



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE MARKETING DE ÉKOLO SA

Amaia Torres Erice

RESUMEN EJECUTIVO:

En el presente plan de marketing se analizará la empresa Ékolo, sociedad anónima ubicada en Arróniz, Navarra, y dedicada a la elaboración de productos ecológicos a base de materia prima provista por agricultores ecológicos de la geografía española. Su gama de productos es amplia, conformada por aceites, zumos, conservas y mermeladas. Abalada por los sellos y etiquetas ecológicos más prestigiosos de Europa, basa su filosofía empresarial en los procesos de elaboración tradicionales y sostenibles y aboga por la producción ecológica sin uso de aditivos. Una empresa por tanto, que comparte las tendencias actuales de consumo como el respeto al medioambiente, el ecologismo y la preocupación por la salud. Características que además de otorgarle valor añadido, la diferencian y la ubican en un sector en pleno proceso de expansión en España y consolidado en la Unión Europea. Así pues, el objetivo de la empresa es establecerse en el mercado aumentando su cuota de mercado en España y concienciar a los consumidores nacionales de los beneficios que aportan sus productos. Para ello, se establecerán relaciones con nuevos proveedores y distribuidores y se realizarán actividades como, jornadas de puertas abiertas y cursos gastronómicos, con el fin último de dar a conocer los productos Ékolo y concienciar y educar sobre los beneficios que aportan.

PALABRAS CLAVE:

Plan de marketing, productos ecológicos, elaboración tradicional, preocupación por la salud, respeto al medioambiente.

Índice

1.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN:	4
1.1.- Análisis interno de la empresa:.....	4
1.1.1.- Análisis de la empresa:.....	4
1.1.2.- Análisis de la estrategia comercial:.....	9
1.1.3 Mercado	21
1.1.4 Posicionamiento.....	22
1.2 Análisis externo de la empresa	22
1.2.1 Análisis del macro entorno.....	22
1.2.2 Análisis del mercado.....	30
1.2.3 Análisis de la competencia:.....	36
2.- DAFO	38
3.- FIJACIÓN DE OBJETIVOS:	40
4.- DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN:	34
4.1. Planificación de las acciones comerciales.....	42
4.2. Estimación de los plazos de ejecución	44
4.3.Presupuestación de cada acción comercial	46
4.4.Presupuesto del plan de marketing	47
5.- EJECUCIÓN	47
6.- CONTROL	47
7.- CONCLUSIONES	48

INTRODUCCIÓN:

La elaboración del presente Plan de Marketing está originada por mi interés en el ámbito de la dirección comercial y el Marketing. En estos cuatro años de carrera he estudiado asignaturas de distinta índole, siendo siempre las relacionadas con este ámbito las que más interés me han suscitado.

Respecto a la elección de la empresa, tras una lectura recomendada por un profesor de la universidad, en referencia a las nuevas tendencias de consumo y al mercado potencial que supone el producto “verde”, me decidí por escoger una empresa Navarra que se dedicara a ello.

Las recomendaciones sugerían escoger una empresa con algún contacto que nos facilitara datos acerca de la organización. En mi caso al no disponer de ningún conocido en ninguna empresa opté por ponerme en contacto con Ékolo, haciéndoles saber que se trataba de una alumna de la universidad interesada en estudiar su negocio. Finalmente tras concretar algunas reuniones y el contacto vía email y telefónico, siempre con gran disposición por parte de la empresa, obtuve información de primera mano para la elaboración del plan de marketing.

1.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN:

1.1.- Análisis interno de la empresa:

1.1.1.- Análisis de la empresa:

Descripción e historia

Ékolo Productos Ecológicos, S.A., es una iniciativa empresarial nacida en Arróniz (Navarra) en el año 2007 , basada en el movimiento internacional Slow Food¹ y el saber hacer de un grupo de personas con una larga experiencia en la elaboración de conservas naturales, así como de otras dedicadas al cultivo ecológico y de profesionales afines a estos gremios.

¹ Slow food (comida lenta) es un movimiento internacional que se contrapone a la estandarización del gusto en la gastronomía, y promueve la difusión de una nueva filosofía que combina placer y conocimiento. Opera por la salvaguarda de las tradiciones gastronómicas regionales, con sus productos y métodos de cultivación.

Con el fin de preservar la esencia de los frutos de la tierra, cuentan con procesos de elaboración tradicional y sostenible y con materia prima procedente de agricultura ecológica. El objetivo es ofrecer a sus consumidores zumos, aceite de oliva virgen extra y conservas de verduras 100% naturales.

Por lo tanto, Ékolo **produce** productos que se distinguen gracias a las propiedades organolépticas² que poseen, especialmente por su intenso sabor y aroma. Éstas son conseguidas gracias a la sabia fusión entre una agricultura ecológica muy selectiva en origen (proveedores de la huerta navarra principalmente), maestría a la hora de preservar el sabor, y finalmente, un control exhaustivo de la calidad en todo el proceso de elaboración.

Ékolo está presente en toda la geografía española, asumiendo que tiene más fuerza en la zona de País Vasco y Navarra por razones de localización.

Misión

Ékolo quiere contribuir con sus productos a promover tanto hábitos alimenticios saludables, como a ayudar a proteger el medio ambiente. Pero sobre todo, quiere evidenciar que el extraordinario sabor de los productos naturales es lo que marca la diferencia frente a otros zumos y conservas.

Unidades estratégicas de negocio

Guiada por la declaración de la misión, la empresa tiene que planificar su cartera de negocios: conjunto de negocios y productos que constituyen la empresa. Para llevar a cabo dicha planificación debe identificar las áreas de negocios clave que conforman la empresa, también denominados Unidades estratégica de negocio (UEN).

Para ello se utiliza la matriz de crecimiento-cuota de mercado o Boston Consulting Group. Este modelo, clasifica todas las unidades de negocio en función del crecimiento y la cuota de mercado de cada unidad.

Las unidades estratégicas de negocio se clasifican según: estrellas (alta tasa de crecimiento y alta cuota de mercado), vacas (alta cuota de mercado baja tasa de crecimiento), interrogantes (alta tasa de crecimiento, baja cuota de mercado) y perro (baja tasa de crecimiento y baja cuota de mercado).

² adj. Dicho de una propiedad de un cuerpo: Que se puede percibir por los sentidos.

Con la ayuda de la base de datos SABI se ha obtenido el total de la cifra de ventas del sector en el que opera Ékolo y la propia cifra de ventas de la empresa en miles de euros. Con todo ello se han calculado las siguientes tasas para el año 2011 y 2012 (último año disponible):

Año 2011:

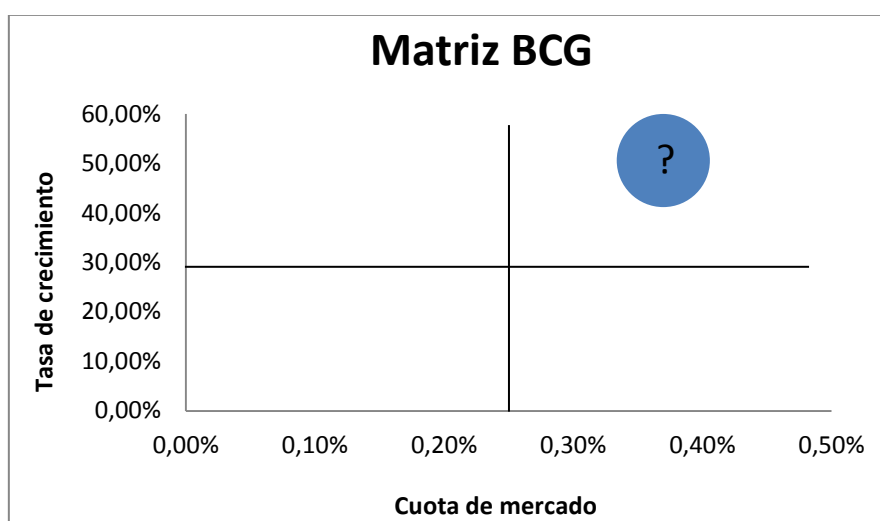
$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{Ventas\ año\ 2011 - Ventas\ año\ 2010}{Ventas\ año\ 2010}$$

$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{218.606 - 145.186}{145.186} = 50,57\%$$

$$Cuota\ de\ mercado\ Ékolo = \frac{Importe\ neto\ de\ la\ cifra\ de\ ventas\ Ékolo}{Importe\ neto\ de\ la\ cifra\ de\ ventas\ mercado}$$

$$Cuota\ de\ mercado\ Ékolo = \frac{808}{218.606} = 0,37\%$$

Gráfica 1: Matriz crecimiento-cuota de mercado año 2011



Fuente: elaboración propia, datos SABI

Último año disponible, 2012:

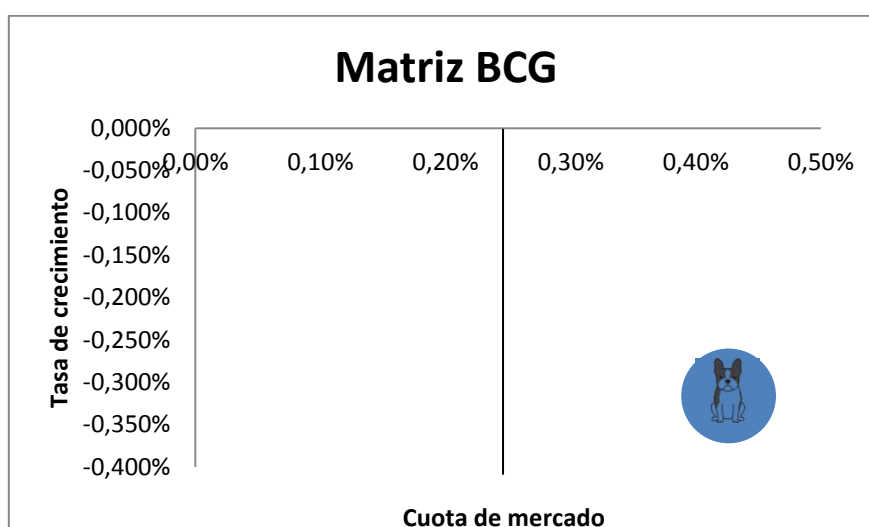
$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Ventas año 2012} - \text{Ventas año 2011}}{\text{Ventas año 2011}}$$

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{217.915 - 218.060}{218.60} = -0,316\%$$

$$\text{Cuota de mercado Ékolo} = \frac{\text{Importe neto de la cifra de ventas Ékolo}}{\text{Importe neto de la cifra de ventas mercado}}$$

$$\text{Cuota de mercado Ékolo} = \frac{929}{217.915} = 0,43\%$$

Gráfica 2: Matriz crecimiento-cuota de mercado año 2011



Fuente: elaboración propia, datos SABI

Se observa que en el año 2011 Ékolo era un interrogante, es decir, una unidad de negocio con una escasa cuota de mercado (0,37%) pero que operaba en un mercado de gran crecimiento (50,57%). Los interrogantes, requieren una gran cantidad de efectivo para mantener la cuota.

En cambio, en el año 2012, la tasa de crecimiento del sector fue negativa (-0,316%) ya que las ventas totales del año 2012 no superaron a las del año 2011. Su cuota de mercado continuó siendo baja (0,43%), de forma que en el años 2012, Ékolo fue un perro. Los perros pueden generar suficiente dinero como para mantenerse a sí mismos pero no son una gran fuente de ingresos.

Resultados de la empresa:

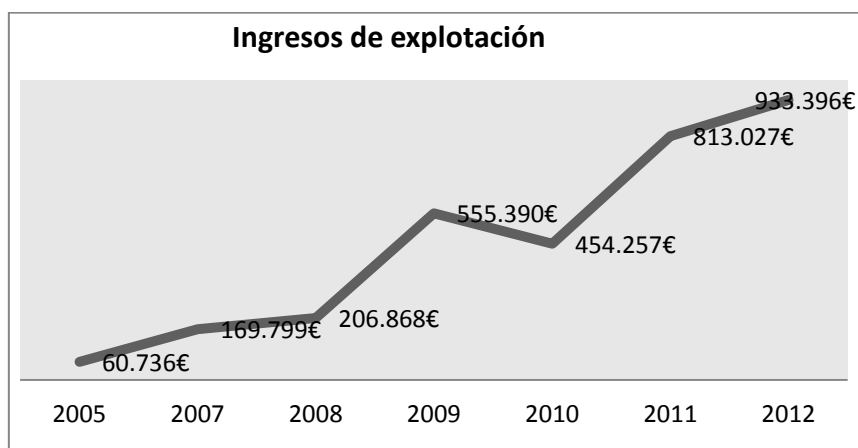
Ingresos de explotación:

Tabla 1: Resultados de la empresa años 2005-2012

	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2005
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Ingresos de explotación	933.396	813.027	454.257	555.390	206.868	169.799	60.736
Result. ordinarios antes Impuestos	-244.210	-342.435	-214.321	-130.067	-119.070	11.896	-12.794
Total Activo	4.110.385	4.132.733	4.501.646	4.432.426	4.415.239	3.523.131	1.165.093
Fondos propios	2.173.105	2.145.050	2.110.057	1.723.776	1.980.765	1.300.986	475.840

Fuente: SABI

Gráfica 3: Evolución del resultado de la empresa años 2005-2012



Fuente: elaboración propia, datos SABI.

Ékolo ha aumentado sus ingresos de explotación sustancialmente desde 2005. Alcanzando su mayor resultado en 2012 con una cifra de 933.396€ al cierre del ejercicio. Llama la atención el incremento sufrido entre el año 2008 y 2009 pasando de 206.868€ a 555.390€.

Es precisamente en 2009 cuando desciende el número de ingresos, probablemente como consecuencia de la crisis. A 31/12/2012 anotaba en sus cuentas anuales un resultado antes de impuestos de -244.210€, un Activo total de 4.110.385€ y 2.173.105€ de fondos propios.

Situación financiera:

Tabla 2: Situación financiera de la empresa años 2005-2012

	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2005
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Rentabilidad económica (%)	-5,94	-8,29	-4,76	-2,93	-2,7	0,34	-1,1
Rentabilidad financiera (%)	-11,24	-15,96	-10,16	-7,55	-6,01	0,91	-2,69
Liquidez general	1,59	1,93	1,58	0,83	0,92	1,51	5,76
Endeudamiento (%)	47,13	48,1	53,13	61,11	55,14	63,07	59,16

Fuente: SABI

Se observa que en 2012 Ékolo obtuvo una rentabilidad económica del -5,94%, la RE es la capacidad de generar recursos con sus activos totales, de forma que medida en %, explica el porcentaje de beneficios antes de intereses e impuestos que se obtendrá con cada 100 euros de activos totales invertidos. Con una rentabilidad económica de -5,94%, Ékolo obtiene un BAIT de -594€.

Atendiendo a la rentabilidad financiera, en 2012 fue de -11,24%. Sabiendo que si $RE < RF$ el efecto apalancamiento es negativo (la capacidad de endeudamiento de la empresa), podemos concluir que Ékolo obtiene sobre los fondos ajenos utilizados una rentabilidad inferior a la del activo.

Además atendiendo al grado de endeudamiento, como L es mayor que uno, frente a un incremento de la Rentabilidad económica la Rentabilidad financiera aumentará más que proporcional.

Empleados:

Tabla 3: Número de empleados años 2005-2012

	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2005
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
Número empleados	5	6	5	5	5	1	1

Fuente: SABI

1.1.2.- Análisis de la estrategia comercial:

Para el diseño de las estrategias de marketing la empresa dispone de unos instrumentos internos básicos, que debe combinar adecuadamente para conseguir los objetivos deseados. Estos instrumentos se resumen en las cuatro variables controlables por la empresa: Producto, Precio, Distribución y Promoción (las denominadas 4P).

Procederemos ahora a estudiar esas 4P que conforman el marketing mix:

Producto:

a) Mix de producto (amplitud y profundidad de la gama):

Ékolo dedicada a la venta de productos ecológicos ofrece cinco líneas de producto conformadas por: zumos, aceites, conservas, mermeladas y otros productos.

Zumos Ékolo- BIO:

A diferencia de otros zumos, los zumos Ékolo no proceden de concentrado, ni contienen ningún tipo de aditivo como azúcares, conservantes o colorantes. Se obtienen exclusivamente a partir de 100% fruta fresca, recolectada en huertos ecológicos y manualmente en su momento óptimo de maduración.

La elaboración se realiza mediante métodos tradicionales que aseguran la plena conservación de sus vitaminas, aromas y propiedades originales.

Dentro de esta categoría podemos encontrar diez zumos diferentes:

Zumo de Arándanos	Zumo de Naranja
Zumo de Granada	Zumo de Pera
Zumo de Mandarina	Zumo de Pera con Limón
Zumo de Manzana	Zumo de Uva
Zumo de Manzana y Kiwi	Zumo de Limonada

Aceites Ékolo-BIO

Para la elaboración de sus aceites, Ékolo utiliza olivas ecológicas de diferentes variedades.

Dispone de distintos tipos de aceite de oliva virgen extra, uno de ellos es el aceite de oliva Arróniz, marca Ékolo (han sido los primeros en producir esta variedad). Se trata de un aceite muy característico y de alta calidad. Según la propia empresa, “un aceite muy exclusivo, con gran personalidad que se distingue de otros aceites”.

Asimismo, en Ékolo, elaboran aceite de oliva virgen extra marca Beórtiga, un aceite suave obtenido del prensado de oliva variedad verdial, “Es un aceite de uso diario pero que se diferencia de otras marcas comerciales por su gran relación calidad/precio”.

Conservas Ékolo-BIO

Otra línea de productos que ofrece Ékolo son las conservas vegetales. Dispone de una amplia gama de productos en esta categoría, desde alcachofas a lentejas condimentadas listas para comer. Toda la materia prima es de gran calidad y se somete a un proceso de limpiado y pelado, siempre realizado a mano.

No se utiliza ninguna sustancia química, lo cual hace que mantengan totalmente sus aromas, la consistencia, todas sus propiedades y su particular sabor.

Estas son las distintas conservas que ofrece Ékolo:

Alcachofas enteras	Tomate frito
Alcachofas en mitades	Tomate frito picante
Espárragos Blancos	Tomate triturado
Espárragos verdes	Alubia blanca la natural
Guisantes al natural	Alubia blanca condimentada
Menestra de verduras	Garbanzo natural
Pimientos del piquillo extra	Garbanzo condimentado
Pimientos del piquillo trozos	Lenteja condimentada

Mermeladas Ékolo-BIO

Que mejor manera para conservar y degustar la fruta fuera de temporada que en forma de mermelada. Las mermeladas Ékolo son totalmente naturales, sin conservantes que afecten su sabor. Preparadas a base de fruta cocida y azúcar, ningún otro ingrediente más. Una textura suave y consistente pero sin presencia de trozos de frutas.

Ékolo ofrece las siguientes mermeladas:

Albaricoque	Melocotón
Ciruela	Naranja
Frambuesa	Pera
Fresa	Compota de manzana
Manzana	

Otros productos Ékolo-Bio

Ékolo también ofrece otros productos que no podríamos clasificar en las categorías anteriores como brotes de alfalfa, judía de Mungo, champiñones laminados, espinacas al natural, maíz dulce o Shii-Take.

Cada línea contribuye de manera diferente a la empresa, si bien el primer producto Ékolo fue el aceite, al ser un producto con poca diversificación e innovación, decidieron apostar fuerte por la elaboración de zumos, invirtiendo mucho tiempo y esfuerzo en I+D. A día de hoy los zumos, especialmente el de manzana, son los productos estrella de la marca. Mientras tanto, las conservas y mermeladas se van haciendo hueco en el mercado.

b) Diferenciación del producto:

La diferenciación del producto es una de las estrategias de marketing más importantes para, en primer lugar, ser percibido y, en segundo lugar, ser elegido entre el resto.

El éxito de una buena diferenciación de empresa está en la capacidad de ésta para satisfacer las necesidades, tendencias de compra y expectativas de los consumidores potenciales. Y debe hacerlo mejor que las empresas competidoras gracias al valor añadido que ofrecen y sus características.

La diferenciación en la comercialización de productos alimentarios, hasta hace muy pocos años, se establecía en función del precio, la calidad y el servicio. Hoy en día estas variables ya no son suficientes para una efectiva diferenciación.

Las empresas frente a la obsolescencia de estas variables han encontrado alternativas como diseñar una oferta de productos y servicios capaz de llegar a aquellos consumidores adoptadores de nuevas tendencias y necesidades de compra.

Los hábitos de consumo de los consumidores actuales han cambiado sustancialmente. Ahora se exige una mayor calidad y transparencia en los procesos productivos así como en la utilización de ingredientes no naturales (transgénicos) e información nutricional de los productos.

Se observa, que hay una tendencia creciente en cuanto al consumo de productos ecológicos y respetuosos con el medioambiente, aunque cabe destacar que en España estamos a la cola de consumo de productos ecológicos frente a otros países europeos.

Así pues, Ékolo nace desde el principio con una diferenciación muy clara, apuesta por el producto ecológico. De esta manera, ofrece a los consumidores alimentos procedentes de la agricultura ecológica, producidos en su totalidad sin el uso de sustancias químicas de síntesis como: pesticidas, fertilizantes o medicamentos.

Productos elaborados con materias primas recolectadas respetando el ritmo de crecimiento natural de las plantas y vegetales y siempre elaborados mediante métodos tradicionales sin adición de sustancias artificiales como aditivos, colorantes, saborizantes o aromas, garantía de calidad gustativa, sabor, aroma y textura.

c) Marcas, modelos, envases.

Además de los procesos de elaboración y el origen de las materias primas, parte de su diferenciación como producto ecológico viene de la mano de sus envases. Utilizan mayoritariamente recipientes de vidrio para sus productos con el fin de garantizar el reciclaje y la reutilización del cristal (exceptuando las botellas de aceite de 2 y 5 litros).

El etiquetado en este tipo de productos es un factor muy importante y es que cumple una doble misión, contribuye a que el producto sea percibido por el cliente y proporciona la información sobre el producto que el cliente necesita para comparar y decidir. Cobra mayor importancia cuando se trata de un sector poco afianzado en la sociedad española que está en proceso de educación sobre los productos ecológicos.

Por eso el nombre de marca Ékolo aparece en las etiquetas de todos sus productos. Un nombre que identifica muy bien la filosofía y cultura de la empresa, ya que contiene la palabra “Eco” signo de identidad de todos los productos ecológicos. Además la palabra BIO siempre viene impresa en sus etiquetas. Además, con la ayuda del color verde en su etiquetado remarcan su identidad ecológica sin olvidarnos del eslogan utilizado por Ékolo, “naturalmente saludable”.

Las etiquetas siempre contienen impresos los certificados y sellos de calidad que le han sido otorgados para garantizar su procedencia ecológica y natural.

En este caso Ékolo dispone del sello de certificación de la Unión Europea, el sello Reyno Gourmet de la comunidad foral de Navarra, el certificado de Agricultura Ecológica también otorgado por el gobierno de Navarra, el sello francés Agriculture Biologique y el sello alemán BIO.

En cuanto al tamaño de los envases, Ékolo ofrece; para los zumos, envases de 700ml y 200ml; para el aceite, envases de 500ml, 1L, 2L y 5L (el material de las botellas de 2 y 5 litros es de plástico); para las conservas y mermeladas, envases de cristal con tapa a rosca y al vacío con el peso neto en gramos detallado dependiendo del producto.

En referencia a la estrategia de marca, Ékolo utiliza una sola marca para las líneas de productos de zumos, conservas y mermeladas, mientras que para el aceite distingue dos marcas: Beórtiga y la propia Ékolo. Esta diferenciación de marca en los aceites, ha despistado a algunos consumidores y clientes, que no asociaban la marca Beórtiga con la empresa Ékolo, por eso la empresa está inmersa en un proceso de unión de marcas. En el futuro todos los aceites pasaran a ser marca Ékolo y se distinguirán por la variedad.

d) Ciclo de vida del producto.

Estudiaremos ahora el ciclo de la vida de los productos.

Como ya sabemos, los productos ecológicos están viviendo ahora su expansión en España, por lo que están en un periodo de introducción en fase de crecimiento potencial. Las ventas no son muy elevadas pero están creciendo rápidamente con el paso de los años, los costes son altos-medios, los clientes se distinguen por ser innovadores y adoptadores, no existen muchos competidores aunque se observe una tendencia creciente en cuanto a aparición de nuevas empresas en el sector, y los objetivos de marketing de la empresa son crear conciencia sobre el producto, estimular la prueba y en última instancia maximizar la cuota de mercado.

En referencia a las estrategias llevadas a cabo por Ékolo, si en un principio ofrecía un producto básico, ahora, al tener un reconocimiento de marca y estar en fase de crecimiento, ofrece variedad de productos (zumos de sabores, distintas conservas, aceites...).

Si bien su variedad de producto se ha ampliado, las estrategias en cuanto al precio se están manteniendo como en la fase de introducción, es decir, basada en los costes, por eso su precio es elevado, pero garantizando la calidad de productos gourmet a precios asequibles.

En cuanto a la distribución, está pasando de ser selectiva a intensiva y su estrategia de comunicación inicial basada en estimular a adoptadores y distribuidores está empezando a orientarse a estimular al mercado masivo.

Precio:

En comparación con la producción convencional, la producción ecológica, por su propia naturaleza, es más cara atendiendo a criterios convencionales de medida.

La realidad es que los productos ecológicos son más caros debido a:

- Menor productividad de cultivo al no utilizar insumos³ convencionales ni métodos de cultivo intensivo.
- Mayores costes de algunos insumos ecológicos.
- Mayor coste laboral por aumento de horas de trabajo y tareas específicas: lucha biológica⁴, riego, aclareo, quita de malas hierbas, poda...
- Mayor riesgo de pérdida de cosechas (hasta un 30% estimaciones de la FAO)

No podemos cometer el error de estudiar la variable precio en términos absolutos. Debemos medir la capacidad de satisfacción de las necesidades y la calidad, tanto objetiva como subjetiva, para poder establecer un precio y afirmar así si un producto es caro o no.

Ya se ha dicho anteriormente que la satisfacción de las necesidades está muy unida al valor añadido que ofrece la empresa con sus productos y las características de éste. En el caso de los productos ecológicos:

- Producción respetuosa con el medio ambiente
- Utilización de métodos tradicionales y sostenibles de cultivo
- Ausencia de sustancias químicas de síntesis en el proceso de obtención
- Fomento de la producción local y del desarrollo rural
- Empleo en el proceso de obtención de métodos basada en la elaboración tradicional que influyen en la calidad gustativa del producto (sabor, aroma, textura)

Estos valores están en consonancia con las principales tendencias de consumo actuales, y son suficientes como para suponer una ventaja para un mercado potencial en crecimiento.

³ Insumos/insumo ecológico: conjunto de bienes empleados en la producción de otros bienes como fertilizantes, abonos etc. 100% ecológicos.

⁴ La Lucha biológica de plagas consiste en usar otros insectos para que devoren o parasiten las plagas de las plantas cultivadas evitando así utilizar pesticidas.

Es cuestión de difundir esos valores para que el consumidor tome conciencia de las diferencias con el producto convencional y esté en disposición de elegir no sólo por precio, sino también por estas cualidades.

Así pues, los productos Ékolo, tienen un precio elevado, desde los 2,55€ el zumo de naranja a los 7,80€ el aceite virgen extra de 500ml.

Tras la observación en el punto de venta, se ha llegado a la conclusión de que los precios varían dependiendo del establecimiento, concretamente son distintos en las tiendas ecológicas especializadas y los supermercados convencionales. Esto se debe como ya estudiaremos más adelante cuando se analice la distribución, a que los grandes distribuidores convencionales tienen un gran poder sobre Ékolo, el cual les permite poder establecer promociones y ofertas sobre el producto. También destacar, que tras la observación queda patente, la competencia de Ékolo en cada establecimiento, siendo en las tiendas especializadas únicamente ecológico (compite con precios altos) y en las tiendas convencionales grandes marcas de fabricante (compite con precios bajos).



Ékolo en el supermercado ecológico Biecor



Zumos Ékolo en el supermercado Eroski

Distribución:

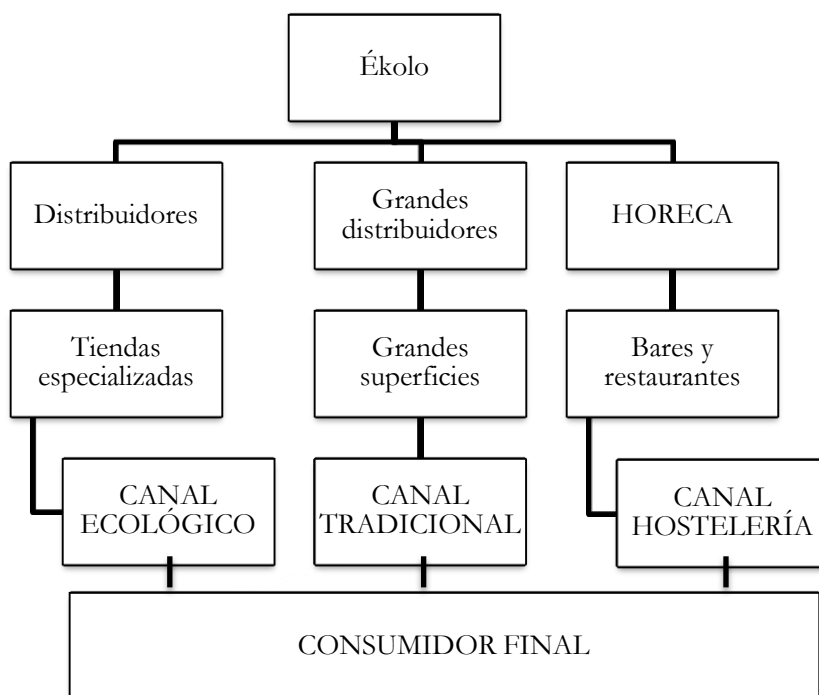
a) Estrategias de distribución:

Ékolo ayudándose de sus distribuidores, comercializa sus productos por la geografía española a través de tiendas especializadas y grandes superficies.

Destacar que Ékolo apenas hace venta directa. Únicamente dispone de una pequeña “tienda” en su planta de producción en Arróniz, para que todo el que vaya a informarse o a conocer el proceso de elaboración de sus productos, pueda comprarlos. En la cifra total de ventas es un dato meramente anecdótico. Tampoco realiza venta online a pesar de tener página web, y actualmente no cuenta con distribuidores online.

Así pues, podemos dividir los canales de distribución de Ékolo en tres bloques: el canal ecológico, el canal tradicional y la hostelería:

Gráfica 4: Los canales de distribución de Ékolo



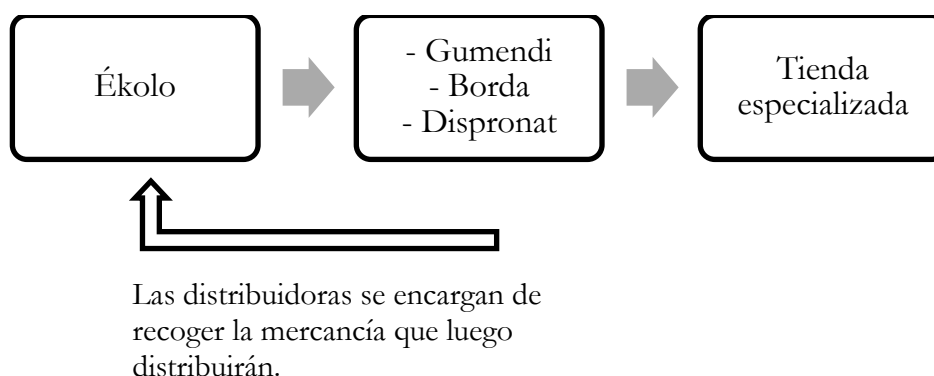
Canal Ecológico:

Ékolo dispone de distribuidores por zonas geográficas, a nivel nacional, que les permite llegar al consumidor final a través de tiendas especializadas del sector ecológico.

Sus principales distribuidores son: Gumendi (Lodosa) productor y distribuidor de frutas y elaborados ecológicos, Borda (Pamplona) empresa dedicada a la distribución de una gran variedad de productos delicatessen, gourmet y productos de Navarra y Dispronat (Bilbao) distribuidor de productos naturales, ecológicos, dietéticos y complementos alimenticios a herboristerías, centros dietéticos, parafarmacias, y establecimientos especializados en productos ecológicos.

El canal ecológico cubre un 20% de la distribución de los productos Ékolo. Son los propios comerciales de las distribuidoras los que realizan la fuerza de ventas con los locales en los que finalmente se venderá el producto. Las condiciones de pago habituales son a 30 días en este tipo de canal.

Gráfica 5: El canal ecológico



Canal Tradicional:

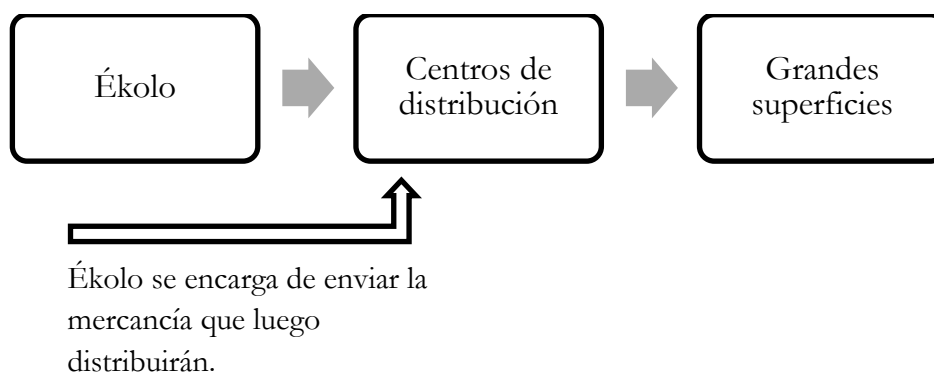
En referencia al canal tradicional, es decir todo aquel que no esté especializado en producto ecológico, Ékolo está presente en grandes grupos de distribución del sector convencional. En País Vasco y Navarra están presentes principalmente a través del Grupo Uvesco (Netto, BM y Super Amara) y supermercados e hipermercados Eroski. En el resto de España están presentes en el Corte Inglés, Aldi y también Eroski.

Se trata de un canal de distribución centralizado, es decir, Ékolo se encarga de mandar los palés con los productos referenciados a los centros de distribución de estas grandes superficies, que posteriormente repartirán la mercancía en sus supermercados.

Remarcar que es Ékolo el encargado de hacer llegar el pedido al centro de distribución, siempre con alguna excepción dependiendo de las condiciones del gran distribuidor.

Añadir que al tratarse de gigantes de la distribución siempre son ellos los que establecen las condiciones y el poder de negociación de Ékolo es prácticamente nulo, de forma que la dependencia con el distribuidor es alta. El canal tradicional supone un 80% de la distribución y las condiciones de pago normalmente son a 60 días.

Gráfica 6: El canal tradicional



Canal hostelería:

Podemos encontrar productos Ékolo en distintos bares, restaurantes y tiendas gourmet, como por ejemplo el Bar/Restaurante Baluarte. La distribución en este tipo de locales corre a cuenta del GRUPO HORECA, dando servicio de venta, distribución y entrega por toda la geografía.

b) Logística:

Ékolo dispone de aproximadamente 15.000m² de superficie en la cual han desarrollado una planta productiva de 2.800m² construida basándose en el planteamiento bio-constructivo. Planteamiento que se caracteriza por su filosofía ecológica de bioconstrucción que aprovecha las diferencias de nivel propias del terreno para que la materia prima vaya pasando en cascada a sucesivos niveles inferiores, con el consiguiente ahorro de energía.

Además, la nave está orientada de tal manera que se aprovechan al máximo los rayos de sol durante los meses de invierno, cuando más se precisa el calor para mantener la temperatura.

Asimismo, se ha instalado una cubierta vegetal en la propia cubierta de la nave, con el objetivo de reponer la cubierta verde eliminada con la construcción de la instalación.

También cuentan en la propias instalaciones de un “centro de Interpretación del Aceite de Oliva” (Museo Ékolo) con el fin de recuperar la cultura de la zona, ya que Arróniz ha tenido históricamente gran importancia en el cultivo del olivo.

Comunicación:

Ékolo está presente de forma activa en las redes sociales como Facebook y Twitter. Utilizan este soporte de comunicación para estar en permanente contacto con sus consumidores; presentan los productos, sus procesos de elaboración, muestran su planta de producción así como su método de procesamiento de las materias primas. Además, informan sobre ferias y eventos en los que estarán presentes.

Asimismo, los consumidores también son activos en esta red social y muestran su satisfacción con la marca y el producto adquirido. Cuenta con más de 826 likes en la fanpage de Facebook.

Atendiendo a las relaciones públicas como ferias y eventos organizados, Ékolo ha estado presente en diversos acontecimientos relacionados con productos ecológicos. Entre otros ha participado en, eventos de degustación en la “Despensica de Pamplona”, tienda especializada en productos naturales; una demostración de cocktails realizados por un barman especializado y elaborados con zumos Ékolo, que tuvo lugar en el Híper Eroski y participó en el ciclo promovido por Baluarte “DelicaLISTEN-Viernes con sentido” como patrocinador.

Además, Ékolo tiene como iniciativa la organización del “Bioencuentro Ékolo”, que va por su segunda edición. Se trata de una reunión convocada para todos aquellos consumidores de sus productos o gente interesada en conocerlos, así como, todo aquel que quiera participar. El evento consta de una cena con degustación de productos Ékolo valorada en 13€. La última tuvo lugar en el restaurante Kairos de Pamplona.

Ékolo también dispone de una página web en la cual no vende sus productos directamente al público final, pero si los presenta ayudándose de fotografías, descripción de los productos y explicando los pasos para su elaboración.

De la misma manera nos presenta la planta de producción y nos hablan del museo del aceite situado en Arróniz, y nos invitan a visitar ambas instalaciones. También nos explican cómo se fundó la empresa y cuál es su filosofía a la hora de afrontar un negocio de las características de Ékolo.

La página web está disponible en español, francés, inglés y alemán y pone a nuestra disposición un apartado denominado “puntos de venta” para todos aquellos interesados en vender productos Ékolo, únicamente tienen que rellenar un formulario y la empresa se compromete a ponerse en contacto con los interesados.

1.1.3 Mercado

A la hora de estudiar el mercado, es importante diferenciar entre el cliente directo de Ékolo y el consumidor final del producto. Los clientes de Ékolo serán sus distribuidores (canal ecológico, canal tradicional y hostelería) y el consumidor final será aquel que compre el producto en la tienda y lo consuma.

Por tanto, Ékolo tiene que cuidar bien su cartera de clientes para poder llegar a cuantos más consumidores finales mejor. Como se ha mencionado anteriormente, en el caso del canal ecológico, Ékolo, confía plenamente en sus distribuidores dejando en sus manos la fuerza de ventas y el trabajo “comercial”, mientras que con las grandes superficies la propia empresa se encarga personalmente de preparar y transportar los pedidos a los centros de logística correspondientes, como ya se ha mencionado antes sin gran poder de negociación.

A la hora de estudiar la oferta y la demanda, se observa que Ékolo produce menos de lo que sus clientes le demandan. Esto se debe a que al tratarse de una producción muy específica y con requerimiento de materia prima ecológica, a veces no se dispone del género suficiente para producir la cantidad demandada. Además es un mercado que depende mucho de buenas cosechas y condiciones climatológicas, así como del fuerte poder de los proveedores, de los cuales Ékolo siempre tiene que estar pendiente para obtener el género necesario. Además, ha tenido que ampliar su cartera de proveedores ya que los que tenía no eran suficientes para cubrir toda la demanda. Si en un principio trabaja solo con proveedores de la zona (Navarra), ahora cuenta con agricultores repartidos por toda la geografía española.

Hablamos de fuerte poder del proveedor porque éstos saben que lo que cultivan lo van a vender y no les importa a quien, de manera que si Ékolo descuida por un momento el contacto con el proveedor puede quedarse sin género. En la zona de Navarra y País vasco tiene proveedores muy establecidos (en los que confía y sabe que no le van a dejar sin materia prima), pero no ocurre lo mismo con la zona de levante (proveedor de cítricos) que también provee a la competencia.

En cuanto a cuota de mercado, Ékolo está muy establecida en Navarra, País Vasco y Cataluña. Pero también distribuye en la zona de Levante, Canarias, Madrid, Andalucía y recientemente ha firmado un contrato con la distribuidora gallega Gadisa, con el cual espera introducirse en el mercado gallego y la comunidad autónoma de Castilla León. Destacar, que pese a estar presente en Madrid y Andalucía, su cuota de mercado en estas comunidades autónomas es muy pequeña en proporción a la extensión de éstas.

1.1.4 Posicionamiento

Ékolo quiere que los consumidores la perciban como una empresa sostenible, limpia y diferenciada, que mediante la utilización de energías alternativas y procesos de producción tradicionales, siempre con materias primas procedentes de agricultura ecológica, produce productos saludables y naturales.

1.2 Análisis externo de la empresa

1.2.1 Análisis del macro entorno

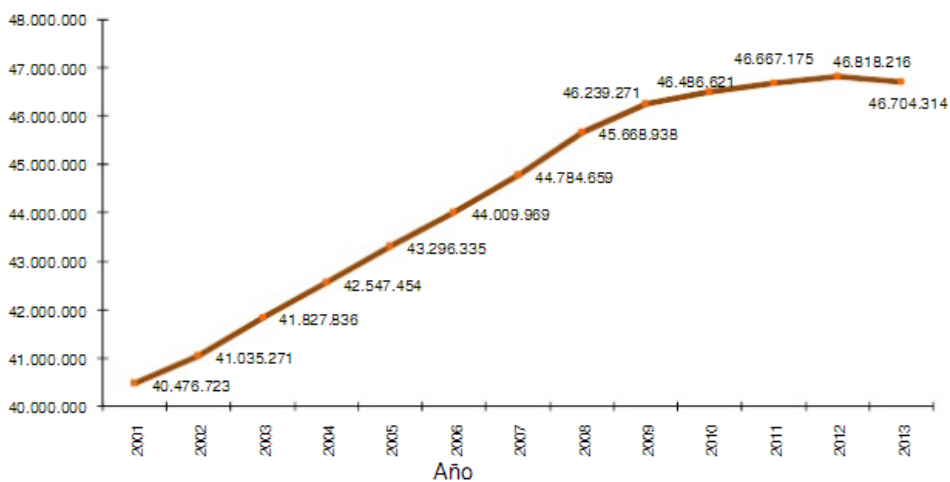
Entorno demográfico:

La población de España disminuyó en 113.902 personas en 2012, situándose a 1 de enero de 2013, en 46.704.314 habitantes. Se trata del primer descenso de población en España desde que se dispone de datos anuales (1971), según el Instituto Nacional de Estadística (INE).

Parte de este descenso se explica por la caída del número de residentes extranjeros, que descendió un 2,3%, hasta 5.118.112 habitantes.

Según los datos del INE, el descenso de población se produjo en el rango de edades de 15 y 39 años, en 474.998 personas (un 3,0%) y entre los niños menores de 10 años, que se redujeron en 14.351 (un 0,3%).

Gráfica 7: Evolución de la población de España (2001-2013)



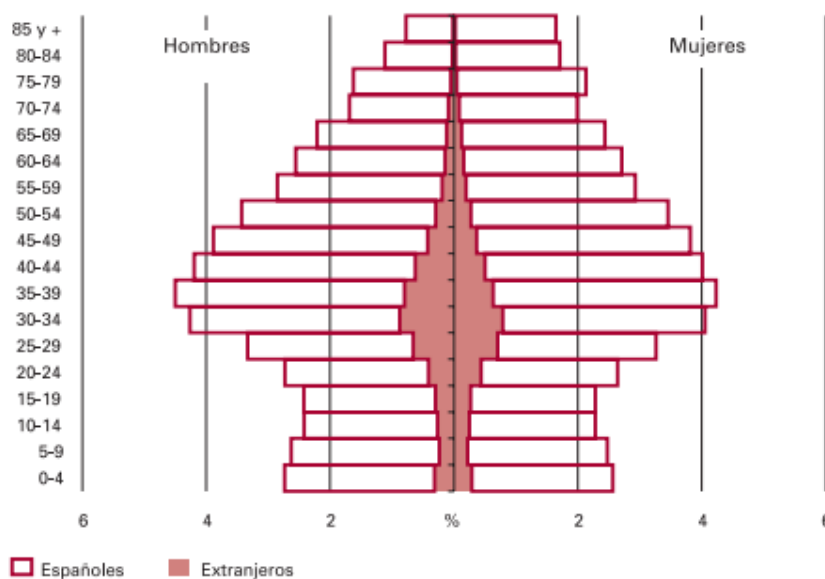
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En 2012 nacieron 17.351 niños menos que en 2011, con lo que el número de nacimientos bajó un 3.67%.

La tasa de natalidad en España (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) fue en 2012 del 9,70‰ y el índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,32.

El hecho de que España tenga un índice de fecundidad inferior a 2,1 por mujer (fecundidad de reemplazo), supone que no se garantiza una pirámide de población estable.

Gráfica 8: Pirámide de población de España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En consecuencia de la disminución de la tasa de natalidad así como en el número medio de hijos, causantes de un crecimiento natural bajo y el saldo migratorio exterior negativo (el número de nacimientos no llega a compensar el saldo migratorio negativo), podemos concluir que España se encuentra en una fase de crecimiento real negativo, POBLACIÓN ENVEJECIDA.

De esta manera y suponiendo que el ritmo de crecimiento va a ser similar en los próximos años, las empresas tienen que tener muy en cuenta que el segmento de consumidores de entre 60 y 69 años crecerá potencialmente mientras que el segmento entre 35 y 49 años tendrá crecimiento negativo. Por eso, las empresas que comercialicen productos y servicios para ese rango de edad podrían tener problemas y deberían comenzar a adaptarse a las oportunidades que brindan los productos destinados al segmento de mayores de 60 años, los cuales, por otra parte, tendrán una vida más larga y activa, con nuevas necesidades relacionadas con la mejora de la calidad de vida.

Así pues, Ékolo dedicada a la producción de productos ecológicos podría aprovechar este ciclo para convencer a las personas mayores de 60 años de todos los beneficios que ofrecen sus productos para la salud.

Entorno económico:

Por todos es sabido que nos encontramos inmersos en una crisis económica internacional que lejos de desaparecer amenaza con quedarse un largo tiempo a pesar de la luz que aportan algunos datos macroeconómicos. En 2008 los indicadores económicos se desplomaron y auguraron un futuro muy certero que hoy todavía vivimos. Una recesión económica que se ha notado tanto en las empresas como en los hogares familiares.

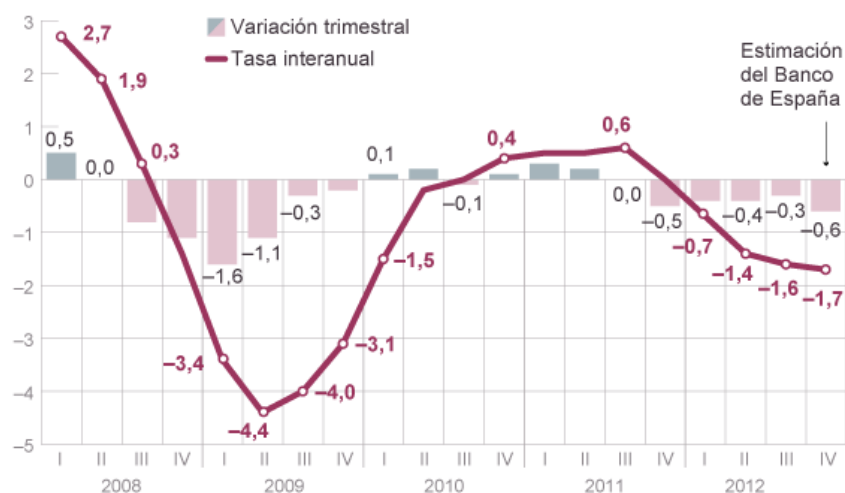
Indicadores macroeconómicos:

a) El Producto Interior Bruto:

En 2008 el Producto Interior Bruto registró un decrecimiento continuado durante el último semestre que provocó que, por primera vez en quince años, España entrase en una recesión.

Su tasa interanual se situaba en un 2,7 y para el segundo trimestre de 2009 se desplomó hasta un -4,4. La recuperación ha sido lenta a lo largo de los años, alcanzado su mejor marca en el tercer semestre del 2011. Punto de inflexión a partir del cual el PIB volvió a caer.

Gráfica 9: PIB de España

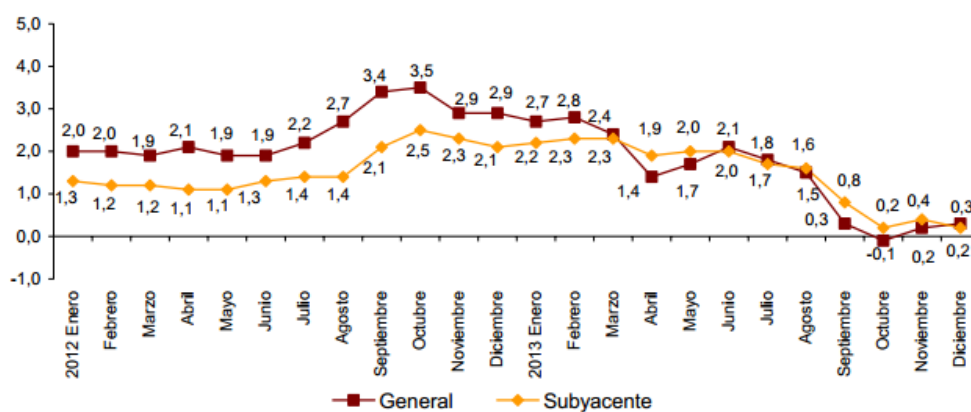


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En el último año 2013, el PIB ha evolucionado favorablemente, registrando en el último semestre del año una variación del 0,3% respecto al trimestre precedente. Esta tasa es dos décimas superior a la registrada en el trimestre anterior (0,1%).

b) Índice de precios de consumo:

Gráfica 10: Evolución anual del IPC. Índice general subyacente



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

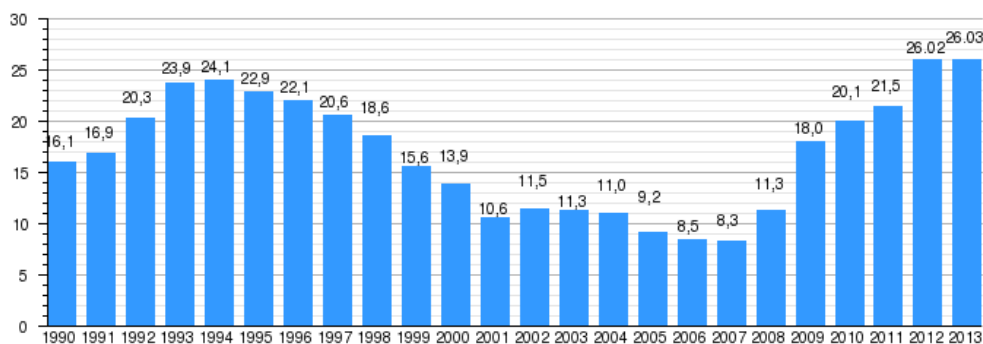
En diciembre de 2013 la tasa de variación mensual del IPC general fue del 0,1%. Los grupos con mayor repercusión positiva en el índice general fueron los siguientes:

- Ocio y cultura, que registra una variación del 1,3% y una repercusión de 0,096, consecuencia del aumento de los precios del viaje organizado.
- Alimentos y bebidas no alcohólicas, con una tasa del 0,5% y una repercusión de 0,084. Destaca en este comportamiento la subida de los precios de las legumbres y hortalizas frescas. Por otra parte, cabe reseñar la bajada de los precios de las frutas frescas.
- Transporte, cuya tasa del 0,5% repercute 0,073 y se explica, fundamentalmente, por el incremento de los precios de los carburantes y lubricantes.

c) El desempleo:

El desempleo, que marcaba un mínimo histórico durante la primavera de 2007 con 1,76 millones de personas (un 7,95% de la población activa), pasó a registrar un máximo histórico en el primer trimestre de 2013 con más de 6.200.000 parados (un 27,16%), con un paro juvenil (desempleados menores de 25 años) de más de 960.000 personas (57,2%).

Gráfica 11: Evolución de la tasa de paro en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

d) El consumo de los hogares:

Como cabe esperar la situación económica ha mermado el poder adquisitivo de los hogares españoles que se han visto obligados a reducir el consumo. Es obvio pensar que cuando alguien no vive en la abundancia económica lo primero de lo que prescinde es del ocio, la cultura y el turismo dando prioridad a los bienes de consumo básicos, como la alimentación, que con crisis o sin ella, sigue siendo una de las prioridades del presupuesto familiar.

En cifras según los últimos datos del Instituto Nacional de estadística (INE), el gasto medio por hogar fue en 2012 de 28.152 euros, un 3,4% menor que en 2011.

Las mayores disminuciones del gasto correspondieron a la compra de vehículos, artículos de vestir y vacaciones todo incluido. Por el contrario, las parcelas que más aumentaron su gasto fueron los servicios de transporte y electricidad, gas y otros combustibles, no por otra razón más que por la subida de precios.

Los hogares dedicaron la mayor parte de su presupuesto al gasto en consumo de tres grandes grupos:

- Vivienda, agua, electricidad y combustibles, cuyo gasto medio por hogar fue de 9.090 euros y supuso el 32,3% del presupuesto total del hogar.
- Alimentos y bebidas no alcohólicas, al que dedicaron 4.141 euros, el 14,7% del presupuesto. Carne (3,6%), Pan y cereales (2,3%), Leche, queso y huevos (1,8%) y Pescado (1,7%) fueron los consumos más representativos.
- Transportes, con un gasto medio de 3.321 euros, tuvo un peso de 11,8%.

Atendiendo al gasto medio por persona según la comunidad autónoma, País Vasco (con 13.648 euros), Comunidad de Madrid (13.541) y Comunidad Foral de Navarra (12.484) fueron las que más gastaron por persona. Mientras que, Extremadura (con 8.641 euros), Canarias (8.732) y Castilla-La Mancha (9.180) registraron los menores gastos por persona.

Tras el análisis de los indicadores macroeconómicos observamos que la situación de crisis, afecta directamente a los hogares y a su poder adquisitivo, por lo cual, el comportamiento del consumidor en este ciclo tiende a ser ahorrativo y a gastar poco. La tendencia es gastar en productos básicos y ahorrar en productos que podemos considerar como secundarios. En consecuencia, los productos considerados como “caros”, el caso de Ékolo, se pueden ver perjudicados por un descenso de sus ventas debido al precio.

Entorno sociocultural:

Para comenzar con el análisis del entorno social y cultural debemos dejar claro desde un principio que, las tendencias y comportamientos sociales no son estáticos. Es decir, los valores y normas que eran primordiales hace unos años ya no lo son tanto hoy en día, y es que, los valores y elementos culturales de una sociedad cambian constantemente.

Vivimos en un entorno global, en pleno proceso de aculturación, proceso de modificaciones culturales y psicológicas que sufren las personas tras el contacto continuo entre miembros de las diferentes culturas.

De esta manera, han cambiado los valores y las necesidades de compra de los consumidores, que en el proceso de compra son influidos por variables más allá del precio como, por ejemplo el estilo de vida o la personalidad.

Ya no vale con que algo sea bueno y se venda a un precio razonable, los consumidores van más allá y exigen valor añadido en el producto dependiendo de su filosofía de vida.

Tanto el aumento de la preocupación por la situación del medio ambiente como por la salud constituyen dos de las tendencias que con mayor relevancia afectan al consumo, lo que lógicamente se traduce a una demanda creciente de productos saludables y respetuosos con el medio ambiente.

Los productos procedentes de agricultura ecológica presentan, en este sentido, un potencial de crecimiento muy relevante ya que, al ser producidos sin la ayuda de agentes químicos o artificiales y al tener como fundamento una adecuación a los ecosistemas naturales de los que forman parte, disminuyen el riesgo percibido por el consumidor en relación tanto a su propia salud como a la de los ecosistemas.

Así, podemos considerar el cuidado de la salud como uno de los principales criterios en la selección de alimentos por el consumidor, junto con la disponibilidad, la cultura, el sabor, el control de peso o el cuidado del medioambiente, de forma que, si bien su importancia es variable según la tipología del consumidor, se convierte en uno de los principales motivos de selección de alimentos.

En lo que se refiere al consumo de alimentos de agricultura ecológica, la preocupación por la salud es constantemente citada como una de las principales razones de su compra, como ya analizaremos más adelante cuando estudiemos el comportamiento del consumidor.

Entorno ambiental:

La preocupación por el entorno natural que nos rodea hoy en día está latente. Poco a poco la sociedad va comprendiendo la responsabilidad que conllevan nuestros actos en el impacto ambiental y el efecto que produce la actividad humana sobre el medio ambiente, surgiendo así el concepto de conciencia medioambiental.

Hasta hace unos años, el medio ambiente era una preocupación compartida por algunos sectores de la comunidad científica, la militancia ecologista y los expertos que tomaban decisiones en el ámbito de la política medioambiental. Paulatinamente durante ese tiempo empezó a forjarse la conciencia medioambiental contemporánea, de manera que el discurso y los problemas ecológicos empezaron a extenderse entre los ciudadanos de las democracias occidentales.

Hoy, este panorama ha cambiado sustancialmente: la unanimidad científica en torno a la gravedad del estado del medio ambiente es mucho más sólida; el ecologismo político ha experimentado un avance importante a través de la acción de movimientos y de los partidos verdes y la política medioambiental se ha convertido en una política pública de mucho peso. Además, la globalización ha dado a algunos problemas medioambientales, como el cambio climático, una mayor visibilidad pública y social.

Finalmente, el medio ambiente se ha convertido en un eje de la política contemporánea y la sociedad sostenible en un fin político cada vez menos discutido.

Entorno legal:

En España, los orígenes de la legislación vigente de agricultura ecológica se pueden situar en la evolución de la ordenación de las denominaciones de origen, cuando en 1988 se ordena este modelo de agricultura identificándola como denominación genérica mediante real decreto 759/1988 (*REAL DECRETO 759/1988. de 15 de julio, por el que se incluyen los productos agroalimentarios obtenidos sin el empleo de productos químicos en síntesis, en el régimen de denominaciones de origen, genéricas y específicas establecido en la Ley. v 25/1970, de 2 de diciembre., de 15 de julio*) Pero es en 1989, cuando se aprueba el Reglamento de la Denominación Genérica de Agricultura Ecológica y su Consejo Regulador (*ORDEN de 4 de octubre de 1989 por la que se aprueba el Reglamento de la Denominación Genérica «Agricultura Ecológica» y su Consejo Regulador*). De esta forma, España es considerada pionera en cuanto a normativa específica relativa a la agricultura ecológica. Con esta regulación, España pasó a ser el tercer país, tras

Francia y Dinamarca, en regular legalmente este tipo de agricultura. (González y Cobo, 2000).

Posteriormente, por Real Decreto 1852/1993, de 22 de octubre de 1993, se adapta el Reglamento (CEE) “Producción Agrícola Ecológica” (*reglamento comunitario R (CEE) N° 2092/91, del consejo de 24 de junio de 1991, sobre producción agrícola ecológica y su indicación en los productos agrarios y alimenticios*) al caso Español, al mismo tiempo que las Comunidades Autónomas empiezan a asumir las competencias de control de este sistema de producción. Dos años más tarde se establecen las funciones y composición de la Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica (CRAE) adscrita al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA) como órgano asesor en esta materia para la protección de intereses de los consumidores, y en lo relativo a regulación, al establecimiento de sistemas de control y etiquetado, a la promoción y al desarrollo de tareas de investigación.

La etiqueta de “Agricultura Ecológica” con el anagrama específico y el distintivo del organismo de control, es el aval de garantía de que el producto cumple con las normas europeas en materia de agricultura ecológica y de que alcanza la calidad esperada por el consumidor.

1.2.2 Análisis del mercado

Mercado de referencia y mercado relevante

Tabla 4: Mercado de referencia

FUNCIÓN	GRUPO DE COMPRADORES	TECNOLOGÍAS
Alimentación saludable	Particulares	Productos ecológicos
	Tiendas especializadas	Productos procesados industrialmente
	Grandes superficies	
	Bares y restaurantes	
	Instituciones públicas:	
	hospitales, colegios,...	

Segmentación del mercado:

El segmento de mercado al que se dirige la empresa Ékolo está formado por un grupo de fácil identificación, que comparte una necesidad, la de consumir productos ecológicos.

Se trata de un segmento muy definido, preocupado por el deterioro medioambiental y dispuesto a comprar aquellos productos que perciba como ecológicos.

Podríamos definir al consumidor verde como aquel que es consciente de su responsabilidad ecológica como consumidor y que lo demuestra activamente es sus hábitos de compra.

Es un perfil de consumidor escéptico ante los reclamos publicitarios, que prefiere realizar la búsqueda de compra por su cuenta e identificar él mismo el producto verde y sus puntos de venta. Observamos de esta manera, que el estímulo recibido por aquellos consumidores que basan su compra en la argumentación ecológica están suficientemente concienciados como para modificar su decisión de compra.

Finalmente podríamos señalar las características de un consumidor responsable de la siguiente manera:

- Regula su consumo a partir de valores humanos
- Realiza sus compras de manera consciente (se pregunta de dónde viene y en dónde terminará lo que compra)
- Es equilibrado: se complace pero al mismo tiempo sabe auto limitarse
- Busca, al satisfacer sus propias necesidades, ser solidario con los productores
- Intenta que su consumo ayude a preservar los recursos naturales para el disfrute de las siguientes generaciones
- Se da cuenta de que comprar es un acto político con sentido humano

Análisis del comportamiento del consumidor:

- ¿Quiénes son estos consumidores?

Sabemos que son consumidores responsables con el medioambiente, pero el consumidor ecológico sobretodo es aquel que identifica la etiqueta oficial y es capaz de inferir entre un producto ecológico y otros denominados naturales, sano o de la huerta. Son consumidores bien informados, que leen las etiquetas de los productos que compran y saben identificar el

auténtico producto ecológico. Es decir, un consumidor que conoce los criterios que definen y diferencian a este tipo de productos y que además los consume.

Según un estudio publicado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente en noviembre de 2011 y elaborado por la empresa GFK, el perfil de los consumidores ecológicos se caracteriza por una mayor proporción de mujeres y de personas más jóvenes (menos de 35 años y entre 35 y 44 años) que aquellos que no los consumen (45-54 años y 55-69 años).

En referencia a la distribución geográfica, el consumidor verde se distribuye por toda la geografía, aunque con mayor presencia en el Noreste y en las grandes urbes. Atendiendo a la clase social, aparece una mayor proporción de clase alta y media alta entre los consumidores de este tipo de productos. Además, el nivel de formación de estos consumidores es superior a la media y también hay un mayor peso de población ocupada. En cuanto a la composición del hogar, la presencia de hijos menores de 12 años también está relacionada con el consumo de ecológicos.

Son personas comprometidas con la sostenibilidad y el medio ambiente y la mayoría de estos consumidores también comparten la preocupación por la salud.

La frecuencia media de consumo de productos ecológicos es de 2 veces por semana y los productos ecológicos más consumidos son los vegetales y la fruta, que a su vez son los alimentos ecológicos por los que la mayoría inician el consumo de este tipo de productos.

La baja disponibilidad (su distribución es selectiva) y el precio son los motivos principales por los que no se consumen algunas categorías. El alto precio y la baja disponibilidad, también, son los motivos por los que no se incrementa el consumo.

Entre los consumidores ecológicos, este estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, ha identificado 4 grupos según sus actitudes:

“Des-implicado”:

El 26% de los consumidores ecológicos afirman consumirlos porque están de moda. Muestran una actitud conformista hacia el cambio climático: es un proceso inexorable sobre el que poco vamos a poder hacer. Su consumo de productos ecológicos está más determinado por las modas (efecto mimético) que por convicciones profundas de cualquier otra índole. Es el menos preocupado por mantener estilos de vida saludables.

“Convencido”:

El 32% de los consumidores ecológicos afirman consumirlos porque desconfían de las marcas y reivindican una forma de vida más natural y respetuosa con el medio ambiente. Son los abanderados de la “Causa Ecológica”, y muestran en consecuencia, una actitud combativa y militante por defenderla. Su defensa de la alimentación ecológica se basa por igual, tanto en su carácter saludable, como en su papel de garantía de un desarrollo sostenible respetuoso con el medio ambiente. Muestran un alto grado de conocimiento de los productos ecológicos, tanto en su correcta identificación, como en su variedad.

“Ecologista”:

El 21% de los consumidores ecológicos afirman consumirlos porque aseguran la conservación del Medio Ambiente depende de nosotros. Muestra preocupación por el medio ambiente y traduce esa preocupación en hábitos de consumo responsables. Conoce mejor que la media aquellas compañías que hacen un mayor esfuerzo por la sostenibilidad. Tiene criterios claros para la correcta identificación de los productos “Ecológicos”: se informa, lee la composición antes de decidir sus compras. Muestra una actitud más abierta y proactiva para la prueba de productos nuevos.

“Preocupado por la salud”:

El 21% de los consumidores ecológicos afirman consumirlos porque los productos ecológicos ayudan a cuidar la salud. Muestra un nivel de implicación con la problemática medio-ambiental menor que los otros grupos (tan sólo presta atención el tema del reciclaje). Su preocupación preferente por su salud (y la de los suyos), es la clave de entrada de su interés por lo “Ecológico”: consumir este tipo de productos es una garantía para “cuidarse mejor” (al igual que hacer deporte).

Resumen del perfil del consumidor ecológico:

Tabla 5: Perfil del consumidor ecológico

Sexo	Femenino
Edad	< 35 años y entre 35 y 44 años
Zona geográfica	Norte y Noreste de España
Hábitat	Grandes urbes
Clase social	Media-Alta
Estudios	Estudios superiores
Actividad	Ocupados (empleados)
Ciclo de vida	Hogares con hijo < 12años

Análisis del sector y del mercado:

El sector:

España ocupa uno de los primeros puestos de la unión europea en superficie dedicada a esta producción, con una gran variedad de cultivos y fincas. También a nivel mundial, está en uno de los primeros lugares.

Es bastante previsible que siga esta tendencia en el futuro debido por un lado a las condiciones agroclimáticas que permiten la existencia de gran variedad de cultivos y de tradiciones asociadas y también gracias a la propia capacidad de la agricultura ecológica de servir como instrumento a diferentes políticas medioambientales y de desarrollo socioeconómico de los espacios rurales.

La agricultura ecológica en España está regulada desde 1998 y desde entonces ha experimentado un crecimiento importante en volumen de producción. Está claro que las oportunidades que ofrece la producción ecológica para la diversificación y su importante vinculación a los sistemas de producción tradicionales y al territorio, la oferta que éste sector brinda a los consumidores a través de este tipo de alimentos diferenciados, así como su buen comportamiento en medio de la crisis hacen que su potencial siga intacto y continúe siendo enorme.

La superficie inscrita a finales del año 2012 en agricultura ecológica fue de 1.593.197 hectáreas. Por comunidades autónomas, Andalucía es la de mayor superficie inscrita con 785.675 hectáreas, lo que representa casi la mitad de la extensión del total nacional; le siguen Castilla la Mancha, Cataluña, Extremadura y Comunidad Foral de Navarra. (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente).

Comercialización y mercados:

Destacar en este punto, que no parece existir suficiente correlación entre el potencial productivo que ha conseguido el sector ecológico en España y el mercado interior realmente generado. La presencia de alimentos ecológicos en la distribución no especializada, no alcanza en nuestro país los niveles de otros de nuestro entorno.

Así pues, el principal canal de comercialización de los productos ecológicos en España es el mercado de la UE, donde se comercializa el 44% de la facturación sectorial de productos elaborados. Hay una balanza comercial positiva, de 295 millones de euros, lo que significa que el 32% de las industrias alimentarias ecológicas son exportadoras, se dirigen básicamente a un grupo de países de la UE (Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Países Bajos).

Por tanto, la producción ecológica española figura en el grupo de cabeza de los principales mercados europeos productores y exportadores de productos ecológicos, de forma que tiene una posición privilegiada en el mercado mundial de estos productos.

Tabla 6: Mercado Mundial de productos ecológicos

Países	% Mercado Mundial	Consumo per cápita (€/hab)	% Gasto Ecológico s/Total Alimentación
1. EEUU	44%	67	3,00%
2. Alemania	14%	81	4,00%
3. Francia	8%	60	4,10%
4. Canadá	4%	57	3,50%
5. Reino Unido	4%	36	2,50%
6. Italia	3,60%	40	3,50%
7. Suiza	3,50%	177	6,00%
8. Austria	2,20%	127	6,50%
9. España	2%	20,9	1,00%

Fuente: MAGRAMA y ONU

En definitiva, todo indica que la producción ecológica española es una auténtica realidad productiva, económica y empresarial; y que aun cuenta con un elevado potencial de crecimiento.

1.2.3 Análisis de la competencia:

A la hora de analizar la competencia de Ékolo es conveniente comenzar matizando los diferentes grupos de consumidores y productos sustitutivos que encontramos, y es que como hemos podido observar al estudiar la distribución Ékolo está presente tanto en el canal convencional de supermercados como en tiendas especializadas. Por lo tanto, es importante separar a los consumidores que acuden a un establecimiento o a otro como los productos que se ofrecen en uno o en el otro.

Así pues, anteriormente al estudiar el comportamiento del consumidor ha quedado patente que el verdadero consumidor ecológico está muy concienciado con la responsabilidad ética y moral que supone la compra de este tipo de productos. Por lo que cabe esperar que únicamente compre productos ecológicos en tiendas especializadas. Es lógico pensar, que en este tipo de establecimientos encontrará productos únicamente ecológicos, competencia directa de Ékolo.

Su principal competidor nacional es “Cal Valls”, una empresa situada en Lleida que junto con Ékolo es la única productora en España de zumos 100% ecológicos. Hay otros productores que podríamos considerar como ecológicos pero que no son fieles a todos los requisitos exigidos ya que utilizan conservantes, por lo que a la hora de estudiar la competencia ecológica no los tendremos en cuenta.⁵

“Cal Valls” también se dedica a la elaboración, de conservas, confituras y aceites entre otros, ya que su gama de productos es bastante más amplia que la de Ékolo (cerveza ecológica, café ecológico, pasta fresca ecológica, aliños como ali-oli o salsa ketchup ecológica etc.) cubriendo así más necesidades del cliente.

⁵ Es muy importante diferenciar entre el verdadero producto ecológico y el que no lo es. Y es que aprovechando el tirón de lo verde, muchas grandes marcas se apuntaron a denominar sus productos como Bio o utilizar el color verde en sus etiquetas, sin en realidad, ser un producto ecológico.

Una vez analizado a su competidor ecológico es momento de preguntarse qué ocurre con el consumidor no ecológico que se encuentra en la estantería del supermercado el producto eco y el producto normal. Es decir, analizaremos la competencia en el canal convencional, centrándonos en los zumos, producto estrella de Ékolo.

¿Podríamos considerar cualquier marca de zumo como competencia de Ékolo? La respuesta es sí, ya que comparte estantería con zumos convencionales sin distintivos ecológicos. El consumidor en este caso no necesariamente tiene porque ser ecológico, de hecho lo raro es que lo fuera. Por lo tanto sus variables de elección a la hora de escoger el producto serán otras muy distintas a las ofrecidas por la empresa Ékolo, por ejemplo el precio.

En este punto, es muy difícil medir la competencia, ya que son muchas las empresas dedicadas a este sector, empresas grandes con volúmenes muy altos de producción a coste muy bajo ya que no elaboran el producto de la misma manera ni con las mismas materias primas. Su precio es significativamente más bajo y suelen tener fuertes campañas de comunicación. Por lo tanto Ékolo, una empresa que acaba de comenzar y con la diferenciación ecológica, queda a la sombra de estos gigantes productivos. Hablamos de marcas como Granini, Pago o Zumosol.

Así pues, se van a analizar las empresas competidoras dependiendo de las siguientes variables:

Precio: comparativa de precios que tiene cada empresa para sus productos.

Gama de producto: variedad de productos que ofrece cada empresa

Disponibilidad: facilidad de encontrar el producto en el establecimiento

Valor añadido: beneficios que ofrece el producto al consumidor.

	Ékolo	Cal Valls	Granini, Pago, Zumosol...
Precio	Alto	Alto	Bajo
Gama de productos	Baja	Alto	Baja
Disponibilidad	Baja	Baja	Alta
Valor añadido	Alto	Alto	Bajo

2.- DAFO

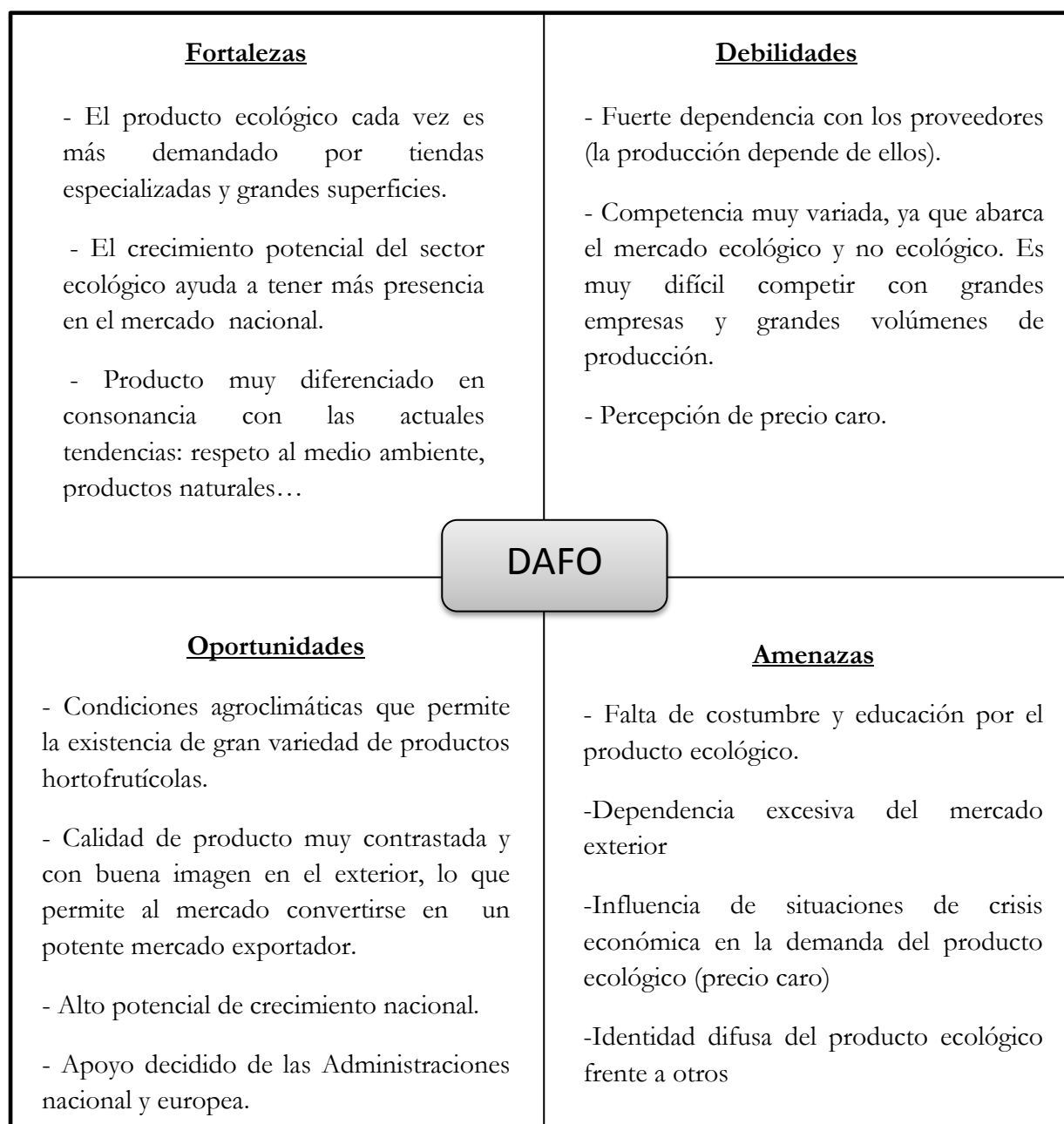
Así pues, una vez que hemos realizado el análisis interno y externo de la empresa podemos extraer conclusiones a modo de fortalezas y debilidades (interno) y oportunidades y amenazas (externo).

La mayor fortaleza que tiene Ékolo es que el producto ecológico cada vez es más demandado por los clientes, tanto por establecimientos especializados como por grandes superficies. El crecimiento potencial de este mercado ayuda a Ékolo a crecer como empresa y a tener cada vez más presencia en el mercado nacional. Además al tratarse de un producto muy diferenciado, por sus características ecológicas, puede potenciar la relación con el cliente final (el consumidor) ya que es un mercado que está en consonancia con las principales tendencias de consumo actuales, el ecologismo, el reciclaje...

Pero también existen fisuras que debilitan a la empresa Ékolo, principalmente la fuerte dependencia que tiene con sus proveedores, de los cuales depende en todo momento para poder llevar a cabo su producción y por lo tanto vender su producto como se espera. Otra de las debilidades de la empresa, es que su competencia es muy variada, por lo que es muy difícil competir contra grandes empresas que ofrecen productos mucho más baratos que los ecológicos. En este caso, el precio es una baza en contra para Ékolo, ya que como se ha comentado antes los precios son elevados pero compensados por el valor añadido que ofrecen. En este punto es muy importante hablar sobre la falta de conocimiento de la sociedad acerca de los productos ecológicos.

Atendiendo a las oportunidades que ofrece el sector ecológico, son en primer lugar las condiciones agroclimáticas que permiten la existencia de gran variedad de productos, sobretodo en el sector hortofrutícola. Además de poseer un entorno incomparable la calidad de los productos de nuestra tierra está contrastada y tiene muy buena imagen en el exterior, lo que permite al mercado ecológico convertirse en un potente mercado exportador. Por último, se trata de un mercado de alto potencial de crecimiento nacional, cada vez hay más consumidores interesados por estos productos y aunque el camino está siendo lento hay un interés creciente del mercado convencional por este tipo de productos. Todo esto sin olvidarnos del apoyo de las Administraciones nacionales y europeas que apuestan cada vez más por el desarrollo de este tipo de productos apoyándose en la política medioambiental.

Para finalizar, estudiar las fuerzas que amenazan a la empresa, España está a la cabeza en el ranking de producción ecológica en la UE pero sin embargo el consumo per cápita de estos productos es muy inferior al de resto de países europeos. A causa de esta falta de costumbre y educación, la penetración del producto ecológico en el canal convencional es escasa, lo que hace que la oferta y la demanda también sean escasas, fragmentadas y dispersas, algo que dificulta mucho el ritmo de venta regular. Es un sector con gran dependencia del mercado exterior. Además, la situación de crisis económica hace que se mire más el precio a la hora de comprar, algo que no beneficia a los productos considerados caros. También es importante analizar la amenaza que suponen aquellos productos no ecológicos denominados “verdes”, “Bífidus” etcétera que confunde al consumidor y desvirtúan la imagen del verdadero producto ecológico.



3.- FIJACIÓN DE OBJETIVOS:

OBJETIVOS ECONÓMICOS	Incrementar las ventas en un 40%
OBJETIVOS NO ECONÓMICOS	Concienciar al consumidor de los beneficios del producto ecológico y de Ékolo en particular.

3.1- Selección de estrategias:

Estrategias de cartera:

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1. Penetración de mercado	3. Desarrollo de producto
Nuevos mercados	2. Desarrollo de mercado	4. Diversificación

Se llevará a cabo una estrategia de penetración de mercado ya que los productos van a ser los actuales y el mercado también (la empresa está presente en ese mercado, lo que quiere es ampliarlo). Se busca incrementar las ventas de los productos actuales en los segmentos ya existentes sin alterar el producto.

Estrategia de segmentación:

La estrategia de segmentación será indiferenciada ya que se utilizará la misma estrategia de marketing para todo el mercado, es decir, ofrece el mismo producto y el mismo precio a todos los consumidores.

Estrategia de posicionamiento:

Se pretende concienciar al consumidor de las cualidades que ofrece el producto ecológico y el de Ékolo en particular. Por eso se busca que el consumidor entienda que el producto que oferta es más caro que el convencional pero que a veces lo barato sale caro.

Es decir, educar sobre las propiedades que ofrece un producto sano y natural frente a un producto sustitutivo de producción convencional. Se hará hincapié en el sabor, aroma, textura y propiedades alimenticias que ofrecen los productos Ékolo.

La estrategia de posicionamiento estará basada en función de los beneficios.

Estrategias funcionales:

Producto: no se llevará a cabo ninguna estrategia de producto.

Precio: el precio se mantendrá constante. Se tiene constancia de que el valor percibido por el cliente es alto, pero se trata de un producto con un alto coste de elaboración y muy diferenciado. Por eso, se pretende convencer al público objetivo que merece la pena pagar por las ventajas de consumir un producto ecológico.

Distribución: se pretende ampliar el canal de distribución en Madrid y Andalucía, se consideran dos comunidades potenciales por su extensión y número de habitantes. Las estrategias de distribución serán las mismas que se están llevando a cabo con los demás clientes. Se tomaran decisiones sobre el diseño y el número de los canales de distribución.

Comunicación: se realizarán estrategias en función de la fuerza de ventas. La organización de actividades tanto para niños como para adultos, con el fin de dar a conocer la marca, el producto y sobretodo las cualidades de un producto verde.

Tabla 7: Estrategias de comunicación

Público objetivo	Objetivos de comunicación	Mensaje	Medios
Consumidor final (estrategia pull)	<ul style="list-style-type: none"> - Concienciar y educar al consumidor de los beneficios que aportan los productos ecológicos Ékolo. - Justificar en función de los beneficios que aportan los productos Ékolo su precio elevado. “Lo barato sale caro”. 	Mensaje basado en los beneficios que aportan los productos Ékolo: más sabor, más textura y sobretodo más saludables.	Realización de actividades de distinta índole con el fin de transmitir el mensaje de primera mano: jornadas gastronómicas, puertas abiertas en la fábrica...
Distribuidor (estrategia push)	Dar a conocer la marca a nuevos distribuidores para aumentar su presencia en el mercado.	Presentar a Ékolo como una empresa joven y con un gran rasgo diferenciador: la producción ecológica.	Realización de actividades de fuerza de ventas. Aumentar la presencia del comercial.

4.- DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN:

4.1. Planificación de las acciones comerciales

Objetivo(s) de la acción comercial

Atendiendo a los **objetivos económicos** se quiere incrementar las ventas en un 40%. Es decir si en 2013 la cifra total de ventas fue de 1.380.000€ al cierre del ejercicio de 2014 siguiendo las estrategias propuestas se espera que sea de 1.932.000€.

Se pretende alcanzar este objetivo ampliando el mapa nacional, incrementando la presencia en las comunidades autónomas de Madrid y Andalucía, ya que a pesar de contar con puntos de venta en ellas, se considera que la presencia es mínima en proporción a su extensión.

También, parte de este esperado incremento de ventas, se conseguirá accediendo a nuevos proveedores que suministren más género ecológico para poder producir más y en consecuencia incrementar la venta. Y es que como ya se ha estudiado en el análisis DAFO una de las principales debilidades de la empresa es el incumplimiento de la demanda por falta de oferta debido a la escasez de género y la fuerte dependencia con sus proveedores.

La empresa se fija como **objetivo no económico** educar y concienciar al consumidor de los beneficios que aportan los productos ecológicos y los de Ékolo en particular.

Tras el análisis DAFO se ha detectado una clara amenaza, el desconocimiento por parte de la sociedad española acerca de los productos ecológicos, desconocimiento que crea desconfianza y en consecuencia ralentiza el crecimiento del sector. Por ello, Ékolo quiere invertir su tiempo en difundir las propiedades que ofrecen sus productos naturales y ecológicos frente a otros que no lo son.

Público objetivo de la acción comercial

En el caso del objetivo económico, el público objetivo es el cliente de Ékolo, es decir distribuidores y grandes superficies que vendan el producto, ya que lo que se pretende es ampliar su presencia en el mercado ecológico y convencional en las comunidades autónomas mencionadas. De igual manera, ya que para conseguir este objetivo se espera establecer nuevas alianzas con nuevos proveedores, el público objetivo también serán los agricultores de fruta ecológica.

Para el objetivo no económico, el público será el consumidor final. A pesar de que algunas de las actividades programadas estén destinadas a niños/as, el comprador final siempre será adulto.

Relación de tareas a realizar para poder ejecutar la acción comercial

Las tareas que se llevarán a cabo serán, reuniones con distintos distribuidores en las comunidades autónomas en las que se pretende aumentar la presencia. En estas reuniones se pretende llegar a acuerdos comerciales gracias a los cuales Ékolo pueda estar presente en más establecimientos, tanto especializados como convencionales. Se trata de una acción de negociación. Servirán para dar a conocer la marca entre nuevos distribuidores y establecer nuevas alianzas. Identificación de distribuidores.

Se organizaran jornadas de puertas abiertas para colegios e ikastolas en la planta de producción. El objetivo de esta actividad es que los niños/as conozcan de primera mano y se impliquen en el proceso de elaboración. Al finalizar la actividad, se llevaran a casa un zumo (del cual habrán sido participes de su elaboración) con la intención de que cuando lleguen a casa y lo consuman con sus padres les cuenten como ha ido el día y como lo han hecho. Así el niño transmitirá al padre el beneficio del zumo ecológico.

Otra de las actividades que se llevarán a cabo es la realización de jornadas gastronómicas con productos Ékolo. Se realizarán cursos de cocina y charlas sobre nutrición y productos saludables. Se contará con la sala especializada (equipada con cocina) que dispone el supermercado Eroski en la calle Serafín Olave de Pamplona para la realización de dicha actividad. Así como del espacio reservado para este tipo de actividades del nuevo supermercado ecológico Biecor situado en la calle Tafalla. Para promocionar estas actividades se harán carteles promocionales y se divulgará por Facebook y Twitter.

Elección de los responsables de cada acción

Con el fin de ampliar el mapa nacional aumentando la presencia en las comunidades autónomas de Madrid y Andalucía, se contará con la ayuda del gerente comercial de la empresa (Francisco Javier Bañales Asurmendi), que ha sido y es el encargado de llevar a cabo y gestionar todos los contratos comerciales con los distribuidores.

Para las jornadas destinadas a colegios e ikastolas, se contará con la colaboración del encargado de la planta productiva (conocimiento de euskera). Este será el encargado de guiar y explicar a los alumnos el proceso de producción.

Con el fin de educar a los niños/as sobre hábitos alimenticios saludables, se contará con la colaboración de una especialista nutricionista que expondrá en una charla los beneficios que aportan los productos ecológicos.

De igual manera, para los cursos de cocina y charlas educativas sobre el producto verde en Eroski y Biecor, se precisará de personal especializado en cocina y nutrición.

4.2. Estimación de los plazos de ejecución

Calendario preparación y ejecución de una acción: tareas:

- Ampliación del mapa nacional con más presencia en las comunidades autónomas de Madrid y Andalucía:

Tarea	Responsable	Fecha inicio	Fecha final
Estudiar la distribución de las comunidades autónomas de Madrid y Andalucía.	D. comercial: Francisco Javier Bañales Asurmendi	02-06-2014	13-06-2014
Escoger los establecimientos en los que se quiere estar presente.	D. comercial: Francisco Javier Bañales Asurmendi	06-06-2014	13-06-2014
Concretar reuniones con los responsables de dichos establecimientos.	D. comercial: Francisco Javier Bañales Asurmendi	Según disponibilidad	Según disponibilidad
Reunión.	D. comercial: Francisco Javier Bañales Asurmendi	Según disponibilidad	Según disponibilidad

- Nuevos proveedores de agricultura ecológica:

Tarea	Responsable	Fecha inicio	Fecha final
Buscar nuevos proveedores ecológicos.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	23-06-2014	Indefinido

3. Jornadas de puertas abiertas para alumnos de colegios e ikastolas:

Tarea	Responsable	Fecha inicio	Fecha final
Concretar con los colegios e ikastolas fechas para las excursiones.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	01-09-2014	12-09-2014
Organizar el recorrido de la excursión, así como orientar al guía. Es preciso que sepa euskera.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	12-09-2014	12-09-2014
Contratar nutricionista que refuerce la actividad con una charla educativa.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	22-09-2014	22-09-2014
Adecuar una sala para las actividades de los niños/as.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	26-09-2014	26-09-2014

4. Jornadas gastronómicas (curso de cocina) y charlas sobre nutrición, salud y productos ecológicos:

Tarea	Responsable	Fecha inicio	Fecha final
Concretar con eroski Serafín Olave y supermercados Biecor las fechas de las jornadas gastronómicas.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	29-09-2014	29-09-2014
Encargar la realización de carteles informativos para promocionarlas.	Se encargarán a una empresa de profesionales.	22-09-2014	22-09-2014
Promocionar las actividades vía web (Twitter y Facebook).	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	22-09-2014	22-09-2014
Contratar cocinero/a para el curso.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	19-10-2014	23-10-2014
Aprovisionar material para el curso.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	19-10-2014	23-10-2014
Contratar nutricionista que de las charlas.	D. gerente: Francisco Javier Baquedano Osés.	19-10-2014	23-10-2014

4.3. Presupuestación de cada acción comercial

Ampliación del mapa nacional:682,6€

- Gastos de desplazamiento: se paga a 0,20€/km
 - o Madrid: 450km x 0,20€.....90€
 - o Andalucía (Sevilla): 913km x 0,20€.....182,6€
- Estancia: a 50€ el día
 - o Madrid: 5 días laborables x 50€.....250€
 - o Andalucía (Sevilla): 5 días laborables x 50€.....250€

Nuevos proveedores de agricultura ecológica:.....0€

(Se realizará mediante contacto telefónico desde las oficinas)

Jornadas de puertas abiertas para alumnos:.....1.250€

- Contratar nutricionista: suponiendo que la actividad dura un mes.....1.200€
- Material:.....50€

Jornadas gastronómicas.....1.027,9€

- Alquiler del local: los establecimientos lo ofrecen gratis.....0€
- Carteles informativos: 10 carteles x 2,79€/unidad.....27,9€
- Cocinero:.....450€
- Nutricionista:.....450€
- Material:.....100€

TOTAL.....2.960,5€

4.4. Presupuesto del plan de marketing

Ingresos:

- **Aumento de las ventas en un 40% de las ventas de 2013.....1.932.000€**
 Año 2013: 1.380.000€
 40% = 552.000€
 Año 2014: 1.380.000 + 552.000 = 1.932.000€

Gastos:

- **GASTOS FIJOS.....(936.805€)**
 - o *Personal.....177.867€*
 - o *Materiales.....557.209€*
 - o *Amortización inmovilizado.....201.729€*
 - o *Otros gastos de explotación.....n.d*
- **Gastos de desplazamiento.....(682,6€)**
- **Profesionales.....(2.127,9€)**
- **Materiales diversos.....(150€)**

BENEFICIO TOTAL.....992.234,5€

5.- EJECUCIÓN

Se procederá a ejecutar las tareas y acciones descritas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el planing temporal propuesto.

6.- CONTROL

Se especificarán los mecanismos de control para saber si hemos logrado alcanzar los objetivos llevando a cabo el plan de acción establecido. En el caso de que todos los objetivos fijados se cumplan, se procederá a dar por finalizado el plan de control de manera satisfactoria. Por el contrario, en caso de no alcanzar esos objetivos, se tomarán ciertas medidas para conocer las razones del incumplimiento. Es importante establecer previamente los mecanismos de control, para saber desde el primer momento que se produzca una alteración en lo establecido, qué decisiones tomar para solventarla.

Se han establecido dos objetivos para Ékolo:

- 1) Incrementar las ventas en un 40%
- 2) Concienciar y educar al consumidor de los beneficios que otorgan los productos ecológicos y los de Ékolo en particular.

La medición del alcance del primer objetivo es menos abstracta que la del segundo, ya que se trata del resultado del ejercicio al cierre del ejercicio del año 2015. En caso de no haberse cumplido el objetivo, se analizará dónde se ha fallado y cuales han sido las causas, y si estas han sido internas o externas.

Sin embargo, estudiar la variable “conocimiento” es más complicado. Para ello, la empresa utilizará las redes sociales ya que los “me gustas” y “follows” son indicadores de que la gente poco a poco va descubriendo Ékolo.

7.- CONCLUSIONES

Tras la realización del plan de marketing, he comprendido la importancia de conocer todas las variables que afectan a la empresa, tanto internas (controlables por la empresa) como externas (no controlables por la empresa), ya que éstas son la fuente de la ventaja competitiva y en consecuencia del éxito de una empresa. Gracias a este trabajo he conseguido dotar de lógica a todas esas clases teóricas que he ido recibiendo durante mi formación académica, en las cuales nos alertaban de que el desconocimiento generado por la falta de análisis siempre es sinónimo de fracaso. He comprendido que una empresa no puede fijar sus objetivos, sin antes conocer que es lo que ocurre en el entorno que le rodea y detectar cuáles son sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas.

8.- BIBLIOGRAFÍA

Ékolo:

<http://www.ekolo.es/es/>

Ministerio de agricultura:

http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/marketing_tcm7-8096.pdf

http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Informe%20P%20y%20M%20Ecologico%20-%202012-WEB%201-_tcm7-310968.pdf

http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/Revisado_1300307_PANEL_CONSUMO_vFinal_NPD_tcm7-270351.pdf

http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Estrategia%20Apoyo%20Producci%C3%B3n%20Ecol%C3%B3gica_tcm7-319074.pdf

[http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/informe_consumidor_ecol%C3%B3gico_Completo_\(con_NIPO\)_tcm7-183161.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/informe_consumidor_ecol%C3%B3gico_Completo_(con_NIPO)_tcm7-183161.pdf)

http://www.magrama.gob.es/es/prensa/14.03.06%20A%20Ca%C3%B1ete%20Estrategia%20Agricultura%20Ecol%C3%B3gica_tcm7-319186_noticia.pdf

Instituto Nacional de Estadística:

<http://www.ine.es/prensa/np791.pdf>

<http://www.ine.es/prensa/np788.pdf>

Organic Farming- European Commission:

http://ec.europa.eu/agriculture/organic/index_en.htm

Ministerio de medio ambiente, y medio rural marino:

http://www.alimentacion.es/imagenes/es/folleto_Agricultura_Ecologica_tcm5-38375.pdf

Everis:

<http://www.everis.com/spain/WCREpositoryFiles/Situaci%C3%B3n%20actual%20y%20potencial%20del%20mercado%20ECO.pdf>

Mercasa:

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1290789118_DYC_2005_84_50_63.pdf

Infoagro:

http://www.infoagro.com/agricultura_ecologica/agricultura_ecologica_espana.htm

Ecosectores:

<https://ecosectores.com/DetalleArticulo/tabid/64/ArticleId/978/Navarra-destina-105-600-a-la-promocion-y-certificacion-de-productos-bio.aspx>

SABI

Libros:

“Plan de Marketing: análisis, decisiones y control” Sánchez Herrera, Joaquín (2007) Ed. Pirámide

“Dirección comercial” Kotler, P. y G. Amstrong (2009) Principios de Marketing. Pearson.