



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

# **ANÁLISIS DE FERGUS: EL ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA DE VENTA EN FARMACIAS.**

Autor: Pedro Camacho Cuesta  
Director: Íñigo Amoribieta Alonso

Madrid  
Abril y 2018

Pedro  
Camacho  
Cuesta

**ANÁLISIS DE FERGUS:  
EL ACEITE DE OLIVA VIRGEN EXTRA DE VENTA EN FARMACIAS.**



**Resumen:**

En el presente trabajo de investigación académica se procederá a realizar un profundo análisis de la estrategia diferenciadora llevada a cabo por una empresa con gran experiencia en el sector farmacéutico llamada Dispafar S.L. con un nuevo producto propio, el aceite de oliva virgen extra Fergus. En primer lugar, vamos a analizar y a situar la empresa mediante su origen, evolución y expectativas de crecimiento en los próximos años con el objetivo de situar al lector. Posteriormente se realizará un análisis de los entornos genérico y competitivo, ayudándonos de herramientas como el análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de entender si el mercado al que se enfrenta Fergus es atractivo en España. A continuación, se analizará el producto Fergus con todas su origen y propiedades, con las que podremos averiguar qué papel podrá tener este aceite dentro del mercado. Además, se realizará una segmentación y un análisis financiero para comprender la viabilidad del negocio. Para concluir, se presentarán los resultados obtenidos del estudio realizado.

**Palabras clave:** Viabilidad, estrategia, ventaja competitiva, aceite de oliva, propiedades, diferenciación, desarrollo, evolución, mercado, farmacia.

**Abstract:**

In the present work of academic research will proceed to conduct a thorough analysis of the differentiating strategy carried out by a company with extensive experience in the pharmaceutical sector called Dispafar S.L. with a new product of its own, Fergus extra virgin olive oil. First, we will analyze and situate the company through its origin, evolution and growth expectations in the coming years with the objective of placing the reader. Afterwards, an analysis of the generic and competitive environments will be carried out, using tools such as the SWOT analysis and the five Porter forces, in order to understand if the market that Fergus is facing is attractive in Spain. Next, we will analyze the Fergus product with all its origin and properties, with which we can find out what role this oil may have in the market. In addition, a segmentation and financial analysis will be conducted to understand the viability of the business. To conclude, the results obtained from the study carried out will be presented.

**Key words:** Viability, strategy, competitive advantage, olive oil, properties, differentiation, development, evolution, market, pharmacy.

# ÍNDICE

<b><u>0. INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b><u>4</u></b>
<b>0.1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA</b> .....	<b>4</b>
<b>0.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA</b> .....	<b>5</b>
<b>0.3. ESTRUCTURA</b> .....	<b>5</b>
<b><u>1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA DISPAFAR S.L</u></b> .....	<b><u>6</u></b>
<b><u>2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA</u></b> .....	<b><u>11</u></b>
<b>2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2. ÁMBITO GEOGRÁFICO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3. ACTIVIDAD PRINCIPAL</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA Y EXPECTATIVAS (EN CIFRAS).</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5. CARTERA DE PRODUCTOS</b> .....	<b>15</b>
<b><u>3. ANÁLISIS DEL MERCADO PARA FERGUS</u></b> .....	<b><u>16</u></b>
<b>3.1. MERCADO ACTUAL</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3. ANÁLISIS DAFO</b> .....	<b>33</b>
<b><u>4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO</u></b> .....	<b><u>34</u></b>
<b>4.1. ¿QUÉ ES FERGUS?</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2. PROCESO DE PRODUCCIÓN</b> .....	<b>38</b>
<b>4.3. DISTRIBUCIÓN</b> .....	<b>41</b>
<b>4.4. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</b> .....	<b>42</b>
<b><u>5. ANÁLISIS INTERNO DE LA COMPAÑÍA</u></b> .....	<b><u>47</u></b>
<b>5.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</b> .....	<b>47</b>
<b>5.2. CLAVES DE ÉXITO</b> .....	<b>49</b>
<b>5.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA</b> .....	<b>50</b>

<b><u>6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO DE FERGUS</u></b> .....	<b>51</b>
6.1. INVERSIÓN INICIAL .....	51
6.2. FUENTE DE FINANCIACIÓN .....	52
6.3. CUENTAS ANUALES DE LA EMPRESA .....	52
<b><u>7. CONCLUSIÓN</u></b> .....	<b>58</b>
<b><u>8. BIBLIOGRAFIA</u></b> .....	<b>62</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS.**

<b>Gráfico 1 Tendencias del mercado farmacéutico español. Fuente: Fedifar</b> .....	<b>7</b>
<b>Gráfico 2 Evolución de la población mayor. Fuente: Envejecimiento en red</b> .....	<b>8</b>
<b>Gráfico 3 Evolución pirámide de población España. Fuente: INE</b> .....	<b>9</b>
<b>Gráfico 4 Exterior de Disparfar S.L. obtenido del Facebook oficial de la empresa.</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico 5 Mapa de elaboración propia</b> .....	<b>12</b>
<b>Gráfico 6 Gráfico de elaboración propia, estimación a 5 años vista</b> .....	<b>14</b>
<b>Gráfico 7 Imágenes cedidas por la empresa Disparfar S.L.</b> .....	<b>16</b>
<b>Gráfico 8 Datos del Ministerio de Agricultura</b> .....	<b>18</b>
<b>Gráfico 9 Acreditación Producto ecológico</b> .....	<b>20</b>
<b>Gráfico 10 Porcentaje incremento PIB anual España. Fuente: Expansión</b> .....	<b>23</b>
<b>Gráfico 11 Crecimiento Lineal IPC General- Aceites y grasas del 2013 al 2018.</b> <b>Fuente: Temáticas.org</b> .....	<b>24</b>
<b>Gráfico 12 Datos Balanza comercial Aceite de Oliva en España. Fuente: Ministerio de Agricultura, Gobierno de España</b> .....	<b>25</b>
<b>Gráfico 13 Elaboración propia. Fuente: Gobierno de España</b> .....	<b>29</b>
<b>Gráfico 14: análisis de las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia</b> .....	<b>32</b>
<b>Gráfico 15 Denominación de Origen a la que pertenece el Aceite Fergus.</b> .....	<b>37</b>
<b>Gráfico 16 Porcentaje del crecimiento de producción y consumo de aceite de oliva.</b> <b>Fuente: FoodsMe</b> .....	<b>38</b>
<b>Gráfico 17 Diferencias entre producción convencional, ecológica e integrada</b> .....	<b>40</b>
<b>Gráfico 18 Posicionamiento y atractivo de los diferentes segmentos. Elaboración Propia</b> .....	<b>47</b>
<b>Gráfico 19 Horizontes estratégicos. Elaboración propia</b> .....	<b>48</b>

## 0. INTRODUCCIÓN.

### 0.1. Objetivos y metodología.

La presente investigación, la cual está enfocada desde el área de estrategia empresarial, pretende mostrar cómo una empresa que tiene un modelo de negocio basado en ser intermediario pasa a producir y vender sus propios productos con una creación llamada Fergus y ha logrado entrar con fuerza y crecer en el sector de la alimentación saludable. Durante la investigación abordaremos aspectos como el origen e historia de la empresa Dispafar S.L., su actividad actual y pasada, sus estrategias pasadas y el por qué de su nueva estrategia.

Se trata de un trabajo mediante el cual se quiere analizar una nueva aventura empresarial desde el punto de vista financiero, del emprendimiento y de la estrategia empresarial. La intención es conocer cómo de rentable es el negocio y qué aspectos se pueden mejorar de cara a que esta rentabilidad crezca.

Se expondrá el modelo de negocio de la empresa desde un punto de vista estratégico y se valorarán los puntos fuertes y puntos débiles de la misma. El objetivo de esta investigación es que pueda servir como futura guía para esos emprendedores que tengan acceso a acceder al sector farmacéutico y de la alimentación saludable, para tener una fuente que sirva para aprender de los éxitos y errores de esta empresa con su producto de nueva creación.

En cuanto a la metodología que se utilizará, se ha realizado la revisión del temario académico relacionado con la estrategia empresarial, y de cada una de las enseñanzas de los autores más reconocidos. Con esta lectura se pretende analizar los diferentes modelos estratégicos con el fin de conocer cuál es el que más se adecúa con la nueva estrategia de Dispafar S.L. Además, se utilizarán informes y declaraciones de importante peso y renombre para apoyar el estudio.

## 0.2. Justificación del tema.

El por qué de este tema tiene varios puntos que tratar. El primero de ellos es el motivo personal, y es que Dispafar S.L. es una empresa cercana a mí, con la cual he estado muy vinculado en los últimos años y he querido conocer de primera mano cómo funciona y qué puntos fuertes y débiles puede tener, y así poder dar respuesta a cómo emprendiendo y con esfuerzo y sacrificio se puede llegar a tener una empresa exitosa a nivel nacional.

Además, otro motivo muy importante por el cuál he elegido este tema es por el emprendimiento. He tenido la oportunidad a lo largo de mi vida de emprender y así lo he hecho, y ha sido la experiencia más enriquecedora de mi vida, y creo que este trabajo puede ser muy interesante y motivador para las personas que como yo quieren dedicar su vida laboral al emprendimiento. Pienso que este trabajo puede servir de ayuda a todos aquellos espíritus emprendedores a perder esos miedos al fracaso, al riesgo y a lo desconocido, y animarles a que luchen por su sueño.

## 0.3. Estructura.

El trabajo tiene una estructura similar a la de un modelo de negocio, con una pequeña introducción del origen e historia de la empresa en primer lugar.

A continuación, se analiza la empresa más en detalle y se realizará un análisis del entorno genérico y del entorno competitivo con herramientas como el análisis DAFO que nos ayudará a entender la situación del mercado y las oportunidades y amenazas existentes.

Posteriormente se pasará a realizar un análisis del producto Fergus en detalle, desde la materia prima hasta todos sus procesos de elaboración y distribución y se definirá un segmento de población que será clave para el desarrollo del producto. Además, cobrará

una gran importancia el apartado financiero que será el indicador de la viabilidad real de este producto.

Por último, se expondrán una serie de conclusiones a las cuales nos haya llevado este trabajo de investigación académica.

## 1. ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO PARA DISPAFAR S.L.

La empresa Dispafar S.L. es una empresa que se dedica a la distribución farmacéutica y cuya misión desde un principio es conseguir que las personas dejen de ver las farmacias como un lugar al que acudir sólo si se está enfermo y pasen a verlas como un lugar al que acudir buscando salud. Es por ello que, tras unos primeros años centrados en una estrategia centrada en la distribución de productos a diversas farmacias, se propone abrir su propia marca de productos farmacéuticos, con el aceite como producto estrella. También busca que el aceite deje de valorarse sólo por su sabor, y pase a valorarse por sus propiedades beneficiosas para la salud, que son muchas.

Por tanto, los mercados que más deben tener en cuenta son el mercado del aceite de oliva y el farmacéutico.

El mercado del aceite de oliva está en alza en España, y esto se debe a una serie de elementos determinantes: Una de ellas es la caída de casi el 50% de la producción de aceite de oliva en Italia<sup>1</sup>, pasando de 300.000 toneladas a apenas 150.000, debido a causas climatológicas, como una ola de frío siberiano que dañaron gravemente el cultivo en este último Marzo<sup>2</sup>. Puede parecer un hecho puntual, pero la realidad es que el cambio climático es un hecho, y la previsión es que, durante los próximos 5 años, en caso de mantenerse las condiciones climatológicas medias actuales, la producción crezca hasta los 1,68 millones de toneladas, puesto que cada vez son más las almazaras existentes y así, el número de olivos plantados, cuya cifra analizaremos más adelante.

---

<sup>1</sup> Información obtenida de Olimerca, revista online sobre el mercado del aceite.

<sup>2</sup> Información obtenida de Diario de Jaén.

Esto provocará que países como Italia pasen de importar estacionalmente el aceite de territorio español a importarlo de manera continua durante los próximos años, con una estimación de crecimiento de 840.000 toneladas exportadas en 2011 hasta los 1,047 millones de toneladas en 2020. Todo esto ha hecho crecer el mercado español de manera vertiginosa y así se ha visto reflejado en la subida de los precios y en el incremento de marcas de aceites de oliva Premium.

Prueba de que las estimaciones se van cumpliendo es que la producción en España este año ha sido muy positiva, creciendo un 59%, ha provocado que el peso de este producto en el PIB ha aumentado hasta un 0,3% en el último trimestre, y se espera que esta tendencia, si la cosecha lo permite, siga en alza, jugando un papel cada vez más importante en la economía española.

Por otro lado la evolución del mercado farmacéutico dependerá de diversos factores:

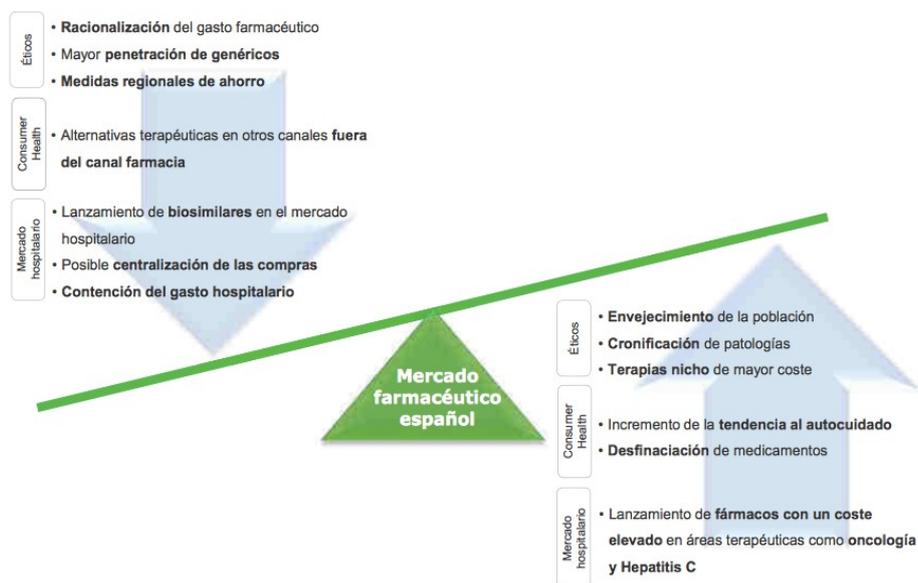


Gráfico 1 Tendencias del mercado farmacéutico español. Fuente: Fedifar

Envejecimiento de la población: Aunque Fergus (Aceite de Oliva Virgen Extra de Dispafar S.L. que analizaremos más adelante) no se dedique exclusivamente a gente mayor, es una realidad que el interés por alargar la vida hacen que cada vez más sea más importante la prevención de enfermedades y la salud, sobretudo en la tercera edad, lo que

supone un elemento fundamental que está haciendo que el estilo de vida actual de las personas cambien y que el futuro se vea de una forma, que según el INE, llevarán a un parón en el crecimiento de la población, la cual se verá reducida en 5 millones de personas en España de aquí a 40 años de seguir así la tendencia hacia el envejecimiento, tendencia que para el negocio de la empresa en general y de Fergus en particular beneficia al segmento que más nos interesa, lo hace más amplio, el segmento de la tercera edad.

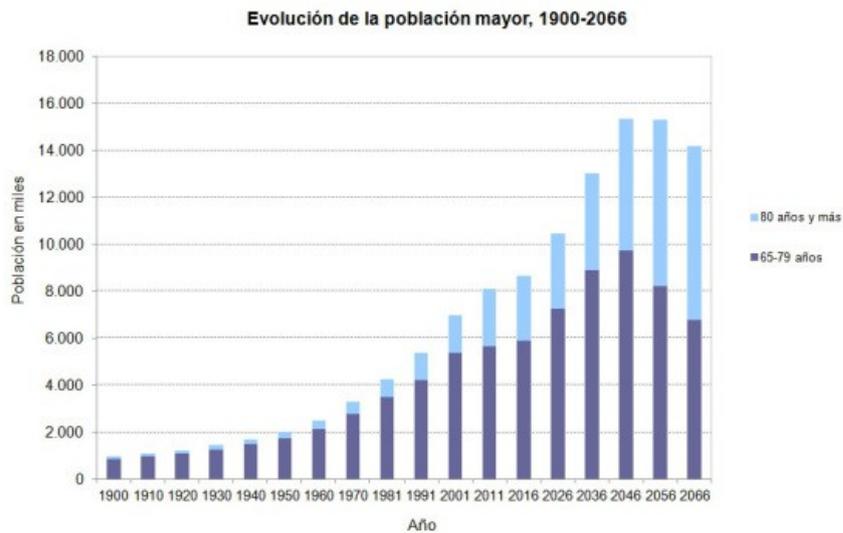


Gráfico 2 Evolución de la población mayor. Fuente: Envejecimiento en red.

Si hacemos una estimación de la tasa de crecimiento anual de la población mayor nos damos cuenta de que cada 10 años sigue creciendo de manera muy notoria si atendemos al gráfico anterior, hay una estimación de envejecimiento de población muy clara. La causa principal de este cambio de tendencia ha sido la caída de la natalidad sumado al constante aumento de la esperanza de vida de las personas, gracias a los progresos científicos y tecnológicos que han permitido crear medicamentos y un nuevo estilo de vida saludable, el cual supone una gran oportunidad de mercado en la que Fergus está participando.

Si nos fijamos en la estimación que realiza el INE hasta 2064 vemos que cada vez más se invierte la pirámide, con cada vez mayor peso de las personas mayores de 60 años, y un menor peso de la natalidad.

Este factor es muy importante para Fergus puesto que es un hecho que un aumento de personas mayores hará que la actual tendencia alcista por el mercado de la alimentación saludable y los productos de prevención siga incrementándose con el paso de los años.

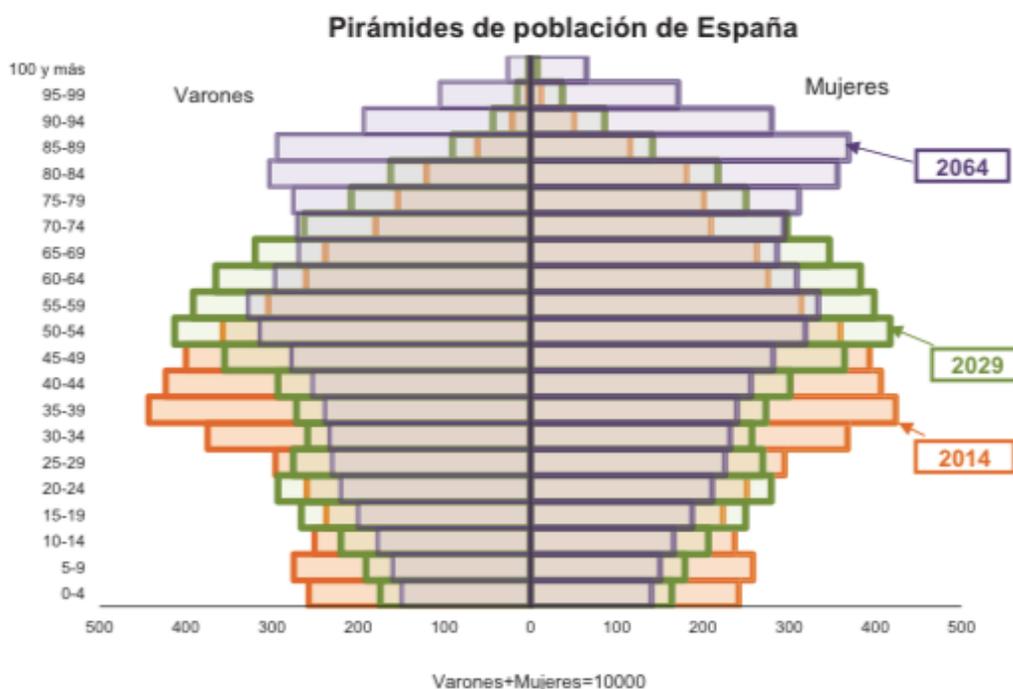


Gráfico 3 Evolución pirámide de población España. Fuente: INE.

- Cronificación de patologías: “Las enfermedades crónicas se relacionan con la alimentación” (Robledo. J. En periódico AS, 2017). La SEEN, comité gestor del área de nutrición, recomiendan consumir menos de un 10% de calorías procedentes de azúcares añadidos, y dan un papel fundamental a los alimentos ricos en proteínas y al aceite de oliva. Relacionan el aceite de oliva con la “Salud de oro”. Fergus está en un mercado con mucho potencial.
- Incremento tendencia al autocuidado: “El autocuidado crecerá de media un 3,9% en valores para 2020, un 2% en unidades” (Pey. J. En CorreoFarmacéutico, 2016). Y es que en este último ejercicio se ha registrado más de un 6% de aumento en valores, con un crecimiento del mercado en cifras de los 5.000 millones a los 6.010 millones. Estas cifras permiten presagiar que Dispafar ha elegido un mercado para entrar con

Fergus en el que todo son posibilidades y en el que toda expectativa mejora el futuro de la marca.

Si nos centramos más específicamente en el mercado del *consumer health*, el sector farmacéutico se está convirtiendo en el eje principal del cambio que se produce desde 2014, cuando la tendencia por la vida saludable mediante complementos farmacéuticos comenzó a crecer de manera exponencial. Se espera además que esta tendencia alcista siga durante al menos los 5 próximos años, pasando de unos ingresos de 205.000 millones de dólares en 2011 hasta los 500.000 millones en 2020<sup>3</sup>, suponiendo así que este mercado se duplique. Todo esto a pesar de la tendencia bajista del sector sanitario por los recortes en sanidad actuales (representa el 5,3% del PIB).

Este proyecto corporativo, denominado Fergus Aceite es el resultado de la unión de la experiencia de su promotora (Dispafar S.L.) y la de la productora (Aceites la Guijarrera) junto a la existencia de una oportunidad de mercado para un proyecto de este tipo en un país como España.

Fergus<sup>4</sup> es un aceite de oliva de venta en farmacias al precio de veinte euros la botella procedente de las variedades cornicabra, picual y arbequina, elegidas minuciosamente según la calidad de la cosecha. Alto contenido en polifenoles (compuestos químicos vegetales con efectos antiinflamatorios y antioxidantes) y oleocanthal<sup>5</sup> (uno de los polifenoles que han demostrado tener efectos muy beneficiosos en enfermedades que implican procesos de inflamación crónica, tales como enfermedades degenerativas y neurodegenerativas como el alzheimer), conseguidos meticulosamente en cosechas tempranas, con delicada manipulación artesanal y muy corto espacio de tiempo entre cosechado y molturación en frío. Se produce en ediciones limitadas a 3000 únicas botellas de Aceite de Oliva Virgen Extra que hacen de Fergus un producto exclusivo.

---

<sup>3</sup> Información obtenida en Fedifar, sitio web especializado en el sector farmacéutico.

<sup>4</sup> Información obtenida en la página web oficial del producto Fergus.

<sup>5</sup> Información recogida en Aceitedelasvaldesas, web experta en aceite de oliva.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

En esta primera parte vamos a realizar un resumen ejecutivo de la empresa por encima, sin entrar en detalles, con el objetivo de que quede claro quiénes son, y qué objetivos tienen. Será más adelante en el desarrollo de la empresa donde hagamos un estudio más extenso de la misma, para entender todo lo que engloba a la misma.

### 2.1. Origen y evolución de la empresa.

Dispafar S.L. es una empresa cuya actividad empresarial es la distribución de productos de parafarmacia y alimentación saludable principalmente a todos esos puntos del sector farmacéutico del Noroeste español. Tiene su origen en 1993, con la apertura de un pequeño almacén ubicado en el lugar donde durante todos estos años se ha desarrollado la actividad del negocio, Palencia. Con el paso del tiempo, esta pequeña empresa bajo la filosofía de “adelantarse al mundo cambiante” supo adaptarse rápidamente a las necesidades de la sociedad, lo que le permitió crecer a la par que su demanda.

En los años siguientes, de mano de su fundador Alfredo Gutiérrez, se producen numerosas ampliaciones y mejoras en las instalaciones que supusieron una gran cantidad de dinero desembolsado.

Es en el año 1993 cuando se llega al actual complejo en el que ya no sólo hay almacenes, sino que también se realizan una serie de mejoras, dejando espacio para salas de reuniones, oficinas, etc. con las que consigue adaptarse al crecimiento de demanda y con ello crecimiento de personal. En la actualidad el negocio sigue creciendo, abriéndose al mundo de la tecnología con presencia en las más famosas redes sociales como Facebook, con cerca de cuatro mil seguidores.

Cabe destacar que con el comienzo y desarrollo de la etapa de decrecimiento económico de 2008 Dispafar supo enfrentarse a las dificultades con entereza, consiguiendo así que, unido a que el negocio “de la salud” es uno que no entiende de crisis, esta etapa no afectara apenas en la facturación.

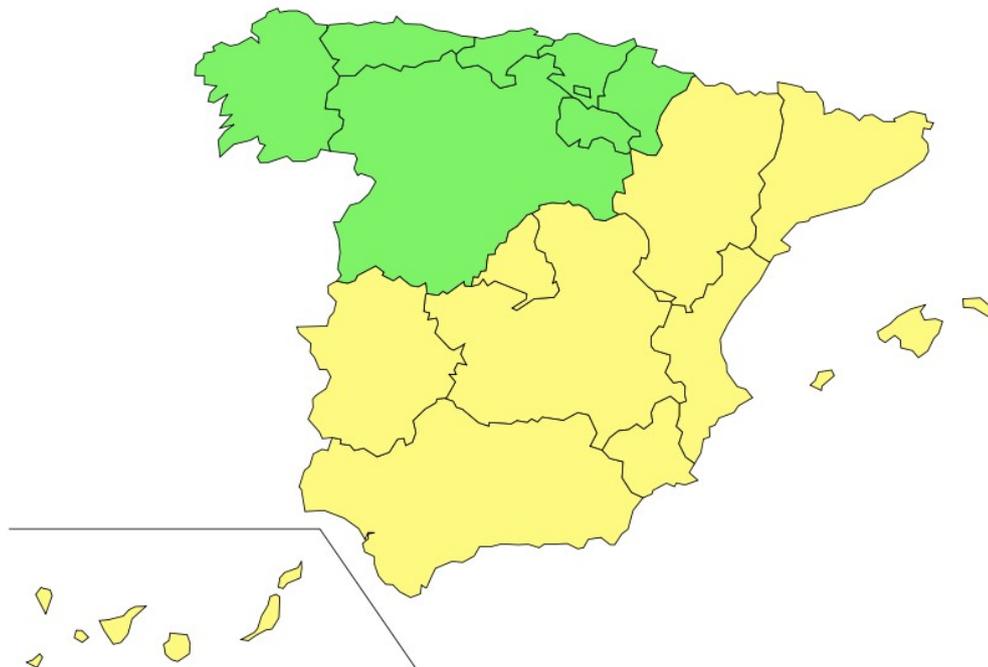


*Gráfico 4 Exterior de Dispafar S.L. obtenido del Facebook oficial de la empresa.*

## 2.2. Ámbito geográfico

Dispafar ha pasado en un período corto de tiempo de ser en un pequeño almacén de productos parafarmacéuticos y alimentarios para su distribución de venta exclusiva en Palencia y el resto de Castilla y León a expandirse poco a poco por todo el norte de España, aunque su domicilio fiscal sigue siendo en la ciudad origen de la empresa.

*Imagen 1 PRESENCIA NACIONAL DE PRODUCTOS DISTRIBUIDOS POR DISPAFAR EN FARMACIAS*



*Gráfico 5 Mapa de elaboración propia.*

Está presente en más de 2000 centros saludables, con una previsión de crecimiento que está enfocada en los próximos años a la presencia de los productos en farmacias del centro y sur de España, quedando como objetivo a largo plazo la internacionalización de la distribución de los productos en países como Portugal, en los que la cercanía con el país de origen permitirá que no haya apenas cambios en los costes de transporte.

La empresa estima que la presencia de sus productos en el medio y largo plazo pasará de estar en 2000 centros hasta los 3000 para el año 2020.

### 2.3. Actividad principal

Si nos basamos en la misión de Dispafar, podríamos resumir la actividad de la empresa en la compraventa de productos parafarmacéuticos para el cuidado personal y de alimentación saludable con el objetivo de convertir las farmacias en un lugar en el que la gente vaya por salud, queriendo romper así con la imagen clásica de ser un lugar exclusivo para curar a personas con enfermedades.

La empresa se encarga de hacer de intermediaria entre proveedores de productos de higiene y cuidado personal (veremos ejemplos más adelante) y las más de 2000 farmacias con las que a día de hoy trabajan.

Aparte tiene otra vía de negocio que surgió en el año 2017, la creación de marcas propias como Aceite Fergus y Desodorantes Deofer, entre otras. Estas marcas las vende a través de las farmacias y de manera online mediante Amazon.

### 2.4. Evolución de la empresa y expectativas (en cifras).

Mientras que los primeros 5 años del negocio fueron años en los que se registraron unos números bajos en cuanto a facturación, es en los siguientes 20 años cuando se produjo un crecimiento exponencial en la facturación de entre un 8 y un 16% de incremento por año.

Cabe destacar que el modelo económico de Dispafar S.L tiene un riesgo limitado con poca probabilidad de tener pérdidas, dado que su negocio de compraventa está basado en una oferta que varía adaptándose a la demanda de sus clientes. Es por esto por lo que es más complicado que haya producto sobrante que tengan que desechar.

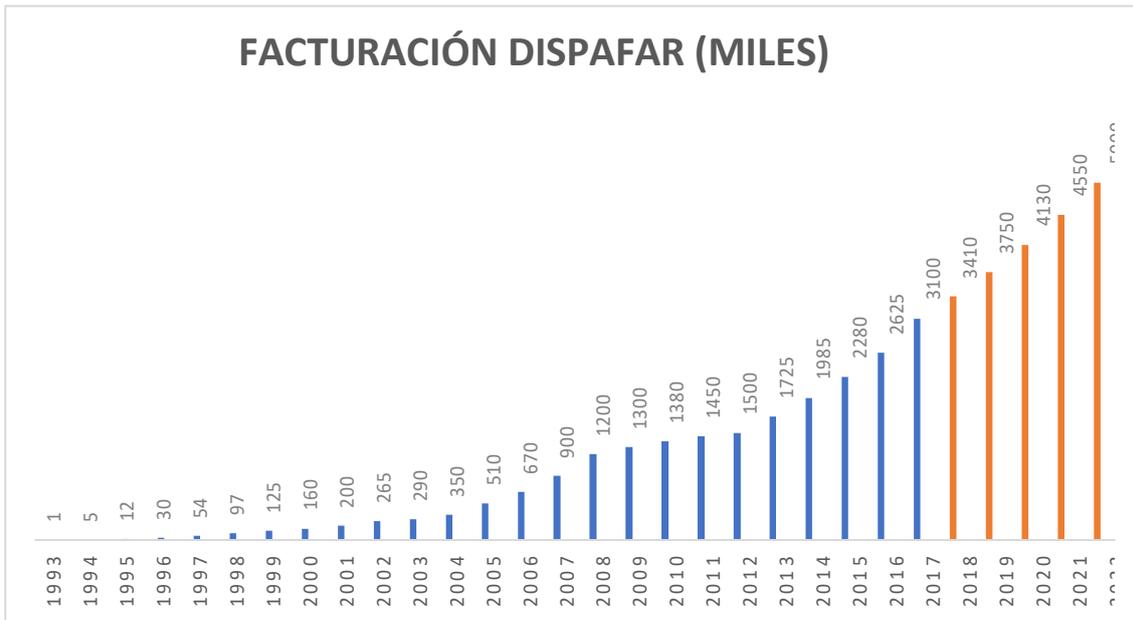


Gráfico 6 Gráfico de elaboración propia, estimación a 5 años vista.

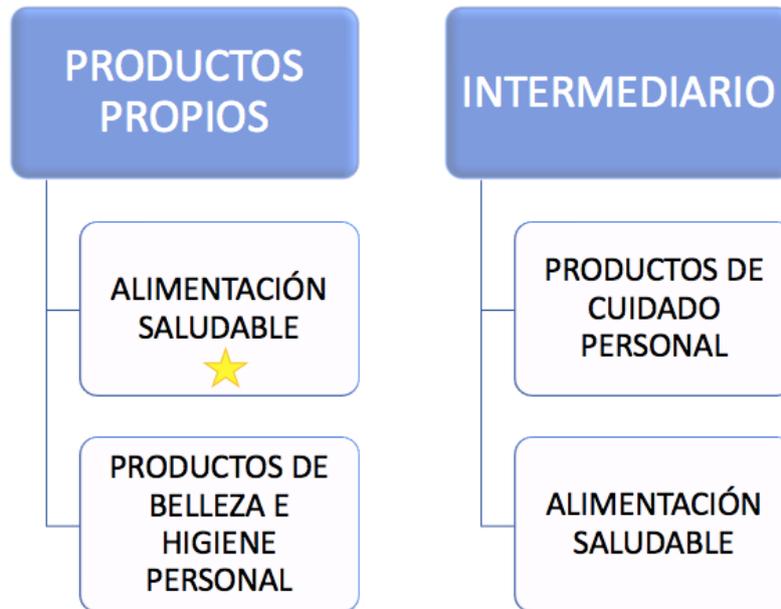
Como expectativa para los próximos 5 años, la empresa se ha puesto como objetivo prioritario continuar con este crecimiento, fijando su crecimiento en torno a un 10% anual durante este periodo, representando gran parte de este crecimiento la entrada de productos propios entre los que se encuentra Fergus (se estima que representará un 60% del crecimiento total de las ventas), de cuyo crecimiento particular estimado hablaremos posteriormente. Para conseguir este objetivo, Disparfar S.L. tiene en mente la expansión al resto del territorio español durante los próximos 5 años, unido a un posible acuerdo que se establecerá con Amazon Prime para poder distribuir los productos propios de la empresa por esa vía (actualmente el Aceite Fergus, del que hablaremos más adelante en detalle, se vende mediante esta vía).

La evolución de la empresa durante estos años la ha llevado a situarse entre las mejores del mercado gracias a su imagen, calidad de marca e innovación de productos que influyen de manera positiva en la salud.

Como medición cuantitativa para demostrar que la evolución de la empresa ha sido y seguirá siendo exponencial en los próximos años utilizaremos el CAGR, el cuál en los últimos de años entre 2007 y 2017 ha sido de 13%, y será de 10% en 2018 y en 2019, 11% en 2020, 11% en 2021 y 12% en 2022.

## 2.5. Cartera de productos.

La empresa comercializa dos tipos de productos, los productos propios y los productos que en los que actúa de intermediario entre la empresa productora y las farmacias.



Si observamos los porcentajes de facturación que suponen cada una de las gamas de productos de la empresa la realidad sería que los productos de los que Dispafar es intermediaria representan un 90% de la facturación anual, muy por delante de la que proporcionan a día de hoy los productos propios

Sin embargo, con la entrada reciente de la nueva estrategia de la empresa de distribuir sus propios productos a sus clientes, la misma se está centrando en promocionar estos invirtiendo una mayor cantidad de dinero en publicidad y otros recursos que en los productos en los que es intermediario. Dentro de estos productos propios si hay uno que representa el producto insignia de la empresa es la alimentación saludable, encabezada por el aceite de oliva virgen extra Fergus, en el cual se ha realizado en su primer año de existencia una inversión hasta ahora nunca asumida por la empresa para ningún otro producto. Además, han conseguido con esta gran inversión reconocimientos por parte de importantes organismos y medios de comunicación, lo que ha hecho de este producto Fergus el producto estrella de la empresa.

Algunos de los productos de los que Dispafar actúa como intermediario son los siguientes que se muestran en las imágenes:



Gráfico 7 Imágenes cedidas por la empresa Dispafar S.L.

En ellas podemos observar en la imagen superior izquierda la gama de dentríficos italiana de la marca Marvis, los aperitivos a base de fruta deshidratada Greenday en la imagen superior derecha, los peluches con bolsas calentables Hot Hugs en la parte inferior izquierda y en la derecha la crema para las contusiones y lesiones musculares Physiorelax.

### 3. ANÁLISIS DEL MERCADO PARA FERGUS.

Una vez conocida la empresa en cuestión, su origen, evolución y actividad principal vamos a situarla en un contexto económico y de mercado que nos permitirá entender las adversidades a las que se enfrenta y se enfrentará. Es por esto por lo que vamos a analizar el mercado y la industria competitiva a continuación.

### 3.1. Mercado actual.

El mercado que más directamente afecta la oportunidad del aceite Fergus y, por tanto, en el que tendremos a todos nuestros competidores es el mercado de la alimentación saludable.

Este mercado, un tiempo atrás, permanecía oculto, pero durante las últimas décadas y hasta día de hoy se ha producido un aumento espectacular en los países desarrollados de la población de avanzada edad. Actualmente España se sitúa como uno de los países europeos con población más envejecida y, según Eurostat (Oficina Estadística Comunitaria), será el país con mayor porcentaje de población octogenaria de Europa en 2060<sup>6</sup>. Todo esto se ha visto reflejado en un aumento del coste sanitario y de los competidores, lo que supone una de las principales barreras de entrada a las que nos enfrentamos.

Numerosos expertos destacan que cuanto mayor sea el incremento de la esperanza de vida, mayor será la preocupación por la calidad y por mantener una buena salud. Esto, unido con el incremento generalizado del nivel económico de la población hacen que la gente interesada en su salud busque, sin importar el precio, los mejores productos para mantenerla en el mejor estado posible, por lo que el precio de la botella no ha sido impedimento desde la salida al mercado.

Por otra parte, el mercado del aceite en general se podría resumir en un aumento exponencial de la demanda, unido a una cosecha más que inestable y dependiente de muchos factores. En los últimos años el precio del aceite, y más el aceite de oliva virgen extra (AOVE), que es el que nos ocupa, está creciendo de manera notoria, y es que solo entre el 2016 y el 2017 ha aumentado un 12,94%, según datos del Ministerio de Agricultura. Por todo esto, incluso el aceite de oliva más pobre está aumentando su precio de venta en el mercado, y muchas de las marcas Premium de aceite superan nuestro precio unitario, por lo que en ese punto encontramos que el producto se posiciona en el segmento correcto.

---

<sup>6</sup> Información obtenida del portal web FoodsMe.

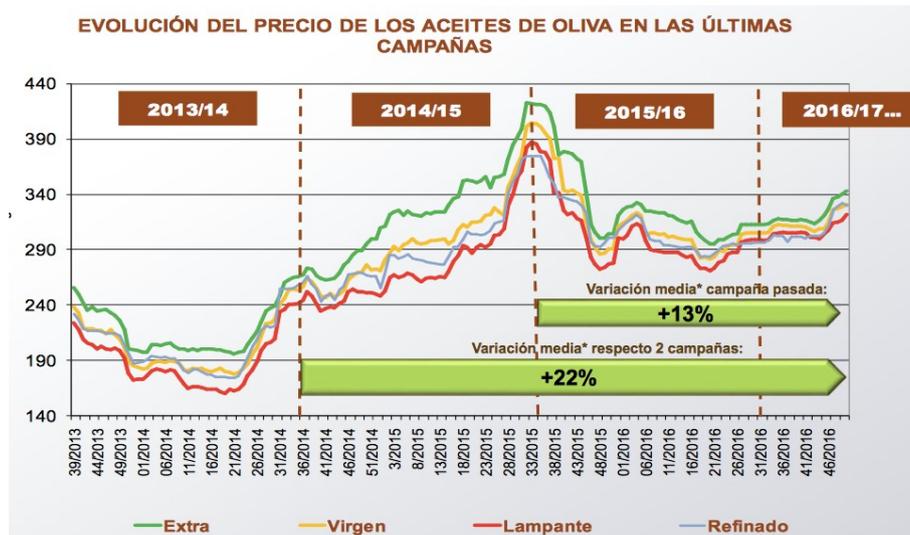


Gráfico 8 Evolución del precio en céntimos por litro. Fuente: Ministerio de Agricultura.

Fergus es un producto distinto, innovador, puesto que se toma la decisión de aumentar su coste de producción unitario a cambio de asegurar que el producto sea el que cuente con las propiedades más beneficiosas del mercado y, de momento, lo han conseguido.

Otra de las ventajas competitivas que más le diferencian de la competencia es que tienen la capacidad de reducir los costes unitarios puesto que la empresa que les aporta las aceitunas es una empresa familiar que en el momento en el que se contactó con ella se encontraba en una situación económica desfavorable, y lo que ambas acordaron fue un mínimo de envases a un precio más reducido de lo normal, consiguiendo así una relación positiva entre ambas. Además, les permite además estar más presentes en el proceso de fabricación y envasado, muy necesario para el control de calidad de una empresa que vende sus productos en farmacia. Cabe mencionar que al recibir a un precio menor el aceite no les permite obtener la exclusividad, es decir, si en un momento llegara otra empresa comprando ese aceite a un mayor precio, estos tendrían la libertad de venderlo.

Esto, aunque pueda parecer una desventaja, actualmente es una ventaja, pero supone un gran riesgo para su rentabilidad porque en cualquier momento el proveedor podría cambiar de cliente si este le realiza una oferta más atractiva.

### 3.2. Análisis del entorno.

El entorno lo vamos a analizar de dos maneras distintas, la primera de ellas el entorno genérico mediante el análisis PESTEL, y la segunda el entorno específico, utilizando para este el estudio de las 5 fuerzas de Porter. Todo esto con objetivo de entender mejor el mercado.

#### 3.2.1. Entorno Genérico.

Vamos a estudiar uno a uno todos los factores del análisis PESTEL, con el objetivo de conocer las amenazas y las oportunidades que el mercado nos presentará.

#### **-Factores políticos-legales:**

Es imprescindible para un sector como el farmacéutico tener en cuenta toda la legislatura vigente en el BOE (Boletín Oficial del Estado) que fue creada con el fin de la protección de la salud y los intereses de los consumidores de productos elaborados en la industria, además de velar por la práctica de competencia legal y acabar con los métodos engañosos y estafas.

Esta normativa se encuentra en el Reglamento (CE) número 178/2002 del Parlamento Europeo, por el que se establecen todos los principios y requisitos generales de la Legislación alimentaria, además de ser la base de la creación de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria.

Además, la Ley 17/2011<sup>7</sup>, Ley de Seguridad alimentaria y nutrición, con el objetivo de reducir y eliminar enfermedades como sobrepeso, diabetes, hipertensión, entre otros, establece que los alimentos deben cumplir una serie de parámetros para considerarse saludables y que para garantizar esto se realizarán periódicamente una serie de controles sanitarios.

---

<sup>7</sup> Información obtenida del Boletín Oficial del Estado.

Aparte de lo anterior mencionado, será muy importante atender a cumplir con el reglamento que regula los productos ecológicos a nivel europeo, y que este organismo reconozca el carácter ecológico del producto, sello fundamental para el desarrollo del mismo.



**ES-ECO-020-CV**  
**Agricultura UE**

*Gráfico 9 Acreditación Producto ecológico Fuente: Mudet*

Por otro lado, la implantación del sistema continuo para la elaboración del AOVE y las exigencias cada vez mayores en sanidad y medioambiente obligan a las empresas a un control exhaustivo antes, durante y después del proceso de elaboración, desde la recolección en el campo hasta la obtención del producto final. Es por esto por lo que existe una estricta normativa sobre el AOVE en el ámbito español y europeo, la cual viene establecida por dos organismos de carácter internacional muy importantes; el Consejo Oleícola Internacional (COI) y la Comunidad Económica Europea (CEE).

Estos dos organismos mencionados anteriormente tienen como objeto mejorar y garantizar la calidad y la transparencia en la comercialización de los diferentes tipos de aceite de oliva virgen extra, en función del proceso de extracción, acidez y otras propiedades obtenidos por el análisis físico y químico en laboratorios autorizados por los distintos organismos gubernamentales.

Además, en aceites como Fergus, de una gran calidad, también tienen que ser evaluados sus parámetros y propiedades organolépticas (características físicas de los productos

percibidas por los sentidos como olor, color, sabor y textura) mediante una cata realizada por diversos expertos. De este modo se recoge de forma conjunta las diversas opiniones de los químicos expertos de los distintos organismos de control y autoridades sanitarias del COI y la CEE y se realiza una publicación que corresponde con el reglamento nº 1833/2015 que modifica al anterior de 1991 sobre todas las medidas adoptadas y diferentes características físicas y químicas del aceite de oliva, así como los métodos de evaluación de las mismas.

El COI además recoge todos aquellos modelos ISO para la toma de las diferentes muestras y análisis químico de los aceites y muestra aspectos como los aditivos alimentarios y proporciones, los contaminantes, el nivel de higiene o el envasado y etiquetado del aceite. Si hiciéramos una tabla, aplicando un método ISO a cada determinación<sup>8</sup>:

- Acidez libre = ISO 660
- Índice de peróxidos = ISO 3960
- Absorbancia en el ultravioleta = ISO 3656
- Humedad y materias volátiles = ISO 662
- Impurezas = ISO 663

El Codex Alimentarius además recoge las características determinadas y exactas que debe poseer un aceite de oliva (Codex STAN 33-1981) aunque existe un consenso entre todos los organismos fundamentales, Reglamentos Europeos y la normativa del COI para que sea este organismo quien proponga las mejoras en los diversos controles de los aceites de oliva virgen a nivel mundial.

Además de estas instituciones mencionadas anteriormente, cada país cuenta con su propia legislación y normativa. En el caso de España la regulación se realiza mediante el Decreto Nº 2484/1987, del 21 de septiembre, en el que se aprueba el Código Alimentario Español. En este decreto se aprueba la reglamentación Técnica y sanitaria de aceites vegetales comestibles, teniendo así como objetivo principal el fijar las normas de obtención, elaboración, industrialización y la comercialización de todos estos aceites de origen vegetal comestibles, así como las denominaciones de origen, características y demás

---

<sup>8</sup> Información obtenida en Informes COI y CEE

requisitos que son legalmente exigibles a estos productos, ya sea de procedencia nacional o de importación. Además, en el ámbito comercial, los países exportadores deben cumplimentar en última instancia la legislación propia del país importador. Por último comentar que no hay una legislación que establezca qué debe venderse en una Farmacia y qué no.

En relación al Impuesto sobre el Valor Añadido, como regla general se aplicará el tipo impositivo del 10% para el aceite y del 21% para el transporte para el territorio de la Unión Europea donde es de aplicación este impuesto.

### **-Factores económicos:**

Como todos ya conocemos, en 2008 empezó una etapa en la que el mundo ha atravesado una delicada situación financiera y económica, con origen en una serie de especulaciones, decisiones políticas y monetarias que provocaron el estallido de la burbuja inmobiliaria entre otras y que han dejado huella en todo el planeta, con unas consecuencias gravísimas tales como el aumento exponencial del paro y del endeudamiento, descenso del consumo y la inversión, etc. Desde entonces han pasado casi diez años y, aunque la situación ha mejorado notablemente, todavía se siguen viendo algunos de los efectos que esta crisis mundial provocó.

Los factores a tener en cuenta para evaluar la dimensión económica serán:

#### **➤ Crecimiento del PIB**

En diciembre de 2017 el FMI hizo saber en su informe anual sobre la economía española “La impresionante recuperación” que se ha producido en el país, aunque ha continuado alertando sobre el elevado desempleo y deuda que hacen a España muy vulnerable ante posibles imprevistos.

En el mismo informe se prevé que el crecimiento se va a ver mermado este año por la situación político-social en Cataluña, pero aun así pronostica un crecimiento por encima de la media de la zona euro, con un 2,1% en 2018, y un buen crecimiento constante para los próximos años.

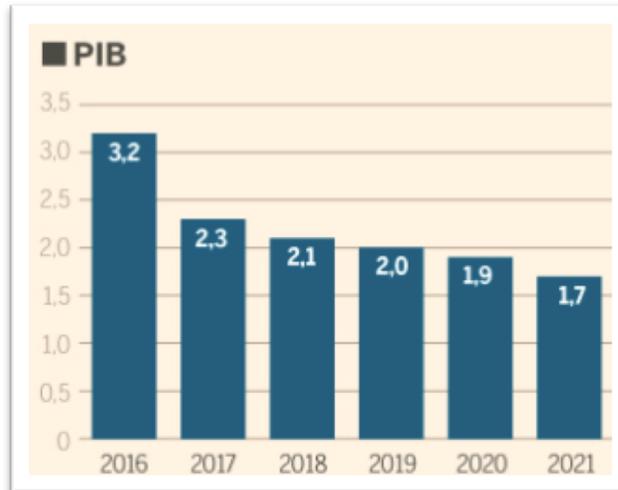


Gráfico 10 Porcentaje incremento PIB anual España. Fuente: Expansión

### ➤ **IPC e inflación**

De los 12 grupos que componen el IPC, en primera posición se encuentra el Sector de Alimentación con cerca de un 19%, es decir, hay una gran proporción de gasto en España en este sector, lo que supone para Fergus una oportunidad muy importante para la aceptación de su distribución a pesar de ser un sector en la que hay una competitividad extrema, con una guerra constante de precios, y costes bajos de producción.

Si observamos dentro del IPC alimentario el de Aceites y grasas y lo comparamos con el crecimiento del IPC general vemos que en los últimos dos años se ha producido una aceleración del crecimiento de los aceites, creciendo a un ritmo por encima de la media.

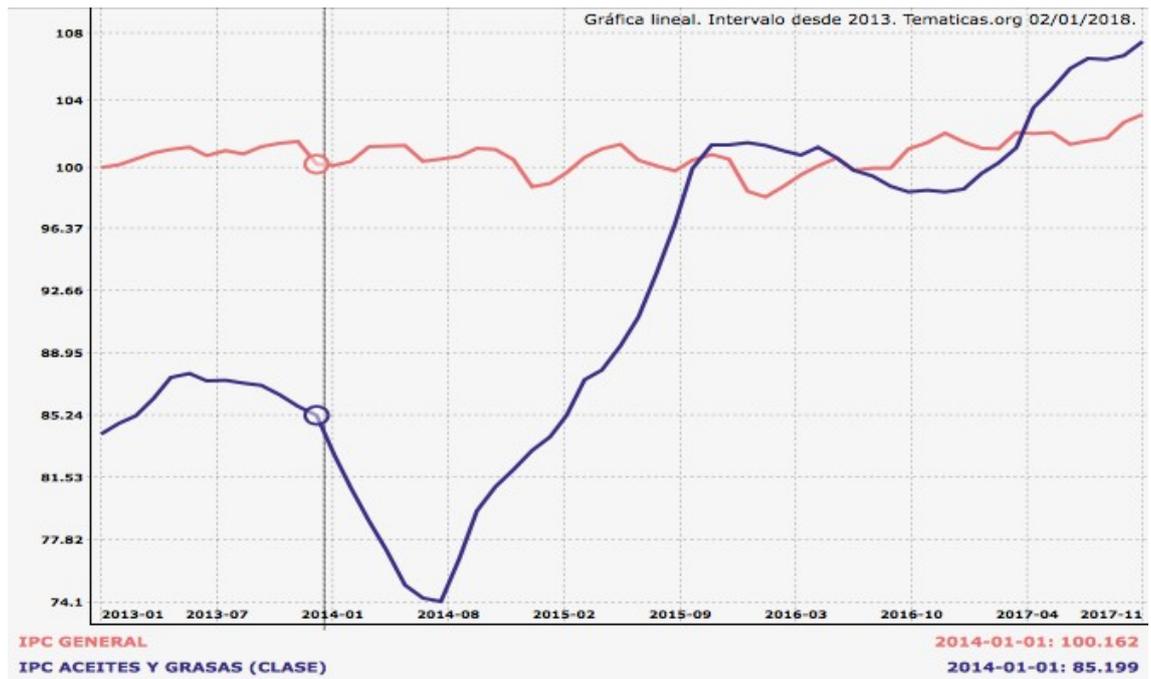


Gráfico 11 Crecimiento Lineal IPC General- Aceites y grasas del 2013 al 2018. Fuente: Temáticas.org

## ➤ Balanza comercial

El aceite de oliva representa un factor clave en la balanza comercial de nuestro país, y cada vez cobra una mayor importancia.

Las exportaciones de AOVE están creciendo de manera exponencial durante los últimos años siendo el crecimiento de este último año de un 45% respecto al anterior, alcanzando las 149.100 toneladas.

El Ministerio de Agricultura y Pesca publicó un boletín sobre el comercio exterior de aceite de oliva virgen extra, y en este se pone de manifiesto que España está configurado como un país claramente exportador de este tipo de aceite, mostrando una balanza comercial totalmente positiva.

Los principales países importadores de nuestro aceite son Italia y Estados Unidos, pero cada vez son más países los que requieren de nuestro aceite, y es por esto que el crecimiento de la tasa de cobertura está siendo positivo año tras año.

Por otro lado, el aceite que más demandan fuera de España es el de oliva virgen extra, puesto que, aunque es el más caro es el que mejor calidad tiene de todos los tipos de aceite. En las siguientes tablas mostramos los datos más importantes en cuanto al sector oleico. Este factor supone un riesgo para Fergus, ya que cuanto mayor sea la demanda y más frecuente sea el consumo de aceite de oliva virgen extra, más costoso será la adquisición de las materias primas a los proveedores, mayor será su poder respecto a los compradores.

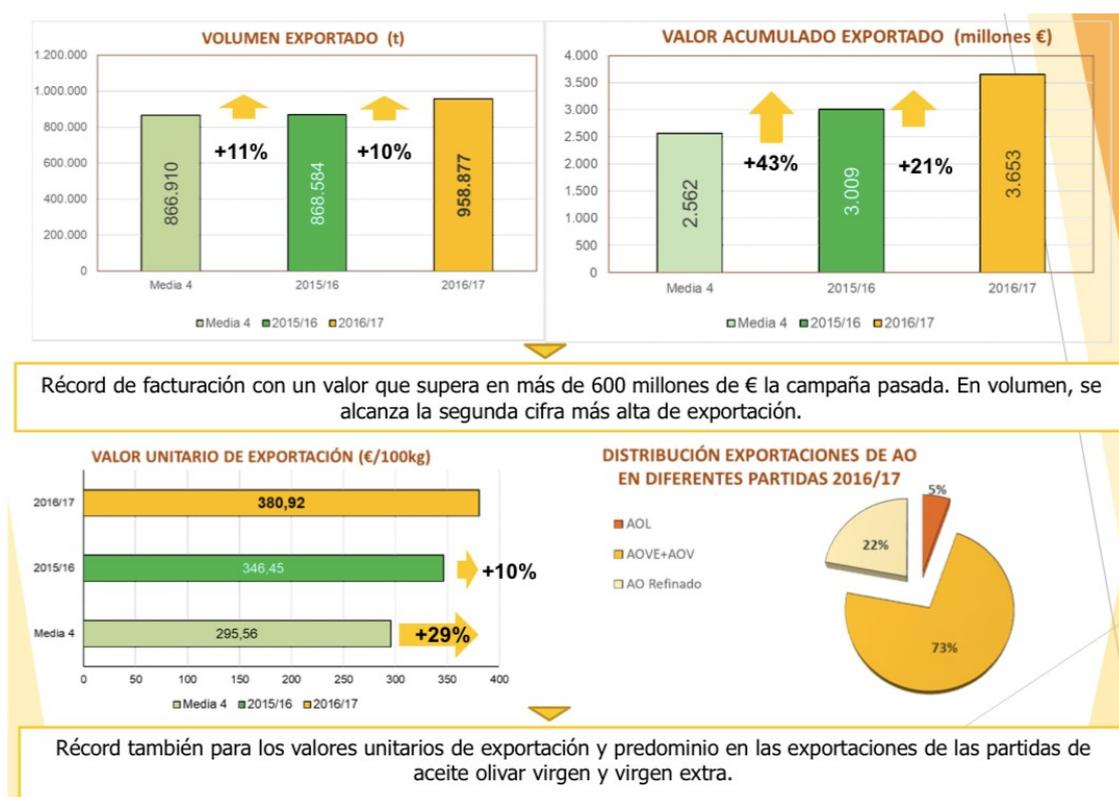


Gráfico 12 Datos Balanza comercial Aceite de Oliva en España. Fuente: Ministerio de Agricultura, Gobierno de España.

### **-Factores socioculturales:**

Es muy importante saber manejar correctamente los factores socioculturales de una empresa ya que puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de cualquier producto.

Los compradores o usuarios de productos saludables y aceite de oliva son coincidentes en ser personas pertenecientes a una cultura con ciertas normas y costumbres que estructuran su forma de comportamiento y su forma de decidir sus hábitos de consumo.

Estas personas a las que tenemos que atender son todas aquellas que, tengan la edad que tengan y con el sexo que tengan estén realmente interesados por su salud y antepongan esta al debate de si es barato o no. Puesto que el precio del producto será elevado nuestro cliente potencial será uno con un poder económico medio-alto.

Una gran oportunidad que se presenta para Fergus es que uno de los cambios principales en los hábitos de vida que ha adoptado la sociedad actual en su búsqueda porque cada vez sea más extensa es el aumento del consumo de productos saludables.

### **-Factores tecnológicos.**

El mundo actual exige estar actualizados tecnológicamente. Cuanto mejor tecnología mejores resultados, ya que representa una solución eficiente a un mundo cambiante en cuestión de necesidades, con una competitividad es incesante.

Pero hoy no basta con tener sólo la mejor tecnología, sino que es necesario el continuo crecimiento en investigación y desarrollo con una continua inversión, para no quedar en ningún momento obsoletos.

En el sector de la alimentación la innovación en I+D está cobrando un papel muy importante en los últimos años coincidiendo con una demanda cada vez más específica y exigente de los clientes. Este año ha crecido un 5,2% el número de empresas alimentarias que realizan I+D con su correspondiente incremento del gasto.

Dispafar S.L. invirtió en 2017 en Fergus alrededor de 60.000€ en “mejoras tecnológicas, apoyo a la marca y promocional, con el objeto de alcanzar la eficiencia necesaria para ser competitivo en el complicado mercado global actual”.

### **-Factores ecológicos.**

En los últimos tiempos las políticas medioambientales se han vuelto mucho más restrictivas debido a la gran problemática ambiental a nivel global que tenemos en la actualidad. Es por esto por lo que será muy importante analizar con detalle este apartado y actuar de la manera más responsable posible, y habrá que realizar un gran esfuerzo en este ámbito.

Si pudiéramos destacar los dos factores que pensamos pueden afectar más y determinar la forma de actuar de la empresa con este producto destacamos el factor económico y social. Por un lado, afectará muy directamente el factor económico debido a que como hemos comentado anteriormente, el precio por litro de Fergus supera el de sus competidores, y en momentos como el que hemos atravesado en los últimos años con una profunda crisis puede ser que no haya la aceptación que sería deseable por la empresa.

Por el lado social, es un factor muy influyente porque la sociedad cada vez está más orientada a cuidar su salud, y cada vez tiene más interés en alargar sus vidas, lo que está provocando que hoy sean los productos dietéticos, saludables, ecológicos, ... los que más están aumentando sus ventas y su presencia.

#### *3.2.2. Entorno específico.*

Analizaremos este entorno con el estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter con el fin de evaluar cómo de atractivo es la industria y el potencial competitivo existente en ella.

## ❖ **Amenaza de nuevos competidores.**

Para evaluar el nivel de amenaza debemos analizar en profundidad variables como la tasa de crecimiento del mercado, el índice de producción y las barreras de entrada.

### -Tasa de crecimiento.

Durante los últimos cinco años en España el consumo anual de aceite de oliva ha caído 0,7 litros por persona y el gasto per cápita en el mismo se ha incrementado en 8,1 euros (más de un 40% respecto a años anteriores). En 2017 el gasto en aceite por persona fue de más de 32€ al año. Dentro de los aceites de oliva, el aceite de oliva virgen extra (AOVE) se ha mantenido en una demanda estable e incluso en crecimiento mientras que el de aceite virgen ha ido descendiendo.

Si nos centramos en el consumo por hogares cabe resaltar que en los hogares de clase media-alta consumen más AOVE y a un precio más alto que los de clase media-baja. Por comunidades autónomas, donde hay un mayor consumo de AOVE es en Galicia, Cantabria y Asturias<sup>9</sup>.

### -Producción.

La producción de AOVE en España se estima que llegará a 1,68 millones de toneladas en 2020, aunque es una estimación que puede variar debido a que depende de diversos factores, como la climatología. Aun así, en el gráfico se refleja una estimación de la producción anual en caso de seguir así las condiciones climáticas. En 2018 la producción aumenta considerablemente puesto que las expectativas a principio de año han sido muy positivas por todos los expertos agrícolas.

Además, se prevé que las exportaciones españolas sigan en aumento, como vimos anteriormente en el análisis de la balanza comercial.

---

<sup>9</sup> Información de las tasas de crecimiento obtenida en portal web Mercacei.

Esto último supone una preocupación en el sector puesto que los países importadores de aceite adquieren el producto a un mayor precio por el valor que estos le dan por lo que puede ser una amenaza que los productores prefieran apostar por clientes extranjeros a clientes nacionales, por lo que será un factor importante asegurar que cuentan con el acceso a la cantidad necesaria de materia prima. Por otro lado este crecimiento del sector puede provocar la entrada de nuevos competidores.



Gráfico 13 Elaboración propia. Fuente: Gobierno de España.

### -Barreras de entrada.

La existencia de algunas barreras de entrada hace que la entrada de nuevos competidores sea baja. Una de las barreras de entrada es la gran inversión inicial requerida (cercana a 60.000 euros), aunque también hay otras más importantes como el cumplimiento de las normativas y en el caso del aceite Fergus, para entrar a competir con el debe tener en su mano la disposición de los tipos de aceituna requeridos, que veremos en la descripción del producto en detalle más adelante, causa principal de que la entrada de nuevos competidores es baja.

Aparte, la localización geográfica de la almazara es otra barrera, ya que depende de esta que haya unas condiciones climáticas favorables para la producción y además según la

región le corresponderá una Denominación de Origen u otra, lo cual les dará una imagen de calidad mejor o peor.

#### ❖ **Rivalidad entre competidores actuales.**

Aunque existe una fuerte competencia entre las empresas de este sector, siendo un gran número y con productos poco diferenciados (lo que provoca una competición extrema de precios) considero que a Fergus le afectan más directamente toda la gama de aceites Premium existentes. Este tipo de productos al contrario de los aceites básicos si que tienen diferenciación ya que todos estos juegan con propiedades determinantes que resaltan haciendo de ese producto más adecuado para conseguir un objetivo u otro. Todo esto unido a una rentabilidad muy positiva hacen que sea un sector muy atractivo para todos los competidores. Nuestro mayor competidor directo actualmente es “Yo, Verde”, un aceite que como el nuestro se comercializa de venta en farmacias, pero en este punto encontramos una diferencia entre estas dos marcas y es que “Yo, Verde” comenzó su distribución a través de tiendas Premium destinadas a este tipo de productos a principios de este año por lo que su presencia en farmacias ha caído y su imagen como aceite de venta en estos establecimientos ha cambiado, como podemos observar en su página web.

#### ❖ **La amenaza de los productos sustitutivos.**

Hay un gran número de competidores en el sector del Aceite de Oliva en general, y además los productos de AOVE Premium y ecológico han experimentado un gran crecimiento en la demanda debido a la concienciación de la población en comprar productos ecológicos de mayor calidad y en el cuidado del medio ambiente.

Consideramos entonces que serán todos aquellos alimentos ecológicos, sean Premium o no, aquellos que pueden ser sustitutivos de Fergus.

Por otro lado, una gran amenaza para los intereses de la empresa son todos los aceites de oliva no ecológicos que pueden ser sustitutivos de Fergus, y de hecho todavía hoy es superior la cantidad de botellas de aceite no ecológico que se venden por encima de las de aceite ecológico, entre otras causas por el precio.

### ❖ **El poder de negociación de los clientes.**

En este caso son los compradores los centros de farmacia y parafarmacia. Estos centros controlan un mercado con una demanda muy alta, lo que influencia al precio. Este poder que tienen en el precio hace que tengan un alto índice de poder negociador en el sector. Estos tienen el poder de presionar a sus proveedores para la mejora del producto e incluso bajar precios. El poder por lo tanto es alto, y esta necesidad de los proveedores por entrar y tener más cuota de mercado hace que la competencia sea aún más fuerte.

Además, hay que tener un factor en cuenta, y es que como ha hecho saber la empresa, están valorando la idea de comenzar a vender su producto de la mano de Amazon, ya que la empresa ya vende algunos productos por la plataforma y ven como una opción viable seguir con esta alianza. Habría que ver cómo podrían realizar esta alianza sin que se vea afectada su imagen como producto saludable ni la relación con las farmacias con las que a día de hoy colabora. Más adelante desarrollaremos esta posible alianza como un escenario futurible.

### ❖ **El poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores (en este caso los agricultores y productores de AOVE) es algo débil en el sentido de que las empresas suelen ser pequeñas, por lo que hay una gran cantidad de ellas e incurren en altos costes de producción y cada vez existe más pelea entre ellos por el precio, haciendo que el margen haya alcanzado hasta puntos negativos en los últimos tiempos y por otro lado el poder es alto porque el tipo de aceituna requerida para realizar el aceite (que veremos más adelante) es muy específico, lo que hace que no muchos proveedores puedan contar con esta mezcla. Es por esto por lo que el poder de negociación que tienen es medio y la posibilidad de cambiar de proveedor a pesar de que se necesiten unas propiedades exactas es medio-alta.

Ya con todas las fuerzas analizadas podemos resumir el esquema de las fuerzas de Porter de la siguiente manera:



Gráfico 14: análisis de las 5 fuerzas de Porter. Elaboración propia.

Es por todo esto que consideramos que el mercado en el que Fergus ha entrado en un mercado que a primera vista parece muy atractivo.

Por otro lado, conviene que tengamos en cuenta el fuerte crecimiento que está teniendo en los últimos años la marca blanca, ya que en 2016 representaba más de un 30% de cuota de mercado y se espera que siga incrementando.



Fuente: Kantar worldpanel

EPGráficos

### 3.3. Análisis DAFO.

Con el fin de saber qué nivel de competitividad tiene esta empresa en el mercado vamos a estudiar los factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Oportunidades y amenazas) que más pueden repercutir en el futuro de Fergus.

- **Debilidades:** una de las principales que puede tener es la falta de experiencia en este sector porque lleva poco tiempo compitiendo en el mercado del aceite de oliva, un mercado que destaca por su agresiva competencia dentro del mismo. El precio es otro de sus factores internos negativos, dado a que por su complejidad en la producción para poder adoptar las propiedades que lo harán especial, hay un proceso mucho más costoso que el tradicional, por lo que el precio de venta al mercado será más alto que la media.
- **Fortalezas:** en cuanto a los factores internos que beneficiaran a Fergus en su competencia en el mercado podemos destacar que es un buen producto diferenciado por sus propiedades especiales que han conseguido que sea el primer aceite comestible de venta en farmacias, lo que supone una fortaleza de cara a la imagen de marca, ya que permite identificar a la marca con un producto saludable. Por otro lado, los diferentes certificados de Denominación de Origen y producto ecológico europeo. Aunque si es verdad que la poca experiencia en el sector del aceite puede ser un hándicap negativo, su experiencia en otros productos de alimentación saludable puede ser un gran punto a su favor a la hora de competir.
- **Amenazas:** mirando hacia el exterior, podemos observar que, aunque si es verdad que existen muchos proveedores de aceite de oliva en España, puede pasar que al cambiar de proveedor las propiedades se mantengan, pero el sabor cambie y los consumidores no acepten este cambio y cambien, valga la redundancia, a la competencia. Por otro lado, el cambio climático supone una gran amenaza para Fergus y el mercado del aceite en cuanto al nivel de producción, dado que una temporada de condiciones climatológicas adversas puede hacer que el producto se vea dañado, y afectar a la producción total, lo que podría provocar que no haya las unidades para la venta necesarias.
- **Oportunidades:** una de las principales oportunidades de entrar con fuerza en el mercado es el cada vez más avanzado cambio en la cultura gastronómica y hábitos de la gente, con una tendencia cada vez más clara hacia lo saludable. Otro claro

factor que puede permitir a Fergus competir con fuerza es el hecho de una buena imagen de marca por el hecho de ser el único producto de este tipo certificado para su venta en farmacias, lo que puede permitir una buena valoración de los consumidores.

## 4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO.

Una vez analizado el mercado y la necesidad que se va a querer cubrir hay que estudiar cómo se organizará la empresa para poder dar respuesta a estas necesidades de la manera más efectiva posible para conseguir la mayor cuota de mercado posible.

Analizaremos pues la misión, visión y valores de la empresa que resultan ser el esquema del modus operandi de la misma y el resto de los factores que representan el análisis interno de la empresa. Además, por otro lado, un análisis exhaustivo del producto Fergus, para entender en mayor medida el por qué dará respuesta efectiva a esta necesidad actual del mercado. Empezaremos por el análisis del producto.

### 4.1. ¿Qué es Fergus?

Fergus, producto estrella de la compañía Dispafar S.L., es un aceite de oliva virgen extra que procede de las variedades de aceituna cornicabra, picual y arbequina, elegidas minuciosamente de acuerdo a su acción polifenólica según la calidad de la cosecha.

Cuenta con un alto contenido en oleocanthal, conseguido meticulosamente en cosechas tempranas, con delicada manipulación artesanal y muy corto espacio de tiempo entre cosechado y molturación en frío. Se vende anualmente en edición limitada a 3000 únicas botellas de aceite de oliva virgen extra Fergus, de venta exclusiva en farmacias.

Todo esto pasaremos a detallarlo a continuación:

#### 4.1.1 Tipo de aceituna.

En el mercado del AOVE se diferencian tres tipos de aceituna:

Variedad ‘Picual’: Debido a sus características y las propiedades de su aceite es la variedad más cultivada en el mundo y la más interesante para Fergus. Es dominante en las regiones de Jaén y Castilla-La Mancha en general. Destaca su alto contenido en ácido oleico y polifenoles. Sabor amargo, picante y astringente. Es la variedad que debe predominar en la producción de un aceite de las características que el producto Fergus requiere.



Variedad ‘Cornicabra’: es la segunda aceituna en cuanto a producción total en España, con un alto nivel de polifenoles. Es propia de Madrid, Extremadura y parte de Ciudad Real. Este tipo de aceituna es atractiva para los intereses de Fergus dado que su gran sabor, en mezcla con la variedad Picual, puede conseguir que este sabor amargo se enmascare con la gran calidad de sabor que presenta la variedad Cornicabra.



Variedad ‘Arbequina’: presenta una producción bastante alta pero aun así su aceite resulta ser un tanto inestable con un nivel bajo de polifenoles y Oleocanthal, lo que hacen que únicamente sea interesante por su sabor, pero su porcentaje dentro del aceite deberá ser muy bajo.



Es por esto por lo que el aceite Fergus estará compuesto en un 70% por la variedad picual, un 25% cornicabra y un 5% arbequina. Todas estas variedades tienen fácil acceso en las regiones de Castilla La Mancha y Andalucía, a lo largo de todas sus almazaras.

Los beneficios que ofrece este aceite, con estos altos contenidos en polifenoles y Oleocanthal, para la salud se pueden agrupar en el sistema cardiovascular, digestivo, inmune y neurológico.

Se ha demostrado científicamente que el consumo diario de AOVE ayuda a disminuir la presión arterial, ayudando así también a reducir el riesgo de padecer enfermedades del corazón. Esto significa que reduce los niveles de colesterol total debido a su alto contenido en ácidos grasos insaturados.

En cuanto al sistema digestivo, ayuda a mejorar las funciones gástricas, pancreáticas e intestinales, así como a la limpieza vesicular.

A nivel inmunológico, los polifenoles tienen unas propiedades similares a los medicamentos antiinflamatorios, aunque no se pueden considerar sustitutivos. Contribuye también a la eliminación de agentes patógenos.

Cabe destacar también que en los últimos años diversos estudios<sup>10</sup> han considerado que estas propiedades podrían ayudar en la prevención de enfermedades neurodegenerativas como el Alzheimer.

#### *4.1.2 . Denominación de origen.*

Mientras que en el caso del Vino las distintas denominaciones de origen toman el nombre de las regiones a las que pertenecen (Rioja, Duero, etc.) es en el caso del aceite de oliva en el que las distintas denominaciones de origen se establecen y toman nombre según se den una serie de características climatológicas u otras. Dentro de todas las denominaciones de origen que hay, en el caso de Fergus se tuvo que buscar una almazara que perteneciera a una de las dos D.O. que más se acercara a las condiciones que darían una mayor calidad a las aceitunas que llevará el aceite. En este caso las dos denominaciones de las que hablamos son por un lado la de Sierra de Segura, donde un 97% de los árboles son de la variedad picual, que es la más interesante por razones que explicamos anteriormente; y por otro lado la denominación de origen Campo de Montiel, que aparte de tener una gran presencia de variedad picual, también existe una notoria plantación de Cornicabra, lo que hace que sea esta la D.O. más favorable para los intereses de Fergus.

---

<sup>10</sup> Información obtenida en portal web Efe.com, 2017.

Aunque la Denominación de Origen Campo de Montiel cuenta con las aceitunas de variedades Picual, Cornicabra, Manzanilla y Arbequina, las principales variedades en cuanto a presencia y calidad son la Picual y Cornicabra. Esto quiere decir que son terrenos de una gran calidad, lo que hace de esta zona muy atractiva para todas aquellas empresas que quieren realizar un aceite de oliva virgen extra de gran calidad y Premium.

Para que un aceite de esta región pueda tener el sello clasificatorio de esta D.O. la recolección y el transporte se realizará con el mayor cuidado y esmero posible, con el fin de conservar el sabor, aroma y características de la misma. Esto se comprueba mediante sistemas de control y certificación externas, las cuales deben medir la calidad de las aceitunas después de todos los procesos de manipulación y así comprobar si se han cumplido los requisitos para poder pertenecer a la denominación de origen.

Como conclusión, esta Denominación de Origen se basa en que todas las prácticas agrícolas (abonados, tratamientos, poda, molienda, extracción, almacenamiento, etc.) están regulados por una asociación que vela por el cumplimiento de códigos de buenas prácticas agrarias y alimenticias, con el objeto de maximizar la calidad y cantidad de polifenoles y oleocantal por botella.



Gráfico 15 Denominación de Origen a la que pertenece el Aceite Fergus.

## 4.2. Proceso de producción.

Según datos del Consejo Oleícola Internacional (COI) el 80% de los olivares y almazaras se encuentran en la cuenca mediterránea y de esto un 90% se destina a la elaboración de aceite. Son las condiciones climáticas las que hacen de esta zona geográfica la referencia mundial en cuanto a precio, calidad y producción. En España se produce más de un 50% del aceite de oliva a nivel mundial.

Un factor clave que define el crecimiento que está viviendo el sector es el crecimiento a la par de producción y consumo, aumentando alrededor de 1.000 toneladas en las dos últimas dos décadas y el incremento de las exportaciones a países como EEUU, Japón, etc.

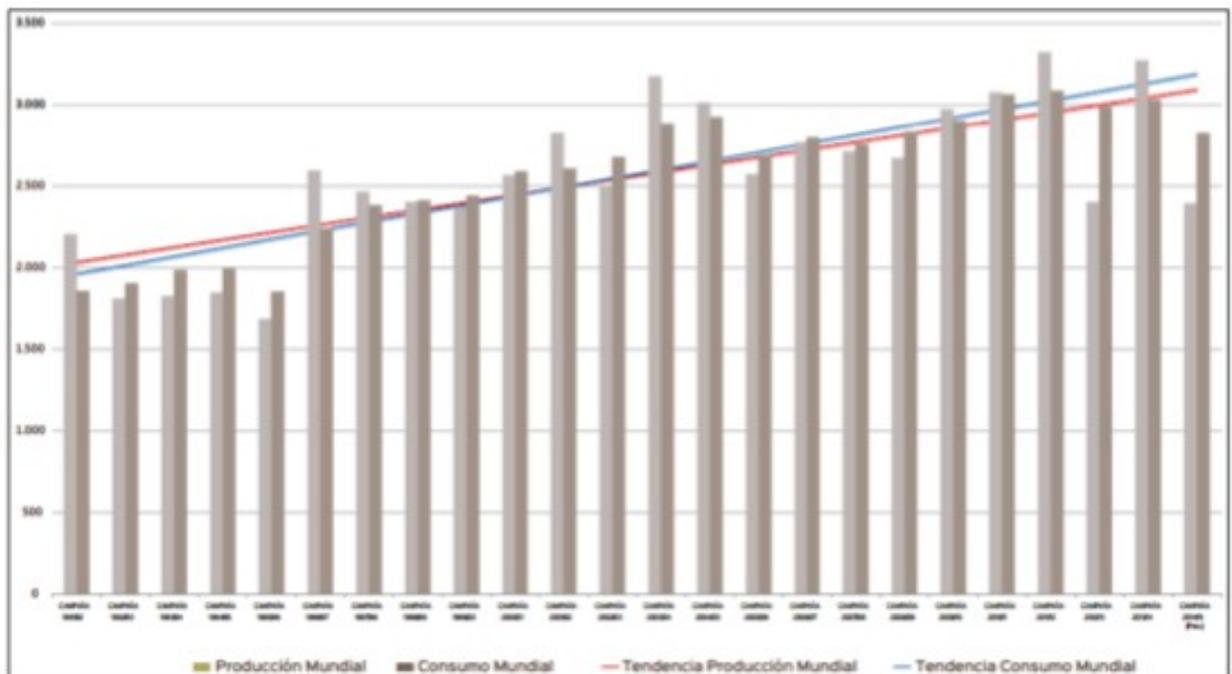


Gráfico 16 Porcentaje del crecimiento de producción y consumo de aceite de oliva. Fuente: FoodsMe

El aceite Fergus está producido en una Almazara de Castilla-La Mancha, región en la que se cultiva y produce el 14% del AOVE español, sólo por debajo de Andalucía. Podemos categorizar los olivos de esta almazara como locales, dado a que tienen una superficie pequeña en una sola comarca.

Es importante distinguir las almazaras y variedad de la aceituna típica de cada zona, siendo el sur de Ciudad Real, sitio en el que la Almazara de Fergus se encuentra, zona en la que la variedad picual y cornicabra predominan. Esta almazara, llamada La Guijarrera y situada en Tomelloso, tiene una extensión de 22 hectáreas de terreno en la que conviven más de 4.500 olivos, y se construye una almazara de la manera más tradicional con el objetivo de acercarse lo más posible al concepto medieval.

Es este proceso de elaboración<sup>11</sup> del aceite el que determina la calidad exquisita y especial del aceite Fergus.

Comienza con la recolección de las aceitunas, la cual al ser una extensión pequeña se realiza de forma manual, evitando así los desperfectos que pueden ocasionar las máquinas recolectoras y maximizando así la calidad del producto. Una vez recolectadas las aceitunas se pasan a la molturación que se realiza de manera natural, extrayendo el zumo de la aceituna con técnicas de extracción en frío, por debajo de los 27°C, conservando así aroma y sabor al máximo posible.

Una vez extraído el zumo se deja reposar en depósitos herméticos de acero inoxidable, donde se realiza la decantación natural. Por último, se filtra el aceite por el sistema tradicional, haciendo que pase a través de unos papeles de celulosa los cuales se encargan de absorber la humedad y evitan que pasen las partículas vegetales. Como el nivel de producción no es muy alto, la empresa decide filtrar y embotellar el aceite después de realizarse el pedido, obteniendo así un aceite muy personal y como recién hecho. Este cuidado meticuloso en cada paso permite que a Fergus les puedan proporcionar el aceite con las características requeridas.

---

<sup>11</sup> Información obtenida de la web oficial de La Guijarrera.

Una vez el aceite está preparado, Dispafar S.L. pide una muestra al proveedor para analizarlo en sus laboratorios y enviar parte de la muestra a los distintos laboratorios de certificados de calidad españoles y europeos para garantizar de este modo que todo el aceite que se vende con la marca Fergus cumple con los requisitos y beneficios que dicen poseer.

Lo que hace de la producción de este aceite algo único es que es una producción totalmente ecológica, cuyas diferencias con otros tipos de producción vemos en la siguiente tabla:

Variable	Convencional	Integrado	Ecológico
Normativa	Comunitaria, estatal y autonómica	Estatal y autonómica	Comunitaria, estatal y autonómica
Certificado	No emite	Emite	Emite
Agroquímicos	No hay uso restringido	Uso restringido, sólo materias activas autorizadas	Productos naturales, no permite productos agroquímicos de síntesis
Factores de producción	No los integra todos	Los integra todos	Los integra todos
Medio ambiente	Existe una conciencia cada vez mayor, interesan las grandes producciones y el mayor beneficio al productor	Lo protege, así como la salud del consumidor y la economía del productor	Lo protege al igual que la salud del consumidor y a medio plazo, la economía del productor
Cantidad y calidad	Ofrece productos en cantidad	Ofrece productos de calidad	Ofrece productos de alta calidad y seguridad alimentaria
Coste	Moderado	Moderado	Elevado
Sostenibilidad	No	Sí	Sí

Fuente: Comité Andaluz de Agricultura Ecológica (Asociación CAAE) y [www.compostandociencia.com](http://www.compostandociencia.com). (2008)

*Gráfico 17 Diferencias entre producción convencional, ecológica e integrada*

Aunque observamos que el coste es elevado con respecto a los otros tipos, sale rentable porque el precio al que puede vender el producto obtenido con este proceso es mucho mayor al resto, ya que como vemos en el siguiente gráfico la producción ecológica constituye un porcentaje muy pequeño del total de la producción, lo que le da una exclusividad que puede permitirse reflejar en el precio.

La producción inicial de botellas en la primera temporada fue una edición limitada de tres mil botellas de medio litro, que fueron distribuidas a todos los clientes en un corto periodo de tiempo, lo que ha hecho replantearse a la compañía si seguir con esta estrategia de exclusividad y difícil acceso al producto o cambiar hacia una tirada de botellas más amplia con objeto de reunir una mayor cantidad de ingresos.

### 4.3. Distribución.

En Fergus decidieron lanzar su producto de venta en farmacias ya que pensaron que era una vía de negocio rentable por su cambio de mentalidad, puesto que las farmacias antes eran meros negocios y hoy en día se han convertido en centros de consejo sobre la salud de las personas. Son por ello lugares especiales en los que, que aparezca su producto, les da un valor añadido.

Por otro lado, en los últimos años está surgiendo la fuerza incontestable de plataformas de distribución online, entre las que destacamos Amazon que como todos sabemos realiza envíos en algunos casos a las dos horas de pedir el producto. Desde Fergus se quiere aprovechar esta oportunidad de abrir mercado y se empezaron conversaciones con responsables de Amazon en España, interesados en el producto Fergus por su reciente aparición en medios de comunicación importantes tales como el periódico El Mundo. Esta vía de distribución se ha convertido en una fuente de ingresos e imagen muy importante para la marca en los últimos años que lleva en la plataforma con otros productos de la compañía, y se prevé que esto siga así. Cabe destacar que en ningún momento la venta Amazon supera en importancia a la venta a través de Farmacias, la cual sigue siendo la principal fuente de ventas e ingresos de la empresa.

#### - Cadena de valor de Dispafar SL respecto a Fergus



#### 4.4. Segmentación de clientes.

Una vez analizado el producto en todos sus aspectos, su sistema de producción y distribución, en este punto siguiente vamos a desarrollar las variables de la segmentación de Fergus. Para comenzar tenemos que diferenciar entre variables descriptivas y explicativas.

El grupo de variables descriptivas comprende las geográficas, sociodemográficas y socioeconómicas.

Dentro de las variables geográficas podemos destacar como principales y más relevantes para Fergus las siguientes:

- ✓ Edad: La visión de la vida y la salud para mayores, jóvenes y niños es muy distinta, por lo que no para todas las personas se puede realizar la misma estrategia. Fergus se centrará en las personas de jóvenes (Entre 20 y 40 años), adultos (entre 40 y 60) y ancianos (más de 60 años), siendo estos dos últimos grupos en los que más esfuerzo realizará. Si pudiéramos establecer una edad objetivo sería de 40 años y más, que es cuando las personas presentan una mayor preocupación por mantener una alimentación saludable. Consideramos
- ✓ Género: En cuanto al género cabe destacar que tanto los hombres como las mujeres hoy en día son bombardeados cada día constantemente con información, noticias sobre las graves consecuencias de no seguir una vida saludable, lo que les lleva a buscar las mejores alternativas saludables para cambiar sus hábitos lo máximo posible hacia este tipo de vida. Lo que Fergus busca son personas en busca de un producto natural y saludable que gracias a sus propiedades les haga optimizar al máximo su salud. Si es cierto que diversos estudios sostienen que son las mujeres las que mayor preocupación por la salud presentan, pero para Fergus ambos géneros son importantes.
- ✓ Área: Puesto que el público consumidor será primordialmente urbano, que buscarán por falta de tiempo satisfacer sus necesidades de la mejor forma y más rápida posible, Fergus venderá su aceite en las farmacias de las zonas urbanas, en principio, del norte de España. Los clientes podrán encontrar el producto en las principales farmacias de todo el norte de España, y en unos años esperan

expandirse al resto de España poco a poco. Empezaron por el norte puesto que son las regiones en las que mayor número de farmacias por habitante hay y donde más está creciendo la preocupación por la salud al ser en estos momentos gente con una menor ratio de envejecimiento respecto a la media española<sup>12</sup>.

Dentro de las variables socioeconómicas destacan las siguientes:

- ✓ Poder Adquisitivo: Fergus está dirigido a personas con un poder adquisitivo medio-alto puesto que es un producto cuyo precio es de los más altos de mercado por las razones que hemos explicado ya anteriormente.
- ✓ Estilo de vida: Como hemos ido mencionando con anterioridad, según demuestran numerosos estudios y profesionales el estilo de vida ha ido cambiando con el paso de los años. Con la entrada en el mercado de la alimentación de la comida rápida la sociedad entró en un hábito de mala alimentación y sobrepeso, por lo que, con el paso de los años y diversos estudios, entre los que destacamos los de la Organización Mundial de la Salud que han demostrado los efectos negativos de seguir por ese camino la mentalidad de la gente ha cambiado hacia unos hábitos cada vez más saludables. Es por esto por lo que el estilo de vida del público objetivo de la marca es esa gente que lleva una vida saludable.

Por otro lado, existe algunas variables explicativas que explican todos aquellos rasgos relacionados con el comportamiento y los criterios psicográficos:

Dentro de las principales variables de comportamiento podemos destacar:

- ✓ Momento de uso: Fergus puede ser usado en cualquier momento del día, aunque según diversos estudios las propiedades de Oleocanthal y polifenoles hacen un mayor efecto si se consumen tres cucharadas de aceite en ayunas, así que este momento será el que se recomendará para su uso diario.
- ✓ Frecuencia de consumo: Los clientes de este aceite lo consumen a diario, como todos los aceites de oliva, en cualquier momento del día, pero mínimo una vez al día se consume.

---

<sup>12</sup> Información obtenida en el portal web Shoppertec

- ✓ Canal de ventas: este factor es muy importante para el negocio de Fergus dado a que es el primer aceite comestible cuyo canal de ventas serán las farmacias. En un futuro se espera establecer un acuerdo de distribución a través de Amazon, como comentamos antes en la distribución.
- ✓ Nivel de lealtad: Se espera un gran nivel de lealtad de los clientes hacia Fergus por ser clientes habituales de la empresa Dispafar S.L., los cuales confían en la calidad y fiabilidad de los productos que la misma distribuye.

En cuanto al aspecto psicográfico, existen diversas variables que dependen de la personalidad, valores y actitudes de las personas.

- ✓ Personalidad: Es muy importante ser conscientes de que no es lo mismo una persona adulta que se preocupa por su salud todos los días a una persona adulta que no piensa en su salud, y prefieren seguir sus propios hábitos de comida. Estas primeras son las que adquirirán y serán los clientes potenciales de este aceite de oliva.
- ✓ Valores: Es importante tener en cuenta que las personas que van a comprar el producto Fergus son personas con unos valores que corresponden con anteponer el tener salud gastando más a gastar poco en salud, unos valores que tienden a la inversión en salud.
- ✓ Actitudes: Todas las personas que son clientes del aceite Fergus y tienen este como un producto dentro de sus hábitos de su estilo de vida son gente normalmente que se quiere mucho a sí misma, a su cuerpo y su salud, y están muy concienciadas con el cambio de tendencia hacia un mundo más sano. Estos clientes sienten que Fergus es capaz de cumplir todas sus necesidades.

En resumen, la estrategia de segmentación que Dispafar S.L ha seguido con Fergus es la segmentación concentrada o de concentración. Como hemos visto antes Fergus tiene unas características muy especiales que han ido desarrollado alrededor y en base de las necesidades de su público objetivo. Todo este público objetivo reúne una serie de deseos y necesidades a la cual con su producto intenta satisfacer al máximo posible.

Este segmento al que nos referimos es uno muy fuerte y con un nivel de fidelidad muy alto, por lo que para atender a este de la manera más adecuada realiza una fuerte inversión en satisfacer al porcentaje máximo de público objetivo.

La ventaja de esta estrategia es que permite a la empresa acercarse más a la satisfacción plena de las necesidades de los compradores objetivos. Por otra parte, al ser un segmento tan especial Fergus le da un toque aún más distintivo a su producto haciendo lotes limitados de unidades de 3000 botellas en el primer año como hemos comentado antes, evitando así tener un exceso de unidades, con la plena intención de que no haya producto sobrante que tirar. Aun así, esta estrategia de segmentación tiene una importante desventaja, y es que esta es una estrategia muy arriesgada porque debido a aspectos como el económico es posible que los segmentos en los que la empresa se va a concentrar pueden presentar un debilitamiento en caso de que aparezca un producto que ofrezca satisfacción de necesidades parecida a un menor precio, o debido a un cambio de gustos o de la tendencia del hábito de vida de las personas. Todo esto podría llegar a provocar que Fergus entre en deuda y tenga que desaparecer, por lo que deberán poner mucho esfuerzo en eso.

Toda esta desventaja y amenazas es por lo que Fergus deberá trabajar muy duro para satisfacer al segmento y mantener su confianza y lealtad.

Es por esto por lo que si tuviéramos que realizar un análisis de los segmentos que serían más interesantes para Fergus, podemos distinguir entre tres grupos diferentes. Gente joven con ingresos altos y preocupada por su salud, gente adulta con ingresos medios y preocupada por su salud y gente adulta con ingresos altos y preocupados por su salud.

En la siguiente tabla consideramos las variables más relevantes que deben aparecer

<b>ATRACTIVO DEL MERCADO</b>							
		<b>Rating</b>					
	Weight	Gente joven con ingresos medios y preocupada por su salud	Total	Gente adulta con ingresos medios y preocupada por su salud	Total	Gente adulta con ingresos altos y preocupada por su salud	Total
Tasa de crecimiento	35	7	245	7	245	8	280
Necesidades del cliente	45	4	180	10	450	10	450
Preocupación Ambiental	20	5	100	6	120	7	140
Total	100		525		815		870
<b>Coordenada</b>			5,25		8,15		8,70
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>							
		<b>Rating</b>					
	Weight	Gente joven con ingresos medios y preocupada por su salud	Total	Gente adulta con ingresos medios y preocupada por su salud	Total	Gente adulta con ingresos altos y preocupada por su salud	Total
Calidad	40	7	280	8	320	9	360
Tecnología	10	8	80	7	70	7	70
Diferenciación	20	4	80	6	120	7	140
Salud	30	6	180	8	240	8	240
Total	100		620		750		810
<b>Coordenada</b>			6,20		7,50		8,10

Cada uno de los grupos analizados anteriormente tienen una coordenada que depende de todos los factores que hemos escogido. Como podemos ver en el siguiente gráfico, los adultos con alto poder adquisitivo y preocupada por su salud tienen la posición más favorable para los intereses de Fergus, aunque el grupo de adultos con ingresos medios también resulta en distinta medida interesante, por lo que será importante para la empresa tenerlo en cuenta también. El grupo de la gente joven en este caso no es el grupo en el que debería centrar sus esfuerzos la empresa con este producto, puesto que carece de atractivo.

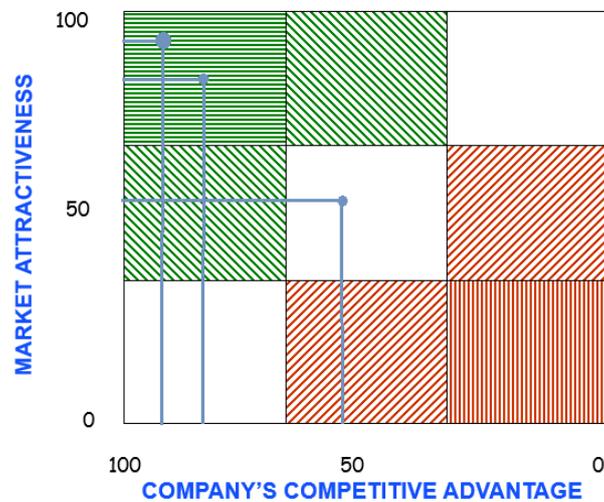


Gráfico 18 Posicionamiento y atractivo de los diferentes segmentos. Elaboración Propia

## 5. Análisis interno de la compañía

### 5.1. Misión, visión y valores.

La **misión** la veremos desde dos puntos de vista. Desde el punto de vista de Dispafar S.L. la misión es cambiar la imagen que se tiene de las farmacias, a las que las personas solo acuden cuando están enfermos, para que empiece a ser vista como centros para mejorar la salud. En cuanto a la de Fergus es ofrecer que sea distinto al resto por sus propiedades, un aceite especial y único para todas esas personas cuyo objetivo es llevar una vida lo más saludable posible, da igual la edad que tenga.

La **visión** la vamos a plantear mediante el modelo de los 3 horizontes:

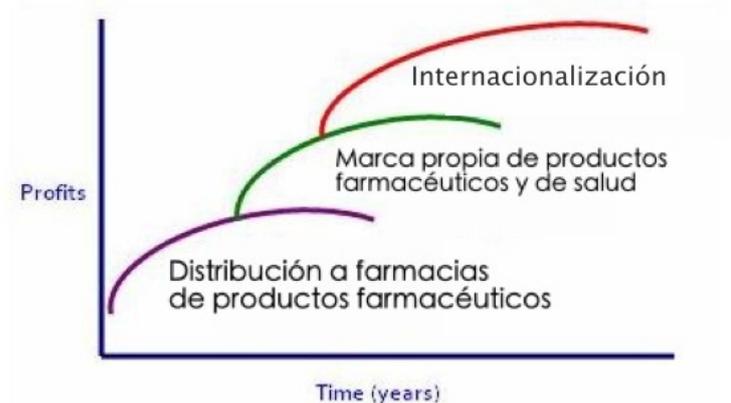


Gráfico 19 Horizontes estratégicos. Elaboración propia.

Los principales **valores** que mantiene desde el inicio del proyecto, con un año de vida, y durante toda la vida del mismo son los siguientes:

- ❖ **Calidad:** Se dará un servicio de calidad único, el mejor en el mercado, invirtiendo en especialistas que componen el departamento de calidad de la empresa. Queremos que cada cliente que compre Fergus acabe convencido de que todo dinero que haya pagado ha sido una inversión en una vida más saludable.
- ❖ **Responsabilidad:** Con relación a lo anterior, en caso de cometer cualquier error con el cliente o con cualquier trabajador, la empresa se hará inmediatamente responsable e intentará dar una solución óptima a la mayor brevedad, aunque se asegurará que no haya errores debido a la seriedad del sector farmacéutico, en el cual no se puede permitir tener fallos del producto, puesto que está en juego la salud de los clientes.
- ❖ **Compromiso:** Con compromiso nos referimos a un compromiso de tres dimensiones: con nuestro equipo, con nuestros clientes, y con el medio ambiente,

esto último algo muy valorado hoy en día. Es por ello por lo que a día de hoy patrocina eventos deportivos y de lujo para exponer el producto.

- ❖ **Transparencia:** Demostrar honestidad con clientes y empleados es fundamental para el futuro de la empresa. Siendo conscientes de que no todo el mundo creerá nuestro producto, hemos invertido lo más posible en especialistas en el sector para conseguir el aceite específico para poder ser vendido en farmacias y asegurarnos de que nadie se sentirá engañado.

## 5.2. Claves de éxito.

- ❖ Un proceso de elaboración del aceite conocido paso a paso por todos y cada uno de los clientes mediante la página web. No hay ocultamientos, son transparentes con sus clientes.
- ❖ Un excelente equipo de profesionales que trabajan en el análisis de todas y cada una de las muestras que nos envían los proveedores, con el objetivo de conseguir el producto deseado.
- ❖ Establecimiento de una estrategia efectiva de marketing, posicionándonos en eventos Premium y de calidad, buscando siempre mostrar la filosofía del respeto y admiración por la vida saludable.
- ❖ Contar con una muy buena imagen de marca, con una trayectoria ascendente e intachable, siempre tratando de llevar a nuestros clientes los mejores productos saludables desde todas partes del mundo.

### 5.3. Estructura organizativa de la empresa.

La estructura organizativa de la empresa es de tipo funcional, la más simple y típica de las estructuras de organización en las que hay un solo jefe que es el que da las directivas y órdenes al resto de los empleados de la empresa. Existe una responsabilidad directa e inmediata, ya que los subordinados dependen de un solo superior. Podemos observar claramente la división de tareas en los diferentes departamentos, en los que dentro de cada uno de ellos hay una persona especializada que se encarga del mismo, lo que le permite al director general una mayor supervisión de todos y cada uno de los departamentos. Sin embargo, la estructura organizativa funcional de Dispafar S.L. presenta una diferencia respecto a la tradicional, y es que, al ser una empresa de mediano tamaño, la relación entre los jefes y trabajadores es mucho más cercana y la filosofía de la empresa hace que los trabajadores se vean incluidos en todas las decisiones de la empresa, ayudando así a que la motivación por trabajar en esa empresa aumente.

Entre las ventajas de este tipo de estructura podemos destacar:

- Comunicación directa entre todas las personalidades dentro de la empresa.
- Transparencia en la gestión y en los resultados económicos
- Permite que cada empleado se pueda especializar en mayor medida en su área, obteniendo la mayor eficiencia de cada uno.
- Al haber tanta cercanía entre todos, la capacidad de responder a los cambios en el mercado y las decisiones a tomar serán más rápidas. Todo esto además proporciona un mayor control por parte de los jefes hacia el resto de los trabajadores.
- Permite a los trabajadores sentirse como si fueran ellos los dueños de la empresa y les hace partícipes de todo lo que en este pase.

Entre los inconvenientes de este tipo de estructura podemos destacar:

- Puede ser que se creen situaciones en las que, por los conflictos de interés entre las distintas áreas, lo que crearía una situación de falta de coordinación.
- Limita el desarrollo interno de los directivos generales.

- Puede haber trabajadores que aprovechen esta situación de cercanía con sus jefes para cubrir sus propios intereses (Vacaciones, favores, etc...)

## 6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO DE FERGUS.

### 6.1. Inversión inicial.

Antes de estudiar a fondo los datos financieros de la empresa respecto a su producto Fergus, es preciso conocer cuál fue la inversión inicial que tuvo que asumir la empresa para poder proceder a la salida al mercado de su aceite de oliva. Esta inversión inicial vino determinada por los siguientes costes:

- ✓ Registro de marca: Corresponde con el desembolso necesario para poder realizar el registro del producto para su uso público y su comercialización. Es por ello por lo que la empresa realizó un desembolso de 149€ correspondientes con la realización de todos los trámites (Clasificación de Viena y Niza y registro de nombre comercial e imagen) en la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- ✓ Mercaderías (Producto): Una vez registrada la patente, para poder realizar el inicio de la actividad la empresa deberá poner a punto el producto final. Como hemos comentado anteriormente el número de unidades será una edición limitada de 3000 botellas por temporada. El coste de las botellas al precio unitario fijado por el proveedor es de 24.000€ (8€ cada botella)
- ✓ Complementos: Para poder dar la exclusividad al producto que la empresa busca como diferenciación con sus competidores directos la misma realiza una inversión en el análisis de la calidad de su materia prima para poder cumplir con las propiedades que lo hacen especial, como comentamos anteriormente en la descripción del producto. El coste del análisis y certificado que realiza una empresa externa contratada asciende a 500 euros.
- ✓ Plataforma Web: La empresa cuenta con personal con conocimientos de informática que son los que se encargan del desarrollo y mantenimiento de las

páginas web de la misma. La puesta a punto del dominio (.com) que tiene el producto supuso una inversión cercana a los 3000 euros.

- ✓ Fondos extra: la empresa es habitual en hacer presencia en diversos eventos y ferias como Infarma en el recinto IFEMA de Madrid. También hizo presencia en eventos exclusivos como el salón High Motors de Torre de Loizaga. Toda esta estrategia de marketing mediante la presencia en lugares “Premium” forma parte de la estrategia de la empresa con este producto de calidad y exclusividad. La inversión que realizó en este sentido la empresa ascendió a 30.000 euros.

## 6.2. Fuente de financiación.

Para financiar el desembolso necesario para el comienzo de la actividad comercial del producto, la empresa recurrirá exclusivamente a la financiación propia, el cual tiene la ventaja respecto a la ajena de que este es un capital que no debe devolverse. El motivo de la empresa de optar por este tipo de financiación y no por otra es el hecho de poder mantener una estructura de bajos costes fijos diseñada por la empresa desde su comienzo para así evitar el coste mensual en términos de devolución de la deuda que se adquiriera.

Por otro lado, como añadido a lo anterior, los fondos necesarios para la inversión inicial ascienden a una cantidad muy elevada, algo que al ser una empresa que ya registra una gran cantidad de ingresos anuales facilita la opción de financiación escogida.

## 6.3. Cuentas anuales de la empresa.

Ahora, tras haber analizado la empresa, el producto y el mercado en el que competirá tenemos que realizar el análisis numérico, que será el que determinará y donde podremos comprobar si este proyecto es viable o se debe cambiar de estrategia o se debe abandonar el mismo. Para esto hemos realizado una estimación de la evolución de la cuenta de pérdidas y ganancias y del balance de situación de aquí a cinco años vista.

6.3.1. Evolución cuenta pérdidas y ganancias a 5 años vista.

Hemos hecho una estimación de la evolución de la relación entre pérdidas y ganancias y lo he querido realizar desde el punto de vista de dos escenarios: el primero de ellos corresponde con el escenario actual, con la estrategia actual de la empresa sobre el producto. El segundo corresponde con un escenario en el que la empresa cambia de estrategia ampliando el número de unidades que vende y aumentando los canales de venta, en este caso abriendo la puerta a la distribución en Amazon.

<b>ESCENARIO 1</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Unidades	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
PVP	20	20	20	20	20	20
Ventas brutas	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Comisión Farmacias	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
<b>Ingresos de explotación</b>	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000	42.000
<b>Gastos de explotación</b>	84.600	74.600	69.600	64.600	64.600	64.600
·Compra producto tdo.	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
·Transporte	100	100	100	100	100	100
·Personal	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
·Publicidad	40.000	30.000	25.000	20.000	20.000	20.000
·Gastos de I+D	500	500	500	500	500	500
<b>EBIT</b>	-42.600	-32.600	-27.600	-22.600	-22.600	-22.600

Impuestos	0	0	0	0	0	0
<b>Resultado del ejercicio</b>	-42.600	-32.600	-27.600	-22.600	-22.600	-22.600

<b>ESCENARIO 2</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Unidades	3.000	3.000	20.000	100.000	120.000	150.000
PVP	20	20	20	20	20	20
Ventas brutas	60.000	60.000	400.000	2.000.000	2.400.000	3.000.000
Comisión Farmacias	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
<b>Ingresos de explotación</b>	42.000	42.000	382.000	1.982.000	2.382.000	2.982.000
<b>Gastos de explotación</b>	102.600	75.440	299.468	1.102.468	1.305.468	1.577.468
· Compra producto tdo.	24.000	24.000	140.000	640.000	756.000	900.000
· Comisión Amazon	0	0	57.828	297.828	357.828	447.828
· Transporte	600	600	4.000	20.000	24.000	30.000
· Personal	20.000	20.000	60.000	80.000	100.000	120.000
· Publicidad	40.000	30.000	30.000	25.000	20.000	20.000
· Gastos de I+D	840	840	7.640	39.640	47.640	59.640
<b>EBIT</b>	-42.600	-33.440	82.532	879.532	1.076.532	1.404.532
Impuestos	0	0	20.633	219.883	269.133	351.133
<b>Resultado del ejercicio</b>	-42.600	-33.440	61.899	659.649	807.399	1.053.399

En el caso del primer escenario la cuenta de pérdidas y ganancias viene determinada por las siguientes cuentas las cuales desarrollamos a continuación:

- ✓ Ingresos de explotación: estos vienen determinados por el número de unidades de productos terminados (de los que se dispondrá para su posterior distribución mediante los canales de los que se precise) y de su precio de venta al público, el cual es de 20 euros por botella.
- ✓ Compra del producto terminado: Corresponde con el coste unitario de cada una de las botellas al precio que el proveedor del aceite y la empresa fijan mediante acuerdo. Este precio unitario es de 8 euros.
- ✓ Comisión de Farmacias (Clientes): He podido saber de primera mano por la propia empresa Dispafar que las farmacias no aceptan la venta de ningún producto en sus espacios si no se les da un incentivo. Este incentivo corresponde con el 30% del precio de venta al público, en este caso sería entonces una comisión de 6 euros.
- ✓ Transporte: Son los gastos que asume la empresa para el reparto de las tres mil botellas a las diferentes farmacias en las que están presentes. He contabilizado sólo una parte del total puesto que los envíos no se realizan exclusivamente de las botellas sino en conjunto con el resto de los productos de la empresa. He considerado veinte céntimos por botella.
- ✓ Personal: En este caso este coste se corresponde con el gasto en dos comerciales de la empresa quienes se dedican en exclusiva a conseguir los clientes necesarios para el reparto de todas las botellas.
- ✓ Publicidad: Como hemos comentado con anterioridad, el proyecto Fergus es en el que más ilusión se ha puesto por ser el primer producto exclusivo de la empresa, y es por esto por lo que la inversión que asumen para la publicidad del mismo será muy alta, apareciendo en eventos y ferias que ya hemos mencionado, como Infarma.
- ✓ Gastos de Administración y gestión generales (2%): Es el coste que asume la empresa para realizar cada uno de los análisis anuales para valorar la calidad del aceite y recibir el certificado de ser un aceite ecológico y con las propiedades que presume tener, además de otra serie de gastos correspondientes con la administración y la gestión del negocio.
- ✓ Impuestos sobre el beneficio: A pesar de no haber podido encontrar datos sobre la regularización de impuestos de la empresa asumiremos que el impuesto que pagará sobre el beneficio será del 25%

En el caso del segundo escenario se añade a las anteriores la comisión por vender su producto en Amazon:

- ✓ Comisión Amazon: Según aparece en la página web de Amazon, hay un plan para poder vender una gran cantidad de productos mediante su web y es invirtiendo 39 euros mensuales, cantidad que tomaremos como parte de la comisión de la plataforma, todo esto sumado al 15% que Amazon requiere por cada una de las ventas que en la plataforma se realice.
- ✓ Cabe destacar también que en el caso del segundo escenario, al aumentar la producción de manera tan notoria el coste de obtención del producto será menor, y además el gasto en personal deberá incrementarse puesto que se necesitarán más FTE's para poder ser capaces de gestionar las más de 100.000 botellas a distribuir.

Como conclusión final a estos dos escenarios puedo decir que he observado que con el modelo actual y la estrategia seguida por la empresa no se van a conseguir ni a corto ni a medio plazo resultados positivos, por lo que si quieren seguir apostando por el producto como hasta ahora deben pensar en otros posibles escenarios que si puedan llevarlos a conseguir resultados muy positivos, como sería el escenario dos que, como se puede ver, presenta un aumento exponencial de la producción, escenario que analizaremos en detalle en la conclusión del trabajo.

### *6.3.2. Evolución del Balance de situación a 5 años vista.*

Otra de las cuentas anuales imprescindibles para ser conocedores de la viabilidad del negocio con la estrategia actual es el balance de situación, y para su análisis voy a estimar una previsión a 5 años vista intentando acercarme de la manera más exacta y fiel a la realidad de la empresa.

Las partidas del balance que he considerado para determinar la situación año tras año de la empresa con respecto a Fergus son:

2017			
ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>		Capital social	500000
Propiedad industrial	500	Reservas	0
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>		Resultados Ej. Anteriores	0
		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		Deudas a l/p	0
Mercaderías	0	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Clientes	42000	Proveedores	24000
Caja	540000	H.P acreedora	0
		Deudas a C/P	58500
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>582500</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>582500</b>

2018			
ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>		Capital social	400000
Propiedad industrial	500	Reservas	0
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>		RNEA	-42600
		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		Deudas a l/p	0
Mercaderías	0	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Clientes	42000	Proveedores	24000
Caja	387400	H.P acreedora	0
		Deudas a C/P	48500
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>429900</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>429900</b>

2022			
ACTIVO		PASIVO	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>		Capital social	300000
Propiedad industrial	500	Reservas	0
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>		RNEA	-22600
		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		Deudas a l/p	0
Mercaderías	0	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Clientes	42000	Proveedores	24000
Bancos	302400	H.P acreedora	0
		Deudas a C/P	43500
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>344900</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>344900</b>

## 7. CONCLUSIÓN.

Dispafar S.L. es una de las empresas de distribución de productos farmacéuticos y parafarmacéuticos con mayor número de clientes a sus espaldas de Castilla y León y una de las que más rápido están creciendo de España. Desde su comienzo en 1993 la empresa ha ido desarrollándose en todos y cada uno de sus ámbitos: instalaciones, procesos, maquinarias, puntos geográficos donde comercializa y la cartera de productos. El almacén principal donde se encuentran todos los productos de los que es intermediario y los productos como Fergus, de los que es creador, se encuentran en una nave situada en Palencia, y cuenta con un grupo reducido de empleados y comerciales, con un excelente equipo de tecnología, una gran inversión en I+D y un modelo de Control Integral del Proceso, el cual le ayuda a poder vigilar cada una de las fases de la cadena de valor, apostando por una filosofía de “Mejora continua”

Tras conocer cómo es la empresa y sus formas de actuar nos adentramos a conocer su producto estrella, el Aceite de Oliva Virgen Extra Fergus, primer producto propio, creado desde cero por la empresa, en la que la misma está destinando gran parte de sus esfuerzos económicos y personales para intentar lograr el éxito. Este producto se encuentra en un sector que está evolucionando exponencialmente en cuanto a producción, empleo y exportaciones como hemos podido ver durante todo el análisis de la viabilidad del proyecto, frente a otras industrias que han ido en sentido contrario en los últimos años.

Todos los factores externos que rodean al producto nos indican que, aunque a día de hoy la empresa pertenece a un sector lleno de competidores y productos sustitutivos que presentan amenazas para la misma dado el alto potencial del mercado. Fergus presenta una serie de propiedades que le hacen diferente al resto de competidores y le aportan una serie de ventajas competitivas que por el momento le han permitido tener un éxito mayor al que se pudiera esperar.

El mercado en el que Dispafar entra con su producto Fergus tras haber analizado las cinco fuerzas de Porter hemos visto que es un mercado atractivo en el que si se hacen las cosas bien y sigue dedicándose esfuerzo y recursos a potenciar este producto, se puede hacer con una gran cuota de mercado.

Después de conocer todos los factores favorables y desfavorables del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa respecto al producto, llegamos a la conclusión de que se pueden realizar estrategias que beneficien la situación del mismo.

Entre estas debemos destacar que:

-La empresa debería pensar en abrir otro centro de operaciones en otra parte de la geografía española que le permitan abaratar en costes y establecer relaciones más directas con los clientes.

-Un aspecto muy importante que creemos debe atender Dispafar S.L. es el del proveedor, ya que necesita tener seguridad de recibir las existencias necesarias para poder desarrollar el negocio. Deberán buscar un acuerdo a largo plazo con el proveedor actual para asegurarse su producción anual.

-Debería reflexionar sobre la posibilidad de no vender el producto exclusivamente a través de centros farmacéuticos, y optar por opciones que le hagan más fácil conectar con los clientes finales de una manera más directa, sin intermediarios. En este punto será importante pensar en la forma en la que se podría realizar un acuerdo con, por ejemplo, Amazon sin alterar la relación con todos los clientes (Farmacias) que a día de

hoy han permitido que el producto tenga el éxito que ha tenido.

-Otro factor en el que la empresa tendrá que pensar es si seguir realizando tiradas de producto limitadas a 3000 botellas como en los primeros años o cambiar hacia una estrategia más centrada en la mayor facturación, aunque deberían analizar si esta decisión les beneficiaría o sería mejor seguir con la estrategia dirigida hacia la exclusividad.

Bajo mi punto de vista, y haciendo caso a los datos financieros estimados habiendo supuesto los dos escenarios distintos, si fuera el responsable de la estrategia de Dispafar S.L. haría un cambio drástico en la estrategia que a día de hoy sigue la empresa con su producto Fergus. No tiene sentido que un producto que es el favorito de la empresa (recordemos que es su producto estrella en el que están poniendo toda su ilusión y esfuerzos) aporte unos resultados negativos año tras año. Puede ser que estén haciendo esto para crear una imagen de exclusividad entorno a su producto, pero deberían ser más ambiciosos con el proyecto desde ahora, empezando por aumentar la producción de manera exponencial. Este aumento tan grande que propongo es en busca de unos mayores beneficios, ya que la facturación de Dispafar S.L. de cara a 2022 he estimado que será alrededor de cinco millones, y pienso que este producto estrella debe tener gran parte de culpa de este incremento en los beneficios y, como he analizado, correspondería con un quinto de la facturación total, lo que haría de este producto además un producto estrella en facturación.

Además, para facilitar la distribución de las botellas y así conseguir que sea más ambicioso, otra propuesta que hago es aumentar el número de canales mediante los que se distribuye el aceite. Incluiría en primera instancia Amazon, puesto que a día de hoy la empresa ya realiza operaciones mediante esta vía y ha sabido compatibilizar la venta en farmacias con la distribución en Amazon. Incluso en un escenario aún más ambicioso propondría que la empresa cree su propia web de venta de sus productos, ahorrando así los costes de comisión de Amazon, pero este es un escenario que no hemos analizado en profundidad, puesto que es un escenario más a largo plazo.

Dispafar S.L por lo tanto debe aprovechar la gran oportunidad de negocio que hay por el mercado tan atractivo que existe y hemos analizado, y no hacer como estos dos primeros años en los que no han enfocado la estrategia de la forma más ambiciosa que se puede pedir cómo mínimo a una empresa como esta.

¿Cómo conseguir cambiar este destino al que hoy se enfrenta Dispafar S.L. de continuar con esta estrategia para su producto Fergus? La primera de las decisiones, como hemos mencionado anteriormente, sería potenciar la exclusividad de la marca, pero aumentando hasta 150.000 botellas anuales la producción para que la cantidad de ingresos aumente de manera notoria y así con esto ser capaces por cantidad de reducir los costes unitarios, aumentando así el margen por botella obtenido.

Por otro lado, aumentar el número de canales a través del cual Fergus será vendido al público, no sólo a través de farmacias. Podemos pensar en añadir Amazon como distribuidor, e incluso, como hemos dicho anteriormente crear un dominio web en el que se vendan sus propios productos, Fergus y otros.

Deberá por otro lado analizar si le sale rentable a la marca renunciar a parte de su filosofía que lo hacía tan único, pero según lo analizado durante todo el trabajo he comprobado que sale mucho más rentable renunciar a esta exclusividad antes que seguir con la estrategia de ahora, que sólo les está sirviendo para perder dinero y esfuerzo.

Estas dos decisiones que he planteado anteriormente que debería tomar la empresa harían que Fergus sea de verdad el producto estrella en cuanto a rentabilidad y beneficios. De seguir con la misma estrategia de ahora la empresa podría llegar a representar un papel negativo para la empresa, suponiendo pérdidas año tras año. Al cambiar a una estrategia elevando el número de botellas a 150.000 el peso del producto en la empresa pasaría a ser el 60% de la marca, siendo tres millones de euros de los cinco millones que prevemos deberían facturar para el año 2022.

## 8. BIBLIOGRAFIA:

- Agencia Estatal Mercasa. Disponible en <http://www.mercacei.com/noticia/48031/actualidad/el-consumo-de-aceite-de-oliva-en-espana-cae-07-litros-por-persona-durante-los-ultimos-cinco-anos.html> (Acceso 4 de Noviembre de 2017)
- Almarza, C. (Actualización: Octubre 2016). Fedifar. Disponible en <http://fedifar.net/wp-content/uploads/2016/10/Evolución-y-Tendencias-del-Mercado-Farmacéutico-Español.-QuintilesIMS-1.-Foro-Fedifar-1-1.pdf> (Acceso 16 de Octubre de 2017)
- Amigot, B. (Actualización: 30/01/2017). Expansión. Disponible en <http://www.expansion.com/economia/2017/01/30/588f5554e5fdeafd3f8b45f6.html> (Acceso 27 de Noviembre 2017)
- Díaz, G. (Actualización: 10/08/2016). ABC. Disponible en [http://www.abc.es/economia/abci-aceite-oliva-garantia-exito-marca-espana-201608100149\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-aceite-oliva-garantia-exito-marca-espana-201608100149_noticia.html) (Acceso 10 de Octubre de 2017)
- En <http://www.olimerca.com/noticiadet/cuales-son-las-claves-de-la-evolucion-del-mercado-del-aceite-de-oliva/e066e878b94633ae2183c2db5f2b80e9> (Acceso 11 de Octubre de 2017)
- En <http://www.aceitefergus.com> (Acceso 10 de Octubre de 2017)
- En <https://www.aceitedelasvaldesas.com/faq/propiedades-composicion-aceite-oliva/oleocanthal/> (Acceso 22 de Octubre de 2017)
- En [http://www.foodsmehop.eu/bases/food.nsf/0/283C19444C5D97A7C1257A3000435029/\\$FILE/MERCADO%20Y%20TENDENCIAS\\_ainia.pdf?OpenElement](http://www.foodsmehop.eu/bases/food.nsf/0/283C19444C5D97A7C1257A3000435029/$FILE/MERCADO%20Y%20TENDENCIAS_ainia.pdf?OpenElement) (Acceso 23 de Octubre de 2017)
- En <https://www.efe.com/efe/america/sociedad/el-aceite-de-oliva-ayuda-a-prevenir-la-enfermedad-alzheimer-segun-un-estudio/20000013-3303834> (Acceso 27 Diciembre 2017)
- En <http://www.laguijarrera.com> (Acceso 10 Enero 2018)
- En <https://www.mudet.com/blog/productos-bio-ecologicos/238/> (Acceso 23

Enero 2018)

- En

[https://tematicas.org/comparador-estadisticas/75292-96448\\_I2013\\_F2017/#grafica](https://tematicas.org/comparador-estadisticas/75292-96448_I2013_F2017/#grafica)

(Acceso 20 de Diciembre 2017)

- Instituto Nacional de Estadística, Disponible en

<http://www.ine.es/prensa/np870.pdf> (Acceso 7 de Noviembre de 2017)

- Lage, M. (Actualización: 27/08/2017). La Opinión. Disponible en

<http://www.laopinioncoruna.es/sociedad/2017/08/27/tendencia-actual-farmacias-educar-salud/1211996.html> (Acceso 25 de Octubre de 2017)

- Ministerio de Agricultura del Gobierno de Chile. Disponible en

<http://www.odepa.cl/odepaweb/publicaciones/doc/7410.pdf> (Acceso 4 de Noviembre de 2017)

- Ministerio de Agricultura del Gobierno de España. Disponible en

[http://www.mapama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/boletindecomercioexterioraoct16-sept17cierrecampana2016-17\\_tcm7-476345.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/boletindecomercioexterioraoct16-sept17cierrecampana2016-17_tcm7-476345.pdf) (Acceso 27 Diciembre 2017)

- Robledo, J. (Actualización: 23/07/2017). As. Disponible en

[https://as.com/deporteyvida/2017/07/23/portada/1500810457\\_621892.html](https://as.com/deporteyvida/2017/07/23/portada/1500810457_621892.html) (Acceso 7 de Noviembre de 2017)

- Suárez, G. (Actualización: 30/11/2016). Correo farmacéutico. Disponible en <http://www.correofarmaceutico.com/2016/11/30/empresas/autocuidado/anefp-estima-que-autocuidado-crecera-un-39-por-ciento-en-valores-2020> (Acceso 26 de Noviembre de 2017)