



EMPRENDE Y TRABAJA
PALENCIA

PLAN DE EMPRESA DE AGRICULTURA ECOLÓGICA



Diputación
DE PALENCIA

EXCELENTÍSIMA DIPUTACIÓN DE PALENCIA

Edita: DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA

Elaboración: CREAFACTYL, S.L.U.

Attribution-Share Alike 3.0





CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	6
1. PRESENTACIÓN	8
La idea	8
Los promotores.....	9
Misión.....	10
Visión	10
Valores	10
2. ANALISIS INTERNO EXTERNO Y DAFO	11
Análisis Externo.....	11
DAFO	17
3. EL MERCADO	19
La Demanda	19
Los Clientes.....	25
Análisis Competitivo	26
Competidores en Palencia y Castilla y León	26
Fuerzas Competitivas	30
4. PLAN DE MARKETING	33
Producto	33
Precio	37
Distribución	39
5. La comunicación.....	42
Descripción	42
Marketing digital.....	44
6. PLAN DE PRODUCCIÓN / PRESTACIÓN DEL SERVICIO	48
Descripción	48
Plan de Producción Huerto Ecológico.....	48
7. INFRAESTRUCTURAS	50
8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	51



Descripción	51
Política de RRHH del Proyecto.....	51
9. NORMATIVA	54
10. PLAN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO	56
11. FORMA JURÍDICA	57
12. PLAN ECONOMICO FINANCIERO.....	61
13. FUENTES DE FINANCIACIÓN	67
14. RECOMENDACIONES.....	69



INTRODUCCIÓN

El objetivo de este modelo es que, tras su lectura, el emprendedor comprenda cuáles son los puntos críticos que debe contemplar para realizar una correcta planificación de su futuro negocio. Por ello, los datos que en él se exponen no deben ser interpretados de forma fija, sino que deberán adecuarse a la situación de cada emprendedor y mercado.

Metodología:

Para la realización de este modelo de negocio se han acudido a dos tipos de fuentes:

- Secundarias (estadísticas, informes y diferentes publicaciones), con el fin de realizar un análisis de las variables que afectan a esta actividad en el entorno provincial.
- Primarias, realizando entrevistas a técnicos y especialistas del sector.



DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

El concepto de agricultura ecológica abarca tanto la producción animal como la vegetal, aunque el modelo que aquí se plantea es el de una explotación hortícola ecológica.

La clasificación de la actividad de acuerdo al Código Nacional de Actividades resulta complicada, pues no existe un código exclusivo para la agricultura ecológica, sino que ésta se incluye en alguna de las diferentes actividades agrícolas generales, y dependerá del tipo de producto obtenido.

La agricultura ecológica surge, hace unas décadas, como un movimiento iniciado por un grupo de técnicos en la ciudad, atraídos por la calidad, salubridad y sostenibilidad de las técnicas y los productos ecológicos. Este movimiento urbano se ha consolidado en el medio rural, siendo la agricultura ecológica una realidad cada vez más importante en España. Pero aún por detrás en el consumo que la mayoría de los países de nuestro entorno.

En Castilla y León, a pesar del incremento de productores en la última década, sigue por debajo de otras zonas de España en cuanto a agricultura ecológica, por lo que tiene un amplio potencial de desarrollo y un largo camino que recorrer.

La agricultura ecológica se diferencia principalmente de la agricultura convencional en la forma de trabajar para obtener productos, que aunque son coincidentes, tienen una mayor calidad. **Sirva como ejemplo que una manzana obtenida de forma ecológica tiene 5 veces más vitamina C que una convencional.**

Los principales métodos que se emplean para la producción ecológica son: la rotación de cultivos, la incorporación de residuos de las cosechas, la elaboración de compost, el fertilizado con estiércol animal, el cultivo de leguminosas, las asociaciones de cultivo, los fertilizantes verdes y el control de plagas por medios biológicos. Técnicas que contribuyen a aprovechar los recursos endógenos y cerrar los ciclos, lo que significa dar valor a subproductos de actividades que si no irían a parar al medio ambiente como desperdicios.

De ahí que el desarrollo de estas técnicas agrícolas contribuya a establecer relaciones sostenibles entre el suelo, las plantas, los animales, las

personas y la biosfera, con el fin de producir alimentos sanos y otros productos que protejan y potencien a la vez el medio ambiente.

La Comunidad Autónoma de Castilla y León tiene en el **Consejo de Agricultura Ecológica (CAECYL)** su organismo competente para ejercer las funciones de control establecidas en el Reglamento (CE) nº 2092/91, sobre la producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios, así como las de velar por su cumplimiento en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Castilla y León (España). Por tanto, este es el ente encargado de emitir el Certificado de Producción Ecológica.

Entre las certificaciones registradas, hay que diferenciar entre productores y elaboradores:

Se entiende por productores, aquellos que se centran en la obtención de la materia prima; y por elaboradores a quienes la transforman y preparan para su comercialización. La búsqueda de una mayor rentabilidad en las explotaciones lleva a que muchas empresas realicen ambas actividades. De ahí que el modelo que aquí se plantea sea el de una empresa que reúne estas dos condiciones, pues consideramos es más lucrativo.

Por otro lado, el desarrollo de esta actividad contemplando ambas acciones presenta mayores dificultades y requiere de más recursos que si se elige comenzar únicamente por una de ellas. Por lo que puede ser conveniente analizar los recursos de que se dispone y escalonar el desarrollo del negocio.

Para realizar esta actividad estamos pensando en 2 personas, aunque entendemos que las figuras óptimas para realizar esta actividad, y más en concreto la de transformación, son cualquiera de las pertenecientes a la económica social.



1. PRESENTACIÓN

LA IDEA

En el presente modelo de negocio se planifica el desarrollo de explotación de horticultura ecológica y su transformado.

Esta técnica se caracteriza por intentar producir productos vegetales sin el uso de fertilizantes y pesticidas de síntesis química. No obstante, es preferible definir la horticultura ecológica en positivo: **aprovechar todo aquello que de forma natural está a nuestro alcance para producir unos alimentos de forma sana y respetuosa con el Medio Ambiente.** Con un adecuado uso de la rotación de cultivos, las plantas herbicidas, los tratamientos con productos tal cual se nos presentan en la naturaleza. Y de esta forma conseguir un uso sostenible, respetando la capacidad de la tierra, intentando por un lado, no agotar su energía y por otro, reponiendo aquello que sacamos de la misma.

Este modelo de negocio está justificado doblemente desde el punto de vista social y desde el punto de vista de su rentabilidad empresarial:

Punto de vista empresarial:

- Se trata de una actividad rentable, con una demanda creciente y baja competencia.
- Garantiza el rendimiento a largo plazo de la tierra.

Punto de vista social:

- La horticultura ecológica garantiza la sostenibilidad del medio ambiente, gracias al uso de prácticas productivas consistentes en el empleo de los recursos endógenos de forma sostenible, cerrando ciclos (utilizando sub productos de otras actividades como la ganadería por ejemplo).
- Garantiza la sostenibilidad del entorno rural, al ser una agricultura más intensiva en trabajo, con gran capacidad de mantener y atraer población. Además de poner en valor los recursos endógenos, disminuyendo la necesidad de incorporar recursos procedentes de otras zonas. Por lo que el beneficio de la actividad se localiza principalmente en el entorno donde se produce.
- Las características más saludables de estos productos



La idea surge motivada por la demanda creciente de los productos ecológicos en el mercado, siendo la misma una actividad empresarial y socialmente rentable.

El modelo de negocio es el de una empresa productora y transformadora de productos ecológicos para su posterior puesta en el mercado.

La clave en la propuesta de valor es la calidad y la atención cercana al cliente.

Los aspectos críticos los encontramos en la distribución y comercialización, debido a la escasez de canales distribución adecuados fuertes y la competencia con productos más baratos no ecológicos, por lo que es clave encontrar los canales y la diferenciación del producto.

LOS PROMOTORES

Dependiendo de las características de la empresa que se lleve a cabo, actividad, tamaño y productos, ésta puede ser desarrollada por un único emprendedor con el apoyo ocasional de sus familiares, o podemos plantear una estructura organizativa más compleja.

El modelo de negocio que aquí se plantea es para ser llevado a cabo por uno o dos emprendedores, a dedicación completa, que contarán con dos personas más de apoyo y que en diferentes épocas del año podrán contratar a otra persona más, debido a la gran estacionalidad del sector.

Uno de los emprendedores realizará las funciones de gestión, comercialización y logística. Otro se encargará de las labores de producción, apoyado por los empleados y por el otro socio, según la carga de trabajo del año.

Aunque para desarrollar esta actividad no se exige una formación específica, sí es cierto que el personal y los emprendedores requerirán formarse en las técnicas de producción y tratamiento de los diferentes productos ecológicos, así como para la correcta manipulación de alimentos, tal y como establece el Decreto 5/2011, de 3 de febrero, de la Comunidad de Castilla y León.



La clave radicar  en la entrega y capacidad de los emprendedores en desarrollar esta actividad, por lo que las personas que desarrollen esta actividad deben estar vinculadas a la agricultura, al medio rural y ser especialmente sensibles a los temas ecológicos, lo que facilitará un mayor esfuerzo, capacidad de aprendizaje, gestión y resultados.

MISIÓN

La misión de la empresa que planteamos es:

Satisfacer la demanda de productos de mayor calidad y salubridad al consumidor final contribuyendo a la sostenibilidad social, económica y ambiental del medio en el que viven.

VISIÓN

La empresa será reconocida por la calidad de sus productos, su responsabilidad y facilidad de trato con el consumidor final.

VALORES

Aparte de otros valores, consideramos que los adecuados para este tipo de empresa deben contemplar: Calidad, Responsabilidad y Ecología



2. ANALISIS INTERNO EXTERNO Y DAFO

En las siguientes páginas se realiza un estudio de las variables que influirán en el éxito del futuro negocio. Antes de comenzar, vamos a describir a los clientes, proveedores y competencia; se va a realizar un estudio de la realidad que afecta a la idea, tanto desde una perspectiva externa, como interna. Esto ayudará a la hora de construir una matriz DAFO, marcar los objetivos estratégicos y desarrollar las diferentes medidas de acción necesarias para conseguirlos.

ANÁLISIS EXTERNO.

Para realizar este análisis se comienza realizando un estudio de la situación del sector al que pertenece este modelo de negocio, y seguidamente se analizarán las principales variables del entorno que pueden afectar al proyecto. Todo ello nos ayudará a detectar las amenazas y oportunidades que actualmente existen alrededor de la idea de negocio.

Análisis del Sector

Es cada vez mayor la tendencia entre los consumidores a valorar más los productos ecológicos, debido a su mayor calidad y salubridad. Hecho al que se suma que su producción contribuye a la protección y mantenimiento del medio ambiente.

Esto ha llevado a que los productores y tierras dedicadas a este tipo de productos vayan incrementándose en las últimas décadas. Muestra de ello es que en el año 2000 eran 86 los países que producían agricultura ecológica en cantidades comerciales en el mundo y actualmente son 162.

Los millones de hectáreas dedicadas a la agricultura ecológica, ha pasado de 11 en el año 1999 a 37,2 en 2012, siendo Australia y Argentina los líderes mundiales.

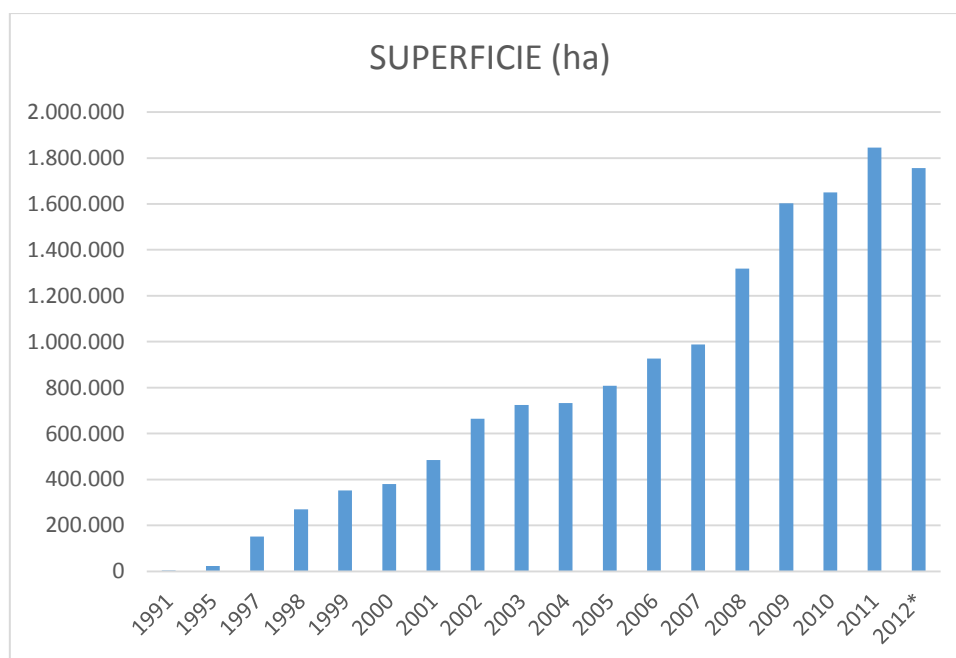
En Europa en el año 2011 había más de 186.000 explotaciones ecológicas, con una extensión total de 9,6 millones de hectáreas, lo que supone un 5,4% del área agrícola total de la UE.

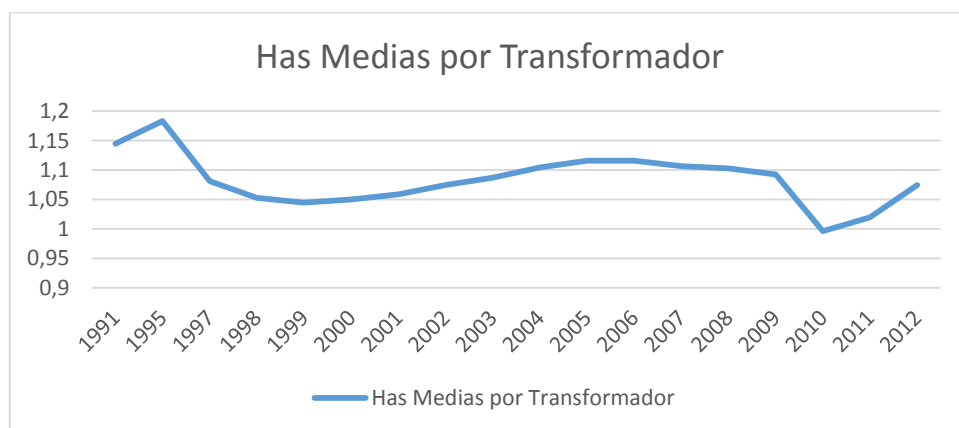
Esta tendencia ha sido aprovechada también en España, donde diferentes regiones comenzaron a apostar en la década de los 90 por la agricultura ecológica con la vista puesta en el mercado exterior. Paradigma de este movimiento es Andalucía, la comunidad líder en producción ecológica de España, que destinó el 94% de la producción agrícola ecológica de la década pasada a la exportación.

El perfil de los operadores es el de pequeños productores con volúmenes medios de facturación de 60.000 euros, lo que dificulta aprovechar las economías de escala para poder ofrecer precios más competitivos al mercado interno.

La evolución del sector en España ha sido muy positiva, lo que le ha llevado a ocupar el primer lugar entre los países de la UE-27 y el sexto en el mundo, en cuanto a superficie ecológica.

No obstante, de la superficie inscrita únicamente alrededor del 60% está siendo explotada, lo que indica un potencial de crecimiento de la producción ecológica a corto plazo.



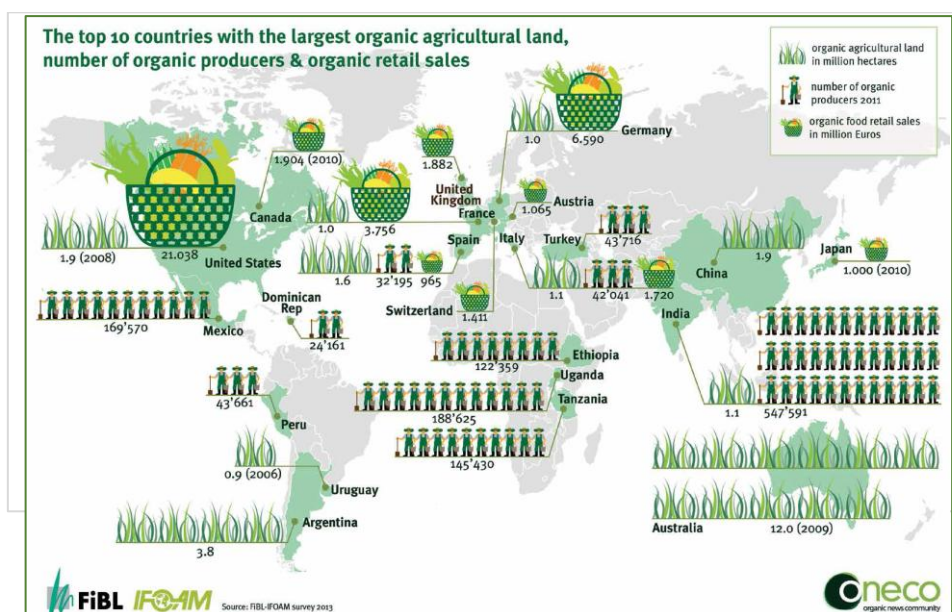


Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

(*) Hasta el año 2.011 se han incluido en los totales el apartado **“6 Otras superficies”**. A partir del año 2012 se excluyen de los totales este apartado para homologarlo con los datos de Eurostat. NOTA: Según la definición de Eurostat en el apartado **“6 Otras superficies (Cultivos específicos)”** se incluyen las superficies correspondientes a: **Terreno forestal y plantas silvestres (sin uso ganadero), Rosa de Damasco, Árboles de navidad, y Otras superficies no incluidas en ningún otro lugar.**

Si nos fijamos en el número de operadores ecológicos, España, es el tercer país de la UE-27, siendo su evolución igualmente positiva.





En el año 2012 había 32.724 operadores (productores, elaboradores y comercializadores), lo que supone un incremento de un 133% respecto al año 2000. Si nos fijamos en el número de elaboradores y transformadores, 2.790, en 2012 su incremento fue del 319% en el mismo periodo.

Los principales sectores agroalimentarios ecológicos son: olivar, cárnico, frutas y hortalizas, cereales y vid.

Los datos anteriores muestran cual es el potencial de la oferta española en esta rama de la agricultura. Esta oferta busca sus clientes principalmente fuera de España, por lo se trata de un país eminentemente exportador en este sector.

Según datos del MAPA se estima que alrededor del 80% de la producción española de productos ecológicos se exporta, en especial a países como Alemania, Países Bajos, Francia o Reino Unido.

Por regiones, destacan Murcia, por estar entre aquellas que dedican más de un 10% de su agricultura a este tipo de explotaciones, y Castilla y León por lo contrario con un 1%, tasa de las más bajas en Europa. Por lo que aún existe un gran potencial de desarrollo en el sector ecológico en la esta región, tan vinculada por otra parte a las actividades agrarias.

La evolución de las actividades ecológicas en España ha sido desigual y en muchos casos ha estado ligada a la existencia de subvenciones, sin las

cuales, muchos productores no han encontrado incentivos a incorporar estas artes en su producción.

Castilla y León se encuentra actualmente a la cola, en cuanto al porcentaje de cultivos agrarios. En la siguiente tabla se puede ver el nº de operadores en la región y en cada una de las provincias.

Nº DE OPERADORES Y SUPERFICIES EN AGRICULTURA ECOLÓGICA. Año 2011					
Provincia	Productor	Elaborador	Importador	Total	Superficie Total (Has)
Ávila	29	7	0	36	3.339,14
Burgos	59	24	0	83	3.393,96
León	43	17	0	60	1.317,93
Palencia	32	7	0	39	3.602,28
Salamanca	18	5	0	23	696,81
Segovia	53	20	0	73	2.713,13
Soria	15	2	0	17	886,56
Valladolid	84	25	0	109	4.420,54
Zamora	190	16	0	206	10.980,24
Total Castilla Y León	523	123	0	646	31.350,59

Fuente: Consejo de Agricultura Ecológica de Castilla y León

Palencia suma el 11% de la superficie total que se dedica en Castilla y León a este tipo de agricultura, pero como vemos en la siguiente tabla, la mayor parte se encuentra en primer año de prácticas, por lo que aún tiene un amplio recorrido el desarrollo de este tipo de agricultura en la provincia.

	Superficie Calificada en Agricultura Ecológica (a)	Superficie Calificada en Conversión (b)	Superficie Calificada en Primer Año de Prácticas (c)	SUPERFICIE TOTAL EN AGRICULTURA ECOLÓGICA (a+b+c)
Palencia	324,98	557,04	2.720,26	3.602,28
Castilla Y León	8.971,52	6.422,20	15.956,87	31.350,59

Fuente: Consejo de Agricultura Ecológica de Castilla y León



Si se analiza la distribución de las has por tipo de cultivo, sobresale el cultivo de cereales, leguminosas y otros, que se lleva el 62% de la superficie total. Los pastos significan el 27% y los barbechos el 10%. La huerta únicamente representa el 0,2% de la tierra.

Cultivo	Palencia	Castilla y León	% de Palencia sobre Castilla y León
Cereales, Leguminosas y Otros	2.262,91	16.382,92	13,8%
Hortalizas y Tubérculos	7,19	167,77	4,3%
Cítricos	0	0	
Frutales	1,77	31,41	5,6%
Olivar	0	153,46	0,0%
Vid	7,32	2.043,60	0,4%
Frutos Secos	0	54,7	0,0%
Plataneras y Subtropicales	0	0	
Aromáticas y Medicinales	1	61,75	1,6%
Bosque y Recolección Silvestre	0	0	
Pastos, Praderas y Forrajes	966,59	9.555,80	10,1%
Barbecho y Abono Verde	349,16	2.815,92	12,4%
Semillas y Vivero	0	0,08	0,0%
Otros	6,34	83,18	7,6%
Total	3.602,28	31.350,59	11,5%

Fuente: Consejo de Agricultura Ecológica de Castilla y León

De estos datos se deduce que la agricultura ecológica está subrepresentada en la región, en concreto en la provincia de Palencia, por lo que su potencial de desarrollo es muy grande.

Como se ha visto, el sector está muy ligado a la exportación. Sin embargo, en los últimos años se viene observando un crecimiento continuo en la demanda y el aprecio de estos productos por el consumidor español. Por lo que este modelo de negocio lo considera su principal target; más en concreto

al local, provincial o de cercanía. Así una vez que se haya asentado el modelo de negocio en el mercado local crecer y apostar por el mercado exterior.

Análisis de las Variables Externas.

Bajo este epígrafe se realiza un análisis de los principales elementos que configuran el entorno de desarrollo del proyecto, para detectar las principales amenazas y oportunidades que pueden afectar al futuro negocio y que se resumen en la matriz DAFO, que se puede estudiar en el siguiente punto de este documento. La metodología de estudio seguida ha sido acometer un barrido por las principales variables externas, agrupadas tal y como se pueden ver en el anexo I. La forma de valorar las variables de cada bloque ha sido analizar y ponderar por importancia de 1 a 5 según la relevancia para este proyecto, siendo 1 poco relevante y 5 muy relevante. Las variables que han obtenido una mayor puntuación se han llevado a su correspondiente lugar en la matriz DAFO.

Análisis interno

Al igual que en apartado anterior se analizaron las variables externas que afectan a este modelo de negocio, bajo este epígrafe y siguiendo la misma metodología se ha realizado un estudio completo de las variables internas que pueden afectar a la empresa, siguiendo la tabla del Anexo I. Se han ponderado de 1 a 5 y recogido en la DAFO que se expone en el siguiente punto.

DAFO

Análisis de los Factores Internos	Análisis de los Factores Externos
DEBILIDADES Pocos canales de venta+B9:B17+B15 Débil Demanda actual Precios bajos de sustitutivo Falta de hábito y cultura ecológica	AMENAZAS Caída de la demanda debido a la crisis Recortes en las subvenciones Surgimiento de grandes empresas monopolizadoras en la producción y comercialización Cambios en la normativa



Confusión y Rivalidad con denominaciones tipo: natural, artesanal, Eco, Bio que no son realmente ecológicos Tiempo de espera certificaciones y tramitación y normativa compleja Menor rendimiento inicial de explotaciones Falta de formación específica de trabajadores Poca inversión en investigación Pocos canales de venta Necesidad de controlar el canal comercial Dificultad de acceder a tierra Dificultades para penetrar en algunos países.	Competencia con otros países más baratos y dumping Aparición de nueva competencia Dependencia del sector exterior Confusión de los consumidores Consumidor habituado a la compra de productos convencionales Desinformación propiciada por grandes grupos Rivalidad con productos energéticos ante la subida del petróleo Escasez de tierras Ayudas a la agricultura convencional más atractivas, restan competitividad
FORTALEZAS Contribución al medio ambiente Efecto positivo en el medio rural Sentimiento de identidad Favorece el empleo al ser más intensivo en trabajo La distribución de los beneficios queda en el entorno, al cambiar productos químicos por trabajo Salubridad Entorno agrícola Inmejorable posición geoestratégica Saber hacer de los mayores Existencia de grandes empresas agroalimentarias Calidad Imagen Motivación	OPORTUNIDADES Expectativas del crecimiento de la demanda Apreciación del consumidor por los productos locales Dar mayor visibilidad a los beneficios de la alimentación ecológica Aprovechar las cooperativas de agro ganaderas e importantes industrias en la zona Aplicar nuevas tecnologías Mayor concienciación de los agricultores Incremento de la ganadería Apoyo institucional y existencia de subvenciones Nuevos productos en fase de crecimiento: setas, aromáticas, vino... Conciencia ecológica Gran margen de crecimiento del mercado interior. Interés en comercializar estos productos por parte de algunas grandes superficies.



3. EL MERCADO

Bajo este epígrafe se profundiza en el estudio de mercado relativo al nuevo servicio que se va a ofrecer. Para ello se analizan las características del target, los proveedores y competidores, para finalmente realizar un estudio de las fuerzas competitivas según Porter.

LA DEMANDA

El consumo de productos ecológicos en España es notablemente inferior a la media comunitaria. Este hecho se debe a varias causas entre las que destacan:

- Menor concienciación medioambiental.
- Menor preocupación por la salubridad de los alimentos que consumimos.
- Desconocimiento por parte del consumidor de los productos ecológicos.
- Un mayor diferencial de precios.
- Una renta per cápita inferior a los países con mayor consumo.
- Una escasa y poco moderna red de distribución de este tipo de productos. que dificulta la realización del acto de compra.

Aun así el 65% de los consumidores se sienten atraídos por este tipo de productos, siendo un 33% la población que desconoce este tipo de productos.

El perfil de consumidor tipo tiene las mismas características que las del consumidor europeo:

- Compran motivados por la salud.
- Pertenecen a segmentos de renta media alta.
- Se trata de ciudadanos con un nivel educativo elevado.
- Hay un mayor consumo en hogares unipersonales y en familias con niños menores.
- El segmento de edad que presenta mayores niveles de consumo se sitúa entre los 31 y 50 años.
- Residen en zonas urbanas.
- La gran mayoría de no consumidores todavía no se lanzan a causa del precio y la desinformación.



Según el *Estudio Everis sobre La Situación Actual y el Potencial del Mercado Ecológico*, España llama la atención por los siguientes hechos fundamentales:

- Un tamaño relativo muy inferior al de los países que nos rodean, del 1% frente al 6,7% de Dinamarca.
- Un crecimiento del mercado muy superior al que se ha dado en la Unión Europea, del 25% en los últimos años frente a un 12% de media en la UE.
- Un potencial que pasa de facturar 905 en 2012 a 12.182 millones en 2020.
- Una elevada valoración de la sociedad por estos productos (65% de la población así lo indica).
- El dominio de los canales de distribución especializados, la venta directa y otros canales frente a los países donde se da un mayor consumo, en donde se satisface a través de canales de distribución moderna. Lo que apunta a que la tendencia será incrementar la presencia de estos canales modernos.

El estudio señala la viabilidad de reducir los diferenciales de precio entre el producto ecológico y el convencional, aprovechando las economías de escala y sin perder margen. Mientras que en España esta diferencia es del 74% de media, en países como Francia y el Reino Unido el margen se reduce a más de la mitad. El análisis de Everis estima que, en caso de reducirse el precio a un diferencial del 40%, el mercado español podría triplicarse y superar los 3.000 millones de euros.

En este sentido, el estudio realizado por Everis considera la necesidad de desplazar las ventas también a la distribución en grandes superficies, para aumentar el consumo ecológico de forma exponencial y reducir los márgenes hasta 7 veces mayores, que tienen estos productos en los pequeños despachos dedicados. De hecho, distribuidores de referencia han desarrollado ya marcas propias, ofertando una amplia gama de productos – inclusive algunos commodity-, y habilitando espacios exclusivos en sus superficies.

Ante esta situación, el análisis muestra la necesidad de que los pequeños productores aumenten sus volúmenes de producción para aprovechar las economías de escala, que les permitirán reducir los precios sin perder sus márgenes. A su vez, el estudio destaca la necesidad de crear alianzas entre tiendas especializadas y productores, para reducir así los precios y poder ganar competitividad respecto a los grandes distribuidores. Esto



ayudaría también a dar respuesta al crecimiento de la demanda futura de los consumidores.

En definitiva, tanto las motivaciones de compra como el perfil del consumidor tipo español, coinciden con los atributos que definen al consumidor europeo. La diferencia recae en que mientras en Europa ya se ha alcanzado la masa crítica o una mayoría de la población, en España los consumidores ecológicos todavía se consideran early adopters y representan un pequeño nicho de mercado con un gran potencial de crecimiento en el futuro inmediato.

Tamaño de mercado en la provincia

El consumo mayoritario de los productos ecológicos se da en el entorno urbano. Esto es debido al acceso más sencillo en el entorno rural a productos de garantía sin la necesidad de una identificación de calidad. Por ello es necesario establecer conexiones con los núcleos de mayor población donde se realizara el consumo principal.

Los clientes de este tipo de actividades sobrepasan el área de influencia local, siendo como mínimo el autonómico y estatal su mercado natural.

De ahí que el tamaño del mercado local no sea excesivamente determinante. Aun así se puede realizar un cálculo del mismo, atendiendo a la facturación de las empresas radicadas en la zona y visitando a estas empresas bajo la técnica del cliente misterioso, es decir simulando ser un cliente. Esto permitirá comprobar la calidad de sus productos y servicios, así como el precio al que lo suministran.

Por otro lado es conveniente entrevistar a los clientes de diferentes establecimientos de venta, con el fin de conocer sus motivos de compra, sus necesidades, satisfacciones e insatisfacciones.

Para conocer mejor la estructura de la demanda palentina a continuación se estudian los siguientes índices: Mercado Potencial y Cuota de Mercado.

MERCADO POTENCIAL DE LOS MUNICIPIOS CABECERA DE ÁREAS COMERCIALES

Mercado potencial total 2011

COMUNIDAD AUTÓNOMA	Población cabecera de área 1	Gasto por habitante alimentación más no alimentación (euros) 2011	Gasto por habitante alimentación más no alimentación (euros) 2010	Gasto por habitante alimentación más no alimentación (euros) 2007	Mercado potencial local (millones euros) 3=1*2	Mercado potencial resto área y turismo (millones euros) 4	Mercado potencial total (millones euros) 5=3+4
Municipio cabecera de área comercial							
Ávila	58.915	2.653	3.248	3.294	156	93	249
Burgos	179.906	3.476	3.354	3.662	625	251	877
León	131.680	4.268	4.398	4.658	562	278	840
Palencia	81.198	3.168	3.957	4.453	257	61	319
Salamanca	152.048	3.510	3.513	3.662	534	295	829
Segovia	54.844	3.147	3.720	4.109	173	132	304
Soria	40.147	3.606	4.006	3.712	145	68	212
Valladolid	311.501	4.031	4.259	4.961	1256	467	1722
Zamora	65.362	3.065	3.419	3.840	200	104	304

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ANUARIO ECONÓMICO DE ESPAÑA 2012 "LA CAIXA".

Si consideramos que el consumidor medio español dedica el 1% de su gasto en consumo alimenticio a productos ecológicos, tal y como indican los diferentes estudios, el tamaño de mercado en la provincia es de 1.088.059,80 euros.

Si se cumple la tendencia de crecimiento de este mercado estudiada anteriormente, el mercado potencial en 2020 puede superar los seis millones de euros en la provincia, mercado que es abastecido tanto por los competidores locales como por los de fuera de la provincia.

A continuación se expone la población de cada sub área de mercado en la provincia, siendo el sub área de Guardo el de mayor potencial.



	Municipios en el área	Pobl	Km. a la cabecera	Gravitación compartida Área comercial
ÁREA DE PALENCIA	195	171.348		
Palencia (Cabecera de área)		81.198	-	Valladolid
GRAVITACIÓN DIRECTA	100	45.419		
Astudillo		1.065	28	
Baltanás		1.313	29	
Dueñas		2.802	17	Valladolid
Grijota		1.932	6	
Magaz de Pisuerga		1.097	10	
Paredes de Nava		2.104	21	
Torquemada		1.081	21	
Venta de Baños		6.472	12	Valladolid
Villada		1.080	46	
Villalobón		1.475	3	
Villamuriel de Cerrato		6.354	7	Valladolid
SUBÁREA DE AGUILAR DE CAMPOO	9	10.598		
Aguilar de Campoo (Cabecera de subárea)		7.203	99	Santander
Barruelo de Santullán		1.403	113	
SUBÁREA DE ALAR DEL REY	6	1.803		
Alar del Rey (Cabecera de subárea)		1.031	82	
SUBÁREA DE CARRIÓN DE LOS CONDES	25	5.871		
Carrión de los Condes (Cabecera de subárea)		2.231	40	
SUBÁREA DE CERVERA DE PISUERGA	6	3.388		
Cervera de Pisuerga (Cabecera de subárea)		2.572	116	
SUBÁREA DE GUARDO	10	12.054		
Guardo (Cabecera de subárea)		7.027	98	León
Santibáñez de la Peña		1.196	105	
Velilla del Río Carrión		1.493	100	
SUBÁREA DE HERRERA DE PISUERGA	19	3.977		
Herrera de Pisuerga (Cabecera de subárea)		2.292	72	
SUBÁREA DE SALDAÑA	19	7.040		
Saldaña (Cabecera de subárea)		3.032	63	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL ANUARIO ECONÓMICO DE ESPAÑA 2012 "LA CAIXA".

Cuota de mercado¹

Este índice constituye una orientación adecuada para valorar la cantidad de productos y servicios que teóricamente pueden absorber los municipios, y puede resultar de utilidad para la gestión y planificación comercial de las empresas.

¹ La cuota de mercado, que expresa la capacidad de consumo comparativa de los municipios, se elabora en función de la población y de cinco variables: número de teléfonos fijos, automóviles, camiones, oficinas bancarias y actividades comerciales minoristas, expresa la participación (en tanto por 100.000) que corresponde a cada municipio sobre una base nacional de 100.000



	2012			
	Capital	Municipios de más de 1.000 habitantes	Resto municipios	Total
Ávila	130	282	118	400
Burgos	388	688	156	844
León	306	960	147	1.107
Palencia	177	312	68	380
Salamanca	342	600	182	782
Segovia	126	277	99	376
Soria	96	170	60	230
Valladolid	666	984	144	1.128
Zamora	152	236	205	441
Castilla y León	2.383	4.509	1.178	5.687
España	-	96.475	3.525	100.000

Fuente: Elaboración Propia a partir del Anuario Económico de España 2012 "La Caixa".

Se puede comparar la cuota de mercado de los municipios menores de 1.000 habitantes en la provincia con la evolución del total de la provincia y con la de Castilla y León.

Cuota de Mercado	2012
Aguilar de Campoo	17
Alar del Rey	3
Astudillo	3
Baltanás	4
Barruelo de Santullán	4
Carrión de los Condes	6
Cervera de Pisuerga	6
Dueñas	6
Grijota	3
Guardo	16
Herrera de Pisuerga	6
Magaz de Pisuerga	2
Osorno la Mayor	4
Palencia	177
Paredes de Nava	5



Saldaña	9
Santibáñez de la Peña	3
Torquemada	3
Velilla del Río Carrión	3
Venta de Baños	14
Villada	3
Villalobón	3
Villamuriel de Cerrato	12
Total Prov. Palencia	380
Municipios Menores	68

Variación Cuota de Mercado Municipios de Más de 1000 habitantes

Fuente: ELABORACIÓN PROPIA a partir del Anuario Económico de España 2010 "La Caixa".

LOS CLIENTES

Vamos a clasificar los clientes en tres tipos:

1. **Consumidor final:** venta directa, ya sea en establecimiento, a domicilio, en ferias o mercadillos, por la web o incluso en la propia explotación.
2. **Intermediarios:**
 - Tiendas de dietética y herboristerías.
 - Tiendas de proximidad.
 - Asociaciones y cooperativas de consumidores.
 - Grandes superficies.
3. **Productores:**
 - Canal Horeca (restaurantes, hoteles...)
 - Industria agroalimentaria

La venta directa y en ferias sigue teniendo cierta importancia en determinadas explotaciones, aunque la tendencia al aumento de la demanda no proviene de este tipo de clientes.

Un canal de gran potencial es **la red**, lo que supondrá realizar una inversión no muy grande en una tienda online, pero sobre todo dedicar tiempo a la gestión de este canal y adecuar la logística para dar un buen servicio, a nivel global, ampliando nuestra clientela de forma exponencial.



Como se vio anteriormente, son las tiendas especializadas y las tiendas de proximidad las que acumulan la mayor parte del mercado actual de productos ecológicos, aunque las expectativas son de un crecimiento de los canales más modernos, donde estos productos están empezando a adquirir una mayor importancia. Aunque el tamaño y fuerza de estos canales implica mantener una estructura suficiente para abastecer su demanda. Puede no ser conveniente adquirir una dimensión excesiva, que posteriormente obligue a aceptar condiciones poco rentables, por lo que se puede tratar de acceder asociado a otros productores.

Los restaurantes son otro cliente a considerar, pues cada vez son más los que incluyen los productos ecológicos en sus cartas para diferenciarse de la competencia.

Un canal diferente, en crecimiento y muy fiel es a través de las asociaciones de consumidores que se dan principalmente en las grandes ciudades.

ANÁLISIS COMPETITIVO

Es necesario realizar un análisis de la competencia para poder identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, y de esta forma diferenciarnos corrigiendo sus puntos débiles e imitando sus fortalezas.

Nuestro competidor será aquel que busca satisfacer las mismas necesidades que nosotros hacia un mismo público objetivo y ofreciendo productos similares o sustitutivos.

COMPETIDORES EN PALENCIA Y CASTILLA Y LEÓN

La competencia directa en la provincia de Palencia es muy escasa, tal y como se puede deducir del pequeño número de operadores en la zona, los cuales se muestran en la siguiente tabla:



Nombre	Dirección	Actividad				Grupo de Productos			Producción	
		Pro duc tor	Tran sfor ma dor	Imp orta dor	Otro s	Veg etal es	Gan ado	Tran sfor ma dos	Ecol ógica	Rec onv ersi ón
SHOU & SAUCA S.L. UNIPERS.	C/ REAL, S/N 34829 VALBERZOSO BRAÑOSERA	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO
SANTIAGO IBARLUCEA, JUAN CARLOS	ABASTILLAS	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
MEDIAVILLA AMO, JOSE	BOADILLA DEL CAMINO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
AGUADO MARTINEZ, JERONIMO	MANQUILLOS	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
SEDA OUTSPAN, S.L.	PALENCIA	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO
DIEZ LLANILLO, JOSE	VALLESPINOSO DE CERVERA	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO
BELTRAN RUIZ, ROBERTO	QUINTANAS DE HORMIGUERA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
GONZALEZ REBOLLEDO, Mª LUZ	TAMARA DE CAMPOS	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
SALVADOR BAHILLO, JUAN JOSE	VILLAMERIEL	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
GARCÍA PLAZA, PABLO	ABIA DE LAS TORRES	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
ANDRES CAMINERO, JESUS CARLOS	VALCABADILLO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO



Nombre	Dirección	Actividad				Grupo de Productos			Producción	
		Pro duc tor	Tran sfor ma dor	Imp orta dor	Otro s	Veg etal es	Gan ado	Tran sfor ma dos	Ecol ógica	Rec onv ersi ón
PRODUCTOS SOLUBLES, S. A.	VENTA DE BAÑOS	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO
IBEAS TORRES, Mª ESTHER	VALBERZOSO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO
GONZALEZ HOYOS, PEDRO ANTONIO	CANDUELA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
GALLETAS GULLÓN, S. A.	AGUILAR DE CAMPOO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO
GONZALEZ MARTINEZ, PABLO	FROMISTA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
PRIETO PORRAS, INMACULADA	ABIA DE LAS TORRES	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
ACERO GARRACHÓN, TEÓDULA	FROMISTA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
GONZALEZ REVUELTA, ABEL	FROMISTA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
CAMINERO CASAS, Mª JOSÉ	VILLAMORONTA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE PALENCIA	CONGOSTO DE VALDAVIA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
ROJO ROSALES, INES	VILLABERMUDO DE OJEDA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
DE PRADO TARILONTE, TERESA	MAZARIEGOS	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
TEJEDOR PEREZ,	CASTRILLO DE	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	SI



Nombre	Dirección	Actividad				Grupo de Productos			Producción	
		Pro duc tor	Tran sfor ma dor	Imp orta dor	Otro s	Veg etal es	Gan ado	Tran sfor ma dos	Ecol ógica	Rec onv ersi ón
ARTURO SOCRATES	VILLAVEGA									
GARCIA RAMOS, DAVID	VILLADIEZMA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
GONZALEZ ACERO, ABEL	FROMISTA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
DIEZ GONZALEZ, JOSE LUIS	VILLAHERREROS	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
GONZALEZ RUIZ, EDMUNDO	REQUENA DE CAMPOS	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
ECOSETAS S.L.	CAPILLAS	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
ALMAR AGROPECUARIA DE MAZARIEGOS, SDAD. COOP.	MAZARIEGOS	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
YORDAS, S.A.T.	CASCON DE LA NAVA	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
HOYOS RUIZ, Mª GORETTI	VILLAMERIEL	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	NO
BIOMAR IBERIA, S.A.	DUEÑAS	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO
SANCHO ESTEBAN, MARÍA CRISTINA	AMAYUELAS DE ARRIBA	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO	SI	NO
FINCA VILLANDRANDO S.L.	CORDONVILLA LA REAL	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
FUNDACIÓN GLOBAL NATURE	FUENTES DE NAVA	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO

Nombre	Dirección	Actividad				Grupo de Productos			Producción	
		Pro duc tor	Tran sfor ma dor	Imp orta dor	Otro s	Veg etal es	Gan ado	Tran sfor ma dos	Ecol ógica	Rec onv ersi ón
SELECTOS DE CASTILLA S.A.	VILLAMARTIN DE CAMPOS	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO
SOUSACAMP ESPAÑA, S.A.	C/ CARRETERA, 1 VILLATOQUITE	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO
M^a. ESTHER IBEAS TORRES	C/REAL S/N- 34829 VALBERZOSO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2013)

Como se puede ver en la tabla anterior, únicamente existen en la zona 9 productores que se dediquen a la transformación y 30 a la producción vegetal. No obstante la mayoría de estos últimos se dedican a la producción de cereales, ya que como se vio anteriormente únicamente **se destinan 7 has en la provincia a trabajar en huertos ecológicos.**

Esto quiere decir que la competencia directa en la zona es muy escasa. No obstante la posibilidad de que ésta crezca no supone una gran amenaza, ya que ello puede contribuir a explotar sinergias y fortalecer la imagen.

FUERZAS COMPETITIVAS

Este plan, tras identificar los principales competidores, analiza las fuerzas competitivas de **Porter**, para determinar la rivalidad existente en el sector. Estas fuerzas son:

- Los competidores potenciales
- La competencia directa
- El poder de negociación con los proveedores con los clientes
- Los productos sustitutivos



Fuerzas Competitivas	INTENSIDAD
Amenaza De Nuevos Competidores	Barreras de entrada: Baja
	Bajo coste de reconversión para los agricultores tradicionales.
	Existencia de subvenciones.
	No se requiere una formación específica.
	Barreras de salida: Medio-Baja
	Facilidad para la venta del negocio y la maquinaria.
	Hay que devolver las subvenciones y préstamos.
Amenaza De Productos Sustitutivos	Productos tradicionales: Alta
	Precio Inferior.
	Desconocimiento del consumidor respecto a los productos ecológicos
	Se encuentra con mucha más facilidad.
	Productos naturales, integrales, BIO, ECO: Media
	Confusión por parte del consumidor.
Poder De Negociación De Los Clientes	Medio
	El tamaño reducido del mercado confiere más poder de negociación a los clientes.
Poder De Negociación De Los Proveedores	Medio
	Escasez de oferta en algunos suministros (por ejemplo, semillas ecológicas).

Fuente: IGAPE



Existe riesgo de entrada de nuevos competidores en el mercado, lo que conlleva una mayor competitividad en el sector. En este caso, la entrada de nuevos productores puede derivar en la aparición de un clúster que facilite alianzas y explotar economías de escala.

Desde el sector público se está apostando, en los últimos años, por este tipo de actividades. Destina diferentes ayudas tanto para la reconversión de la agricultura tradicional hacia agricultura ecológica, como para el inicio de la actividad, lo que implicará la aparición de nuevos operadores en la zona.

El mayor problema se encuentra respecto a la diferenciación del producto, que exige inversiones en crear marca e imagen, para que el consumidor final no opte por productos sustitutivos más baratos y que en muchos casos se confunden con el producto ecológico, como los que se venden bajo denominación "bi". Hoy día los nombres "eco" o "bio" sólo pueden ser utilizados por productos de origen ecológico.

El poder de negociación de los clientes varía según el canal elegido. Así sabemos que en la venta directa, ferias o pequeños establecimientos el poder de negociación es medio bajo. En cambio, si queremos trabajar con grandes superficies o mayoristas el poder aumenta mucho y en ocasiones puede poner en riesgo la estabilidad del negocio si no se establece una correcta estructura financiera, logística...

El poder de negociación de los proveedores de agricultura ecológica es elevado. En algunos casos, como en el de las semillas ecológicas, los fertilizantes y los productos para el control de plagas, la escasez de oferta permite a los proveedores fijar unos precios altos. Los comercios mayoristas y los fabricantes de maquinaria también cuentan con un alto poder de negociación, pero en ocasiones ofrecen facilidades de pago.



4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un instrumento que se encarga, con el apoyo del estudio de mercado, de definir los cuatro elementos fundamentales (políticas o estrategias) en la actividad comercial de la organización empresarial, enfocada a la satisfacción de las necesidades del cliente y a la obtención de beneficios para la empresa.

- Política de producto / servicio
- Política de precio
- Política de distribución de nuestros productos
- Política de promoción o comunicación

PRODUCTO

Descripción

Aquí se definen los productos que ofrece la empresa, diferenciando cada una de las familias de productos y las líneas que las componen.

Es necesario realizar una descripción completa de todos los productos, descripción que va desde el nombre a cómo se van a presentar: su diseño, color, envase, tamaño, duración, asistencia técnica, etc.

Además, debemos indicar en qué medida están protegidas las características más importantes del producto: patentes, marcas registradas, licencias, franquicias u otros medios legales.

Definiremos cada una de las familias y líneas de producto existente, caracterizándolos como:

- Producto básico
- Producto incrementado: Garantías, servicio de postventa, formas de presentación, marcas, nombres comerciales que se utilizarán
- Producto potencial

A continuación debemos definir los mercados de referencias para cada uno de ellos, innovaciones o características que los diferencian de la competencia.



Salvo que sea un producto o servicio innovador, estará en una fase del ciclo de vida diferente a la inicial. Debemos identificar la fase en la que se encuentra y definir una política coherente con la misma.

En caso de que tengamos varios productos o estemos en disposición de prestar varios servicios, los clasificaremos en función del margen que aportan. Analizaremos los que presentan una mayor facturación y los que tienen una cifra de ventas menor. En un primer momento nos centraremos en el que nos aporte un mayor nivel de beneficios.

Producto ecológico

La primera decisión a tomar es cuáles van a ser los productos y servicios que vamos a comercializar.

La variedad de productos ecológicos que se pueden ofrecer es mucha y seguirá incrementándose a lo largo del tiempo.

Los productos ecológicos de origen vegetal que se pueden adaptar mejor a las condiciones de nuestra provincia son:

- Los cereales
- El vino
- Las hortalizas
- Los frutales
- Las legumbres
- Las setas
- Plantas medicinales, aromáticas

Como se ha dicho anteriormente, este modelo de negocio contempla la transformación de parte de la producción.

La transformación de estos productos puede ir desde envasarlos, deshidratarlos, conservarlos o incluso cocinarlos o prepararlos, ya que existe una buena aceptación de este tipo de transformaciones en el mercado.

Este modelo de negocio se ha decido por la producción de hortalizas (tomates, cebollas, pimientos, calabacines,...), legumbres, frutos rojos, y setas. Esto permitirá dar continuidad a la producción, tanto en la recolección como en la transformación.



La transformación, en principio, consistirá en la producción de mermeladas y conservas de tomate, pisto, setas o frutos rojos. Además se envasará la mayor parte de la producción, con la opción de envases reutilizables.

El nombre bajo el que se comercializará la producción será único y jugará tanto con la denominación 'eco', como con la procedencia de los productos. De esta forma, se podrá publicitar toda la producción bajo un mismo nombre, lo que es más rentable inicialmente.

Los envases (*también llamados 'el vendedor silencioso'*), deben ser también ecológicos. Será necesario organizar logísticamente la posibilidad de reutilización de estos envases y deberán realizarse con materiales también ecológicos, preferiblemente alguno de los subproductos obtenidos en la cosecha, con lo que se conseguirá reforzar la identidad sostenible.

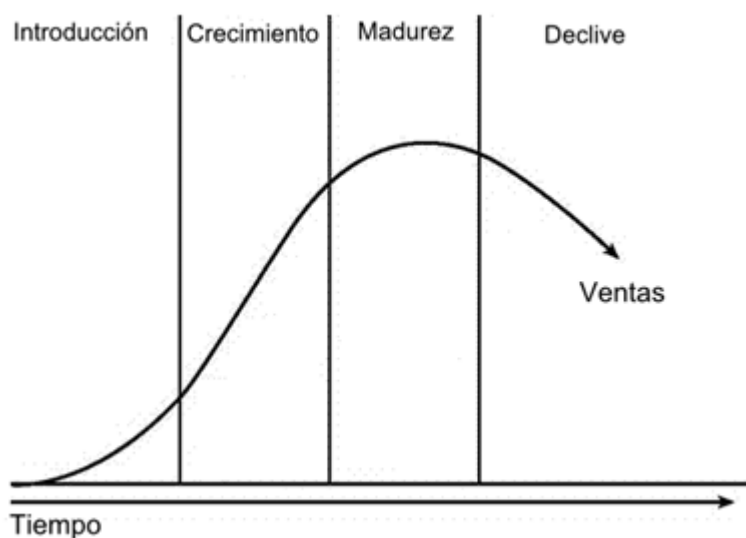
Como alternativa a la línea de negocio, se realizarán talleres formativos y actividades de ocio como:

- Taller de conservas y mermeladas
- Taller de plantas medicinales
- Taller de cosmética natural
- Taller de semilleros y recolección
- Participación en la recolección
- Visitas guiadas al medio y venta de productos en la propia explotación

A continuación se define cuál es la composición de la cartera de productos que se ha definido en este modelo de negocio:

- **Producto básico:** hortalizas, plantas medicinales, legumbres, frutos rojos y setas; todos ellos ecológicos
- **Producto incrementado:** elaboración de conservas y preparados, posibilidad de realizar un pedido personal anterior a la cosecha. Posibilidad de conocer y participar en el proceso productivo.
- **Producto potencial:** Realizar preparados con poder curativo y preventivo para diferentes enfermedades adaptado a los clientes.

Ciclo de la vida de los productos



El mercado de los productos ecológicos en España se encuentra en una fase de crecimiento, caracterizada por un aumento en el ritmo de las ventas y del mercado, una fuerte entrada de competidores, un incremento del interés del cliente, un crecimiento de los beneficios y una fuerte inversión por parte de las empresas, tanto en el sistema productivo como en la comercialización.

Margen

Los precios de los productos ecológicos tienen un margen superior a los de la agricultura tradicional, aunque en ocasiones este margen se reduce al apropiárselo el distribuidor.

Por otra parte, la transformación de los productos incrementa el valor de los mismos y da la posibilidad de almacenarlos, con lo que se pueden solventar eventuales variaciones en el precio o posiciones de poder de los distribuidores. No obstante, será necesario evaluar constantemente cuál es el margen real de cada producto, analizando correctamente los costes directos e indirectos que conlleva su puesta en el mercado, para ir seleccionando qué productos son más interesantes y centrarnos en ellos.



PRECIO

Descripción

Los precios del mercado de productos ecológicos superan normalmente a los de los productos convencionales en un 70%, debido a los mayores costes en mano de obra que implica la producción ecológica, un menor rendimiento en cantidad en algunos cultivos y durante el tiempo de adaptación de la tierra a las nuevas técnicas, pero sobre todo por un mayor margen de los distribuidores y mayores costes de transporte.

Por ello, a medida que se vaya incrementado el número de canales de venta, los márgenes de los distribuidores deberán ir descendiendo. No así los de los productores, debido al incremento de la demanda que esto supondrá.

Los márgenes de los productores oscilan entre el 10 y el 20% generalmente sobre los costes.

Determinar el precio del producto o servicio se puede realizar:

- A partir de los costes, fijando el precio como un porcentaje sobre el beneficio: 10%, 25%. etc.
- Según si decidimos aliarnos con la competencia o diferenciarnos de ella: Mismo precio, superior, inferior
- En función de la demanda prevista (lo que está dispuesto a pagar el cliente)

Hay que decidir si se fija un solo precio por cliente o si, por el contrario, serán distintos precios según sea el tipo de cliente. Se puede señalar un precio para particulares y otro para empresas. También las asociaciones y vecinos pueden abonar una cantidad diferente, etc.

Los tipos de precios que podremos fijar son:

1. Nivel de precio alto

Para ello se debe convencer al mercado de las excelencias de nuestro producto. En este caso es necesaria una fuerte inversión en recursos humanos y publicidad. A más inversión más penetración de mercado.



2. Precio bajo

Anima y favorece la aceptación del producto aunque puede también ser interpretado como un producto o servicio de baja calidad.

3. Precios promocionales

Se puede fijar un precio bajo durante un período de tiempo para atraer a clientes e incitar a la prueba del producto.

Además es necesario fijar posibles descuentos y promociones, como los cupones descuento, para atraer al cliente a una segunda compra.

Política de precio del Proyecto

A pesar de que tradicionalmente se dice que los precios los marca el mercado y estamos en un sector en el que la demanda crece rápidamente (lo que podría tirar de los precios), la política de precios de este proyecto se basará en los costes de producción, distribución y comercialización y, en segundo lugar, en el precio de la competencia, ya que al ser un mercado pequeño se podría romper su equilibrio si se vende a precios demasiado reducidos.

El objetivo es conseguir un margen medio no inferior al 10% ni superior al 20%, por lo que si los precios de la competencia son menores se deberá estudiar la estructura de costes, pues es indicativo de que nuestros procesos no están optimizados. Si en cambio los precios son inferiores a los de la competencia o el margen es superior, se mantendrán los precios pero introduciendo mejoras en los productos, comercialización y procesos con el beneficio sobrante.

Se diferenciará el precio según sea el canal y el tipo de cliente, así este modelo de negocio prevé los siguientes descuentos:

- Los distribuidores y hortelanos obtendrán un 10% de descuento sobre el precio base, al que se acumulará un 5% si realizan pedidos por anticipado
- Los particulares que acudan al establecimiento pagarán el precio base, los que acudan a las ferias o procedan de internet pagarán un 15% más y los que acudan a la explotación un 5% menos.



DISTRIBUCIÓN

Descripción

En este apartado se definen los canales de venta a través de los cuales se hará llegar los productos a los clientes.

Fundamentalmente, hay que decidir si el producto se distribuirá directamente por la nueva empresa o se van a necesitar distribuidores para hacerlos llegar al cliente final. Las técnicas y decisiones a adoptar en ambos casos son distintas con sus inconvenientes y sus ventajas.

Se debe conocer con exactitud, en su caso, los períodos y formas normales de pago en dichos canales.

Política de Distribución del Proyecto

En el sector de la agricultura ecológica no existe una estructura consolidada de mayoristas especializados. Normalmente se estila la pequeña distribución de los productos en fresco y se realiza por los propios productores, o en ocasiones por empresas de transporte convencionales. Si bien, cuando se trata de realizar ventas por internet o exportar, habrá que contactar con empresas especializadas que ofrecen servicios integrales a un precio bastante competitivo, más cuando se firma un convenio de colaboración.

Los canales que se pueden dar y que se van a trabajar en este modelo de negocio son:

Venta directa: Se trabajará principalmente con agencia para los pedidos online o telefónicos, pudiendo ser el propio personal quien realice la entrega cuando el recorrido se encuentre en una ruta establecida con anterioridad para el comercial.

- Venta a domicilio
- Ferias o mercadillos
- Canal Horeca
- Explotación: la venta se realizará por el personal principalmente a los participantes en las diferentes actividades.



Intermediarios y productores: Dependiendo de su ubicación, volumen de pedido y clase de producto, se podrá realizar un reparto directo por el comercial o utilizar una empresa de distribución. El coste del transporte se facturará siempre que se utilice un intermediario por lo que se da la posibilidad de recogida en la explotación (exword).

- Tiendas de dietética y herboristerías
- Tiendas de proximidad
- Asociaciones y cooperativas de consumidores
- Grandes superficies
- Industria agroalimentaria

Además se dispondrá de un almacén para los productos elaborados con capacidad para tres meses de producción.





5. LA COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN

El plan de comunicación debe orientarse a la consecución del posicionamiento deseado en el mercado-meta en el que se va a actuar y el coste que se está dispuesto a asumir, tratando de relacionarlo con el beneficio esperado, para lo cual se fijará algún medio de control de la eficacia de la comunicación.

Las variables que tenemos que analizar son distintas en función de los objetivos que pretendemos alcanzar: si nuestro interés es darnos a conocer por ser una empresa nueva o desconocida, o si lo que pretendemos es reforzar nuestra presencia.

También será diferente según si nos dirigimos a una zona pequeña o queremos ocupar un gran territorio, o si nos dirigimos a muchos clientes o sólo a unos pocos, o si éstos están localizados o dispersos.

Medios que podemos utilizar:

- Mailing
- Carteles
- Prensa
- Ferias
- Presentación personal
- Marketing 2.0
- Relaciones públicas

En este caso se van a utilizar diferentes medios de promoción según sea el canal destinatario de la misma. No obstante, en todos los canales se tratará de transmitir una imagen de calidad, responsabilidad, salubridad y ecología.

Por ello, la comunicación con los clientes comenzará con disponer de un envase acorde a los productos y un etiquetado con la garantía oficial del Consejo Regulador, de que los métodos empleados para la obtención de ese producto son ecológicos.

Además se tratará de introducirse en el Club de Alimentos de Palencia para aprovechar las campañas que organiza la Diputación provincial en



materia de promoción, e igualmente se buscarán alianzas con otros productores o cooperativas del ramo.

Por otro lado, ya se ha comentado la decisión de comercializar todos los productos bajo el paraguas de una marca registrada, marca que deberá evocar a productos saludables, ecológicos y el lugar de procedencia.

Además se cuidará de que la colocación y abastecimiento en los lugares de venta sea siempre óptima.

Como medios concretos se va utilizar:

- **Relaciones Públicas:** se mantendrá un contacto personal, telefónico y online con los diferentes intermediarios, organizando una ruta mensual. Además se enviarán las actividades que se organicen, tanto a la prensa local como a diferentes entidades provinciales para su difusión (diputación, asociaciones, ayuntamientos...)
- **Promoción:** se realizarán descuentos especiales a los alumnos y amigos del Facebook. Así como campañas de navidad, de diferentes productos, días conmemorativos, vacaciones...productos de campaña...
- **Marketing directo:** se visitará a los principales negocios de restauración, producción agroalimentaria y de venta detallista de las provincias en la isócrona de dos horas.

Se lanzará una campaña epistolar en diferentes fechas para promocionar los productos y talleres entre distribuidores, hosteleros, fabricantes y asociaciones, así como entre participantes en los talleres. A estos últimos se les ofrecerán descuentos especiales en nuestros productos y en los talleres dirigidos a los mismos.

Se visitará también a un conjunto de **casas rurales** ofreciendo diferentes productos y servicios de talleres a comisión. Así como la posibilidad de aparecer en la web y Facebook con ofertas comerciales.

- **Explotación:** se dispondrá de un pequeño lugar habilitado para la venta directa en la explotación. Éste se mantendrá siempre ordenado, limpio, y sin demasiado stock, ya que de otra forma se dificultaría la venta.
- **Carteles:** se editarán diferentes carteles promocionales que se expondrán tanto en la tienda como en Facebook y en los distribuidores con las que se trabaje.
- **Ferias:** se acudirá a diferentes ferias del ramo a nivel internacional.



- **Prensa escrita:** Se insertará un anuncio de los productos en prensa especializada del Canal Horeca.
- **Boletín:** una vez al mes se mandará un boletín con las principales actividades, un tema estrella y la agenda cultural del mes.

MARKETING DIGITAL

Dentro de la estrategia de la empresa, el marketing digital supone una herramienta muy importante a corto y medio plazo; e imprescindible en el largo plazo, debido a que es esencial para poder llegar a clientes de todo el mundo.

A corto plazo el marketing digital tiene que servir para fidelizar a los clientes, dándoles la posibilidad de conocer la producción de temporada; así como de los diferentes talleres.

Será necesario disponer de una web y de una tienda online, además de diferentes perfiles en las principales redes sociales.

El **público objetivo**, en un principio, está compuesto por asociaciones ecologistas, hosteleros y pequeños distribuidores.

Por ello en el posicionamiento (SEO) deben destacar las palabras ecología, agricultura, salud, Palencia, talleres y rural. Aunque las mismas se controlarán mensualmente.

Los **objetivos son:**

- Conseguir más de 200 visitas mensuales a la web
- Más de mil amigos en Facebook en un año
- Que el 20% de nuestros clientes utilicen el grupo de Facebook habitualmente
- Vender pedidos a la semana por la tienda online.
- 100 comentarios semanales en Facebook y 50 fotografías
- Más de 5000 visualizaciones de nuestros videos en Youtube y de nuestras fotografías.

Los **medios** que se van a utilizar principalmente serán la web, un blog y redes sociales; principalmente Facebook, Youtube, Picassa y diferentes aplicaciones como Google Place.



WEB:

En primer lugar, se realizará una pequeña web en la que se expondrá quiénes somos y qué realizamos. La web deberá estar en inglés y español.

Tras un primer periodo de análisis de resultados, se comenzará a realizar una campaña de Adwords en Google y Facebook.

Por otro lado, en la identidad tiene que desatacar lo ecológico, sostenible, salubre y lúdico. Por lo que estas palabras deberán aparecer en título y las meta tabs.

La página se alimentará semanalmente con nuevos contenidos, con el boletín mensual y las acciones de las redes sociales y Youtube.

Además se tratará de obtener enlaces con los proveedores, distribuidores y diferentes medios de comunicación, a través de noticias y comentarios.

- La página permitirá la realización de pedidos y ver la evolución de la cosecha
- La WEB, tendrá enlaces a las diferentes redes sociales que se van manejar y alojará además videos demostrativos del making off de diferentes talleres naturales
- La web tendrá una newsletter, a la que podrá subscribirse todo el mundo
- Enlace con un blog, donde se registrarán diferentes acontecimientos con posibilidad de comentar y con enlace al Facebook
- En la misma se situará un buzón de quejas y sugerencias

Correo electrónico:

No se van a realizar campañas masivas de correo electrónico, pero sí se mantendrá un contacto puntual con nuestros clientes, tanto para ofrecer información comercial como para temas administrativos (factura electrónica, presupuestos, recordatorios...). Por ello, será necesario contar con una base de datos actualizada y posiblemente con un gestor de correos gratuito que permita hacer un seguimiento de la campaña, con una plantilla original en la



que figure el logo y datos, enlace a la web y Facebook, así como las obligaciones mercantiles.

Presencia en directorios comerciales

Se actualizará la información en diferentes plataformas como:

- www.paginasamarillas.es
- Google Place
- www.redpyme.net
- www.guia-empresas.net
- es.qdq.com
- www.guiaempresasyservicios.com
- www.guiaespana.com.es
- www.guiaweb.es

Redes sociales

Van ser los principales instrumentos: Facebook, LinkedIn y Twitter, coordinando las campañas. Para ello se planificarán las intervenciones y se utilizará un gestor, como Hootsuite.

Facebook La estrategia de internet se basará principalmente en explotar las redes sociales, y para ello los alumnos y clientes serán invitados a participar de la misma.

- En esta red se publicará semanalmente alguna historia relativa a la ecología, la sostenibilidad, la salud
- Se realizará una encuesta mensual
- Se propondrá a que nuestros amigos suban sus recetas, para realizar un banco culinario y las que más les gusten serán premiadas con un lote de productos
- Se organizarán las cenas, excursiones y escapadas culturales
- Se reportarán links a las mejores webs ecológicas
- Se subirán **los videos de cómo se realizan diferentes labores en el campo**

Google place.: Se geolocalizará la empresa.



Linkedin: crearemos los perfiles de nuestros profesionales para que tengan visibilidad en la red y conocer que está pasando en nuestro sector.

Blog: en nuestro blog colgaremos todo el material que estamos realizando en los diferentes talleres y utilizando en las redes dando la posibilidad de suscribirse y enlazándolo con la web y las redes sociales.

Foros: participaremos en foros, con el fin de conseguir información y usuarios de nuestras redes sociales.

YouTube: todos los meses subiremos videos a YouTube, donde expondremos cómo se realizan diferentes trabajos.

Control de resultados: se realizará a través principalmente de Google Analytic y aplicaciones como TweetDeck y Seesmic, Hootsuite o Blogpulse, analizaremos los resultados de la presencia en la web y de las principales campañas. Siendo clave estudiar cómo se cumplen los objetivos, cuál tiene mayor éxito entre clientes, cómo y de dónde llegan, para definir nuevas acciones.



6. PLAN DE PRODUCCIÓN / PRESTACIÓN DEL SERVICIO

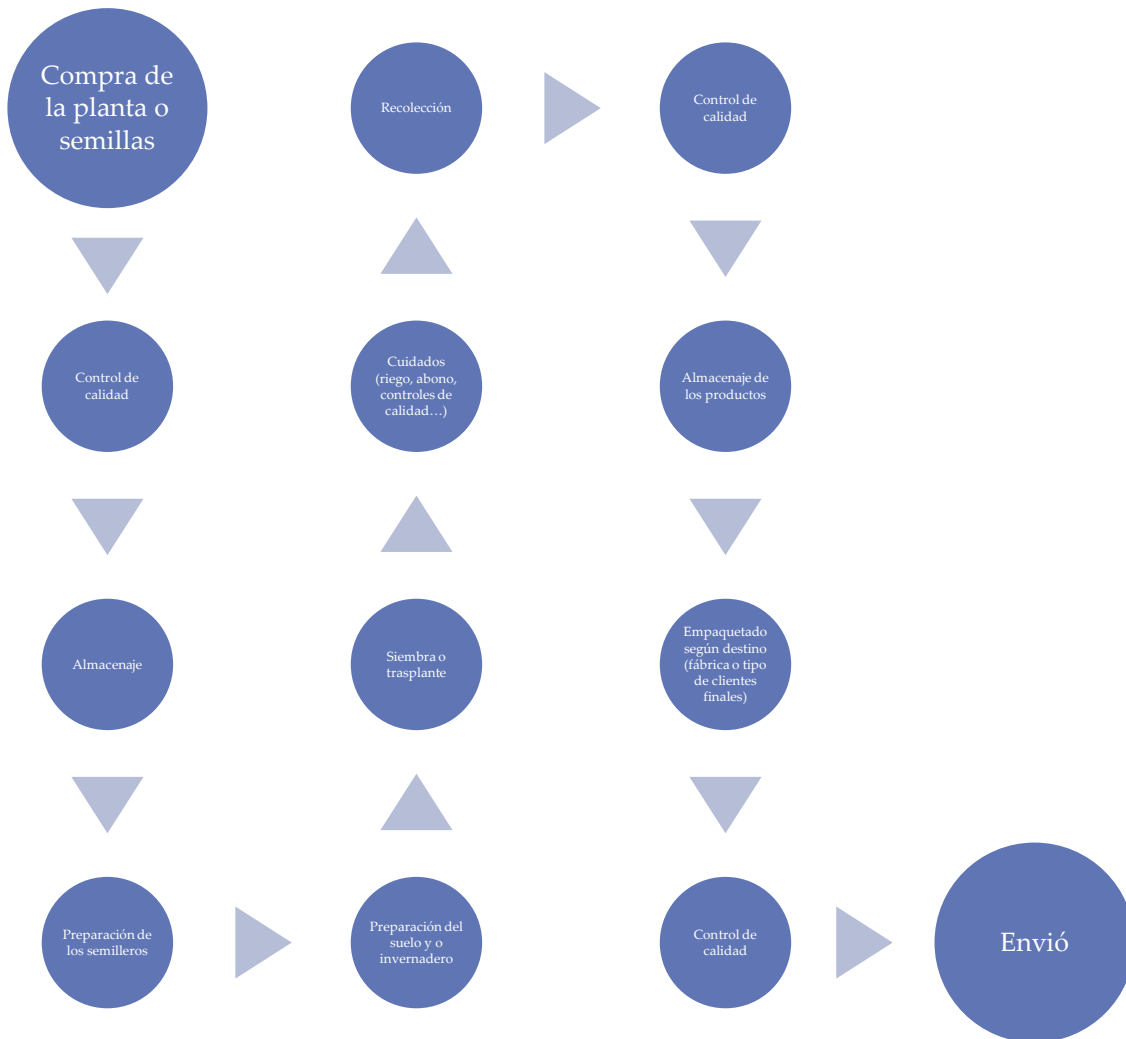
DESCRIPCIÓN

Debemos describir de forma detallada el proceso por el cual se obtendrán los productos o, en su caso, se elaboran y prestan los servicios de la actividad de la empresa. Por tanto, tenemos que tratar los puntos que se detallan a continuación:

- ¿Cuánto se va a producir?: volumen de producción, capacidad propia o posible subcontratación, y coste.
- ¿Cómo producir?: métodos, sistemas, fases.
- ¿Cuándo?
- Aprovisionamiento: materias primas, mercaderías de otras empresas. En definitiva, todos los materiales necesarios para el comienzo de la actividad productiva de la empresa.
- Almacenamiento: flujos físicos en almacén, control de tiempos, inventarios, y necesidades de stock permanente.
- Control de calidad: sistema de calidad utilizado, cálculo de la vida útil media del producto.

PLAN DE PRODUCCIÓN HUERTO ECOLÓGICO

Nuestro modelo tiene cuatro procesos diferenciados: Cultivo, Transformación, Talleres formativos y Venta y administración. Es necesario adecuar y equilibrar a los diferentes procesos entre sí, a los recursos disponibles y las necesidades, un ejemplo puede ser el proceso productivo agrícola:





7. INFRAESTRUCTURAS

Debemos estudiar y determinar qué infraestructuras necesitamos para desarrollar la actividad que estamos planteando en nuestro Plan.

En este plan hemos supuesto que necesitamos una extensión de tierra de regadío de dos hectáreas y una hectárea de secano.

Además se contará con un invernadero de 12 x 50 metros.

Por otro lado, habrá un establecimiento de 200 m², destinados a la producción (60 m², Almacenaje 70 m² y 50 m² para exposición, venta y talleres, 20 m² para una oficina).

La distribución de en planta se realizara en U; la entrada y salida de la producción se realizarán por el almacén que comunicara tanto con la sala de transformación como con la tienda. En el sistema de almacenaje se aplicará una clasificación de Pareto y se utilizara la técnica 5 S.

La maquinaria necesaria será un motocultor, una envasadora, un sistema de riego, una traspalea, una furgoneta, una cocina industrial y diferentes aperos y herramientas. La adquisición de la alguna de estas partidas se realizará mediante leasing.

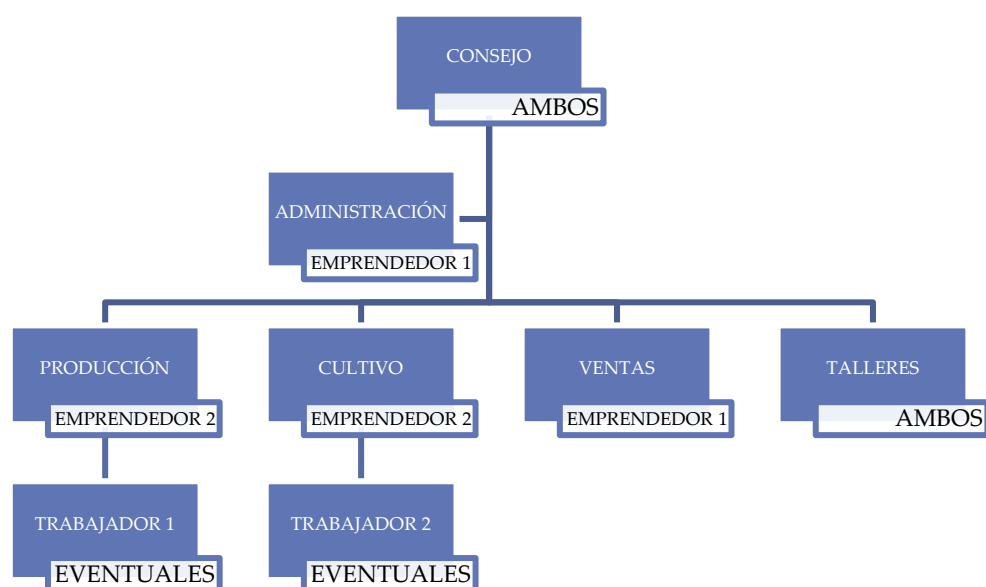
8. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN

Se trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa, desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

POLÍTICA DE RRHH DEL PROYECTO

Este proyecto contempla la implicación de uno o dos emprendedores, a dedicación completa, y que contarán con dos personas más de apoyo en diferentes épocas del año debido a la gran estacionalidad del sector.



Uno de los emprendedores realizará las funciones de gestión, comercialización y logística. Otro se encargará de las labores de producción, apoyado por los empleados estacionales y por el otro socio según la carga de trabajo del año.



Es necesario, en caso de ser dos emprendedores, definir por escrito cuáles serán desde las aportaciones de cada emprendedor hasta las funciones y responsabilidades que tiene cada uno. Un aspecto importante será definir claramente, si se hace una sociedad, cómo se disolverá esta en caso de abandono de alguno de los emprendedores o cese de la actividad.

Selección del Personal

Una vez hecha la definición de los puestos que vamos a tener que cubrir en la empresa, habrá que marcar las características a las que se deben acomodar los candidatos que vayan a ocupar dichos puestos.

Lo ideal es que la persona contratada tenga conocimientos en agricultura ecológica o, en su defecto, en agricultura convencional. La selección por tanto se puede realizar entre los participantes de diferentes talleres de empleo en la provincia que han sido formados en estas técnicas.

Además, tanto los emprendedores como los empleados deberán recibir formación continua sobre las técnicas necesarias para realizar sus funciones eficientemente que van desde el manejo de la maquinaria a las técnicas de cultivo o labores de gestión y comercialización. Para obtener esta formación se acudirá a la Diputación provincial de Palencia, más en concreto a la Escuela de Emprendedores, que ofrece este tipo de formación de forma gratuita.

Política de contratación y remuneración

El plan de contratación define el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste.

No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la nueva empresa mantengan con ella vínculos de contratación a jornada completa y por tiempo indefinido. En algunos casos, será suficiente contratar a algunas personas a tiempo parcial, por una temporada o durante una época del año. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes. Incluso, determinadas actividades se podrán subcontratar.



En este caso los dos emprendedores se darán de alta como empresarios individuales facturando a la empresa 1.300 euros mensuales.

Los dos trabajadores tendrán un contrato temporal eventual por circunstancias de la producción durante el primer año. Aunque se estudiará convertir este contrato en fijo o fijo discontinuo en el segundo año de vida de la empresa.

El perfil del trabajador ideal para el proceso agrícola es el de una persona mayor de 35 años con nociones sobre agricultura ecológica y maquinaria agrícola. Para el proceso de transformación se piensa en una persona con experiencia en la manipulación de alimentos y almacenaje.

El salario será según convenio y se establecerá un plus de productividad que se cobrará semestralmente. Para el caso de la agricultura ecológica no existe Convenio Colectivo, regulándose por el estatuto del trabajador, y para el caso de la transformación de los productos se elegirá aquél que vaya más acorde al trabajo desarrollado. (<http://www.trabajoyprevencion.jcyl.es/>)

9. NORMATIVA

La agricultura ecológica está muy regulada en la UE y por tanto también en nuestro país. Los certificados y el control de la producción, se llevan a cabo por parte de Consejos o Comités de Agricultura Ecológica territoriales, organismos dependientes de las consejerías de cada Comunidad Autónoma, en Castilla y León, Caecyl.

Desde el 1 de enero de 2009 la normativa de referencia es el Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo de 28 de junio de 2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, por el que se derogó el Reglamento (CEE) 2092/91. En él se especifican claramente las técnicas incluidas y autorizadas para este tipo de cultivo.

Además se deberán cumplir otras normativas generales, como son la Ley de Protección de Datos o la normativa en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

Hay que recordar que los productos ecológicos deben llevar obligatoriamente el sello oficial de la Agricultura Ecológica de la Unión Europea, permitiéndose añadir, además, los logotipos del país o región de origen.

La normativa actual se puede encontrar en www.caecyl.es:

-  R(CE) 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos y por el que se deroga el R(CEE)2092/91. (Aplicable a partir del 1.1.2009)
-  R(CE)967/2008 del Consejo de 29 de septiembre de 2008 por el que se modifica el Reglamento (CE)834/2007 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.
-  R(CE) 889/2008 de la Comisión. Normas de aplicación R (CE)834/2007 (producción, etiquetado, control). Aplicable a partir del 1 de enero de 2009
-  R(CE) 1254/2008 de la Comisión de 15 de diciembre de 2008 que modifica el Re (CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
-  R(CE) 710/2009 de la Comisión de 5 de agosto de 2009 que modifica el Ro (CE) 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE)



834/2007, en lo que respecta a la fijación de disposiciones de aplicación para la producción ecológica de animales de la acuicultura y de algas marinas

-  R(UE) N° 271/2010 de la comisión de 24 de marzo de 2010 que modifica el R(CE) n° 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del R(CE) n° 834/2007 del Consejo, en lo que atañe al logotipo de producción ecológica de la Unión Europea
-  REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) N° 344/2011 de la Comisión de 8 de abril de 2011 que modifica el Reglamento (CE) n° 889/2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) n° 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
-  REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) N° 426/2011 de la Comisión de 2 de mayo de 2011 que modifica el Reglamento (CE) n° 889/2008, por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) n° 834/2007 del Consejo, sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos, con respecto a la producción ecológica, su etiquetado y su control
-  REGLAMENTO DE EJECUCIÓN (UE) N° 203/2012 de la Comisión de 8 de marzo de 2012 que modifica el Reglamento (CE) n° 889/2008 por el que se establecen disposiciones de aplicación del Reglamento (CE) n° 834/2007 del Consejo, en lo que respecta a las disposiciones de aplicación referidas al vino ecológico



10. PLAN DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO

El mundo actual está inmerso en un movimiento de cambio acelerado, por lo que se hace necesario establecer con claridad cuál va ser el proceso para adaptarnos a la nueva realidad y generar nuevos elementos de valor en la empresa. La innovación no puede ser un proceso espontáneo por lo que es necesario planificar cómo se va a trabajar este aspecto en la empresa con el fin de incrementar las posibilidades de éxito de la misma. Y más si cabe en el sector de la agricultura, un sector en fase de crecimiento donde se esperan importantes cambios en el futuro.

La innovación por tanto será la seña de identidad que diferencie de los competidores. Se destacan las siguientes:

- **Planificación:** Riguroso protocolo de planificación y distribución del trabajo, con el objetivo de cumplir los plazos de entrega al cliente.
- **Investigación, formación y asistencia a ferias especializadas:** se realizan investigaciones en nuevos cultivos, técnicas de tratamiento, rotación de cultivos, recetas saludables, formándose y suscribiéndose a revistas especializadas y acudiendo a ferias, con el fin de transmitir estos conocimientos los trabajadores, productos y clientes.
- **Promoción:** Página web con galería fotográfica de servicios prestados, folletos Informativos, videos demostrativos, newsletters, foro, normativa, blog, twitter, face book, linkedin.
- **Materiales:** materiales ecológicos, empleo de energías renovables, domótica.
- **Evaluación de los proyectos:** El gerente de la empresa realizará visitas periódicas a los clientes, para comprobar la calidad y la satisfacción del cliente.
- **Tecnología aplicada a la gestión:** La empresa contará para la gestión fácil y eficaz en el seguimiento.
- **Utilización de sistemas domóticos y de eficiencia energética,** lo que supondrá la innovación frente a empresas de la competencia.
- **Tecnología de Información y Comunicación (TICs):** Internet permitirá a la empresa el uso de una web, un blog y las redes sociales para promocionarse y estar en contacto con los clientes, así como transmitir información útil.



11. FORMA JURÍDICA

Es necesario ahora elegir la forma jurídica que va a seguir nuestra empresa. El tema es suficientemente importante para tomarlo en serio, puesto que de ello van a depender nuestras relaciones con la Agencia Tributaria (IRPF, IS) así como nuestra responsabilidad (limitada, ilimitada).

Aunque el estudio de las formas jurídicas existentes actualmente predominan los empresarios individuales (autónomos), para este proyecto se considera que más interesante una Sociedad Responsabilidad Limitada. A continuación se exponen cuáles son los pasos a seguir y las diferentes obligaciones que esto conlleva.

Se puede obtener más información en la página www.emprendeytrabajaenpalencia.es o acudiendo a alguno de los técnicos de la Diputación.



FORMA JURIDICA

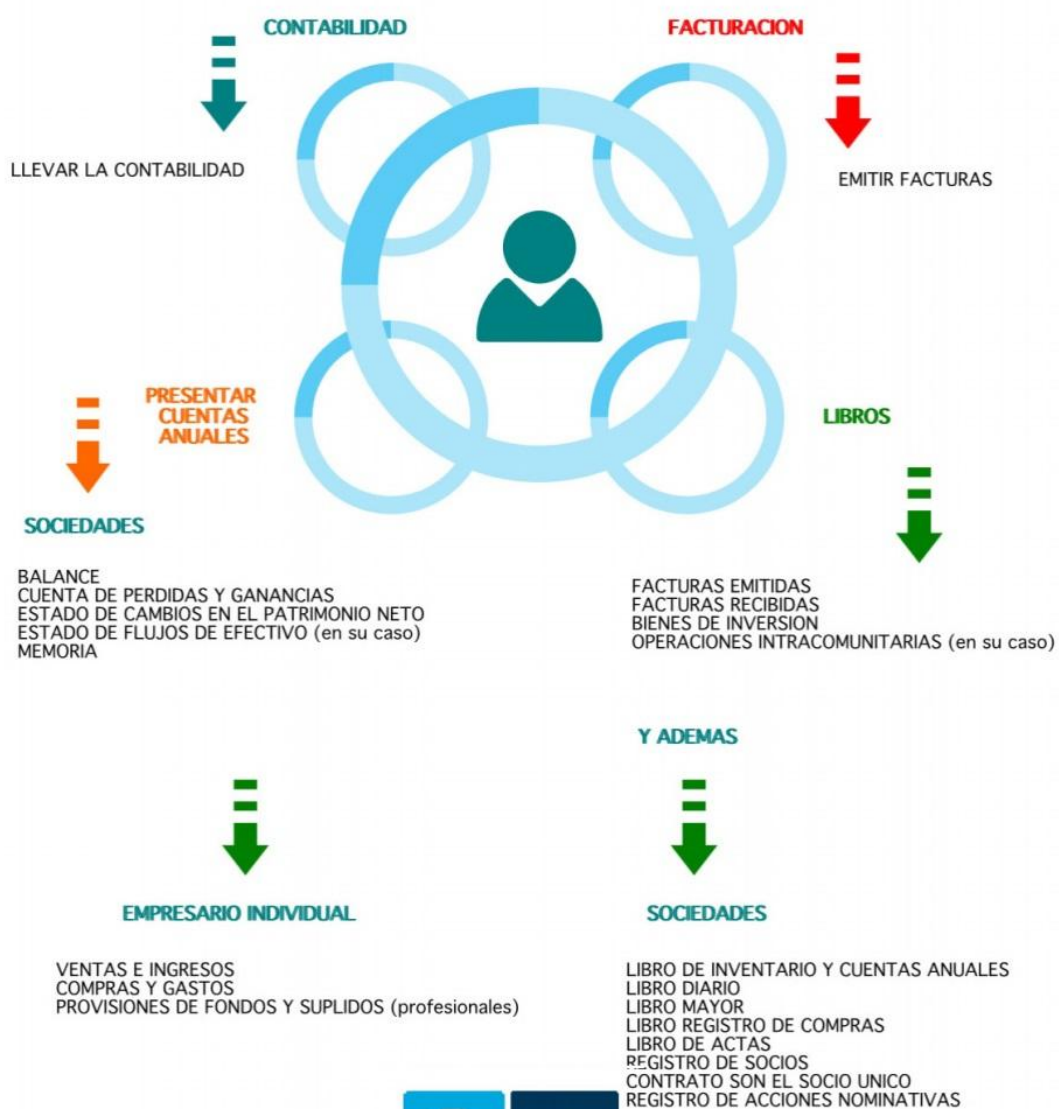
N DE SOCIOS	TIPO SOCIEDAD	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD	CAPITAL	SEGURIDAD SOCIAL
	EMPRESARIO INDIVIDUAL	RI	IRPF		AUT.
	SOCIEDAD RESPONSABILIDAD LIMITADA	RL	IS	3.006	AUT. RG
	SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	RL	IS	3.012	AUT. RG
	SOCIEDAD ANONIMA	RL	IS	60.102	AUT. RG
	COMUNIDAD DE BIENES	RI	IRPF		AUT.
	SOCIEDAD CIVIL	RI	IRPF		AUT.
	SOCIEDAD COLECTIVA	RI	IS		AUT.
	SOCIADAD COMANDITARIA	RL RI*	IS	60.102**	RG
	COOPERATIVA SEGUNDO GRADO	RL	IS	ESTATUTOS	AUT. RG
	SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	RL	IS	3.006	RG
	COOPERATIVA PRIMER GRADO	RL	IS	ESTATUTOS	AUT. RG

RL	RESPONSABILIDAD LIMITADA A LA APORTACION	IS	IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES
RI	RESPONSABILIDAD ILIMITADA	IRPF	IMPUESTO SOBRE RENTA DE LAS PERSONAS FISICAS
RI*	SOCIOS COLECTIVOS	60.102**	COMANDITARIA POR ACCIONES
AUT.	REGIMEN DE AUTONOMOS	RG	REGIMEN GENERAL

RESPONSABILIDAD ILIMITADA DE FORMACION SUCESIVA. RESPONSABILIDAD ILIMITADA HASTA CUMPLIR LA NORMA

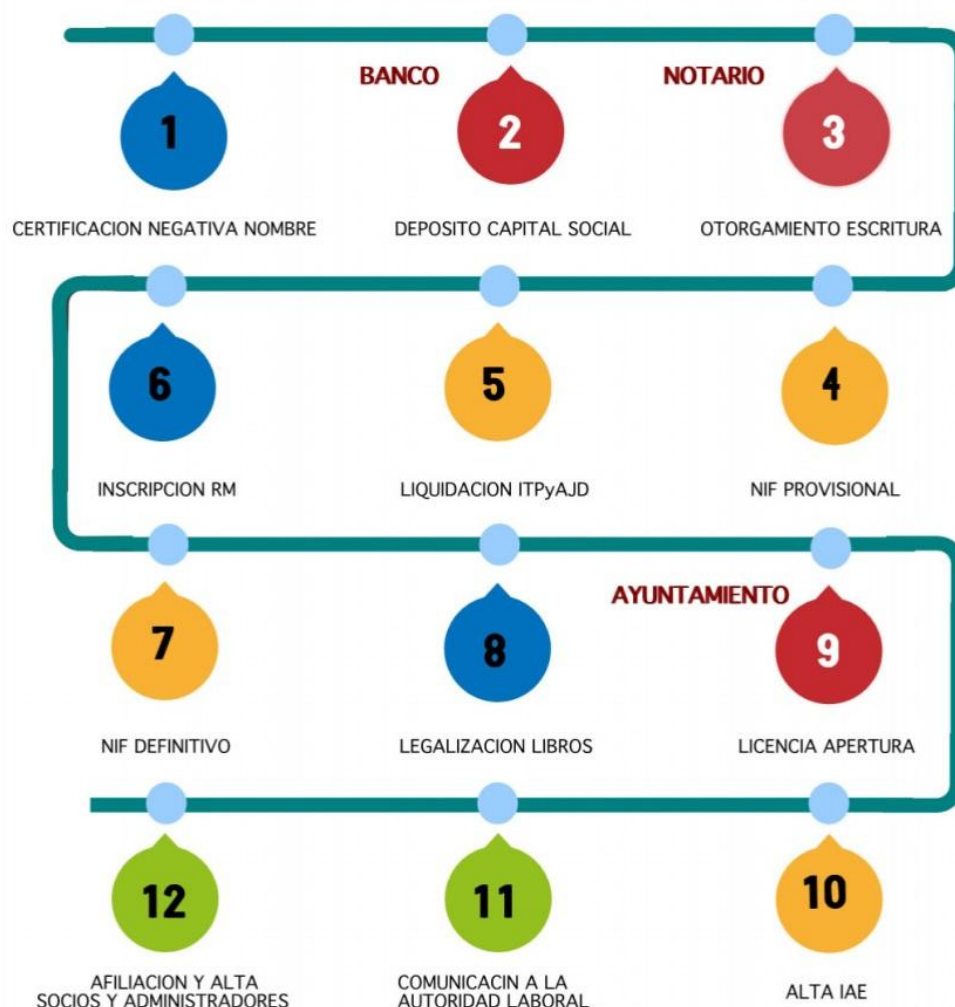


PRINCIPALES OBLIGACIONES DEL EMPRESARIO





TRAMITES PARA CREAR UNA EMPRESA



13

OBTENCION Y LEGALIZACION DEL LIBRO DE VISITAS Y OBTENCION DEL CALENDARIO LABORAL

- REGISTRO MERCANTIL EXCEPTO CERTIFICACION NEGATIVA EN REGISTRO MERCANTIL CENTRAL
- AGENCIA TRIBUTARIA. LIQUIDACION ITPyAJD EN CONSEJERIA DE HACIENDA
- TESORERIA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL



12. PLAN ECONOMICO FINANCIERO

El objetivo del Plan Económico Financiero es cuantificar todos los aspectos del negocio de manera que podamos determinar la viabilidad de éste.

Para realizar el plan se ha seguido la Guía de Plan de Empresa y utilizado la Herramienta llamada 'Plan Financiero' que puedes encontrar en www.emprendeystrabajaenpalencia.com

La principal inversión es la compra de la tierra (2 hectáreas de regadío y una de secano), que ha supuesto 29.000 euros pagando un precio medio de 12.100 euros por la ha de regadío y 4.800 por la de secano (datos tomados de Junta de Castilla y León para Palencia).

El resto de inversiones son las que se comentaron anteriormente.

El capital inicial que se ha supuesto deben proveer los emprendedores es de 40.000 euros (no se han tenido en cuenta posibles subvenciones). Por lo que el resto de la financiación necesaria se obtiene de una entidad a diez años por 40.000 a un tipo del 6,5% y un leasing por 6000 al 7%. A los proveedores se les debe inicialmente 9.000 euros.



Concepto	Activo	
	Importe	%
Activo No Corriente	49.400	53%
Inmovilizado Material	49.200	53%
Terrenos y bienes naturales	29.000	
Edificios y construcciones	2.000	
Instalaciones	1.000	
Maquinaria	9.700	
Utillaje, Herramientas,...	2.000	
Mobiliario	1.000	
Elementos de transporte	3.000	
Equipos informáticos	1.500	
Otro Inmovilizado Material	1.000	
Inmovilizado Intangible	200	0%
Aplicaciones Informáticas	200	
Otro Inmovilizado Intangible		
Inmovilizado financiero	0	0%
Fianza del local	0	
Activo Corriente	43.604	47%
Existencias Iniciales	500	1%
HORTALIZAS 1	200	
HORTALIZAS 2	300	
PREPARADOS Y CONSERVAS		
TALLERES		
Realizable	10.479	11%
Hacienda Pública IVA soportado	10.479	
Tesorería inicial / Disponible	32.625	35%
Total Activo	93.004	100%



	Pasivo	%
Patrimonio Neto	40.000	43%
Capital	40.000	43%
Reservas		0%
Resultados del periodo		0%
Aportaciones no dinerarias		0%
Recursos Ajenos	53.004	57%
Pasivo No Corriente	40.000	43%
Deudas a L/P con entidades de crédito	37.063	40%
Acreeedores L.P. Leasing	4.933	5%
Otros Acreeedores L.P.		0%
Pasivo Corriente	13.004	14%
Deudas a C/P con entidades de crédito	2.937	3%
Acreeedores C.P. Leasing	1.067	1%
Proveedores	9.000	10%
Otros Acreeedores C.P.		0%
Total Pasivo y Patrimonio Neto	93.004	100%

Las amortizaciones que se aplican son las siguientes:

Concepto	Valor inicial	% amortización
Inmovilizado Material	19.200	
Edificios y construcciones		2%
Instalaciones	1.000	10%
Maquinaria	9.700	10%
Utillaje, Herramientas,...	2.000	20%
Mobiliario	1.000	10%
Elementos de transporte	3.000	16%
Equipos informáticos	1.500	25%
Otro Inmovilizado Material	1.000	0%
Inmovilizado Intangible	200	
Aplicaciones Informáticas	200	33%
Otro Inmovilizado Intangible	0	0%
Total Anual	19.400	



Las ventas netas han sido de 179.322, que se obtienen de los siguientes productos, (se ha calculado la producción media por hectárea y el precio medio de los productos)

Estructura de Ventas y de márgenes							
Producto	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% de margen	% contribución
Hortalizas 1	80.000	38%	1.600	12%	78.400	98%	40%
Hortalizas 2	96.092	45%	961	7%	95.131	99%	48%
Preparados Y Conservas	23.230	11%	6.969	52%	16.261	70%	8%
Talleres	12.000	6%	4.000	30%	8.000	67%	4%



Los costes de personal suman un total anual de 72.000 euros, incluyendo lo que se paga a los emprendedores y sus cargas sociales.

Conceptos	2.014	2.015	Variación
Ventas Netas	179.322	188.288	5,0%
Costes variables de compra y venta	29.349	30.816	5,0%
Margen Bruto s/Ventas	149.973	157.472	5%
Sueldos y Salarios	72.000	74.160	3%
Cargas Sociales	13.872	13.872	0%
Tributos: IAE, IBI, ...	0	0	4%
Suministros: luz, agua, teléfono, gasoil	6.000	6.240	4%
Ser. Prof. Indep.:Gestoría, limpieza	1.200	1.248	4%
Material de oficina	240	250	4%
Publicidad y propaganda	2.000	2.080	4%
Primas de Seguros	1.000	1.040	4%
Trab. realizados por otras empr.	3.000	3.000	0%
Mantenimiento y reparación	1.200	1.248	4%
Arrendamientos	0	0	4%
Varios	0	0	4%
Dotación Amortizaciones	2.491	2.491	0%
Otros Gastos Explotación	1.000	1.040	4%
Total Gastos Explotación	104.003	106.669	3%
Res. Ordi. antes Int. e Imp.	45.970	50.803	
Ingresos Financieros	0	0	
Gastos Financieros	3.207	2.987	-7%
Resultado Financiero	-3.207	-2.987	-7%
Res. Ordi. antes Imp. (B.A.I.)	42.764	47.816	
+ - Res. Extraordinarios	0	0	
Resultado antes de Impuestos	42.764	47.816	
Provisión Impuestos	8.553	9.563	
Resultado del Periodo	34.211	38.253	

Por ultimo vemos que con la estructura de costes planteadas y las ventas obtenidas se cubre el punto muerto y se incurre en un beneficio antes de impuestos de 42.764 euros.



Ratios del último ejercicio	
ROE (Retorno sobre Inversión)	27,46%
ROI (Retorno sobre Activo)	21,41%
Fondo de Maniobra	141.490
Punto Muerto o Punto de Equilibrio	134.079
TIR-3	15%



13. FUENTES DE FINANCIACIÓN

Existen diferentes fuentes de financiación, si bien considera que los promotores tendrán que aportar una parte en recursos propios, es decir poner parte del capital de sus propios fondos (normalmente no menos del 50%).

Dentro de las fuentes de financiación, hay que distinguir entre los recursos propios (lo que ponen los socios de la empresa) y los recursos ajenos, (bancos, proveedores, administración).

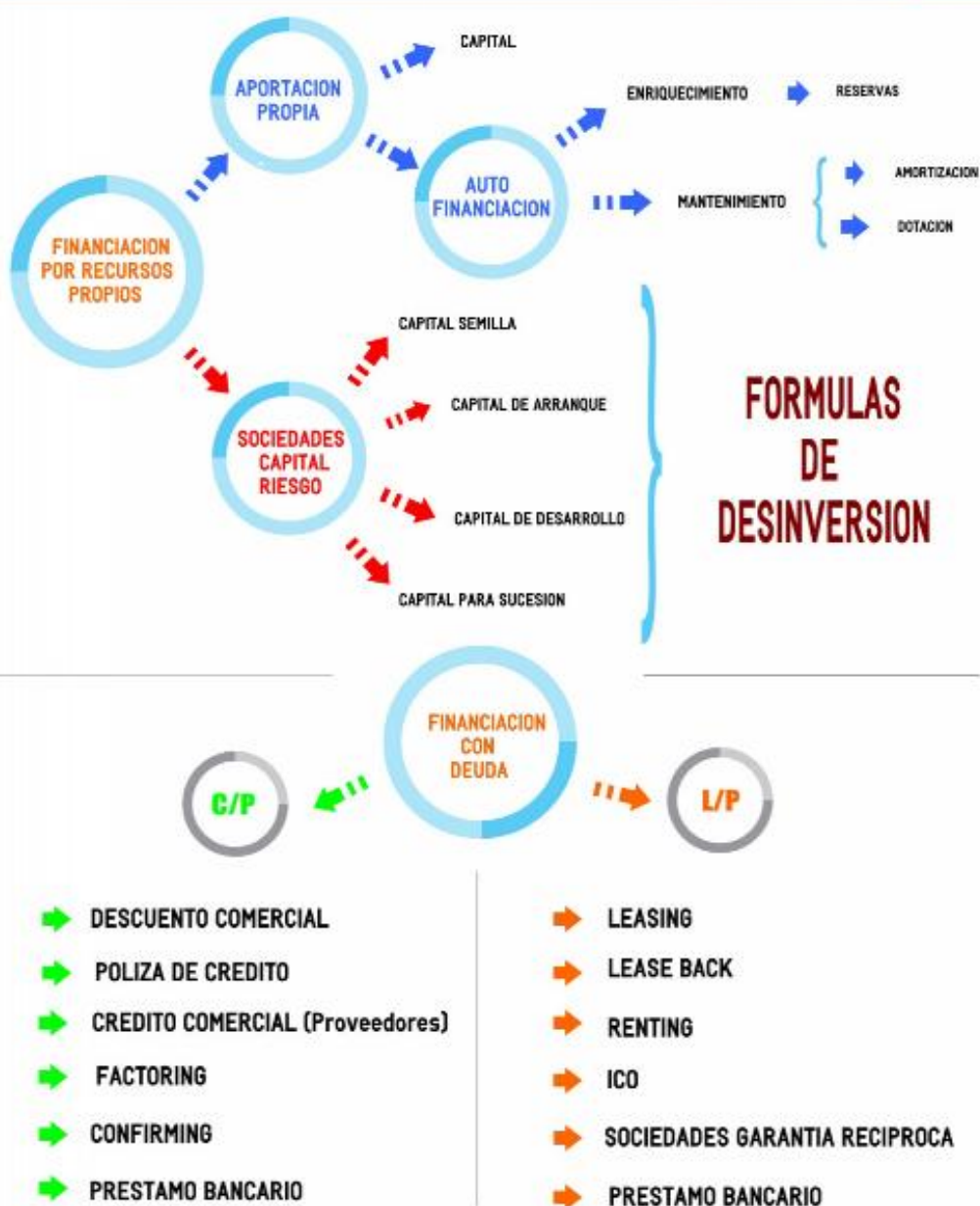
Deberá considerarse si es mejor financiar la compra a través de un préstamo o un leasing... Para ello se puede consultar el módulo Financiero del Manual para Emprendedores que se encuentra en el portal web www.emprendeytrabajaenpalencia.es

Se puede optar a diferentes subvenciones, ya que existen ayudas específicas de la Junta de Castilla y León y de la Institución Provincial para estas actividades. Además existen también ayudas en los diferentes Grupos de Acción Local, por lo que lo mejor es preguntar a los Técnicos de estos Organismos siempre antes de iniciar la actividad.

También existen Instituciones como el ICO, ADE o Sociedades Avalistas como Iberaval que ayudan a conseguir un préstamo o crédito en mejores condiciones. Actualmente existen otras fuentes de financiación como los Business Angels o plataformas de Crow Funding en la página web www.emprendeytrabajaenpalencia.es podrás encontrar toda la información.



FUENTES DE FINANCIACION





14. RECOMENDACIONES

- Localice la empresa en un entorno limpio y de riqueza medioambiental alejada de zonas industriales pero bien comunicadas. Esto ayudará a obtener la certificación pues si aparecen agentes químicos o contaminantes no conseguirá o puede perder la certificación de productor ecológico, además un entorno así facilita la comercialización y la realización de talleres.
- Incremente todo lo posible la cartera de contactos y mantenga relaciones periódicas con ellos.
- Visite antes de comenzar la actividad a los técnicos de Diputación y los agentes de desarrollo de los diferentes ayuntamientos o Grupos de Acción Local, ellos le apoyaran e informaran de posibles subvenciones.
- Familiarícese con la normativa ecológica y manténgase informado.
- Investigue el mercado, salga a la calle y adapte tus productos continuamente.
- Primé la calidad sobre la cantidad.
- Fórmese en diferentes materias, no descuidando los conocimientos en administración de empresas pues ante todo ahora su papel es de un gestor.
- Realice una provisión de tesorería para los meses iniciales donde los ingresos no existirán.
- Tenga en cuenta que la administración suele prolongar bastante en el tiempo los pagos de las subvenciones, aunque tal vez se puede adelantar los pagos en una entidad de crédito.
- Asóciese con otros productores para crear o formar parte de una cooperativa.
- Externalice los trabajos que se realicen esporádicamente y que impliquen una elevada inversión como, por ejemplo, arar la tierra con un tractor.
- Promociónese aprovechando las posibilidades que ofrece la web 2.0 y las diferentes Instituciones.



ANEXO I	ANÁLISIS EXTERNO		
Variables del entorno general	Descripción y análisis	A	O
Variables jurídicas			
Variables políticas			
Variables económicas			
Variables demográficas			
Variables tecnológicas			
Variables sociales y culturales			
Datos del Sector	Descripción y análisis	A	O
Mercado(tamaño, tendencias, segmentos, características)			
Clientes (hábitos de compra y de uso) "Perfil del cliente"			
Competidores (posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito)			
Canales de distribución (canales existentes, márgenes y ayudas al canal)			
Proveedores (datos sobre los principales, niveles de concentración)			
Otras variables a tener en cuenta			
Análisis competitivo	Descripción y análisis	A	O
Barreras de entrada y salida			
Posibles nuevos competidores			



Poder de negociación de los clientes			
Posibles estrategias de respuesta de los competidores			
Poder de negociación de los proveedores			
Productos o servicios sustitutivos			
Variables del entorno próximo	Descripción y análisis	A	O
Clientes potenciales: numerosos o escasos; conocidos o desconocidos...			
Proveedores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, próximos o lejanos...			
Competidores: escasos o numerosos; conocidos o desconocidos, directos o indirectos...			

	ANÁLISIS INTERNO		
Factores Humanos y Capacidades Personales	Descripción y análisis	D	F
Organización y estructura (p.ej. flexible, polivalente, adaptada al proyecto, etc.,)			
Eficiencia organizativa. (alta, baja)			
Clima, motivación e integración			
Retribuciones (competitiva con el mercado y/o basada en retribución fija o variable)			
Nivel de formación (adecuado o insuficiente)			
Adaptación a las exigencias del			



proyecto			
Problemas para encontrar personal cualificado			
Grado de conflictividad laboral o entre socios			
Factores o Capacidades técnicas	Descripción y análisis	D	F
Nivel tecnológico (p.ej.: avanzado, productivo, competitivo, manual, automático, obsoleto, etc.)			
Productividad comparada con la media del sector. Por ej., facturación por empleado, precio/hora, margen, mano de obra, etc...)			
Calidad objetiva, calidad total. (determinación de estándares y nivel de aplicación)			
Sistemas de gestión y control. (existencia y grado de desarrollo)			
Espacio, distribución y capacidad de las instalaciones. (relacionarlo con los objetivos de producción o venta)			
Seguridad e higiene en el trabajo. (valoración de la seguridad o el riesgo)			
Gestión de compras, control de stocks y organización de almacenes.			
Capacidad de producción en función de las expectativas de las ventas.			
Planificación de la producción. (existencias y nivel de aplicación)			
Gestión y control de costes. (existencias y nivel de aplicación)			



Factores o capacidades comerciales			
Definición del producto o servicio (existencia y grado de desarrollo)			
Estructura de las ventas. (concentración: por productos, por clientes, por mercados)			
Gama de productos (p.ej.: amplia, corta, adaptada al mercado objetivo)			
Nuevos lanzamientos previstos (existencia y grado de desarrollo)			
Ciclo de vida de los productos y de los mercados. (determinación situación y consecuencias)			
Segmentos de clientes (definición tipologías)			
Distribución geográfica de las ventas. (dispersas, concentradas)			
Red comercial, fuerza de ventas. Recursos y estrategias de ventas.			
Nivel y políticas de precios			
Publicidad y promoción			
Imagen de la empresa			
Notoriedad de la empresa			
Factores o Capacidades Financieras			
Rentabilidad económica. ROI (sobre la inversión total)			
Rentabilidad financiera. ROE. (sobre fondos propios)			



Liquidez de la empresa. Fondo de Maniobra. Tesorería			
Solvencia e independencia financiera: Nivel de endeudamiento.			
Capacidad financiera.(posibilidad de conseguir los recursos financieros necesarios)			
Margen comercial. (Alto, bajo)			
Riesgo de la inversión. (Alto, bajo)			
Periodo medio de cobro			
Periodo medio de pago			
Nivel de morosos			
Factores o Capacidades de Gestión	Descripción y análisis	D	F
Estructura jurídica y accionarial. (definida o no)			
Titularidad del inmovilizado			
Tipo de gestión. (p. Ej.: familiar, profesional, innovador, tradicional, etc.)			
Estilo de dirección. (p.ej.: por objetivos, participativo, autoritario, etc.)			
Toma de decisiones. (p.ej.: planificada, centralizada, etc.)			
Gestión y control (existencia y aplicación)			
Antigüedad de la empresa. (de nueva creación o existente)			
Conocimientos de gestión.(altos, medios, bajos)			



Seguros. (cobertura de riesgos)			
---------------------------------	--	--	--



**Diputación
DE PALENCIA**



**EMPRENDE y TRABAJA
PALENCIA**



CreaFacyl
Consultoría de desarrollo y emprendedores



EMPRENDE Y TRABAJA
PALENCIA



Queremos acompañarte a lograr tu objetivo



Diputación
DE PALENCIA