

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE
ELCHE**

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR DE ORIHUELA

**Máster Universitario Oficial de
Agroecología, Desarrollo Rural y Agroturismo**



**PLAN COMERCIAL GRANJA
ECOLÓGICA DE CRÍA DE AVESTRUCES**

TRABAJO FIN DE MASTER

Septiembre – 2015

AUTOR: Leonor Mateo Yébenes

DIRECTOR/ES: Laura Martínez- Carrasco Martínez



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

SOLICITUD PARA LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER OFICIAL EN AGROECOLOGÍA, DESARROLLO RURAL Y AGROTURISMO

Don/Doña: ___ Leonor Mateo Yébenes

Con D.N.I. núm.: _ _____ y domicilio en: ___ Madrid ___

Calle: ___ _____ Núm.: ___ Piso: ___ Esc: ___

Código Postal: ___ _____ Población: ___ Madrid ___

Teléfono: _____ _Correo electrónico: _____ /

leonormaye@gmail.com_

EXPONE: Que estando matriculado en los estudios del Máster Oficial en Agroecología, Desarrollo Rural y Agroturismo y cumpliendo los requisitos establecidos en la Normativa específica y demás Disposiciones vigentes, desea realizar el Trabajo Fin de Máster con el título:

PLAN COMERCIAL DE UNA GRANJA ECOLÓGICA DE CRIA DE AVESTRUCES

Bajo la dirección de: ___ Laura Martinez- Carrasco Martinez

y la codirección de: _____

es por lo que **SOLICITA** se autorice la realización del citado del Trabajo Fin de Máster, cuyo **índice y resumen** se acompaña a esta solicitud.

Orihuela, a 16 de febrero de 2015

VºBº Director
del Trabajo/Proyecto

VºBº Codirector
del
Trabajo/Proyecto

Fdo.: _____ Leonor Mateo Yébenes _____

Vº Bº
Prof. Dra. GEMA ROMERO MORALEDA, DIRECTORA DEL MÁSTER OFICIAL EN AGROECOLOGÍA, DESARROLLO RURAL Y AGROTURISMO



RESUMEN (breve descripción de objetivos y metodología de trabajo que se prevé realizar).

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un plan de marketing para una empresa dedicada a la cría y comercialización de avestruces. Se trata de un ave poco exigente y con un gran aprovechamiento de todos sus productos. Para realizar el plan de marketing se llevará a cabo un análisis de la situación actual y evolución del sector, incluyendo un análisis de posibles competidores. Para ello se recurrirá a diferentes fuentes de información secundaria. Asimismo se llevará a cabo un análisis interno de la empresa. A partir de esta información se realizará un análisis DAFO que permita conocer las amenazas y oportunidades procedentes del entorno así como las debilidades y fortalezas de la empresa. El fin último de esta investigación será proponer las acciones comerciales (producto, precio, comunicación y distribución) más adecuadas para la comercialización de los productos de la empresa.

INDICE (debe seguir la organización aprobada en la normativa de TFM)

1. Introducción.
 - 1.1. Análisis del entorno
 - 1.2. Análisis de la empresa
2. Objetivos y plan de trabajo.
3. Metodología.
4. Resultados y discusión.
 - 4.1. Análisis DAFO
 - 4.2. Estrategia comercial
 - 4.3. Acciones comerciales
 - 4.4. Control del plan
5. Conclusiones.
6. Bibliografía.



**MASTER UNIVERSITARIO OFICIAL DE
AGROECOLOGÍA, DESARROLLOR RURAL Y
AGROTURISMO**

VISTO BUENO DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

CURSO 2014/2015

Director/es del trabajo
Laura Martínez –Carrasco Martínez

Dan su visto bueno al Trabajo Fin de Máster

Título del Trabajo
PLAN COMERCIAL GRANJA ECOLÓGICA DE CRIA DE AVESTRUCES
Alumno
Leonor Mateo Yébenes

Orihuela, a 7 de septiembre de 2015

Firma/s directores/es trabajo



MASTER UNIVERSITARIO OFICIAL DE AGROECOLOGÍA, DESARROLLO RURAL Y AGROTURISMO

REFERENCIAS DEL TRABAJO FIN DE MÁSTER

Título: Plan Comercial Granja Ecológica de Cría de Avestruces

Modalidad (proyecto/experimental/bibliográfico/caso práctico): Trabajo

Autor: Leonor Mateo Yébenes

Director/es: Laura Martínez- Carrasco Martínez

Convocatoria: Septiembre 2015

Número de referencias bibliográficas: 30

Número de tablas: 5

Número de figuras: 11

Palabras clave (5 palabras): avestruz, marketing, ecológico, saludable, innovador.

RESUMEN:

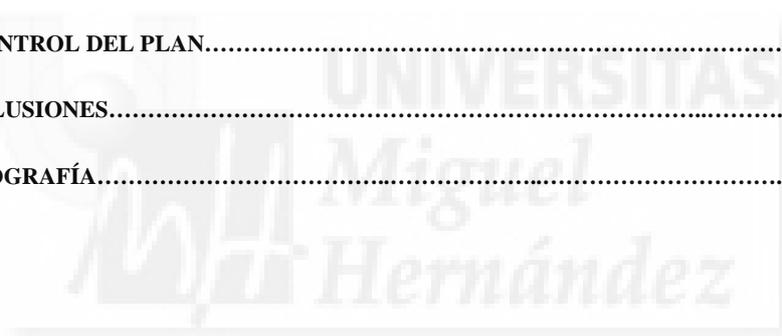
El presente trabajo tiene como objetivo realizar un plan de marketing para una empresa dedicada a la cría y comercialización de avestruces. Se trata de un ave poco exigente y con un gran aprovechamiento de todos sus productos. Para realizar el plan de marketing se llevará a cabo un análisis de la situación actual y evolución del sector, incluyendo un análisis de posibles competidores. Para ello se recurrirá a diferentes fuentes de información secundaria. Asimismo se llevará a cabo un análisis interno de la empresa. A partir de esta información se realizará un análisis DAFO que permita conocer las amenazas y oportunidades procedentes del entorno así como las debilidades y fortalezas de la empresa. El fin último de esta investigación será proponer las acciones comerciales (producto, precio, comunicación y distribución) más adecuadas para la comercialización de los productos de la empresa.



PLAN COMERCIAL GRANJA ECOLÓGICA DE CRIA DE AVESTRUCES

PLAN COMERCIAL GRANJA ECOLÓGICA DE CRIA DE AVESTRUCES

1. INTRODUCCIÓN.....	pág.2
1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	pág.5
1.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	pág.14
2. OBJETIVOS	pág.22
3. METODOLOGIA.....	pág.23
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	pág.24
4.1. ANÁLISIS DAFO.....	pág.24
4.2. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	pág.30
4.3. ACCIONES COMERCIALES.....	pág.33
4.4. CONTROL DEL PLAN.....	pág.44
5. CONCLUSIONES.....	pág.44
6. BIBLIOGRAFÍA.....	pág 46



1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objeto la realización de un plan de marketing para la puesta en marcha de una granja de avestruces de manejo ecológico.

La ganadería ecológica tiene como fin producir alimentos de origen animal sin utilizar productos químicos artificiales, con el máximo grado de respeto al medio ambiente y el bienestar de los animales.

La razón por la cual se ha elegido este ave tan poco conocida desde el punto de vista de explotación ganadera, es porque puede ser una alternativa en un futuro para el sector, ya que el avestruz es un ave poco exigente en cuanto a clima: resiste bien tanto el frío como el calor. (Sauer y Sauer, 1966). Se aprecia una fuerte tendencia de los productores a criar animales más eficientes y productivos, y de los consumidores hacia productos cárnicos más saludables y con menos contenido de grasa, debido a que se han vuelto más selectivos en cuanto a la calidad de sus alimentos., por ello, es probable que en pocos años el avestruz pudiera competir con el ganado bovino e incluso llegar a desplazarlo como la principal fuente de carne y piel en el mercado.

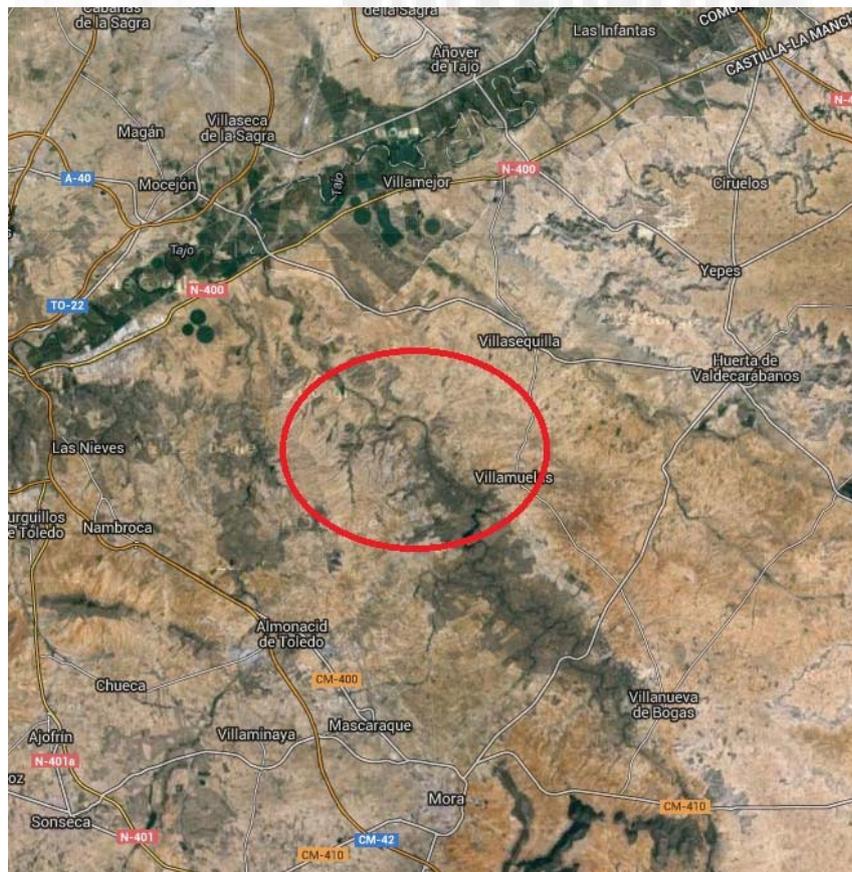
A finales de la década de los ochenta empieza a surgir dentro de la población un interés por los alimentos bajos en calorías, grasa y colesterol, esta cultura de alimentación sana ha ido creciendo de manera importante en los últimos años y es ahí donde la carne de avestruz podría ser una alternativa interesante.

La pasión por los alimentos bajos en calorías y el empeño de algunos chefs de lujo están poniendo de moda al avestruz. Su carne es reconocida por sus ventajas nutricionales, además de ser una carne saludable por su bajo contenido de grasa y colesterol, así que podrá competir en el mercado por su excelente sabor y textura, muy similares a la carne de ternera y buey. (MAGRAMA 2010)

El objetivo de la granja es explotar dieciocho avestruces de los cuales doce son hembras y seis machos, para conseguir el mayor número de pollos en las mejores condiciones, vender estos pollos a la edad de 2 años para ser utilizados como reproductores en otras explotaciones, ya sea en España o en otros países, hasta que el mercado de reproductores se estabilice y se dirija la explotación hacia el sacrificio de los pollos con 14 meses por su carne y su piel. Se intentará conocer más este tipo de animal salvaje que en nuestro país es bastante desconocido, y aprovechando la explotación ir aprendiendo para mejorar la productividad.

La localización de la explotación será en el término municipal de Almonacid (Toledo) en la finca denominada “Costilla de vaca” con una superficie de 533,83 Has.

Figura 1. Localización de la finca



Con el establecimiento de la granja de avestruces en esta finca, se daría trabajo a tres personas, capaces de llevar la explotación con una buena distribución y manejo de las actividades. El número de trabajadores irá aumentando según vaya aumentando la producción.

La fuente de ingresos que se puede obtener de estos animales es muy diversa, ya que prácticamente la totalidad del avestruz es aprovechable. Se puede destacar:

- *carne de 1ª y 2ª categoría.*
- *aves reproductoras.*
- *piel (cuyo cuero es considerado de altísima calidad)*
- *plumas (utilizadas como decoración y plumeros)*
- *huevos que no son fértiles (utilizados como elemento decorativo)*

Los Clientes de la empresa la conformarán principalmente empresas dedicadas a la elaboración de productos ecológicos y podrán ser también empresas de producción tradicionales que quieran incorporar a su oferta productos ecológicos. También se podrán vender los productos a los mataderos de la zona.

El plan de marketing incluye en primer lugar un análisis del entorno, en el que se analizarán los clientes, proveedores, competidores y productos sustitutivos. A continuación se llevará a cabo un análisis interno de la empresa, teniendo en cuenta que ésta se encuentra en su fase inicial. A partir de estos análisis interno y externo se realizarán un análisis DAFO y CAME y se propondrán los objetivos del plan de marketing. Seguidamente se elegirá la estrategia comercial más adecuada para la consecución de los objetivos y por último se establecerán las acciones comerciales necesarias para lograrlos y se propondrá el mecanismo de control del plan.

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el análisis del entorno se analizarán la Demanda y la Oferta, estudiando las facetas más específicas y vinculadas con el negocio como son los posibles clientes, proveedores, competidores y productos sustitutivos. Con estos análisis obtendremos una visión de la realidad con la que nos encontraremos a la hora del lanzamiento del proyecto. (Santesmases, 2008).

1.1.1. Demanda

En España no existe un estudio de la demanda interna de la carne de avestruz, sin embargo nuestro producto es un bien sustituto de la demanda de proteína animal (carnes magras) (Martín, V.J. 2012).

Según la FAO, el consumo medio de carne a nivel mundial fue de 41,9 kg/año en 2009 y la tendencia durante los próximos años es a aumentar. En concreto, el informe 'World Livestock 2011: Livestock in food security' (FAO, 2011) estima un aumento del consumo de carne de casi el 73% de 2010 a 2050. Además indica que, en los países desarrollados, las exigencias del consumidor de carne son muy elevadas y se demandan productos de buena calidad organoléptica, con los suficientes controles de seguridad alimentaria y trazabilidad, pero también que aporten mayor valor añadido y minimicen el impacto ambiental de la actividad ganadera.

En los próximos años se espera que la demanda de carne en España se mantenga, es decir alrededor de los 53 kg/persona y los 40 kg/persona para las carnes frescas, aunque la tendencia no es homogénea para todos los tipos de carne. Se espera un

aumento en la demanda de carne de pollo, de forma que se consolidaría como el tipo de carne más consumida en España y este aumento confirmaría la recuperación del consumo que empezó con la crisis económica, y que después de una tendencia negativa durante el período 1987-2007, desplazó al vacuno como la carne más consumida por los españoles. También destaca la tendencia positiva del consumo de pavo, gracias a su consideración como carne saludable. Por el contrario, se estima una tendencia a la baja de la demanda de caprino y ovino, confirmándose la disminución que se venía produciendo desde finales de la década de los años 80 (MAGRAMA, 2012).

Por lo que respecta a la carne ecológica los expertos señalan que su demanda se mantendrá estable y, por tanto, su mercado seguirá siendo tan residual como en la actualidad. A pesar de que el número de explotaciones dedicadas a la producción de este tipo de carne creció más de un 150% en el período 2003-2009, su introducción en el sector es todavía mínima, representando un 0,78% de las explotaciones totales, un 1,79% del valor de la producción y solamente un 0,08% del total de la cabaña ganadera (MAGRAMA, 2010). El sector cárnico ecológico no tiene en España suficiente peso dentro de un mercado que aún está alejado del tamaño de otros países europeos. (MAGRAMA 2014)

Una de las principales dificultades que debe afrontar el consumo de carne ecológica es la diferencia de precio, ya que no todas las familias pueden adquirirla. Para lograr un incremento de la demanda de este tipo de carne es recomendable ofrecer mayor información al consumidor sobre los beneficios de este tipo de productos, así como desarrollar un marco normativo que proteja los intereses del consumidor de este nuevo tipo de carne. (Kramer, 2012)

1.1.2. Clientes:

Los principales clientes de este negocio estarán formados por empresas dedicadas a la elaboración de productos ecológicos, que tendrán una producción 100% ecológica o podrán ser también empresas de producción tradicional que quieran incorporar a su oferta productos ecológicos.

Para poner en marcha la granja de avestruces deberemos conocer cuáles son los productos que se pueden comercializar y así estudiar los clientes potenciales a los que destinar los productos.

Estos productos son:

- animales vivos
- carne fresca y/o congelada y sus derivados
- subproductos.

Los clientes serán:

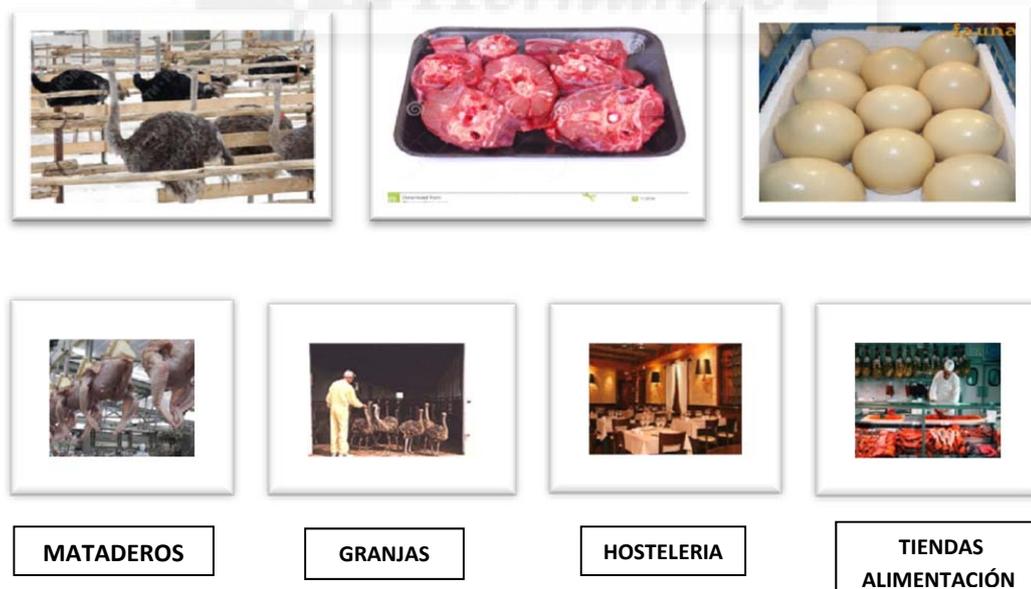
- **Mataderos de la zona:** establecimientos destinados al sacrificio y preparación de animales destinados a la alimentación humana.
- **Granjas:** que estén interesadas en la compra de animales vivos para mantener o aumentar el número de cabezas. Algunas de ellas, que existen en España y que *podríamos vender animales son:*

Censatrutz (Zamora)
Avestruces Sánchez Ruiz (Leganés Madrid)
Skintrutz (Colmenarejo, Madrid)
Avestruces de Aragón (Zaragoza)
Trutz&Trutz (San Agustín de Guadalix)

- **Restaurantes y hoteles:** el canal HORECA tiene mucho potencial ya que la carne de avestruz puede ser un producto innovador como delicatessen para hostelería de alta categoría y clases sociales medio – altas.
- **Supermercados y tiendas de alimentación:** especializadas o de renombre a la que acudan como se ha comentado en el punto anterior consumidores de clase media-alta y que garanticen la disposición del producto en sus almacenes pese a la escasez de granjas de este tipo.
- **Exportación:** a mercados centroeuropeos donde su producción es insuficiente y por ello importan el producto de países con mejores condiciones climáticas para la cría del avestruz (climas más templados como es España). Actualmente la demanda de estos es superior a la oferta lo que permitiría un crecimiento del sector.

Fuente:(Carbajo, 1999.)

Figura 2. Clientes de los diferentes productos



1.1.3. Proveedores

Se contará con proveedores de la Eurozona, que sean capaces de suministrar a la empresa en caso de que fuera necesario.

Piensos y cereales

Los piensos y cereales son productos fundamentales para la producción de la granja y aunque el **objetivo** es autoabastecerla con cereales y piensos, en el caso que no sea posible hay proveedores de piensos en Castilla la Mancha de manera que se pueda recurrir a ellos en caso de no ser suficiente con lo propio.

Granjas de cría

Las granjas de cría son fundamentales principalmente en el inicio de la actividad tanto para obtener crías como huevos con el fin de incubarlos. (Carbajo *et al.*1997)

Figura 3. Granjas de cría



1.1.4. Competidores

El sector del avestruz ha tenido un crecimiento muy importante en los últimos años, existen granjas en un gran número de países en todo el mundo, por lo que es previsible que dentro de unos años, la crianza de avestruces deje de ser vista como una actividad extraña y poco común.

A nivel internacional, entre los principales países productores avícola-ganaderos, se encuentran (INE, 2015):

Sudáfrica	España
Namibia	Gran Bretaña
Israel	Holanda
Australia	Bélgica
Estados Unidos	Alemania
Canadá	Italia
Francia	Ucrania

A pesar de la rápida implantación del sector desde mediados de los ochenta, hablar de censos de granjas es muy difícil, pues el hecho de que muchas explotaciones no estuvieran censadas, sólo permite indicar de modo aproximado que en 1997 existían entre 2.000 y 2.500 granjas de avestruces en Europa.

En cuanto a la situación en España, la primera granja de avestruces que se creó fue en Madrid en el año 1993. Hasta 1995 las primeras granjas fueron gestionadas en su mayor parte por personas ajenas a la producción animal, que rentabilizaron la inversión con la venta de aves para la creación de nuevas explotaciones. Al principio había muy poca información sobre las peculiaridades de éstas aves lo que daba lugar a una gran especulación comercial. Muchas explotaciones se convierten en “almacenes de animales” destinados a venta, aunque por otra parte se inician granjas con ciclo completo. A partir de 1996 se algunos mataderos adaptan sus líneas de sacrificio para el despiece del avestruz, de esta manera comienza la venta y comercialización de la carne a pequeña escala y con un alto precio de venta al público. Mientras estos mataderos se van adecuando el

abastecimiento es mediante carne procedente del exterior (de países centro europeos y de Sudáfrica e Israel principalmente) (Pérez, 2003).

Poco a poco los altos precios de venta de la carne de avestruz, aún en un mercado de escaso volumen y poco abastecido, tienden ligeramente a la baja. Se continúa importando carne del exterior y se crean algunas nuevas salas en mataderos para el sacrificio (Martín, 2012).

Tabla 1: Algunas granjas presentes en España.

NOMBRE	LOCALIZACIÓN	ACTUACIÓN
COAVESTRUZ	Córdoba	Explotación
GRANJA DE AVESTRUCE, EMÚS Y ÑANDUS	Vizcaya	Granja
GRANJA TARAIDOS	Pontevedra	Criadero de avestruces.
L`ESTRUÇ DE L`URGELL	Lleida	Comercialización y distribución de avestruz
RODESA STRUX	Girona	Explotación
VALLESTRUZ, C.S.A	Córdoba	Cooperativa de criadores de avestruz
AVESTRUCE TENERIFE S.L	Islas Canarias	Venta de avestruces
COPECO	Tarragona	Granja
EXTREMEÑA DE AVESTRUCE, S.L	MONTEMOLIN (Badajoz)	Explotación
AVESTRUCE JIMENEZ, S.	ECIJA (SEVILLA)	Explotación
AVES TRUST XXI, S.L.	Hellín (Albacete)	Explotación
IBERSTRUZ, S.L.S.U	Arenas de San Pedro (Ávila)	Explotación
ECAE, S.L	Moraleja de Enmedio (Madrid)	Granja avestruces.
SOLTRUZ	Sevilla	Granja
AVENOR	Navarra	Granja

Fuente: (Carbajo, 1999) y A.E.C.A.(Asociación nacional de criadores en España)

1.1.4. Productos sustitutivos

Partiendo de la consideración de la alimentación “saludable” y “exótica”, los productos que podrían sustituir a la carne de avestruz por satisfacer la misma necesidad y tener similares características serían:

- **Carnes exóticas** como la carne de canguro, carne de cocodrilo, carne de ciervo, carne de búfalo.
- **Carnes saludables** o de alta calidad: aves de corral, carnes de caza, carne con denominación de origen.

Carnes exóticas. (Fundación para la Innovación Agraria. Ministerio de Agricultura)

Carne de canguro

El consumo de carne de canguro, está muy extendido en Australia y su exportación a Europa va en aumento. Se trata de una carne de textura suave, tierna y su sabor es similar al de la carne de buey y a las carnes de caza. Además de la connotación exótica, la carne de canguro posee una gran cantidad de propiedades que hacen de su consumo una costumbre muy recomendable para la salud. Además de los beneficios para la salud, la carne de canguro se postula como carne del futuro por ser respetuosa con el medio ambiente, ya que es la que produce menos gases de efecto invernadero. Esto se debe a que al no ser una especie rumiante, el canguro apenas genera metano en su intestino.

Carne de cocodrilo

La carne de cocodrilo y lagarto es de muy bajo contenido graso y tiene un alto contenido de proteínas. Tiene un sabor parecido al pollo, pero una consistencia más dura que se asemeja al pavo.

Carne de ciervo

La carne de ciervo tiene un sabor más refinado comparado con el fuerte sabor del ciervo de caza. Es tierna, de sabor suave con una textura fina, apenas tiene grasa y su contenido en calorías y en colesterol es bajo, lo que supone una carne saludable, además cuenta con la ventaja que el consumidor español conoce este tipo de carne por la caza, lo que facilita su aceptación.

Carne de búfalo

La carne de búfalo es de un rojo intenso, ya que no hay grasa. Como tiene menos grasa que la carne de vacuno, debe de cocinarse a una temperatura más baja. Además este ganado no recibe ni hormonas ni antibióticos.

Carnes saludables y de calidad

Haciendo una tabla comparativa de las diferentes carnes que se consumen en nuestro país se puede observar que la carne de avestruz tiene unas grandes ventajas de cara a un consumo saludable (Horbańczuk *et Sales*, 1998).

Tabla 2: Comparativa entre diferentes tipos de carne

TIPO DE CARNE	AVESTRUZ	POLLO	PAVO	VACUNO	CORDERO	CERDO
COLESTEROL(mgrs/100 grs)	65,63	73	59	77	78	84
CALORÍAS(Kcal)	97	140	135	240	205	275
GRASA(grs/100 grs))	1,4	3	3	15	13	19
PROTEINA(%)	23,2	270	25	23	22	24

Fuente: Elaboración propia a partir de Cooper y Horbańczuk (2002) y Sales *et al.*, 1996

1.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Descripción

La explotación se lleva a cabo en la finca **“Costilla de vaca”** sita en el término municipal de Almonacid, aunque está más próxima al pueblo de Villasequilla de Yepes, perteneciente ambos a la provincia de Toledo.

Esta finca tiene una superficie de 533,83 Has, la mayoría de las cuales se dedican al cultivo de secano (trigo, cebada y girasol) y el resto se utiliza para el deporte de la caza, ya que en esta tierras abundan los conejos, las liebres y las perdices, con lo cual la rentabilidad es poca. El avestruz tiene una gran capacidad para aprovechar los recursos de la finca que cuenta con una gran cantidad de hectáreas, es decir, la disponibilidad de terrenos es muy amplia. Además, estos terrenos cuentan con los recursos naturales necesarios para el correcto desarrollo de la actividad.

La explotación está ubicada en el término municipal de Almonacid (Toledo) y cuenta con una superficie lo bastante extensa para acoger una elevada cantidad de aves y sus crías, el cálculo es de un mínimo de 1000-1500 m² por trío, procurando que los corrales sean de forma rectangular para permitir la carrera.

Esta finca a unos 20 Km de Toledo capital, tiene fácil acceso por un camino rural que sale desde la carretera comarcal que va desde la nacional 401 a Villasequilla de Yepes; además existen dos caminos que atraviesan la finca, el del Calvete y el de las Cárcavas. Los accesos al recinto se realizan a través de caminos por los que apenas existe circulación. Esto evita uno de los mayores problemas que puede padecer el avestruz: el estrés.

Se elige este emplazamiento porque es un terreno ideal para la cría de avestruces debido a que predominan los llanos y tiene pocos objetos con los que puedan chocar y lesionarse. Los animales que no están en edad de reproducción se ubicarán en un corral común. Es prudente establecer una densidad mínima de 80-100 m² por avestruz.

El terreno al no disponer de sombra se le proporciona unos cobertizos con este fin y además se aprovechan para suministrar en ellos la comida y la bebida. Preferentemente se debe buscar terrenos no arcillosos y con buen drenaje.

El terreno está regido por unas normas que permiten urbanizar hasta cierta altura, suficiente para las edificaciones necesarias, ya que se trata de un suelo agrícola.

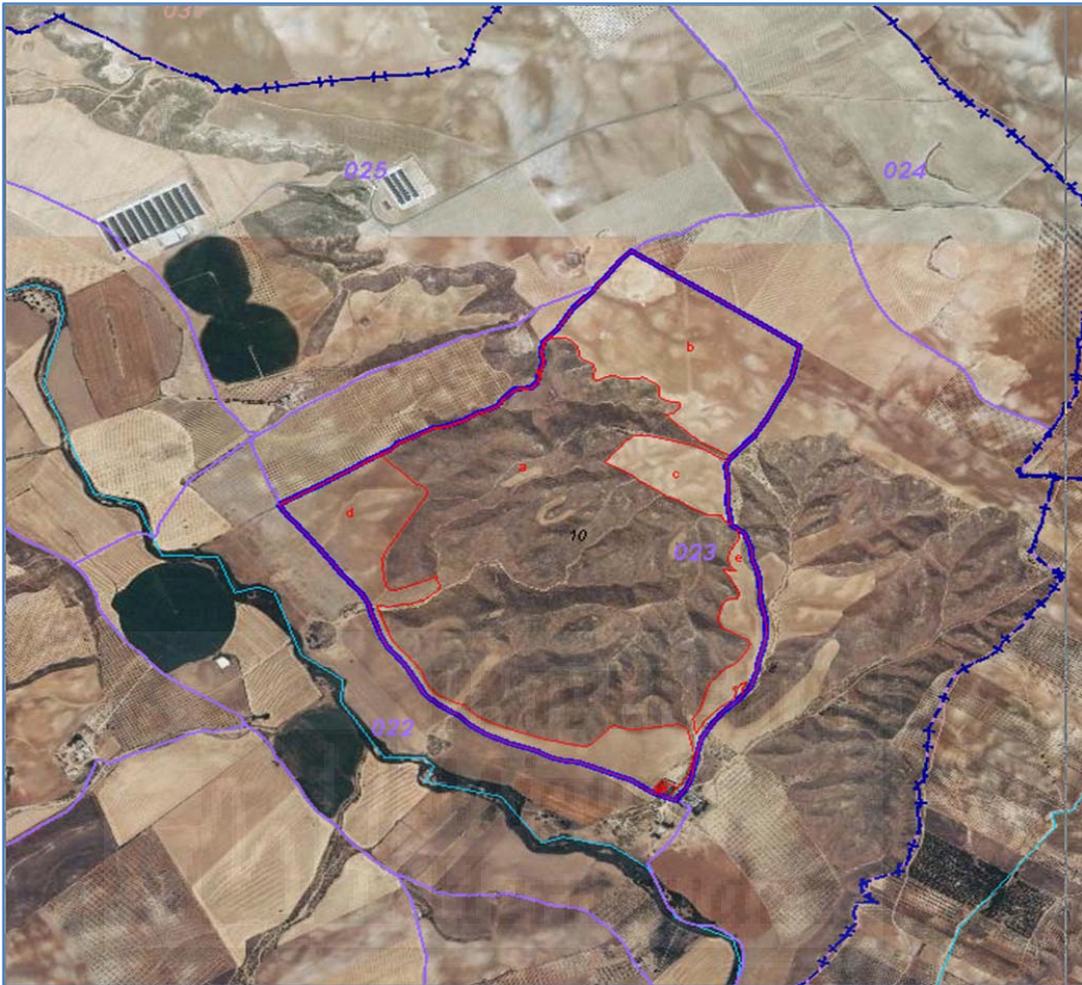
El terreno tiene las siguientes instalaciones:

- Una zona de desarrollo y reproducción de los animales.
- Una zona de crecimiento para los primeros días del polluelo.
- Un stand de información, venta de souvenirs...
- Una zona de gestión de actividades económicas, organización de excursiones, marketing...
- Zona de incubadoras.

Figura 4. Ficha catastral de la finca

Datos del Bien Inmueble			
Referencia catastral	45012A023000100000LL		
Localización	Polígono 23 Parcela 10 COSTILLA DE VACA. ALMONACID DE TOLEDO (TOLEDO)		
Clase	Rústico		
Coefficiente de participación	100,000000 %		
Uso	Agrario		
Datos de la Finca en la que se integra el Bien Inmueble			
	Localización	Polígono 23 Parcela 10 COSTILLA DE VACA. ALMONACID DE TOLEDO (TOLEDO)	
	Superficie suelo	2.550.279 m ²	
Cultivos			
Subparcelas	Clase de Cultivo	Intensidad Productiva	Superficie (ha)
a	E- Pastos	00	161,5980
b	C- Labor o Labradío seco	02	41,7160
c	C- Labor o Labradío seco	02	9,7121
d	C- Labor o Labradío seco	02	32,3340
e	C- Labor o Labradío seco	02	8,3289
f	I- Improductivo	00	0,3607
g	I- Improductivo	00	0,0044
h	I- Improductivo	00	0,0116
i	I- Improductivo	00	0,9622

Figura 5. Vista aérea de la finca



Empleados:

La empresa, contará con un equipo de profesionales con capacidad de liderazgo y con iniciativas para desarrollar nuevas alternativas de producción de forma que generen ingresos. Todos funcionarán con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor. Este equipo estará constituido por:

- **Gerente Administrativo y Financiero**, cuya formación profesional será con estudios superiores en administración de empresa. Sus objetivos: el óptimo manejo de recursos financieros, marketing y ventas, asegurar una buena gestión administrativa financiera de la empresa y abrir nuevos mercados.
- **Médico veterinario**, con amplios conocimientos y experiencia en el manejo y producción de aves.
- **Ingeniero agrónomo**, el perfil deseado para este puesto es la formación profesional de ingeniería agronómica con amplios conocimientos en el cultivo de cereales y forraje (maíz forrajero, cereales, alfalfa y otros) para la formulación de raciones para aves en sus distintas etapas: inicio, engorde, mantenimiento, reproducción y otras.

1.2.1. PRODUCTOS

Los productos que puede producir la explotación son los siguientes:

-Animales vivos: crías recién nacidas y hasta un año de edad, que aunque no contribuyen económicamente con grandes ingresos permiten realizar la actividad de comercialización enseguida sin suponer mucho coste a la empresa.

-Carne en fresco o congelada sin elaborar:

La carne es roja, parecida al buey y con un sabor similar a la ternera, pero más gustosa y sin apenas colesterol ni grasa, lo que la hace una carne idónea para los que padecen algún problema cardíaco, o son propensos a engordar. La forma de cocinarla es muy variada. El avestruz es sacrificado para su comercialización entre los 12 y los 14 meses. De carne en canal pesan entre 60 y 75 Kg. En resumen, es una carne con las siguientes características:

- Prácticamente libre de grasa.
- Mismo color, textura y apariencia que la carne de vacuno.
- Más suave que la carne de vacuno y de sabor exquisito.
- Más baja en calorías que el resto de las carnes convencionales.

La mayor oportunidad para este producto puede ubicarse en tiendas especializadas tipo “gourmet”, al tratarse de un alimento muy sano y de precio elevado. La venta por Internet es un canal que en la actualidad se está utilizando para poder llegar a más público aunque uno de los principales problemas para su venta es su rara presencia en los canales de venta. Esto se debe fundamentalmente a dos factores: primero, porque el negocio más fácil, rentable y directo es la venta al por mayor de la carne a mercados europeos y segundo, porque la demanda de canales como grandes superficies, supermercados y HORECA exigen unas garantías de producción mínimas y las granjas pequeñas no tienen suficiente producción como para poder entrar en esos canales.

-Venta de elaborados: Alimentos elaborados como hamburguesas, platos precocinados, embutidos, etc..., son productos que pueden encontrar un hueco en los mismos canales que la carne fresca y su producción no vinculada al ciclo de vida del animal de forma que pueden facilitar la demanda del consumidor.

-Piel: La piel es actualmente el producto mejor pagado y por ello el prioritario sobre los demás productos. Un animal produce entre 1,25 y 1,30 m² de piel preparada para curtir; las pieles de los animales viejos son de mejor calidad que la de los animales jóvenes. El precio de cada piel sin curar está entre 120 y 420 €, es tan apreciada y de tanto prestigio como la de cocodrilo. Curtida, la piel de avestruz se usa cada vez más para prendas de alta costura. Consideradas en otro tiempo demasiado rígida para otras cosas que no fueran bolsos, zapatos o maletas, hoy en día se cura mediante un nuevo método que le confiere a la piel un acabado flexible ideal para prendas de vestir que combinan la calidad y la elegancia con la durabilidad.. Para que sirva como orientación, una chaqueta de color azul en una tienda de Hermés de París, viene a costar 2.200 € y un bolso pequeño en Loewe de Madrid 250 € (Carbajo, 1999)

-Plumas: El valor comercial de las plumas se determina por unas ciertas normas de calidad demandadas por el consumidor (principalmente para embellecer a las mujeres y para ornamentar a artistas en espectáculos) y que es determinada por una serie de factores: Longitud: 55 cm de largo es correcto, pero lo más favorable es de 75 – 80 cm. Densidad: determinada por la solidez de las barbas y su longitud. Anchura: cuanto más ancha, más valor. Lo normal es 30 cm. Se determina por la longitud de las púas y el ángulo que forman con la vara, que debe ser igual a ambos lados. Rigidez: que se puedan sostener por sí solas, la inflexibilidad o tiesura de las barbas individuales. Las plumas duras y lanosas son desechadas. Calidad y lustro: la delicadez de la textura, suavidad, lustre y flexibilidad, participa en la idea de calidad. La capacidad de mantenerse tiesa, combinada con la calidad y lustro, es lo ideal. Las plumas pierden el lustre si son arrancadas demasiado tarde. Forma y hechura: debe de ser simétrica con las puntas redondeadas y los lados rectos. Las barbas deben de ser igual de largas, sin flámulas. La vara: debe de ser estrecha pero dura y flexible de manera que la pluma se encorve graciosamente. Se puede llegar a obtener de 1 a 1,2 kg de pluma de un solo adulto. Buxadé, C. (2003).

-Subproductos: La grasa de las **patas** es utilizada en la fabricación de jabón, para cocinar y como remedio casero para enfermedades del pecho. También las **uñas** de los dedos, de 6'5 cm de largas, son muy apreciadas para utilizarlas como pisapapeles. Las **pestañas** se utilizan para fabricar pinceles.

-Huevos infértiles que se vacían y se venden para decoración a precios de 30 – 40 € la pieza, que luego alcanzan en las tiendas de decoración precio que oscilan de 75 - 100 €. Este producto no es una línea de negocio pues aunque un solo huevo de avestruz equivale a unos 25 huevos de gallina, el precio de del de avestruz es mucho más que 25 veces el de gallina y además no es un producto práctico en cuanto a su consumo ya que es demasiado grande para un solo uso.

-Huevos fértiles también se pueden vender a otras granjas siempre y cuando se asegure un porcentaje elevado de fertilidad. Carbajo, E. (2003)

Figura 6. Principales productos que se obtienen del avestruz.

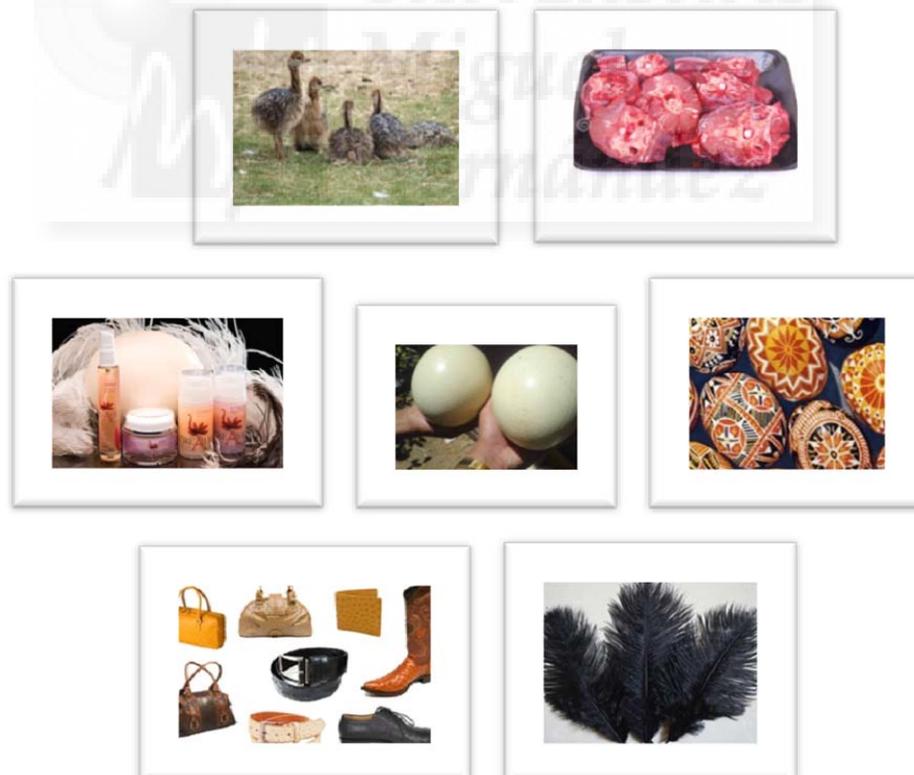


Tabla 3: Producciones del avestruz

TIPO DE PRODUCCIÓN	DATO
VIDA PRODUCTIVA	40 AÑOS
PRODUCCION DE CARNE EN CANAL	47% DEL PESO VIVO
PRODUCCION DE CARNE SIN HUESO	37% DEL PESO VIVO
PRODUCCION DE PIEL	1,2 – 1,4 m²
PRODUCCION DE PLUMA	1 - 4 KGS. POR AÑO

Fuente: Elaboración propia a partir de Buxadé, 2003 y Anderloni, 1998.

2. OBJETIVOS

Los objetivos para los primeros cinco años son los siguientes:

- Definir la cartera y las líneas de producto de la empresa.
- Diseñar una estrategia de marca para las líneas de productos de la empresa.
- Fijar los precios para la cartera de productos de la empresa.
- Penetrar en el canal HORECA con un incremento porcentual progresivo desde el segundo año al final del período de 5 años
- Establecer contratos comerciales con distribuidores europeos, con el fin de exportar una buena cantidad.
- Conseguir una marca reconocida que ocupe un lugar importante entre la carne ecológica.

3. METODOLOGÍA

Los principales recursos utilizados para la elaboración de los apartados de este trabajo son los siguientes:

3.1. Investigación en fuentes secundarias

Se recurre a diferentes fuentes de información para obtener datos del sector cárnico y avícola como el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), de donde se ha obtenido información estadística sobre el perfil del consumidor ecológico, las ventas de carne ecológica y convencional, y los hábitos de consumo de carne en España.

Se consultan diferentes documentos y publicaciones (libros, artículos, revistas etc.) para saber en qué consiste un plan de negocio y cómo elaborarlo, a través de la matriz DAFO/CAME, y sobre fuentes de financiación, análisis de rentabilidad, estrategias de marketing, etc.

3.2. Análisis de normativa y legislación

Se tendrá en cuenta la normativa que afecta a este tipo de actividad, que condicione el diseño de las instalaciones, la producción de los productos ecológicos y convencionales y la implantación de los sistemas de control y gestión de una empresa ecológica.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ANÁLISIS. DAFO

a) Análisis interno

Debilidades:

- Sistema de producción continua: Una debilidad de la mayoría de este tipo de granjas es la deficiencia en la programación de reproducción que permita tener una producción continua (debido a los ciclos largos de esta producción)
- La escasez de datos y la falta de canales de distribución estables.
- Dificultad de acceso al mercado. Se trata de una empresa de nueva creación que requiere la necesidad de conocimientos y cartera de clientes nuevos.
- Inversión y coste de obtención del sello de producto ecológico.
- Precios más elevados que los procedentes de la ganadería tradicional.
- Necesidad de financiación a largo plazo y periodo de tiempo con escasos o nulos ingresos.

Fortalezas:

- Gran calidad de las materias primas. El producto es innovador, saludable, preventivo de algunas patologías.
- Producción propia de materia prima: seremos los únicos que se dedicarán a la producción integral de granos, cereales y forraje, que irán destinados a la formulación de raciones para nuestras aves, en definitiva, calidad y seguridad de la marca y productos.
- Producción ecológica y 100% en la Eurozona.
- Apuesta por el bienestar de los animales, ya que el hecho de que se lleve a cabo la explotación en terrenos abiertos es más favorable para la comodidad de los animales que la de otros tipos de sistemas más intensivos y estabulados. Este sistema de explotación garantiza que los animales posean un mayor nivel de bienestar.

- Recursos humanos bien capacitados y motivados: La empresa cuenta con personal experto dentro del medio productivo y reproductivo.
- b) Análisis externo

Amenazas:

- Envejecimiento de las empresas productoras ecológicas. Gran parte de la reducción en el número de hectáreas dedicadas a la agricultura y la ganadería ecológicas se debe al envejecimiento de los/as productores/as, lo que supone un menor número de empresas proveedoras de materias primas locales.
- Falta de información de los/as consumidores/as sobre las ventajas de estos productos. La falta de información recibida por parte de los/as consumidores/as propicia confusión con alimentos “100% naturales”, “sin conservantes ni colorantes”, etc.
- Regulación cambiante.
- Escaso apoyo institucional. La implicación por parte de las Administraciones para potenciar el consumo de este tipo de productos se está incrementando, pero aun así es baja.
- Entorno económico incierto.

Oportunidades:

- Existencia de un segmento de consumidores que busca productos naturales, saludables bajos en colesterol, ya sea por razones de salud o estética. Interés creciente del mercado convencional por el producto ecológico.
- Mayor concienciación acerca del respeto al medioambiente y a los animales.

- Pocas alternativas de elección en el mercado en cuanto a carnes saludables.
- Economía en crecimiento. Gasto en productos ecológicos en aumento.
- Segmento interesado en productos gourmet o delicatessen.
- El sector HORECA es un canal con mucho potencial y ávido de novedades para poder ofrecer diferenciación al cliente.
- No existe competencia importante. Apenas existe presencia en los puntos de venta tradicional de carne fresca o congelada.
- Inexperiencia en el sector, de forma que se fomenta el asociacionismo.
- Posibilidades de exportar. Existencia de grandes distribuidores que conocen el mercado de destino y a través del cual se pueden vender grandes cantidades de carne (sobre todo congelada) a Centroeuropa.
- Elevado número de ayudas regionales, estatales y europeas.

Tabla 4. Representación gráfica de la matriz DAFO

	De origen interno	De origen externo
Puntos débiles	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de producción -Escasez de datos -Acceso al mercado -Inversión y coste -Precio 	<ul style="list-style-type: none"> -Envejecimiento de las empresas -Falta de información a Consumidores -Regulación cambiante -Escaso apoyo institucional
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad materias primas -Producción Propia -Ecológico 100% -Apuesta por el bienestar -RRHH capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevo segmento productos naturales -Concienciación medioambiente -Nicho en Carnes saludables -Economía en crecimiento -Producto Gourmet -Potencial Horeca -Sin mucha Competencia -Inexperiencia del sector

Fuente: Martínez y Milla (2005), adaptado.

A continuación se utilizará el Análisis CAME para corregir las debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades:

Corregir las Debilidades

- Se llevarán registros rigurosos que permitan tener disponibilidad de animales para engorde durante todo el año para hacer frente a la discontinuidad en la producción.
- Fomentar las campañas de comunicación e información acerca de los beneficios de la ganadería ecológica, debido a que los precios son más elevados que los procedentes de la ganadería tradicional.

Mantener las Fortalezas

- Calidad de las marcas con las que se coopera. Las empresas proveedoras de materias primas proporcionan unos productos de gran calidad y 100% ecológicos, para ello se ofrecerá garantía sanitaria y de calidad, mediante certificados de acuerdo con la regulación normativa europea. La certificación incluye requisitos de seguridad alimentaria del producto por trazabilidad. Además, estos productos conservan mejor el sabor y aromas genuinos, además de ser menos nocivos y más nutritivos.
- Producción 100% en la Eurozona. Muchos consumidores no confían en la producción proveniente de otros países, por lo que el hecho de que la producción se realice en España, significa un sello de confianza, por este motivo se destacará en la etiqueta del producto.
- Experiencia del personal. La selección de nuevo personal se hará de manera cuidadosa valorando la experiencia profesional. Se establecerá un sistema de incentivos, se llevarán a cabo programas de motivación de personal, se realizarán reuniones periódicas con los trabajadores para recoger sus inquietudes, etc...

- Para mantener la fortaleza del bienestar animal se destacará en la etiqueta y de esta manera participar en iniciativas a nivel europeo que fomenten el bienestar animal.

Afrontar las amenazas

- Envejecimiento de las empresas productoras ecológicas. Para evitarlo, la empresa fomentará el desarrollo de la cadena de valor, a través de las relaciones con las principales asociaciones del sector de la alimentación ecológica. Por otra parte, aunque en primer lugar se contará con proveedores de la Eurozona, será bueno contactar con otros proveedores que puedan abastecer a la empresa en caso de que fuera necesario.
- Falta de información de los consumidores sobre las ventajas de estos productos. Es importante fomentar las campañas de comunicación dentro del sector.
- Regulación cambiante. La regulación del sector es muy cambiante, por lo que será necesario permanecer continuamente informados y asesorarse a través de una consultoría de alimentos ecológicos.
- Escaso apoyo institucional. La empresa puede afrontar esta amenaza participando en actividades de concienciación sobre la importancia de la producción ecológica.
- Entorno económico. La actual crisis generalizada supone una amenaza para el desarrollo de cualquier actividad empresarial, por lo que las labores de comunicación para la captación de clientela serán fundamentales.

Explotar las Oportunidades

- Gran calidad de las materias primas de la Eurozona. La riqueza de los cultivos de la zona supone una gran oportunidad para la empresa, que podrá adquirir materias primas de gran calidad.
- Interés creciente del mercado convencional por el producto ecológico. Un mayor porcentaje de consumidores de productos convencionales está interesado en los productos ecológicos, lo que supone un aumento de la cuota de mercado.
- Mayor concienciación acerca del respeto al medioambiente y a los animales. Aumento del mercado potencial de consumidores preocupados por el medioambiente y la salud debido al mayor grado de sensibilización.
- Elevado número de ayudas regionales, estatales y europeas. El Gobierno de España y especialmente la Unión Europea, destinan fondos para fomentar la agricultura ecológica. Son especialmente importantes los fondos europeos para la reconversión de las explotaciones agro ganaderas tradicionales en ecológicas.
- Gasto en productos ecológicos en aumento. En los últimos años el gasto en productos ecológicos se incrementó un 6,6%, mientras que el gasto total alimentario disminuyó en 0,5%. Esto muestra la fortaleza del mercado ecológico, que toma especial relevancia si se tiene en cuenta el contexto de crisis económica.

Tabla 5. Representación gráfica de la matriz CAME

		Debilidades	Fortalezas
De origen externo	Amenazas	AFRONTAR AMENAZAS: -Envejecimiento de las empresas -Falta de información -Regulación Cambiante -Escaso Apoyo institucional -Entorno económico	MANTENER FORTALEZAS: - Calidad de marcas -Producción 100% eurozona - Experiencia del personal - Potenciar las cualidades del producto
	Oportunidades	CORREGIR DEBILIDADES: - Registros - Comunicación - Promoción	EXPLOTAR OPORTUNIDADES: -Calidad materias primas -Interés creciente del mercado -Mayor Concienciación -Ayudas Regionales, estatales y europeas -Aumento de Gasto en productos ecológicos

Fuente: Martínez y Milla (2005), adaptado.

4.2. ESTRATEGIA COMERCIAL

La estrategia comercial es una combinación de acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. (Menguzzato y Renau, 1991)

Estrategia de diferenciación

Esta estrategia consiste en añadir a la función del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores (Porter, 1982).

Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que estos costos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumenta la fidelidad de los consumidores y disminuye la sensibilidad a los precios, lo que genera mejores condiciones para obtener rentabilidad.

Estrategia de concentración o de especialista

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer mejor que los competidores. Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del objetivo y se aconseja para pequeños y medianos empresarios, como es nuestro caso (Thompson y Strickland, 2001).

La estrategia de especialización se da cuando una empresa se concentra en una actividad principal, dentro de la cadena de valor del sector industrial o en un segmento del sector industrial; esto significa que una empresa especialista enfoca su esfuerzo competitivo en un segmento de mercado dentro del sector industrial, desarrollando fundamentalmente una sola actividad dentro del conjunto de actividades que constituyen la cadena de valor del respectivo sector. La meta es desarrollar una ventaja competitiva por medio de una actividad o producto único, de la experiencia en productos especiales o de servicios especializados al cliente (Thompson y Strickland, 2001).

Estrategia de desarrollo:

Incrementar la participación en el mercado con productos nuevos (innovación, nuevo para la empresa, nueva marca, reformulación...) en mercados actuales. (Kotler y Armstrong, 2008)

Estrategia de crecimiento:

Consiste en un crecimiento rápido de la empresa, así como la garantía de ingresos favorable. El objetivo sería una empresa capaz de crecer en cinco años por encima del 20%, y aprovechar ese impulso para abordar nuevos mercados, exportar, aumentar la plantilla y la facturación al mismo ritmo que los beneficios.

Es importante que el negocio ya funcione para crecer a nuevos mercados, luego esta estrategia no será en la que de momento nos tenemos que apoyar.

El presente plan de marketing se va a basar en una estrategia de especialización ya que sería la más adecuada al principio, puesto que no hay grandes competidores en carne de avestruz ecológico y de momento, no tenemos que diferenciarnos de los competidores.

El mercado potencial de los dos productos más importantes del avestruz son la piel y la carne.

La piel de avestruz ha sido siempre muy cotizada, existen grandes compañías que se dedican a curtir este tipo de piel, sin embargo, la escasa oferta no ha sido suficiente para satisfacer la demanda mundial por lo que se trata de un mercado con grandes posibilidades de explotación.

4.3. ACCIONES COMERCIALES

4.3.1 Acciones de producto.

La cartera de productos de la empresa incluye:

- Pollos vivos para su posterior engorde.
- Avestruces de 6 a 12 meses vivos.
- Avestruces de 12 a 18 meses vivos.
- Carne de avestruz en fresco (sacrificio y despiece)
- Carne de avestruz congelada.
- Elaborados de avestruz (pates, embutidos etc.)
- Plumas de avestruz.
- Piel de avestruz.

Por tanto, la empresa va a gestionar tres líneas de productos:

1. Animales vivos
2. Carne y derivados
3. Subproductos

Marca:

A la hora de comercializar el producto es necesario elegir una marca propia. Todos los productos deberán ir con su correspondiente denominación, para diferenciar los tipos de productos, así como el nombre de la empresa y el logotipo.

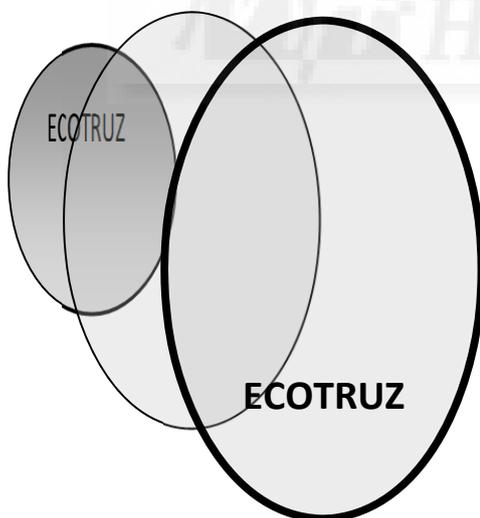
A través de la marca se percibe una serie de atributos, calidad, precio y servicio, que sirven para diferenciar el producto de la competencia y de esta manera conseguir fidelidad por parte de los consumidores.

Es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa de forma que sea fácil de recordar y además debe ser registrada para obtener protección legal (Rivera y Sánchez, 2002).

Teniendo en cuenta las características habrá que destacar que se trata de un producto ecológico y que se basa 100% en este tipo de animales, Tras un estudio se ha decidido que la marca para nuestro producto sea: ECOTRUZ

El **logotipo** que usaremos para la comunicación a nuestros clientes será el siguiente:

Figura 8. Logotipo



Lo usaremos tanto para nuestras tarjetas de visita, facturas, Publicidad....

Ejemplos de uso Logotipo:

Figura 9. Tarjeta de visita

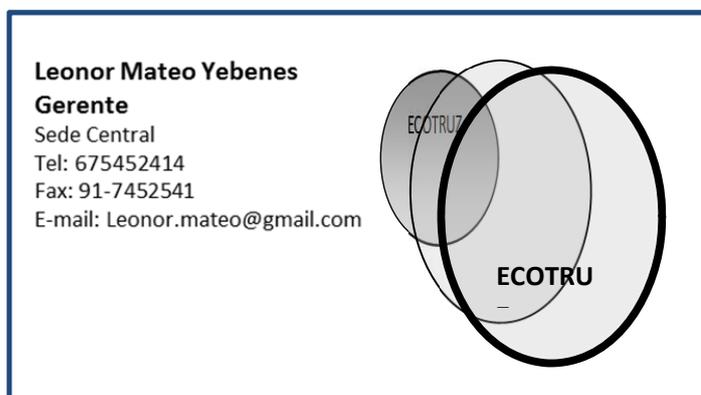
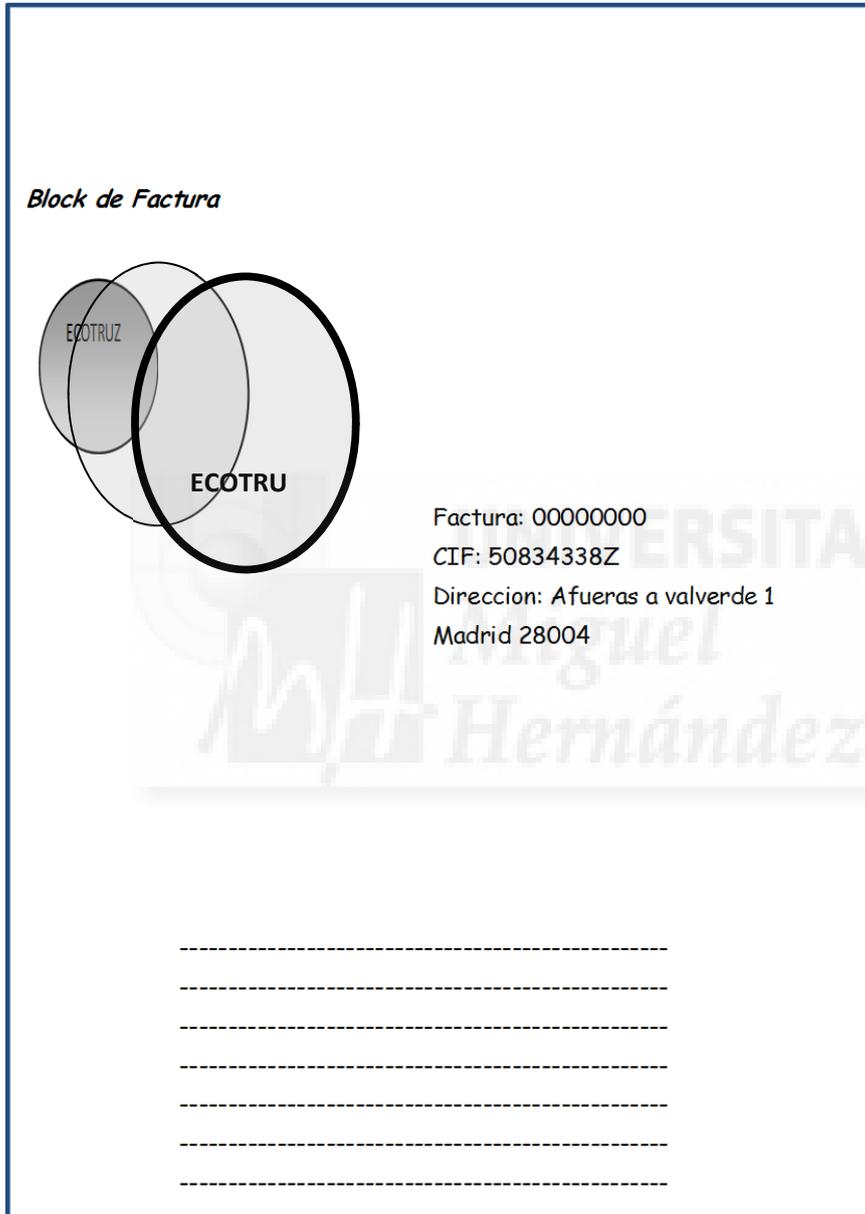


Figura 10. Block de factura



Envases:

Se usarán aquellos que sean respetuosos con el medioambiente de manera que se puedan reciclar y contaminen lo menos posible. Su tamaño se adaptará al producto que vaya a ser envasado.

La carne lo mejor es que vaya en bandejas de poliuretano protegidas con plástico transparente para que se vea el producto; los huevo en cartones de 2 unidades o en cajas de madera para más unidades ya que el peso y la fragilidad es mayor. Los demás productos, tipo plumas y piel irán en cajas de cartón de diferentes tamaños, adaptadas a la cantidad de producto.

Se fabricarán con los materiales más adecuados desde el punto de vista medioambiental y en función de su valor económico, a los consumidores a quienes va destinado y teniendo en cuenta la manipulación a la que se va a ver sometida así como el transporte que se va a usar para su distribución.

Para todo esto, hay que considerar la normativa existente en cuestión de envases y residuos tanto a nivel de Comunidad Económica Europea como la establecida en España:

Normativa Comunitaria. Directiva 94/62/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de Diciembre de 1994, relativa a los Envases y Residuos de Envases

Normativa Española: Real Decreto 1334/1990, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios. Ley 11/1997, de 24 de abril, de envases y residuos de envases.

Etiquetas:

Todos los productos llevarán una etiqueta adhesiva donde figuren datos según el producto del que se trate: peso, fragilidad en el caso de los huevos, fecha de envasado, fecha de caducidad logotipo, precio , sello de producto natural... como se puede observar en el ejemplo.

Figura 11. Etiqueta



4.3.2. Acciones de precio.

A la hora de fijar los precios de venta de los productos, se tendrán en cuenta los objetivos de rentabilidad, el volumen y el crecimiento de las ventas, los servicios al cliente y la competencia.

Esta fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se dan circunstancias como: introducción o ampliación de productos en el mercado, la competencia cambia su política de precios o se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores.

Para fijar nuestros precios, se recurre al análisis de “punto de equilibrio”, que es la relación entre costos de producción y margen de utilidad., teniendo siempre en cuenta los precios de la competencia.

Si estructuramos el mercado de las carnes por precio, al hablar de productos “delicatessen o de alta calidad”, la carne de avestruz está en el mismo nivel que sus sustitutos, sin embargo, cuando hablamos de productos “saludables” donde el pollo y el pavo son los más similares al avestruz en características nutricionales, los niveles por precio son muy distintos, un kilo de pollo o pavo cuesta alrededor de 3 euros y medio, mientras que un kilo de avestruz cuesta en torno a 18 euros (Castelló, 1995).

En cuanto a los precios orientativos del resto de productos de la granja (Castelló, 1995 y Carbajo, 1998):

El precio de un animal vivo de más de 12 meses puede rondar desde los 600 hasta los 3000 euros en función de que sea ya un reproductor válido o no. Es sin duda la primera y más rápida fuente de ingresos para el lanzamiento de la granja.

De un avestruz adulto se extraen aproximadamente 1,4 m² de piel; el precio del m² está alrededor de 100€, llegando a pagar un curtidor por la piel entera de un avestruz entre 135 y 150 €

Los huevos tienen un precio entre 20 y 35 € huevo, según sean infértiles o fértiles.

El mercado de las plumas se destina a moda y limpiadores de alta tecnología. El precio de las plumas en los mercados internacionales es de 12,5 \$/Kg, pero este precio es extremadamente variable.

En España es posible encontrar esta carne en restaurantes de gama alta, principalmente en Cataluña, que la importan de Francia y Holanda. El precio venta al público de esta carne oscila entre las 18- 20 €/Kg .

4.3.3. Acciones de distribución

Las funciones que deben cumplir en términos generales los canales de distribución son las siguientes:

- Transporte.
- Fraccionamiento en lotes adecuados a las necesidades de los clientes.
- Almacenamiento.
- Conexión para facilitar el acceso del producto a los consumidores.
- Información sobre necesidades del mercado y de la competencia.

Los canales de distribución que implantará la empresa serán:

- **Directos:** aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, mediante la venta por Internet o por medio de corredores o agentes de venta.

Será directo para clientes de la comarca es decir, del productor al consumidor. En este caso nuestra empresa transportará la carne hasta los distintos hoteles y restaurantes (productor-consumidor) de la zona. El ámbito geográfico principal será a nivel local, para lo cual con una pequeña flota de camiones refrigerados para la distribución del producto sería suficiente.

La principal ventaja de los canales directos es que se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación. Desventajas: depende de la eficacia de los vendedores.

La ventaja de crear una tienda online de productos ecológicos es que la inversión es mucho menor que en el caso de una tienda física en la que hay que pagar gastos de local, contratar personal, decoración y mobiliario... Sin embargo, la desventaja de la tienda de productos ecológicos en internet es que los gastos de envío del transporte todavía siguen siendo caros.

La ventaja de tener una tienda que esté bien situada en la ciudad y empiece a crearse un nombre es que llegado el momento, se puede facilitar la opción también de hacer compras a través de la tienda online para llegar a un número amplio de clientes. Una tienda online requiere de un excelente manejo por parte del usuario y unas técnicas de marketing para posicionar el proyecto en la red

En este proyecto, se comenzaría con un portal en Internet.

- **Indirectos:** pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

- Cortos: Venta minorista. Ventajas: se ejerce un mayor control sobre la totalidad del negocio. Desventajas: generalmente requiere una mayor inversión en stocks.
- Largos: La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes. Ventajas: cada venta es importante en volumen. En general implica un manejo de stock más simple. Desventajas: se pierde el control sobre la venta al consumidor final (precio, presentación, tiempos). Existe una gran dependencia de pocos compradores. Se cede parte del margen a los intermediarios.

Será indirecto para clientes cuyos principales intermediarios serán los supermercados de zonas residenciales (productor- intermediario -consumidor final).

El canal que se va a utilizar para la distribución de los productos es el canal largo, es decir, los productos se venderán a los mataderos, que a su vez distribuirán la carne a otras empresas mayoristas y/o minoristas. Desde que se produce el avestruz hasta que el producto llega al consumidor final intervienen varios intermediarios.

El transporte de los animales adquiridos será asumido por la empresa, y sus costes ya están incluidos en el precio de venta, siempre que se encuentre dentro de la zona. La empresa realizará los portes cuando se haya contratado el servicio de 10 animales, que es la capacidad máxima del vehículo del que se dispone. No es necesario que una sola empresa adquiera 10 cabezas, pero sí es necesario que lo hagan empresas situadas en zonas cercanas para no incrementar los costes. En caso de que el servicio sea contratado por clientela situada fuera del ámbito geográfico de distribución, se negociarán los costes de transporte.

Otra línea de negocio es la venta a grandes distribuidores europeos. El mercado europeo de avestruz debe ser el destino final de la mayor parte de la producción a partir del 4 año de actividad para ello es necesario establecer el canal de venta y para ello se recurrirá a distribuidores con los que se firmaran acuerdos para la exportación de grandes lotes de carne congelada.

4.3.4. Acciones de comunicación

Estos aspectos son muy importantes a la hora de dar a conocer la empresa y todos los productos que ofrece.

El objetivo es la atracción de clientela y la entrada en el mercado y para ello el mensaje que se quiere transmitir se centra en la calidad ofrecida por los productos desarrollados mediante criterios de ganadería ecológica y en las propiedades nutricionales y saludables que aportan al organismo.

Las acciones de comunicación de la empresa serán:

- una comunicación corporativa, en donde la imagen corporativa se identificará con la filosofía de la empresa que se centra en el respeto al medioambiente y la vida saludable; además serán visibles los logos oficiales de los certificados de producto ecológico.
- Una comunicación externa que se canalizará a través de:
 - . Un marketing directo, principalmente al inicio de la actividad con el objetivo de dar a conocer los productos de la empresa y captar clientela.
 - Un marketing indirecto basado en contactos y recomendaciones de terceras personas (lo que se conoce como el “boca a boca”)
 - Un marketing relacional a través de ferias nacionales agrícolas y ecológicas, además de organizar visitas guiadas a la granja para dar a conocer nuestras instalaciones.
 - Contar con un perfil activo en las redes de forma que se dé a conocer la imagen corporativa (Carne de avestruz, naturalmente sana: ECOTRUZ) y se puedan conseguir nuevos clientes.
 - Darse a conocer en algunos blogs influyentes en el sector.

- Acciones a través de los medios de comunicación (en programas de cocina emitidos en los diferentes canales de televisión tan actualmente de moda, en prensa nacional, revistas, radio, carteles publicitarios en tiendas de alimentación, etc.) con el fin de estimular la acción de compra de nuestro producto en los clientes.

4.4. CONTROL DEL PLAN

El control es un proceso que comienza desde el momento de establecer los objetivos y permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan, de manera que si dicha desviación no es tolerable habrá que tomar medidas correctivas.

5. CONCLUSIONES

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

Teniendo en cuenta todos estos puntos y una vez realizado el análisis, se ve viable la realización del proyecto, ya que es un campo poco explotado en la economía nacional.

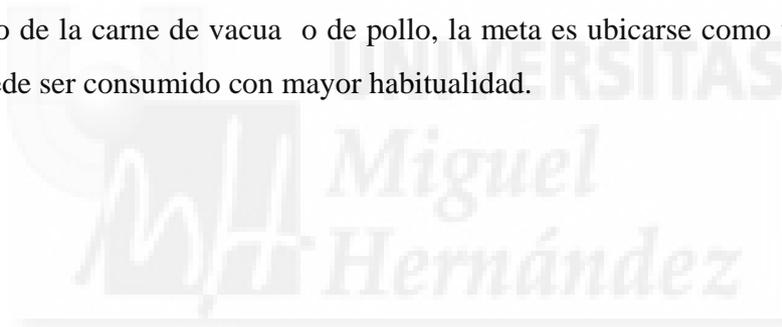
Con el proyecto propuesto se pretende llegar a transmitir la cultura de consumo de carne de avestruz, tanto a clientes de las clases más altas como a clientes de las

clases más bajas una vez se consolide y se dé a conocer el producto, creando hábitos de consumo y consiguiendo que sea un producto más de la cesta familiar.

Con una cadena de distribución de expertos, la empresa puede dedicarse fundamentalmente a fortalecer, profundizar e innovar en las estrategias de mercado, en donde los puntos a atacar serían los siguientes:

- Generar valor agregado a los productos.
- Aprovechar la condición de “Comida Exótica” para modificar el consumo.
- Lograr la fidelidad de clientes

La penetración y expansión del mercado de la carne de avestruz es determinante para el éxito del proyecto, la ventaja sobre otros productos es que el mercado al que va dirigido el producto tiene un mayor ingreso y aunque no se pretende ser un bien sustituto de la carne de vaca o de pollo, la meta es ubicarse como un bien de lujo, que puede ser consumido con mayor habitualidad.



6. BIBLIOGRAFÍA

Artículos y libros:

- Anderloni, G. (1998). La Cría de Avestruz. Editorial Mundi Prensa. España
- Buxadé, C. (2003). Producción del Avestruz, Aspectos claves. Editorial: Mundi Prensa,
- Carbajo, E (1998). Avicultura alternativa .Requisitos legales para la cría de avestruces. Mundo ganadero nº 104, pp. 70
- Carbajo, E. (1999) Economía. Última hora del sector del avestruz. Agricultura. Revista Agropecuaria nº 801. pp. 337-338.
- Carbajo, G.E; Castelló, FF; Gurri, LL.A., Marín, M. y Mecía, GJ. Sales, J; 1997. Cría de avestruces, emús y ñandúes. (2ª ed.). Ed. Real Escuela de Avicultura. Barcelona.
- Carbajo, E. (2003) Producción de avestruces en España. Informe 1993-2002. Revista veterinaria. Colegio de veterinarios de Madrid. Nº enero
- Castelló, F. (1995).El mercado de los productos del avestruz. Selecciones avícolas. UAB, pp.567-571.
- FAO(2011)'World Livestock 2011: Livestock in food security'pp.90 ,ss.Roma. FAO
- Cooper, R. G., Horbańczuk, J. O. (2002). Anatomical and physiological characteristics of ostrich (*Struthio camelus* var. domesticus) meat determine its nutritional importance for man. *Animal Science Journal*, 73(3), 167-173.
- Kramer, JKG. (2012). Breed effect on quality veal production in mountain areas: emphasis on meat fatty acid composition. *Meat Science*, nº 92 pp.690-694
- Kotler, P y Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. Ed. Prentice Hall.
- Martín V.J. (2012) Consumo de productos avícolas en los hogares españoles. Distribución y consumo . nº6 junio, pp. 5- 15

- MAGRAMA (2010). El mercado de productos ecológicos. Año 2010. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Disponible en: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Comercializacion_ECO_libreservicios/
- MAGRAMA (2012). Panel de Consumo alimentario, 2011. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Disponible en: http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Consumo_alimentario/
- MAGRAMA (2014) Evolución de la caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España,
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Menguzzato y Renau, JJ (1991) La dirección estratégica de la empresa. Ed. Ariel. Barcelona
- Pérez, J. (2003) Problemática de la cría de avestruces. Ganadería alternativa. Mundo ganadero, pp.62-66.
- Porter, (1982). Estrategia competitiva. Ed. Cecs. México
- Rivera, L. y Sánchez, M. (2002). Marketing de Productos Ecológicos. Rev. Mediterráneo Económico n°2, pp.159.
- Santesmases, M. (2008). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Sauer, E. G., Sauer, E. M. (1966). Social behaviour of the South African ostrich, *Struthio camelus australis* Ostrich, 37(S1), 183-191.
- Thompson et al. (2001). Administración estratégica: conceptos y casos. Ed. Interamericana de México.

Referencias a internet:

www.produccion-animal.com.ar

www.proexport.com

www.avestruces.com.mx

www.agroavestruz

Enlace a la página web de agricultura ecológica del MARM.

http://ec.europa.eu/agriculture/organic/home_es

<http://www.alimentacion.es>

