amenazas ya observadas. Así, mediante la divulgación de las propiedades que diferencian a los productos ecológicos de los productos tradicionales y las ventajas que en la salud pueden tener unos frente a otros se podrá lograr que muchos consumidores potenciales logren salvar sus reticencias y lanzarse a la compra de productos biológicos aún a pesar del diferencial de precio que pueda observar entre éstos y los productos tradicionales.

Por otro lado, el ensalzamiento de las inmejorables condiciones en las cuales se lleva a cabo el cultivo de productos ecológicos en España, así como de los valores que detentan nuestros agricultores puede dificultar enormemente el que los consumidores acepten comprar productos ecológicos de dudoso origen y que puedan haber sido cultivados en unas condiciones más bien inciertas.

Por último, sería recomendable introducir información que posibilite el que los propios consumidores sepan diferenciar entre productos ecológicos y aquellos otros que no lo son. De esta sencilla forma podría evitarse el que los consumidores incurran en errores a la hora de realizar sus compras y lograr así el que nadie logre aprovecharse de la imagen de marca que durante los últimos tiempos se ha intentado construir alrededor de todo lo que envuelve a los productos ecológicos.

Otra de las amenazas que han sido detectadas a lo largo del análisis DAFO es el hecho de que la ausencia de unos canales de distribución claramente definidos para los productos ecológicos ha mermado las ventas de productos que podrían haberse logrado de haber existido un mayor grado de planificación por parte de los integrantes de la cadena. En adición, al no existir unos puntos de abastecimiento determinados a los que poder dirigirse, los consumidores habitualmente suelen caer en la desconfianza.

Esta amenaza se ha tenido en cuenta desde la misma gestación de la idea del presente trabajo, pues queda contrarrestada mediante el modelo de distribución que se ha pensado seguir. Pese a que este punto se explica con un mayor grado de detalle en futuros apartados, se puede anticipar que se trata de un modelo en el que se opta por un canal de distribución ultra corto, pues los productos son entregados directamente al consumidor en su propio domicilio, sin necesidad de que tenga que realizar ningún tipo de desplazamiento, y sin que el género haya pasado por las manos de ninguna clase de intermediario, con lo cual el producto va directamente del campo a la mesa.

#### **6.4.3.- Mantener**

A la hora de exponer cómo van a mantener los protagonistas de este estudio las fortalezas que caracterizan su explotación hay que hacer unos breves apuntes. En el apartado anterior se ha comentado que algunas de las fortalezas más importantes tienen que ver con la calidad de los productos obtenidos y con la buena imagen de la que los productos ecológicos gozan entre un determinado segmento de la población.

Dichas fortalezas han de ser sin duda mantenidas en los años futuros. Sin embargo ¿cómo lograr algo como eso? Los titulares de la explotación han invertido mucho tiempo y esfuerzo en la obtención de un certificado ecológico de parte de la administración y en modificar todo el proceso de cultivo para adaptarlo a una filosofía que les era completamente nueva. Es por ello por lo que resulta realmente complicado imaginar un escenario en el que decidiesen echar marcha atrás y retornar a una forma de cultivo que tan pocos beneficios les ha reportado durante los últimos años.

Caso aparte lo encontramos en lo referente a la caballeriza ubicada dentro de la explotación y que tan buenos servicios indirectos es susceptible de prestar, permitiendo ahorrar una cantidad apreciable de recursos económicos en la compra de fertilizantes.

Hay que hacer notar que los propietarios de esta parcela de terreno no sólo no contemplan abandonar la idea de tener su propia cuadra sino que continuamente se plantean a si mismos como poder ampliarla, con lo cual se entenderá que el futuro de

esta fortaleza se encuentre asegurado, casi con toda probabilidad, por un periodo de tiempo considerablemente largo.

Respecto a las bajas necesidades de maquinaria agrícola que se derivan del pequeño tamaño de la explotación hay que recordar que cuando se expusieron las posibles vías para corregir las debilidades se mencionó la oportunidad de adquirir nuevas parcelas de terreno adyacentes a la actual a fin de poder incrementar tanto la cantidad como la variedad de producto obtenido.

En caso de optarse por esta vía queda claro que se llegaría a un punto en el que gran parte de los procesos deberían dejar de realizarse manualmente o con maquinaria de modestas prestaciones y se pasaría a un nivel en el que sería precisa la mecanización de toda la actividad. Obviamente, la fortaleza a antes mencionada desaparecería instantáneamente.

Nuevamente se pone de manifiesto que, como ya se comento en apartados anteriores, la mejor opción pasaría por establecer alianzas con agricultores ecológicos próximos. pues con ello no solo se contrarrestarían las debilidades ya analizadas sino que también se mantendrían las fortalezas características de esta explotación.

#### **6.4.4.-Explotar**

Las oportunidades que se han analizado a lo largo del análisis DAFO han sido básicamente dos: la cada vez mayor concienciación por parte de la población acerca de lo importante que resulta mantener un estilo de vida saludable y la creciente importancia que están teniendo las tecnologías de la información, y especialmente Internet en todos y cada uno de los ámbitos de nuestro día a día.

Se ha hablado mucho aquí acerca de la ausencia de información que caracteriza este sector y las dificultades que ello conlleva para los distintos tipos de consumidores. Así mismo, se ha determinado que proporcionarles dicha información puede contribuir a afrontar gran parte de las amenazas que se ciernen sobre la agricultura ecológica en nuestro país.

La oportunidad que supone el que la población este cada día más y más concienciada en lo referente a su estilo de vida es una situación análoga, puesto que proporcionando a la población un mayor grado de información acerca de este tipo de productos se puede llegar a la conclusión que el consumo de frutas y verduras obtenidas mediante el empleo de técnicas respetuosas con el medio ambiente encaja a la perfección con una mejora en la calidad de vida.

Así, si un consumidor comprueba que los productos ecológicos son cultivados mediante técnicas no intensivas, en las que no se utiliza ninguna clase de pesticida o abono de carácter químico será sin duda más proclive al consumo de estos productos, pues ello implica que dichas sustancias no acabarán introducidas en su organismo y con ello no se perjudicará en modo alguno su salud a largo plazo.

Además de ello hay que mencionar el hecho de que todos y cada uno de los productos obtenidos con estas técnicas muestran una clara ventaja frente a los productos obtenidos mediante cultivo intensivo en lo que a sus propiedades más básicas se refiere como son el color, el tamaño y por encima de todo, el sabor.

Sin embargo, la oportunidad que a todos los efectos hay que tener más presente es referente a la importancia de la que Internet goza en nuestros días. Actualmente Internet está presente en prácticamente todos los ámbitos de nuestra vida y la gente, lejos de sentirse abrumada por este hecho, ha decidido abrazar Internet y permitir que se convierta en una parte fundamental de sus vidas.

Es por ello por lo que desde que surgió la idea de este estudio se llegó a la conclusión de que la mejor forma de comercializar los productos era a través de la red de redes. Sin embargo, la actividad de la empresa en la red no debe quedar limitada únicamente y exclusivamente al proceso de comercialización puesto que para poder aprovechar el potencial de una herramienta como Internet y la importancia cada vez mayor que está teniendo en nuestro día a día es preciso que la mayor cantidad posible de actividades se lleven a cabo gracias a ella.

Así, la promoción de los productos, como se verá con un mayor grado de detalle en el próximo apartado deberá basarse casi en exclusiva en acciones llevadas a cabo por la red, mientras que la inmediatez de las operaciones llevadas a cabo por este medio y la comodidad de llevarlas a cabo sin desplazarse del lugar de residencia pueden ser perfectamente aprovechadas a la hora de planificar y llevar a cabo el proceso de distribución.

## 7.- Plan de Marketing

El Plan de Marketing es uno de los puntos capitales en todo Plan de Empresa puesto que en él se determinan y analizan las principales variables con las que la empresa rivalizara frente a sus competidores: precio, producto, promoción y distribución. Estas variables son aquellas primeramente percibidas por los consumidores en su relación con la empresa y su importancia viene dada por el hecho de que con ellas puede ésta diferenciarse de la competencia. Si se realiza de forma correcta, un buen Plan de Marketing sienta las bases para la consecución del éxito comercial, teniendo presente desde el principio que debe ser un Plan vivo y que no se debe en ningún momento dejarlo anclado en el tiempo.

### 7.1.- Precio:

A la hora de determinar la política de precios a aplicar durante la comercialización de los cítricos que protagonizan el presente Plan de Empresa es preciso tener en cuenta determinados condicionantes que se ciernen sobre la misma.

En primer lugar, la política de precios debe reflejar el elevado valor añadido que presentan estos cítricos en comparación con el resto de productos agrícolas que los consumidores pueden encontrar durante sus quehaceres diarios. Dicho valor añadido proviene en primera instancia del nulo empleo de productos químicos por parte de los agricultores a lo largo del proceso de cultivo y que en consecuencia permite catalogarlos como productos de carácter ecológico.

Dicho rechazo al empleo de cualquier tipo de sustancia artificial, además de resultar especialmente beneficiosa para el organismo de los consumidores, resulta ser además plenamente respetuosa con el medio ambiente en general y con los terrenos en los cuales se haya ubicada la explotación en particular.

Otro de los elementos que confieren valor añadido al producto comercializado radica en el hecho de que los cítricos no han de seguir una cadena de distribución clásica sino que van directamente desde el árbol a la mesa de los consumidores. Ello evita que los cítricos deban ser almacenados en cámaras frigoríficas para su conservación durante los periodos que transcurren entre un intermediario y otro, con lo que se garantiza en todo momento la frescura de los mismos.

**Ilustración 14: Precio de 1 kg. de limón convencional un día cualquiera**



Finalmente, el valor añadido del producto viene a estar redondeado por el hecho de que éste se entrega directamente en casa del consumidor en cuestión de horas mediante el concurso de una empresa de mensajería urgente, lo que elimina la necesidad de tener que realizar ningún tipo de desplazamiento por parte del cliente. El precio que se fije a los productos deberá por tanto permitir hacer frente al coste de dicho envío.

Por último hay que resaltar que, siendo los cítricos un producto claramente perecedero, resultará imprescindible dar salida a la mayor cantidad posible de los

mismos en el menor tiempo. Es por ello por lo que resulta necesario incentivar la compra de grandes cantidades (entendiendo por ello cifras que rondan la decena de kilogramos por pedido) de cítricos por parte de los consumidores mediante una política de precios en la que el precio marginal cobrado por los mismos sea claramente decreciente.

Si bien los propietarios de la explotación han de ser plenamente conscientes de estos factores es cierto que el mercado en el cual tiene previsto operar es totalmente nuevo para ellos y, en consecuencia, su experiencia previa para con la fijación de precios es nula, sobre todo si tenemos en cuenta que nunca han comercializado sus productos directamente al consumidor sino que por el contrario éstos eran adquiridos por un intermediario.

La estrategia más sensata y adecuada a la hora de operar en un entorno en el que no se tiene experiencia previa resulta ser la estrategia de “seguidor” lo cual, traducido al terreno de la fijación de precios, implica establecer un precio de venta similar al de otras empresas que ya lleven cierto tiempo operando dentro del mercado.

Ello es perfectamente válido en un mercado como aquel en el que pretendemos introducirnos, donde existe una escasa diferenciación entre los competidores existentes, una calidad prácticamente idéntica entre los productos de los mismos así como una gran sensibilidad por parte de los clientes con respecto al precio de venta.

Por tanto la mejor alternativa a la hora de salir de dudas sobre la política de precios a fijar pasa por la observación de la política de precios fijada en otros dominios web rivales que ya lleven cierto tiempo operando dentro del sector y que, en consecuencia, gocen de mayor experiencia acumulada a través del tiempo.

Llevando a cabo una búsqueda exhaustiva por las distintas páginas web que, dentro del territorio español ofrecen cítricos ecológicos en su catálogo de productos obtenemos una serie de precios medios, cuyo resumen es el siguiente:

**Tabla 8: Precios medios de limones y naranjas ecológicas comercializadas a través de Internet**

Limón Ecológico			Naranja Ecológica		
Formato	Precio	Precio / Kilo	Formato	Precio	Precio / Kilo
5 kilos	12,85 €	2,57 €			
10 kilos	21,24 €	2,12 €	10 kilos	21,83 €	2,18 €
15 kilos	28,33 €	1,89 €	15 kilos	29,45 €	1,96 €
20 kilos	36,67 €	1,83 €			

En la tabla resumen anterior se pueden observar además los formatos más habituales de comercialización en lo que a peso del pedido se refiere, haciendo notar las siguientes apreciaciones:

- En todos y cada uno de los casos analizados el precio final incluye transporte e impuestos indirectos, sin que ninguno de estos conceptos repercuta en un mayor desembolso para el consumidor del aquí reflejado
- Se observa que, al ser la naranja un producto de mucho mayor consumo que el limón, los formatos disponibles son de un peso mayor que en el caso del cítrico amarillo y, pese a que algunas webs oferta otros formatos distintos a los aquí reflejados, los de 10 y 15 kilos son los más habituales y su presencia en las páginas web es casi universal. Por ello, son esos los únicos recogidos dentro del análisis.
- Tanto en el caso del limón como en el de la naranja se comprueba que, a mayor peso del pedido, menor resulta el precio por kilo cobrado, sin duda para incitar a los consumidores a realizar pedidos grandes y con ello limitar la cantidad de producto desperdiciado en los árboles.

Siguiendo una clara estrategia de seguidores, estos serán en principio los formatos y precios a adoptar para la comercialización de la producción, sin perjuicio de que los mismos puedan variar en cuanto la experiencia recabada o las circunstancias propias de los cultivos así lo aconsejen.

## 7.2.- Producto:

Queda claro tras la lectura de los apartados desarrollados hasta este punto que el producto comercializado no será otro sino productos hortofrutícolas de carácter ecológico. En un primer momento estos productos se limitarán exclusivamente a cítricos tales como limones y naranjas. Sin embargo, en un plazo de tiempo razonable los responsables de la explotación esperan ver fructificar alguna de las opciones descritas en el apartado de “Corregir” de la matriz CAME encaminadas a ampliar la variedad de productos ofertados y que en este momento resulta bastante limitada (o bien cultivar nuevos productos o establecer alianzas con otros agricultores ecológicos del entorno próximo).

Respecto al producto propiamente dicho en la finca objeto de estudio se cultivan limones y naranjas de distintas variedades.

Los limones cultivados se corresponden con la variedad “limón fino” mientras que en el caso de las naranjas se obtienen principalmente dos variedades distintas. Por un lado se encuentra la variedad “navelina” y por otro la conocida como “naranja sanguina”.

En lo referente a la presentación de los productos de la empresa, ésta se realizará mediante el empleo de cajas de cartón ondulado. El uso de este tipo de embalajes no responde a una decisión tomada a la ligera sino que, por el contrario, se antoja como la opción más adecuada atendiendo a la multitud de ventajas que presenta con respecto a otros sistemas de embalaje tradicionales, como por ejemplo las cajas de plástico inyectado o las conformadas por varias piezas de madera unidas entre sí mediante clavos o grapas.

La ventaja más llamativa proviene del hecho de que las cajas se presentan preparadas en forma de planchas para ser montadas, lo que ahorra espacio y los costes de almacenamiento derivados del mismo. Al mismo tiempo, el escaso peso del cartón ondulado, comparado con otros sistemas tradicionales de transporte, contribuye a la

hora de ahorrar costes en este concepto, al mismo tiempo que facilita la manipulación de las mismas, pues no se requiere ningún tipo de maquinaria para su ensamblaje.

Además de todo ello, el cartón ondulado constituye un soporte con un alto grado de higiene pues está pensado para un único uso, es completamente biodegradable y puede realizarse a partir de materiales 100% reciclados. Ello se corresponde con un tipo de embalaje perfectamente sostenible en unos tiempos en los que el respeto por el entorno empieza a ser un imperativo.

En contrapartida, las cajas de plástico inyectado o madera, si bien son mucho más duraderas, resultan ser una opción demasiado pesada, más aún en un supuesto en el que en la entrega por medio de un servicio de mensajería urgente cada gramo se paga y repercute en el precio final que el consumidor debe pagar por el producto así como en el margen de beneficios que la empresa obtiene por su producto.

Finalmente resulta obvio que dichas opciones resultan ser escasamente respetuosas con el medio ambiente pues su resistencia va unida a su baja posibilidad de reciclaje y, una vez prestado el servicio para el que fueron concebidas, el consumidor deberá invariablemente responder a la pregunta de qué hacer con ellas.

Dichos inconvenientes no se presentan en el caso de las cajas de cartón ondulado y por tanto representan una elección idónea.

La cantidad de cítricos a incluir dentro de las cajas de cartón dependerá del pedido que realice el cliente y ésta puede estar comprendida entre los 5 y los 20 kilos. Dicha cantidad podría no ser exclusivamente de un único producto pues el consumidor debería tener la posibilidad de indicar, en caso de querer que se le sirva más de una variedad de cítrico, qué cantidad desea de cada uno de ellos.

La principal idea que se barajó a la hora de presentar el presente proyecto era que las cajas de cítricos ecológicos a domicilio satisfacían una necesidad de autoconsumo por parte de los clientes. Sin embargo este producto presenta otras

aplicaciones altamente atractivas para el consumidor, aparte de para el consumo propio dentro del hogar.

La compra de cajas de cítricos ecológicos puede resultar una idea muy atractiva y, sobre todo original, a la hora de que una empresa obsequie tanto a sus propios empleados como a sus clientes más fieles. De esta manera las cajas de cítricos constituirían una seria alternativa a las cajas de productos variados que se suelen regalar en fechas navideñas a la plantilla de una empresa así como un modo de mostrar gratitud a directivos de las empresas que mayor cuota representen dentro de la cartera de clientes de la misma.

Por otro lado una caja de cítricos ecológicos surtidos podría constituir una fantástica y nuevamente original manera de felicitar fechas señaladas tales como cumpleaños o aniversarios.

### **7.3.- Promoción:**

El primer paso a la hora de establecer una correcta política de promoción resulta ser, de forma indiscutible, la identificación del público al cual queremos hacer llegar nuestro producto y, en consecuencia, nuestro mensaje publicitario.

Como medio para concretar de la forma más realista posible el perfil del consumidor ecológico, y por tanto el público objetivo hacia el que deberemos enfocar nuestra actividad, vamos a basarnos, y en consecuencia a aprovechar los datos facilitados por un estudio publicado por el MARM bajo el título “Caracterización de la tipología y perfil socialdemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España”.

Dicho estudio fue elaborado en noviembre de 2011 por la empresa de consultoría e investigación de mercados GFK Emer, en colaboración con la empresa FOCO boutique estratégica, mediante la realización de 450 entrevistas on-line auto-administradas a ciudadanos de entre 20 y 69 años representativos de la población española en cuanto a sexo, edad, hábitat y zona geográfica se refiere.

De los datos obtenidos mediante la elaboración de dicho estudio se desprenden una serie de conclusiones que permiten cercar con un elevado nivel de confianza los denominadores comunes de los consumidores ecológicos.

Así, por ejemplo, vemos que existe una mayor proporción de mujeres que de hombres (56% y 44% respectivamente) mientras que, por otro lado, en la mayoría de los casos suelen ser personas jóvenes, situándose la media de edad del consumidor ecológico en los 40,2 años.

No existe, en lo que a distribución geográfica se refiere, ninguna zona o región de nuestro país en la que los consumidores ecológicos no estén presentes aunque sí es cierto que su presencia, pese a ser prácticamente homogénea, destaca sobre todo en el noreste peninsular.

Sin embargo, hay que hacer notar que si bien la distribución de los consumidores ecológicos es más o menos homogénea a lo largo y ancho del territorio español, dicha homogeneidad desaparece en el momento en el que centramos nuestra atención en el lugar de residencia de los distintos individuos pues el porcentaje de consumidores ecológicos es mucho mayor entre aquellos que desarrollan su vida diaria dentro de la gran ciudad que entre aquellos que habitan en un entorno rural.

Atendiendo a los distintos factores sociodemográficos, podemos afirmar gracias al estudio llevado a cabo por la empresa GFK Emer que los consumidores habituales de productos ecológicos suelen pertenecer con mayor frecuencia a una clase social media-alta y que su grado de formación se encuentra por encima de la media.

Como ya se ha explicado en diversos puntos del presente trabajo, los productos ecológicos presentan, gracias al mayor valor añadido que éstos aportan, un considerable diferencial de precio con respecto a otros productos obtenidos mediante técnicas y sistemas productivos no respetuosos con el entorno.

Sin duda alguna, es consecuencia directa de dicho diferencial de precios el que aproximadamente el 66% de los consumidores ecológicos sean personas que se encuentran realizando algún tipo de actividad profesional. Por el contrario, los consumidores que se encuentran en situación de desempleo únicamente resultan ser uno de cada tres.

Por otro lado, suele ser habitual que los consumidores pertenezcan a una familia compuesta por 3 miembros o más, siendo un porcentaje llamativo el de aquellos que conviven con niños menores de 12 años (39% del total de la muestra analizada en el estudio).

Todo ello nos permite obtener una radiografía muy precisa del perfil del consumidor de productos ecológicos.

Respecto a las actitudes y comportamientos de dichos consumidores hay que hacer notar que en la mayoría de los casos optan por consumir productos locales y que en consecuencia han sido cultivados cerca de su lugar de residencia.

Además, hay que tener en cuenta que este tipo de consumidor no busca comprar productos ecológicos que se encuentren amparados bajo una marca conocida, resultan ser personas comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad y presentan una elevada sensibilidad o grado de preocupación con respecto a la salud de la que gozan ellos mismos y las personas que les rodean.

En resumidas cuentas se puede afirmar que el público objetivo al que hay que dirigir los principales esfuerzos comerciales son personas de edad media, clase social media-alta y con un nivel de formación elevado.

Los objetivos que deberá alcanzar el plan de promoción y comunicación se encuentran fuertemente condicionados por el hecho de que la empresa sea nueva dentro del sector de comercialización directa al consumidor a través de la WEB.

Así pues, en un primer momento es preciso que el objetivo perseguido sea fundamentalmente dar a conocer la empresa al gran público y que los consumidores vayan familiarizándose con su imagen cada vez que se sumerjan en la red para realizar alguna compra.

Este objetivo se presenta como el más básico en toda empresa que inicie su andadura y se enfoca claramente en atraer consumidores que ya dispongan de alguna experiencia en la compra y consumo de productos ecológicos.

Otro objetivo que es preciso no olvidar es el de comunicar las características de los productos que vamos a comercializar. Como ya se ha apuntado en apartados anteriores los productos ecológicos, pese a ganar reconocimiento entre el gran público conforme avanza el tiempo, son aún desconocidos para un amplísimo conjunto de la población, el cual en consecuencia, desconoce por completo lo que los hace diferentes del resto de productos agrícolas y los beneficios que puede reportar su consumo.

Por tanto, es preciso que otro de los objetivos fundamentales de promoción sea difundir el máximo grado de información posible acerca de los productos ecológicos en general, y de los comercializados por la empresa en particular, a fin de corregir posibles falsas impresiones, reducir los más que previsibles temores del consumidor y lograr en definitiva modificar la percepción que el éste pueda tener acerca de los atributos del producto.

Este objetivo goza de significado pleno si se enfoca hacia aquellos consumidores potenciales de productos ecológicos que aún no se han decidido a realizar sus primeras compras por desconfianza o por cualquier otra clase de motivo. Si se les proporciona la información que estén buscando en ese preciso momento es muy posible que se decidan a pinchar con el ratón en la opción “comprar” antes que en la opción “salir”.

Por último, es preciso incluir entre los objetivos de promoción el de diferenciar la web de la de los competidores y crear una imagen de marca que la distinga de ellos lo suficiente como para provocar que el consumidor, ya sea este real o potencial, realice sus compra en el portal objeto del presente estudio y no en el de otro agricultor. Ello

podría lograrse fácilmente si se le revela a éste la larga trayectoria que los titulares de la empresa han seguido en el cultivo y comercialización de cítricos, así como la enorme experiencia acumulada durante ese tiempo y las inmejorables condiciones que proporciona en marco geográfico en el que se desarrolla la actividad y que redundan en una calidad superior del producto final.

Así pues, a modo de recapitulación se puede afirmar que los tres principales objetivos que se deben lograr a corto-medio plazo son:

- Dar a conocer la empresa al público objetivo.
- Persuadir a los consumidores potenciales acerca de las propiedades beneficiosas de los productos ecológicos.
- Diferenciar la empresa de la competencia.

Sin embargo, estos objetivos son propios de cualquier empresa que comience su andadura en el desempeño de cualquier actividad. Puesto que un plan de comunicación debe ser un plan vivo, capaz de adaptarse a las diversas circunstancias por las que atraviese la empresa en un momento determinado, no hay que descartar que en un futuro dichos objetivos cambien y deban ser reemplazados por otros distintos.

Una vez determinados los objetivos a conseguir por medio de la promoción merece la pena determinar el diseño que va a tener nuestro mensaje.

El mensaje que se debe transmitir a través de la página web ha de ser ante todo un mensaje de carácter positivo, que convenza a aquellos consumidores que puedan presentar alguna reticencia acerca de los productos biológicos sobre lo beneficioso que puede resultar su consumo. Además de ello, cuanto mayor sea el grado de información que se presente al visitante de la página web mucho mayores serán las probabilidades de que realice su pedido en nuestro dominio web y no en otra de las innumerables direcciones de Internet que anuncian la venta de cítricos de carácter ecológico.

La información a incluir puede comenzar con una explicación breve pero completa de las diferencias existentes entre los métodos de cultivo ecológico y los

métodos extensivos para posteriormente, prestar especial atención a los beneficios que se pueden derivar para la salud del consumo de productos que no hayan sido tratados con ningún producto químico de ningún tipo que pueda pasar al organismo humano.

Otro aspecto que sería conveniente destacar en la venta a través de Internet es que la intangibilidad del producto juega en contra del vendedor, puesto que el cliente no puede tener una visión clara de lo que está comprando más allá de una mera fotografía en el monitor de su ordenador y mucho menos tener el producto en sus manos antes de realizar la compra. Como medio para combatir este fenómeno surge la necesidad de aportar información referente a los terrenos en los cuales se ubica la finca productora y sus correspondientes árboles, haciendo especial hincapié en la inmejorable ubicación geográfica de los mismos y en la dilatada experiencia que los dueños de la misma atesoran en lo que al cultivo de cítricos se refiere.

Todo ello ha de ser expuesto de forma que se aprovechen al máximo las excepcionales oportunidades que Internet brinda como herramienta a la hora de presentar la información de una manera original, sencilla, clara e interactiva mediante la navegación por la página web.

Fijados ya los objetivos de comunicación y la tipología del mensaje que se desea hacer llegar al consumidor es preciso determinar a través de qué medios vamos a hacerle llegar éste.

Los medios de comunicación que se pueden utilizar para promocionar una empresa y los productos que ésta ofrece son muy variados. Sin embargo, una correcta y cuidadosa elección del o de los medios que se van a utilizar para hacer llegar el mensaje comercial hacia el cliente, ya sea éste real o potencial, es de una importancia capital a la hora de lograr el éxito, pues ello permitirá ahorrar costes y no desperdiciar recursos económicos, los cuales son limitados para todas las empresas y más para una como la que nos ocupa, de tamaño reducido y que acaba de iniciar su andadura.

Internet ha supuesto una auténtica revolución en el mundo de la pequeña empresa pues permite a organizaciones de tamaño pequeño alcanzar a grupos

poblacionales perfectamente definidos y con un horizonte geográfico limitado únicamente por la voluntad del propio empresario.

Esta capacidad de llegar prácticamente hasta donde se quiera resulta a su vez sencilla y económica de implementar dado el limitado volumen de gasto en que se ha de incurrir para ponerla en marcha.

Finalmente, Internet proporciona, utilizando las herramientas adecuadas una cantidad desbordante de información que se puede utilizar para medir el éxito de la campaña promocional.

Fijado ya con todo detalle el medio de comunicación a emplear para la promoción de la empresa y el producto es momento de determinar qué clase de herramientas de comunicación son las más idóneas para este caso en concreto.

Desde el primer momento en el que una empresa comienza un plan de comunicación ésta debe ser plenamente consciente de las herramientas que no puede utilizar en el mismo, pues no todas las herramientas existentes son aplicables en todos los casos.

Esta imposibilidad de incluir distintas herramientas viene condicionada por los recursos económicos y estos vienen a su vez condicionados por las dimensiones de la empresa. Así, para una empresa pequeña como ésta, resulta absolutamente inviable la puesta en práctica de herramientas como por ejemplo la venta personal.

Resultaría sencillamente imposible que un miembro de la empresa se pusiera en contacto con todos y cada uno de los clientes, tanto potenciales como reales de la empresa con el objetivo de averiguar cuáles son sus necesidades y lograr adaptar el servicio ofrecido a las mismas.

Por otro lado existen otro tipo de herramientas perfectamente válidas para situaciones como a la que nos enfrentamos y que no necesariamente ha de ofrecer peores resultado.

La promoción de ventas es un claro ejemplo de ello. Así se pueden seguir estrategias que permitan atraer la atención del consumidor y favorecer que éste realice alguna compra. Un ejemplo sería la acumulación de descuentos por la compra de productos, de forma que si un consumidor realiza una compra se puede generar un descuento para la próxima vez que visite la página web y que consista en un porcentaje del precio de la anterior.

Otro ejemplo podría ser la propuesta de ofertas a precios especiales durante un tiempo limitado o la entrega gratuita de cierta cantidad de producto si el importe de la compra supera una determinada cifra.

Estos dos últimos ejemplos de promoción de ventas, lejos de suponer únicamente una herramienta de fidelización de los clientes, pueden resultar especialmente convenientes y útiles en situaciones en las que no se consiga un volumen de demanda adecuado y se corra el riesgo de que los productos acaben echándose a perder. Lejos de dejar que la fruta se pudra en el campo es preferible aprovecharla con el objetivo de promocionar los productos y esperar a que las ventas se recuperen.

En lo que al marketing directo se refiere, el que la empresa base su estrategia de comunicación en el uso intensivo de Internet facilita en gran medida las cosas. Ello es así ya que gracias a la red de redes se pueden establecer comunicaciones instantáneas con prácticamente toda la cartera de clientes a fin de hacerles llegar noticias de interés, ofertas especiales, etc. mediante el envío de correos electrónicos a sus direcciones de e-mail.

Sin embargo, también se da la posibilidad de realizar marketing directo mediante la asistencia a alguna de las muchas ferias ecológicas que se organizan a lo largo y ancho de nuestro país durante todo el año, con lo que se lograría un acercamiento físico de la empresa hacia algunos de sus clientes.

La asistencia a eventos de este tipo puede ser una oportunidad inmejorable para promocionar los productos de la explotación dentro de un determinado ámbito

geográfico, conocer de primera mano algunas de las opiniones de los consumidores y dar una imagen “física” de la empresa y de sus gestores que vaya más allá de la imagen inmaterial que se transmite a través de Internet.

Como ejemplo de las ferias dedicadas a la temática ecológica que podemos encontrar a nuestro país, éstas son sólo algunas de las que se celebraron lo largo del año 2012 y que dedicaron parte de su contenido, si no todo, a los productos ecológicos.

**Tabla 9: Eventos nacionales dedicados a la agricultura ecológica en el año 2012**

FERIA	FECHA	TEMATICA	UBICACIÓN
BioCultura Valencia 2012	2-4 marzo	Agricultura y alimentación biológica, terapias complementarias, cosméticos ecológicos, ecología y medio ambiente, productos ecológicos, etc.	Valencia
Feria Natura	9-11 marzo.	Productores y elaboradores ecológicos, educación ambiental y ecoturismo, etc.	Palacio de Congresos de Lleida
Biocultura Barcelona 2012	3-6 mayo.	Feria de las alternativas y el consumo responsable	Palau Sant Jordi de Barcelona.
Natura Málaga	25-27 mayo.	Vida saludable y desarrollo sostenible.	Palacio de Ferias y Congresos de Málaga (FYCMA)
Bioterra 2012	1-3 junio.	Feria Europea de productos ecológicos, bioconstrucción, energías renovables y consumo responsable.	Recinto ferial de Guipuzcoa.
Eco-Si 2012	8-10 junio	Alimentación ecológica y biológica, tejido y calzado ecológico, salud y belleza, productores ecológicos, etc.	Palacio de Ferias. Girona.
Ecocultura	Por determinar	Feria Hispano-Lusa de productos ecológicos.	Zamora
Terractiva 2012	Por determinar	Feria ecológica de Galicia	Arzúa. Galicia.

Fuente: [www.ecototal.com](http://www.ecototal.com)

Otra de las herramientas de comunicación que goza de una importancia capital en estos tiempos y que por tanto no se puede dejar de incorporar al sistema de promoción son las redes sociales.

Estas redes han seguido una evolución espectacular desde su creación hace apenas una década, y si bien en un principio nacieron únicamente con el propósito de poner en contacto a personas de distintos lugares del globo, muy pronto se pudo

apreciar por parte del mundo empresarial el potencial que estas tenían a la hora de captar y retener clientes.

Cogiendo como modelo la red social por excelencia en la actualidad, es decir Facebook, al crear un perfil de la empresa en la misma podremos acceder directamente a una comunidad de millones de clientes potenciales.

Cada uno de los clientes que agregue el perfil de nuestra empresa a su lista de contactos permitirá al resto de los miembros de su lista conocerla, así como también los productos que comercializa. Si alguno de ellos no es un consumidor ecológico pero se ha planteado alguna vez adquirir este tipo de productos por primera vez tendremos mucho ganado con respecto a nuestros clientes potenciales pues siempre es más probable que prefiera realizar sus compras en una sitio web en el que ya confía un conocido suyo que en una página que le resulte por completo desconocida.

Así mismo, distintos clientes de distintas partes del país, o incluso del extranjero tendrán un punto de unión común en el que compartir experiencias, opiniones, sugerencias y consejos acerca de los productos ecológicos aprovechando para ello los distintos hilos y/o temas que se puedan ir abriendo con el paso del tiempo y de esta forma, el perfil de la empresa en la red social funcionará como una potente herramienta de comunicación de la empresa hacia los clientes e incluso entre ellos mismos.

Otra de las herramientas que se pueden utilizar en casos similares este, y gracias a ello conseguir llegar a un mayor número de clientes potenciales, la proporciona la propia empresa Google, propietaria del mayor motor de búsqueda existente en Internet.

Esta herramienta no es otra que el servicio Adwords. Mediante el empleo de este servicio el anunciante crea sus propios anuncios eligiendo palabras clave o aquellos términos y frases que él quiera que se relacionen con su empresa.

Así, cuando los usuarios buscan a través de Google una de las palabras clave que se han seleccionado previamente, el anuncio aparece en la parte superior derecha de los resultados normalmente proporcionados por la búsqueda. De este modo, los anuncios se

dirigen de forma directa e inequívoca al público que esté interesado en ellos, que no es otro que el público objetivo al que queremos hacer llegar nuestro mensaje.

Una vez en este punto los usuarios únicamente deben hacer clic en el anuncio para obtener información acerca de la empresa y si la suerte acompaña, quizá también realizar alguna compra.

Una de las claves del éxito de este servicio es que el anunciante puede modificar los anuncios a su antojo y de forma inmediata, además de controlar y ajustar el presupuesto destinado a este tipo de publicidad hasta que obtenga los resultados esperados. Existe además la posibilidad de mostrar distintos formatos de anuncios u orientar la publicidad hacia distintos ámbitos geográficos e incluso idiomas.

No existen requerimientos de inversión o tiempo de permanencia mínimos, mientras que el sistema de coste por clic implica que el anunciante únicamente paga el servicio cada vez que uno de los usuarios haga clic en su anuncio. De esta manera, el dinero invertido en este sistema se destina única y exclusivamente a la captación de clientes y no existe por tanto una cifra de capital invertida de manera infructuosa en comunicación en este sentido, pues el coste de la misma es puramente un reflejo del tráfico que se haya generado con la propia iniciativa.

Respecto a la selección de las palabras clave que van a definir la publicidad en Adwords Google proporciona una herramienta con la que se pueden comprobar los probables resultados a obtener. A modo de ejemplo se incluye una serie de resultados obtenidos para diversas palabras clave relacionadas con la idea de negocio propuesta.

**Tabla 10: Grado de competencia según palabras clave en las búsquedas de Google**

Palabra clave	Competencia	Búsquedas globales mensuales
Límones	Baja	1.830.000
Límones ecológicos	Alta	170
Naranjas	Baja	1.830.000
Naranjas ecológicas	Alta	1.900
Cítricos	Baja	165.000
Cítricos ecológicos	Media	170

Fuente: Google (2013)

La importancia que las distintas herramientas de promoción existentes en Internet, de las cuales se han analizado únicamente algunos ejemplos, no debe ser tomada a la ligera, sino que por el contrario ha de ser tenida muy en cuenta. Ejemplo de ello lo tenemos en que estas herramientas gozan cada vez de un mayor grado de protagonismo dentro de las campañas de promoción de grandes empresas y de no pocas corporaciones multinacionales. Tanto es así que este fenómeno ha propiciado la aparición en los últimos años de una nueva categoría profesional hasta ahora desconocida que responde al pomposo nombre de “Community Manager” y que se ha convertido en una profesión en apogeo.

El último aspecto de la promoción que se ha de tratar es el de la retroalimentación. La retroalimentación es una de las fases clave en todo proceso de comunicación empresarial pues permite comprobar de forma clara si el mensaje está llegando al grupo objetivo, o si por el contrario se ha producido algún desvío respecto del plan trazado. Del mismo modo, la retroalimentación permite comprobar que canales de comunicación están siendo más efectivos a la hora de hacer llegar el mensaje al grupo objetivo y por lo tanto permite identificar posibles canales en los que la inversión que se ha realizado no conlleva los resultados esperados.

En definitiva se puede, con un adecuado método de retroalimentación, comprobar a quien está llegando realmente el mensaje y a través de que canales se está produciendo este fenómeno.

En la mayoría de los casos las empresas recurren a costosos estudios y análisis llevados a cabo por empresas especializadas en el tema con el objetivo de dar respuesta a todos estos interrogantes e incluso algunos más. Sin embargo ello escapa a la capacidad financiera de las empresas cuyo tamaño se asemeje al de la empresa objeto del presente estudio.

Sin embargo, nuevamente Internet proporciona la respuesta al dilema y permite obtener abundante información acerca de todas aquellas personas que visiten la página

web mediante la compilación de las estadísticas de visitas que se encuentran a disposición del propietario del dominio.

Las redes sociales permiten llevar del mismo modo una sencilla cuenta del número de personas que se agregan a un determinado perfil (en este caso el perfil de la explotación) mientras que, por otro lado, resultaría una idea simple pero de amplio potencial a la hora de recabar información la inclusión en la página Web de una breve y sencilla encuesta a rellenar por el visitante, en la que se le pregunte cómo llegó a conocer la existencia de la empresa.

Si todo ello no fuera suficiente, de llevar a la práctica la promoción de la empresa mediante el servicio Adwords que oferta Google ello proporcionaría un termómetro perfectamente válido acerca de su eficiencia con echar un simple vistazo al coste que finalmente ha generado el servicio. No hay que olvidar que este servicio se engloba dentro de la categoría de servicios conocidos como de “pago por clic” con lo cual se infiere que, a mayor coste, mayor ha sido el número de visitantes que han logrado llegar a la página web gracias al mencionado servicio.

Por último, pero no por ello menos importante se encuentra la propia página web. A la hora de crear el que resultará ser el nexo de unión entre la empresa y los clientes se puede recurrir a los servicios de un programador informático, preferiblemente con experiencia en la creación de páginas web corporativas. El acudir a un programador informático profesional y no a uno de los múltiples servicios impersonales ofertados como consecuencia del auge de Internet (1and1, strato, webnode, etc.) permitirá dar a la misma cierto grado de diferenciación, mientras que el contar con un profesional garantizará que todo el proceso se lleve a cabo con la mayor diligencia posible. El único requisito indispensable será el del dominio web.

El dominio es el nombre por el cual se conoce una página web. Cada una de las páginas web de Internet tienen su propio dominio, el cual es único. Puesto que el dominio de una página web es su primera carta de presentación para el internauta, resultará fundamental que éste esté ligado con la temática de la página. De esa forma la

página web será fácilmente reconocible por el público y, por tanto el dominio deberá ser elegido con todo el cuidado posible.

#### **7.4.- Distribución**

Uno de los problemas básicos que ha sufrido la agricultura española a lo largo de los últimos años es la proliferación, dentro de la cadena de suministro, de innumerables intermediarios que alargan la misma y que, lejos de aportar un mayor valor al producto que finalmente llega a la mesa de los consumidores, únicamente contribuyen a incrementar el precio que éstos pagan por el mismo. Todo ello sin generar ni un solo céntimo de incremento en los beneficios que el agricultor finalmente obtiene.

Es por ello por lo que recientemente se viene apostando de una manera muy fuerte por acortar los canales de distribución existentes, de forma y manera que el canal tradicional queda reducido a un canal de distribución ultra corto.

En dicho modelo, no existe intermediario alguno, y el producto se dirige de forma directa desde el fabricante al consumidor final. Esta forma de distribución presenta la ventaja de que mantiene el precio del producto dentro de unos límites aceptables al mismo tiempo que el margen obtenido repercute íntegramente en el productor, en lugar de diluirse a lo largo de la cadena de suministro tradicional y los muchos intermediarios que suelen componerla.

En la práctica, sin embargo, llevar a cabo una iniciativa de estas características es más complicado de lo que a priori podría parecer y mucho más en el caso de que la idea deba ser llevada a cabo por una microempresa, pues esto no sólo conlleva ventajas sino también algunos inconvenientes.

Una pequeña empresa es incapaz de lograr establecer una red logística de distribución lo suficientemente grande como para poder abastecer a sus clientes dentro de un espacio geográfico muy amplio. Incluso empresas de mediano tamaño, operen dentro del sector que operen, encuentran grandes dificultades a la hora de suministrar sus productos a clientes que se encuentren a una distancia superior de la que hay hasta el

límite de su comunidad autónoma. Por lo tanto, la distribución del producto por parte de la propia empresa en una situación como ésta prácticamente imposible.

Es por ello por lo que desde un principio se ha cultivado la idea de recurrir, a la hora de distribuir el género hacia los clientes, al concurso de una o varias de las muchas empresas de paquetería que operan dentro del territorio español. Muchas de estas empresas tienen un serio compromiso con empresarios que se encuentran en la misma situación que nuestros protagonistas, dado que en ellos han encontrado una línea de negocio de lo más prometedora y, en consecuencia, tienen paquetes especialmente diseñados para estos casos, en los que el servicio se adecua por completo a las necesidades del cliente.

A modo de ejemplo y para aclarar las dudas que hayan podido surgir se analiza a continuación el caso de MRW, empresa que se puede contratar para el envío y entrega de los productos a lo largo de la geografía española con cerca de 1.300 oficinas distribuidas por todo el territorio nacional así como en Andorra, Gibraltar y Portugal.

MRW, a diferencia de otras empresas rivales, ofrece un servicio E-Commerce especialmente pensado y diseñado para aquellas empresas que comercializan sus productos a través de Internet, lo que por otro lado corrobora el especial atractivo que este nicho de mercado tiene para las empresas de paquetería.

En su primer nivel de servicio, MRW E-Commerce ofrece la posibilidad de contratar únicamente el servicio de transporte de los pedidos a los clientes. Dicho servicio está disponible para cualquier empresa, sea del tipo que sea, que comercialice por Internet, pero resulta ideal para tiendas on-line que no necesite una conexión informática con MRW debido a su pequeño tamaño o para aquellos comercios muy grandes que ya dispongan de sus propios desarrollos informáticos para gestionar sus envíos.

De forma complementaria al servicio de transporte, si el cliente lo desea, MRW pone a su disposición una avanzada herramienta de conexión entre el comercio on-line y la red de transporte, integrando el proceso de venta con el transporte al cliente final. De

esta forma todos y cada uno de los pedidos que reciba la empresa en su tienda on-line se volcarán automáticamente en los sistemas de MRW sin necesidad de procesos intermedios ni de grabación manual de datos, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.

Finalmente, MRW ha ido un paso más allá y ofrece la posibilidad a aquellos clientes que todavía no dispongan de una tienda en Internet de facilitarles una solución económica y fiable que incluye la construcción y el mantenimiento de un comercio electrónico integrado con su solución de transporte.

Mediante el servicio de entrega a domicilio el cliente final recibe su envío en casa al día siguiente de realizar la compra hasta las 19 horas y, en caso de no poder realizarse la entrega se intenta la comunicación con el destinatario para acordar otro tramo horario de entrega u otro día.

Con el número de tracking asignado se puede realizar el seguimiento de todos los envíos conociendo en cada momento la situación de cada uno de ellos en la cadena de transporte.

A modo orientativo se incluye en el apartado de anexos una tabla en la que vienen reflejadas las tarifas de esta empresa para el año 2013.

Hay que decir que si bien se ha incluido únicamente un ejemplo de empresa de mensajería que podría ser perfectamente coherente con el modelo de negocio aquí planteado, ello no quiere decir que sea la única empresa existente. Por el contrario, existen multitud de empresas dedicadas a este tipo de actividad como la propia Correos, SEUR, DHL, UPS, etc. y no se debe descartar ninguna opción a la hora de determinar cuál de todas ellas sería la elección más acertada, en lo que a términos de servicio ofertado y costes del mismo se refiere, en cada caso.

Al consultar la tabla de tarifas de MRW recogida en la sección de anexos queda claro que el coste de los mismos va a resultar bastante elevado y que ello influirá de forma notable en el precio final pagado por el consumidor. Sin embargo hay que tener en

cuenta una serie de apreciaciones en lo que se refiere a este tema concreto. En primer lugar en este punto se han analizado únicamente una empresa, puesta como ejemplo por el gran reconocimiento que tiene entre el público en general y por el hecho de ser una empresa que da una amplia difusión tanto al catálogo de servicios que ofrece como a las tarifas que aplica a los mismos. Sin embargo no hay que olvidar que esta empresa no es la única que opera en el mercado. Por el contrario son decenas las empresas que operan en el sector del envío de paquetería dentro de la geografía española y encontrar aquella que resulte más adecuada para este caso es solamente cuestión de tiempo.

Por otro lado, las tarifas que las empresas publicitan suelen ser tarifas orientativas y en la mayoría de los casos válidas para entregas puntuales. Suele ocurrir con frecuencia que al establecerse una relación comercial fluida y duradera, los comerciales de la empresa de mensajería llegan a un acuerdo con los responsables de la empresa cliente para el establecimiento de unas tarifas diferentes a las oficiales y que se ajusten mejor a la realidad que se oculta detrás de dicha relación.

No sería de extrañar por tanto el que, transcurrido un tiempo, la empresa viera reducida de forma apreciable la cuantía de las facturas referentes al concepto de transporte de mercancía a las que deba hacer frente mensualmente. Sin olvidar que ello, de trasladarse al precio final de producto, sólo puede contribuir a mejorar la competitividad de éste dentro del mercado.

Finalmente hay que considerar el hecho de que, tal y como se expuso al estudiar el público objetivo al que debía dirigirse el mensaje y evaluar el perfil del consumidor ecológico, se determinó que la gran mayoría de personas que optan por adquirir productos ecológicos prefieren productos que hayan sido cultivados en zonas próximas a su lugar de residencia. Por lo tanto, resulta plausible que la gran mayoría de pedidos recibidos a lo largo del desarrollo de la actividad provengan de la misma Región de Murcia, en donde se asienta la explotación, o de zonas colindantes geográficamente como por ejemplo Alicante, Albacete, Granada y Almería.

Echando un nuevo vistazo a la tabla de tarifas adjunta no llevará mucho tiempo descubrir la sencilla regla por la cual, cuanto mayor es la distancia que debe recorrer el

paquete para llegar a su destino, mayor es la tarifa que la empresa transportista aplica al envío, siendo en consecuencia los envíos a entregar dentro de la provincia de origen del mismo o a provincias limítrofes aquellos que resultan más económicos de realizar. Y este hecho no es particular de MRW sino una máxima dentro del sector de la paquetería.

Uniendo el hecho de que previsiblemente la gran mayoría de envíos deberán hacerse hacia zonas próximas a la explotación con el de que son precisamente estos aquellos por los que las empresas de paquetería cobran menos es lógico que el estupor inicial al contemplar las tablas de precios e imaginar el montante total de los envíos disminuya unos cuantos enteros.

¿Qué ocurrirá en el caso de los envíos que tengan como destino algún punto lejano de la geografía española?

Como se pudo comprobar al analizar el perfil de los consumidores ecológicos, su distribución geográfica, pese a ser casi completamente homogénea a lo largo y ancho del territorio peninsular, destacaba ligeramente en las zonas situadas al norte y al noreste de nuestro país.

Tradicionalmente los habitantes de dichas zonas han contado con un mayor nivel de vida dado que las rentas de las cuales pueden disponer son mucho más elevadas de las que se dan en otras zonas situadas más al sur de España. Por lo tanto no sería descabellado apuntar que en ciertos casos puedan estar dispuestos a hacer frente al elevado coste que supone el envío del producto con tal de disfrutar de cítricos ecológicos frescos en su mesa, puesto que con toda seguridad su bolsillo se lo podrá permitir.

## **8.- Análisis Económico-Financiero:**

El análisis económico-financiero es uno de los puntos fundamentales que hay que plantear a la hora de analizar cualquier empresa, ya sea esta una organización real u otra que se tenga la idea constituir en un futuro más o menos cercano, como es éste caso. Dicho análisis pretende presentar de forma sucinta y como su propio nombre indica las principales cifras económicas y financieras que son de prever durante los

primeros años de existencia de la misma para de esa forma, conseguir formarse una idea de la posible rentabilidad del proyecto y de las principales dificultades que se tendrán que hacer frente en este ámbito.

En lo que respecta presente capítulo, éste debería incluir inexcusablemente, por tratarse de un plan de empresa, un análisis de los previsibles Balances de Situación, Cuentas de Pérdidas y Ganancias así como de los ratios derivados de ambos estados contables durante los primeros años de actividad. Sin embargo, según el Artículo 326 del Código de Comercio, toda actividad empresarial puede ser considerada como actividad mercantil salvo las siguientes excepciones:

1. Artesano cuando vende lo que fabrica o produce.
2. Agricultor cuando vende los frutos o productos de su cosecha.
3. Ganadero cuando vende su ganado.

Dado que la actividad recogida en el presente estudio se corresponde plenamente con una de las excepciones comprendidas dentro del código de comercio, ésta se rige por lo dispuesto dentro del Código Civil y el titular de la explotación, en calidad de agricultor, no estará obligado a llevar contabilidad a lo largo sus actividades.

Por tanto se omitirán dichos apartados dentro del análisis económico-financiero y se prestará atención únicamente al Plan de Inversión-Financiación, Ingresos y Gastos así como al Análisis de rentabilidad.

### **8.1.- Plan de Inversión-Financiación:**

Una de las principales ventajas que se presentan a la hora de llevar a la práctica este proyecto es que la inmensa mayoría de las inversiones necesarias ya han sido realizadas previamente, pues no hay que olvidar que la explotación ya se encontraba en funcionamiento con anterioridad. La única salvedad es que su producción se comercializaba al por mayor. Así pues, elementos como los sistemas de riego, maquinaria, terreno y por supuesto los propios árboles frutales ya se encuentran disponibles y no es preciso invertir en dichos conceptos.

Caso aparte es el de todos aquellos elementos que permitan la comercialización on-line de los cítricos producidos. Para ello, en primer lugar resulta imprescindible contar con la consabida página web que sirva de nexo entre productores y clientes.

Por otro lado resulta conveniente contar con una pequeña mesa de clasificación que permita examinar el género recolectado de los árboles y seleccionar aquel que reúna las condiciones óptimas para formar parte de los pedidos recibidos. En dicha mesa, además de realizar la inspección-selección se llevaría a cabo un ligero proceso de cepillado de los cítricos a fin de poder eliminar cualquier resto de tierra que pudiera haberse depositado en la piel de los mismos.

Otro de los elementos que resultan indispensables para la adecuada prestación del servicio es el embalaje con el cual se protegerán los productos a lo largo del proceso de transporte y les permitirá llegar en óptimas condiciones a cada uno de los clientes. Estos embalajes se corresponden con cajas de cartón de montaje manual, de las cuales habría que adquirir una cantidad inicial para cada uno de los formatos ofertados a fin de contar con un stock suficiente como para poder afrontar los primeros pedidos.

Por último, se necesitará una pequeña inversión inicial con el objetivo de poner en marcha el capítulo de promoción. En un primer momento dicha cantidad se empleará en herramientas sencillas como la campaña “pago por click” de Google destinada a obtener un buen posicionamiento de la página web en las búsquedas de los potenciales clientes.

**Tabla 11: Tabla resumen de inversiones**

Concepto	Inversión prevista
Página Web	1.400 €
Mesa de clasificación	12.000 €
Embalajes	2.000 €
Promoción	600 €
<b>TOTAL</b>	<b>20.000 €</b>

A la hora de obtener la financiación necesaria para acometer dichas inversiones hay que tener muy presente la crisis económica que azota nuestro país. Dicha crisis

afecta en mayor o menor medida a todas las actividades empresariales pero es la drástica reducción del crédito que las distintas instituciones bancarias conceden a las PYMES la que preocupa especialmente en este punto. Sin financiación por parte de las entidades de crédito difícilmente se puede poner en marcha una aventura empresarial. Sin embargo, es en época de crisis cuando el ingenio y la solidaridad encuentran un mejor caldo de cultivo para encontrar soluciones a problemas concretos, y la obtención de financiación para la puesta en marcha de un proyecto como éste es uno de ellos.

Desde hace varios años, y gracias al impulso que ha constituido Internet, se han puesto en marcha en España una serie de iniciativas populares conocidas bajo el término “crowdfunding”. Dicha propuesta se basa en aportaciones de capital por parte de gente anónima, la cual decide colaborar en un proyecto con la expectativa de, una vez puesto éste en marcha, obtener un determinada contraprestación por la ayuda económica prestada. Contraprestación ésta que no tiene porqué ser necesariamente en forma dineraria. De esta manera, iniciativas que de otro modo no obtendrían apoyo financiero por parte de las entidades de crédito, obtiene financiación gracias al apoyo y la solidaridad de grupos de personas desconocidas entre sí.

En este caso, recurriendo al “crowdfunding” se podrían obtener fondos para realizar la inversión inicial, con el compromiso de, una vez puesto en marcha el proyecto, recompensar a todas aquellas personas que hayan apoyado la iniciativa con una cesta de cítricos ecológicos en la que venga representado el catálogo de productos de la tienda virtual. De esta manera no sólo se obtendrían recursos financieros sino que de forma automática los distintos benefactores pueden incorporarse a la lista de clientes y así, comenzar a poner en práctica el plan de marketing diseñado con anterioridad.

Dado que la gran mayoría de empresas que desarrollan su actividad comercial a través de Internet basan gran parte de su estrategia de marketing en el fenómeno del “boca a boca” y que el modelo de negocio que aquí se plantea no es una excepción, ésta podría constituir una fantástica ocasión de iniciar la cadena de promoción entre los internautas.

## 8.2.- Ingresos y gastos:

Estudiado ya el capítulo de inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto, es hora de analizar los ingresos y gastos que cabe esperar reporte el mismo. Para hacer el análisis lo más completo y preciso se definirán a partir de este punto tres escenarios posibles a la hora de llevar a cabo los cálculos, con el objetivo de tener previstos los distintos rumbos que pueda adoptar la economía en años venideros. Estos escenarios recibirán el nombre de Pesimista, Realista y Optimista respectivamente y tendrán básicamente las siguientes características en función del éxito del Plan de Marketing descrito en capítulos anteriores y del previsible desarrollo de la economía española:

- Escenario pesimista: este escenario pretende reflejar un posible fracaso del Plan de Marketing, ya sea en su concepción o bien a la hora de llevarlo a la práctica. Así mismo se define un claro estancamiento de la economía en tasas de crecimiento (y por consiguiente también de incremento de ventas) prácticamente nulas.
- Escenario realista: la recepción que los consumidores hacen del Plan de Marketing proyectado es buena, lo que da pie a sacar al mercado una parte considerable de la producción, mientras que el incremento en las ventas se ve influenciado por un desarrollo económico que deja entrever una lenta pero clara salida a la actual crisis.
- Escenario optimista: este escenario pretende contemplar éxito rotundo durante el primer año de existencia de la empresa así como una salida sin paliativos de la crisis económico y tasas de incremento anual en las ventas acordes a dicha coyuntura.

Todas estas características y condicionantes pueden fácilmente trasladarse al lenguaje de los números y por ello se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 12: Resumen de escenarios y características de cada uno de ellos**

Escenario	Producto	Ventas Iniciales (%)	Incremento Anual (%)
Pesimista	Limón	10,00%	0,50%
	Naranja	15,00%	
Realista	Limón	20,00%	1,50%
	Naranja	30,00%	
Optimista	Limón	40,00%	2,50%
	Naranja	60,00%	

Llamará la atención el que las ventas iniciales de naranjas sean relativamente mayores que las atribuidas a los limones. Ello puede explicarse por el hecho de que la naranja es un producto que goza de mayor consumo diario en los hogares y por ello es de esperar que las ventas de este cítrico superen a las del cítrico amarillo.

Una vez se han definido los posibles escenarios y siempre que se tengan bien presentes los números en los que estos quedan plasmados se puede pasar ya a concretar los previsibles ingresos y gastos para cada uno de ellos.

### 8.2.1.- Ingresos

Con el fin de explicar la metodología empleada para el cálculo de ingresos y gastos pondremos como ejemplo los cálculos llevados a cabo en el caso del escenario realista, siendo los cálculos para los otros dos escenarios contemplados, pesimista y optimista, análogos a los que aquí se describen.

En primer lugar es preciso trasladar las características establecidas para el escenario realista a números concretos, lo cual puede ser vislumbrado claramente en la siguiente tabla:

**Tabla 13: Ventas anuales de limones y naranjas en el escenario realista**

Producto	Ventas iniciales (% sobre existencias)	Incremento anual (% sobre ventas del año anterior)	Ventas Año 1	Ventas Año 2	Ventas Año 3
Limón	10,00%	1,50%	10.872	11.035	11.200
Naranja	20,00%		6.886	6.989	7.094

Una vez determinadas las cantidades de limón y naranja ecológicos que se prevén vender en cada uno de los tres años analizados hay que tener en cuenta de que dichas cantidades serán comercializadas en distintos tipos de formatos. Estos formatos se corresponden con pedidos de 5, 10, 15 y 20 kilogramos en el caso de los limones y de 10 y 15 kilogramos en el caso de las naranjas. Para poder hacer un análisis lo más exhaustivo posible es preciso hacer una previsión de pedidos para cada uno de dichos formatos, siendo una de las posibles situaciones la que se recoge en las próximas dos tablas, una primera para el caso del limón y otra para el caso de la naranja.

**Tabla 14: Porcentaje de pedidos anuales sobre ventas por tipo de formato (limón):**

Formato	Año 1	Año 2	Año 3
5 kilos	22%	17%	21%
10 kilos	34%	27%	31%
15 kilos	31%	41%	39%
20 kilos	13%	15%	9%

**Tabla 15: Porcentaje de pedidos anuales sobre ventas por tipo de formato (naranja):**

Formato	Año 1	Año 2	Año 3
10 kilos	37%	53%	49%
15 kilos	63%	47%	51%

Una vez determinados los kilogramos de producto que se espera vender así como una posible distribución de los mismos en los distintos formatos ofertados hay que tener en cuenta que dichos productos pueden abarcar un amplio número de destinos a lo largo y ancho de la geografía española. Para hacer éste análisis lo más exacto posible es preciso determinar de algún modo como se distribuirán los pedidos

geográficamente pues dicha información será necesaria para cálculos posteriores. Retornando al punto del presente estudio en el que se analizaba el perfil del consumidor ecológico se puede comprobar que este tipo de consumidores presentan la característica de preferir alimentos cultivados cerca de su lugar de residencia a otros cosechados a mucha mayor distancia. Por ello es previsible que la gran mayoría de los pedidos que la empresa reciba sean pedidos a servir dentro de la propia Región de Murcia. En consecuencia se concluirá que el 75% de los pedidos recibidos serán “Provinciales” y el 25% restante pedidos “Nacionales”, situación esta que se prevé estacionaria a lo largo de los 3 años comprendidos en este análisis e idéntica tanto para el caso de los limones como para el de las naranjas.

**Tabla 16: Porcentaje de pedidos anuales por destino (ambos productos):**

Destino	Año 1	Año 2	Año 3
Provincial	75%	75%	75%
Nacional	25%	25%	25%

Trasladando estos porcentajes de destino de los pedidos junto con los porcentajes determinados anteriormente para cada uno de los formatos ofrecidos se obtienen unas tablas semejantes a las mostradas a continuación, en donde se observa el porcentaje de pedidos anuales por tipo de formato y destino tanto para los dos tipos de cítricos ofertados.

**Tabla 17: Porcentaje de pedidos anuales sobre ventas por tipo de formato y destino (limón)**

Formato	Año 1		Año 2		Año 3	
	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
5 kilos	16,50%	5,50%	12,75%	4,25%	15,75%	5,25%
10 kilos	25,50%	8,50%	20,25%	6,75%	23,25%	7,75%
15 kilos	23,25%	7,75%	30,75%	10,25%	29,25%	9,75%
20 kilos	9,75%	3,25%	11,25%	3,75%	6,75%	2,25%

**Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.**

**Tabla 18: Porcentaje de pedidos anuales sobre ventas por tipo de formato y destino (naranja)**

Formato	Año 1		Año 2		Año 3	
	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
10 kilos	27,75%	9,25%	39,75%	13,25%	36,75%	12,25%
15 kilos	47,25%	15,75%	35,25%	11,75%	38,25%	12,75%

Dichos porcentajes pueden dar una idea aproximada acerca de la forma en la que se van a distribuir, tanto geográfica como cuantitativamente, los productos obtenidos en la explotación objeto de análisis. No obstante, para un mejor entendimiento de las cifras conviene transformar dichos porcentajes a números enteros y ello se consigue combinándolos con las cifras de ventas previstas para cada uno de los productos (tabla x). Con ello se obtienen nuevamente dos tablas en las que se reflejan las ventas por tipo de formato y destino en kilogramos de producto.

**Tabla 19: Ventas anuales por tipo de formato y destino en kilogramos (limón).**

Formato	Año 1		Año 2		Año 3	
	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
5 kilos	1.794	598	1.407	469	1.764	588
10 kilos	2.772	924	2.235	745	2.604	868
15 kilos	2.528	843	3.393	1.131	3.276	1.092
20 kilos	1.060	353	1.241	414	756	252
<b>TOTAL</b>	<b>10.872</b>		<b>11.035</b>		<b>11.200</b>	

**Tabla 20: Ventas anuales por tipo de formato y destino en kilogramos (naranja).**

Formato	Año 1		Año 2		Año 3	
	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
10 kilos	1.911	637	2.778	926	2.607	869
15 kilos	3.254	1.085	2.464	821	2.713	904
<b>TOTAL</b>	<b>6.886</b>		<b>6.989</b>		<b>7.094</b>	

Tras multitud de cálculos se ha podido determinar cuántos kilogramos de cada producto se espera vender para cada uno de los formatos ofertado y para cada uno de los destinos posibles. Sin embargo ello no proporciona información acerca del número de pedidos concretos que cabe esperar. Atendiendo al Año 1, para el formato de 5 kilos y en el caso del limón se puede ver que se esperan vender 1.794 kilogramos. No obstante

se desconoce cuántos pedidos representa dicha cifra, dato indispensable para proseguir con el análisis de ingresos y gastos, pues gran parte de estos se calculan en base al número de pedidos servidos y no al de kilogramos. Por tanto hay que proceder a calcular el número de pedidos que se oculta tras cada cifra de las tablas anteriores dividiendo kilogramos de producto por los kilogramos del formato al que pertenecen.

**Tabla 21: Pedidos anuales por tipo de formato y destino (limón)**

Formato	Año 1		Año 2		Año 3	
	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
5 kilos	359	120	281	94	353	118
10 kilos	277	92	223	74	260	87
15 kilos	169	56	226	75	218	73
20 kilos	53	18	62	21	38	13
<b>TOTAL</b>	<b>1.143</b>		<b>1.058</b>		<b>1.159</b>	

**Tabla 22: Pedidos anuales por tipo de formato y destino (naranja)**

Formato	Año 1		Año 2		Año 3	
	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
10 kilos	191	64	278	93	261	87
15 kilos	217	72	164	55	181	60
<b>TOTAL</b>	<b>544</b>		<b>589</b>		<b>589</b>	

Multiplicando a continuación cada una de las cifras recogidas en las dos tablas anteriores por el precio de venta previsto para cada uno de los formatos se obtienen los ingresos por ventas que la página web debería generar en el caso del escenario realista.

**Tabla 23: Ingresos anuales por tipo de formato y destino (limón)**

Formato	PVP	Año 1		Año 2		Año 3	
		Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
5 kilos	12,85 €	4.610,17 €	1.536,72 €	3.615,84 €	1.205,28 €	4.533,62 €	1.511,21 €
10 kilos	21,24 €	5.888,36 €	1.962,79 €	4.746,19 €	1.582,06 €	5.531,07 €	1.843,69 €
15 kilos	26,50 €	4.465,57 €	1.488,52 €	5.994,67 €	1.998,22 €	5.787,78 €	1.929,26 €
20 kilos	36,67 €	1.943,33 €	647,78 €	2.275,93 €	758,64 €	1.386,04 €	462,01 €
<b>TOTAL</b>		<b>22.543,23 €</b>		<b>22.176,84 €</b>		<b>22.984,69 €</b>	

**Tabla 24: Ingresos anuales por tipo de formato y destino (naranja)**

Formato	PVP	Año 1		Año 2		Año 3	
		Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
10 kilos	21,83 €	4.171,96 €	1.390,65 €	6.065,70 €	2.021,90 €	5.692,03 €	1.897,34 €
15 kilos	29,45 €	6.388,81 €	2.129,60 €	4.837,75 €	1.612,58 €	5.328,22 €	1.776,07 €
<b>TOTAL</b>		<b>14.081,04 €</b>		<b>14.537,93 €</b>		<b>14.693,66 €</b>	

No obstante a todo ello hay que tener en cuenta que estos no serían los únicos ingresos de la explotación puesto que lo expuesto hasta aquí únicamente responde al género comercializado a través de Internet. Este género únicamente representa una pequeña parte del total producido en la explotación, lo que obliga a preguntarse qué pasa con el resto del género que no ha podido sacarse a la venta.

En un primer momento se podría llegar a pensar que todos esos kilos de cítricos se dejarían echar a perder pendiendo de las ramas de los árboles. Sin embargo, como suele ocurrir en la mayoría de ocasiones en casos similares, estos frutos se venden a mayoristas directamente a precio de coste con el objetivo de intentar recuperar la inversión realizada en su cultivo. Dichos mayoristas, por su parte emplearían dichos cítricos excedentarios en la elaboración de productos ecológicos ya procesados: zumos, mermeladas, etc.

Así pues se deben distinguir entre los ingresos obtenidos por la venta de los productos y aquellos procedentes de la venta de excedentes, todo lo cual queda recogido en el siguiente cuadro.

**Tabla 25: Ingresos anuales por tipo de procedencia:**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	36.624 €	36.715 €	37.678 €
Excedentes	25.514 €	25.402 €	25.289 €
<b>TOTAL</b>	<b>62.138,20 €</b>	<b>62.117,11 €</b>	<b>62.967,41 €</b>

### 8.2.2.- Gastos:

Hasta aquí se ha expuesto todo aquello relacionado con los previsibles ingresos de la explotación, por lo que a continuación se procederá a hacer una pormenorizada relación de los costes que se prevé afecten a la misma.

En primer lugar sería preciso aportar una explicación detallada de los costes más importantes que debe soportar cualquier empresa, es decir los costes de producción. En el caso de una explotación agrícola dichos gastos de producción estarían compuestos por los gastos de personal, riego, productos fitosanitarios, seguros y un largo etcétera de componentes que sería harto complicado detallar y explicar de forma individual.

Por ello, para poder determinar correctamente los costes de cultivo nos basaremos en la información proporcionada por el Observatorio de Precios de los Alimentos para el año 2012, por ser éste el año más reciente del cual se dispone información fiable y proporcionada por un organismo oficial.

Según la información facilitada por dicho organismo los costes de producción global para el limón y la naranja ordinarios varían entre 0,25€-0,36€ por kilo de limón y entre 0,24€-0,29€ por kilo de naranja. Dichos costes engloban el cultivo propiamente dicho así como el proceso de recolección e incluyen todos los gastos inherentes al proceso, tales como mano de obra, seguros, impuestos, fitosanitarios, aprovisionamientos, etc.

Dado que el cultivo ecológico genera unos costes mucho mayores que el cultivo tradicional de cítricos será preciso para el correcto cálculo de los costes incrementar éstos en un porcentaje que se sitúa alrededor del 25% (JULIÁ J.F. y SERVER R.J. 2002) a fin de contar con unas cifras realistas:

**Tabla 26: Límites de costes en el cultivo de cítricos convencionales y ecológicos**

Costes	Límite Inferior	Límite Superior
Coste Limón Ordinario	0,25	0,36
Coste Naranja Ordinario	0,24	0,29
Coste Limón Ecológico	0,31	0,45
Coste Naranja Ecológica	0,29	0,37

Una vez calculados los límites, tanto superiores como inferiores, dentro de los cuales es plausible oscilen los costes de producción hay que aclarar que en este caso se trabajará siempre con el límite superior, tanto para el caso del limón como por el caso de la naranja. De esta forma, escogiendo los costes máximos garantizaremos que los cálculos que se obtengan serán siempre aquellos que se den en el peor de los casos. Así pues se fijarán unos costes de 0,45€ por kilogramo de limón y de 0,37€ por kilogramo de naranja.

Multiplicando dichas cifras por la producción obtenida se consigue fijar los costes de cultivo de la explotación. Sin embargo existen nuevos escollos, puesto que si los costes de cultivo no son los mismos en el caso de los cultivos ordinarios y ecológicos, la productividad tampoco resulta ser idéntica.

Según la Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente de la Junta de Andalucía (Observatorio de precios y mercados 2012) el rendimiento medio por hectárea que se obtiene en una explotación de cítricos convencional es de 29.583 kilogramos para el caso del limón y de 37.474 kilogramos para el caso de la naranja. Sin embargo, diversos estudios afirman que en el caso del cultivo ecológico dichos rendimientos se ven reducidos en torno a un 30% por lo que para obtener el rendimiento de nuestra explotación se deben llevar a cabo determinados ajustes.

Como se ha explicado con anterioridad la explotación presenta una superficie dedicada al cultivo de 3,5 hectáreas, de las cuales el 75% se dedican al cultivo del limón y el 25 % restante al de la naranja. Ello da unas cifras de 2,625 ha y 0,875 ha respectivamente y permite llevar a cabo los cálculos reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 27: Determinación del rendimiento de la explotación**

Producto	Rendimiento Ordinario (Kg./Ha.)	Coefficiente Reducción	Rendimiento Ecológico (Kg./Ha.)	Superficie (Ha)	Rendimiento Explotación (Kg.)
Limón	29.583	0,7	20.708	2,625	54.359
Naranja	37.474	0,7	26.232	0,875	22.953

Uniendo el rendimiento obtenido con los costes máximos calculados previamente se está en disposición de determinar unos costes de cultivo aproximados, los cuales serán idénticos para cada uno de los tres años examinados:

**Tabla 28: Determinación de los costes de cultivo**

Producto	Rendimiento Explotación	Costes	Costes cultivo
Limón	54.359	0,45	24.461,44 €
Naranja	22.953	0,37	8.492,55 €
<b>TOTAL</b>			<b>32.953,99 €</b>

Una vez determinados los costes de cultivo propiamente dichos hay que pasar a calcular otro tipo de costes no menos importantes. Desde el comienzo se ha insistido en que una de las características diferenciadoras del producto de esta explotación, y una de las que más valor añadido le aporta, es la de llegar a casa del cliente en un plazo de 24-48 horas después de que éste haya formalizado su pedido a través de la página web. Ello hace que el coste del transporte sea uno de los principales a los que haya que hacer frente y, por tanto, merece especial atención a la hora de ser analizado.

Las empresas de transporte aplican unos precios a sus envíos por peso y por destino. De ahí que se haya invertido tanto esfuerzo en párrafos anteriores por segmentar las ventas y determinar cuántos pedidos corresponden a que formato y cuántos van a parar a cada destino existente.

En el caso de MRW, empresa seleccionada como modelo para este caso observamos que las tarifas que aplica para transportar los pedidos de empresas que operan a través de Internet (e-commerce) dependen del número de envíos mensuales

que se realicen, ofreciendo a sus clientes unos sustanciales descuentos por volumen de envíos. De esta forma, si se realizan menos de 50 envíos mensuales la tarifa a aplicar sería la tarifa denominada “Start Up” mientras que si los envíos mensuales realizados oscilan entre 50 y 500 la tarifa a aplicar sería la tarifa “Business”. En el caso de los escenarios realista y optimista la tarifa a aplicar será esta última, pues se logran unos 100 envíos mensuales en el caso del primer escenario y 200 en el caso del segundo. Por el contrario en el caso pesimista la tarifa a aplicar sería la tarifa Start Up. Toda esta información queda ampliada en la sección de anexos, en la que se pueden observar las tarifas de MRW E-Commerce para el año 2013. Sin embargo a modo de resumen quedan reflejadas en la siguiente tabla las tarifas a aplicar en el escenario realista.

**Tabla 29: Costes de envío por tipo de formato y destino (tarifas Business)**

Formato	Provincial	Nacional
5 kilos	6,12 €	7,23 €
10 kilos	7,73 €	9,11 €
15 kilos	9,34 €	10,98 €
20 kilos	12,57 €	14,74 €

Combinando dichas tarifas con los datos reflejados en las tablas 21 y 22 se obtienen los costes de envío que la explotación deberá soportar y que se plasman en las próximas dos tablas. Como de costumbre una de ellas hace referencia al caso de los limones y otra al de las naranjas.

**Tabla 30: Costes de envío por tipo de formato y destino (limón):**

Formato	Año 1		Año 2		Año 3	
	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
5 kilos	2.195,66 €	864,63 €	1.722,10 €	678,15 €	2.159,20 €	850,27 €
10 kilos	2.142,99 €	841,85 €	1.727,31 €	678,56 €	2.012,96 €	790,77 €
15 kilos	1.573,90 €	616,75 €	2.112,84 €	827,94 €	2.039,92 €	799,37 €
20 kilos	666,21 €	260,41 €	780,23 €	304,98 €	475,16 €	185,73 €
<b>TOTAL</b>	<b>9.162,40 €</b>		<b>8.832,10 €</b>		<b>9.313,39 €</b>	

**Tabla 31: Costes de envío por tipo de formato y destino (naranja):**

Formato	Año 1		Año 2		Año 3	
	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional
10 kilos	1.477,07 €	580,25 €	2.147,53 €	843,64 €	2.015,24 €	791,67 €
15 kilos	2.025,89 €	793,87 €	1.534,05 €	601,14 €	1.689,57 €	662,08 €
<b>TOTAL</b>	<b>4.877,07 €</b>		<b>5.126,36 €</b>		<b>5.158,56 €</b>	

Una vez calculados todos estos conceptos se puede presentar un breve resumen en forma de tabla para cada uno de los tres posibles escenarios contemplados a la hora de realizar este análisis.

**Tabla 32: Resumen de ingresos-gastos para el escenario pesimista**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas	18.312,13 €	18.176,53 €	18.469,79 €
Ingresos por excedentes	29.233,96 €	29.215,36 €	29.196,67 €
Costes de cultivo	32.953,99 €	32.953,99 €	32.953,99 €
Costes de envío	7.564,02 €	7.427,99 €	7.667,18 €
<b>RESULTADO</b>	<b>7.028,08 €</b>	<b>7.009,91 €</b>	<b>7.045,28 €</b>

**Tabla 33: Resumen de ingresos-gastos para el escenario realista**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas	36.624,27 €	36.714,77 €	37.678,35 €
Ingresos por excedentes	25.513,94 €	25.402,34 €	25.289,06 €
Costes de cultivo	32.953,99 €	32.953,99 €	32.953,99 €
Costes de envío	14.039,47 €	13.958,45 €	14.471,95 €
<b>RESULTADO</b>	<b>15.144,75 €</b>	<b>15.204,67 €</b>	<b>15.541,47 €</b>

**Tabla 34: Resumen de ingresos-gastos para el escenario optimista**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por ventas	73.248,54 €	74.152,99 €	76.848,87 €
Ingresos por excedentes	18.073,88 €	17.701,88 €	17.320,58 €
Costes de cultivo	32.953,99 €	32.953,99 €	32.953,99 €
Costes de envío	28.078,95 €	28.191,95 €	29.517,02 €
<b>RESULTADO</b>	<b>30.289,48 €</b>	<b>30.708,93 €</b>	<b>31.698,44 €</b>

### 8.3.- Análisis de Rentabilidad:

Como punto final al análisis económico-financiero del proyecto es preciso determinar si el mismo resultará ser en definitiva un proyecto rentable y en el que merezca la pena embarcarse. Para ello se emplearán los cálculos hasta aquí obtenidos para determinar, en primer lugar el Valor Actual Neto (VAN) así como la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Además de ello se emplearán como referencia los datos correspondientes a los bonos a 3 y 5 años de la última subasta celebrada por el tesoro público. Dichos valores resultan ser 2,064% y 2,871% respectivamente, por lo que para simplificar el análisis se redondearán a las cifras de 2% y 3%. Así mismo, para hacer el análisis lo más riguroso posible se analizará una tasa inferior y otra superior a dichos valores, siendo éstas el 1% y el 4% respectivamente. Los datos obtenidos durante el cálculo del VAN y de la TIR para cada una de las mencionadas tasas y en cada uno de los tres posibles escenarios contemplados quedan reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla 35: Rendimientos para los diferentes escenarios y tasas contemplados:**

TASA	ESCENARIO	VAN	TIR
1%	Pesimista	5.268,37 €	18%
	Realista	29.584,27 €	83%
	Optimista	75.459,62 €	189,94%
2%	Pesimista	4.841,67 €	18%
	Realista	28.651,95 €	83%
	Optimista	73.570,40 €	189,94%
3%	Pesimista	4.527,75 €	18%
	Realista	27.966,12 €	83%
	Optimista	72.180,73 €	189,94%
4%	Pesimista	4.102,06 €	18%
	Realista	27.036,13 €	83%
	Optimista	70.296,43 €	189,94%

Con estos resultados se puede afirmar que en todos y cada uno de los casos el Valor Actual Neto resulta positivo, por lo que el proyecto no solo resulta rentable sino

que ofrece una mayor rentabilidad de la que se obtendría invirtiendo los fondos directamente la mayoría de los productos financieros, dadas las tasas de interés tenidas en cuenta a la hora de realizar el análisis.

Las cifras obtenidas llaman poderosamente la atención pues en una época de crisis como la que se vive actualmente resulta difícil que una actividad empresarial logre unos niveles semejantes de rentabilidad, incluso en el más pesimista de los casos. Sin embargo hay que hacer notar que dichas cifras se justifican por el bajo nivel de inversión necesario para iniciar la comercialización on-line, dado que el grueso de la inversión ya ha sido llevada a cabo con anterioridad.

## **9.- Valoraciones y conclusiones:**

A lo largo del presente trabajo se ha puesto de manifiesto la grave situación, tanto económica como social por la cual atraviesa España y que a priori podría no constituir la más indicada o atrayente a la hora de iniciar una actividad empresarial. Más aún, la actividad concreta que se ha propuesto a lo largo de estas líneas, a saber, el comercio de cítricos por Internet, deberá hacer frente a serias amenazas y contrarrestar diversas debilidades de cara al futuro. Sin embargo, también se han identificado diversos elementos que contrarrestan dichos aspectos negativos, ya expuestos con anterioridad.

El comercio electrónico se encuentra, cada día que pasa más en auge debido a la espectacular difusión que las nuevas tecnologías están alcanzando en la sociedad actual y en la cada vez mayor confianza que la población tiene acerca de ellas como un medio para facilitar en gran medida su vida diaria. Dicho proceso no solamente alcanza a la generación más joven de españoles, sino que por el contrario está calando paulatinamente en todos los grupos de edad. En ese sentido Internet se postula como un medio fundamental que las pequeñas y medianas empresas no solo deben adoptar, sino que han de llegar a dominar con el claro objetivo de hacer visible su negocio y ser capaces de llegar a los más alejados grupos poblacionales y, en consecuencia de cliente.

Dentro del comercio electrónico se han visto y analizado casos concretos en los que los productos comercializados resultaban ser productos agrícolas, incluyendo ejemplos de portales que han logrado con el paso del tiempo un elevado grado de éxito en su desempeño y constituyen un poderoso argumento a la hora de afirmar que el modelo de negocio planteado en este trabajo puede fructificar y desarrollarse en un futuro hasta lograr alcanzar un éxito semejante al obtenido por ellos.

A ello debe contribuir la creciente popularidad de la que los productos ecológicos están haciendo gala frente a los obtenidos por métodos de cultivo intensivo. Dicha popularidad se debe en gran parte a los beneficios para la salud que de su consumo se derivan y al hecho de que sean obtenidos mediante el empleo de técnicas respetuosas con el entorno en el que se cultivan.

Todas estas cuestiones se han reflejado cuidadosamente en una serie de tablas, cada una representado un posible escenario de futuro y a través de los cálculos en ellas contenidos se puede afirmar que el modelo de negocio propuesto no sólo resulta sostenible sino que también es rentable y cumple el objetivo propuesto de elevar los beneficios que los propietarios de la explotación obtiene por su trabajo diario.

Por todo ello queda demostrado que, pese a la necesidad de hacer frente a determinadas situaciones y condicionantes negativos, el comercio de productos cítricos a través de Internet resulta rentable y constituye una alternativa plenamente viable a la cadena de distribución tradicional.

## **10.- Bibliografía:**

### LIBROS:

- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. Dirección estratégica. Madrid, Pearson Prentice-Hall, 2006.
- Miquel, S., Mollá, A. Bigné J.E. Introducción al marketing. Madrid, Ed.McGraw-Hill, 1994.

DOCUMENTOS WEB:

- Alonso, A.M. y Guzmán, G.I. (2006): “Análisis del Mercado de productos ecológicos frescos en granada”, [en línea] agroecologia.net <<http://www.agroecologia.net/recursos/publicaciones/publicaciones-online/2006/CD%20Congreso%20Zaragoza/Ponencias/5%20Alonso%20Com-%20An%C3%A1lisis.pdf>> [Diciembre 2012]
- Barco, E y Sáenz de Urturi, E (2003): “Agricultura ecológica en La Rioja. Situación actual y perspectivas”, [en línea] larioja.org <[http://www.larioja.org/upload/documents/439597\\_estudio.pdf](http://www.larioja.org/upload/documents/439597_estudio.pdf)> [Diciembre 2012]
- CABALLERO, P., DE MIGUEL, M.D. y FERNANDEZ-ZAMUDIO, M.A. (2010) “Los costes de producción en los cítricos. Análisis y posibles actuaciones empresariales”, [en línea] chil.org <[www.chil.org/download-doc/1569](http://www.chil.org/download-doc/1569)> [Julio de 2013]
- CapgeminiConsulting y Tragsatec (2009): “Estudio de la cadena de valor y formación de precios del sector cítrico”, [en línea] coag.org <[http://www.coag.org/rep\\_ficheros\\_web/f83cbe5850d726c8e59d565c5defb7b5.pdf](http://www.coag.org/rep_ficheros_web/f83cbe5850d726c8e59d565c5defb7b5.pdf)> [Julio de 2013]
- Consejo de la Producción Agraria Ecológica (s.f): “Guía sobre agricultura ecológica”, [en línea] saboresmitologicos.es <[http://www.saboresmitologicos.es/productos/copae/documentos/agr\\_eco.pdf](http://www.saboresmitologicos.es/productos/copae/documentos/agr_eco.pdf)> [Septiembre 2012]
- DE DIEGO, G (2003): “La agricultura ecológica” [en línea] ecosdeltajo.org <[http://www.ecosdeltajo.org/descargas/recursos/la\\_agricultura\\_ecologica.pdf](http://www.ecosdeltajo.org/descargas/recursos/la_agricultura_ecologica.pdf)> [Septiembre 2012]
- GFK Emer y Foco boutique estratégica (2011): “Caracterización de la tipología y perfil socialdemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España”, [en

[línea] fepeco.es <  
[http://www.fepeco.es/upload/archivos/noticias/Perfil\\_Consumidor.pdf](http://www.fepeco.es/upload/archivos/noticias/Perfil_Consumidor.pdf) > [Diciembre 2012]

- Gobierno de Castilla-La Mancha (2006): “Plan estratégico de agricultura ecológica (2007-2011)”, [en línea] [castillalamancha.es](http://www.castillalamancha.es) <  
<http://www.castillalamancha.es/sites/default/files/documentos/20120511/plan20estrategico20agricultura20ecologica2020castilla-la20mancha.pdf> > [Diciembre 2012]

- Instituto Nacional de Estadística (2012): “Encuesta de Población Activa”, [en línea] [ine.es](http://www.ine.es) <  
[http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308\\_mnu&file=inebase&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase&L=0)> [Septiembre 2012]

- Instituto Nacional de Estadística (2012): “Índice de Precios de Consumo”, [en línea] [ine.es](http://www.ine.es) <  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft25%2Fp138&file=inebase&L=0>> [Septiembre 2012]

- Instituto Nacional de Estadística (2012): “Producto Interior Bruto (PIB)”, [en línea] [ine.es](http://www.ine.es) <  
[http://www.ine.es/prensa/pib\\_tabla\\_cntr.htm](http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cntr.htm)> [Septiembre 2012]

- JULIÁ J.F. y SERVER R.J. (2002): “Evaluación Económico-Financiera de los sistemas de cultivo en cítricos ecológicos (orgánicos) versus convencionales”, [en línea] [fao.org](http://ftp.fao.org) <  
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/y2746s/y2746s00.pdf> > [Julio de 2013]

- Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca (2002): “Plan andaluz de agricultura ecológica”, [en línea] [juntadeandalucia.es](http://www.juntadeandalucia.es) <  
[http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/prospectiva/Ecologico1\\_doc.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/prospectiva/Ecologico1_doc.pdf) > [Diciembre 2012]

- Junta de Andalucía. Consejería de Agricultura y Pesca (2007): “II Plan andaluz de agricultura ecológica”, [en línea] [juntadeandalucia.es](http://www.juntadeandalucia.es) <

[http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/prospectiva/Ecologico1\\_doc.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/prospectiva/Ecologico1_doc.pdf) >  
[Diciembre 2012]

- MAGRAMA (2010): “Valor y volumen de los productos ecológicos de origen nacional en la industria agroalimentaria española”, [en línea] [magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es) <[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Valoraci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Producci%C3%B3n\\_Ecol%C3%B3gica\\_Espa%C3%B1ola\\_%282009%29\\_tcm7-132015.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Valoraci%C3%B3n_de_la_Producci%C3%B3n_Ecol%C3%B3gica_Espa%C3%B1ola_%282009%29_tcm7-132015.pdf)> [Diciembre 2012]

- Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino (2004): “Estadísticas 2002 Agricultura ecológica”, [en línea] [magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es) <[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2002\\_tcm7-8081.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2002_tcm7-8081.pdf)> [Septiembre 2012]

- Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino (2006): “Estadísticas 2004 Agricultura ecológica”, [en línea] [magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es) <[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2004\\_tcm7-8083.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2004_tcm7-8083.pdf)> [Septiembre 2012]

- Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino (2008): “Estadísticas 2006 Agricultura ecológica”, [en línea] [magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es) <[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2006\\_tcm7-8085.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2006_tcm7-8085.pdf)> [Septiembre 2012]

- Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino (2010): “Estadísticas 2008 Agricultura ecológica”, [en línea] [magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es) <[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2008\\_tcm7-8087.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2008_tcm7-8087.pdf)> [Septiembre 2012]

- Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino (2012): “Estadísticas 2010 Agricultura ecológica”, [en línea] [magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es) <[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2010\\_tcm7-8089.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/2010_tcm7-8089.pdf)> [Septiembre 2012]

ecologica/INFORME\_NACIONAL\_2010\_%284%29\_tcm7-220496.pdf> [Septiembre 2012]

- Observatorio de precios y mercados (2012): “Costes medios de producción. Campaña 2011/12 Naranja”, [en línea] [juntadeandalucia.es <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/observatorio/servlet/FrontController?action=Costes&ec=subsector&subsector=21&table=3945 >](http://www.juntadeandalucia.es/juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/observatorio/servlet/FrontController?action=Costes&ec=subsector&subsector=21&table=3945) [Julio de 2013]
- Observatorio de precios y mercados (2012): “Costes medios de producción. Campaña 2011/12 Limón”, [en línea] [juntadeandalucia.es <http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/observatorio/servlet/FrontController?action=Costes&ec=subsector&subsector=21&table=3945 >](http://www.juntadeandalucia.es/agriculturaypesca/observatorio/servlet/FrontController?action=Costes&ec=subsector&subsector=21&table=3945) [Julio de 2013]
- RIVERA, L.M. y ESCRIBÁ, C. (s.f.):”La agricultura ecológica en España: análisis, tendencias y previsiones”, [en línea] [revistasice.com http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2824\\_11-26\\_\\_B609D9B635EBA14AA4590A57A97C3ED7.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2824_11-26__B609D9B635EBA14AA4590A57A97C3ED7.pdf) [Septiembre 2012]

#### SITIOS WEB:

- [Cestaverde.com <www.cestaverde.com>](http://www.cestaverde.com) [Marzo de 2013]
- [Citricosecologicos.es <http://www.citricosecologicos.es/market>](http://www.citricosecologicos.es/market) [Marzo de 2013]
- [Comprarnaranjasvalencianas.com <www.comprarnaranjasvalencianas.com>](http://www.comprarnaranjasvalencianas.com) [Marzo de 2013]
- [Directodelcampo.com <www.directodelcampo.com>](http://www.directodelcampo.com) [Marzo de 2013]
- [Ecocampo.es <http://www.ecocampo.es>](http://www.ecocampo.es) [Marzo de 2013]

- Ecologicos.cestaecologica.es <<http://ecologicos.cestaecologica.es/>> [Marzo de 2013]
- Ecologicos.cestaecologica.es <<http://ecologicos.cestaecologica.es/>> [Marzo de 2013]
- Ecologicos.ecofresco.es <<http://ecologicos.ecofresco.es/>> [Marzo de 2013]
- Eco-rincon.com <<http://eco-rincon.com/es/>> [Marzo de 2013]
- Ecototal.com (2012) <<http://www.ecototal.com/econoticias/366-ferias-ecologicas-2012>> [Mayo 2012]
- Enterbio.es <<http://www.enterbio.es>> [Marzo de 2013]
- Esdemercado.com <<http://www.esdemercado.com>> [Marzo de 2013]
- Euribor-rates.eu <<http://es.euribor-rates.eu/>> [Septiembre 2012]
- Frescum.es <<http://www.frescum.es>> [Marzo de 2013]
- Frutamediterranea.es <<https://www.frutamediterranea.es/es/>> [Marzo de 2013]
- Frutasbalsanmar.com <[www.frutasbalsanmar.com](http://www.frutasbalsanmar.com)> [Marzo de 2013]
- Galifruit.com <<http://www.galifruit.com/>> [Marzo de 2013]
- Hemisferioderecho.org <[www.hemisferioderecho.org](http://www.hemisferioderecho.org)> [Marzo de 2013]
- Huertamediterranea.com <<http://www.huertamediterranea.com>> [Marzo de 2013]

- Kokurieco.com <<http://www.kokurieco.com/shop/>> [Marzo de 2013]
- Lamasnaranja.es <[www.lamasnaranja.es](http://www.lamasnaranja.es)> [Marzo de 2013]
- Limon-ecologico.es <<http://limon-ecologico.es/>> [Marzo de 2013]
- Monviu.opentiendas.com <<http://monviu.opentiendas.com/>> [Marzo de 2013]
- Mrwecommerce.com <<http://www.mrwecommerce.com/>> [Julio 2013]
- Naranjaideal.es <<http://naranjaideal.es/>> [Marzo de 2013]
- Naranjalandia.com <<http://www.naranjalandia.com/index.php>> [Marzo de 2013]
- Naranjasche.com <[www.naranjasche.com](http://www.naranjasche.com)> [Marzo de 2013]
- Naranjasdemalaga.es <<http://www.naranjasdemalaga.es/>> [Marzo de 2013]
- Naranjasecologicasandreu.com <<http://naranjasecologicasandreu.com/es/>> [Marzo de 2013]
- Naranjasfincapastor.es <[www.naranjasfincapastor.es](http://www.naranjasfincapastor.es)> [Marzo de 2013]
- Perfectgintonic.com <[www.perfectgintonic.com](http://www.perfectgintonic.com)> [Marzo de 2013]
- Productosecologicossinintermediarios.es <[www.productosecologicossinintermediarios.es](http://www.productosecologicossinintermediarios.es)> [Marzo de 2013]
- Tesoro.es <<http://www.tesoro.es/SP/index.asp>> [Noviembre 2013]
- Tudespensa.com <<http://www.tudespensa.com/>> [Marzo de 2013]

## 11.- Anexos

### 11.1.- Superficie en hectáreas de agricultura ecológica destinada al cultivo de cítricos por provincias:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Almería	235,56	353,49	415,57	451,86	444,68	537,71	881,57	1.108,44	1.183,60
Cádiz	5,89	5,74	6,02	5,16	5,14	8,39	8,46	63,82	70,43
Córdoba	1,30	1,30	3,00	2,69	2,76	2,76	9,22	27,88	110,78
Granada	1,94	2,38	10,00	9,02	7,67	9,46	11,23	11,50	14,19
Huelva	13,47	25,06	51,00	96,96	173,59	232,02	397,68	608,51	647,47
Jaén									0,05
Málaga	219,84	276,81	355,92	403,54	397,09	393,09	584,89	474,02	679,24
Sevilla	139,86	126,21	152,00	121,04	203,03	216,95	271,40	311,06	355,66
<b>ANDALUCIA</b>	<b>617,86</b>	<b>790,99</b>	<b>993,51</b>	<b>1.090,27</b>	<b>1.233,96</b>	<b>1.400,38</b>	<b>2.164,45</b>	<b>2.605,23</b>	<b>3.061,42</b>
Huesca									
Teruel									
Zaragoza									
<b>ARAGON</b>									
ASTURIAS		0,26							
<b>BALEARES</b>	<b>18,32</b>	<b>26,58</b>	<b>36,86</b>	<b>38,06</b>	<b>38,28</b>	<b>47,24</b>	<b>76,02</b>	<b>73,98</b>	<b>75,37</b>
Las Palmas	2,36	13,48	16,69	20,92	18,10	15,09	7,96	13,96	41,72
Sta. Cruz Tenerife	3,28	7,96	9,22	10,61	9,50	6,03	12,19	12,45	46,17
<b>CANARIAS</b>	<b>5,64</b>	<b>21,44</b>	<b>25,91</b>	<b>31,53</b>	<b>27,60</b>	<b>21,12</b>	<b>20,15</b>	<b>26,41</b>	<b>87,89</b>
<b>CANTABRIA</b>									<b>0,03</b>
Albacete									
Ciudad Real									

Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.

Cuenca									
Guadalajara									
Toledo									
<b>CASTILLA-LA MANCHA</b>									
Ávila									
Burgos									
León									
Palencia									
Salamanca									
Segovia									
Soria									
Valladolid									
Zamora									
<b>CASTILLA Y LEON</b>									
Barcelona	0,23	0,23	0,23	1,00	0,10	0,10	0,10	2,00	1,84
Girona									
Lleida									0,33
Tarragona	8,22	8,00	8,00	9,00	13,00	29,00	31,00	142,00	156,20
<b>CATALUÑA</b>	<b>8,45</b>	<b>8,23</b>	<b>8,23</b>	<b>10,00</b>	<b>13,10</b>	<b>29,10</b>	<b>31,10</b>	<b>144,00</b>	<b>158,37</b>
Badajoz									0,74
Cáceres									
<b>EXTREMADURA</b>									<b>0,74</b>
La Coruña									
Lugo									
Orense									
Pontevedra									
<b>GALICIA</b>									
<b>MADRID</b>									

<b>MURCIA</b>	<b>15,07</b>	<b>87,86</b>	<b>86,64</b>	<b>178,49</b>	<b>183,48</b>	<b>168,90</b>	<b>236,21</b>	<b>457,63</b>	<b>479,25</b>
<b>NAVARRA</b>									
<b>LA RIOJA</b>									
Álava									
Guipúzcoa									
Vizcaya									
<b>PAIS VASCO</b>									
Alicante	69,20	57,00	56,00	42,72	41,90	86,05	67,62	56,92	91,97
Castellón	7,40	9,00	10,00	12,26	31,85	48,87	70,07	67,67	72,83
Valencia	167,01	158,00	165,00	183,28	239,83	382,58	499,17	738,16	734,63
<b>COMUNIDAD VALENCIANA</b>	<b>243,61</b>	<b>224,00</b>	<b>231,00</b>	<b>238,26</b>	<b>313,58</b>	<b>517,50</b>	<b>636,86</b>	<b>862,75</b>	<b>899,43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>908,95</b>	<b>1.159,36</b>	<b>1.382,15</b>	<b>1.586,61</b>	<b>1.810,00</b>	<b>2.184,24</b>	<b>3.164,79</b>	<b>4.170,00</b>	<b>4.762,50</b>

### 11.2.- Superficie en hectáreas destinada a la agricultura ecológica por provincias:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Almería	15.940,53	16.217,61	17.592,05	17.739,88	23.942,17	32.646,06	34.159,64	35.688,71	36.807,82
Cádiz	7.975,92	13.819,88	19.518,56	29.508,61	50.708,72	91.829,81	100.860,69	106.479,50	132.820,76
Córdoba	26.878,89	51.120,08	54.264,82	57.436,30	61.557,23	80.092,59	85.421,79	85.857,38	99.315,85
Granada	17.201,29	24.214,38	25.876,99	23.639,17	35.659,92	54.787,72	67.702,26	81.898,50	106.216,07
Huelva	12.053,35	49.551,32	73.590,10	87.539,99	98.654,31	113.789,53	123.125,31	186.044,85	176.422,21
Jaén	6.653,43	26.900,10	32.882,48	34.418,83	39.583,87	49.737,43	53.398,08	157.378,64	173.220,14
Málaga	12.308,32	17.525,84	19.600,50	22.982,83	29.097,47	32.474,28	33.002,85	28.862,08	29.179,48
Sevilla	8.368,05	26.249,53	39.894,26	53.407,36	64.157,46	81.911,97	85.074,54	101.857,69	112.817,40
<b>ANDALUCIA</b>	<b>107.379,78</b>	<b>225.598,74</b>	<b>283.219,76</b>	<b>326.672,97</b>	<b>403.361,15</b>	<b>537.269,39</b>	<b>582.745,16</b>	<b>784.067,35</b>	<b>866.799,73</b>

**Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.**

Huesca	388,57	4.440,18	7.048,45	7.252,15	5.521,58	4.940,24	4.256,51	4.007,62	3.603,23
Teruel	4.962,19	8.244,41	11.055,81	9.891,38	10.064,72	9.309,84	10.175,65	9.375,59	9.675,41
Zaragoza	38.733,20	53.689,41	56.065,04	59.304,25	58.633,36	56.265,63	55.797,09	57.110,67	53.451,78
<b>ARAGON</b>	<b>47.575,96</b>	<b>66.374,00</b>	<b>74.169,30</b>	<b>76.447,78</b>	<b>74.219,66</b>	<b>70.515,71</b>	<b>70.229,25</b>	<b>70.493,88</b>	<b>66.730,42</b>
<b>ASTURIAS</b>	<b>311,44</b>	<b>1.584,00</b>	<b>2.165,06</b>	<b>2.694,03</b>	<b>2.409,93</b>	<b>3.279,90</b>	<b>6.630,65</b>	<b>11.822,72</b>	<b>14.018,97</b>
<b>BALEARES</b>	<b>5.780,62</b>	<b>10.235,87</b>	<b>12.109,51</b>	<b>12.887,47</b>	<b>15.993,05</b>	<b>18.840,64</b>	<b>19.284,79</b>	<b>23.007,74</b>	<b>29.569,16</b>
Las Palmas	126,12	105,92	314,96	505,42	582,88	234,07	406,00	297,85	750,05
Sta. Cruz Tenerife	5.010,26	4.976,17	5.423,49	5.587,15	5.177,09	4.879,55	1.159,00	4.711,55	3.485,81
<b>CANARIAS</b>	<b>5.136,38</b>	<b>5.082,09</b>	<b>5.738,45</b>	<b>6.092,57</b>	<b>5.759,97</b>	<b>5.113,62</b>	<b>1.565,00</b>	<b>5.009,40</b>	<b>4.235,86</b>
<b>CANTABRIA</b>	<b>3.289,80</b>	<b>4.208,56</b>	<b>4.371,60</b>	<b>4.188,00</b>	<b>3.023,80</b>	<b>6.967,00</b>	<b>5.147,89</b>	<b>5.561,49</b>	<b>5.795,92</b>
Albacete	4.335,48	15.372,00	14.831,23	11.141,04	17.480,47	17.837,38	17.735,80	42.051,00	71.190,42
Ciudad Real	5.502,98	9.091,55	11.402,35	10.137,79	11.577,74	10.686,92	10.320,65	24.364,12	66.522,89
Cuenca	1.466,82	3.283,18	4.246,66	3.164,58	3.577,40	3.692,48	3.988,92	10.482,90	24.900,15
Guadalajara	420,62	1.713,81	1.936,44	1.215,76	1.947,48	1.857,52	1.806,48	10.090,57	14.589,11
Toledo	3.064,10	11.413,40	15.221,32	13.256,64	30.108,04	122.260,85	14.600,39	32.679,54	68.873,92
<b>CASTILLA-LA MANCHA</b>	<b>14.790,00</b>	<b>40.873,94</b>	<b>47.638,00</b>	<b>38.915,81</b>	<b>64.691,13</b>	<b>46.335,15</b>	<b>48.452,24</b>	<b>119.668,13</b>	<b>246.076,49</b>
Ávila	4.855,15	4.892,40	5.622,12	5.612,19	2.699,92	2.157,67	2.267,67	2.353,21	3.314,39
Burgos	679,43	943,73	1.155,98	1.213,75	970,25	972,66	3.194,02	1.475,62	3.021,70
León	1.334,89	729,61	978,73	994,04	1.023,66	714,86	1.943,12	2.109,67	2.596,92
Palencia	3.754,02	2.150,20	793,99	1.251,51	1.088,97	1.918,61	2.786,31	3.472,84	3.165,97
Salamanca	1.616,75	1.847,38	1.763,34	1.730,12	1.733,85	1.718,44	1.785,30	1.889,26	237,02
Segovia	2.885,53	579,94	791,12	959,29	1.091,74	1.360,00	1.457,75	1.414,91	1.867,39
Soria	23,90	163,70	196,44	185,92	214,63	231,09	261,94	661,14	681,81
Valladolid	326,69	643,73	1.013,54	1.106,96	1.300,38	1.340,79	1.441,72	1.876,66	2.340,91
Zamora	507,85	565,40	1.186,74	1.416,31	2.029,32	225,32	2.704,73	3.659,34	4.928,14
<b>CASTILLA Y LEÓN</b>	<b>15.984,21</b>	<b>12.516,09</b>	<b>13.502,00</b>	<b>14.470,09</b>	<b>12.152,72</b>	<b>12.639,44</b>	<b>17.842,56</b>	<b>18.912,65</b>	<b>22.154,25</b>

Barcelona	4.463,78	5.448,42	5.204,18	5.119,00	5.219,10	5.854,51	6.513,10	7.580,00	9.297,36
Girona	2.732,19	2.443,00	3.337,02	3.806,00	3.423,00	3.229,00	9.190,40	8.848,00	10.964,32
Lleida	38.674,25	39.022,05	41.303,18	40.763,00	38.833,26	39.546,21	36.898,26	41.908,00	45.893,87
Tarragona	4.919,33	5.432,52	6.370,25	6.680,00	6.713,13	6.725,28	7.492,91	3.995,00	5.578,88
<b>CATALUÑA</b>	<b>50.789,55</b>	<b>52.345,99</b>	<b>56.214,63</b>	<b>56.368,00</b>	<b>54.188,49</b>	<b>55.355,00</b>	<b>60.094,67</b>	<b>62.331,00</b>	<b>71.734,43</b>
Badajoz	93.635,09	90.940,90	72.457,00	57.743,45	50.251,28	47.423,68	48.690,28	66.715,22	92.313,51
Cáceres	79.323,04	73.398,46	59.295,00	34.192,62	17.127,25	17.133,32	16.982,72	19.090,35	22.704,01
<b>EXTREMADURA</b>	<b>172.958,13</b>	<b>164.339,36</b>	<b>131.752,00</b>	<b>91.936,07</b>	<b>67.378,53</b>	<b>64.557,00</b>	<b>65.673,00</b>	<b>85.805,57</b>	<b>115.017,52</b>
La Coruña	250,06	409,62	514,12	597,39	716,44	822,77	883,58	753,81	1.113,08
Lugo	1.138,62	1.753,91	2.156,76	2.711,44	3.648,00	4.211,71	4.482,97	5.644,88	5.726,16
Orense	542,55	1.371,81	3.103,57	3.242,03	4.579,48	4.355,41	5.382,22	6.108,79	6.879,37
Pontevedra	43,13	49,97	173,23	174,74	212,44	233,57	236,92	387,62	518,92
<b>GALICIA</b>	<b>1.974,36</b>	<b>3.585,31</b>	<b>5.947,68</b>	<b>6.725,60</b>	<b>9.156,36</b>	<b>9.623,46</b>	<b>10.985,69</b>	<b>12.895,10</b>	<b>14.237,53</b>
<b>MADRID</b>	<b>1.915,51</b>	<b>4.339,58</b>	<b>5.012,50</b>	<b>5.215,83</b>	<b>4.916,80</b>	<b>5.140,29</b>	<b>4.918,16</b>	<b>5.116,05</b>	<b>6.043,34</b>
<b>MURCIA</b>	<b>17.015,95</b>	<b>20.981,47</b>	<b>20.583,04</b>	<b>21.435,95</b>	<b>21.890,62</b>	<b>23.907,99</b>	<b>24.683,07</b>	<b>37.599,69</b>	<b>60.742,00</b>
<b>NAVARRA</b>	<b>19.060,00</b>	<b>27.019,76</b>	<b>28.962,15</b>	<b>29.037,71</b>	<b>28.002,10</b>	<b>26.424,02</b>	<b>28.378,53</b>	<b>29.367,80</b>	<b>30.842,56</b>
<b>LA RIOJA</b>	<b>2.357,20</b>	<b>2.395,93</b>	<b>8.625,35</b>	<b>8.475,69</b>	<b>8.582,05</b>	<b>8.609,00</b>	<b>8.560,76</b>	<b>8.626,72</b>	<b>8.634,18</b>
Álava	136,90	145,10	161,11	281,07	380,33	400,50	428,06	498,46	548,58
Guipúzcoa	232,46	281,53	298,96	392,23	369,68	312,05	326,57	351,42	419,82
Vizcaya	199,55	214,88	202,33	235,96	299,19	302,50	307,11	500,63	515,98
<b>PAIS VASCO</b>	<b>568,91</b>	<b>641,51</b>	<b>662,40</b>	<b>909,26</b>	<b>1.049,20</b>	<b>1.015,05</b>	<b>1.061,74</b>	<b>1.350,51</b>	<b>1.484,38</b>
Alicante	5.341,31	8.067,00	8.140,00	8.139,16	9.551,26	9.621,05	9.994,34	11.026,35	11.938,83
Castellón	9.513,98	10.905,00	11.267,00	11.843,03	10.055,58	9.567,06	10.299,56	9.954,23	8.968,39
Valencia	3.335,78	3.960,00	5.174,00	10.724,35	11.186,87	11.609,56	11.775,61	15.135,51	17.846,49
<b>COMUNIDAD VALENCIANA</b>	<b>18.191,07</b>	<b>22.932,00</b>	<b>24.581,00</b>	<b>30.706,54</b>	<b>30.793,71</b>	<b>30.797,67</b>	<b>32.069,51</b>	<b>36.116,09</b>	<b>38.753,72</b>
<b>TOTAL</b>	<b>485.078,87</b>	<b>665.054,67</b>	<b>725.254,43</b>	<b>733.182,37</b>	<b>807.569,27</b>	<b>926.390,33</b>	<b>988.322,67</b>	<b>1.317.751,88</b>	<b>1.602.870,50</b>

### 11.3.- Número de operadores de agricultura ecológica por provincias

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Almería	735	760	851	867	902	1.140	1.534	1.723	1.814
Cádiz	243	220	264	418	390	573	629	633	766
Córdoba	1.227	1.205	1.245	1.219	1.228	1.271	1.225	1.218	1.341
Granada	522	587	693	682	691	998	1.199	1.409	1.541
Huelva	302	305	564	652	700	790	1.153	1.091	888
Jaén	296	332	365	353	356	385	406	432	525
Málaga	508	507	596	607	592	632	625	703	797
Sevilla	340	325	495	579	620	757	806	961	849
<b>ANDALUCIA</b>	<b>4.173</b>	<b>4.241</b>	<b>5.073</b>	<b>5.377</b>	<b>5.479</b>	<b>6.546</b>	<b>7.577</b>	<b>8.170</b>	<b>8.521</b>
Huesca	68	81	107	106	97	105	99	103	109
Teruel	62	114	155	147	142	139	191	189	188
Zaragoza	403	520	597	613	607	594	572	555	528
<b>ARAGON</b>	<b>533</b>	<b>715</b>	<b>859</b>	<b>866</b>	<b>846</b>	<b>838</b>	<b>862</b>	<b>847</b>	<b>826</b>
<b>ASTURIAS</b>	<b>61</b>	<b>81</b>	<b>99</b>	<b>128</b>	<b>128</b>	<b>169</b>	<b>221</b>	<b>303</b>	<b>333</b>
<b>BALEARES</b>	<b>188</b>	<b>248</b>	<b>320</b>	<b>370</b>	<b>396</b>	<b>428</b>	<b>494</b>	<b>563</b>	<b>618</b>
Las Palmas	108	128	160	187	198	280	211	195	216
Sta. Cruz Tenerife	345	377	382	466	457	683	490	421	530
<b>CANARIAS</b>	<b>453</b>	<b>505</b>	<b>542</b>	<b>653</b>	<b>655</b>	<b>963</b>	<b>701</b>	<b>616</b>	<b>746</b>
<b>CANTABRIA</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>99</b>	<b>120</b>	<b>136</b>	<b>152</b>	<b>171</b>
Albacete	122	522	491	416	463	461	475	924	1.507
Ciudad Real	141	234	243	202	237	214	185	430	1.150
Cuenca	52	138	155	122	151	154	147	328	855
Guadalajara	54	85	100	50	70	68	61	82	190
Toledo	56	200	263	219	229	224	238	556	1.214
<b>CASTILLA-LA MANCHA</b>	<b>425</b>	<b>1.179</b>	<b>1.252</b>	<b>1.009</b>	<b>1.150</b>	<b>1.121</b>	<b>1.106</b>	<b>2.320</b>	<b>4.916</b>
Ávila	20	27	32	33	30	29	27	28	35

Burgos	24	27	38	45	51	55	66	68	71
León	28	31	38	45	43	44	47	54	54
Palencia	40	26	20	23	26	28	32	34	33
Salamanca	10	10	10	9	9	10	10	12	12
Segovia	15	19	25	28	33	36	42	45	54
Soria	5	7	9	9	9	7	8	10	10
Valladolid	15	22	31	41	46	48	50	57	65
Zamora	13	22	28	35	52	59	69	75	105
<b>CASTILLA Y LEON</b>	<b>170</b>	<b>191</b>	<b>231</b>	<b>268</b>	<b>299</b>	<b>316</b>	<b>351</b>	<b>383</b>	<b>439</b>
Barcelona	185	241	255	307	331	371	397	446	532
Girona	69	102	95	101	105	106	114	153	191
Lleida	280	359	360	373	389	389	366	424	453
Tarragona	148	196	187	222	227	242	274	327	361
<b>CATALUÑA</b>	<b>682</b>	<b>898</b>	<b>897</b>	<b>1.003</b>	<b>1.052</b>	<b>1.108</b>	<b>1.151</b>	<b>1.350</b>	<b>1.537</b>
Badajoz	4.553	4.227	3.933	3.221	2.796	2.873	2.861	2.950	2.925
Cáceres	2.592	2.333	1.854	1.199	873	873	856	860	836
<b>EXTREMADURA</b>	<b>7.145</b>	<b>6.560</b>	<b>5.787</b>	<b>4.420</b>	<b>3.669</b>	<b>3.746</b>	<b>3.717</b>	<b>3.810</b>	<b>3.761</b>
La Coruña	20	31	46	54	69	80	88	87	20
Lugo	146	159	185	210	538	244	250	265	265
Orense	24	33	43	50	59	67	70	73	86
Pontevedra	27	39	49	47	59	65	65	84	105
<b>GALICIA</b>	<b>217</b>	<b>262</b>	<b>322</b>	<b>361</b>	<b>425</b>	<b>456</b>	<b>473</b>	<b>509</b>	<b>546</b>
<b>MADRID</b>	<b>72</b>	<b>102</b>	<b>108</b>	<b>111</b>	<b>118</b>	<b>131</b>	<b>119</b>	<b>173</b>	<b>257</b>
<b>MURCIA</b>	<b>630</b>	<b>706</b>	<b>753</b>	<b>812</b>	<b>847</b>	<b>876</b>	<b>936</b>	<b>1.692</b>	<b>2.379</b>
<b>NAVARRA</b>	<b>673</b>	<b>726</b>	<b>713</b>	<b>683</b>	<b>667</b>	<b>649</b>	<b>652</b>	<b>644</b>	<b>651</b>
<b>LA RIOJA</b>	<b>170</b>	<b>277</b>	<b>297</b>	<b>315</b>	<b>344</b>	<b>320</b>	<b>312</b>	<b>307</b>	<b>312</b>
Álava	25	27	32	36	51	55	59	68	79
Guipúzcoa	45	58	69	77	84	88	94	96	103
Vizcaya	29	39	35	41	51	54	60	64	74
<b>PAIS VASCO</b>	<b>99</b>	<b>124</b>	<b>136</b>	<b>154</b>	<b>186</b>	<b>197</b>	<b>213</b>	<b>228</b>	<b>256</b>

**Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.**

Alicante	245	320	374	382	395	413	436	455	491
Castellón	83	84	94	89	92	106	115	119	119
Valencia	433	464	515	552	610	653	720	818	876
<b>COMUNIDAD VALENCIANA</b>	<b>761</b>	<b>868</b>	<b>983</b>	<b>1.023</b>	<b>1.097</b>	<b>1.172</b>	<b>1.266</b>	<b>1.392</b>	<b>1.487</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16.521</b>	<b>17.751</b>	<b>18.467</b>	<b>17.648</b>	<b>17.457</b>	<b>19.156</b>	<b>20.287</b>	<b>23.459</b>	<b>27.751</b>

**11.4.- Número de productores de agricultura ecológica por provincia:**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Almería	711	735	816	835	876	1.108	1.487	1.674	1.744
Cádiz	230	210	249	398	364	549	598	599	709
Córdoba	1.186	1.151	1.169	1.138	1.157	1.197	1.150	1.158	1.245
Granada	498	557	650	638	646	945	1.139	1.349	1.452
Huelva	290	289	540	626	669	754	1.113	1.047	822
Jaén	282	317	341	326	324	352	368	397	473
Málaga	477	473	554	560	550	585	572	645	718
Sevilla	309	292	449	532	573	705	748	908	772
<b>ANDALUCIA</b>	<b>3.983</b>	<b>4.024</b>	<b>4.768</b>	<b>5.053</b>	<b>5.159</b>	<b>6.195</b>	<b>7.175</b>	<b>7.777</b>	<b>7.935</b>
Huesca	58	72	93	94	82	85	81	85	92
Teruel	54	105	141	133	126	118	172	170	168
Zaragoza	368	482	544	550	544	524	511	491	461
<b>ARAGON</b>	<b>480</b>	<b>659</b>	<b>778</b>	<b>777</b>	<b>752</b>	<b>727</b>	<b>764</b>	<b>746</b>	<b>721</b>
<b>ASTURIAS</b>	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>71</b>	<b>91</b>	<b>94</b>	<b>113</b>	<b>181</b>	<b>270</b>	<b>286</b>
<b>BALEARES</b>	<b>171</b>	<b>222</b>	<b>274</b>	<b>295</b>	<b>312</b>	<b>338</b>	<b>389</b>	<b>428</b>	<b>514</b>
Las Palmas	103	115	139	168	185	260	190	177	192
Sta. Cruz Tenerife	314	344	346	427	424	649	443	378	473
<b>CANARIAS</b>	<b>417</b>	<b>459</b>	<b>485</b>	<b>595</b>	<b>609</b>	<b>909</b>	<b>633</b>	<b>555</b>	<b>665</b>

<b>CANTABRIA</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>89</b>	<b>81</b>	<b>85</b>	<b>103</b>	<b>113</b>	<b>125</b>	<b>139</b>
Albacete	110	494	479	402	439	435	445	884	1.465
Ciudad Real	131	214	233	191	222	195	164	403	1.123
Cuenca	48	129	149	113	139	137	126	303	829
Guadalajara	53	83	97	46	66	61	55	74	181
Toledo	45	180	251	203	208	198	209	520	1.176
<b>CASTILLA-LA MANCHA</b>	<b>387</b>	<b>1.100</b>	<b>1.209</b>	<b>955</b>	<b>1.074</b>	<b>1.026</b>	<b>999</b>	<b>2.184</b>	<b>4.774</b>
Ávila	17	19	23	23	20	20	20	20	27
Burgos	19	22	27	33	39	43	51	52	53
León	22	23	25	31	29	31	34	40	41
Palencia	35	20	14	16	18	20	24	26	25
Salamanca	9	9	9	8	8	9	7	8	9
Segovia	10	11	15	17	22	24	27	27	33
Soria	3	5	6	6	6	5	6	8	8
Valladolid	9	14	19	26	32	34	34	41	49
Zamora	12	19	24	30	43	48	57	62	89
<b>CASTILLA Y LEON</b>	<b>136</b>	<b>142</b>	<b>162</b>	<b>190</b>	<b>217</b>	<b>234</b>	<b>260</b>	<b>284</b>	<b>334</b>
Barcelona	95	110	121	144	152	182	208	234	292
Girona	57	63	59	59	58	58	70	101	134
Lleida	251	317	317	320	324	321	303	349	377
Tarragona	119	133	123	144	149	161	188	225	258
<b>CATALUÑA</b>	<b>522</b>	<b>623</b>	<b>620</b>	<b>667</b>	<b>683</b>	<b>722</b>	<b>769</b>	<b>909</b>	<b>1.061</b>
Badajoz	4.537	4.205	3.907	3.185	2.758	2.828	2.810	2.911	2.873
Cáceres	2.584	2.321	1.838	1.178	850	843	819	834	800
<b>EXTREMADURA</b>	<b>7.121</b>	<b>6.526</b>	<b>5.745</b>	<b>4.363</b>	<b>3.608</b>	<b>3.671</b>	<b>3.629</b>	<b>3.745</b>	<b>3.673</b>
La Coruña	16	23	37	46	59	67	73	74	6
Lugo	132	143	166	187	514	221	226	244	241
Orense	20	29	38	43	50	56	58	63	73
Pontevedra	24	35	41	38	47	52	51	64	78
<b>GALICIA</b>	<b>192</b>	<b>230</b>	<b>282</b>	<b>314</b>	<b>370</b>	<b>396</b>	<b>408</b>	<b>445</b>	<b>468</b>

**Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.**

<b>MADRID</b>	<b>44</b>	<b>68</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>79</b>	<b>76</b>	<b>125</b>	<b>209</b>
<b>MURCIA</b>	<b>573</b>	<b>634</b>	<b>664</b>	<b>702</b>	<b>725</b>	<b>752</b>	<b>785</b>	<b>1.528</b>	<b>2.222</b>
<b>NAVARRA</b>	<b>599</b>	<b>648</b>	<b>638</b>	<b>608</b>	<b>580</b>	<b>560</b>	<b>574</b>	<b>564</b>	<b>576</b>
<b>LA RIOJA</b>	<b>124</b>	<b>220</b>	<b>235</b>	<b>257</b>	<b>283</b>	<b>256</b>	<b>244</b>	<b>233</b>	<b>231</b>
Álava	19	18	20	22	37	40	43	51	55
Guipúzcoa	36	46	55	60	61	62	70	69	78
Vizcaya	24	28	27	32	38	40	47	51	57
<b>PAIS VASCO</b>	<b>79</b>	<b>92</b>	<b>102</b>	<b>114</b>	<b>136</b>	<b>142</b>	<b>160</b>	<b>171</b>	<b>190</b>
Alicante	215	278	318	327	333	352	367	393	423
Castellón	76	76	79	74	76	87	97	101	101
Valencia	379	397	437	478	523	552	603	708	764
<b>COMUNIDAD VALENCIANA</b>	<b>670</b>	<b>751</b>	<b>834</b>	<b>879</b>	<b>932</b>	<b>991</b>	<b>1.067</b>	<b>1.202</b>	<b>1.288</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15.607</b>	<b>16.521</b>	<b>17.028</b>	<b>16.013</b>	<b>15.693</b>	<b>17.214</b>	<b>18.226</b>	<b>21.291</b>	<b>25.286</b>

**11.5.- Número de elaboradores y comercializadores de agricultura ecológica por provincia**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Almería	24	25	35	32	26	32	47	49	70
Cádiz	13	10	15	20	26	24	31	34	57
Córdoba	41	53	76	81	71	74	75	60	96
Granada	24	30	43	44	45	53	60	60	89
Huelva	12	16	24	26	31	36	40	44	66
Jaén	14	15	24	27	32	33	38	35	52
Málaga	31	33	42	47	42	47	53	58	79
Sevilla	31	32	46	47	47	52	58	53	77
<b>ANDALUCIA</b>	<b>190</b>	<b>214</b>	<b>305</b>	<b>324</b>	<b>320</b>	<b>351</b>	<b>402</b>	<b>393</b>	<b>586</b>
Huesca	10	9	14	12	15	20	18	18	17

Teruel	8	9	14	14	16	21	19	19	20
Zaragoza	35	38	53	63	63	70	61	64	67
<b>ARAGON</b>	<b>53</b>	<b>56</b>	<b>81</b>	<b>89</b>	<b>94</b>	<b>111</b>	<b>98</b>	<b>101</b>	<b>105</b>
ASTURIAS	17	22	28	37	34	56	40	33	47
BALEARES	17	26	46	75	84	90	105	135	104
Las Palmas	5	13	21	19	13	20	21	18	24
Sta. Cruz Tenerife	31	33	36	39	33	34	47	43	57
CANARIAS	36	46	57	58	46	54	68	61	81
CANTABRIA	4	4	6	14	14	17	23	27	32
Albacete	12	28	12	14	24	26	30	40	42
Ciudad Real	10	20	10	11	15	19	21	27	27
Cuenca	4	9	6	9	12	17	21	25	26
Guadalajara	1	2	3	4	4	7	6	8	9
Toledo	11	20	12	16	21	26	29	36	38
<b>CASTILLA-LA MANCHA</b>	<b>38</b>	<b>79</b>	<b>43</b>	<b>54</b>	<b>76</b>	<b>95</b>	<b>107</b>	<b>136</b>	<b>142</b>
Ávila	3	8	9	10	10	9	7	8	8
Burgos	5	5	11	12	12	12	15	16	18
León	6	8	13	14	14	13	13	14	13
Palencia	5	6	6	7	8	8	8	8	8
Salamanca	1	1	1	1	1	1	3	4	3
Segovia	5	8	10	11	11	12	15	18	21
Soria	2	2	3	3	3	2	2	2	2
Valladolid	6	8	12	15	14	14	16	16	16
Zamora	1	3	4	5	9	11	12	13	16
<b>CASTILLA Y LEON</b>	<b>34</b>	<b>49</b>	<b>69</b>	<b>78</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>91</b>	<b>99</b>	<b>105</b>
Barcelona	90	121	134	163	179	189	189	212	240
Girona	12	39	36	42	47	48	44	52	57
Lleida	29	41	43	53	65	68	63	75	76
Tarragona	29	61	64	78	78	81	86	102	103
<b>CATALUÑA</b>	<b>160</b>	<b>262</b>	<b>277</b>	<b>336</b>	<b>369</b>	<b>386</b>	<b>382</b>	<b>441</b>	<b>476</b>

Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.

Badajoz	16	22	26	36	38	45	51	39	52
Cáceres	8	12	16	21	23	30	37	26	36
<b>EXTREMADURA</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>57</b>	<b>61</b>	<b>75</b>	<b>88</b>	<b>65</b>	<b>88</b>
La Coruña	4	8	9	8	10	13	15	13	14
Lugo	14	16	19	23	24	23	24	21	24
Orense	4	4	5	7	9	11	12	10	13
Pontevedra	3	4	8	9	12	13	14	20	27
<b>GALICIA</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>47</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>78</b>
<b>MADRID</b>	<b>28</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>52</b>	<b>43</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
<b>MURCIA</b>	<b>57</b>	<b>70</b>	<b>89</b>	<b>110</b>	<b>122</b>	<b>124</b>	<b>151</b>	<b>164</b>	<b>157</b>
<b>NAVARRA</b>	<b>74</b>	<b>76</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>78</b>	<b>80</b>	<b>75</b>
<b>LA RIOJA</b>	<b>46</b>	<b>57</b>	<b>62</b>	<b>58</b>	<b>61</b>	<b>64</b>	<b>68</b>	<b>74</b>	<b>81</b>
Álava	6	9	12	14	14	15	16	17	24
Guipúzcoa	9	12	14	17	23	26	24	27	25
Vizcaya	5	9	8	9	13	14	13	13	17
<b>PAIS VASCO</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>57</b>	<b>66</b>
Alicante	30	41	56	55	62	61	69	62	68
Castellón	7	8	15	15	16	19	18	18	18
Valencia	54	66	78	74	87	101	117	110	112
<b>COMUNIDAD VALENCIANA</b>	<b>91</b>	<b>115</b>	<b>149</b>	<b>144</b>	<b>165</b>	<b>181</b>	<b>199</b>	<b>190</b>	<b>199</b>
<b>TOTAL</b>	<b>914</b>	<b>1.204</b>	<b>1.439</b>	<b>1.635</b>	<b>1.764</b>	<b>1.942</b>	<b>2.061</b>	<b>2.168</b>	<b>2.465</b>

11.6.- Evolución del PIB en España por año y trimestre:

2007				2008			
2007 T I	2007 T II	2007 T III	2007 T IV	2008 T I	2008 T II	2008 T III	2008 T IV
<b>3,90</b>	3,70	3,50	3,20	2,70	1,90	0,30	-1,40
2009				2010			
2009 T I	2009 T II	2009 T III	2009 T IV	2010 T I	2010 T II	2010 T III	2010 T IV
<b>-3,50</b>	-4,40	-3,90	-3,00	-1,40	0,00	0,20	0,60
2011							
2011 T I	2011 T II						
<b>0,90</b>	0,70						

11.7.- Evolución de la tasa de paro en España por año

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de paro	9,16	8,51	8,26	11,34	18,01	20,06	21,64

**Comercialización on-line de cítricos ecológicos. Una alternativa viable a la cadena de distribución tradicional.**

---

**11.8.- Tasa de variación interanual del IPC en España por año y mes**

Año	Mes											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2007	2,4	2,4	2,5	2,4	2,3	2,4	2,2	2,2	2,7	3,6	4,1	4,2
2008	4,3	4,4	4,5	4,2	4,6	5	5,3	4,9	4,5	3,6	2,4	1,4
2009	0,8	0,7	-0,1	-0,2	-0,9	-1	-1,4	-0,8	-1	-0,7	0,3	0,8
2010	1	0,8	1,4	1,5	1,8	1,5	1,9	1,8	2,1	2,3	2,3	3
2011	3,3	3,6	3,6	3,8	3,5	3,2	3,1	3	3,1	3	2,9	2,4

**11.9.- Tarifas MRW E-Commerce para el año 2013**

Peso (Kg)	Start Up De 0 a 50 envíos mensuales		Business De 50 a 500 envíos mensuales		Professional Más de 500 envíos mensuales	
	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial	Nacional	Provincial
De 0 a 2	6,91 €	4,79 €	5,38 €	4,53 €	4,96 €	3,88 €
De 2 a 5	9,03 €	6,39 €	7,23 €	6,12 €	6,29 €	5,16 €
De 5 a 10	11,18 €	7,99 €	9,11 €	7,73 €	7,65 €	6,47 €

De 10 a 15	13,32 €	9,61 €	10,98 €	9,34 €	9,01 €	7,78 €
De 15 a 20	15,46 €	10,95 €	12,87 €	10,69 €	11,40 €	9,08 €
De 20 a 25	19,19 €	12,84 €	14,74 €	12,57 €	13,47 €	10,90 €
De 25 a 30	23,27 €	15,23 €	16,91 €	14,41 €	15,95 €	12,56 €
De 30 a 35	25,61 €	16,75 €	18,61 €	15,85 €	17,55 €	13,81 €
De 35 a 40	28,16 €	18,43 €	20,47 €	17,43 €	19,30 €	15,19 €