

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Facultad de Comercio, Turismo y Ciencias Sociales Jovellanos

TRABAJO FIN DE GRADO GRADO EN TURISMO

**COMERCIALIZACIÓN ONLINE DE ISNUMOS AGRÍCOLAS
APLICADO A LA EMPRESA FAMILIAR**

AUTOR: Asdrúbal Rodríguez Boto.

**TUTOR: Francisco Javier Paredes
Nachón.**

Gijón, 26 de Junio de 2021.

1 RESUMEN

La globalización es una realidad cada vez mas presente en nuestras sociedades y en nuestro día a día, la cual permite estar conectado y llegar desde y hasta cualquier punto del planeta. En el ámbito empresarial, su importancia es cada vez mayor, y se ha traducido en una oportunidad tanto como para grandes multinacionales como para cada vez más pequeñas empresas.

Dentro del sector de la agricultura y la ganadería, todavía un sector importante en nuestro país, el comercio internacional también resulta determinante como fuente de ingresos y actividad principal de muchas empresas.

En este trabajo se estudia el mercado agro-ganadero, fijándose de forma mas específica en los insumos del sector, dentro del cual opera la empresa seleccionada para dicho estudio, AGROMUNDO. También se realiza un análisis de esta y se propone ampliar el negocio al comercio digital dirigido tanto al mercado nacional como internacional, en paralelo al comercio “analógico” bajo el cual opera actualmente.

ÍNDICE

1	RESUMEN	2
2	INTRODUCCIÓN	4
3	CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR	5
4	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
4.1	HISTORIA DE LA EMPRESA	5
4.2	COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA.....	7
4.3	PRODUCTOS	8
4.4	ANÁLISIS DAFO	9
4.5	ANÁLISIS PESTEL	12
5	EL MERCADO DE LOS INSUMOS AGRÍCOLAS	16
5.1	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.	17
5.1.1	Principales empresas competidoras:	19
6	OPORTUNIDADES POTENCIALES PARA LA EMPRESA EN EL MERCADO	23
6.1	Definición del concepto “mercados potenciales”	23
6.2	Análisis CANVAS	23
6.3	Descripción de potenciales clientes.....	27
6.4	Fijación de precios	29
6.5	Herramientas para la comercialización	29
6.5.1	Creación de una página web.....	30
6.5.2	Desarrollo de redes sociales	33
7	ESTUDIO FINANCIERO	34
7.1	Modelo P&L.....	34
8	CONCLUSIONES	44
9	BIBLIOGRAFÍA	46

2 INTRODUCCIÓN

Este trabajo se centra primeramente en la elaboración de un análisis lo más detallado posible del mercado agro-ganadero, mas concretamente en el de insumos agrícolas. Seguidamente, se elabora un estudio interno y externo de la empresa escogida para el devenir del trabajo, además de sus competidores reales, y en ultima instancia las posibles vías de internacionalización a través de la comercialización online. Para ello, el trabajo se apoya en diferentes herramientas e instrumentos de análisis como el PESTA, DAFO O P&L.

El objetivo que se persigue con el desarrollo de este trabajo es el de estudiar y entender el mercado nacional, pero sobretodo internacional, bajo el que opera la empresa, al igual que encontrar las mejores vías y estrategias para la venta online de sus productos y determinar la viabilidad o no de desarrollar el proyecto en cuestión. Para ello, la memoria se estructura en cuatro capítulos diferentes:

Un primer capítulo en que se intenta definir y entender el concepto de empresa familiar, ya que la empresa protagonista del estudio encaja en este.

A lo largo del segundo capítulo se definen las características propias de la empresa producto de estudio, como su composición y estructura, los productos reales que comercializa, o el mercado nacional en el que opera.

El tercero de los capítulos se centra en el estudio y análisis del mercado de los insumos agrícolas, haciendo hincapié en el análisis de la competencia y en el mercado internacional. En este mismo capítulo se trata de entender qué se puede comercializar, a qué tipo de gente y dónde tiene mas sentido y futuro vender qué productos de la empresa.

En última instancia, se elabora un análisis financiero a través de una tabla de P&L (Profit & Loss) gracias a la cual se puede examinar la viabilidad, aplicada a la realidad, del proyecto, al igual que las necesidades financieras del mismo.

Finalmente se elaboran una serie de conclusiones extraídas del desarrollo del propio trabajo.

3 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Desde el año 2008 se cuenta con una definición oficial del término empresa familiar gracias a los organismos EFB (European Family Business) y FBN (Family business Network). Para que una empresa, sin importar su tamaño, sea considerada como familiar debe cumplir con los siguientes requisitos:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirectamente.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Sin embargo, es necesario añadir a estas variables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en contar con continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

4 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

BOTO VIGUERA S.L. (AGROMUNDO) es una **empresa española especializada en el sector agro-ganadero, más concretamente en la comercialización de productos agrícolas, ubicada en la villa de Tineo**, y que se inició como guarnicionería en el año 1941 bajo el nombre de "CASA EL BUEN GUSTO"; a los pocos años también se empezaron a fabricar toldos y lonas para diversas aplicaciones. En aquellos tiempos, además de trabajar para los ganaderos y agricultores, también se hacían trabajos para

las minas. La mecanización era muy limitada en el sector minero, y se empleaban mulas como animal de carga, las cuales necesitaban de numerosos artilugios hechos en cuero.

En el año 1982 otro negocio local dedicado a la venta semillas y fitosanitarios, fue absorbido por El Buen Gusto, ampliando y diversificando así su negocio y su relación con el campo. Al inicio de los 90, la organización empieza a expandirse, y gracias al buen desempeño de sus funciones, consiguió ampliar las fronteras del negocio pasando así del ámbito local al regional. Durante estos años, se comenzó a dejar atrás el negocio de la guarnicionería, ya que la actividad quedó obsoleta, dedicándose de manera más especializada al sector agro-ganadero. También fue en esa época de los años noventa cuando se decidió cambiar el nombre comercial, dotándolo de un toque más moderno y comercial, pasando así a llamarse "AGROMUNDO".

Paulatinamente, la empresa pasó de la actividad minorista a la mayorista y empezó a ser conocida en el noroeste de España; Agromundo ha evolucionado de forma que la importación y distribución mayorista de productos agrícolas y ganaderos es hoy la actividad principal de la empresa. Una alta especialización y la constante búsqueda de los productos más innovadores, unido a un servicio de alta calidad fueron situando a Agromundo en la vanguardia de su sector contando en nuestros días con una red de distribución nacional y con la primera cuota de mercado de su especialidad. Este año la empresa cumple 80 años de historia, coincidiendo con el momento de mayor auge económico y social.



Figura 4.1.1: Fundador de "El buen gusto" junto a la primera tienda de la compañía. Año 1949, en Tineo, Asturias.

4.2 COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA.

Desde el punto de vista mercantil la empresa es gestionada por sus dueños, estando estos dados de alta como autónomos desde que pasaron a formar parte de la propiedad. En el año 2017, Agromundo pasó a establecerse como una sociedad limitada (Boto Viguera S.L.) en el registro mercantil, distribuyendo el capital de forma equitativa entre los cuatro miembros de la familia.

El siguiente organigrama ilustra de forma gráfica la distribución de mando y tareas actuales. Si bien es cierto que existen tareas diferenciadas y especializadas dentro de la empresa, lo normal es que dependiendo del volumen del trabajo o importancia del mismo, entre otros factores, la rotación en la asignación de funciones y tareas es frecuente entre los diferentes miembros.

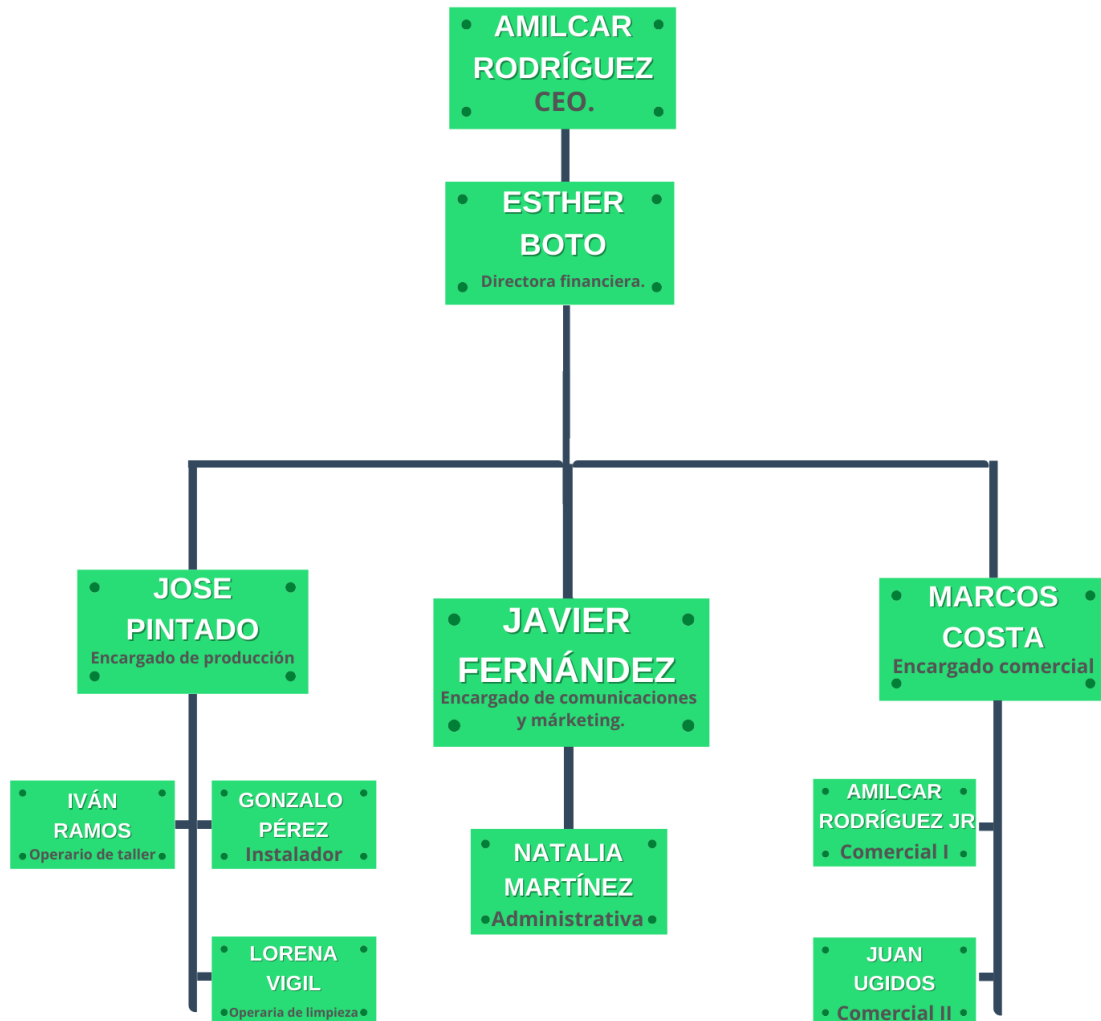


Figura 4.2.1: Organigrama de la estructura interna de la empresa

4.3 PRODUCTOS

Como se apunta en el apartado 2.1, Agromundo es una empresa especializada en soluciones integrales para el sector agropecuario. Cuenta con un variado catálogo de proveedores, tanto nacionales como principalmente internacionales, con el objetivo de ofrecer una alta garantía y calidad a todos sus clientes. Actualmente es la empresa española con el mayor y más variado rango de productos disponibles para ofrecer a los profesionales del campo, lo que le ha llevado a ser empresa de referencia en España. Definir todos y cada uno de los productos supondría una ardua tarea, por lo que se han de hacer una clasificación y resumen que, además, permitirá entender de una forma más clara y concisa el variado registro de la organización. Agromundo divide sus productos en:

- **Productos para ensilado:** Productos fabricados con material plástico usados principalmente para almacenar y proteger forrajes, que es el principal alimento que se le da al animal. Los ensilados son el producto estrella de la compañía, contando actualmente con la mayor variedad de tipos y subtipos en todo el mercado nacional. Podemos diferenciar tres tipos de productos para el ensilado: “Plástico estirable”, que es importado tanto de Francia como de Alemania. Las “bolsas”, provenientes de Alemania y de la República Checa. Y por último, el “montón trinchera”, de los cuales encontramos numerosos subproductos, comprado en Alemania, Grecia e Italia.
- **Semillas:** Agromundo comercializa con semillas de ciclo corto, medio y largo, contando éstas con diferentes cualidades para poder dar respuesta al complejo y diferente terreno nacional, ya que las características del suelo no son iguales en Galicia que en Las Islas Baleares o Andalucía. Los tres tipos de semilla se dividen en “Inglés”, “Italiano” e “Híbrido”, atendiendo a la duración del ciclo y calidad del resultado final. Todos ellos se importan directamente de Italia.
- **Productos para el ordeño:** Cuidar tanto a los animales, como la maquinaria y circuitos que son usados en el proceso de ordeño es de vital importancia para la obtención de un producto final higiénico y de calidad. Estos elementos ayudarán tanto a la limpieza y desinfección, como a la prevención de enfermedades en máquinas y animales. En el caso de éstos, son comprados en el mercado nacional.

4.4 ANÁLISIS DAFO

Este análisis nos permitirá entender la situación interna actual de la empresa mediante el análisis de las fortalezas y debilidades, al igual que la coyuntura externa que la rodea a través de las oportunidades y amenazas.

Análisis interno:

- Fortalezas:
 - **Cultura estable y experiencia:** Como consecuencia de la sucesión de unos valores transmitidos entre generaciones, la empresa cuenta a día de hoy con una cultura y unas formas de hacer las cosas estable y definida. Esta ética de trabajo duro y esfuerzo, no solo por parte de los líderes sino también de sus trabajadores, es la que ha conducido al éxito durante toda la historia de la compañía. Además, toda la experiencia adquirida también se ha ido transfiriendo entre sus dirigentes y trabajadores, siendo ésta otra de las grandes fortalezas sobre las que se asienta Agromundo.
 - **Compromiso:** Al tratarse de una empresa familiar, sus componentes han ido desarrollando un sentimiento de compromiso hacia ésta a lo largo de los años. Este sentimiento se traduce en buenos resultados generales, por lo que este sentimiento es otra de las principales fortalezas de la empresa. Como ejemplo podemos nombrar las más de dos décadas que llevan trabajando en Agromundo algunos de sus trabajadores.
 - **Comunicación:** Tratarse de una empresa pequeña acarrea la ventaja de que la transmisión de ideas o problemas, y la comunicación entre sus miembros se pueda hacer de forma rápida y efectiva. Sin duda, a la hora de la toma de decisiones esta es una importante fortaleza presente en la empresa. Además, en caso de posibles problemas internos, éstos pueden ser solventados más eficazmente al poder encontrar una vía de actuación de forma rápida y estable.
 - **Una cartera de clientes amplia y longeva:** El buen trabajo realizado durante muchos años, y el empeño puesto en mejorar día a día, se ve recompensado con un buen número de clientes fieles a la organización.
- Debilidades:
 - **Rigidez:** El hecho de llevar muchos años desempeñando ciertas funciones de una manera determinada con un buen resultado, provoca que los dirigentes y trabajadores en ocasiones sean reacios a afrontar cambios, los cuales siempre son necesarios.

- **Sucesión:** Este es uno de los principales problemas a los que una empresa de carácter familiar ha de hacer frente. Encontrar un relevo generacional de calidad siempre resulta tarea complicada, y el caso de Agromundo no es menos. Si bien es cierto actualmente uno de los hijos del dueño forma parte de la organización, el tiempo y los resultados dirán si es apto para enfrentarse a esa tarea.
- **Conflictos emocionales:** En ocasiones separar los conflictos familiares del ámbito laboral no resulta sencillo, y si los componentes de la empresa no son capaces de llevar esto a cabo podría generarse un ambiente laboral tenso que iría en contra de los intereses de la empresa.
- **Escasez de recursos y medios I+D+I:** La totalidad de los recursos dinero y tiempo son empleados en la gestión y desempeño de las funciones per se de la empresa, haciendo imposible destinar un porcentaje de dichos recursos a la investigación y desarrollo de prácticas I+D+I, las cuales supondrían un salto de calidad tanto a la empresa como al sector.

Análisis externo:

- Oportunidades:
 - **Globalización:** La existencia de un mundo cada vez más globalizado es una realidad incontestable. Actualmente, prácticamente cada punto del planeta está interconectado con el resto, y además en cuestión de instantes. Este aspecto abre la puerta a una red global de comercialización, que se presenta como una ventaja para el porvenir de la empresa. Poder importar y exportar mercancías desde, y hasta cualquier punto del mundo es sin lugar a dudas una importante oportunidad para la expansión de la empresa. Un mayor rango de productos con una importante variación de precios según donde se compren, puede permitir al negocio su expansión, diversificación o internacionalización. A efectos de exportación, los procesos de transporte de mercancías a puntos lejanos son definitivamente una oportunidad para introducirse en mercados extranjeros.
 - **Sector estable:** El sector primario da respuesta a las necesidades mas básicas y de la sociedad, necesidades que además siempre estarán presentes. Sin embargo, la demanda de productos procedentes de este sector cada vez son más rigurosas, y se hace difícil dar respuesta a una población más exigente y que continúa aumentando su tamaño. Estas mayores exigencias abre una oportunidad a nuevas vías de comercio, debido a la necesidad de evolucionar y adaptarse a las características del mercado.

Por otro lado, el aumento demográfico estabiliza el sector en cierta manera, ya que es imposible imaginar que desaparezcan los productos primarios; Sin duda una oportunidad para continuar apostando por el crecimiento de la empresa.

- Amenazas:

- **Escasez de mano de obra:** Sin duda una de las principales amenazas que sufre el sector y la empresa. Cada vez es mas difícil encontrar mano de obra que cumpla los requisitos necesarios para ciertos puestos de trabajo. Conocimientos agrícolas, habilidades comerciales o competencias de uso de herramientas especiales son habilidades que escasean en la sociedad actual. Sumado al enorme problema que supone la despoblación y emigración de talento joven, hace que esta tesitura resulte una amenaza de cara a posibles proyectos a largo plazo.
- **Agresividad de la competencia:** En un mercado tan estable como es en el que trabaja Agromundo, existe una fuerte competencia. Desde los enormes fabricantes de plástico a empresas minoristas, pasando por pequeños comerciales autónomos; Todos ellos representan una amenaza para el porvenir de la empresa. Si bien es cierto que en la importación y comercialización de plásticos con fines agrícolas la empresa se encuentra en una posición privilegiada, dentro del micro mercado de la venta de semillas la competencia es bastante más agresiva.
- **Ambientales:** La preocupación por el cambio climático y demás problemas medioambientales son una realidad cada vez más presente. Son muchas las amenazas a las que se enfrenta el sector y que deben ser solventadas si se quiere seguir manteniendo un sector primario competitivo y de calidad. Además, legalmente se están instaurando numerosos obstáculos y dificultades para tratar de solventar todos estos problemas, y lo que se traduce en una enorme amenaza para la empresa, puesto que algunos de ellos no resultan viables económicamente o acarrear un trabajo burocrático muy extenso. Sin lugar a duda los aspectos ambientales son la mayor de las amenazas para el sector y para la empresa.
- **Ubicación geográfica:** Contar con la base comercial en Tineo en ciertas ocasiones representa una auto amenaza para Agromundo. Desde la dificultad para encontrar mano de obra adecuada, hasta afrontar unos costes elevados de transporte debido a encontrarse ubicada lejos las más importantes zonas agro-ganaderas de España, pasando por el siempre

presente problema de la despoblación. Además, el Principado de Asturias cuenta con una de las políticas fiscales más desfavorables para empresas como Agromundo o de características similares.



Figura 4.4.1: Análisis DAFO. Elaboración: Propia

4.5 ANÁLISIS PESTEL

Este análisis nos permitirá describir el entorno general que rodea a la empresa teniendo en cuenta los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Será de gran utilidad para tomar decisiones que afecten a la planificación estratégica en vistas a un corto/medio plazo.

- Político:** Actualmente nuestro país se encuentra inmerso en una convulsa situación política que no resulta para nada favorable para el comercio ni para la sociedad. Si bien es cierto que la pandemia no ha ayudado a estabilizar la situación, el país ya venía de vivir unos años de inestabilidad que han perjudicado significativamente la posición comercial de nuestras empresas. Actualmente el entorno político / legislativo que puede afectar a la empresa, presente en España es el siguiente:
- Está instaurado un **poder legislativo complejo y extenso**, representado por el Congreso Senado, y un poder ejecutivo representado por el Gobierno de la nación. Esta complejidad y extensión política genera una proliferación de las leyes que en muchas ocasiones tiene como resultado una confusión generalizada de qué, cuándo y a quién afectan las leyes legisladas.

La estabilidad gubernamental, imprescindible para el buen porvenir de las empresas, se ha visto agitada desde el año 2015. Existen muchas disparidades entre los gobiernos municipales, autonómicos y estatal. Estas diferencias tienen como resultado importantes modificaciones legislativas, cada vez que hay un cambio de gobierno, en materias fiscales o medioambientales, que afectan directamente a la empresa, lo que hace difícil trabajar con estabilidad o planificar proyectos a largo plazo.

Respecto a la política de impuestos, existe un entramado tributario extenso y complejo. La organización “Doing Business” estima que en España las empresas pagan alrededor del 47% sobre los beneficios comerciales, en concepto de impuestos sobre el total de su facturación, cifra escalofriante. Además, se está tratando de implementar una subida fiscal que podría afectar directamente a la empresa, lo cual repercutiría negativamente en la misma.

	ESPAÑA	ESTADOS UNIDOS	ALEMANIA
Nº de pagos de impuestos por año.	9,0	10,6	9,0
Tiempo requerido para las formalidades administrativas en horas.	147,5	175,0	218,0
Monto total de los impuestos en % de ganancias.	47,9	43,8	49,0

Tabla 4.5.1: Tabla comparativa de aspectos fiscales entre España y otros países. Fuente: Doing Business. Elaboración: Propia.

Referente a la política internacional, España es miembro de la U.E. lo cual resulta muy beneficioso y positivo, puesto que no existen aranceles ni tasas a las importaciones ni a las potenciales exportaciones a países miembros.

- **Económico:** Desafortunadamente, la situación económica actual en nuestro país es muy preocupante. La pandemia del COVID-19 ha arrasado con miles de empresas y puestos de trabajo. La crisis provocó una caída sin precedentes en el PIB, que llegó a alcanzar el -12,7%. El saldo de la Hacienda Pública también cayó hasta el -7.3% del PIB y la tasa de paro alcanzó el 16,8%. Datos que no son para nada esperanzadores para el futuro de nuestra economía.

Respecto al sector agro-ganadero, este representa el 2.7% del total de PIB nacional. Al igual que en el resto de países, ha sufrido una bajada durante los últimos años. España es uno de los países más fértiles de toda la U.E. pero

continúa sin apostar por este sector, otro dato que no incita al optimismo. Además, el sector primario acoge al 4% de la fuerza laboral total del país, contando con casi un millón de empresas en total, entre productores, fabricantes, distribuidores y minoristas.

Por otro lado podemos apreciar que la pandemia no le ha venido del todo mal al sector, que experimentó un aumento del 3.6% en el segundo trimestre del 2020. Si bien es cierto que hay muchas variantes que pueden haber provocado este crecimiento, como la reducción de importaciones o aumento generalizado de bienes de primera necesidad, es un dato muy positivo.

Otros datos que describen la situación económica nacional y que afectan directamente a la empresa son los indicadores de libertad económica y entorno empresarial. En la actualidad, España cuenta con un 65,7/100 en cuanto a libertad económica se refiere, y ocupa el puesto 25/82 en la clasificación que mide la calidad o atractivo del entorno empresarial. Estas estadísticas han sido publicadas y aportadas por *Heritage Foundation* y *The Economist*, respectivamente.

- **Socio – Culturales:** Los datos socio-culturales dentro de nuestro país podrían resultar esperanzadores, aun que las cifras presentes en Asturias son todo lo contrario. Por una parte, España viene creciendo demográficamente en los últimos años, igual que el mundo en su conjunto. Esto provoca el aumento de demanda de productos correspondientes al sector primario, a la cual se le debe dar respuesta, que se traduce en oportunidades de negocio. Además, la sociedad también está experimentado ciertos cambios en sus gustos y costumbres, a las cuales el sector se tendrá que adecuar y evolucionar. Esto, una vez más, se traduce en oportunidades para continuar con el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, ciertos índices presentes en Asturias son, cuanto menos, preocupantes. Según el Instituto Nacional de Estadística, tan solo el 2,20% de la población española vive en el Principado de Asturias, que además cuenta con un envejecimiento de su población del 224,58% en el año 2020. Podemos extraer conclusiones muy negativas de estos datos, principalmente la falta de oportunidades laborales en la región, o la disminución de mano de obra potencial que pudiese ser incorporada en proyectos futuros.

En lo que respecta a los salarios, en Asturias los trabajadores del sector agrícola cobran 12.193 € anuales, siendo la cuantía más baja de todas. Esto acabará por provocar la desaparición de muchas cooperativas ganaderas y la disminución

del nivel de preparación de los trabajadores del sector, ya que verán en él un bajo atractivo y pocas expectativas de futuro.

- **Tecnología:** Estamos viviendo una revolución tecnológica sin precedentes. La tecnología juega un papel imprescindible en todos los ámbitos de nuestras vidas, por lo que evolucionar y adaptarse a estos cambios es sin lugar a dudas una premisa primordial para el sector y para la empresa.

Una vez más, la pandemia del COVID-19 ha jugado un papel negativo en esta coyuntura. La crisis que sufren los recursos del Estado ha provocado una disminución de inversión pública en la transferencia económica, a pesar de que nos ha servido para darnos cuenta que la inversión en ciencia y tecnología es cada vez más importante. Cada vez son más los gobiernos que apuestan por la tecnología, ya que está demostrado que representa un avance social y económico a corto y largo plazo, algo de lo cual debería tomar nota España. Apostar por aspectos tecnológicos que incrementen la productividad agrícola y ganadera resultaría muy beneficioso para Agromundo y para el sector en su conjunto.

- **Ecológicos / medioambientales:** Las actividades agrícolas y ganaderas contribuyen muy significativamente a la emisión de gases de efecto invernadero, a la contaminación de aguas subterráneas, a la degradación del suelo o a la excesiva extracción de agua. Como consecuencia, dichas actividades se están viendo cada vez más perseguidas por el gobierno en base a su preocupación por el medioambiente. Para dar respuesta a los cambios exigidos por el gobierno para reducir los efectos negativos sobre el planeta, es necesaria una elevada inversión en infraestructura y maquinaria a la que la mayoría de las agrupaciones ganaderas y agricultores no pueden hacer frente sin ayuda del gobierno o de la U.E. Esta tesitura supone una seria amenaza para la empresa, puesto que si dichas ayudas no fuesen aprobadas y la exigencias ecológicas y medioambientales continúan presentes, podría provocar la desaparición de muchas agrupaciones ganaderas y agrícolas. Es necesario implantar estrategias que promuevan la gestión más eficiente de los recursos, puesto que además, la demanda es cada vez mayor fruto del aumento demográfico, y los recursos cada vez son más limitados. Dentro de este marco medioambiental la empresa debe mantenerse actualizada en materias legales, puesto que algunos de los productos que comercializa puede que con el paso del tiempo sean ilegales, o que las técnicas empleadas por sus clientes se queden obsoletas.

- **Legal:** Hay muchos aspectos legales que se han de tener en cuenta para el correcto desarrollo de la empresa; Estar al día con los pagos en la Agencia Tributaria, cumplir con los pagos a la Seguridad Social y retribuciones a los empleados; cumplir con la normativa de riesgos laborales, y un largo etcétera. Sin embargo, actualmente el tema legal que más debería preocupar es el correspondiente a la normativa de los plásticos con fines agrícolas que se está intentando llevar a cabo. Estos plásticos causan graves problemas medioambientales, y no es ninguna novedad que se debe hacer algo para solventar la situación. Actualmente no hay ninguna norma que exija el pago de una tasa (hay propuestas acerca de imponer una tasa de 450€ / tonelada) para contrarrestar los negativos efectos causados por los plásticos, y esto es precisamente lo que se está intentando poner en marcha. Con esa tasa se busca implementar un sistema de recogida, tratamiento y eliminación, el cual es verdaderamente costoso y complejo, y así rentabilizar la potencial inversión del gobierno. Esta tasa supondría un gran desembolso para empresas y consumidores, para ello se ha creado la asociación MAPLA, con el fin de pedir un adelanto (3€/tonelada) de dinero a sus socios para así amortiguar el impacto que la futura tasa tendrá sobre las empresas, y principalmente sobre el consumidor final. Si bien es cierto que no aporta ninguna garantía de que el dinero adelantado vaya a ser devuelto, puesto que el futuro del plástico agrícola y todo lo que conlleva es verdaderamente incierto. Definitivamente, es algo muy a tener en cuenta para el porvenir de Agromundo y el mercado en general.

5 EL MERCADO DE LOS INSUMOS AGRÍCOLAS

La agricultura y la ganadería juegan un papel absolutamente fundamental como fuente de producción de alimentos, que a su vez son imprescindibles para la vida y una buena salud. Además, la industria agro-ganadera también genera importantes beneficios sociales y económicos. Parte de estos aspectos positivos son gracias a su vez al sector de los insumos, ya que sin estos sería imposible obtener los rendimientos actuales. Para poner en relieve la importancia del sector agro-ganadero, y por ende el de sus insumos, se presentan algunos datos relevantes propios de la industria. Estos datos han sido obtenidos de Eurostat, el INE y el MAPA.

En el año 2017 el sector facturó 23.357 M€, de los cuales 17.430M€ fueron correspondientes a exportaciones. Además, empleó a unas 749.700 personas en total.

El sector no ha dejado de crecer en términos absolutos, que desde el año 2000 hasta el 2018 ha incrementado su producción en un 1,4%, representando un total del 2.7% del PIB español. La reducida proporción que representa el sector agro-ganadero en el PIB total es consecuencia directa de la expansión de la industria y el sector servicios, y no de un sector débil o en decadencia como se puede llegar a pensar. Para hacerse una idea de la importancia del sector en nuestro país, podemos compararlo con la importancia que tiene en otros países. En Alemania tan solo representa el 1.9%, en Francia el 1.5%, y en Inglaterra el 0.6% se sus respectivos PIBs. La media europea se sitúa en el 1.4%, siendo también inferior al porcentaje que presenta al PIB de nuestro país. Estos datos de Eurostat permiten apreciar la importancia de la agricultura y la ganadería en España. Particularmente la industria de insumos agrícolas representa un total de 11.777 M € de VAB, y da empleo a 59.238 personas.

En términos de superficie ocupada y producción, en España se dedican 17 millones de hectáreas al cultivo, que son un tercio del total del país, y se cuenta con alrededor de 18 millones de cabezas de ganado porcino y otros 6 millones de ganado bovino.

Estos datos hacen que numerosas empresas pongan el ojo en el sector agro-ganadero, intentando dar solución a los problemas del día a día que puedan tener los agricultores y ganaderos. De forma que, según los datos aportados por el portal infoagro.com, existen un total de 1.604 empresas presentes en el mercado de insumos agrícolas, de entre las cuales está Agromundo.

5.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

El mercado está constituido principalmente por tres tipos de empresas, en primer lugar los grandes fabricantes. Estas empresas, con gran volumen de facturación, son las encargadas de fabricar los diferentes tipos de plásticos en sus plantas. Destacan el Grupo Armando Álvarez, Agriplast o Naturplás. Por otro lado, y de menores magnitudes, se encuentran los distribuidores, grupo donde se encuentra Agromundo, y los pequeños comerciantes.

Este segundo tipo de empresas serán analizadas mas detalladamente, puesto que son las competidoras directas y reales de la empresa.

Para realizar este análisis se tendrán en cuenta principalmente dos variables; La localización geográfica, y el grado de innovación en términos de comercialización online.

La localización de la empresa juega un papel muy importante a la hora de ser mas o menos competitiva, por diferentes aspectos. Una buena ubicación permitirá a la empresa ser mas competitiva principalmente por tres aspectos: costes, acceso a recursos humanos y calidad de vida. Si bien es cierto que hoy en día es muy accesible enviar cualquier tipo de mercancía a casi cualquier punto de España o del mundo vía terrestre, marítima o aérea, aquellas empresas que se ubiquen mas cerca de centros logísticos importantes, puertos marítimos o aeropuertos comerciales, contarán con una ventaja sobre el resto. Esto es así ya que sus costes y tiempos de transporte serán más reducidos, ya sea recurriendo a empresas externas de transporte, o cuenten con su propia flota de distribución.

La localización geográfica también se debe tener en cuenta en términos de acceso a recursos humanos, puesto que cuanto mayor sea el núcleo urbano donde se encuentre la empresa, mayor facilidad tendrá la entidad para encontrar mano de obra cualificada. También es cierto que por lo general, el precio del suelo es mayor en áreas de mayor concentración de gente o cercanía a grandes urbes, por lo que también una buena ubicación cuenta con aspectos negativos.

Por último, la localización será clave en la calidad de vida de trabajadores y gerentes, y como consecuencia de la empresa. Podemos encontrar un buen ejemplo en comerciales que necesiten hacer largos viajes para reunirse con clientes o proveedores, puesto que si las distancias con diferentes puntos de España son cortas, la empresa se ahorra grandes cantidades de dinero en pernoctaciones y dietas ya que la posibilidad de resolver estas gestiones en una jornada laboral son factibles. Además, al aumentar la calidad de vida de los trabajadores es muy probable que la productividad de estos aumente.

Por otro lado, el grado de innovación en términos de comercialización online, también desempeñará un rol importante para las empresas que quieran ser competitivas y estabilizarse en el mercado de insumos agrícolas. Actualmente el comercio online está muy presente en la vida de toda la sociedad y todo tipo de comercios se han visto en la necesidad de adaptarse a esta nueva forma de comprar para poder continuar desarrollando sus negocios. Sin embargo, el sector agro ganadero aun está ciertamente retrasado en este sentido. Son escasas las empresas que permiten una venta online directa, o que cuidan otros aspectos importantes como las redes sociales, que están abandonadas o directamente son inexistentes. Parece ardua tarea hacer que personas de avanzada edad, las cuales tradicionalmente han vivido bajo costumbres

tradicionales, comprendan las ventajas del comercio online. Sin embargo, los clientes del sector están viviendo actualmente un cambio generacional, y cada vez es más frecuente ver a personas jóvenes al frente de las ganaderías, por lo que las empresas han de actualizarse y evolucionar en este sentido para poder dar así respuesta a las nuevas generaciones, más acostumbradas y propensas a realizar compras online y contar con redes sociales para informarse y mantenerse actualizados. Personalmente, opino que aquellas empresas que sean capaces de en primer lugar contar con una página web bien desarrollada y que permita realizar compras online de forma rápida, sencilla e intuitiva, y posteriormente convencer a los clientes de que gracias a internet el cliente se ahorrará tiempo y dinero, no tardará en convertirse en líder del sector o al menos de disponer de una situación privilegiada al resto.

5.1.1 Principales empresas competidoras:

Las principales empresas distribuidoras competidoras de Agromundo son:

- **Almacenes El Majo S.L:** Empresa ubicada en el concejo de Cangas del Narcea, en Asturias. Fundada en 1950, cuenta con una dilatada experiencia empresarial en el mundo agrícola y ganadero. Con el paso de los años, ha llevado a cabo una clara estrategia de diversificación, pues en la actualidad vende productos muy dispares, desde alimentos agrícolas o productos enológicos, hasta plásticos y ensilajes. La comercialización de estos últimos son los que hacen a El Majo un principal competidor de Agromundo.

Puesto que se ubica en Cangas del Narcea, concejo limítrofe con Tineo, no cuenta con ninguna ventaja ni desventaja con respecto a Agromundo en términos de costes de transporte. Por otro lado, si es cierto que el concejo de Cangas cuenta con una población más numerosa, lo que hace que cuente con un acceso más favorable a la hora de disponer de mano de obra cualificada.

El Majo cuenta con una página web, que siguiendo la línea de las empresas del sector, está ciertamente obsoleta. No es posible realizar compras a través de la propia web y la información de los productos es ciertamente escasa. Además, no disponen de cuenta en ninguna red social.

- **Aresa Agrícola:** Sociedad Limitada ubicada en la provincia de Lugo, en Galicia. En términos de localización, cuenta con ciertas ventajas y desventajas. Galicia es una de las principales consumidoras de insumos agrícolas, por lo que desde luego Aresa Agrícola cuenta con una situación privilegiada para dar respuesta y abastecer a los clientes gallegos. Además, a la hora de realizar visitar

comerciales a dichos clientes, las distancias son mas livianas, y por los tanto los costes más reducidos. También está mas próximo al puerto de Vigo, uno importante punto de transporte marítimo en España.

Agromundo debería acudir al puerto marítimo de Bilbao en caso de querer enviar mercancía por vía marítima, siendo las diferencias las siguientes entre ambos puertos: En el caso de querer enviar un contenedor a Rotterdam, el puerto marítimo mas importante de Europa, el coste desde Bilbao son 779,05€ con un plazo de entrega de 7 días, mientras que desde Vigo el coste de la misma mercancía son 825,30€, tardando 9 días la mercancía en llegar a los Países Bajos. Por otro lado, la provincia de Lugo está mas lejos de centros logísticos terrestres importantes y de grandes ciudades como Madrid o Barcelona, desde las cuales a veces es más barato el transporte de mercancías que desde ciudades más próximas en kilómetros. En caso de querer fletar mercancía por vía aérea, siendo los aeropuertos más importantes en términos de envío de mercancías los ubicados en Madrid, Barcelona, Zaragoza y Vitoria, Aresa Agrícola cuenta con cierta desventaja con respecto a Agromundo.

Respecto a la comercialización online de sus productos, la empresa gallega cuenta con una actualizada página web, aun que ésta tampoco permite la compra de productos, y su finalidad es más bien la de mantener al usuario actualizado e informar al mismo sobre aspectos de la empresa. Aunque tampoco permita la venta directa online, la página web es atractiva y visual, contando incluso con contenido multimedia y un blog. Esto provoca refleja una imagen vanguardista a la vez que de cercana, en la relación cliente / empresa, pudiendo provocar en muchas ocasiones la decisión de compra del consumidor por Aresa Agrícola, convirtiendo este aspecto en una ventaja clara sobre las demás empresas.

- **Aroz-Berri S.A:** Esta sociedad anónima constituida en Navarra es la última de las principales empresas competidoras de Agromundo. Su principal actividad económica es la venta y reparación de todo tipo de maquinaria agrícola. Sin embargo, ha sido capaz de diversificar su negocio y actualmente es una empresa referente en la venta de forrajes y otros insumos agro ganaderos en España. Geográficamente es la empresa que cuenta con la mayor ventaja y diferenciación. Pertenece a una comunidad autónoma cercana a grandes urbes como Bilbao, Pamplona o Zaragoza. Su sede está muy próxima al puerto marítimo de Bilbao, actualmente el quinto puerto mas importante de España en cuanto a transporte de mercancías, por lo que el transporte marítimo es sin duda

un recurso muy a mano para la empresa. Además, Los aeropuertos de Zaragoza y de Vitoria – Gasteiz, segundo y cuarto respectivamente en cuanto a millones de kilogramos transportados en el presente año, son una solución muy cercana en el caso de verse en la necesidad de recurrir al transporte aéreo. Por último, también cuentan con una proximidad mas reducida que el resto de empresas líderes del sector respecto a los grandes centros de logística y transporte de mercancías de España., la empresa XPO con sede en Santander, empresa más grande de logística de todo el territorio nacional, y otros como TRAN SESÉ que cuenta con sede tanto en San Sebastián como en Zaragoza y representa la cuarta empresa más grande del país, o UPS con sede en Madrid. La proximidad geográfica a todas estas infraestructuras, puede permitir a Aroz – Berri S.A. ahorrarse costes de transporte, suponiendo esto una ventaja competitiva sobre el resto de empresas competidoras. Además, estar tan próximo a grandes núcleos poblacionales, que además cuentan con un buen entramado de comunicaciones, permite a la empresa navarra tener un mejor acceso a mano de obra cualificada y personal.

Por otro lado, esta ventaja de localización con la que cuenta Aroz – Berri no solo con Agromundo, sino con el resto de empresas competidoras analizadas, no es extrapolable a una supremacía en términos de comercialización online de sus productos y servicios. Su página web tampoco permite la compra de productos, y además está únicamente destinada a aportar información sobre maquinaria dejando de lado todo el rango de productos que comercializa. Por otro lado, es la única empresa que cuenta con unas redes sociales trabajadas y desarrolladas, contando incluso con un canal en YouTube. En este sentido son la única empresa, dentro de las analizadas, que tiene en cuenta esta vía de contacto con el consumidor tan imprescindible en el mundo actual.

- **Otros pequeños comerciantes locales:** Como se cita al principio de este apartado, en el mercado de la comercialización de insumo agrícolas también existen pequeñas empresas que se dedican a vender este tipo de productos, y aunque sus dimensiones y volumen de venta son mucho más reducidos también representan una amenaza, tanto actual como potencial, por vender la misma tipología de producto dentro de un mismo mercado. Muchas de estos pequeños comerciantes son en numerosas ocasiones los propios clientes de Agromundo y sus competidores directos, pero también han de tenerse en cuenta pues puede

que con el paso del tiempo sean capaces de crecer dentro del mercado y convertirse en una amenaza mas grande.

- **Grandes empresas de comercio electrónico:** Estas empresas representan hoy en día una amenaza sin importar que tipo de producto o servicio ofrezca y en que mercados opere. Aportan un inmenso rango de productos que se pueden adquirir procedentes de cualquier parte del mundo en cuestión de minutos, y muchas veces de forma más económica que los comercios convencionales. Simplemente por esta razón han de ser considerados como una amenaza, pues según datos del portal CNMCDATA el eCommerce alcanzó la cifra de 3,4 billones de dólares en el año 2020. Alibaba, Amazon o Aliexpress, son conocidas empresas de comercio electrónico a las que cada día acuden millones de consumidores las cuales representan una gran amenaza para el sector. Este tipo de comercios web cuentan con una innegable ventaja en términos de localización ya que pueden vender productos desde y a cualquier parte del mundo, y también en términos de comercialización online, por razones obvias. A día de hoy es posible adquirir productos similares, aun que de una peor calidad, y con unos tiempos de entrega considerablemente amplios, a través de estas plataformas. Principalmente Alibaba. Simplemente por este hecho debe ser consideradas como competidores reales y una amenaza constante para la empresa. Por otra parte la posibilidad de vender productos a través de este tipo de plataformas puede resultar beneficioso. alguna de las ventajas innegables que supone usar estas plataformas es la rápida visibilidad que aportan a millones de usuarios diariamente, un ejemplo son los 170 millones de visitas mensuales que recibe Amazon. Además, pueden otorgar confianza y credibilidad por parte del cliente hacia nuestros productos, ya que la posibilidad de comprar a partes remotas del mundo no siempre resulta sencillo.

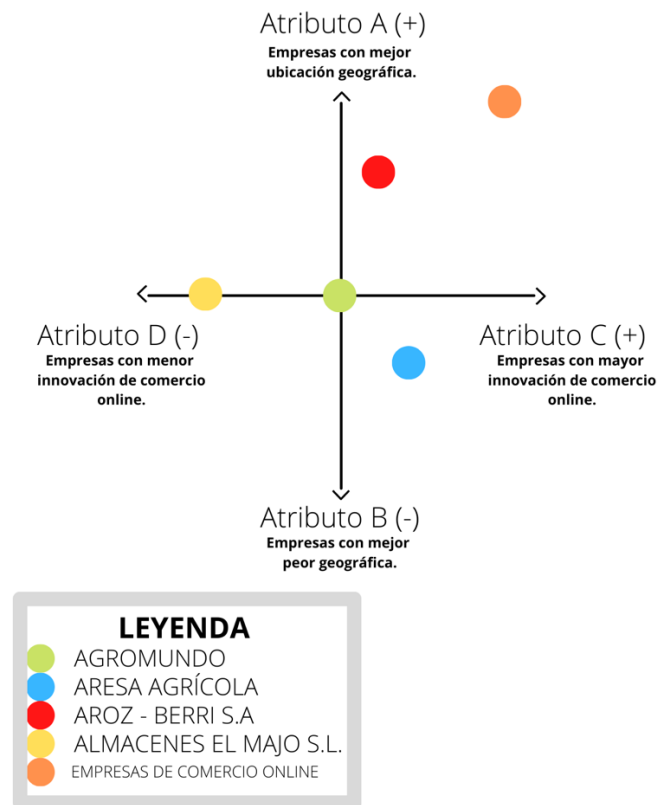


Figura 5.1.1. Imagen Mapeo de la competencia según los atributos descritos. Elaboración: Propia.

6 OPORTUNIDADES POTENCIALES PARA LA EMPRESA EN EL MERCADO

6.1 Definición del concepto “mercados potenciales”

El mercado potencial se puede definir como aquel público que actualmente no está consumiendo nuestros productos, pero tienen o pueden llegar a tener la necesidad de hacerlo en algún momento. Es muy importante entender este concepto, pues resulta de vital importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

6.2 Análisis CANVAS

Esta herramienta de análisis está compuesta por nueve bloques donde se muestran las características específicas de la empresa. Resulta de gran ayuda para el desarrollo de un negocio, o en este caso para la ampliación de este a través de la comercialización online. El análisis CANVAS se divide en dos partes, por un lado se definen las actividades internas de la compañía que tienen un rol importante para que la ampliación del negocio sea viable, y por otro se describe la línea que siguen las operaciones. Aunque puedan parecer dos partes separables e independientes, lo cierto es que

cualquier alteración en uno de los bloques es probable que afecte a la otra parte del análisis. Los bloques estudiados en el análisis CANVAS son:

- **Propuesta de Valor.** Entendida como aquello que ofrece la empresa para satisfacer una necesidad presente en el mercado. Como se cita previamente en el apartado 3, el sector primario, y como consecuencia el de los insumos necesarios para el desarrollo del mismo, es vital para la sociedad. La sociedad mundial aumenta cada año, y con ello la demanda de alimentos y demás productos de origen animal, por eso el sector primario es tan importante en todos los lugares del mundo. En el caso de Agromundo, da respuesta a las necesidades de aquellas explotaciones agrícolas y ganaderas que necesitan del uso de insumos para obtener un producto final de calidad.
- **Segmentos de clientes.** A través de los cuales definimos a los tipos de clientes que se busca atraer. En este caso, la segmentación se hará en función del peso que tenga el sector agrícola y ganadero en los diferentes países del mundo, atendiendo a variables como el valor de la producción agrícola total, qué porcentaje del PIB representan, o el crecimiento del sector dentro del país en los últimos años. Verdaderamente, cualquier explotación ganadera presente en cualquier parte del mundo es un potencial cliente, pero por razones lógicas se escogerán aquellos países, en los que atendiendo a las características anteriores, la ganadería tenga más peso dentro del país.
- **Relación con los clientes.** A través de este bloque, se definirá el camino para poder fidelizar y retener clientes. En este caso, resulta muy importante contar con un proceso de venta rápido y eficaz, y un sistema de post venta cercano y profesional, de forma que se pueda otorgar credibilidad y cercanía en la relación con el cliente. Esta relación es imprescindible para que el cliente repita en futuras compras, además de la siempre necesaria estrategia boca a oído.
- **Canales.** Entendidos como las vías a través de las cuales se pretende llevar la propuesta de valor al cliente. La única alternativa viable para poder llegar a otros países es, entre otras cosas, desarrollar una página web competente y válida, en la que mostrar los productos de forma clara y atractiva y la vez poder venderlos de forma directa y fácil, además de la inversión en publicidad. Como se puede ver a través del análisis de la competencia existe una falta de actualización en este aspecto de forma generalizada, por lo que el desarrollo de una web, unas redes sociales, y una estrategia de márketing online otorgaría un

claro salto de calidad a la corporación y una clara ventaja sobre el resto. Esta ventaja es trasladable tanto a otros países como a España, mercado que seguiría siendo el más importante para la empresa y en el cual la estrategia seguida por la empresa ha de continuar con su positivo desarrollo.

- **Recursos clave.** En este bloque se incorporan aquellos recursos que la empresa necesita para desarrollar la actividad, en este caso la comercialización online de insumos. Los recursos que se han de desarrollar, como se viene citando, son una página web principalmente, redes sociales, además de un trabajo logístico meticuloso. Hoy en día resulta relativamente sencillo desarrollar una tienda online gracias a plataformas como WIX o Shopify. En el apartado 3.2.5 se desarrolla mas en profundidad el aspecto del desarrollo de la página web. Además, resulta imprescindible disponer de un servicio de banca online optimizado, que permita a los compradores de la tienda pagar sus compras de forma instantánea y segura con su tarjeta de crédito o débito. Sin este elemento toda la estrategia de comercialización online carece de sentido.
- **Actividades clave.** Comprendidas como las acciones que permitirán a Agromundo diferenciarse sobre el resto de los competidores. En este sentido, este bloque está directamente ligado al de los canales. Una vez mas el sector está muy atrasado en esto y la comercialización online no es una vía que las empresas estén teniendo en cuenta. Por ello, el desarrollo de las vías de actuación necesarias para poder comercializar los productos online per se es la acción que permitirá a Agromundo diferenciarse sobre el resto.
- **Socios importantes.** En este bloque se analizan los agentes que resultan determinantes para el buen desarrollo de la actividad. Al tratarse de una empresa pequeña, la posibilidad de asociarse con grandes inversores o con otras empresas del sector queda descartada por el momento. Aunque si en un futuro si se pretendiese instalar una sucursal en un país extranjero a causa del crecimiento de la empresa sí podría ser necesario contar con socios inversores que otorgaran mas confianza y seguridad a este tipo de proyectos. Pero por el momento esta opción no se contempla, y los únicos agentes con los que se tiene que seguir contando con una buena relación son los proveedores y clientes. Por otro lado, la permanente búsqueda de nuevos proveedores que puedan llegar a mejorar los productos comercializados hasta el momento siempre resulta de vital importancia. El mercado está en constante evolución, al igual que los gustos y

demandas de los consumidores, por lo que ser capaz de adecuarse a estos cambios y dar respuesta a las nuevas exigencias es muy importante.

- **Fuentes de ingresos.** Al tratarse de venta online a través de una página web, la compra de productos por parte del cliente se ejecuta de forma instantánea, por lo que éste realizará el pago en el mismo momento en el que efectúa su compra gracias a un sistema de cobro telemático con tarjeta bancaria.
- **Estructura de costes.** Con el fin de evitar grandes tensiones de caja en los meses iniciales, durante los cuales la facturación es escasa hasta que no se inicie la primera campaña primaveral, se tratará de negociar con los proveedores el pago de las mercancías en fechas posteriores al pedido. De esta forma se abonará un primer pago del 10% del total de la compra mensual en el momento que se realiza el pedido, dejando el 90% restante a pagar en dos pagos coincidentes con el cierre de las dos campañas presentes en un año. Los costes derivados de la contratación de servicios de transporte también se pagan en dos veces. Una primera del 20% en el acto, mientras que el otro 80% se paga a 30 días. Una vez afianzado el sistema de venta online y se hayan recaudado suficientes ingresos, se intentará beneficiar de descuentos por pronto pago que ofrecen los grandes fabricantes.

MODELO CANVAS

<p>Aliados Clave</p> <p>Proveedores. Clientes.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Estrategia de comercialización online.</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Plataformas de desarrollo de páginas web. Banca online.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Cubrir las necesidades consecuencia del aumento demográfico mundial y su cambio en la demanda.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Servicio de venta rápido y fácil. Servicio postventa óptimo.</p> <p>Canales</p> <p>Página web. Redes Sociales.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Mercado <u>extra europeo</u>: China – India – Indonesia. Mercado Europeo: Francia – Italia – Portugal.</p>
<p>Estructura de Costes</p> <p>Pago de mercancías: 10% a la hora de la compra + 2 pagos del 45% del total a final de cada campaña. Pago de fletes: 20% del total en el momento de la compra y el otro 80% a un mes vista. Resto de costes en el momento de la compra o al final de cada mes en caso de servicios con mensualidades pos pagables.</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>Al tratarse se venta online a través de la página web se cobrará en el mismo momento en el que el cliente efectúe la compra con tarjeta bancaria o similar.</p>		

Figura 6.2.1: Análisis CANVAS. Elaboración propia.

6.3 Descripción de potenciales clientes

	China	India	E.E.U.U	Indonesia	Brasil	Francia	Italia
Producción Agrícola total en US\$ precios constantes. Año 2019 (Miles de millones)	794.028	393.724	184.93 (2018)	149.053	118.937	44.651	37.824
Agricultura, valor agregado. Año 2019. (% PIB)	7,14	16,01	0,865	12,71	4,43	1,59	1,91
Agricultura, valor agregado. Año 2019. (% de crecimiento anual)	3,08	4,02	-0,45 (2018)	4,64	1,25	-0,72	-1,71
Uso total de superficie con fines agrícolas. Año 2019-(Hectáreas).	528.527,7	174.674	405.810,35	62.300	236.878,8	28.660,1	12.405
Importaciones de M.M.P.P. para fines agrícolas. Año 2019 (% del total de mercaderías importadas).	2,98	1,86	0,87	2,74	1,28	1,08	1,86

Tabla 6.3.1 Países más importantes en términos agrícolas según las variables escogidas. Fuente: Banco Mundial y FAOSTAT. Elaboración propia.

En función de las variables escogidas para la segmentación del mercado se puede apreciar aquellos países donde el peso e importancia de la agricultura y ganadería es mas notable, y se han escogido los presentes en la tabla mostrada previamente como aquellos que resultan más interesantes y atractivos para poder vender los productos ofrecidos por la empresa. China es claramente el país mas interesante, con una producción total de 794.028 mil millones de dólares en el 2019, y un crecimiento anual del 3.08%, es sin duda un mercado en el que fijarse, además de ser el país líder en producción agrícola del mundo, y de contar con el mayor número de hectáreas destinadas a la actividad agrícola. El porcentaje de mercaderías importadas que se destinan a la agricultura es sin duda otro factor clave que hace del gigante asiático un país muy interesante. India e Indonesia también resultan mercados atractivos donde parece interesante colocar los productos comercializados por Agromundo, En el caso de la India, donde la agricultura representa un elevado 16,01% del PIB con un crecimiento anual del 4,02%, sin duda el sector es imprescindible para el país, lo que se traduce en un mercado potencial con buenas previsiones tanto en el presente como en el futuro. En cuanto a Indonesia, su crecimiento total de un 4,64%, y su elevado

porcentaje de mercaderías destinadas al sector agrícola, proyectan quizá el mercado donde resulte más interesante y factible comercializar los artículos de la empresa. Definitivamente, el continente asiático está desarrollando un gran crecimiento que, sumado a la importancia de la agricultura y la ganadería en su sistema productivo y comercial hace de sus países el mercado más trascendental donde se debería llevar a cabo una estrategia que permita colocar a Agromundo sus productos. Algo para lo que, al menos a corto plazo, el desarrollo de un comercio online parece resultar la opción más conveniente.

Sin embargo, introducirse en estos mercados tan lejanos donde se tendrían que incurrir unos gastos de transporte elevados, parece muy optimista, o al menos de forma inmediata o temprana. Como consecuencia, también se han segmentado los países europeos en función a las mismas variables, dando como resultado Francia e Italia aquellos en los que el sector agrícola cobra cierta relevancia. Sin embargo, las expectativas distan bastante de las de otros continentes como el asiático. Francia e Italia son los mayores productores agrícolas, junto con España, de Europa, a pesar de lo cual el sector cada vez cuenta con menos importancia y peso dentro de sus respectivos PIB. Paralelamente, como se ha visto en el apartado 3, este descenso en el porcentaje del PIB está más ligado al auge de otros sectores que al deterioro del propio sector agro ganadero. Parece más sensato intentar llegar a clientes franceses o italianos que a los descritos con anterioridad, pese a estar estos últimos contando con un crecimiento más notable. En gran parte, porque a los clientes presentes en estos países próximos resulta más factible otorgarles un servicio cercano y de calidad, además de los costes más reducidos en todo término.

Otro elemento muy importante, y más cuando se trata de comercio, es la facilidad con la que cuentan los países para el desarrollo de los negocios. En este caso, la empresa cuenta con la ventaja de pertenecer a la Unión Europea en la que las trabas aduaneras y los aranceles no existen, y llevar a cabo importaciones y exportaciones está al alcance de todos, algo que no es extrapolable a los países asiáticos ni americanos, donde como se puede apreciar en la tabla 3.2.3.2 extraída de los datos aportados por el Banco Mundial, China ocupa el puesto número 31.

Pese a que muchas variables se tienen en cuenta para elaborar este ránking, en términos de facilidad para exportar productos al gigante asiático ocupa el puesto 56, posición que no es del todo negativa. Por su parte, India ocupa el puesto 63, y el 68 en

términos de introducir mercancía en el país, mientras que Indonesia es el país número 73 y el 116 si hablamos de propensión a importar productos.

Podemos concluir que los mercados agrícolas asiáticos, que están en plena expansión y desarrollo, resultan realmente interesantes y atractivos pues sus expectativas de futuro son muy alentadoras. Sin embargo, se aventura difícil poder introducirse en dichos mercados en las primeras fases, por lo que tratar de atraer clientes de países vecinos como Italia y Francia, o incluso Portugal donde en 2019 el sector agrícola en términos de PIB creció un 3,41%, parece ser la opción mas factible al menos a corto plazo.

	China	India	Indonesia	Brasil	Francia	Italia
Facilidad para los negocios (Puesto en el ranking)	31	63	73	124	1	1
Comercio transfronterizo.	56	68	116	108	1	1

Tabla 6.3.2. Ranking en base a la facilidad para hacer negocios y al comercio transfronterizo. Fuente: DoingBusiness.com Elaboración propia.

6.4 Fijación de precios

La fijación de precios es una estrategia de vital importancia para que todo el proyecto cuente con sentido y viabilidad. Esta estrategia, se desarrollará de forma que el precio de venta será fijado con un margen del 60%, teniendo en cuenta todos los costes asociados. De esta forma se trata de establecer un margen lo suficientemente amplio que permita afrontar tanto el coste de compra de mercancías como el resto de costes que se han de afrontar y que son inherentes a la comercialización online, y a la vez intentar obtener un margen neto positivo al final de año.

6.5 Herramientas para la comercialización

Los canales y herramientas con las que se van a ofrecer los productos a los clientes son de vital importancia, ya que en muchas ocasiones resultan determinantes para acabar de convencer al usuario de que se decante por nosotros. Para una buena estrategia de comercialización online, tanto nacional como internacional, existen ciertas herramientas que resultan clave para que ésta sea exitosa. Los instrumentos escogidos, por ser aquellos que más repercusión comercial tienen, son los siguientes:

6.5.1 Creación de una página web

Resulta evidente que disponer de una página web es imperativo para poder ser visible en todo el mundo. Sin embargo es necesario que este mecanismo de venta reúna ciertas características claves:

- Ha de contar con **un diseño general atractivo y un buen diseño gráfico en particular**, para poder así atraer la atención de los usuarios y que estos perciban nuestros productos de la forma más cercana y reconocible posible.
- Igual de importante resulta que la web cuente con una **usabilidad sencilla e intuitiva**, con el objetivo de permitir al consumidor que encuentre aquello que necesite de una manera fácil y en el menor tiempo posible.
- Además, el **contenido expuesto en la web ha de ser lo más nítido posible**, con imágenes y descripciones claras y precisas que no den lugar a la equivocación por parte del cliente acerca de aquello que está comprando.
- Y por último, la página web debe contar con **una pasarela de pago óptima**, en la cual el consumidor pueda ver siempre su compra desglosada detalladamente, y en la que solo se pida la información necesaria. Que el cliente no tenga ningún problema a la hora de finalizar su compra es clave para que éste no se acabe por arrepentir de comprar en Agromundo.

Además, al tratarse de una estrategia de comercialización online con la que se busca que compradores de distintas partes del mundo sepan y comprendan en Agromundo, es mandatorio que la página web esté disponible en varios idiomas. Pese a que el español es un idioma hablado en gran parte del planeta, debemos permitir que los potenciales clientes que no dominen nuestro idioma tengan la misma facilidad para navegar a través de la web. Este detalle cobra más importancia si cabe después de haber conocido la nacionalidad de los mercados definidos como los más atractivos, y la importancia de los países asiáticos de cara al futuro. Por otro lado, ha de tenerse en cuenta la característica citada con anterioridad en el punto 3.1, donde se especifica que las empresas del sector no están a la vanguardia en términos de comercialización online, para otorgarle aún más importancia a contar con una tienda online apropiada. Sin duda, tanto ésta como el resto de herramientas escogidas para llegar a los consumidores son clave para diferenciarse de la competencia y posicionarse como la empresa referencia a la hora de comprar en línea.

Para la creación, diseño y desarrollo de nuestra página web se ha escogido la plataforma WIX, la cual permite poder hacerlo de forma gratuita siempre que se use el

dominio aportado por la propia plataforma. La web se divide en cuatro pestañas principales, y el resultado es el siguiente:



Figura 6.5.1.1: Página de inicio de la página web.

Con un aspecto atractivo y sencillo. Desde la pantalla principal se puede acceder a las diferentes pestañas, consultar los productos añadidos a la cesta y su precio final, y acceder de forma directa a los perfiles de la empresa en redes sociales. En la pantalla de inicio, según se desliza hacia abajo, también se puede visualizar lo siguiente:



Figura 6.5.1.2: Pestaña de inicio donde se muestran algunos productos.

En la segunda parte de la pestaña de inicio se muestran algunos de los productos que pueden ser adquiridos por el comprador a través de la página web. Tanto en esta parte como en la pestaña de tienda se pueden añadir productos a la cesta, consultar precios e informarse sobre las características de los productos. A través de esta web, los

clientes pueden realizar compras de forma rápida y telemática, que es la principal ventaja que se persigue con la creación de la misma.

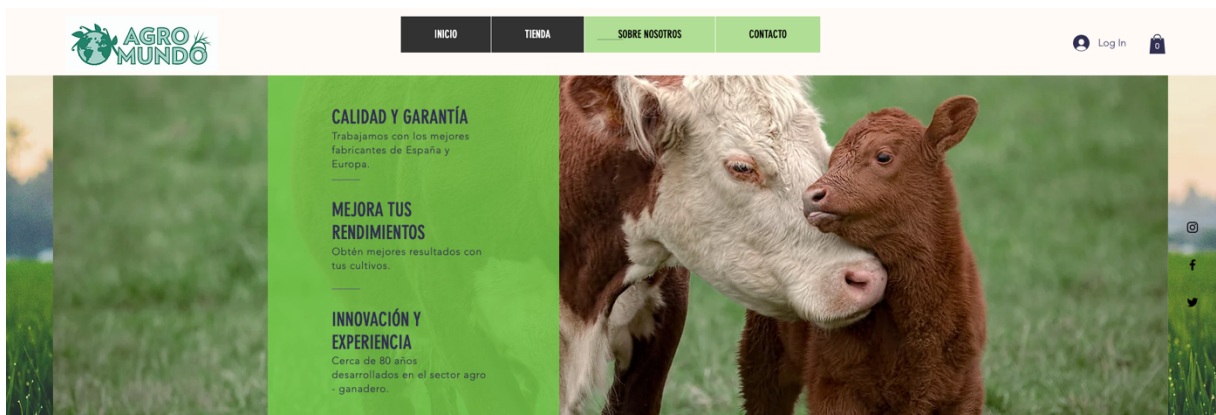


Figura 6.5.1.3: Página de inicio en la que se aprecian ciertos aspectos clave para Agromundo en su relación con el cliente.

En esta parte de la pantalla principal se detallan algunas de los aspectos que resultan esenciales para Agromundo en su relación con el cliente.



Figura 6.5.1.4: Pestaña “sobre nosotros”

En esta parte se relata la historia de la empresa desde sus inicios. Con ella se busca que el cliente se sienta seguro, y otorgarle a éste confianza en Agromundo. Siempre es importante mostrar cercanía en la relación empresa/cliente.



Figura 6.5.1.5 :Pestaña “contacto”

Esta última parte de la pantalla es siempre necesaria para que el usuario tenga la opción de ponerse en contacto con la empresa para consultar dudas, realizar reclamaciones o cualquier otra acción que desee.

El resultado completo se puede visualizar en el siguiente enlace:

<https://asdrubal10tineo.wixsite.com/my-site-1>

6.5.2 Desarrollo de redes sociales

Las redes sociales son imprescindibles hoy en día para los comercios, y resultan ser un apoyo fundamental sobre las que apoyar la página web si hablamos de comercialización online. Estas herramientas son de gran utilidad ya que permiten alcanzar un número de visitas muy elevado diariamente. Además, por demanda de sus propios usuarios, las mismas redes sociales ya permiten la compra de todo tipo de productos sin tener que salir de la aplicación móvil. Estas herramientas, se han convertido en un canal de uso obligatorio para los negocios, principalmente por la cantidad de usuarios que las disfrutan diariamente.



Figura 6.5.2.1. Millones de usuarios activos por red social a fecha 25/02/21. Fuente: KEPIOS Analysis.
Elaboración: propia.

Como se puede apreciar en el Gráfico la red social más usada en todo el mundo es Facebook, que en el pasado mes de enero de 2021 alcanzó 2,740 mil millones de usuarios activos. YouTube, WhatsApp e Instagram le siguen con 2,291, 2 y 1,221 mil millones de usuarios respectivamente, convirtiéndolas en las plataformas mas interesantes para la estrategia de comercialización online por parte de la empresa. Gracias a Facebook o Instagram, la empresa puede compartir contenido variado con sus seguidores tal como imágenes, vídeos o contenido en tiempo real, con el que informar o entretener a sus seguidores y clientes.

7 ESTUDIO FINANCIERO

A través del estudio financiero se evaluará la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

7.1 Modelo P&L

A través de este modelo P&L (Profit and Losses) se pueden resumir las ventas, compras, ingresos y gastos incurridos durante un periodo de tiempo determinado, además de las tensiones de caja que atravesará la empresa

La primera parte del análisis muestra una tabla que se distribuye en tres bloques: Ventas esperadas de los diferentes productos, compras / costes esperados que debe afrontar la compañía, y el balance resultante de la diferencia de ambos durante 12 meses.

Las ventas siguen una estructura de forma que los meses en los que se vende un alto porcentaje de las ventas totales son primero de Marzo a Junio, y de Septiembre a Octubre después. Esto es resultado de la coincidencia con las campañas de ensilado que concurren con las estaciones de primavera principalmente, y de otoño. Alrededor del 60% de las ventas totales tienen lugar en la campaña de primavera, mientras que entre el 23% y el 25% del total de las mercancías se venden en otoño. El resto de los meses los productos vendidos representan un porcentaje muy pequeño, pese a que estos se venden a lo largo del año a causa de la diferencia entre la duración de las etapas de segado y ensilado según las diferentes localizaciones geográficas y las características de la tierra.

Para la compra de productos a nuestros proveedores es necesario realizar pedidos superiores a la previsión de ventas, de forma que en caso de cualquier imprevisto que aumente las ventas se pueda dar respuesta a dicho incremento gracias al excedente de stock comprado para este tipo de circunstancias. En este caso, se realiza un 5% más de compras sobre la previsión de las ventas totales. Las compras de materias primas se distribuyen entre los meses de enero, febrero, abril, junio y julio, tratando siempre de disponer de mercancías en las fechas previas a los inicios de las diferentes campañas, y evitando contar con productos en el almacén al final de ambos periodos.

INCOME / OUTCOME		TOTAL	January	February	March	April
Invoice	Hilo roto 1000.	100.000,00	1.000,00	3.000,00	15.000,00	15.000,00
Invoice	Hilo roto 130	42.000,00	420,00	1.260,00	6.300,00	6.300,00
Invoice	Film estirable BOVIPRO	106.875,00	1.068,75	3.206,25	16.031,25	16.031,25
Invoice	Malla BOVIRPO	213.750,00	2.137,50	6.412,50	32.062,50	32.062,50
Invoice						
Invoice	Total	462.625,00	4.626,25	13.878,75	69.393,75	69.393,75
Expense	Compra de mercancías.	356.186,25	53.699,63	132.890,63	0,00	40.682,25
Expense	Alquiler de almacén.	9.000,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Expense	Sueldos y cotizaciones	29.300,00	1.630,00	1.630,00	2.560,00	2.560,00
Expense	Servicios y suministros.	3.300,00	275,00	275,00	275,00	275,00
Expense	Gastos de asesoría	2.760,00	230,00	230,00	230,00	230,00
Expense	Seguros	2.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Expense	Transporte	13.883,25	138,83	416,50	2.082,49	2.082,49
Expense	Apps varias derivadas de la web.	251,50	20,00	20,00	20,00	20,00
Expense	Publicidad en R.R.S.S.	9.950,00	350,00	350,00	1.500,00	1.500,00
Expense	Matenimiento de plataforma web.	294,00	24,50	24,50	24,50	24,50
Expense	Posicionamiento SEO	5.400,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Expense	Desarrollo de páginas internas.	225,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Expense	Google shopping.	7.200,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Expense	Imprevistos.	8.798,00	1.163,36	2.752,73	169,84	983,48
Expense	Total	448.698,00	59.331,32	140.389,35	8.661,83	50.157,72
EBITDA	Total	13.927,00	-54.705,07	-126.510,60	60.731,92	19.236,03
	Accumulative		-54.705,07	-181.215,67	-120.483,75	-101.247,72

May	June	July	August	September	October	November	December
20.000,00	10.000,00	5.000,00	2.000,00	13.000,00	10.000,00	5.000,00	1.000,00
8.400,00	4.200,00	2.100,00	840,00	5.460,00	4.200,00	2.100,00	420,00
21.375,00	10.687,50	5.343,75	2.137,50	13.893,75	10.687,50	5.343,75	1.068,75
42.750,00	21.375,00	10.687,50	4.275,00	27.787,50	21.375,00	10.687,50	2.137,50
92.525,00	46.262,50	23.131,25	9.252,50	60.141,25	46.262,50	23.131,25	4.626,25
0,00	22.601,25	106.312,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
2.560,00	4.175,00	1.630,00	1.630,00	1.630,00	2.560,00	2.560,00	4.175,00
275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00
230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.150,00
2.776,65	1.388,33	694,16	277,67	1.804,82	1.388,33	694,16	138,83
20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	31,50
1.500,00	350,00	350,00	350,00	1.500,00	1.500,00	350,00	350,00
24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50
450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	225,00
600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
183,72	617,28	2.226,72	92,14	145,69	155,96	119,07	188,00
9.369,87	31.481,36	113.562,89	4.699,31	7.430,01	7.953,78	6.072,74	9.587,83
83.155,13	14.781,14	-90.431,64	4.553,19	52.711,24	38.308,72	17.058,51	-4.961,58
-18.092,59	-3.311,45	-93.743,09	-89.189,89	-36.478,65	1.830,06	18.888,58	13.927,00

Tabla 7.1.1: Análisis P&L. Estructura de ingresos y gastos a lo largo de un año natural. (€). Elaboración: Propia.

Es necesario disponer de un almacén donde poder depositar el stock de mercancías, el cual conlleva un coste mensual de 750€.

Resulta necesario contratar a un desarrollador web que cree, edite y actualice la tienda online, el cual se estima que reciba unos 1.630€ brutos mensuales, además de las dos pagas extras en los meses de Mayo y Diciembre. Por otro lado, con el aumento del volumen de trabajo que tiene lugar en los meses de campaña, resulta necesaria la contratación de un mozo de almacén que pueda ayudar en tareas sencillas para así agilizar las tareas. Este empleado será contratado a media jornada durante los meses de Marzo-Junio, Octubre y Noviembre con un sueldo bruto mensual de 930€.

El coste de servicios y suministros, donde se incluye luz, agua, gas internet etc. asciende a 3.300€ anuales. Los gastos de asesoría, correspondientes a la contratación de una empresa externa que se encargue de la contabilidad y fiscalidad, se estiman en un total de 230€ mensuales. También se genera un coste actuarial anual de 2.150€, con el fin de tener cobertura ante posibles daños causados tanto en el interior como en el exterior del establecimiento

Los costes de transporte se estima que asciendan un 5.5% del total de las ventas, variando el porcentaje según el producto vendido. En este caso, el flete tanto de malla como de film representa un 3.4%, mientras que el del hilo solo es el 2.1%, pues éstos últimos se tratan de mercancía de pequeño tamaño y el coste del envío se reduce considerablemente.

Por otro lado, los costes señalados en azul son aquellos que se generan de forma directa por el desarrollo de una estrategia de venta online. Las apps que se necesita contratar para el buen funcionamiento de la página web, como Klaviyo, generador de emails comerciales automáticos, o la cuota del mantenimiento del dominio conllevan unos costes anuales de 251,50€.

La publicidad en redes sociales resulta imprescindible para poder llegar a nuestro público objetivo en diferentes partes del mundo. Durante los meses de campaña la inversión en estos servicios es mayor, pues son los momentos del año en los que se necesita elevar la facturación al máximo.

El coste de mantenimiento web es el resultado de la mensualidad que WIX, plataforma de desarrollo web, exige a sus clientes de forma periódica. Los costes de

posicionamiento SEO hacen referencia a los honorarios de una empresa externa que se encarga de dar validez y reconocimiento tanto a la página web como a las redes sociales. También es necesario contratar otra empresa experta en el desarrollo de páginas internas, como la política de privacidad y de cookies, la cual generará unos costes de 225€ que han de abonarse a final de año. Además de la mensualidad constante que cobra Google por mostrar nuestros productos en el caso de que algún cliente introduzca el nombre de estos en el buscador.

Y por último, señalados en color naranja, se establecen unos posibles costes adicionales imprevistos los cuales hay que tener en cuenta, por si en caso de que estos tuviesen lugar poder hacerles frente. Se ha fijado un porcentaje del 2% sobre los gastos totales mensuales

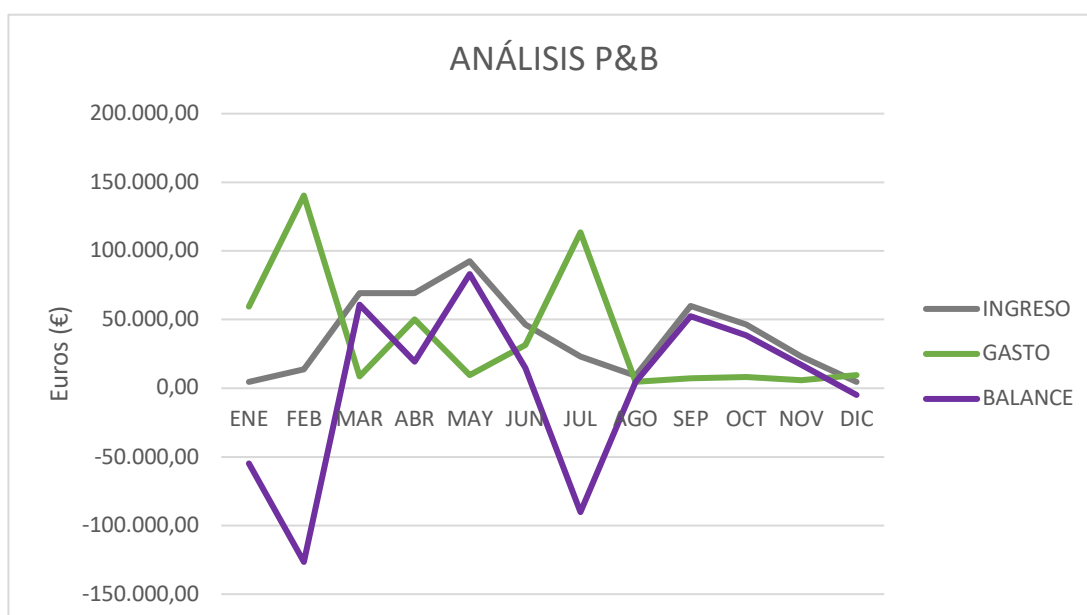


Figura 7.1.1. Ingresos, gastos y balance I-G. Fuente: Tabla 7.1.1. Elaboración propia.

Finalmente, como se puede apreciar en la celda nº31 “total” de la tabla, y mas gráficamente en la siguiente figura, a final de año se estima obtener unos beneficios de 13.927€, siendo febrero el mes con un balance mas negativo, y septiembre donde el balance es mas positivo.

La segunda parte del análisis financiero muestra (en la siguiente página) una segunda tabla con la que se pretende reflejar el cash flow a lo largo de los doce meses del año, con la finalidad de poder analizar posibles tensiones de caja y dar solución a las mismas. Esta también se divide en tres bloques: el momento en el que se cobran las ventas de los diferentes tipos de productos a través de la página web, el momento en el que se

deben abonar los pagos correspondientes a los diferentes gastos ocasionados por el proyecto, y el balance resultado de la diferencia entre los dos bloques previos.

El tiempo de cobro de las mercancías vendidas coincide con el momento en el que el cliente compra los productos a través de la página web, puesto que, al tratarse de una venta directa de forma online, esta se efectuará una vez realizado el pago telemático a través del servidor de la propia página.

La gran mayoría de los costes se abonan de forma mensual, bien de forma prepagable como la cuota de WIX, o pospagable como el pago de salarios o del alquiler. Sin embargo, otros gastos se distribuyen de otra una forma mas disforme, principalmente las compras de mercancías y los gastos de transporte.

CASH FLOW		CASH FLOW		CASH FLOW		CASH FLOW	
Cobro	Hilo roto 1000.	100.000,00	1.000,00	3.000,00	15.000,00	15.000,00	20.000,00
Cobro	Hilo roto 130	42.000,00	420,00	1.260,00	6.300,00	6.300,00	8.400,00
Cobro	Film estirable BOVIPRO	106.875,00	1.068,75	3.206,25	16.031,25	16.031,25	21.375,00
Cobro	Malla BOVIRPO	213.750,00	2.137,50	6.412,50	32.062,50	32.062,50	42.750,00
Cobro	Total	462.625,00	4.626,25	13.878,75	69.393,75	69.393,75	92.525,00
Pagos	Compra de mercancías.	356.186,25	5.369,96	13.289,06	0,00	4.068,23	160.283,81
Pagos	Alquiler de almacén.	9.000,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Pagos	Sueldos y cotizaciones	29.300,00	1.630,00	1.630,00	2.560,00	2.560,00	2.560,00
Pagos	Servicios y suministros.	2.760,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
Pagos	Gastos de asesoría	2.760,00	690,00	0,00	0,00	690,00	0,00
Pagos	Seguros	2.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos	Transporte	13.772,18	27,77	194,37	749,70	2.082,49	2.221,32
Pagos	Apps varias derivadas de la web.	251,50	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Pagos	Publicidad en R.R.S.S.	9.950,00	350,00	350,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Pagos	Matenimiento de plataforma web.	294,00	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50
Pagos	Posicionamiento SEO	5.400,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
Pagos	Desarrollo de páginas internas.	225,00	225,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos	Google shopping.	7.200,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Pagos	Imprevistos.	8.784,98	207,34	350,76	137,68	259,50	3.372,79
Pago	Total	448.033,91	10.574,57	17.888,69	7.021,88	13.234,72	172.012,43
Resultado	Total	14.591,09	-5.948,32	-4.009,94	62.371,87	56.159,03	-79.487,43
	Accumulative		-5.948,32	-9.958,26	52.413,61	108.572,64	29.085,22

CASH FLOW		CASH FLOW		CASH FLOW		December
10.000,00	5.000,00	2.000,00	13.000,00	10.000,00	5.000,00	1.000,00
4.200,00	2.100,00	840,00	5.460,00	4.200,00	2.100,00	420,00
10.687,50	5.343,75	2.137,50	13.893,75	10.687,50	5.343,75	1.068,75
21.375,00	10.687,50	4.275,00	27.787,50	21.375,00	10.687,50	2.137,50
46.262,50	23.131,25	9.252,50	60.141,25	46.262,50	23.131,25	4.626,25
2.260,13	10.631,25	0,00	0,00	160.283,81	0,00	0,00
750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
4.175,00	1.630,00	1.630,00	1.630,00	2.560,00	2.560,00	4.175,00
230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
0,00	690,00	0,00	0,00	690,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.150,00
2.498,99	1.249,49	610,86	583,10	1.721,52	1.249,49	583,10
20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	31,50
350,00	350,00	350,00	1.500,00	1.500,00	350,00	350,00
24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50	24,50
450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
227,17	332,50	93,31	115,75	3.376,60	124,68	186,88
11.585,78	16.957,75	4.758,67	5.903,35	172.206,43	6.358,67	9.530,98
34.676,72	6.173,50	4.493,83	54.237,90	-125.943,93	16.772,58	-4.904,73
63.761,94	69.935,44	74.429,27	128.667,17	2.723,24	19.495,82	14.591,09

Tabla 7.1.2. Análisis P&L. Estructura del cash flow a lo largo de un año natural. Elaboración: Propia.

En el caso de las mercancías, con el objetivo de evitar grandes tensiones de caja generadas por la necesidad de adquirir dichas mercancías prácticamente en su totalidad en la primera etapa del año, se abonarán de la siguiente forma: el 10% del total del coste mensual de las mercancías ordenadas se abonará en el mismo mes durante los doce meses, mientras que el otro 90% del total anual se abonará mediante dos pagos iguales que coinciden con el fin de las campañas de primavera y otoño respectivamente. Gracias a este sistema de pago, se logra evitar enormes balances negativos durante los meses de Febrero a Junio que dificultarían la viabilidad de la empresa. Por otra parte, los costes de transporte se pagan en el acto, un total del 20% mensual, abonando el restante 80% el mes siguiente.

Como se puede apreciar en la tercera parte de la tabla, gracias a estos sistemas de cobro y de pago, solo se contaría con un cash flow negativo durante los dos primeros meses del año.

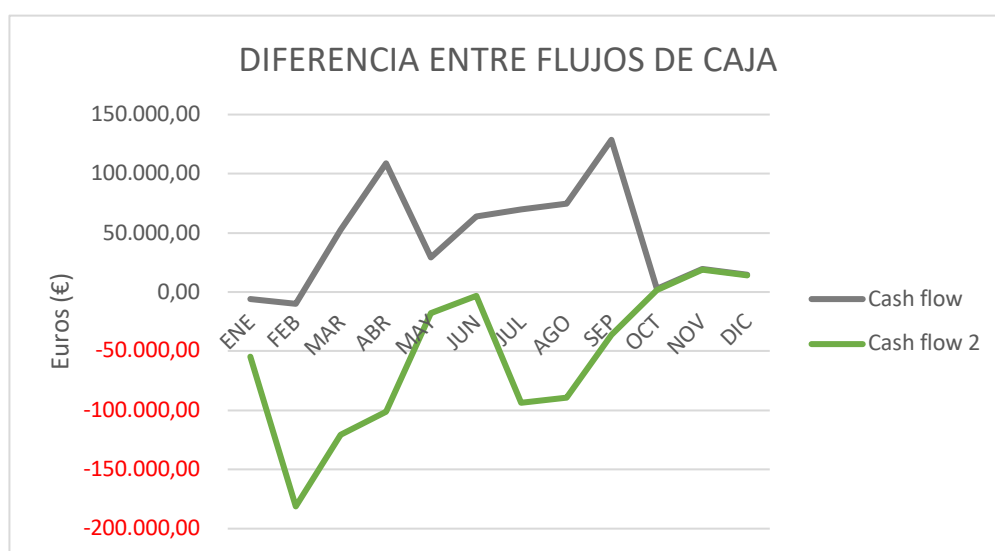


Figura 7.1.2 Diferencia entre flujos de caja. Fuente de los datos: Tabla 4.1.2 Elaboración propia.

El gráfico 7.1.2 muestra el cash flow originado por la negociación de las condiciones de pago con los proveedores y transportistas, y el cash flow que si se tuviera que abonar las respectivas cantidades en el mismo momento que se adquieren los diferentes productos y servicios. Se puede apreciar una clara diferencia, pues en el primer caso apenas se cuenta con flujos negativos, mientras que en el hipotético segundo caso tan solo se contaría con un cash flow positivo en los meses finales del año encontrándose en negativo el resto de los meses.

8 CONCLUSIONES

El constante aumento demográfico mundial, y el permanente cambio en los gustos y exigencias de los consumidores ha mantenido al sector agrícola como un sector de vital importancia dentro de la sociedad. Con el paso de los años, y gracias al esfuerzo y trabajo de las empresas, trabajadores, agricultores y propietarios de explotaciones ganaderas, el mercado agro-ganadero no solo se ha mantenido estable sino que ha ido creciendo hasta llegar a representar un porcentaje significativo de del PIB español.

Agromundo lleva muchos años operando en este mercado, teniendo que hacer frente a una fuerte competencia y viéndose en la necesidad de adaptarse a la constante evolución que sufre dicho mercado. A pesar de ello ha conseguido consolidarse como una empresa referencia del sector.

Con el objetivo de continuar creciendo, se ha desarrollado una estrategia de comercialización online, la cual permitirá a la empresa vender sus productos en cualquier parte del mundo gracias al desarrollo de una tienda online. Una vez desarrollada dicha estrategia se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El mundo cada vez esta mas interconectado, y dar respuesta a las necesidades presentes en diferentes países es una vía comercial que ha de desarrollarse si la empresa quiere mantenerse en el mercado, y ha de hacerlo a través de la comercialización online debido a que ésta es la herramienta escogida por cada vez mas gente.
- Existen mercados muy interesantes debido al rápido crecimiento que están experimentando en los últimos años, como China, India o Indonesia, en los cuales intentar introducirse resulta muy atractivo con la vista puesta a medio y largo plazo.
- Además de mercados lejanos, la comercialización online también permitirá a la empresa exportar sus productos a países más cercanos geográficamente, con los cuales resulta mas sencillo trabajar y que están experimentando una evolución positiva en su sector agrícola, como son Italia y Francia.

Para poder hacer realidad la implementación de este proyecto, se hace necesario encarar una serie de dificultades inherentes al sector agrícola y ganadero, como es la

falta de costumbre a la hora de realizar compras online por parte de los profesionales del campo, aunque el cambio generacional facilita un cambio en este aspecto.

Poder llegar a mercados tan lejanos como el asiático requerirá de una inversión considerable, de forma que exportar los productos de la empresa de una manera fiable y rentable, a la vez que se establece una relación de confianza empresa / cliente, pueda ser una realidad a largo plazo.

Por otro lado, afianzar la página web, y que esta produzca beneficios suficientes, requerirá de un cierto tiempo hasta que se haga un hueco dentro del mercado online.

9 BIBLIOGRAFÍA

- INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/> [Última consulta el 21 de Enero de 2021].
- SANTANDER TRADE MARKETS: <https://santandertrade.com/es> [Última consulta el 14 de Febrero de 2021].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: <https://www.ine.es/> [Última consulta el 22 de Febrero de 2021].
- DOING BUSINESS: <https://espanol.doingbusiness.org/es/doingbusiness> [Última consulta el 25 de Febrero de 2021].
- INFOAGRO: <https://www.infoagro.com/> [Última consulta el 28 de Febrero de 2021].
- EUROSTAT: <https://ec.europa.eu/eurostat> [Última consulta el 3 de Marzo de 2021].
- iCONTAINERS: <https://www.icontainers.com/es/> [Última consulta el 8 de Marzo de 2021].
- STATISTA BUSINESS DATA PLATFORM: <https://es.statista.com/> [Última consulta el 5 de Abril de 2021].
- EL ECONOMISTA: <https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-4941.html> [Última consulta el 10 de Abril de 2021].
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA: <http://www.fao.org/home/es> [Última consulta el 2 de Mayo de 2021].
- BANCO MUNDIAL: <https://datos.bancomundial.org/> [Última consulta el 3 de Mayo de 2021].
- WIX: <https://es.wix.com/> [Última consulta el 16 de Mayo de 2021].