



## **GRADO EN COMERCIO**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN EXPANSIÓN NACIONAL “MARISOL” (FRAGARIA  
VESCA)**

**AUTOR: VÍCTOR MARTÍNEZ VELASCO**

**TUTOR: ANA BEDATE CENTENO**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, 15 DE MAYO DE 2020**



**FACULTAD DE COMERCIO**  
**Universidad de Valladolid**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

**GRADO EN COMERCIO**

**CURSO 2019-2020**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**PLAN EXPANSIÓN NACIONAL “MARISOL” (FRAGARIA  
VESCA)**

**Trabajo presentado por: Víctor Martínez Velasco**

Firma:

**Tutor: Ana Bedate Centeno:**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, 15 DE MAYO DE 2020**

## INDICE

<b>1. Introducción. PUNTO DE PARTIDA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Análisis del mercado.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Análisis macroeconómico</b>	
2.1.1 Análisis demográfico.....	4
2.1.2 Análisis económico.....	5
2.1.3 Análisis legal y político.....	5
2.1.4 Análisis ambiental.....	6
2.1.5 Análisis tecnológico.....	8
2.1.6 Análisis cultural.....	11
<b>2.2 Análisis microeconómico</b>	
2.2.1 La empresa.....	12
2.2.2 Mercados. Público objetivo.....	24
2.2.3 Competencia.....	25
2.2.4 Proveedores.....	26
2.2.5 Canales de distribución.....	27
<b>3. DAFO</b>	
3.1 Análisis DAFO.....	28
3.2 Vectores de Ataque.....	30
<b>4. Objetivos</b>	
4.1 Objetivos financieros.....	31
4.2 Objetivos de marketing.....	32
<b>5. Estrategias.....</b>	<b>33</b>
<b>6. Plan de actuación</b>	
<b>6.1 Plan de marketing</b>	

6.1.1	Políticas de precios.....	37
6.1.2	Políticas de publicidad y promoción.....	38
6.1.3	Política de distribución.....	39
6.1.4	Plan de producción.....	39
6.2	Plan de RRHH.....	41
6.3	Plan de financiación.....	42
6.4	Plan de control.....	43
6.5	Plan de contingencias.....	44
7.	Estudio de viabilidad económica.....	47
8.	Resumen ejecutivo.....	48
9.	Bibliografía.....	52

## 1. PUNTO DE PARTIDA: ideas, razones y promotores.

Este trabajo es un plan marketing para la empresa Viveros California, dirigido a la variedad de fresa Marisol, una nueva variedad incipiente, con la que la empresa quiere hacerse un hueco en el mercado, ya que la tendencia del sector está en defender las variedades propias y año tras año se está produciendo un aumento muy significativo del consumo de estos productos tanto en España como en el extranjero.

Viveros California es una de las empresas punteras dentro del sector de las fresas en España, contando con numerosas plantaciones repartidas por el Centro-Sur de España.

He cogido este enfoque en el trabajo, la realización de un Plan de Marketing dirigido a esta variedad de planta de fresa, porque he sido trabajador de esta empresa y conozco muy bien el potencial de esta variedad y de este producto tanto a nivel internacional, que es donde más sobresale como a nivel nacional. Queremos darle mayor importancia en el mercado español, que nuevos productores compren, que nuestros clientes ya consolidados incrementen su producción para su posterior venta nacional o internacional y conseguir fidelizar y cuidar nuestra cartera de clientes, tanto con nuestros clientes más top como con los que son algo más pequeños.

Otra de las motivaciones es la creación de un sistema ecológico que pueda abrir un nuevo mercado para nuestros productos, ya que en estos momentos no contamos con esa participación. Sería la producción por primera vez para esta empresa y puede dar un gran paso para el futuro, ya que en la actualidad el consumidor ha incrementado la tendencia a consumir esta clase de productos, y así ayudamos también a nuestro suelo que es una de nuestras principales armas en este sector.

La metodología utilizada en este proyecto se basa en herramientas y conocimientos ya adquiridos en la empresa durante años, así como técnicas innovadoras que consigan una mejoría tanto en la producción como en la posterior distribución y venta.

Nuestro plan de Marketing se estructura de la siguiente forma:

- Empezaremos con una breve introducción y análisis del mercado macroeconómico con sus diferentes factores (culturales, económicos, tecnológicos, etc.) y microeconómico hablando un poco de la empresa.
- Esta parte anterior podríamos definirla como teórica, pasando ahora a la práctica con un análisis DAFO y seguidamente los vectores de ataque que nos podemos encontrar.
- Posteriormente analizaremos cual deben de ser nuestros objetivos y crearemos unas estrategias para llevar acabo los mismos. Para realizar las estrategias fijamos unos planes de actuación conformes a nuestras necesidades.
- Por último, necesitamos conocer si el proyecto es viable o no.

## **2. ANALISIS DEL MERCADO.**

### **2.1 ANALISIS MACROECONOMICO.**

#### **2.1.1 Análisis demográfico.**

El cultivo de la fresa (en campaña) se extiende por 1500 hectáreas en Castilla y León, principalmente en Valladolid, Segovia y Ávila. Huelva es el principal destino de la planta de fresa, aunque no es el único. Marruecos se sitúa en segunda posición, apareciendo también países como Turquía, Túnez, Grecia, Italia o Portugal.

Las fresas han notado un repunte significativo en España desde 2006, que se situaban en 2,03 kg por persona, siendo en la actualidad 3.12 kg por persona.

### 2.1.2 Análisis económico.

El ámbito económico está formado por variables que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto del consumidor. El mercado necesita el poder de compra.

Es importante que el Marketing tenga en cuenta las principales tendencias en los ingresos y en el comportamiento del consumo con sus posibles cambios.

La producción mundial de cultivo de fresa se ha multiplicado por 4 en los últimos años, siendo Europa la zona que ha experimentado la mayor expansión de su producción en el mundo. Este fenómeno expansivo se debe al incremento de la demanda del consumidor gracias a algunos valores vitamínicos del producto, otro punto a valorar es que se han potenciado sus posibilidades de utilización industrial.

Europa es la principal productora de fresa en el mundo con 1.500.000 toneladas al año aproximadamente, siendo esta cifra el 48% de la producción mundial, seguida por América del norte con aproximadamente el 29% de la producción. En España se producen en torno a 315.000 toneladas de fresa al año, siendo así uno de los países más productores de Europa, exportando más del 80% de esta producción lo que supone una gran oportunidad.

En Castilla y León produce 900 millones de plantas de fresa al año, exportando el 95% de las mismas. Aunque es en Huelva donde se producen unas fresas reconocidas y afamadas en buena parte del mundo, el cultivo hunde sus raíces aquí. En tierras castellanoleonesas se produce la planta madre, que luego se trasplanta a zonas más cálidas para que dé sus flores que se convierten en ricos frutos.

Huelva, otro de los puntos clave de la compañía, produce el 90% de la producción total del país.

### 2.1.3 Análisis legal y político.

Importancia del entorno político integrado por leyes que influyen en los individuos y organizaciones.

Debemos meditar sobre aspectos como la legislación para las empresas, intervención del Estado, así como del desarrollo legislativo del país que corresponda.

- Cumplimiento del Código de Derecho Agrario. (BOE)
- Ley para la defensa de la calidad alimentaria. (BOE)
- Ley 28/2015 sobre calidad.
- Ley industria agroalimentaria.
- Interprofesionales y contratos agroalimentarios.
- Agricultura ecológica. (Lo veremos en el siguiente punto).
- Legislación nacional y europea sobre laboratorios agroalimentarios.

Esta serie de leyes son muy exigentes para garantizar la calidad y seguridad alimentaria de los productos que irán dirigidos hacia el consumidor final.

#### 2.1.4 Análisis ambiental.

Este análisis incluye los recursos naturales utilizados en la actividad, como podrían ser: materias primas, contaminación, administración de los recursos naturales, desgaste del terreno, herbicidas y otros productos químicos, etc.

Nuestra intención es trabajar una agricultura cuidadosa con el medio ambiente, así como con la tierra en la que se cultiva ya que es un elemento principal para la garantía de la producción que realizamos

La compañía también utiliza un sistema de producción hidropónico, cultivo sin la utilización del bromuro de metilo, elemento muy dañino para la capa de ozono del planeta. Este sistema ha sido creado por investigadores del Departamento de Horticultura de la Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro en relación con la Universidad de California Campus Davis.

El bromuro de metilo elimina patógenos y semillas de maleza del suelo en cultivos de alto valor comercial como la fresa. El bromuro de metilo es muy usado como fumigante ya que tiene una sencilla aplicación sobre la planta y un gran

espectro de actividad. Este producto es económico, pero se degrada con dificultades y puede acumularse en exceso sobre la planta, suponiendo un problema y un peligro para la salud de los futuros consumidores. La F.A.O. estima que el nivel de bromuro de metilo por kilogramo de peso corporal debe de ser en 0.3 mg. El bromuro de metilo es un elemento muy efectivo a bajas concentraciones al igual que muy penetrante en el producto en el que se aplica. Se tapa el suelo con una lámina de plástico, se vierte el bromuro de metilo y desciende con profundidad gracias a que su densidad es mayor que la del aire.

Tiene rapidísima acción debido a que no tiene resistencias en el campo, por lo menos no se conocen y permite la posibilidad de que su uso sea en suelos con baremos de temperatura y humedad más altos que en otros fumigantes. Este producto afecta a ácaros, hongos, insectos, bacterias e incluso malas hierbas.

En el año 1992, el bromuro de metilo fue reconocido como uno de los responsables del deterioro de la capa de ozono, ya que genera con su disminución un aumento de las radiaciones perjudiciales para el ser humano.

En nuestro caso, para las plantas, estas radiaciones de tipo B suponen una reducción en la fotosíntesis debido a que las plantas utilizan una radiación cuya longitud de onda se encuentra entre 380 y 730 mm.

El bromuro de metilo tiene una vida media de dos años en la atmosfera, situación que multiplica el peligro hacia la capa de ozono.

La Unión Europea, con su Reglamento CE 3093/94 del 23 de Diciembre de 1994, ha adoptado una regulación que obliga a reducir el 25% en la producción de este elemento. Por ejemplo, en países como Holanda su uso está totalmente prohibido y en otros países su consumo se ha visto reducido de manera importante en los últimos años.

Respetando la sostenibilidad medioambiental, Viveros California, ha puesto en marcha un proceso de modificación y reconversión de su sistema de riego hacia mecanismos más eficaces con control del uso de agua, pero el regado se realiza gracias a los sistemas de riego localizado. Así no solo se disminuye el consumo de

riego, sino que también las incidencias con plagas, posibles enfermedades o malas hierbas, decreciendo en definitiva el impacto medioambiental final de su actividad.

Este último punto referido a la reducción del uso de agua es muy importante en la actualidad debido a la situación de sequía en la que nos encontramos y que en ocasiones ha supuesto para el campo la prohibición de riego con lo que esto supone para la agricultura.

Información procedente de INFOAGRO.

### 2.1.5 Análisis tecnológico.

Nos centramos en este punto en las fuerzas que puede influir en las nuevas tecnologías y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado.

Prueba del crecimiento en estudios y nuevos métodos de cultivo y mantenimiento de la planta es el acuerdo que cerró la empresa con Nova Siri Genetics, compañía experta en investigación, experimentación y multiplicación de nuevas variedades para conseguir una producción multiplicada, así como su exclusividad en la comercialización. Este acuerdo existía exclusivamente y quedó extrapolado de forma internacional creando la posibilidad de implantar el estilo productivo de este binomio en cualquier parte.

Viveros California ha mantenido siempre contacto con esta empresa en busca de nuevas fórmulas de explotación.

Este proyecto centraba su ubicación en la zona mediterránea, consiguiendo gracias a este acuerdo una expansión internacional.

La variedad Marisol es una de las más exitosas variedades con las que cuenta nuestra empresa, gracias a su impresionante aceptación yendo de la mano de su genial rendimiento que ha facilitado mucho la apuesta de exclusividad hacia la variedad. Otro motivo por qué Marisol fue elegida es la resistencia, ya que soporta largos viajes manteniendo su calidad intacta.

El método de cultivo hidropónico se desarrolló usando como base el suelo, sin modificar las podas ni cosechas ni su plantación. Se forma una especie de cama con suelo sobre la que se colocan una especie de canaletas, previamente

configuradas sus dimensiones, que se cubren con una superficie de plástico que permite el paso del agua. Se coloca sobre ella un sustrato poroso e inerte. Más adelante se instala un sistema de riego por goteo, aplicándose una solución nutritiva compensada con nutrientes esenciales para el cultivo de la planta y con valores de potencial hidrogeno y conductividad eléctrica adecuados para la producción.

Una vez implementado, el sistema hidropónico se utiliza como un cultivo sin suelo y adecuado en su totalidad al campo abierto, es decir, sin que se implante este método en invernaderos. Pese a que al estar cultivadas a campo abierto la planta pueda llegar a sufrir por fenómenos adversos meteorológicos y situaciones de estrés, ésta se produce de forma satisfactoria.



*Sistema hidropónico. Foto 1*

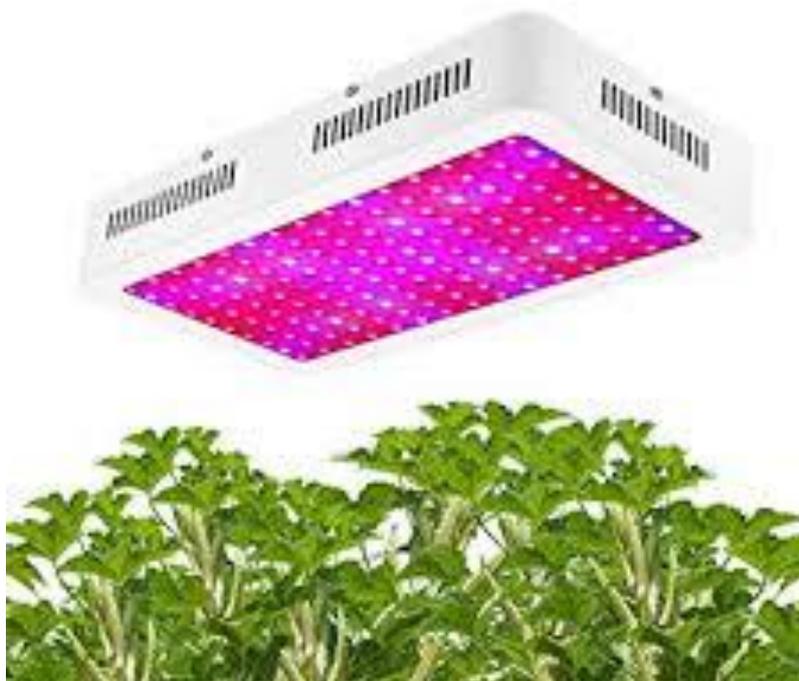
Otra innovación tecnológica es el cultivo de fresa con luces LED, favoreciendo el aumento de producción de fresa y optimiza el espacio. La estructura se basa en cinco alturas en las que se colocan las bandejas o macetas rellenas con las plantas que son regadas mediante un sistema por goteo con temperatura controlada y sustratos orgánicos a base de polvos de coco. Este nuevo sistema de plantación ha revolucionado este sector, ya que puede incrementar la producción de fresas. Este método ha sido creado por la Universidad Autónoma de Querétaro.

Se trata de un mecanismo de estructura vertical que utiliza lámparas de iluminación con tecnología LED, motivo por lo que favorece la optimización del espacio.

Según un experto agroindustrial, D. Jesús Morales, este método aumenta los fotoquímicos de las plantas de fresa cultivadas.

La idea original de D. Jesús Morales, era proporcionar fracciones de luz a las plantas generando así un aumento de los fitoquímicos que previenen enfermedades degenerativas al producto.

Características muy importantes de esta técnica, es que no precisa de pesticidas y que con el agua propia de las lluvias pueden ser regadas, a esto se le llama inocuidad.



*Plantación LED. Foto 2*

### 2.1.6 Análisis cultural.

En este apartado hablamos de Instituciones y otras fuerzas que influyen en los valores básicos, percepción, preferencias y comportamientos de la sociedad consumidora.

Características culturales que pueden influir en las decisiones como son los valores culturales, las modas o tendencias cambiantes de la sociedad que dan paso a nuevas necesidades y puedan dejar en el camino productos antiguos que no han sufrido ningún tipo de transformación con el tiempo.

Este sector está en auge, muestra una situación creciente el consumo de fresas en la sociedad, aunque a veces no es accesible a todos los clientes debido al alto precio que tiene en algunas épocas. Este también es un factor al que le debemos de dar importancia.

Como hablábamos, este es un producto que se consume por épocas, no está disponible normalmente todo el año.

#### Responsabilidad social corporativa

Esta empresa parte del respeto al medio ambiente y la salud de las personas, una filosofía por la que ha apostado desde sus inicios intentando crear una agricultura más limpia para todos.

Es común en el sector la aparición de productos Premium (alta calidad) que especialicen las variedades y las marcas, así como productos ecológicos ya que la sociedad cada vez está más sensibilizada en el medio ambiente.

## 2.2 ANALISIS MICROECONOMICO.

### 2.2.1 La empresa.

Viveros California, por la evolución del mercado busca el comercio de variedades propias, para lo cual colabora con otras empresas, y posee un programa de mejora genético propio.

En el sector tenemos variedades “libres” su utilización para la propagación de planta es gratuita, y variedades privadas, tenemos que pagar un “Royalty” para poder multiplicar dichas variedades y satisfacer la demanda de nuestros clientes, por la falta de demanda de las variedades libres, y el coste del royalty en las variedades privadas, se busca la obtención de nuevas variedades que puedan satisfacer las necesidades del mercado de forma lo más rentable posible para la empresa.

#### MISION

Ofrecer las mejores plantas de fresa y frambuesa, de la mejor calidad y en el momento óptimo para conseguir los mejores resultados gracias a la innovación.

#### VISION

Alcanzar las cuotas más altas en el mercado con variedades propias.

#### 2.2.1.1 *Filosofía de la empresa. Enfoque estratégico.*

La empresa Viveros California S.L. es uno de los viveros de planta de fresa y frambuesa más importantes e innovadores de Europa.

40 años de continuo desarrollo en nuevos productos y métodos aplicados directamente a la producción y proceso de plantación de fresas y frambuesas, generando más de 100 millones de plantas al año, y secundariamente con la producción de género hortícola y cereal.

Recientemente también se ha instalado en el ámbito de las placas fotovoltaicas, energía que conlleva mucho ahorro y abriendo así fronteras en el sector industrial. Se habla de una inversión en paneles o placas solares para el beneficio en la producción de plantas de fresa

Por parte de la compañía, decisión tomada de forma mayoritaria ya que ofrece una rentabilidad real de un bien como es el sol en la zona Sur española.

El ahorro será alto, por lo que habrá mayor presupuesto económico rentable en reforzar la optimización en la venta de nuestros productos. La empresa se decidió por esta inversión ya que ofrece una importante aportación a cuidar y preservar el medioambiente. Viveros California se sitúa así en un puesto importante a la hora de reducir emisiones nocivas para la atmósfera ya que apuesta por una energía renovable que sustituye a energías térmicas como son el gas y el carbón.

La calidad y el desarrollo de nuevas alternativas de producción en diferentes períodos de tiempo y zonas son dos de los principales compromisos de la compañía llevando a tener diferentes zonas de Castilla y León con áreas geo-climáticas de materia vegetal.

Motivados por las diversas áreas producción y métodos de cultivo, la empresa tiene una importante red de acuerdos y colaboraciones (públicas y privadas) de investigación para poder crecer con nuestra gama de variedades y producto, todo ello dirigido a nuestros clientes y en la mejora de su producción.

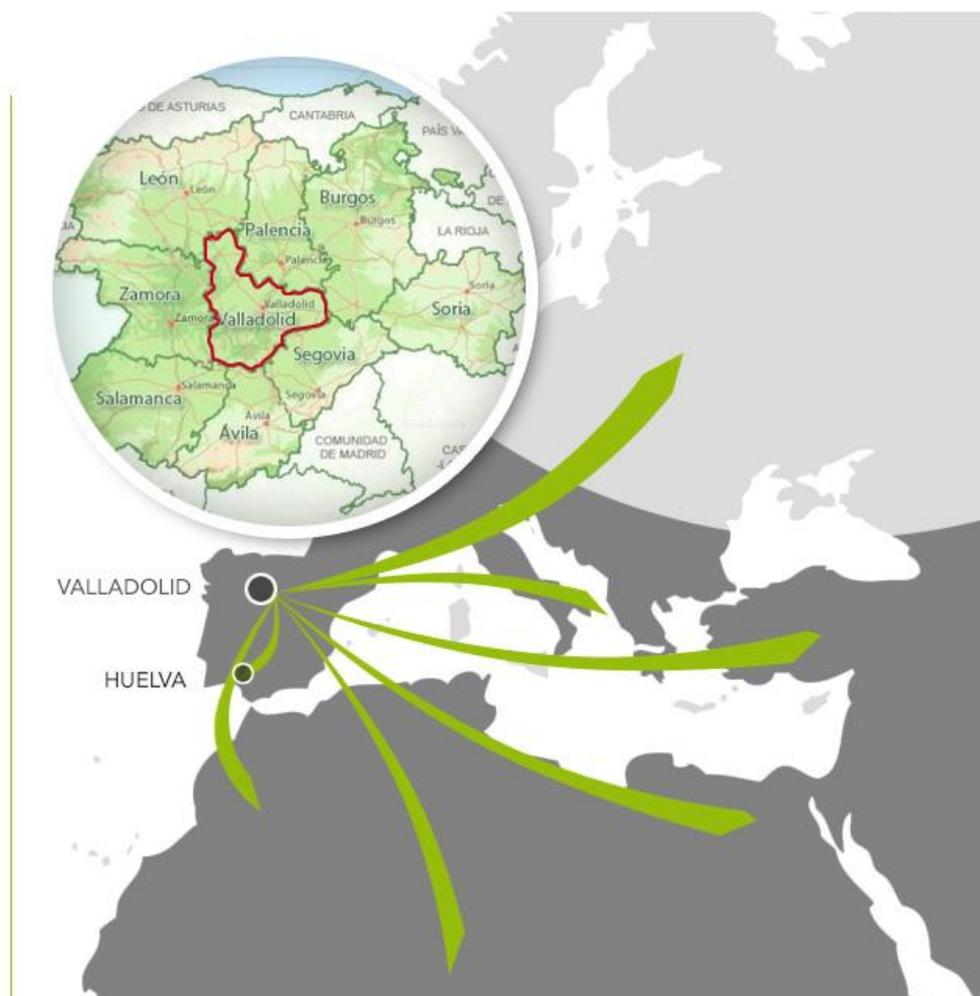
El desarrollo de nuevas tipologías de plantas junto con la diversidad de variedades hace que nazcan nuevas oportunidades de producción, teniendo así diferentes opciones desde las plantas clásicas como son las plantas frigo conservadas, hasta las modernas Tray Plants, sin olvidar las plantas frescas con raíz desnuda, plantas con hojas o plantas con macetas.

### 2.2.1.2 *Forma jurídica y ubicación.*

Viveros California es una sociedad limitada (“Sociedad mercantil con personalidad jurídica cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones y en la que los socios no responden personalmente por las deudas sociales”).

Está situada en 2 puntos estratégicos; tiene las oficinas centrales en Sevilla (Paseo de las Delicias, 5 41001) y Viveros California en Geria (Carretera Valladolid-Tordesillas km 138,5 - 47131).

Huelva es otro de las zonas más importantes para la empresa ya que cuenta con gran cantidad de hectáreas productoras de fresa y frambuesa, así como diferentes centros de estudio e investigación y almacenaje de mercancía.



*Mapa Viveros California. Foto 3*

### 2.2.1.3 *La cartera de productos.*

- FRESA

En Viveros California se recolectan las plantas de fresa durante Septiembre – Diciembre para su utilización en fresco. Modalidades: a raíz desnuda, con hojas o en macetas.

Las plantas de fresa fresca proporcionan al agricultor la opción de obtener producciones con precocidad y alta calidad, manteniendo intactas todas sus cualidades.

Este tipo de plantas son aconsejables para cultivos extra-temperanos de alta tecnificación alcanzando las más altas cotas de productividad y calidad del mercado.

1. Raíz desnuda: recolectada directamente de la tierra cuando su estado de maduración es sin hojas. Principalmente, se recogen un total de 500 plantas por caja, refrigerándose entre 2-4 grados (temperatura óptima de conservación).



*Raíz desnuda. Foto 4*

2. Plantas frescas greenplant: preferiblemente, plantada a raíz desnuda, no obstante, con hojas en latitudes extra tempranas porque así se aumenta la precocidad de producción frente a las plantas sin hojas. Requiere de condiciones especiales de cultivo lo que las

haces muy eficaz. Plantas muy tecnificadas y altamente profesionales.



*Greenplant. Foto 5*

3. Plantas frescas potted plants: es un tipo especial de planta frigo conservada o fresca. Son plantaciones muy tempranas cuyos factores determinantes son la temperatura y la humedad. Permite el desarrollo de cultivos programados en el tiempo.



*Potted plants. Foto 6*

4. Plantas frigo conservadas: adaptación inmediata al clima y suelo, que se recolectan entre la época de diciembre y enero ya que la climatología de estas zonas ha frenado o parado totalmente el crecimiento vegetativo de estas plantas.



*Friego conservadas. Foto 7*

El producto del que realizaremos este estudio es la variedad de fresa Marisol.

Marisol es hoy en día una de las variedades de fresa más importantes del mercado. Como empresa, el principal objetivo es la venta de planta de fresa y esta variedad da mucha esperanza para seguir creciendo gracias a su alto grado BRIX (parámetro para medir dulzor de un determinado alimento según una tabla específica) y que pesa de media 800 gramos por planta.

Se enfoca a plantaciones de media estación, y gracias al vigor de la variedad no es necesario la utilización de mucha cantidad de estimulantes ni fertilizantes, punto muy importante en la actualidad medioambiental.

Dividimos en 3 puntos las características de Marisol: bondades de la planta, de la fruta y recomendaciones personalizadas para el asentamiento del producto.

#### PLANTA:

- Variedad de día corto, muchos períodos de oscuridad que sean largos y no interrumpidos.
- Precocidad de nivel medio, por lo que nuestros objetivos en los centros de investigación y desarrollo está siendo muy satisfactorio. Este factor es independiente de que puede afectar a su calidad o su dulzor.
- Fácil recolección de la planta sin la necesidad de utilizar maquinaria específica para esta variedad.

- Estética muy rústica con una apariencia vigorosa. Es una de las variedades mejor valoradas estéticamente en el mercado de las plantas de fresa.
- El fruto nace fuera de la masa foliar, posibilitando así la apreciación de su evolución de crecimiento y poder determinar posibles complicaciones.
- Tolerancia a hongos, no sufre daños por hongos nacidos en el suelo, así que da la posibilidad de plantación en suelos de segundo año con un comportamiento excelente.

#### FRUTA:

- Producto firme y gran tamaño en su calibre.
- Forma alargada y cónica, atractiva para el consumidor.
- No oscurece su color rojo durante la campaña.
- Comportamiento excelente una vez terminada su recolección. Característica muy importante para su transporte.

#### RECOMENDACIONES:

- Plantación en época intermedia
- Mucha precaución y control en fertilizantes, no pudiendo sobrepasar lo necesario para la planta.

Otro de los productos más importantes de la empresa en la frambuesa, aquí vamos a ver las diferentes variantes que tiene su venta.

FICHA TÉCNICA – MARISOL

	<p><b>FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO</b></p>	<p>ENERO 2020 Rev. 1</p>
	<p><u>FRAGARIA VESCA - MARISOL</u></p>	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b></p>		
<p>Se trata de una planta grande y voluminosa de nula deformación. Su tamaño es minuciosamente cuidado para poder escoger así las más óptimas.</p>		
<p><b>REQUISITOS DE ORIGEN DE MATERIA PRIMA</b></p>	<p><b>PRODUCCIÓN</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procede de invernaderos tanto ecológicos como convencionales.</li> <li>• Uso de pocos fertilizante ni elementos artificiales para su crecimiento y producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción semi-precoz.</li> <li>• Importante producción acumulada durante los primeros meses de su plantación.</li> <li>• Buen comportamiento ante el poco exceso de estimulantes.</li> <li>• Producción mayor entre un 15-20% respecto con otras variedades.</li> </ul>	
<p><b>CARACTERÍSTICAS FÍSICO-QUÍMICAS</b></p>		

Temperatura máx.	4	
Temperatura mín.	0	
% grasa	N/A	
Peso	100 gramos	
Color	Verde	
Grosor	N/A	
Largo	15cm	
Ancho	N/A	
* Metales pesados –según Directiva 2001/22/CE		



### HIGIENE MATERIA PRIMA

- Ausencia de limos, suciedades, restos metálicos y cuerpos extraños.
- Materia prima no aplastada, no arrugada, no blanda indicativo de manoseo excesivo.

### CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

- Olor: normal, sin olores extraños (putrefacción, fertilizantes, etc)
- Color: verde, característico de estas plantas

### ENVASES Y EMBALAJES

Cerrado en bolsas transparentes en las que se depositan en bandejas de unas 24 plantas aproximadamente. Se depositan en cajas de madera que, con ellas, a su vez se paletizan y son bien embaladas para que no se desmonten y se conserven en perfecto estado

### CONSERVACIÓN Y CADUCIDAD

Conservar refrigerado entre 0 y 3°C. La fecha de consumo preferente se encuentra en la etiqueta y corresponde a 30 días para producto envasado al vacío.

## TRANSPORTE / HIGIENE

- Vehículo con equipo de frío y certificación ATP.
- Exento de todo tipo de suciedades, olores, no presenta desperfectos que puedan suponer algún riesgo para la materia.

## DECLARACIÓN DE ALÉRGENOS. DECLARACIÓN DE OGM.

Producto sin alérgenos. No contiene OGM. No aplica.

*Ficha técnica Marisol. Elaboración propia.*

- FRAMBUESA

1. Raíces: formato más adecuado para la mayoría de variedades con las que nuestra empresa trabaja. Permite la plantación en múltiples fechas y ciclos diferentes, desde plantaciones muy tempranas de primavera (febrero-abril), hasta plantaciones de otoño-invierno (noviembre-enero).



*Raíces. Foto 8*

2. Cañas: este es el formato más utilizado para las producciones extra-tempranas de primavera, ya que permite la plantación de planta fresca de altura en los meses de noviembre y diciembre.

Permite un ajuste mayor de la densidad definitiva de plantación, así como un tutorado temprano de las plantas.



*Cañas. Foto 9*

3. Macetas: sistemas que más se está imponiendo. Con él, conseguimos una planta mucho más estable, y con las mejores garantías fitosanitarias. Permiten las plantaciones programadas, y la mayor precocidad para las producciones de otoño-invierno.



*Macetas. Foto 10*

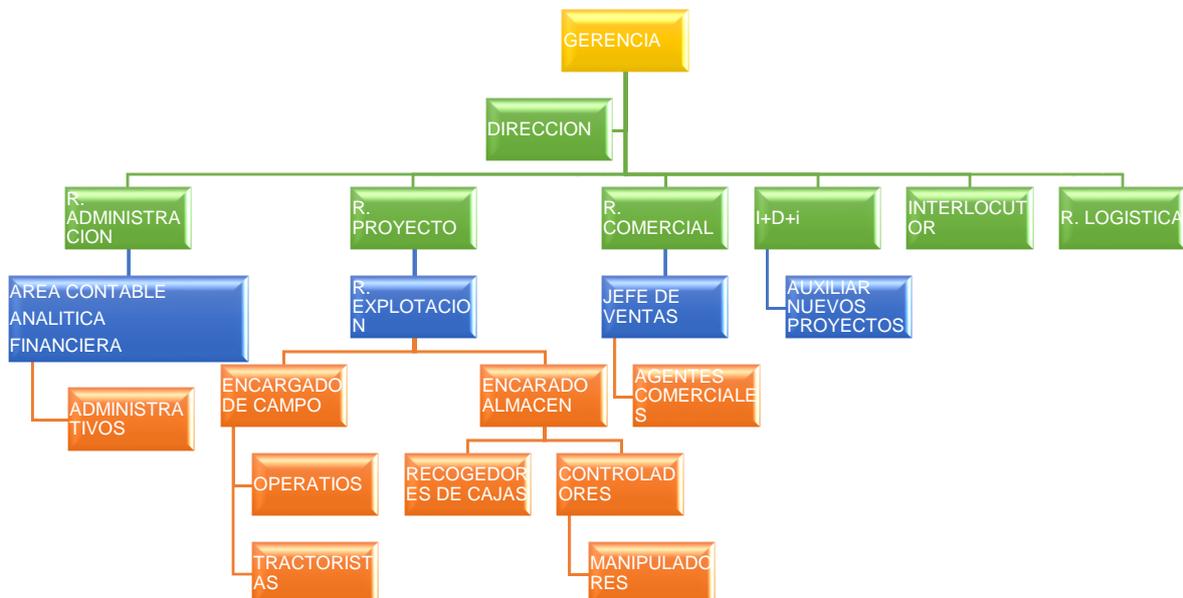
### 2.2.1.4 Recursos Humanos (RRHH)

Este apartado pondremos en modo visual como está compuesta la empresa y su jerarquía, así como si cuenta con una asesoría externa en la elaboración de distintas funciones administrativas o de investigación

En la siguiente hoja de este trabajo vamos a enseñar cómo quedaría organizado el organigrama de la compañía para acción que queremos llevar a cabo.

Desglosamos el organigrama y la asesoría externa, si se diera el caso de que fuera necesario.

#### Organigrama



En la posición más alta se encuentra el gerente de la compañía. Dividimos después dos áreas, la administrativa y la dirección. La administración está compuesta por contabilidad y la analítica financiera con sus trabajadores.

Vamos a desglosar ahora la otra rama: jefe de dirección seguido del responsable de calidad. Después tenemos un responsable para cada área de trabajo (proyecto, comercial, I+D+i, interlocutores, logística).

En un proyecto se necesita un responsable de la explotación en la que se va a llevar a cabo que delega en su auxiliar (campo) y el responsable del almacén. En el campo trabajan operarios y tractoristas, y en el almacén recogedores de cajas, controladores y manipuladores.

Asesoría externa.

Viveros California no cuenta con servicios de asesoría externa, ya que tiene departamentos para ello, como el de contabilidad.

Aun que sí hay que destacar que tiene una serie de colaboraciones en distintos estudios de investigación de procesos de producción de las plantas de fresa, así como la aparición de nuevas variedades.

## 2.2.2 Mercados. Público objetivo.

Para fijarnos un público objetivo, es necesario, además de tener claro qué servicio ofrecemos, saber qué o quiénes son los posibles clientes interesados en él y conocerlos en profundidad, para posteriormente averiguar cómo se comportarían ante nuestro servicio.

En cuanto a los consumidores o clientes potenciales, que son los que forman el mercado, deben reunir tres características: deseo, renta y posibilidad de acceder a nuestro servicio.

Nuestro público objetivo principal son productores de fresa, con las plantas que nosotros producimos, ya sean nacionales como extranjeros. Por otro lado, parte de nuestra producción también va dirigida a agricultores más pequeños. En este caso la actividad de nuestros clientes no es la misma que la nuestra, nosotros nos dedicamos a la producción de plántones de fresa, que nuestros clientes utilizan para la obtención de fruta para el consumo.

Como hemos hablado en anteriores puntos, el 90% de la producción en España es exportada, por lo que nuestro público objetivo es exterior (salvando también clientes españoles) teniendo mucha fuerza en países como Marruecos o Túnez.

Se seguirán las directrices marcadas por la matriz producto/mercado, en este caso para un producto actual en un mercado ya existente. Técnicas de penetración en el mercado como nos muestra la siguiente tabla.

MATRIZ PRODUCTO/MERCADO (ANSOFF)

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

www.RobertoEspinosa.es

Tabla 1. ROBERTO ESPINOSA

### 2.2.3 Competencia

El conocimiento de la competencia y de sus productores, así como de los distintos tipos de productos que se pueden encontrar en el mercado, es un factor fundamental para el crecimiento de nuestra empresa, ya que aparte de conocer nuestros productos hay que conocer la competencia y analizarla para así buscar nuevas oportunidades en el mercado.

En Castilla y León nos encontramos con bastante competencia directa en este sector, y podemos separar en viveros que realizan la totalidad de los productos que elabora nuestra empresa, y empresas que se centran en la propagación únicamente de sus variedades, por lo que son competencia menos directa.

- Competencia directa: Viveros Campiñas, Viveros Río Eresma, Viveros Herol (los más destacados por volumen de producción).
- Otra competencia: PLANASA, Driscoll's, Edward Vinson Plants.

Como parte de esta "otra" competencia debemos citar la totalidad de cooperativas de productores de fruto, que en tiempos pasados optaron por realizarse sus propios plantones de fresa. Estas cooperativas no se dedican a la venta directa de planta, solo abastecen a sus socios, por lo que no lo podemos llamar competencia directa (aunque ocupan una parte del mercado). Costa de Huelva o Cooperativa de la Bella.

### 2.2.4 Proveedores.

Para la distribución de nuestro producto previamente nos abastecemos de diversos materiales auxiliares para poder ejecutar una buena presentación de nuestros productos.

- Albeolos Erkuplast: sirven plantas pequeñas para su posterior sembrado y cultivo en las tierras.
- Cajas Envases Fuente del Alisio: cajas de madera en lo que se depositan las bandejas o macetas, según qué planta, para su posterior paletizado y traslado.
- Bolsas Plásticos Reca: plásticos para el tapado y aislamiento de plantas y suelos.

En el desarrollo de nuestro producto, es necesario el aprovisionamiento tanto de maquinaria, como de productos fitosanitarios y abonos, así como de la planta “madre”.

Fitosanitarios. Los siguientes proveedores son de material fertilizante y de eliminación de enfermedades, hongos, hierbas y elementos que afecten negativamente a nuestra producción.

- Agrosenara.
- Bayer (Huelva).
- Santos Barrios.

Maquinaria. Máquinas para mejorar la producción y facilitar los trabajos, lo más común son aperos y máquinas para el campo, así como para las distintas naves de trabajo.

- MACE (Ávila).
- Flozaga.
- Alfersan.
- Distintos proveedores de marcas de tractores, en el caso de Viveros california es una empresa que básicamente trabaja con la marca Jhon Dheere.

Viveros de planta madre. Nos referimos a la producción de las plantas de las que luego saldrán diferentes ramificaciones (hijos) que serán los estolones que posteriormente se plantarán en las macetas.

- Viveros California se produce gran parte de su planta madre.
- Lassen Canyon (USA).
- Sierra Cascade (USA).
- Vimuska (Polonia).

#### 2.2.5 Canales de distribución.

Nuestra distribución se realizará de la siguiente modelo, siempre hablando de la planta de fresa y no del producto, tener claro este concepto para facilitar la interpretación.

Fabricante – Almacenista – Comprador industrial.

Fabricante – Comprador industrial.

Nuestro producto en ocasiones se dirige directamente al comprador (viveros o agricultores) de manera directa como en el segundo punto, o en cambio, en otras ocasiones aparece un intermediario como es el caso del almacenista. Sobre esto último hay que hacer una valoración y es que en muchas situaciones el almacenista somos nosotros mismos en diferentes puntos del país, ya que la mayoría de producto es exportado y no suele ser enviado directamente desde el lugar de recogida de la planta. En otras ocasiones tenemos personas de confianza en cada uno de los países en los que tenemos más potencial que también actúan como almacenistas de nuestros productos.

Por otro lado, la fuerza de ventas está compuesto por varios jefes comerciales de zona que tienen a la vez a su cargo personas que trabajan como comerciales que se encargan de visitar a clientes para lograr una mayor fidelización y crecimiento en sus compras, así como la captación de nuevos clientes que en un futuro pretenden que sean importantes para la empresa. Por otro lado, también tenemos comerciales de grandes cuentas que son los que tratan con los clientes más rentables y fuertes de la empresa, los que denominamos de 3 estrellas.

### 3. DAFO

#### DEBILIDADES

1. Distancias. Nos encontramos ante un producto perecedero, por lo que el tiempo de transporte es muy importante.
2. Nuestro producto está muy dirigido a mostrar calidad – nivel y no volumen de producción.
3. Poco poder en España de la variedad Marisol.

4. Falta de notoriedad.
5. Nivel producción limitado.
6. Muy poco conocida la plantación ecológica (nuevo segmento).

#### FORTALEZAS

1. Uso de nueva tecnología, prueba de ello el sistema hidropónico.
2. Utilización de técnicas respetuosas con el M.A. Desinfección de parcelas mediante el uso de OZONO, aplicación de materia orgánica peletizada.
3. Amplia experiencia en el sector con más de 30 años.
4. Conocimiento del mercado.
5. Buena sintonía entre el equipo de trabajo, lo cual genera una mayor eficiencia productiva.
6. Facilidad para elaborar distintos envasados, para satisfacer las exigencias del mercado, así como para poder minimizar los costes de transporte.
7. Financiación alta.
8. Gran apuesta por I+D+I.
9. Fidelidad de los clientes.
10. Mucho poder en el extranjero de la variedad Marisol.
11. Variedad propia, claramente diferenciada

#### AMENAZAS

1. Restricciones de agua por sequias.
2. Potencial de nuestros competidores.
3. Desastres o posible climatología adversa.
4. Variedades. Fortuna, por el momento es la variedad reina y es muy difícil de desbancar, por precocidad y por productividad de la variedad.
5. No todas las variedades son aptas para la elaboración de los distintos productos, por las características propias de cada variedad.
6. Mercado con competencia muy reunida.
7. No todos los mercados son iguales, debido a las distintas condiciones climáticas.

## OPORTUNIDADES

1. Crecimiento exponencial del mercado.
2. Gran demanda exterior por lo que incentiva la exportación.
3. La temporada ha empezado antes de lo previsto.
4. Gracias a la tecnología, las fresas tendrán un 40% más de vida.
5. La planta de fresa es estrella en la exportación en Castilla y León.
6. Tendencia cultural al consumo de frutos rojos.
7. Arranques tempranos con endurecimiento de la planta mediante aplicaciones de calcio.
8. Mercado ecológico.

## VECTORES DE ATAQUE

- Vector de ataque 1:
  - Debilidad 3 → Fortaleza 8  
Para paliar el poco poder de la variedad Marisol en España crearemos una gran apuesta por la innovación y la diferenciación en el sector
  - Debilidad 2 → Fortaleza 6  
A diferencia de la competencia, que se centra mayoritariamente en la producción, buscaremos mostrar mayor nivel y valor en el producto con buenos envasados y resistentes a los viajes.
  - Debilidad 4 → Fortaleza 3 y 9  
Intentaremos mejorar nuestra notoriedad en el mercado español gracias a nuestra experiencia en el sector y nuestros avances en innovación
- Vector de ataque 2:
  - Fortaleza 1 → Oportunidad 4  
Las fresas actualmente gracias a la tecnología tienen hasta un 40% más de vida, ventaja para nosotros ya que somos expertos en innovación tecnológica.

➤ Fortaleza 8 → Oportunidad 9

Prueba de nuestro gran departamento de I+D+I, será la creación de la plantación ecológica, una nueva vía de negocio.

• Vector de ataque 3:

➤ Amenaza 4 → Oportunidad 8

Contrarrestaremos la diferencia de crecimiento y precocidad con arranques tempranos endureciendo la planta con calcio.

➤ Amenaza 5 → Oportunidad 9

La competencia en este sector está muy reunida, por lo que buscaremos diferenciación con nuestra variedad aplicando la plantación ecológica y mejorando características de la plantación actual para así hacer más atractivo el producto para el cliente.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivos financieros

EBITDA: Margen bruto de explotación antes de deducir intereses, amortizaciones o depreciaciones y el Impuesto de Sociedades. Se obtiene a partir de la cuenta de Pérdidas y Ganancias.

200.000€

ROI: Retorno de inversión (Utilidades – Inversión) / Inversión x 100

2%

## 4.2 Objetivos de Marketing

### 1) Crecer las ventas un 15% en España

Este aumento significaría un crecimiento de 200.000 € de facturación. Nos planteamos este porcentaje de crecimiento gracias a la gran subida de demanda que están sufriendo los frutos rojos en nuestro país.

Lo que tenemos que conseguir ahora es que también sea ese crecimiento con nuestra variedad Marisol, incluyendo nuestra plantación ecológica de este producto en el mercado.

### 2) Crecer un 5% las ventas en el extranjero.

Objetivo a priori sencillo para la empresa gracias a nuestra posición en ese mercado, lo que hace que prácticamente sin elaborar ninguna acción de marketing nueva y exclusiva se consiga este crecimiento.

Lo que si nos proponemos es que este crecimiento sea efectivo en países donde tenemos menos notoriedad para así a medio-largo plazo poder situarnos en las posiciones tan favorables que nos encontramos en otros países como Túnez o Marruecos.

### 3) Fidelización del 70% de los clientes españoles.

Parte importantísima para nuestro nuevo proyecto, ya que es una de las bases de la empresa ya que por lo general años tras años nuestros clientes siguen comprando nuestras plantas para sus cultivos.

Este objetivo acompañado del primero haría estabilizar levemente las ventas de la variedad en España y seguir poniendo como objetivo temporada a temporada un

crecimiento exponencial, con la consecución de nuevos clientes y la fidelización de los que ya tenemos con su crecimiento o sus compras fijas anuales mínimas.

#### 4) Clientes extranjeros.

Mantener nuestros clientes extranjeros, ya que es un pilar básico de la empresa y ellos nos van ayudar a poder implantar con más fuerza la variedad Marisol en el mercado de España, trataremos de concretar actuaciones y estrategias que sean atractivas para estos clientes y poder así seguir con nuestra situación actual tan beneficiosa.

## 5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 1) Estrategia de posicionamiento.

Vamos a hablar del público objetivo que va a ser de donde vendrá nuestro volumen de ventas.

Son productores de fresa españoles, a los que les gusta la innovación tecnología y quieren salir en cierto modo de los métodos tradicionales para llegar a conseguir una fresa de más calidad pero que dejan más de lado el volumen de producción. La zona geográfica en la que se encuentre su explotación nos resultará indiferente pero normalmente trabajamos con productores en la gran mayoría de la zona Sur de España.

ATRIBUTO	CARACTERÍSTICA
Ecológica	Planta creada en una sección ecológica del vivero
Calibre	Tamaño escogido con minucioso cuidado para escoger las más óptimas
Variedad propia	Variedad registrada y con patente de la empresa compartida con su inventor
Innovación	Fuerte inversión en nuevos métodos (cultivo hidropónico, ecológico, tratamiento)

Adaptable	Buena adaptación a todo tipo de suelo.
Resultados altos	Resultados superiores a otros tipos de variedades
Variedad vigorosa	Plantas grandes y voluminosas
Deformación	Nula deformación

*Tabla 2. Elaboración propia*

De los anteriores atributos escogeremos como nuestro atributo más potente el número 3, VARIEDAD PROPIA, diferente. Es un atributo libre y creíble y que creo que le debemos explotar para lograr nuestros objetivos.

Es una variedad única gracias a sus resultados superiores a otra variedad ya que resulta algo muy atractivo para todos nuestros clientes, así como muy importante la buena adaptación a todo tipo de suelos y es una planta muy vigorosa y robusta. Calificativos que diferencian y especializan esta variedad del resto.

## 2) Estrategias de desarrollo de nuevos mercados

Necesitamos aumentar el esfuerzo comercial en este sentido con la creación de promociones destinadas a clientes que nos compren otro tipo de variedades durante la misma campaña de venta que nuestra variedad Marisol pasa así ofertar el producto también con una serie de ventajas de precio y acercamiento hacia nuestros clientes.

Para nuestros clientes potenciales utilizaremos otros medios de promoción menos personalizadas que las anteriores en las que profundizaremos en puntos posteriores.

Puesta en marcha de nuevo mercado con la plantación ecológica de esta variedad, para ese público potencial que así lo demanda en la actualidad y que tiene gran crecimiento futuro.

## 3) Estrategia de comercialización de productos.

Elegimos la estrategia PULL (atraer).

## Plan de actuación PULL:

Se lleva a cabo mediante acciones dirigidas al consumidor:

- Mayor presencia y valor de Marisol en Redes Sociales y Web. Compartir noticias relacionadas con esta variedad dándola así más importancia a ojos de nuestros clientes.
- En ferias y eventos del sector crearemos puestos dedicados únicamente a esta variedad, sobre todo en las nacionales que es dónde acudirá nuestro principal público objetivo de este proyecto.
- Crearemos una red de contacto entre clientes extranjeros del producto y nosotros para el acercamiento de la experiencia que ellos tienen con los resultados que les proporciona esta planta hacia nuestros públicos para que así vean realmente y por casos reales de las ventajas que esta planta presenta.
- Posicionamiento SEO Y SEM. Objetivamente la empresa no tiene un gran posicionamiento en Internet respecto de la competencia. Daremos un enfoque nuevo con la contratación de posiciones con palabras clave en las pujas que se realicen. Esto conllevará un coste económico pero que situará nuestra variedad en mejor posición que otras de la competencia cuando los clientes busquen plantas de fresa en Internet.

Algunas palabras clave que utilizaremos serán.

“Marisol”

“Plantas de fresa”

“Plantas de fresa Marisol”

“Plantas de fresa online”

“Plantas ecológicas”

“Plantas de fresa ecológicas”

“Cultivar plantas de fresa”

“Viveros de fresa en España”

“Plantones de fresa”

“Plantones de fresa en Castilla y León”

Esta estrategia irá dirigida a la variedad, pero también al vivero para darle un mejor lugar cuando alguien rastree por plantas de fresa en la web.

- ❖ Como ya se hace para otro tipo de plantas, acercaremos al campo a nuestros clientes y posible público objetivo para que ellos mismos vean de primera mano la evolución, el cuidado, el crecimiento y el ciclo de plantación del producto. Primero desde el campo para acabar en el invernadero.

Es la mejor manera de acercar el producto al público al que va dirigido gracias a la transparencia que esta estrategia supone, además creas un mayor acercamiento con el cliente.

## 6. PLAN DE ACTUACION

### 6.1. Plan de Marketing

DEBILIDAD	ACTUACIÓN	4 P's
Distancias	Envasado y mantenimiento	Distribución
Ventas en España	I+D+I. Sistema hidropónico, nuevos tratamientos, nuevas formas de plantación	Producto
Ventas en España	Ferias Agrícolas en España	Promoción
Ventas en España	Experiencia de clientes fidelizados	Promoción

<b>Ventas en España</b>	Captación de clientes (muestras de plantaciones)	Promoción
<b>Variedad de precocidad media</b>	Arranque temprano. Calcio	Producto
<b>Ventas en España</b>	Planta ecológica	Producto

*Tabla 3. Elaboración propia*

### 6.1.1 Política de precios.

Definiremos un precio de venta al público, en este caso los productores de fresas españolas, tanto plantas tradicionales como ecológicas.

Planta tradicional: 0,57€/planta – Caja 54pl. 30€ - 5 Cajas 54pl/caja 145€ - 33 Cajas 54pl/caja 978€ - 66 Cajas (1palet) 1920€

Planta ecológica: 0,60€/planta – Caja 54pl. 32€ - 5 cajas de 54pl/caja 154€ - 33 Cajas 54pl/caja 986€ - 66 cajas 54pl/caja 1950€.

Este método de venta es el más utilizado, ya que normalmente se venden en pallets de 66 cajas. Aunque esto no significa que pueda haber variaciones según demanda de ciertos clientes.

El pago será único y mediante transferencia que se realizará a 60 días, rompiendo así de cierto modo una de las reglas o políticas de la empresa para dar así más facilidad de compra y pago al cliente.

El precio se podrá ver modificado según la elasticidad de la demanda, pero en principio se mantendrá fijo, habiendo en algún caso modificaciones muy escasas.

### 6.1.2 Políticas de publicidad y promoción.

RRSS: noticias referentes a la variedad Marisol, con resultados y experiencias reales de clientes de la empresa. Actualización diaria y conseguir buena interacción con nuestros seguidores.

Envío de folletos Marisol, con la ficha de producto a nuestros clientes habituales con la compra de los productos que normalmente nos demandan.

Stand individual en ferias nacionales, así como pequeñas charlas - formación de la variedad en la misma para todos aquellos usuarios que necesiten conocer más sobre Marisol.

Formaciones sobre la plantación ecológica en las ferias como hemos comentado antes y a viveros ecológicos.

Invitaciones al campo a nuestros clientes con nuestro personal más profesional de esta variedad para mostrarles su crecimiento y su ciclo de plantación.

En los 3 primeros puntos hay que resaltar la sostenibilidad, ya que Viveros California está muy involucrado con el medio ambiente, y prueba de ellos sería la puesta en marcha de esa plantación ecológica de la que ya hemos hablado.

Como medidas de promoción para los clientes incluiremos descuentos en otras variedades con la compra de Marisol.

Para nuestros clientes más fieles crearemos un descuento en la variedad del estudio para su compra siempre y cuando estos clientes lleven comprando durante 2 campañas plantas de fresas.

### 6.1.3 Política de distribución

Utilizaremos canales propios de distribución para la venta de nuestros productos en España con camiones frigoríficos y contrataremos medios externos para la venta en el extranjero, siempre y cuando sea necesario su transporte en avión o por mar.

Nuestra fuerza de ventas será siempre interna, previamente bien formada en esta variedad, que tendrá una remuneración fija y una pequeña parte variable con comisiones más altas que el resto únicamente por la venta de la variedad Marisol. Intentaremos de este modo mantener una fuerza de ventas que sea experta y motivada.

### 6.1.4 Planes de producción

Vamos a hablar aquí de 2 partes, por un lado, de la plantación normal y por otro de nuestra nueva plantación ecológica.

#### Plantación normal

El comienzo del proceso productivo para conseguir un vivero de Marisol, comienza con la elección de una parcela con las condiciones necesarias (> 80% de arena), y una calidad de agua adecuada, después de la elección de la parcela realizamos la desinfección de la parcela, que nos ayuda sanitariamente para nuestro producto final.

Cuando pasa los plazos de espera de la desinfección, hacemos la plantación ABRIL, tenemos que recordar que la planta de fresa se propaga por plantones, en este caso el vivero objeto de estudio se elabora su propia planta madre para propagar las distintas generaciones.

Después de la plantación comienza el verdadero ciclo del cultivo, dentro de este ciclo de cultivo vamos a resumir las distintas operaciones que se realizan para obtener un correcto vivero:

- Corte de Flor, se debe quitar la primera floración de la planta madre, ya que nuestro objetivo no es la fruta, si no las distintas plantas hijas.

- Escarda de malas hierbas. La planta de fresa no permite la utilización de herbicidas.
- Pases de cultivar entre calles, se denominan ariques, y son labores muy importantes, ya que nos proporcionan una correcta oxigenación del suelo.
- Abonados, se deben realizar aportes de abonos minerales, junto con materia orgánica, para cubrir las necesidades de las plantas. Tendencia a materias orgánicas más respetuosas con el medio ambiente y condiciones actuales y hacia las que tiende el mercado.
- Tratamientos fitosanitarios, ante las distintas plagas y enfermedades que puedan aparecer.
- Programación del riego, a lo largo de todo el ciclo se lleva un cuidadoso plan de riego, complementado con sondas de humedad que hacen más llevadero el trabajo técnico.
- Cosecha de planta, este proceso es complejo, y consta del propio arranque de la planta de las distintas parcelas, y la posterior selección de los distintos calibres de planta.
- Refrigeración del producto, para la llegada a los clientes finales.

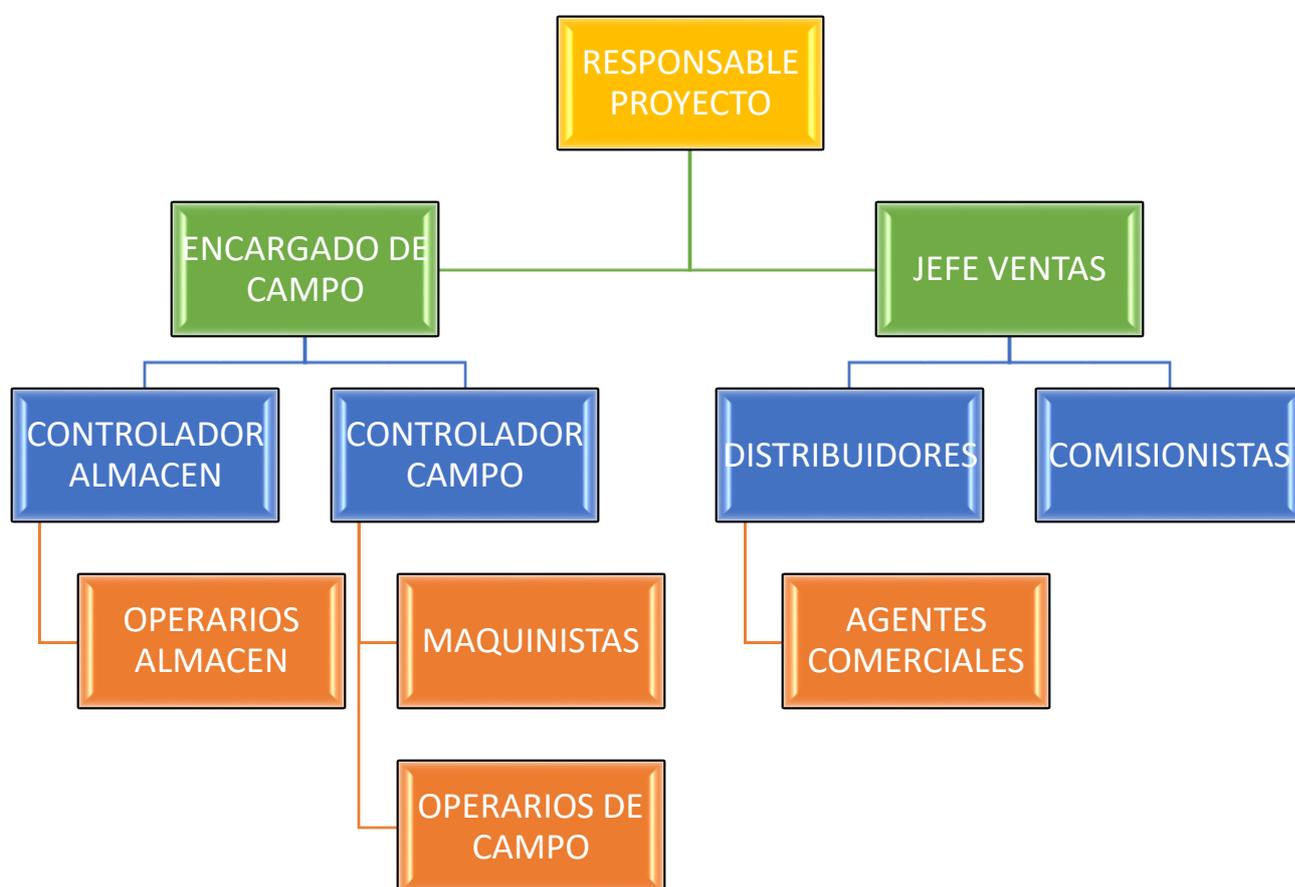
Se debe tener en cuenta que un vivero de planta de fresa, genera gran cantidad de puestos de trabajo en la zona, ya que la inmensa mayoría de las actividades de cultivo que se realizan son a través de la contratación de mano de obra, por lo que suele ser impulso de la zona tanto para personal no cualificado, como para personal cualificado, y recursos externos.

### Plantación ecológica

Por la competitividad del sector, y la intención de introducir el producto en España, se pretende implantar una parte del vivero de producción, en producción ECOLÓGICA, para ello dentro del vivero se tiene que respetar el conjunto de normativa de producción integrada. Esta estrategia es debida a la tendencia actual sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

- No se desinfectará el terreno con medios convencionales. Se utilizan otros medios, otros productos.
- Se utilizarán fertilizantes orgánicos, no minerales.
- Se utiliza control biológico para la supervisión de plagas y enfermedades (simborg).
- El resto de manipulación se mantiene similar a una producción no ecológica.

## 6.2. PLANES DE RRHH



Selección de personal interno en las laborales más importantes y contratación de nuevo personal para las posiciones de operarios, ya sea de campo o de almacén.

En este proyecto contaremos con 25 trabajadores, divididos en 1 maquinista, 2 operarios de almacén y 22 operarios de campo para la recolección de la planta.

Se realizarán contratos temporales de fin de obra con una remuneración de 6,36€/hora con la posibilidad de conseguir un plus por mucha recolección.

La fuerza de ventas y maquinistas encargados en el mantenimiento y tratamiento de la explotación cursarán formación especializada, sobre todo para la plantación ecológica, desconocida en su gran parte por ellos.

Como medios internos contamos con departamentos de marketing y contabilidad, así como con un sistema de financiación propia; medios externos utilizaremos mediante alquiler las máquinas y subcontrataremos los servicios fiscales.

### 6.3. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

Los planes de financiación son muy claros, la financiación del proyecto será propia con una inversión cauta, pero sabiendo la importancia que tiene para la empresa por si en algún momento está inversión se tiene que ver aumentando si las necesidades o el desarrollo del producto así lo requieren.

### Balance de situación

ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
ACTIVO NO CORRIENTE	173.000	PATRIMONIO NETO	287.000
Maquinaria	65.000	Fondos propios	250.000
Mobiliario	20.000	Reservas	67.000
Explotación	55.000	PASIVO NO CORRIENTE	24.000
Transporte	33.000	Deudas l/p	21.000
ACTIVO CORRIENTE	138.000	PASIVO CORRIENTE	
Existencias	28.000	Deudas c/p	3.000
Subvenciones	100.000		
Caja	30.000		
TOTAL	341.000	TOTAL	341.000

*Tabla 4. Elaboración propia*

## 6.4. PLANES DE CONTROL

Utilizaremos un CMI (cuadro de mando integral) para tener estructurado el control de todo el proceso de nuestro plan.

Hay que llevar un control sobre nuestros objetivos tanto financieros como de marketing y tenerlos cuantificados.

Respecto a los objetivos financieros nuestros indicadores serán el EBITDA (300.000€) y el ROI (2%).

Como objetivos de marketing hemos usado los siguientes indicadores: ventas en España (15%), ventas en el extranjero (5%), fidelización de los nuevos clientes (70%).

Según como veamos los avances de los resultados trataremos de reconducir la situación si es desfavorable tanto por superior como inferior, tema que vamos a tratar en el siguiente punto que serán los planes de contingencias.

VARIABLES	INDICADORES	VALOR ESPERADO	VALOR OBTENIDO	DESVIACION
FINANCIACION	EBITDA	300.000€		
	ROI	2%		
MK	VENTAS ESPAÑA	15%		
	VENTAS EXTRANJERO	5%		
	FIDELIZACIÓN	70%		

Tabla 5. Elaboración propia

## 6.5. PLANES DE CONTINGENCIAS

Según los diferentes problemas que nos vayan surgiendo debemos tener planes complementarios para poder resolverlos.

Hay que preparar planes de contingencia, en este caso como para si hay muy poca demanda como si hubiera mucha, porque si nuestros clientes nos demandan productos y nosotros no podemos proporcionárselos sería un serio problema futuro para la empresa y probablemente ese cliente le perderíamos.

- ❖ Demanda superior a la producción.

Contratos de opción de compra a otros productores a los que les vendemos esta variedad, así como la posibilidad también de comprar al inventor de la planta que también posee hectáreas de este cultivo.

❖ Demanda inferior a la producción

Gracias al gran número de clientes que los que contamos podemos tenemos entre comillas mayor facilidad de venta de esta producción por lo que podemos ampliar la oferta de este producto en el extranjero, aunque sea a un precio inferior, solo si así conseguimos librarnos de ese exceso de producción.

❖ Escasa fidelidad en nuestros

Acercamiento y visitas personalizadas. Necesitamos que vean que son importantes para la empresa, alguna técnica que utilizaremos será la invitación a ferias y charlas, así como a conocer nuestras instalaciones.

Tener un control post-venta del proceso productivo de la planta y qué resultados están obteniendo.

## CRONOGRAMA

FECHAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PLANTAR				X								
CORTE, ESCARDAR Y ABONO						X	X	X				
RIEGO				X	X	X	X	X	X			
ARRANQUE										X	X	X
FORMACION	X	X	X	X								
RRSS	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
STAND FERIAS				X	X	X						
VISITAS CAMPO						X	X	X				
DESCUENTOS COMERCIALES									X	X	X	
DISTRIBUCIÓN									X	X	X	X

Tabla 6. Elaboración propia

Quiero explicar resumidamente el ¿por qué? de las fechas de este cronograma.

Plantación en el mes de abril para que a partir de finales de junio la planta haya podido crecer lo suficiente para poder realizar el corte de los estolones que posteriormente habrá que plantar en los invernaderos. Regaremos la planta desde el inicio del ciclo, ya que es un producto que necesita abastecerse de mucha agua. Finalmente realizaremos el proceso a partir de septiembre porque son los meses de venta de nuestro producto.

En cuanto a las acciones destinadas a la publicidad y promoción, empezaremos a principio de año con formaciones para nuestros trabajadores y clientes sobre nuestra

variedad, queremos hacer antes de que comience la plantación para que cuando ellos mismos vean en el proceso ya que tengan una idea.

Las promociones en ferias se realizarán durante los meses de abril, mayo y junio para poder animar a los clientes en el siguiente paso que serán las visitas, que se realizarán durante los meses en los que la planta ya ha cogido fuerza y tamaño y está más en auge.

Los descuentos comerciales se realizarán en los meses de ventas junto con la distribución de las mismas

## 7. ESTUDIO DE VIABILIDAD.

Veremos la viabilidad del proyecto mediante la cuenta de pérdidas y ganancias y podremos conocer que frutos nos dará el plan y si es beneficioso seguir hacia adelante con él.

<b>INGRESOS</b>	300.000
Subvención	100.000
Ventas	200.000
<b>COSTES</b>	256.500
Costes de producción	100.000
Folleto	1.000
Visitas	3.000
SEO y SEM	500
Plantación ecológica	50.000
Personal	100.000
Formaciones	2.000

*Tabla 7. Elaboración propia*

EBITDA: 43.500 €

ROI: 16%

## 8. RESUMEN EJECUTIVO.

### 1. Idea.

Hemos elaborado este proyecto de marketing para una variedad propia de planta de fresa de la empresa viveros California llamada Marisol para intentar principalmente crecer en el mercado español y la captación de nuevos clientes para la empresa

### 2. Misión de la compañía

Ser referencia en el mercado de plantas de fresa de la variedad Marisol, dar más notoriedad a este producto y conocimiento dentro de los productores españoles, así como seguir con el crecimiento tecnológico y la innovación en el sector.

### 3. Público objetivo.

Nuestro público objetivo principal va a ser productores de fresa españoles y otros viveros de planta de fresa, productores de fresa y viveros ecológicos como novedad. Todos ellos más dirigidos a un mejor producto, más cuidado, más sano y de mayor nivel dejando de lado las grandes cantidades de producción de fresas. Mucha implicación con las nuevas formas de cultivo.

Sin olvidar nuestros clientes extranjeros y el potencial de compra que existe fuera de España.

### 4. Posicionamiento en el mercado.

Gran posicionamiento de la variedad Marisol en el mercado extranjero con un alto volumen de facturación en este mercado. En cambio, en el mercado nacional apenas tiene presencia.

Necesitamos hacer ver que es una variedad nuestra propia lo que le añade un mayor valor y que se diferencia gracias al alto implicación de la empresa con la innovación y por los numerosos atributos positivos que presenta.

5. DAFO. Vector de Ataque.

AMENAZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricciones de agua por sequías.</li> <li>2. Potencial de nuestros competidores.</li> <li>3. Desastres o posible climatología adversa.</li> <li>4. Variedades. Fortuna, por el momento es la variedad reina y es muy difícil de desbancar, por precocidad y por productividad de la variedad.</li> <li>5. No todas las variedades son aptas para la elaboración de los distintos productos, por las características propias de cada variedad.</li> <li>6. Mercado con competencia muy reunida.</li> <li>7. No todos los mercados son iguales, debido a las distintas condiciones climáticas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Distancias. Nos encontramos ante un producto perecedero, por lo que el tiempo de transporte es muy importante.</li> <li>2. Nuestro producto está muy dirigido a mostrar calidad – nivel y no volumen de producción.</li> <li>3. Poco poder en España de la variedad Marisol.</li> <li>4. Falta de notoriedad.</li> <li>5. Nivel producción limitado.</li> <li>6. Muy poco conocida la plantación ecológica (nuevo segmento).</li> </ol>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de nueva tecnología, prueba de ello el sistema hidropónico.</li> <li>2. Utilización de técnicas respetuosas con el M.A. Desinfección de parcelas mediante el uso de OZONO, aplicación de materia orgánica peletizada.</li> <li>3. Amplia experiencia en el sector con más de 30 años.</li> <li>4. Conocimiento del mercado.</li> <li>5. Buena sintonía entre el equipo de trabajo, lo cual genera una mayor eficiencia productiva.</li> <li>6. Facilidad para elaborar distintos envasados, para satisfacer las exigencias del mercado, así como para poder minimizar los costes de transporte.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento exponencial del mercado.</li> <li>2. Gran demanda exterior por lo que incentiva la exportación.</li> <li>3. La temporada ha empezado antes de lo previsto.</li> <li>4. Gracias a la tecnología, las fresas tendrán un 40% más de vida.</li> <li>5. La planta de fresa es estrella en la exportación en Castilla y León.</li> <li>6. Tendencia cultural al consumo de frutos rojos.</li> <li>7. Búsqueda de productos de calidad.</li> <li>8. Arranques tempranos con endurecimiento de la planta mediante aplicaciones de calcio.</li> <li>9. Mercado ecológico</li> </ol>

<p>7. <b>Financiación alta.</b>  8. <b>Gran apuesta por I+D+I.</b>  9. <b>Fidelidad de los clientes.</b>  10. <b>Mucho poder en el extranjero de la variedad Marisol</b>  11. <b>Variedades propias</b></p>	
---	--

*Tabla 8. Elaboración propia*

6. Objetivos a alcanzar.

Crecer un 15% las ventas en España de la variedad Marisol, apoyado este impulso con la creación de la plantación ecológica.

5% más de ventas extranjeras de Marisol, que conseguiremos por el propio crecimiento de la demanda de este producto mejorando el servicio a nuestros clientes y con la posibilidad de vender fuera lo que en España no hemos sido capaz de hacer.

Fidelizar el 70% de los nuevos clientes españoles para conseguir estabilizarnos en este mercado y conseguir un crecimiento exponencial anualmente.

7. Estrategias a cometer

Posicionamiento gracias a ser una variedad propia diferente a las comunes en el mercado ya que genera unos mejores resultados frente a otras con una adaptación excepcional a cualquier tipo de suelos siendo una planta vigorosa y robusta.

Desarrollo de nuevos mercados gracias promociones entre clientes nuevos y clientes habituales junto con el desarrollo del nuevo segmento ecológico.

Intentaremos seguir con estrategias de atracción PULL de clientes mediante acciones que se basarán en las redes sociales, posicionamiento SEO y SEM, visitas de campo y ferias y stands.

8. Actuaciones

Producto: arranques más tempranos y endurecimiento a base de calcio; planta ecológica; sistema hidropónica e innovación en métodos de tratamiento más sostenible

Precio: precio más alto que variedades estándar, siendo la ecológica aún más; pago único mediante transferencia y a 60 días para facilitar el pago a los clientes.

Promoción: redes sociales actualizadas y creando interacción con nuestros seguidores; ferias y stands dando prioridad a esta variedad junto con formaciones gratuitas; descuentos según tipo de compras para nuevos clientes o para clientes fieles junto con el envío de su ficha de producto en compras de otras plantas. Visitas de los clientes a las plantaciones.

Distribución: canales propios de distribución (camiones frigoríficos) y canales externos cuando haya que hacer transportes a otros países fuera de España exceptuando Francia, Portugal o Italia. Mantendremos una fuerza de ventas interna con un salario fijo y comisiones altas por la venta de Marisol, así como formaciones continuas para mejorar en su acción de venta.

#### 9. Planes de contingencia.

Demanda superior a producción: compra de planta a otros viveros mediante contratos cuando nosotros les vendemos anteriormente a ellos.

Demanda inferior a producción: aumento de la oferta extranjera.

Escasa fidelidad de los clientes: visitas personalizadas y control post-venta de su producción.

## 9. BIBLIOGRAFIA

- ❖ GILSANZ LLORENTE, L. J. (2015). Guía comentada para la elaboración de proyectos empresariales. Lugar: Valladolid. Editorial: Lex Nova
- ❖ <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/legislacion/>
- ❖ [https://www.infoagro.com/abonos/bromuro\\_de\\_metilo2.htm](https://www.infoagro.com/abonos/bromuro_de_metilo2.htm)
- ❖ [www.robtoespinoza.es](http://www.robtoespinoza.es)
- ❖ Información procedente de la empresa Viveros California. Ficha de producto, catálogos y propios trabajadores.
- ❖ [www.viveroscalifornia.com](http://www.viveroscalifornia.com)
- ❖ <http://www.abc.es/local-castilla-leon/20131013/abci-castilla-leon-produce-millones-201310131950.html>

## **ANEXO1**

### **CORONA VIRUS**

Este anexo lo voy a dedicar a comprobar cómo puede afectar esta pandemia a la puesta en marcha de este proyecto.

La actividad de Viveros California está considerada como esencial por lo que la aplicación del estado de alarma no hace que su trabajo pare, pero sí afecta en diferentes ámbitos que vamos a explicar en los siguientes puntos.

#### **1. MERCADO**

Nuestros clientes son esencialmente grandes productores de fresas como fruto, por lo que aquellos que se dediquen a las ventas en superficies como supermercados y comercios no se verán afectadas excesivamente sus demandas. En cambio, aquella venta que vaya directamente a la hostelería caerá en picado ya que en el momento en el que nos encontramos se encuentra cerrada o con un porcentaje de ocupación muy reducido.

En teoría, no se debería de notar demasiado en nuestro mercado en comparación con otros productos ya que nuestra venta principal va dirigida a productores cuyo destino final son supermercados y comercios que han seguido funcionando en esta crisis.

#### **2. ACCIONES PUBLICITARIAS**

Eliminación de publicidad en ferias y eventos grandes debido a sus anulaciones que imposibilitan la opción de colocar nuestros stands y acercar nuestros productos a clientes potenciales.

En contraposición, realizando un actor benéfico y social, y para generar un mayor valor y nombre de marca cabe la posibilidad de realizar donaciones a organizaciones especializadas en la distribución de alimentos y otros productos necesarios a personas muy afectadas por la pandemia.

### 3. EMPLEO

Este ámbito es en que se ve más afectado por esta situación ya que en verano aumenta la contratación de trabajadores procedentes de diferentes países europeos (principalmente Rumanía y Bulgaria) y antes esta situación no pueden venir a nuestro país.

Por lo que hay que fomentar la contratación de trabajadores españoles con mejores condiciones y términos en sus contratos para conseguir así convencerles para que vengan a trabajar con nosotros.

### 4. PRODUCCIÓN

Si contamos con el número idóneo de trabajadores la producción de plantas de fresa no se verá modificada en busca de los objetivos de esta campaña.

Si esto no ocurre cabe la posibilidad de no poder hacer frente a la demanda de todos nuestros clientes.

### 5. MEDIDAS DE PREVENCIÓN

Desinfección varias veces al día de las zonas de mayor actividad en la que se pueden concentrar un mayor número de trabajadores.

Realización de test PCR para todos los empleados antes del inicio de su actividad en la empresa.

Uso OBLIGATORIO de mascarillas, guantes y geles desinfectantes (proporcionados por la empresa) de todos los trabajadores.

Distancia de seguridad de 2 metros en todos los puestos de trabajo, ya sea en zonas de corte, limpieza, naves y oficinas.

Adaptación de las oficinas para tener una separación de 2 metros entre los trabajadores.