



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN DE EMPRESA DE NEGOCIO EMPRENDEDOR:  
EXPLOTACIÓN DE GRANJA ECOLÓGICA DE  
GALLINAS**

Presentado por Adrián González Ruiz

Tutelado por Carlos Hernández Carrión

Segovia, 20 de Junio de 2019

## ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
--------------------------	----------

### CAPÍTULO 1

#### ANÁLISIS DEL ENTORNO

<b>1.1 Entorno general.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 Entorno económico.....	6
<b>1.2 Entorno intermedio.....</b>	<b>7</b>
1.2.1 Entorno político-legal.....	7
1.2.2 Entorno sociodemográfico y cultural.....	8
1.2.3 Entorno ecológico.....	8
1.2.4 Entorno de la competencia y variaciones en el precio.....	10
1.1.2 Entorno tecnológico.....	13
<b>1.3 Entorno específico.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Análisis DAFO.....</b>	<b>19</b>

### CAPÍTULO 2

#### EL CONSUMIDOR ECOLÓGICO

<b>2.1 El consumo ecológico como nicho de mercado.....</b>	<b>22</b>
--	-----------

### CAPÍTULO 3

#### TRABAJO DE CAMPO

<b>3.1 Entrevista a Ángel Sanz, de Pastelería Acueducto.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2 Entrevista a José María Ruiz, de Restaurante José María.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Resultados del estudio.....</b>	<b>31</b>

### CAPÍTULO 4

#### ESTRATEGIA DE MARKETING

<b>4.1 Segmentación del mercado.....</b>	<b>34</b>
4.1.1 Delimitación del mercado: mercado de referencia y mercado relevante.....	34
4.1.2 Estrategia de Segmentación.....	35
<b>4.2 Marketing Operativo.....</b>	<b>36</b>
4.2.1 Producto.....	36
4.2.2 Precio.....	37
4.2.3 Comunicación.....	37
4.2.4 Distribución.....	38
<b>4.3 Dimensiones del producto.....</b>	<b>39</b>

<b>4.4 Canvas.....</b>	<b>39</b>
------------------------	-----------

## **CAPÍTULO 5**

### **PLAN DE VIABILIDAD**

<b>5.1 Estimación de costes.....</b>	<b>42</b>
--------------------------------------	-----------

<b>5.2 Estimación de ingresos.....</b>	<b>48</b>
--	-----------

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
--------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>59</b>
--	-----------

## **Introducción.**

Hace un par de años me rondó por la cabeza la idea de llevar a cabo una explotación de gallinas en un terreno familiar que estaba en desuso. En ese momento planteé todo el proyecto desde cero.

Hoy, dos años después, con cierta experiencia adquirida, un mayor conocimiento y el grado de Administración y Dirección de Empresas casi acabado, presento este nuevo trabajo.

En este nuevo proyecto voy a cambiar ciertos aspectos con respecto al proyecto que plasmé a inicios de carrera, mejorando los errores que creo cometí y usando un tipo de explotación distinto, adaptado a los nuevos tiempos y a los recursos con los que cuento.

Las causas que me llevaron a pensar en este tipo de proyecto radican principalmente en las nuevas tendencias que está experimentando nuestra sociedad y en las características económicas de mi lugar de residencia.

Los consumidores actuales quieren un producto de calidad y con procesos de producción respetables tanto con el medio ambiente cómo con las personas. Es por esto que los productos ecológicos han tomado gran importancia en los últimos años, incrementándose su consumo. Pese a que los precios de este tipo de productos suelen ser más elevados que otros productos no ecológicos, este mercado está en auge en los últimos años. La calidad que ofrecen los productos ecológicos mediante sistemas de producción distintos a los habituales hace que los consumidores los prefieran.

Por otro lado, uno de los sectores con mayor importancia en Castilla y León es el sector agroalimentario. Segovia por su parte, además de poseer numerosas empresas pertenecientes a este sector, se caracteriza en mayor medida por ser una ciudad turística. Los turistas constituyen una gran fuente de ingresos para la ciudad, sobre todo en los restaurantes de la zona. Es por esto que, los principales restaurantes demandan un producto de la mejor calidad. Entre los diversos productos demandados, el huevo no puede faltar en las cocinas de los restaurantes segovianos.

El objetivo de la creación de esta granja ecológica de gallinas consiste en satisfacer esta demanda con producto de calidad, que se produzca respetando a los animales, los cuales estarán en plena libertad y serán alimentados con alimentación natural.

**CAPÍTULO 1**

**ANÁLISIS DEL ENTORNO**

En este apartado vamos a analizar los factores externos de la empresa y para ello, usaremos la clasificación de los factores que afectan a la empresa según Munuera y Rodríguez (2012, pág. 466) que distingue entre entorno general, intermedio y específico.

El entorno general incluye aquellos factores que afectan a todo el sistema económico y no son controlables. En este primer apartado sobre el entorno general se incluirán aspectos económicos de carácter general y tecnológico.

El entorno intermedio está formado por los factores que afectan al sector. En el entorno intermedio analizaremos factores que afectan sólo al sector como la ecología, que cada vez influencia más nuestras vidas, los cambios culturales que han fomentado esta nueva percepción sobre una vida saludable, las leyes referidas a nuestro sector o las variaciones en el precio del huevo de producción intensiva respecto al ecológico,.

Por último, analizaremos el entorno específico. El entorno específico lo forman factores que afectan de modo particular a la empresa. En este entorno específico el análisis se centrará en aspectos más detallados de nuestra empresa. Nos fijaremos en aspectos más microeconómicos como los costes que afectan directamente sobre el precio de la alimentación que adquirimos (piensos, cereal...) y los aspectos económicos que afectan a la producción ecológica a nivel local (Segovia).

## **1.1 Entorno general.**

### **1.1.1 Entorno económico**

En el análisis del entorno general cobran especial importancia los factores de carácter económico, ya que van a afectar a nuestro proyecto de forma directa.

Los principales indicadores macroeconómicos que nos indican la situación de la economía española actualmente, según Expansión (2018) son:

- PIB (Producto Interior Bruto): el PIB muestra el total de todos los bienes y servicios que se producen dentro de las fronteras de un país a lo largo de un año. Las tasas registradas en el último trimestre muestran que el PIB continúa creciendo a través de un incremento del 0,6%. Sin embargo, el crecimiento del PIB se encuentra en desaceleración en comparación con los trimestres anteriores. Esta desaceleración tiene su causa en el incremento de la inflación, la cual ha hecho que el consumo entre particulares disminuya. Si nos encontramos en un ambiente económico en el que el PIB crece, esto favorecerá a nuestra empresa.
- Empleo: el nivel de empleo en un país nos indica la población que se encuentra en edad de trabajar y activa, la cual pese a estar buscando trabajo no ha podido encontrar uno. En los últimos años el empleo en España ha aumentado, reduciéndose así la tasa de desempleo. La tasa de desempleo muestra que, pese a que se ha reducido a nivel general, el desempleo es superior en el género femenino y en menores de 25 años. Las perspectivas a futuro son que el PIB continúe creciendo y con ello el empleo. Como el empleo se relaciona directamente con el PIB, si el empleo tiene tasas positivas esto supondrá un beneficio para nuestra empresa ya que el PIB continuará creciendo.

- Precios (deflactor del PIB): las variaciones en los precios se miden mediante el deflactor del PIB o inflación (deflación si las variaciones son negativas). El deflactor del PIB resulta del cociente entre el PIB nominal y el PIB real. Los datos respecto al IPC nos muestran que en Septiembre (último dato disponible) nos encontrábamos ante un 2,2%, con una inflación acumulada del 0,8%. Respecto a los sectores, destaca la subida de los precios que ha experimentado el sector del calzado y el descenso de los precios en el sector del ocio. Las subidas del índice de precios afectan a nuestra empresa ya que nos encontramos en el sector de la alimentación. Este sector es más sensible a las subidas continuadas de los precios.

## **1.2 Entorno intermedio**

### **1.2.1 Entorno político-legal**

Según la Asociación de Agricultores Ecológicos Sat. (AGRIECO, 2011) en Reglamentación de agricultura ecológica europea, para que un producto pueda considerarse como ecológico, este debe cumplir una normativa que está regulada por la administración pública o por agencias de certificación privada. En Europa, tanto la agricultura como la ganadería ecológica se rigen por unos reglamentos comunes en toda la comunidad europea, los cuales son de obligado cumplimiento por todos los países que forman parte de la Unión Europea:

- Reglamento sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos: (CE) nº 834/2007.
- Reglamento sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control: (CE) nº 889/2008.
- Reglamento sobre valores de importación a tanto alzado para la determinación del precio de entrada: Reglamento (CE) nº1325/2008.

En estos reglamentos se explica con detalle el ámbito de aplicación de la normativa, los principios generales y específicos de la producción de tipo ecológico, tanto la producción vegetal ecológica como la producción ganadera ecológica, la transformación de alimentos ecológicos, los principios específicos aplicables y por último, las normas a cumplir para la producción de pienso ecológico.

Pese a los reglamentos comunitarios anteriores, la norma base de la producción agrícola y ganadera europea es el reglamento (CE) Nº 834/2007 el cual fue puesto en vigor en Junio de 2007 y dicta las normas sobre la producción y el etiquetado de los productos denominados como ecológicos.

Posteriormente a estos reglamentos, publican las normas de desarrollo del primer reglamento y numerosas modificaciones (desde 2008 hasta 2011) en las que se tratan cambios en el etiquetado, logotipos ecológicos de la Unión Europea o controles que deben pasar los productos ecológicos.

Por último, hay que mencionar que existe un reglamento especial: reglamento (CE) N° 1235/2008, en el que se explica todo lo relacionado con importaciones de productos ecológicos (con más detalle que en el epígrafe del Reglamento (CE) n° 834/2007, que también menciona este punto) y el cual incluye posteriormente sus modificaciones y los reglamentos de ejecución correspondientes.

Pero esta nueva tendencia ecológica no sólo ha tenido que ver con el aspecto social-cultural (como veremos posteriormente) o legal, también a nivel político (a través de subvenciones a este mercado o campañas informativas del gobierno) ha tenido apoyo independientemente del color del partido político que estuviera gobernando por lo que se ha catapultado en los últimos años adquiriendo la importancia que tiene actualmente.

### **1.2.2 Entorno sociodemográfico y cultural**

En los últimos años, el tema “ecológico” está siendo cada vez más influyente en nuestras vidas. Esto se debe a que se está dando un cambio cultural en la sociedad.

Según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM, 2018) el mundo moderno ha ido evolucionando de tal manera que los resultados económicos de las empresas afectan directamente a nuestra alimentación. Las empresas, con el objetivo de mejorar su eficiencia abaratando costes, han aumentado la producción utilizando sistemas intensivos, los cuales consiguen su objetivo. Se produce de forma masiva, utilizando todo tipo de métodos que resultan dañinos tanto para el medio ambiente, como para los animales y personas (uso excesivo de químicos, por ejemplo). Debido a esto, surgió un sistema de producción alternativo en el que se evita sobreponer el abaratamiento de costes frente a la calidad, respetando la salud de los animales, de las propias personas y llevando a cabo técnicas que no resultan tan agresivas con el medio ambiente.

El cambio cultural que ha surgido por las razones nombradas anteriormente, ha supuesto un cambio de conciencia social en el que cobra importancia el medio ambiente y la salud de las personas.

### **1.2.3 Entorno ecológico**

Respecto a la evolución de este tipo de mercado ecológico, se tienen noticias del término de la ecología sobre el año 1970. Según Sevilla y Martínez (2006, p.18) y López y Badal (2006, p.71) en un principio el término ecología iba ligado solamente a la agricultura.

Después, este término fue ampliándose incluyendo al medio rural en su actividad y a la producción sostenible en el tiempo. Fue en 1980, cuando la sociedad se dio cuenta de la importancia que tenía este concepto y lo relacionado que estaba directamente con la vida de las personas, ya que su supervivencia dependía de ello.

El movimiento social que respaldaba el concepto de ecología nació en América Latina en 1980, donde tanto los campesinos como los pueblos nativos comenzaron a rechazar los sistemas de explotación impuestos por los países norteamericanos. Este cambio de conciencia venía ligado muy de cerca con el movimiento antiglobalización, en el que destaca el neozapatismo (en 1994).

El movimiento llegó a Europa sobre el año 1990 mediante sindicatos obreros y de institutos de investigación agraria.

En lo que respecta a las etapas, vamos a distinguir entre etapas a nivel mundial y después etapas en España.

Para las etapas a nivel mundial, podemos diferenciar tres etapas. Una primera etapa se sitúa entre 1960 y 1970. En esta primera etapa surgen nuevas propuestas a la agricultura tradicional en Europa y Estados Unidos en las que la innovación y el rechazo a los productos químicos aplicados a la producción cobran especial importancia.

La segunda etapa comienza en 1980. Lo más importante de esta década es que se creó la certificación ecológica con el objetivo de diferenciar el producto resultante de métodos de producción distintos totalmente a los tradicionales y con un coste claramente superior.

Se consiguió mediante el establecimiento de estándares de producción que aunque en un principio eran desarrollados por agencias privadas, a partir de 1990 se llevaron a cabo por la IFOAM. Una vez que los estándares de producción fueron establecidos por IFOAM, comenzó a incrementarse el número de productores ecológicos tanto en el centro como en el norte de Europa. Este incremento se debe a que aumenta la preocupación por la salud en la clase media europea, mercado en el que los productores ecológicos vieron la oportunidad de satisfacer mediante sus productos. En esta etapa es cuando estas ideas llegan hasta toda la zona mediterránea (incluido España).

La tercera etapa comienza en 1990 y se caracteriza por la entrada en vigor de normativas referentes al tema ecológico. El movimiento ecológico ya se ha extendido por todo el mundo y por ello los países deciden formalizarlo mediante los reglamentos que vimos anteriormente y sus correspondientes modificaciones que se han ido dando según han ido apareciendo nuevas necesidades que cubrir.

Previamente vimos los reglamentos que rigen a nivel español (europeo), pero existe un mayor número de reglamentos correspondientes a más países. El primer reglamento en entrar en vigor fue el europeo, pero existen reglamentos procedentes de Estados Unidos o Japón.

Según Alonso, Guzmán, Domínguez y Simón (2002, p.123) se dieron tres etapas en el territorio español.

En una primera etapa, que comienza en 1970, el primer apoyo que tuvo el movimiento ecológico se llevó a cabo por Cataluña. Hasta 1980 no surgen las primeras organizaciones y asociaciones con el objetivo de que se reconociera legalmente la producción ecológica tanto de agricultura como de ganadería en España. También en Andalucía fue notable la actividad de las organizaciones y asociaciones. Se empezaron a crear asociaciones de consumidores solo de carácter ecológico en estas comunidades autónomas, las cuales se proveían de las exportaciones principalmente.

En una segunda etapa, a partir de 1990, se experimentó un elevado crecimiento de la producción ecológica en España. La razón de esto fue que se obtuvo apoyo al mercado ecológico por parte de la sociedad tanto española, como europea y del gobierno. Siguen surgiendo asociaciones de consumidores, no obstante la producción española se exporta a otros países en su mayoría.

La tercera etapa, que comienza en 1995, se basa en que el apoyo que recibió el mercado ecológico por parte del Gobierno fue económico, lo que supuso un empuje al mercado.

Se desarrollaron los reglamentos que vimos anteriormente y se destinaron fondos y subvenciones a la producción ecológica. El mercado español ecológico comenzó a adquirir importancia y en este momento surgen aún más asociaciones de consumidores, organizaciones e incluso sindicatos.

#### **1.2.4 Entorno de la competencia y variaciones en el precio.**

Para finalizar el análisis del entorno intermedio, vamos a realizar un análisis de la competencia a nivel nacional según las directrices expuestas en Munuera y Rodríguez (2012, p.125). En el momento actual, resulta fundamental obtener toda la información que tengamos a mano respecto a la competencia.

Existen varias perspectivas desde las que analizar a la competencia pero vamos a llevar a cabo un análisis desde la perspectiva del consumidor (si otro producto satisface las mismas necesidades que nuestro producto y ofrece características similares).

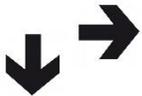
Desde esta perspectiva del consumidor podemos establecer cuatro niveles: competencia en forma de producto, en la categoría de producto, genérica y a nivel de presupuesto.

En primer lugar, vamos a agrupar tres empresas de competencia en forma de producto y tres de competencia en la categoría de producto, las cuales se muestran en la siguiente tabla 1.1.

Por su parte, la competencia en la forma de producto es aquella en la que se agrupa a todas las empresas que crean un producto muy similar al nuestro con respecto a características. En nuestro caso en este tipo de competencia incluiremos empresas que crean el mismo tipo de producto en lo que a características se refiere (ecológico).

Por otro lado, la competencia en la categoría de producto se incluye a aquellas empresas que producen huevos de gallina, aunque no sean ecológicos. En nuestro caso, incluimos empresas que forman parte del mismo sector. Es decir, incluiremos las principales empresas a nivel nacional del sector avícola de puesta según el sistema de producción.

Tabla 1.1: Competidores directos

	COMPETIDORES EN FORMA DE PRODUCTO				COMPETIDORES EN CATEGORÍA DE PRODUCTO		
EMPRESA							
DESCRIPCIÓN	<p>Promocionan un producto ecológico de calidad</p>	<p>Es nuestro principal competidor a nivel local y ha sido capaz de penetrar en el mercado con grandes volúmenes de venta a importantes clientes.</p>	<p>Forman un fuerte grupo que cubre todos los sistemas de producción, entre ellos el ecológico</p>	<p>Es un competidor a nivel local (Cuéllar) con gran experiencia en el sector del huevo. Se ha introducido en el mercado del huevo ecológico en los últimos años.</p>	<p>Se caracteriza por ser una explotación en la que predominan los sistemas de explotación en jaula</p>	<p>Se caracteriza por ser una explotación en la que predominan los sistemas de producción en suelo</p>	<p>Se caracteriza por ser una explotación en la que predominan los sistemas de explotación campera</p>

Fuente: Elaboración propia

Más allá de la competencia directa, hay que reparar también en la competencia genérica, en la que incluimos aquellos productos que resuelven la misma necesidad. Incluiremos en este apartado aquellos productos considerados como de alimentación básica. También vimos los competidores (representados en el gráfico de apartados anteriores) genéricos, que son en general empresas de los siguientes sectores:

- Carne (bovino, porcino...)
- Lácteos
- Hortalizas y legumbres

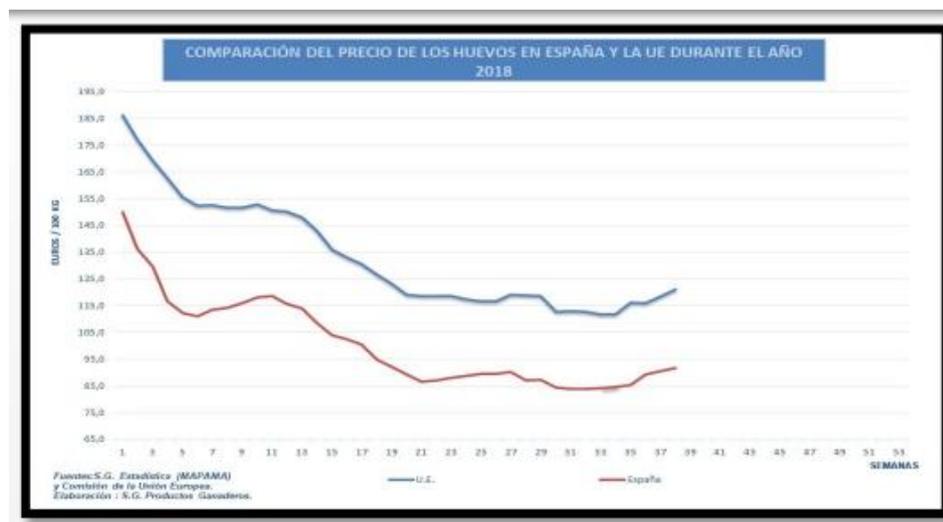
Por último, en la competencia a nivel de presupuesto incluiremos todos aquellos productos cuyo precio sea similar y suponga una competencia, visto desde el punto de vista de presupuesto, para nuestro producto.

Si nos fijamos en los precios podemos ver en el gráfico 1.2 que el precio de los huevos en España ha caído desde la primera semana del año, manteniendo la bajada hasta la semana 21. A partir de la semana 21 el precio comienza a retomar un leve incremento, el cual tiene tendencia creciente (pese a algún altibajo) hasta las semanas actuales del año.

La razón de este decremento del precio de los huevos reside en la crisis de producción que se dió en países como Bélgica y Holanda debido a la contaminación que se dio en las granjas por el tratamiento con fipronil (un insecticida que se usó con el fin de tratar un ácaro que afectaba a las gallinas, pero que no esta permitido en animales cuya producción vaya destinada a uso alimentario).

Con la reincorporación de las granjas afectadas por esta enfermedad y que usaron ese tratamiento, la oferta de huevos aumenta por lo que el precio de mercado esta experimentando esas bruscas bajadas, y seguirá siendo inestable hasta que consiga equilibrarse.

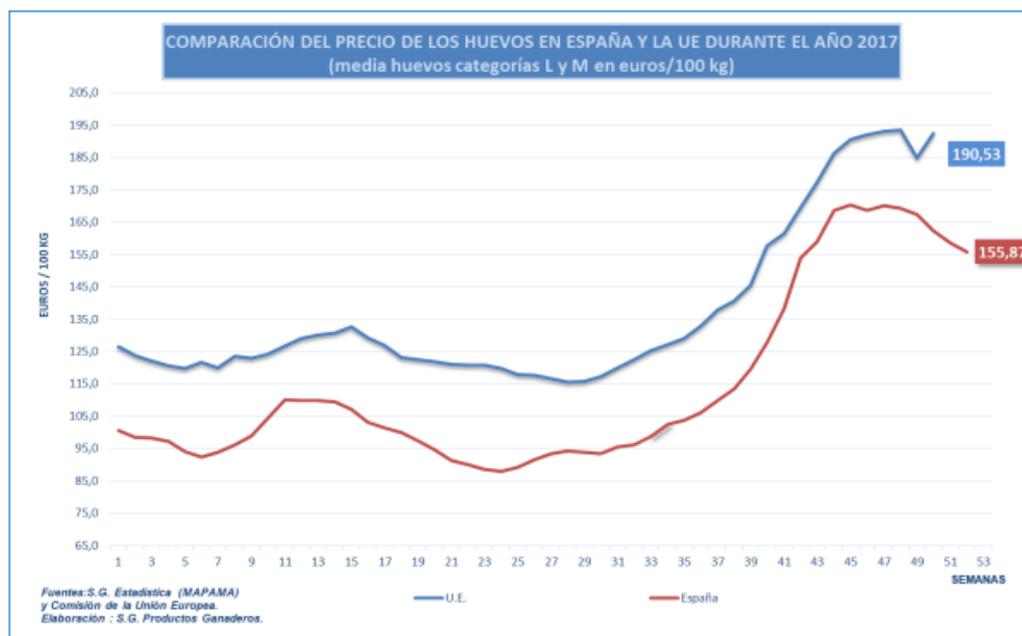
Gráfico 1.2: Precio de los huevos en España y la UE



Fuente: Estadísticas MAPAMA (2018)

Como dato curioso cabe destacar que en el año anterior, el gráfico 1.3 resulta totalmente opuesta. El momento en el que empieza a incrementarse el precio es cuando las granjas afectadas comenzaron a mermar su producción por el uso del insecticida.

Gráfico 1.3: Precio de los huevos en España y la UE



Fuente: Estadísticas MAPAMA (2017)

### 1.2.5 Entorno tecnológico

Resaltar que en el año 2012 se instauró la famosa normativa de bienestar, que supuso el cambio de las jaulas en la industria avícola de puesta, lo que hizo que la producción disminuyera hasta que se logró la reconversión.

## 1.3 Entorno específico

Por último, en este entorno específico el análisis se centrará en aspectos más detallados que afectan a la empresa. Nos fijaremos en aspectos más microeconómicos como las variaciones en el precio del huevo de producción intensiva respecto al ecológico, los costes que afectan directamente sobre el precio y los aspectos económicos que afectan a la producción ecológica a nivel local (Segovia).

En lo que respecta a nivel económico, el sector avícola de puesta en general obtuvo la máxima producción en el año 2004, año en el que España comenzó a derivar su producción hacia otros países. Desde entonces, la producción española ha ido adaptándose al mercado, disminuyendo la oferta disponible en el mercado a la demanda. Debido a esto los censos de gallinas y la producción bajaron. La producción en este tipo de mercado se caracteriza por estar cercana a los núcleos de consumo.

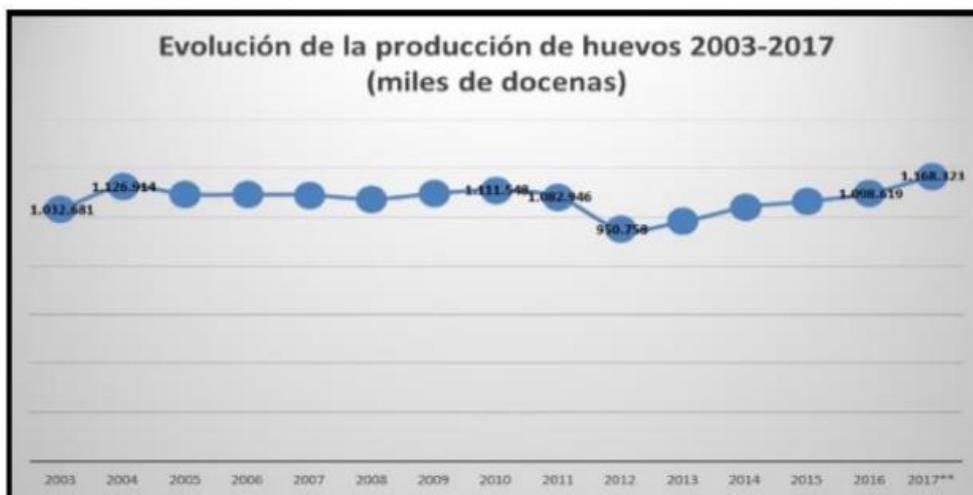
Desde el año 2012, el sector avícola de puesta ha sido sometido a una reconversión derivada de cambios en la regulación (que veremos posteriormente). A partir de esta reconversión, que se dio en 2012, el sector avícola se ha transformado hasta llegar a lo que tenemos en la actualidad.

Ahora, se distinguen claramente dos tipos de sistemas productivos: las explotaciones intensivas industriales (en las que las gallinas se encuentran encerradas en jaulas, con disponibilidad de comida y agua constante e iluminación artificial controlada) y las explotaciones que abarcan sistemas alternativos como las explotaciones camperas (en las que las gallinas se mueven libremente por el gallinero y terreno, teniendo acceso a agua y comida en todo momento) o las explotaciones ecológicas (las cuales se parecen mucho a las anteriores pero deben cumplir una normativa ecológica para poder formar parte de este tipo de explotación, además de facilitar comida únicamente de tipo ecológico a las gallinas).

Si nos fijamos en los principales indicadores económicos que pone a nuestra disposición el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPAMA, 2018) podemos apreciar que la tendencia que ha tenido el mercado avícola de puesta en los últimos años, aunque ha sufrido numerosos altibajos, es en general ascendente. Los indicadores disponibles (2017) son: producción, censo y explotaciones, precios, comercio exterior, consumo.

Respecto a la producción, según podemos ver en el gráfico 1.4, el nivel de producción desde 2003 mantuvo los valores estables. Cuando llegó la crisis económica, la producción curiosamente sufrió un incremento (debido esto seguramente a que el huevo supone un alimento básico y accesible en épocas de crisis a la mayoría de la población), tras la crisis hay que destacar el decremento de la producción en el año 2012. Esto se debe a que en ese año se instauró la famosa normativa de bienestar, que supuso el cambio de las jaulas en la industria avícola de puesta, lo que hizo que la producción disminuyera hasta que se logró la reconversión. En los últimos años, la producción ha sufrido un incremento incluso de 2016 a 2017. Si nos fijamos en Europa, respecto a la producción de huevos España, se encuentra detrás de Alemania, Francia e Italia.

Gráfico 1.4: Evolución de la producción de huevos



Fuente: Estadísticas MAPAMA (2017)

En el caso del censo y las explotaciones, las explotaciones de aves en general se han ido incrementando en nuestro país en los años más recientes. Como se puede ver en el gráfico 1.5 situado en la parte inferior.

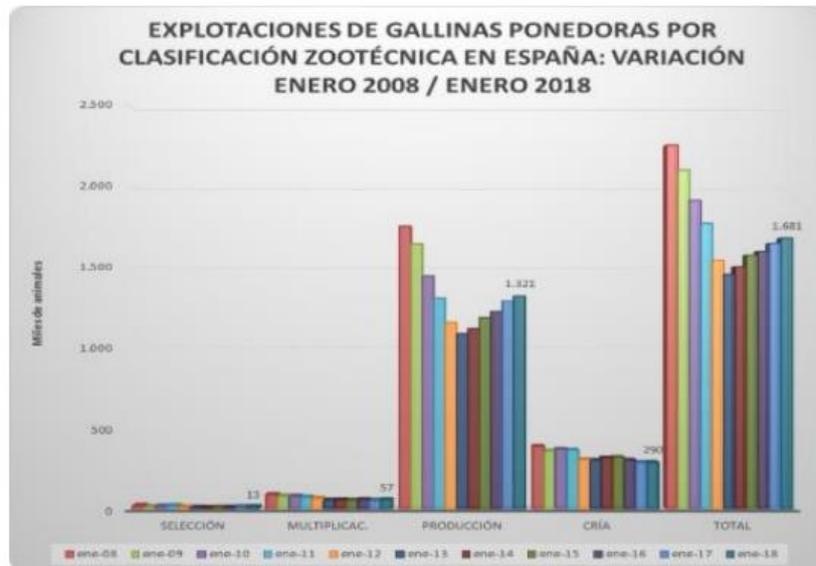
Gráfico 1.5: Nº de explotaciones de producción de huevos



Fuente: Estadísticas MAPAMA y REGA (2018)

El gráfico 1.6 muestra el incremento de las explotaciones de producción de huevos (sólo de gallina), manteniéndose las demás explotaciones (patos, oca, codorniz...) estables.

Gráfico 1.6: Explotaciones de gallinas ponedoras



Fuente: MAPAMA (2018)

Si nos fijamos en el censo de gallinas ponedoras (gráfico 1.7), según los datos de SITRAN el año pasado existían en las granjas españolas 46,7 millones de gallinas ponedoras. Un dato curioso de los sistemas de cría es que ha aumentado el número de gallinas en los sistemas de cría alternativos (camperas y ecológicas) aumentando de un 7% en 2017 a un 12% en 2018.

Gráfico 1.7: Evolución de censos medios de gallinas ponedoras por sistemas de cría

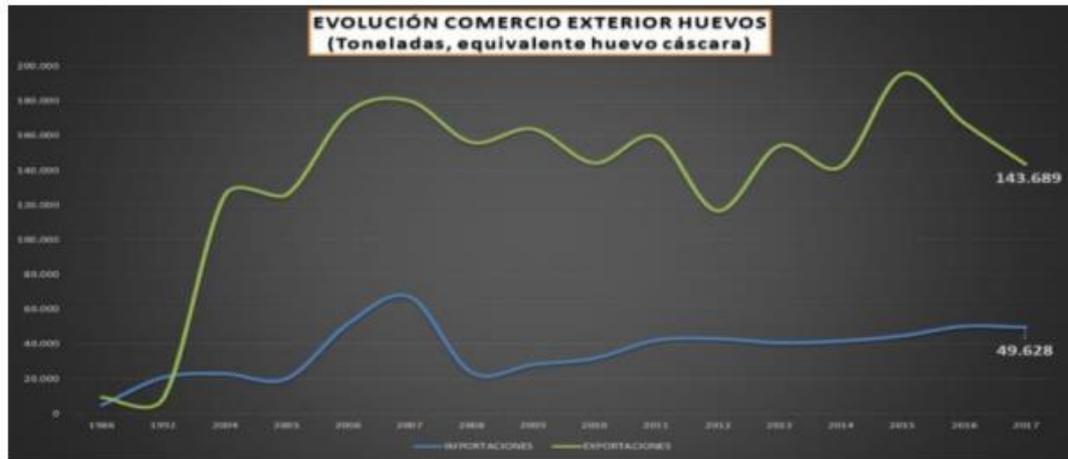


Fuente: MAPAMA (2017)

Fijándonos en el comercio exterior, en los años iniciales el comercio se incrementó de una manera desmesurada, las exportaciones crecieron a pasos agigantados. Esto ocurrió por la entrada de España en la UE. En los años posteriores las exportaciones sufrieron altibajos hasta 2012. Después de 2012 la tendencia de las exportaciones es creciente. Estos altibajos se deben a que se instauraron medidas en las que las empresas avícolas de puesta estaban obligadas a cambiar el tipo de jaula. Hasta que esta medida se instauró de forma correcta, la producción se vio afectada.

Respecto a las importaciones, con la entrada de España en la UE aumentaron. Pero España claramente exporta más que importa. Después, se ve claramente en el gráfico 1.8 cómo la crisis afectó al mercado, incrementándose antes de explotar la crisis y decreciendo posteriormente. En los años posteriores a la crisis económica la tendencia es levemente creciente, recuperándose hasta casi alcanzar los niveles previos a la crisis en el 2017.

Gráfico 1.8: Evolución del comercio exterior de huevos



Fuente: Estadísticas MAPAMA (2017)

Respecto a los destinos de las exportaciones, en los que principalmente se envían huevos de consumo y no de puesta, vemos en el gráfico 1.9 que destacan países como Francia, Italia, Holanda y Portugal. Fuera de la UE, exportamos principalmente a países como Israel, EEUU y Mauritania.

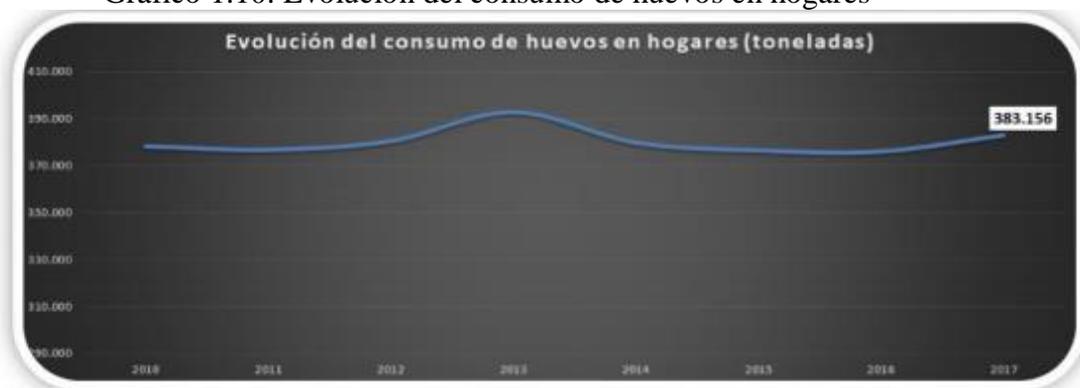
Gráfico 1.9: Países de destino de las exportaciones



Fuente: MAPAMA (2017)

Respecto al consumo de huevos en los hogares de España, y desde que se tienen datos, se ha mantenido constante en los años de los que tenemos información. Podemos verlo en el gráfico 1.10. A partir de 2012 se incrementó el consumo, debido esto seguramente a que la oferta de ese año se cubrió mediante importaciones ya que en España había escasez de este producto debido a la reconversión de la industria avícola que se dió justo en este mismo año.

Gráfico 1.10: Evolución del consumo de huevos en hogares



Fuente: Estadísticas MAPAMA (2017)

Ahora vamos a ver la diferencia en el precio que existe actualmente entre el huevo típicamente industrial y el ecológico.

Pese a haberse dado un decremento y posterior recuperación en el precio de los huevos en general en el último año debido a, como explicamos anteriormente, la reincorporación de las granjas que habían visto reducida su producción por la contaminación con fipronil, existe una gran diferencia en el precio de los huevos según el tipo de producción.

Podemos encontrar en el mercado una docena de huevos estándar por 1,50 euros. Sin embargo, la docena de huevos ecológicos se encuentra alrededor de los 4,50 euros.

Esta diferencia en el precio viene justificada, en el caso de los huevos ecológicos que son los que tienen un precio superior, por todo el proceso que debe cumplir la explotación (alimentación, explotaciones, descanso, luz...) y también por otros aspectos que se incluyen en el precio como son el empaquetado (que debe ser más llamativo y debe expresar lo ecológico que es el producto) y el marketing que las granjas ecológicas deben hacer en la etapa en la que se encuentra el mercado.

Respecto a los costes que tienen las explotaciones y que afectan directamente sobre el precio del huevo (ecológico) destaca el precio de los cereales. Con los cereales se produce el pienso que se crea para alimentar a las gallinas (cada gallina se estima que consume unos 100gr de pienso elaborado al día). Las oscilaciones en el precio de estos cereales harán que el precio del huevo ecológico suba o baje en el mercado. Actualmente el precio final minorista en Segovia (a excepción de girasol y maíz que es media del precio a nivel nacional) según el informe del MAPAMA (2018), de los principales cereales con los que se elabora el pienso son (euros/tonelada):

- Cebada: 205 €
- Girasol: 344,69 €
- Maíz: 170 €
- Trigo: 180,10 €

Respecto a Segovia, como podemos ver en el periódico “El Norte de Castilla” (Febrero, 2017), en los últimos años se ha intentado promocionar este tipo de mercado mediante la creación de mercadillos en la capital que cada semana se situaban en la plaza mayor con el objetivo de concienciar, mejorar la calidad del consumo de los alimentos de los segovianos y conseguir colocar la oferta de este tipo de productos. Estas iniciativas no han tenido mucho éxito ya que se trasladaron a pueblos o barrios cercanos como el Carrascalejo ante la negativa del ayuntamiento. También se intentó un mercado mensual en el barrio de San Lorenzo, pero tampoco tuvo éxito. Las últimas iniciativas que han tenido actividad últimamente son en Cuéllar, donde el mercado ecológico ha alcanzado una buena repercusión.

Los restaurantes de la ciudad sí que consumen productos de tipo ecológico. Son los productos que más calidad ofrecen a sus clientes por lo que demandan estos productos.

Los supermercados no suelen incorporar productos ecológicos locales. Sí que tienen en su inventario productos ecológicos, (aparte del huevo) pero no provienen de la provincia ya que las cadenas de supermercados centralizan a sus proveedores.

Existe la excepción de Carrefour. En esta cadena de supermercados sí que podemos encontrar productos de carácter ecológico local y artesanal (cerveza artesana segoviana San frutos, cerveza artesana de San Ildefonso Goose, etc.

### **1.3 Análisis DAFO**

Como conclusión al análisis del entorno anterior y como diagnóstico de situación, en la tabla 1.11 que se encuentra en la siguiente página vemos el análisis DAFO. Según Guerras y Navas (2012) el análisis DAFO resume las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del entorno de nuestro proyecto. En nuestro caso, encontramos como principales debilidades la falta de conocimiento y experiencia en el mercado y un precio mayor que el de los productos no ecológicos.

Cómo amenazas, las principales hacen referencia al veganismo, la materia prima, ya que las gallinas son más propensas a enfermedades al no poder usar medicamentos, el clima, que puede afectar a la producción, el precio del cereal, que hace que varíe el precio de nuestro producto y la existencia de otras granjas ecológicas con años de experiencia. En el caso de las fortalezas, poseeremos una calidad de producto excelente, una ubicación cerca de clientes importantes y unas características de producto inigualables (sabor, color, textura...). Por último, como principales oportunidades, tendremos en cuenta que existe un cambio cultural cada vez más relevante con una concienciación ecológica de las personas cada vez más fuerte, una demanda creciente de huevo ecológico del comercio exterior, la existencia de cambios que afectaron a la explotación avícola en general en el año 2012 y que supusieron una oportunidad para el sector avícola ecológico y la importancia actual de llevar un estilo de vida saludable.

Tabla 1.11: Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>-Falta de conocimiento y experiencia en el mercado</p> <p>-Precio mayor que el de los productos no ecológicos</p>	<p>-Veganismo</p> <p>-Materia prima (las gallinas) más propensas a enfermedades al no poder usar medicamentos</p> <p>-Clima (puede afectar a la producción)</p> <p>-Precio del cereal (hace que varíe el precio de nuestro producto)</p> <p>-Existencia en la provincia de algunas granjas ecológicas con años de experiencia</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>-Calidad de producto excelente</p> <p>-Ubicación cerca de clientes importantes</p> <p>-Características de producto inigualables (sabor, color, textura...)</p>	<p>-Cambio cultural ecológico y de calidad alimentaria cada vez más relevante</p> <p>-Concienciación ecológica de las personas cada vez más fuerte</p> <p>-Demanda creciente del comercio exterior</p> <p>-Cambios que afectaron a la explotación avícola en general (2012) y que supusieron una oportunidad para el sector avícola ecológico</p> <p>-Importancia actual de llevar un estilo de vida saludable</p>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 2**

### **EL CONSUMIDOR ECOLÓGICO**

## 2.1 El consumo ecológico como nicho de mercado

El mercado ecológico supone actualmente un nicho de mercado pequeño pero que está creciendo y se encuentra en una clara expansión. Como vimos anteriormente se introdujo a través de un cambio cultural en la sociedad.

En este apartado vamos a centrarnos en (aparte de realizar una breve mención a lo ya tratado anteriormente respecto a los cambios culturales) el comportamiento que presenta el consumidor ecológico a través de algunos estudios sociológicos como el "Estudio sobre el mercado de productos de la agricultura ecológica" de DOXA (1991) y otros procedentes de MERCASA, por Bertuglia y González (2017).

Respecto al cambio cultural, como vimos en apartados anteriores se dio por un cambio de conciencia social en el que comenzó a cobrar importancia la salud de las personas y de su entorno y también por un cambio político, el cual se dio posteriormente cuando el aspecto social comenzó a adquirir relevancia.

El comportamiento del consumidor ecológico está siendo actualmente objeto de estudio. Es por ello que organismos como el INE o asociaciones de consumidores y tiendas ecológicas. Para el desarrollo de este punto, hemos tenido acceso a varios estudios sociológicos (nombrados en la bibliografía) enfocados al consumidor ecológico y una vez analizados, hemos presentado aquí los rasgos comunes que presentan en general todos los consumidores ecológicos.

En primer lugar, vamos a analizar las rutinas de compra. En el caso de un consumidor normal, en general suelen realizar la compra una vez por semana. Sin embargo, en el caso de los consumidores ecológicos, el hábito de realizar la compra va desde dos hasta tres veces por semana. El porqué de esto radica en que los consumidores ecológicos están más preocupados por su salud y por la calidad del producto por lo que prefieren hacer la compra más veces en la semana a cambio de obtener un producto fresco, de más calidad.

También destaca en los estudios analizados que el consumidor ecológico no realiza la compra en una sola superficie/tienda, sino que es un consumidor que le gusta el consumo de productos en tiendas especializadas. Este consumidor ecológico realiza compra de carne en carnicería, compra de pescado en pescadería e incluso compra de productos más específicos en tiendas ecológicas. Mientras que un consumidor normal suele realizar la compra de todos los productos en la misma superficie (supermercado).

Después, nos surge la duda del por qué el consumidor ecológico consume este tipo de productos. Los estudios analizados coincidían en una serie de factores que tenían en común los consumidores ecológicos para consumir este tipo de producto: precio, origen, certificados de calidad, sabor, valores nutricionales del producto, envase, caducidad...

Estos son los principales factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores ecológicos.

Todos los consumidores ecológicos analizados en los distintos estudios coinciden en que el factor más relevante por el que consumen producto de tipo ecológico es el sabor. En segundo lugar está el valor nutricional de los productos, seguido de su origen y certificados de calidad. Por último, los factores menos relevantes resultan curiosamente el precio (el cual es elevado en productos ecológicos), el envase (en el que se invierte mucho dinero en el caso de productos ecológicos con el objetivo de diferenciarse de los

demás productos) y la caducidad del producto (que en productos ecológicos suele ser inferior a la de productos normales).

Si comparamos la importancia de los factores que resultan importantes para los consumidores ecológicos con la importancia que supone para un consumidor normal estos factores, en primer lugar coinciden ambos. Los consumidores normales también consideran el sabor como el factor más importante. A este factor le sigue el precio y la caducidad del producto. Por último, los factores menos relevantes para consumidores normales resultan el valor nutricional, origen del producto, certificados de calidad y envase.

En el caso de los consumidores normales, suelen rechazar el producto ecológico principalmente por el precio. El precio de los productos ecológicos es muy elevado en comparación con el del mismo producto estándar pero está justificado por todo el proceso anterior al que debe someterse y los requisitos que debe cumplir para ser ecológico. Otro motivo por el que los consumidores normales no consumen producto ecológico es porque sencillamente el producto ecológico no se encuentra fácilmente en una superficie de venta a la que suelen acudir los consumidores normales como un supermercado. Otros motivos son la falta de interés o la desconfianza hacia un producto nuevo.

Esta falta de confianza hacia el producto ecológico supone que, nos encontramos ante un nicho de mercado de aparición reciente y por eso aún existe falta de conocimiento respecto al producto ecológico por parte de la sociedad.

Aun así, existen numerosos estudios en los que se demuestra que el conocimiento de los consumidores respecto al producto ecológico ha ido mejorando con el paso de los años como el de Calatrava y González (2009) en “El comportamiento del consumidor español respecto a los alimentos ecológicos”.



### **CAPÍTULO 3**

### **TRABAJO DE CAMPO**

En este apartado vamos a realizar una investigación de mercado mediante la realización de entrevistas a los principales referentes de los sectores a los que vamos a dirigir el producto. La entrevista posee una estructura con preguntas abiertas en las que se incluyen preguntas sobre: producto ecológico, competidores en categoría de producto, competidores en forma de producto y preguntas más concretas sobre el huevo ecológico. Vamos a entrevistar a los referentes más importantes de Segovia con respecto a los clientes de restauración y de pastelerías. Sólo se realizan esas dos entrevistas porque hemos escogido, como dije anteriormente, a los establecimientos más importantes. No se realizan entrevistas a consumidores porque el producto no está enfocado a particulares, de momento. En un primer momento va dirigido a canal HORECA (incluyendo pastelerías y confiterías).

El objetivo de las entrevistas es conocer la opinión que tienen desde cada una de las perspectivas sobre el huevo ecológico, la cantidad de producto que consumen, precios....

En primer lugar realizaremos una entrevista a una de las pastelerías segovianas más conocidas: Pastelería Acueducto. Es una de las pastelerías típicas que incluye productos de calidad. Además, se han expandido en los últimos años contando con dos locales en la ciudad. Ángel, es el propietario de las dos tiendas que hay en Segovia y también del obrador que abastece a las tiendas. La entrevista a Ángel fue realizada el 15 de Mayo de 2019.

Posteriormente, realizaremos otra entrevista a uno de los restaurantes más famosos de la ciudad: Restaurante José María. Este restaurante constituye un referente en la cocina típica segoviana. Además del restaurante, se incluyen en el grupo empresarial del restaurante dos bodegas (Pago de Carraovejas y Ossian vides y vinos), en las que también se produce mediante sistemas ecológicos. José María, es el director general del restaurante y creador del grupo empresarial. La entrevista a José María fue realizada el 20 de Octubre de 2019.

### 3.1 Entrevista a Ángel, de Pastelería Acueducto

La entrevista contiene preguntas enfocadas a obtener información sobre competencia genérica, competidores en categoría de producto y competidores en forma de producto:

-¿Qué productos comercializan en la pastelería?

Comercializamos todo tipo de productos relacionados con bollería, repostería, bombones, tartas y pastas de té. También tenemos productos salados como empanadas de pisto y atún con hojaldre y canapés.

-¿Qué productos utilizan para la elaboración del producto final de la pastelería?

Utilizamos nata, leche, azúcar, huevos, aceite, mantequilla, harinas y coberturas.

-¿Cuál es el producto que considera más importante dentro de las materias primas que usáis?

Dentro de las materias primas que he dicho antes, para nosotros son muy importantes las natas, los huevos y sobretodo la mantequilla. Necesitamos una mantequilla de las mejores calidades.

-Con la elección de estas materias primas, ¿Qué buscan conseguir?

Se tiene que buscar la calidad pero también tenemos que mirar el precio, para estar dentro de un precio que podamos trabajar. En sí buscamos más la calidad pero el precio ocupa un lugar importante ya que repercute en nuestro producto final.

-¿Ha notado recientemente la inclusión de los productos ecológicos en el sector pastelero?

No, en este sector no se ha notado la inclusión de los productos ecológicos.

-¿Utilizan productos ecológicos en tu negocio?

No, no hemos incluido productos ecológicos. Tampoco huevos ecológicos.

-¿Por qué no utilizan huevos ecológicos?

No usamos apenas huevos ecológicos por el precio. Tampoco utilizamos muchos huevos enteros. Únicamente para pintar alguna pieza de hojaldre previo horneado y



poco más. Lo que más utilizamos para cremas por ejemplo son claras y yemas pasteurizadas por separado.

-¿Ha considerado incluir claras pasteurizadas ecológicas en tu negocio? (mayor calidad al cliente)

Claras y yemas pasteurizadas sí que las llevamos utilizando muchos años, pero ecológicas no porque no me lo han presentado nunca. Habría que mirar precios.

-¿Qué cantidad de huevos (clara pasteurizada seguramente) consumen al mes en la pastelería?

Consumimos unos 6 litros al día de claras y 12 litros de yema al día. Por lo tanto, unos 144 litros de claras al mes y 288 litros de yemas al mes.

-¿Quién es su actual proveedor de ovoproductos?

Actualmente se llama “Aqualianza”, pero es más conocido con su nombre anterior “Pascual”.

-¿Le trae el producto directamente a la pastelería o tienes que ir a por ello?

Lo traen directamente a la pastelería. Vienen dos veces a la semana, los martes y los viernes.

-¿Hace cuánto tiempo lleva sirviéndole?

Lleva sirviéndome más de veinte años, desde que se llamaba “Pascual”

-¿Cuál es el precio del producto que le sirve?

2 €/l clara y 5 €/l yema más I.V.A (4%)

-¿Qué requisitos cree que deben cumplir los proveedores para poder servirte?

Sobretudo deben dar calidad y servicio. Durante todos los años que llevamos hemos probado en el tema de huevos (claras y yemas) unos 7 u 8 proveedores distintos y el que más garantías me da y mejor producto es el actual proveedor. He podido cambiar hace poco de proveedor con uno que me ofrecía mejor precio pero no he querido cambiar. Me da más garantía en lo que estoy haciendo “Pascual” con el producto que me trae, aunque el servicio de todos los proveedores es el mismo, ya que todos los proveedores vienen mínimo una vez a la semana.

Para otros productos como mantequilla que también me sirve algo “Pascual” pero tengo como principal proveedor a otro que me da una mejor calidad. Como proveedor se nota bastante en todos los productos la diferencia de precio más caro que tiene “Pascual” con respecto a otros proveedores.

-Si cumpliera los requisitos, ¿Estaría dispuesto a incluir un nuevo proveedor?

Sí, no habría problema en incluir un nuevo proveedor teniendo en cuenta el producto, el precio, el servicio y la forma de pago. Con el actual proveedor de claras y yemas se paga a 15 días.

Con el tema de clara y yema ecológica no había contemplado incluirlo, hasta ahora.

### 3.2 Entrevista a José María, de Restaurante José María

La entrevista al restaurador José María Ruiz cuenta con entrevista grabada, la cual se presentará en la exposición del TFG. No obstante, a continuación tenemos las preguntas y respuestas con las ideas principales que obtuvimos. La entrevista contiene preguntas enfocadas a obtener información sobre competencia genérica, competidores en categoría de producto y competidores en forma de producto:

-¿Utiliza en su restaurante productos ecológicos?

Sí utilizamos producto ecológico. No tantos como yo quisiera, pero sí.

-¿Por qué usa productos ecológicos en su negocio?

En principio porque desde el restaurante buscamos cuidar bien al activo más importante de la empresa: el cliente. Al ser productos ecológicos se

supone que van a ser “más sanos” de forma que los productos que se encuentran al alcance del restaurante (económicamente, ya que las diferencias de precio con respecto a producto normal son notorias) son introducidos. Estos productos tienen más futuro que los productos normales y la sociedad en este momento los está demandando.

-¿Quién toma las decisiones con respecto al uso de producto ecológico en la empresa?

En primer lugar las toma el jefe de compras. Si el producto es “especial” la decisión la tomo yo. No obstante, la introducción de nuevos productos se trata en las reuniones de grupo en las que se exponen las diferentes opiniones por parte de todos los trabajadores del restaurante.

-¿Qué productos ecológicos incluyen en su carta?

Buena parte del producto ecológico que incluimos en nuestra carta corresponde a las verduras, que cuentan con la certificación ecológica, y también los huevos ecológicos.

Tenemos otro producto de la bodega Ossian. En el mundo del vino está teniendo mucha importancia el tema ecológico. En el caso de nuestra empresa incluir la certificación ecológica nos supone producir menos porque tenemos que cumplir los controles sin usar ningún tipo de herbicida, pero preferimos ganar en calidad antes que aumentar la producción.



-¿Cuál fue el primer producto ecológico que se introdujo en su negocio?

El primer producto que consideramos como ecológico es el vino de Ossian. Desde el año en el que se incluyó a Ossian en el grupo (2013) empezamos a producir una parte de la explotación en ecológico, que ha ido ampliándose. Actualmente incluimos en nuestro producto de Ossian la etiqueta de producto ecológico.

-¿Los clientes saben que está usando productos ecológicos?

Sí. En la carta suele venir indicado que el producto es ecológico.

Además, esto nos da buena imagen respecto al plato y los clientes son conscientes de la importancia que supone el consumo de productos que no estén tratados con pesticidas, herbicidas, etc.

-¿Consume huevos ecológicos en su negocio?

Sí, no consumimos huevo ecológico al 100% pero sí. Normalmente consumimos huevo ecológico para huevos fritos. Para otros preparados como postres no se usan huevos ecológicos.

-¿Considera el huevo ecológico como un producto importante en su negocio? ¿Por qué?

Sí. Tenemos un gran respeto por este alimento en la carta (aparte de ser el huevo ecológico completamente distinto) y si además es ecológico, se da un valor añadido a los platos del restaurante

-¿Qué cantidad de huevos (ecológicos y estándar) consume al año en su negocio?

La cantidad de huevos ecológicos que estamos consumiendo actualmente ronda el 14% sobre el 100%.

-¿Qué requisitos deben cumplir sus proveedores para poder servirle huevos ecológicos?

Lo importante a la hora de incluir un nuevo proveedor es la confianza en él. Los precios me importan también pero secundariamente, lo que más me importa es que sean de confianza.

También es muy importante que dé un buen servicio, una buena calidad de producto y que sea legal, al igual que la cercanía que también es importante ya que dentro del mismo entorno se puede conocer el trato que puede darte un proveedor.

-¿Quién es su actual proveedor de huevos?

Nuestros proveedores actuales de huevos ecológicos y normales son dos granjas segovianas

-¿Hace cuánto tiempo lleva sirviéndole?

Respecto a huevos normales llevan sirviéndome desde los inicios del restaurante, hace 36 años.

Respecto a huevos ecológicos hemos empezado recientemente, desde hace 3 años. Nos ofrecieron el producto unos proveedores nuevos que se encuentran en la provincia (carretera Madrid: Revenga), que empezaron con el proyecto y decidimos apoyar las ideas y el emprendimiento locales.

-¿Qué precio tiene la docena de huevos ecológicos que le sirve su proveedor actual?

El precio de huevos ecológicos actualmente es más del doble del precio de huevos normales. El precio de la docena de huevo ecológico se encuentra alrededor de 3,20 euros.

-¿Personalmente nota la diferencia de calidad entre un huevo común y uno ecológico?

Sí, es totalmente distinto del huevo normal.

-¿Cree realmente que un producto como el huevo ecológico debe estar en la cocina de su negocio?

-¿Estaría dispuesto a incluir un nuevo proveedor de huevos en su negocio?

No es fácil incluir un nuevo proveedor si el proveedor actual te está atendiendo correctamente y tienes plena confianza en él. No obstante, si las condiciones del nuevo proveedor resultan más interesantes se puede estudiar la posibilidad de dar una oportunidad a un nuevo proveedor.

-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una docena de huevos ecológicos?

El precio que tenemos actualmente de la docena de huevos ecológicos me parece muy elevado al de los huevos normales (más del doble), pero un precio en línea sería correcto: 3,20 €.

### **3.3 Resultados del estudio**

Como resultado al estudio, pese a que en un principio teníamos pensado el cliente objetivo, hemos de variar la estrategia. Llegados a este punto y con las entrevistas ya realizadas podemos ver que los principales clientes a los que vamos a tener que dirigir nuestro producto van a ser los restaurantes locales. Estos, demandan un producto de calidad y el huevo ecológico cumple con esas expectativas. Al haber realizado la entrevista a uno de los referentes de la restauración segoviana, podemos deducir que los demás restaurantes seguirán sus pasos, por lo que deberemos realizar un gran esfuerzo comercial enfocado a este cliente en particular.

Con respecto a las pastelerías y confiterías, como hemos podido ver con el entrevistado, la mayoría usan claras y pasan el huevo a un segundo plano dirigido a la estética de su producto. No obstante, no debemos dejar la oportunidad de poder cubrir esa necesidad con nuestros huevos ecológicos y de comprobar si en los demás establecimientos de este tipo que existen por toda la provincia siguen usando el huevo como materia prima principal.

Como conclusión, el principal cliente objetivo al que irá enfocado nuestro producto será al sector hostelero, más concretamente a los restaurantes de los hoteles y a los restaurantes locales.



## **CAPÍTULO 4**

### **ESTRATEGIA DE MARKETING**

## **4.1 Segmentación del mercado**

### **4.1.1 Delimitación del mercado: mercado de referencia y mercado relevante**

Para comenzar vamos a analizar en primer lugar el mercado de referencia. El mercado de referencia será representado mediante una gráfica tridimensional propuesta por Abell (1980), en su libro “Defining the bussiness: the starting point of strategic planning”, en la que los tres ejes representan las necesidades de los clientes, la competencia y los principales grupos de clientes relacionados con nuestro producto (en nuestro caso el huevo ecológico). Se colocará a cada grupo ordenándolos según sean más importantes cerca del origen. Podemos ver la gráfica 4.1 en la parte inferior. Una vez plasmado esto, tendremos definido nuestro producto-mercado.

El mercado relevante es, según Munuera y Rodríguez (2012, p.70) el conjunto de productos en el mercado que pueden intercambiarse por nuestro producto, ya que son perfectamente sustituibles o intercambiables. En el mercado relevante incluimos aquellos productos considerados como de alimentación básica: incluimos la carne (pollo, vacuno...), los huevos y los lácteos.

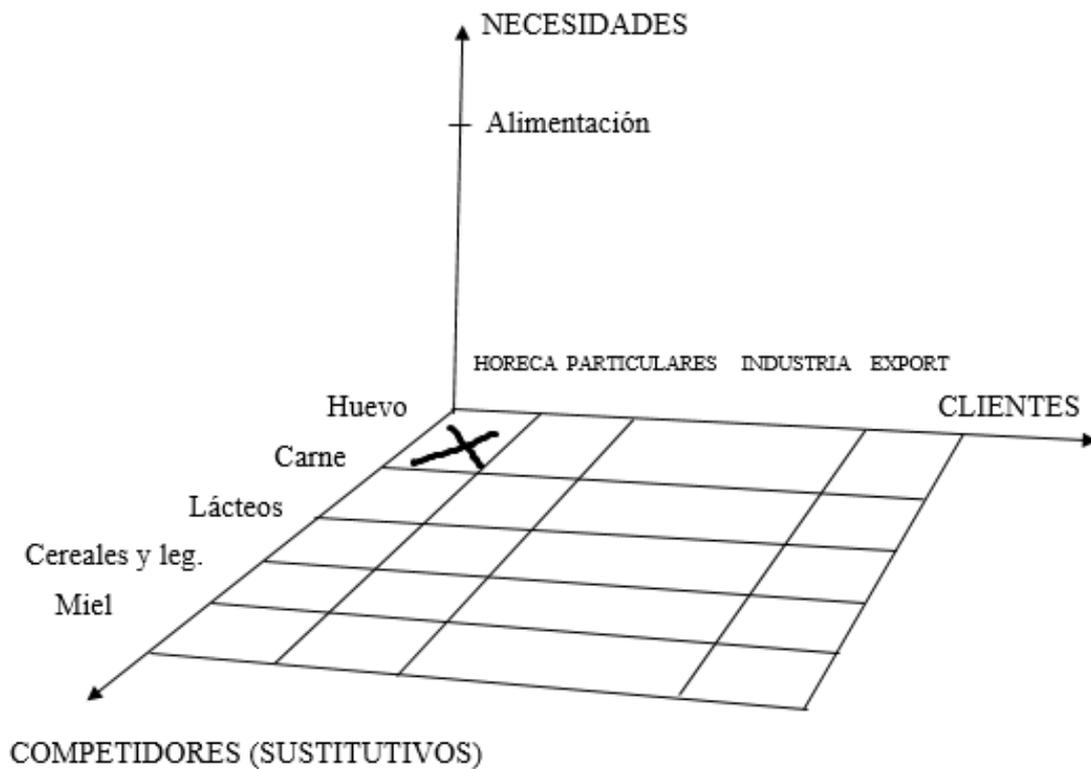
También vamos a definir el mercado en sí: “El mercado es el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y que están dispuesto a satisfacerla a través del intercambio” (Munuera y Rodríguez, 2012, p.71)

Con nuestro producto, vamos a cubrir una necesidad principal: la alimentación.

Respecto a los clientes, hemos identificado cuatro macrosegmentos: cliente horeca, particulares, supermercados y exportaciones. Dentro de los clientes particulares, podemos incluir sub-segmentos de clientes particulares puramente ecológicos (solo consumen producto ecológico), intermedios (les preocupa la calidad de los alimentos, llevar una vida saludable y la calidad de vida de los animales) y normales (no diferencian entre producto normal o ecológico). Incluiremos estos cuatro macrosegmentos (ya que todos son posibles clientes), pese a que en un inicio sólo enfoquemos nuestro producto a uno de ellos (horeca en principio).

En lo que respecta a competidores/sustitutos o alternativas que son capaces de satisfacer la misma necesidad que nosotros satisfacemos incluimos la carne (pollo, vacuno...), los huevos estándar provenientes de explotaciones intensivas y los lácteos. Todos se corresponden con productos de alimentación básica de procedencia animal. Podemos ver esto en el siguiente gráfico 4.1:

Gráfico 4.1: Mercado de referencia y mercado relevante del proyecto



Fuente: Elaboración propia basada en Abell (1980)

(\*) En el canal HORECA hemos incluido las pastelerías y confiterías con establecimiento abierto al público.

#### 4.1.2 Estrategia de Segmentación

Respecto a la estrategia de cobertura, pese a que existen varios segmentos de clientes disponibles (HORECA, particulares, industria y exportaciones) como se ha visto en el gráfico anterior, vamos a llevar a cabo una estrategia concentrada en cliente HORECA.

El objetivo de llevar a cabo esta estrategia es que podamos atender al segmento que hemos elegido (cliente HORECA) de forma adecuada en lugar de tratar de abarcar todo el mercado en un principio y que podamos aprovechar las ventajas competitivas que vimos

anteriormente en el análisis DAFO que este segmento nos brinda en la provincia de Segovia (por la cercanía, principalmente.)

Por otro lado, vamos a llevar a cabo una estrategia de cobertura de mercado en la que éste presente la distribución directa, ya que distribuiremos por la misma ciudad inicialmente, empezando dentro del segmento elegido (estrategia de cobertura actual).

El objetivo de haber elegido esta estrategia se basa en que dentro de este cliente local queremos que el producto se encuentre en el mayor número posible de negocios. Pese a que en un inicio nos enfocaremos a cliente horeca. Posteriormente, si todo va bien, se incluirán particulares e industria (estrategia de cobertura futura).

## **4.2 Marketing operativo**

Una vez definido el mercado de referencia, realizaremos una investigación de mercado mediante el análisis de las 4 P (McCarthy, 1960). Estas 4 p's incluyen: producto, precio, comunicación y distribución.

### **4.2.1 Producto**

“El producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea” (Stanton, Etzel y Walker, "Fundamentos de Marketing", 2007, cap. 8, p. 219). El huevo es un alimento básico que tiene un excelente valor nutricional. Contiene un alto contenido en proteína, ácidos grasos y antioxidantes. Además, tiene numerosas vitaminas y minerales. Es un alimento básico ya que aporta numerosos nutrientes como hemos visto y su precio no es elevado. En nuestro caso el producto específico que vamos a comercializar es el huevo ecológico. El huevo ecológico en sí es un producto con una calidad notablemente superior a la de cualquier huevo estándar ya que en su producción se tiene especial cuidado. El proceso de producción del huevo ecológico comienza con la gallina, que ha de ser totalmente ecológica. Esto se consigue teniendo el animal raíces ecológicas. Sus antecesores deben ser ecológicos. Para que una gallina y el huevo se consideren ecológicos, el animal debe ser alimentado 100% con pienso ecológico y no debe suministrarse ningún tipo de medicamento a los animales. También debe cumplirse que los animales estén en régimen de semi-libertad dentro de las instalaciones de la explotación y cumpliendo con los regímenes establecidos en los reglamentos con respecto al espacio.

### **4.2.2 Precio**

El precio “es la cantidad de dinero que se requiere para adquirir un producto y por tanto es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, los demás generan costos” (Carlos Alberto Mejía, de planning S.A 2005, p. 1)

Para llegar a un precio determinado debemos fijarnos en el producto en sí, los servicios más allá del producto (transporte o garantías) y los valores agregados del producto. No obstante, existen varios factores que tienen que ver con la determinación del precio: la demanda que creemos que vamos a tener, la respuesta que tendremos por parte de la competencia directa o de productos sustitutivos, el ciclo de vida del producto, los canales de distribución....

Teniendo en cuenta las entrevistas que realizamos anteriormente, elegiremos para la fijación del precio de nuestros huevos ecológicos la estrategia por el precio vigente en el mercado. La media docena de huevos ecológicos entre los competidores nacionales ronda el precio máximo de 4 € y un mínimo de 2 €. Hemos fijado el precio de nuestra docena a través de una media del precio de nuestros competidores directos y teniendo en cuenta el precio que nuestros clientes potenciales nos han hecho saber en la entrevista. Por lo tanto, el precio de nuestra docena mediante la estrategia de precio vigente en el mercado será de 3,20 €.

### **4.2.3 Comunicación**

“La comunicación es el conjunto de estímulos que, de una forma no permanente y a menudo de forma localizada, refuerzan en un periodo corto de tiempo la acción de la publicidad y/o la fuerza de ventas. Los estímulos son utilizados para fomentar la compra de un producto específico, proporcionando una mayor actividad y eficacia a los canales de distribución” (Rivera y De Juan, “La promoción de ventas” 2002, p. 17).

Englobaremos nuestras estrategias de comunicación en las tres siguientes:

- estrategias de impulso: trataremos de motivar a nuestros vendedores a que aumenten sus ventas mediante el uso de incentivos salariales por nuestra parte.
- estrategias de atracción: en este tipo de estrategia nos centraremos en el cliente a través de la creación de campañas en las que se regalan obsequios por la compra de nuestro producto, se tiene especial cuidado en fechas señaladas como navidad con el uso de promociones especiales, se ofrecen descuentos... todo va enfocado a que el cliente aumente el consumo de nuestro producto.
- estrategias conjuntas de impulso y atracción: se combinan las dos estrategias anteriores dirigiéndonos tanto a nuestros vendedores como a los clientes.

Según Raquel Rodríguez Barredo (2017), entre las estrategias de comunicación que podemos llevar a cabo se incluyen las siguientes:

- marketing digital: mediante el uso de este tipo de marketing de creación reciente daremos a conocer nuestro producto, por ejemplo mediante campañas por correo electrónico dirigidas a clientes potenciales o la creación constante de Newsletter.
- redes sociales: pese a que en un principio no se las dio importancia de cara a las empresas, hoy en día resultan una herramienta de promoción muy importante. Se puede llegar a gran cantidad de gente a través de ellas y esto no supondrá un coste monetario elevado. El sector ecológico resulta muy viable para difundir en redes sociales mediante imágenes o videos que muestren las buenas condiciones en las que se encuentran nuestras gallinas o el buen producto que somos capaces de obtener a través del pienso ecológico que también podemos mostrar en las redes sociales transmitiendo así claridad y transparencia frente a los clientes. A través de las redes sociales podemos dirigirnos a todo el público en general pero mediante el enfoque que nos ofrecen tenemos la oportunidad de dirigirnos a nichos de mercado muy específicos como el de consumidores puramente ecológicos. Podemos organizar concursos con el objetivo de darnos a conocer en los que el premio será poder disfrutar de nuestro producto gratis.
- visitas: es una de las estrategias más clásicas. Visitaremos a nuestros posibles clientes en su propio negocio. Esto resultara útil para los clientes HORECA. Podemos llevar muestras de nuestro producto para así demostrar la calidad que tenemos.
- medios tradicionales: para impulsar el consumo local podemos llevar a cabo campañas con anuncios en radio o televisión local, además de incluir vallas publicitarias en los núcleos urbanos cercanos más importantes.

#### **4.2.4 Distribución**

“La distribución es otra variable del marketing-mix cuyo objetivo es poner los productos/servicios al alcance del mercado. El producto/servicio llega al consumidor final a través de los canales, los cuales están integrados por intermediarios”. (Rivera y De Garcillán, 2012, p.122).

En el caso de nuestro producto tenemos un segmento claro al que dirigimos inicialmente: cliente HORECA.

Según Diccionario de Marketing, de Cultural, S.A. (1999) en función del cliente hacia el que estemos dirigiendo nuestro producto elegiremos uno u otro tipo de canal de distribución. En nuestro caso, utilizaremos el canal directo: es el más corto para usarlo con el cliente HORECA. Usaremos nuestras propias herramientas de ventas (a través de comerciales) para poder empezar a trabajar con el cliente.

### 4.3 Dimensiones del producto

Según Levitt (1983), los diferentes productos pueden clasificarse en: producto genérico, producto esperado, producto aumentado, y producto potencial. Para nuestra explotación, tenemos los siguientes productos en cada categoría:

- producto genérico: huevo
- producto esperado: huevo de calidad
- producto aumentado: huevo ecológico
- producto potencial: en este apartado no podemos incluir ningún tipo de producto potencial ya que la innovación en nuestro mercado se está llevando a cabo actualmente con la incorporación de huevos camperos y ecológicos.

### 4.4 Canvas

Podemos resumir este capítulo en un lienzo de negocio (*Business Model Canvas*) que refleja los aspectos principales de nuestro proyecto. Ver tabla 4.2.

Tabla 4.2 **BUSINESS MODEL CANVAS** (LIENZO DE NEGOCIOS)

<p><b>SOCIOS ESTRATÉGICOS (KEY PARTNERS)</b></p> <p>proveedores de gallinas</p> <p>proveedores de pienso ecológico de calidad</p>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>venta de huevos ecológicos</p> <p>venta de gallinaza</p> <p>venta de gallinas no activas</p> <p>Gracias a la dedicación con la que tratamos a nuestros animales. tienen espacio libre y una alimentación totalmente natural</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>producto de calidad superior con un alto valor nutricional,</p> <p>evitamos el problema de desplazamiento a grandes superficies para obtener el producto, se lo llevamos a su casa o negocio</p>	<p><b>RELACIÓN CON CLIENTES</b></p> <p>directa, visitas continuas</p>	<p><b>SEGMENTOS DE CONSUMIDORES</b></p> <p>horeca</p> <p>particulares (ecológicos, intermedios, normales)</p> <p>supermercados / cooperativas de consumidores ecológicos</p> <p>exportaciones</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>transporte propio</p> <p>campañas de publicidad</p> <p>internet</p>		<p><b>CANALES</b></p> <p>internet</p> <p>visitas directas</p> <p>campañas radio/ tv local</p>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p>mmp: las gallinas</p> <p>alimentación</p> <p>instalaciones y equipamiento</p> <p>red comercial propia</p> <p>estructura jurídica</p> <p>transporte</p> <p>empaquetado</p>			<p><b>FLUJOS DE INGRESOS</b></p> <p>Los ingresos procederán de la venta directa a los segmentos resultantes del mercado de referencia.</p> <p>La financiación de la inversión se realizara mediante fondos propios en un principio y autofinanciación posteriormente</p> <p>el precio del principal producto (media docena de huevos ecológicos) es de 4 euros procedente de un análisis de precios de la competencia</p>	
<p><b>PRODUCTO</b></p>			<p><b>MERCADO</b></p>	

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo Canvas, diseñado por Osterwalder y Pigneur (2010)

**CAPÍTULO 5**

**PLAN DE VIABILIDAD**

El plan de viabilidad nos muestra los datos numéricos (aproximación estimada) que obtendremos sobre la explotación. Haremos una suposición de los costes a los que tendremos que hacer frente para la puesta en marcha de la actividad.

En un primer lugar vamos a realizar un análisis de la explotación, en el que veremos los principales costes a los que nos enfrentaremos, para después clasificarlos, realizar unas estimaciones de ventas y posteriormente calcular el beneficio estimado.

## 5.1 Estimación de costes

### a. Las gallinas

La protagonista de nuestra granja ecológica va a ser la gallina. Existen diferentes tipos de gallinas según el objetivo que se quiera conseguir con ellas (producción de carne, huevos...).

En principio podemos distinguir entre gallinas de raza autóctona y gallinas de raza híbrida. Las primeras son en general más fuertes frente a enfermedades ya que no han sido sometidas a ingeniería genética con el objetivo de aumentar alguna de sus características como es en el caso de las híbridas pero también presentan signos de agresividad más fuertes. Por el contrario, las híbridas conseguirán una producción de huevos más superior a la de las razas autóctonas aunque serán más vulnerables a las enfermedades o a la temperatura sobre todo en invierno.

Haciendo un pequeño estudio de las clases de gallinas de puesta que nos podemos encontrar en el mercado, obtenemos la siguiente clasificación de cada raza de gallina en la tabla 6.1, entre otras muchas, con sus características de cantidad de producción al año:

Tabla 6.1: Tipos de gallinas y características

tipo de gallina	tipo de raza	producción (año)
andaluza azul	raza autóctona	170
shaver	raza híbrida	250
siciliana	raza autóctona	165
menorca	raza autóctona	150
lohman	raza híbrida	300
island red	raza autóctona	210
isa brown	raza híbrida	310
orpigton	raza autóctona	180
castellana negra	raza autóctona	215
leghorn	raza autóctona	300
wheaton mara	raza autóctona	200
penedesenca	raza autóctona	160

Fuente: Elaboración propia

Visto que existen numerosas clases de gallinas y cada una con sus características específicas, debemos elegir el tipo de gallina que vamos a introducir en nuestra granja ecológica. En el caso de nuestra explotación, personalmente elegiría la raza híbrida comercial. La razón de esto es la mayor producción anual que presenta. Hay que tener en cuenta que el espacio disponible va a ser limitado por lo que hay que aprovechar los recursos disponibles de la mejor manera posible y esto se consigue eligiendo la raza que

más producción puede conseguir. Al principio de la actividad interesa aumentar la producción al máximo para conseguir amortizar la inversión lo más rápido posible. A corto plazo es el tipo de gallina que resulta más rentable, no obstante, en un futuro si la actividad se desarrolla de manera positiva se podría introducir razas autóctonas por el simple hecho de comprobar las diferencias entre ambas. El tipo de raza híbrida comercial sería “isa Brown” ya que es la que mayor producción presenta (310 huevos al año).

Una vez elegido el tipo de gallina que se va a introducir, nos surge la segunda cuestión. Debemos concretar la edad de las gallinas. Lo normal sería adquirirlas con unas 18 semanas porque ya son productivas, pero surge la posibilidad (para minimizar costes) de adquirirlas de más temprana edad, lo que supondrá un menor precio de adquisición aunque posteriormente un mayor gasto en alimentación (el consumo de comida es de unos 100 gramos diarios de pienso).

Existen diferentes opciones con respecto al precio de las gallinas. Haciendo una media de todas las opciones que existen en el mercado, podríamos adquirir cada “isa Brown” por 3.50 euros (en edad de producir) incluyendo gastos de transporte hasta nuestra granja.

Respecto al número de gallinas ecológicas que es capaz de sostener el terreno:

Debemos calcular el número de gallinas que podemos introducir en nuestras instalaciones para una superficie correspondiente a 4000 m<sup>2</sup>, ya que se tendrá a las aves en rotación con 2 parques. Se rotará a los animales cada 6 meses. Una parte se usará para la alimentación y libre actividad de las gallinas medio año y la otra, el siguiente medio año. Utilizaremos la rotación con el objetivo de evitar sobreexplotación del suelo, lo que supondrá un aumento en ahorro de alimentación de las gallinas (menos consumo de piensos ecológicos). Según la legislación (Reglamento CE 889) del Diario Oficial de la Unión Europea (2008), corresponde a cada gallina 4 m<sup>2</sup> en zona exterior y 6 m<sup>2</sup> en interior. Teniendo disponible una superficie de 2000 m<sup>2</sup> corresponden unas 500 gallinas (sin contar superficie cubierta).

Cumpliendo con esta normativa, obtendríamos para los 4.000 m<sup>2</sup> iniciales la posibilidad de incluir 1.000 gallinas (solo para exterior) y 666 gallinas (solo para interior).

Cómo la explotación va a ser dividida en 2 parques para rotar a los animales, la primera división la realizamos en 2 parques de 2.000 m<sup>2</sup> cada uno. Para esta nueva medida obtenemos la posibilidad de introducir 500 gallinas (solo para exterior) y 333 gallinas (solo para interior).

A estos cálculos anteriores tenemos que incluir la necesidad de combinar tanto interior como exterior, ya que los animales necesitarán refugio.

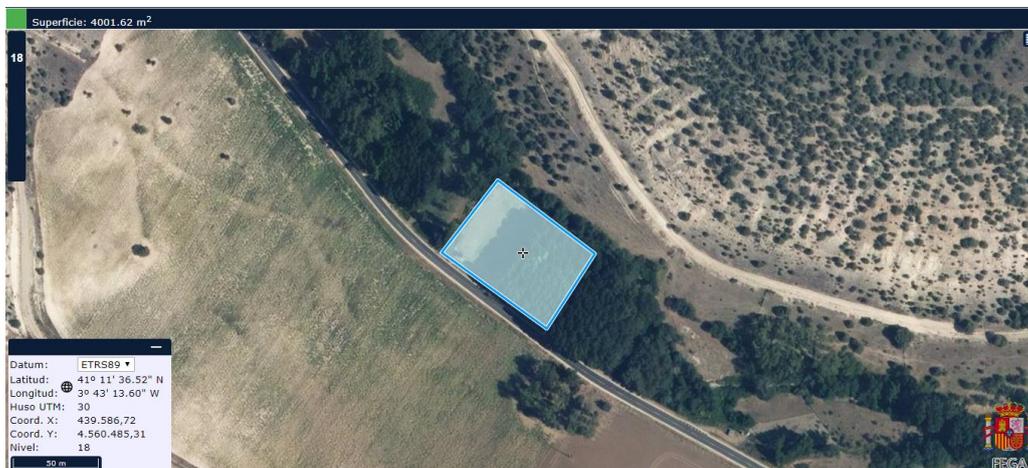
La combinación más coherente resultante de estudiar las distintas opciones disponibles y que resulta con menos espacio desaprovechado, a la vez que cumple la normativa ecológica es la de construir una nave de 1.700 m<sup>2</sup> que podrá albergar a 283 gallinas (cumpliendo la regla de 1 gallina por cada 6 m<sup>2</sup> en interiores) y 2 parques de 1.150 m<sup>2</sup> cada uno para rotar cada 6 meses. La superficie de los parques podría albergar 287 gallinas perfectamente y cumpliendo con la normativa de 1 gallina por cada 4 m<sup>2</sup> en exterior pero al deber tener una nave para refugio de las gallinas las superficies combinadas de nave y parques deben distribuirse de esta manera. Aun así, nos sobra el espacio suficiente para poder albergar 4 gallinas más en los parques, todavía cumpliendo con la normativa de interior.

Por lo tanto, concluyendo con la cuestión del número de gallinas que incluiremos en los 4.000 m<sup>2</sup> de parcela es de 283 gallinas. Las gallinas pueden producir durante 2 años, por lo que habrá que renovar el parque cada 2 años.

#### b. Instalaciones y equipamiento

Respecto a los costes de las instalaciones, contamos con una finca en la provincia de Segovia de 4.000 m<sup>2</sup> que podemos ver en la figura 6.2. Su precio de adquisición fue de 5.000 euros. Podemos ver el terreno a través de la aplicación Sigpac que pone a disposición el Gobierno de España, en la siguiente imagen:

Figura 6.2



Fuente: Visor Sigpac

La finca se dividirá en 2 parques como ya hemos explicado anteriormente, para poder rotar a las gallinas cada 6 meses. Pese a parecer una superficie no muy grande, este proyecto solo supone el inicio de la actividad. En un futuro, si todo funciona correctamente podríamos tener la posibilidad de ampliar la explotación con la adquisición de las fincas cercanas.

El coste del cerramiento y limpieza de la finca (ya realizado) fue de 3.000 €. Es necesario un vallado de la explotación (en nuestro caso malla metálica de simple torsión) a una altura de 3 metros (como normativa se exigen 2) para evitar el saltado de las aves. El suelo de la explotación (solo zona de la valla) debe tener una base de hormigón para evitar

que se escapen las gallinas o que se cuelen depredadores en la explotación. También es necesaria la instalación de una red para evitar ataques de depredadores aéreos. Se colocarán 2 puertas, una en cada parque. El precio de las puertas disponibles en el mercado ronda los 700 €. Por lo tanto, para las 2 puertas que se instalarán en la explotación contaremos con 1.400 €.

La nave es el mayor coste al que tenemos que enfrentarnos. Viendo las distintas opciones del mercado, la opción más barata es la instalación de una nave prefabricada que incluye el sistema de iluminación. El presupuesto para la nave gallinero es de 60.000 €.

Respecto al equipamiento, nos fijaremos en el reglamento para cumplir la normativa que encontramos en el Real Decreto 3/2002. Necesitamos: comederos, bebederos, ponaderos, aseladeros, trampillas para entrada y salida e iluminación.

Los comederos deben cumplir la necesidad mínima de espacio por cada animal. Existen diferentes tipos de comederos en el mercado: en línea o circulares. En el caso de los comederos en línea las necesidades por cada animal son de 10 cm. En el caso de los circulares son de 4 cm. Nuestra explotación tendrá 283 gallinas por lo que elegiremos 29 comederos lineales o 71 comederos circulares (obviamente esto varía en función de la longitud que nos ofrezca el proveedor de los comederos en cada unidad). El precio medio de los comederos lineales disponibles en el mercado es de 4 euros, mientras que el precio de los comederos circulares disponibles en el mercado es de 8 euros. La opción más económica es la de comederos lineales. El coste total de comederos sería de 116 euros.

Los bebederos pueden ser lineales (que requieren 2,5 cm por ave) o de campana (que requieren 1 cm por cada ave). En el caso de los bebederos lineales para 283 gallinas necesitaríamos de 113,2 cm de bebedero y en el caso de los de campana, cada bebedero abarca unos 7 cm de diámetro por lo que para 283 gallinas necesitaríamos 41 bebederos. La opción más rentable es la de los bebederos de campana, cuyo precio ronda los 3 €. Por lo que el precio total sería de 123 € para los bebederos.

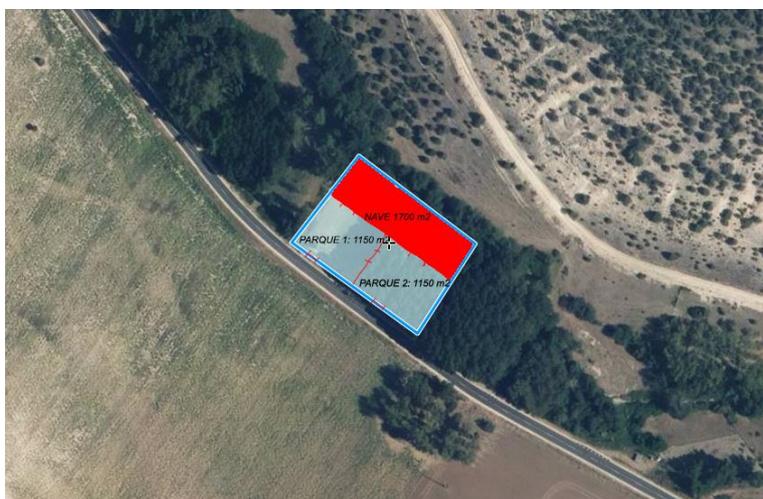
Para los ponaderos, las dimensiones mínimas por ponadero son de 30-40 cm de ancho, por 30-40 cm de altura por 30-40 cm de largo. Con un nidial, se puede recoger la puesta de 5 gallinas, es decir, nos harán falta 57 nidales en total en el caso de 283 gallinas. El precio de un nidial ronda los 40 €. Para el total de gallinas el coste total de los nidales es de 2.280 €.

Para los aseladeros, que son las perchas o tablas sobre las que las gallinas duermen, la normativa exige 18 cm de aseladero por gallina. Para las 283 gallinas de nuestra explotación, necesitaremos 51 metros. Los aseladeros serán tablas de madera redondeadas, cuyo precio no es elevado. Cada metro supondrá un coste de 1 euros, por lo que el total de coste de aseladeros es de 51 euros.

Para las trampillas de paso se exigen según los Reglamentos que haya 4 metros por cada 100 de nave. La longitud de la nave será de 425 metros., por lo que necesitaremos al menos 4 metros de trampillas. Este paso no supone un coste ya que viene incluido en el presupuesto de la nave, al igual que la iluminación de la nave.

En la figura 6.3 podemos ver el espacio que ocupa la nave, los dos parques y las puertas de entrada a cada parque, a la nave y una interior para realizar los cambios de parque de las gallinas.

Figura 6.3



Fuente: Visor Sigpac

#### c. Alimentación

Respecto a la alimentación, cada gallina tiene unas necesidades de unos 100 gr al día de pienso ecológico. El total de 283 gallinas necesitará al día 28,3 kg de pienso. El total de pienso al mes (30 días) sería de 849kg. Previamente vimos el precio de los cereales, pero vamos a simplificar el proceso mediante el precio medio del pienso ecológico del mercado. El precio medio del pienso ecológico del mercado suele ser de 25 € por cada 35kg. Por lo tanto, para satisfacer las necesidades diarias de las gallinas de nuestra explotación necesitamos 25 sacos de 35 kg cada uno al mes, lo que supone un coste de 625 € al mes.

#### d. Gastos jurídicos.

La administración supone un coste y también los trámites que harán falta con la gestoría. Hemos calculado que aproximadamente estos gastos jurídicos supondrán unos 3.000 € anuales.

#### e. Transporte

Para el transporte, contamos con una furgoneta para el reparto valorada en 900 € y la realización del reparto dos veces a la semana con un coste aproximado de 30 € al día, lo que supone un gasto de 3.240 € anuales en gasolina.

#### f. Empaquetado

Para la producción anual estimada (7.310 docenas) necesitaremos 7.310 cartones. El precio unitario de los cartones es de unos 0,20 € (varía en función del proveedor pero con volúmenes grandes la mayoría ronda este precio), por lo que para el total de cartones que necesita nuestra explotación tendremos un coste de 1.462 €.

g. Sueldos y salarios

Respecto a los salarios, en un principio la explotación la llevara un sólo trabajador. Esto supondrá para la empresa un coste de 1.000 € al mes (14.000 euros al año teniendo en cuenta las 14 pagas) y el pago a la Seguridad Social (30%). que percibirá un salario de mil euros al mes.

h. Seguros

Los seguros de la explotación los hemos estimado en 1.000 € anuales.

Vistos la mayoría de los costes que vamos a tener en la explotación, vamos a distinguir los costes en: costes fijos y costes variables.

En primer lugar, vamos a detallar el precio de cada activo que formará lo que denominamos activos fijos. Realizaremos una amortización de cada activo fijada para el año, ya que la mayoría de los activos tiene una duración aproximada y sufrirá una depreciación con el paso del tiempo. Podemos verlo en la siguiente tabla 6.4:

Tabla 6.4: Inversión en activos fijos

INVERSIÓN (ACTIVOS FIJOS)	DURACIÓN ESTIMADA (AÑOS)	AMORTIZACIÓN ANUAL
Terreno: 5.000 €	∞	0 €
Limpieza y cerramiento: 3.000 €	20	150 €
Puertas: 1.400 €	20	70 €
Nave: 60.000 €	20	3.000 €
Instalaciones (comederos, bebederos...): 2.570 €	10	257 €
Gastos jurídicos: 3.000 €	20	150 €
Gallinas: 991 €	2	496 €
Vehículo: 900 €	3	300 €
<b>INVERSIÓN TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>105.470 €</b>	<b>AMORTIZACIÓN ANUAL (C.F): 4.423 €</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, incluiremos otros costes fijos que no forman parte de la estructura de activos fijos e incluiremos la amortización de los activos fijos anterior. Lo vemos en la siguiente tabla 6.5:

Tabla 6.5: Otros costes fijos

OTROS COSTES FIJOS	IMPORTE ANUAL
Amortización activos fijos	4.423 €
Alimentación gallinas	625 € * 12 meses = 7.500 €
Suministros	300€ * 12 meses = 3.600 €
Seguros	1.000 €
Seguridad	30 € * 12 meses = 360 €
Veterinario	100 € * 12 meses = 1.200 €
Sueldos y salarios Admin.	1000 * 130% * 12 pagas = 15.600 €
Gasolina transporte (dos veces/semana)	3.240 €
<b>TOTAL OTROS COSTES FIJOS</b>	<b>36.923 €</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, detallaremos los costes variables asociados a la explotación para la línea de negocio (venta de huevos dirigida al canal horeca y pastelerías) que vamos a desarrollar. Podemos ver en el gráfico 6.6 los costes variables de la explotación.

Tabla 6.6

COSTES VARIABLES	IMPORTE ANUAL
Envasado	1.462 €

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Estimación de ingresos

Para los ingresos iniciales de la explotación se cuenta se cuenta con tres vías: la venta de huevos en sí a través canal HORECA, la venta de estiércol y la venta de gallinas no productivas cada 2 años.

Para la primera vía, la explotación cuenta con 283 gallinas, se producirían al año 87.730 huevos (la raza híbrida de gallina que elegimos produce unos 310 huevos al año). En total, tendríamos al año 7.311 docenas.

El precio medio de media docena de huevo ecológico en el mercado es de 3,30 €. No obstante, vamos a elegir el precio en función de las entrevistas que realizamos

anteriormente a los representantes del cliente horeca. Por lo tanto, el precio de la docena será de 3,20 €.

Para el cálculo de los ingresos por esta vía, tendremos en cuenta que el mercado no va a absorber toda nuestra producción desde el primer año, por tanto:

- El primer año, el mercado tendrá disponible un 20% del 100% de la producción.
- El segundo año, el mercado podrá disponer de un 50% del 100% de la producción.
- El tercer año, los objetivos comerciales son de un 80% del 100% de la producción.
- A partir del cuarto año, el mercado podrá disponer del 100% de la producción.

Para la segunda vía, cada gallina produce aproximadamente unos 200 gr de estiércol al día. Con 283 gallinas, obtendríamos 56.600 gr. de estiércol al día, lo que suponen 23 toneladas al año. Fijaremos como unidad de medida (Q) la tonelada de gallinaza.

Actualmente el precio de estiércol de gallina (gallinaza) en el mercado se encuentra en 100 euros por tonelada, por lo que los ingresos estimados mediante esta vía serían de 2.300 € al año.

En el tercer caso, cambiaremos el parque de gallinas cada 2 años (edad en la que las gallinas dejan de ser productivas). Muchas granjas sacrifican a los animales y no destinan su carne a ningún fin. Esto es porque la carne de gallinas ponedoras de más de 2 años no tiene la misma calidad que la de las gallinas destinadas a carne.

No obstante, en nuestra explotación, pese a ser una carne de peor calidad y con ello peor precio de venta, se destinarán las gallinas a este fin. Contando con que la explotación cuenta con 283 gallinas esta vía de negocio sería capaz de generar 849 € cada dos años (cada gallina podría venderse a 3 €, precio medio de las ofertas analizadas en el mercado).

A continuación podemos ver en la tabla 6.7 la estimación de ingresos y los márgenes comerciales:

Tabla 6.7: Estimación de resultados

ESTIMACIÓN DE RESULTADOS	CANTIDAD TOTAL PRODUCCIÓN: 100 %	PRODUCCIÓN AÑO 1 : 20 %	PRODUCCIÓN AÑO 2: 50 %	PRODUCCIÓN AÑO 3: 80 %	PRODUCCIÓN AÑO 4: 100 %
IT=Q*docenas (100%)	7.311 docenas	1.462 docenas	3.656 docenas	5.849 docenas	7.311 docenas
IT 1 huevos = Q1*P1	23.395 €	4.679€	11.670 €	18.717 €	23.395 €
CVT huevos = CVu*Q	1.462 €	292 €	731 €	1.170 €	1.462 €
IT 2 gallinaza = P2*Q2	2.300 €	460 €	1.150 €	1.840 €	2.300 €
IT 3 gallinas = P3*Q3	425 €	85 €	212 €	340 €	425 €
IT = IT 1 + IT 2 + IT 3	26.120 €	5.224 €	13.032 €	20.897 €	26.120 €
MC = IT-CV	20.471 €	4.932 €	12.301 €	19.727 €	24.658 €
MC % = MC/IT *100	94.4 %	94.4 %	94.4 %	94.4 %	94.4 %
CF	36.923 €	36.923 €	36.923 €	36.923 €	36.923 €
MI=MCT-CF	-12.266 €	-31.992 €	-24.593 €	-17.196 €	-12.266 €

Fuente: Elaboración propia

Cómo vemos en la tabla, el margen industrial con la producción al 100% queda negativo (-12.266 €). Por lo tanto, las 3 vías de ingresos no son capaces de sustentar la estructura de costes que requiere la explotación por lo que no es rentable. El negocio no es viable. Si realizamos un análisis de costes, podemos observar que los costes fijos que mayor importe suponen corresponden a los sueldos y salarios y a la alimentación de las gallinas.

Al resultar no viable, vamos a estudiar otras alternativas para hacer frente a la situación en la que nos encontramos ya que ahora mismo la explotación no saldría rentable porque los costes fijos son superiores al margen comercial. Al realizar un análisis de costes vemos que el mayor coste fijo es el sueldo. El segundo mayor coste fijo corresponde a la alimentación de las gallinas.

La primera alternativa consiste en aumentar la producción de la explotación. Esto podríamos conseguirlo mediante la adquisición de más terreno anexo a la finca actual. Si el terreno es superior a 4.000 m<sup>2</sup> (redondeando los 6.000 m<sup>2</sup>), entonces podríamos incluir cumpliendo los requisitos legales para gallinas ecológicas un total aproximado de unas 500 gallinas. El punto en el que comenzamos a generar beneficio con la explotación se encuentra en 11.500 docenas de huevos.

Por lo tanto, con este nuevo cálculo podemos ver que el problema de la explotación se basa en economías de escala y que aumentando la producción la explotación sería capaz de sustentarse con las ventas de su línea principal: la venta de huevos. Podemos ver en la tabla 1 una estimación en la que el margen industrial es positivo y por lo tanto, viable.

Tabla 1: Estimación de resultados para la alternativa 1

<b>ESTIMACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>CANTIDAD TOTAL PRODUCCIÓN: 100 %</b>
<b>IT=Q*docenas (100%)</b>	11.500
<b>IT 1 huevos = Q*Precio</b>	36.800 €
<b>CVT huevos = CVu*Q</b>	2.300 €
<b>IT 2 gallinaza = P*Q</b>	3.250 €
<b>IT 3 venta gallinas = P*Q</b>	600 €
<b>IT = IT 1 + IT 2 + IT 3</b>	40.650 €
<b>MC = IT-CV</b>	38.350 €
<b>MC % = MC/IT *100</b>	94.34%
<b>CF</b>	36.923 €
<b>MI=MCT-CF</b>	1.427 €

Fuente: Elaboración propia

Pese a que esta alternativa sí que resulta viable, el beneficio es muy limitado. Si tuviéramos en cuenta la financiación externa mediante un crédito, no podríamos hacer frente a los intereses.

Como segunda alternativa, voy a replantear la estrategia mediante la implantación de una transformación de la explotación de económica a campera y recalculando brevemente el plan de viabilidad para este nuevo tipo de explotación, teniendo en cuenta la normativa vigente para las explotaciones camperas.

En el caso de una explotación campera, debemos tener en cuenta que para el terreno del que disponemos (4.000m<sup>2</sup>) la explotación podría albergar un total de 1.000 gallinas de la misma raza "Isa Brown" que elegimos anteriormente, la cual produce 310 huevos/año. En esta alternativa se mantiene la misma estructura de costes fijos, ya que siguen siendo necesarios (nave, suministros, alimentación, etc.).

La diferencia con respecto a la explotación ecológica rige en la normativa y el tipo de alimentación. En las explotaciones camperas se necesitan 4m<sup>2</sup> por cada gallina. La alimentación en este tipo de explotación es más barata, ya que se alimenta a las gallinas de pienso convencional. Teniendo en cuenta esto, volvemos calcular el plan de viabilidad para esta alternativa de explotación campera.

En primer lugar como hicimos anteriormente, vamos a detallar el precio de cada activo que formará lo que denominamos activos fijos. Realizaremos una amortización de cada activo fijada para el año, ya que la mayoría de los activos tiene una duración aproximada y sufrirá una depreciación con el paso del tiempo. Se han modificado los datos necesarios para el cambio a una explotación campera. Podemos verlo en la siguiente tabla 2:

Tabla 2: Inversión en activos fijos

INVERSIÓN (ACTIVOS FIJOS)	DURACIÓN ESTIMADA (AÑOS)	AMORTIZACIÓN ANUAL
Terreno: 5.000 €	∞	0 €
Limpieza y cerramiento: 3000 €	20	150 €
Puertas: 1.400 €	20	70 €
Nave: 60.000 €	20	3.000 €
Instalaciones (comederos, bebederos...): 9.081 €	10	908 €
Gastos jurídicos: 3.000 €	20	150 €
Gallinas: 3.500 €	2	1.750 €
Vehículo: 900 €	3	300 €
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>85.881 €</b>	<b>AMORTIZACIÓN ANUAL (C.F): 6328 €</b>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, incluiremos otros costes fijos que no forman parte de la estructura de activos fijos y que no hemos nombrado anteriormente en algún caso e incluiremos la amortización de los activos fijos anterior. Lo vemos en la siguiente tabla 3:

Tabla 3: Otros costes fijos

OTROS COSTES FIJOS	IMPORTE ANUAL
Amortización activos fijos	6.328 €
Alimentación gallinas	23.000 €
Suministros	3.600 €
Seguros	1.000 €
Seguridad	360 €
Veterinario	1.200 €
Sueldos y salarios Admin.	15.600 €
Gasolina transporte (dos veces/semana)	3.240 €
<b>TOTAL OTROS COSTES FIJOS</b>	<b>54.328 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para llevar a cabo la nueva estimación de ingresos se ha recalculado la producción total y se ha tenido en cuenta un precio más adecuado al tipo de explotación.

Para la nueva explotación campera el precio de la docena de huevos será de 2,5 €. Como el número de gallinas para esta explotación campera es notablemente elevado con respecto a la anterior explotación ecológica, ahora tenemos un número superior de docenas de huevos. Las otras dos vías de negocio tienen una relación directa con el incremento del número de gallinas, por lo tanto los ingresos de estas dos vías son superiores también.

En este caso, al resultar un beneficio positivo, incluiremos los intereses procedentes de un crédito que he calculado aproximadamente en 72.333 € y en el que se incluyen las infraestructuras y lo necesario para que la actividad funcione durante 2 meses (alimentación, por ejemplo). Este crédito tiene un tipo de interés del 5 %.

Podemos ver los resultados en la siguiente tabla 4:

Tabla 4: Estimación de resultados para explotación campera

<b>ESTIMACIÓN RESULTADOS EXPLOTACIÓN CAMPERA</b>	<b>CANTIDAD TOTAL PRODUCCIÓN: 100 %</b>	<b>PRODUCCIÓN AÑO 1 : 20 %</b>	<b>PRODUCCIÓN AÑO 2: 50 %</b>	<b>PRODUCCIÓN AÑO 3: 80 %</b>	<b>PRODUCCIÓN AÑO 4: 100 %</b>
<b>IT=Q*docenas (100%)</b>	25.833	5.166,6	12916,5	20.666,4	25.833
<b>IT 1 huevos = Q*Precio</b>	64.583 €	12.917 €	32.291 €	51.666 €	64.583 €
<b>CVT huevos = CVu*Q</b>	5.167 €	1.033 €	2.583 €	4.133 €	5.167 €
<b>IT 2 gallinaza = P*Q</b>	8.125 €	1.625 €	4.063 €	6.500 €	8.125 €
<b>IT 3 venta gallinas = P*Q</b>	1.500 €	300 €	750 €	1.200 €	1.500 €
<b>IT = IT 1 + IT 2 + IT 3</b>	74.208 €	14.842 €	37.104 €	59.366 €	74.208 €
<b>MC = IT-CV</b>	69.041 €	13.808 €	34.520 €	55.233 €	69.041 €
<b>MC % = MC/IT *100</b>	93,04%	93,04%	93,04%	93,04%	93,04%
<b>CF</b>	54.328 €	54.328 €	54.328 €	54.328 €	54.328 €
<b>MI=MCT-CF</b>	14.713 €	-40.520 €	-19.808 €	905 €	14.713 €
<b>MI (%)</b>	21,31%	-293,45%	-57,38%	1,64%	21,31%
<b>INTERESES</b>	3.617 €	3.436 €	3.264 €	3.100 €	2.946 €
<b>BAI</b>	18.330 €	-37.084 €	-16.544 €	4.005 €	17.659 €
<b>IS (25%)</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.001,18 €	4.414,73 €
<b>BDII</b>	18.330 €	-37.084 €	-16.544 €	3.004 €	13.244 €
<b>RENTABILIDAD</b>	25,34%	-51,27%	-22,87%	4,15%	18,31%

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión final al proyecto, vemos que esta última alternativa resulta viable e interesante.

Los dos primeros años son más difíciles debido a que sólo se funcionara con un 20% de la producción. Según va pasando el tiempo vamos aumentando ese porcentaje de producción y la situación se va saneando.

El tercer año, con una producción al 80% ya conseguimos una rentabilidad positiva. A partir del cuarto año la situación mejora y se conseguirá una rentabilidad del 18,31 %.

En mi opinión esta alternativa sí que es realizable.

Pese a que los primeros años serán duros para conseguir el pago de la deuda, una vez esta esté solventada, tendremos un negocio en el que la rentabilidad es buena y los beneficios también. A partir del cuarto año tendremos un negocio en el que obtendremos un beneficio neto de 13.244 €, más el sueldo que está incluido en los costes fijos (15.600 €). En total (beneficio + sueldo) estaríamos hablando de un negocio que es capaz de generar 28.844 € al año.



## **CONCLUSIONES**

## Conclusiones

Como conclusión al proyecto y como hemos podido ver anteriormente, la explotación inicial para la que estaba pensada este proyecto no es viable. Dentro de las dos alternativas que he presentado, resulta mucho más viable la alternativa en la que se adapta el proyecto a una granja con explotación de tipo campera.

Pese a que el plan de viabilidad con esta nueva adaptación sí que resulta rentable a corto plazo, no hay que descuidar los esfuerzos que tendremos que realizar con respecto a la labor comercial, demostrando la calidad del producto que vendemos y los procesos que llevamos para poder ofrecer esto (animales en libertad, por ejemplo) a los potenciales clientes. Debemos aunar los esfuerzos principalmente en los restaurantes de referencia de la provincia y de aquellas pastelerías y confiterías que requieran nuestro producto.

Personalmente, creo que llevar a cabo este trabajo me ha servido para reiterar la importancia que tiene la realización de un estudio de mercado y de un plan de viabilidad antes de poner en marcha el negocio. Pienso que el reconocimiento de un error en el plan de viabilidad resulta un claro éxito ya que de no ser por esto, tendríamos que hacer frente a una deuda por la quiebra del negocio en el futuro.

También me ha resultado muy importante el trabajo de campo, porque me ha dado bastante información aparte de la que ya tenía sobre precios y servicios que ofrece la competencia.

Además, visto que la primera idea no resulta viable, esto también me ha servido para poder contemplar posibles alternativas que hemos visto que sí resultarían rentables.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abell, D. F. (1980). *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall.
- Calatrava, J. y González M. a través de IFAPA (2013) *El consumo de alimentos ecológicos en España*.  
<https://www.agroecologia.net/recursos/publicaciones/actas/cd-actas-xcongresoseae/actas/paneles/p8-consumo-calatrava.pdf> (Consultado el 26 de octubre de 2018)
- AGRIECO (2011). *Reglamentación de agricultura ecológica europea*.  
<http://www.agricultura-ecologica.com/reglamentacion-de-agricultura-ecologica/>. (Consultado el 24 de octubre de 2018)
- AGROECOLOGÍA (2010). *El consumo de alimentos ecológicos en España*.  
<https://www.agroecologia.net/recursos/publicaciones/actas/cd-actas-xcongresoseae/actas/paneles/p8-consumo-calatrava.pdf> (Consultado el 29 de octubre de 2018)
- AGROMARKETING BIALAR (2018). *¿Qué es y cómo funciona el canal Horeca? Sector Distribución y Tendencias*.  
<http://www.bialarblog.com/canal-horeca/> (Consultado el 28 de octubre de 2018)
- Alonso, A. (2001) “Desarrollo y situación actual de la agricultura ecológica: elementos de análisis para entender el caso español”. *Revista Española de Estudios Agrosociales y pesqueros*, 192, p. 123-.
- ASAJA (2018). *Informe de precios semanal de cereales*.  
[https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/201810-41informepreciossemanalcereales2018\\_19\\_tcm30-481626.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/201810-41informepreciossemanalcereales2018_19_tcm30-481626.pdf). (Consultado el 26 de octubre de 2018)
- ASAJA (2018). *Precios cereales en Castilla y León*.  
[http://www.asaja.com/sectoriales/cereales\\_3/precios\\_cereales\\_en\\_castilla\\_y\\_leon\\_semana\\_40\\_del\\_01\\_al\\_07\\_de\\_octubre\\_de\\_2018\\_4029](http://www.asaja.com/sectoriales/cereales_3/precios_cereales_en_castilla_y_leon_semana_40_del_01_al_07_de_octubre_de_2018_4029) (Consultado el 26 de octubre de 2018)
- Asociación de Fabricantes y Distribuidores (AECOC, 2018). *Perspectivas de futuro canal HORECA*.  
<https://www.aecoc.es/actividad/> (Consultado el 25 de octubre de 2018).
- Bertuglia, A. y González, C. a través de MERCASA (2017). Actitud del consumidor frente a los productos ecológicos.  
[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/236/1509984158\\_Mercasa\\_distribucion\\_y\\_consumo\\_149\\_ACTITUD\\_100px.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/236/1509984158_Mercasa_distribucion_y_consumo_149_ACTITUD_100px.pdf) (Consultado el 23 de octubre de 2019)
- Diario Oficial de la Unión Europea (2008). *Reglamento CE 889 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos*.  
[https://eur-lex.europa.eu/legal\\_content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0889&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal_content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0889&from=ES) (Consultado el 29 de octubre de 2018)

- EXPANSIÓN (2018). *Indicadores económicos de España*.  
<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana> (consultado el 22 de octubre de 2018)
- EXPANSIÓN (2018). *Indicadores económicos de España*.  
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana> (consultado el 22 de octubre de 2018)
- Guerra, L. y Navas, J. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Cizur menor (Navarra): Aranzadi.
- López, D. y Badal, M. (2006). *Los pies en la tierra. Reflexiones y experiencias hacia un movimiento agroecológico*. Barcelona: Ed. Virus.
- MAPAMA (2016). *Caracterización del sector avícola de puesta*.  
[https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/caracterizaciondelsectoravicoladepuesta2016\\_tcm30-436298.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/caracterizaciondelsectoravicoladepuesta2016_tcm30-436298.pdf).  
 (Consultado el 13 de octubre de 2018)
- MAPAMA (2017). *Indicadores económicos del sector avícola de puesta*.  
[https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/indicadoreseconomicossectoravicoladepuestaano2017\\_tcm30-381335.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/ganaderia/temas/produccion-y-mercados-ganaderos/indicadoreseconomicossectoravicoladepuestaano2017_tcm30-381335.pdf)  
 (Consultado el 16 de octubre de 2018)
- MERCASA (2011). *Estudio sociológico sobre el perfil del consumidor ecológico*.  
[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/236/1509984158\\_Mercasa\\_distribucion\\_y\\_consumo\\_149\\_ACTITUD\\_100px.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/236/1509984158_Mercasa_distribucion_y_consumo_149_ACTITUD_100px.pdf) (Consultado el 18 de octubre de 2018).
- MERCASA (2016). *Alimentación en España, sector del huevo*.  
[http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion\\_2016/pdfs/Sectores/Huevos\\_2016.pdf](http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Sectores/Huevos_2016.pdf)  
 (Consultado el 10 de octubre de 2018)
- Munuera Alemán, J. y L., y Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). Madrid: ESIC.
- Normativa CEE en Agricultura ecológica. (2011). *Reglamentación de agricultura y ecología europea*.  
<https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/legislacion/LegislacionAE.aspx> (Consultado el 20 de octubre de 2018)
- Portal Agricultura Ecológica (2011). *Reglamentación de agricultura ecológica europea*.  
<http://www.agricultura-ecologica.com/reglamentacion-de-agricultura-ecologica/>  
 (Consultado el 15 de octubre de 2018)
- Pujol Bengoechea, B. (1999). *Diccionario de Marketing* (edición 1999). Madrid: Cultural, S.A.
- Sevilla, E. y Martínez, J. (2006). *Orígenes del movimiento social agroecológico en el Estado español*. Madrid: Virus editorial.

-Stanton, Etzel y Walker (2007) *Fundamentos de Marketing* (decimocuarta edición).  
México: Mc Graw Hill.