



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Comunicación Internacional

## Trabajo Fin de Grado

**Estrategia de Marketing y Branding para la Creación  
de una Empresa en el Sector Hortofrutícola en Murcia.**

Estudiante: Elena Carrillo Rubio

Directora: María Dolores Guindal Pintado

Madrid, mayo del 2025

*A los Rubio, por ser más que un apellido para mí.  
A Mateo y Carmen, por ser mi inspiración para este proyecto.  
Y sobre todo a mi abuela Santa, por ser mi ángel de la guarda incluso cuando estabas  
en la tierra, y por seguir cuidándome desde el cielo.*

## **Resumen**

El sector agrícola es un aspecto fundamental de la economía española, la estructura social y la sostenibilidad, con alrededor de la mitad de la superficie dedicada a la industria agraria. No obstante, a pesar de su importancia, este sector se enfrenta a numerosos retos, abarcando la caída en el número de productos exportados a países de la Unión Europea, las limitaciones medioambientales y un crecimiento mínimo en la producción.

En respuesta a estos retos, la elaboración de una estrategia de marketing y branding surge como una herramienta útil para mejorar la visibilidad, la competitividad y el posicionamiento en el mercado de aquellas empresas hortofrutícolas que los sufren. Este Trabajo de Fin de Grado pretende crear una empresa hortofrutícola localizada en la Región de Murcia, conocida por su producción agrícola y a menudo denominada “la Huerta de Europa”. Se plantea cómo una buena estrategia de marca puede ayudar a una pequeña empresa a desarrollarse en un entorno competitivo con retos constantes.

A través de tres teorías del marketing, la estrategia de diferenciación de Porter, el Marketing Sostenible y el Branding Emocional, este estudio explora cómo una pequeña empresa familiar puede aprovechar sus productos de calidad, sus valores tradicionales y la cercanía con el consumidor para reforzar su posición en el mercado.

Esta investigación se estructura en tres partes principales. En primer lugar, un análisis del sector agrícola en Murcia. En segundo lugar, un estudio de las empresas hortofrutícolas más exitosas de la región, centrado en sus estrategias de marketing y branding. En tercer lugar, se estudiará la propuesta de la creación de la empresa y se desarrollará un modelo teórico de negocio, evaluando las tres teorías del marketing.

El objetivo de la investigación es responder a la pregunta de si las explotaciones agrícolas familiares pueden prosperar en mercados competitivos utilizando herramientas de marketing y branding.

**Palabras clave:** agromarketing, estrategia de diferenciación, marketing digital, marketing sostenible, branding emocional.

## **Abstract**

The agricultural sector is a fundamental aspect of the Spanish economy, social structure and sustainability, with approximately half of the country's territory dedicated to the agriculture. Nevertheless, despite its importance, this sector faces numerous challenges, including the decrease in the number of products exported to the European Union, environmental constraints and minimal growth in production.

In response to these challenges, the development of a marketing a branding strategy emerges as a useful tool to improve the visibility, competitiveness and market position of those agricultural enterprises that suffer from them. This paper aims to create an agricultural company located in the Region of Murcia, known for its agricultural production and popularly known as "The Orchard of Europe". It will assess how a good branding strategy can help a small business to develop in a competitive environment with constant challenges.

Through three marketing theories, Porter's Differentiation Strategy, Sustainable Marketing and Emotional Branding, this research explores how a small family business can leverage its quality products, traditional values and proximity to consumers to strengthen its position in the market.

This research is structured into three parts. Firstly, an analysis of the agricultural sector of Murcia. Secondly, a study of some of the most successful fruit and vegetable companies in the Region, focusing on their marketing and branding strategies. Thirdly, an examination of the proposal to create the enterprise and develop a theoretical model, evaluating the three marketing theories.

The objective of this investigation is to answer the question on whether familiar agricultural enterprises can succeed in competitive markets by implementing marketing and branding strategies.

**Key words:** agromarketing, Differentiation strategy, digital marketing, sustainable marketing, emotional branding

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>7</b>
1.1. Contexto y problema .....	7
1.2. Finalidad y motivos .....	8
1.3. Objetivos y preguntas.....	8
<b>2. Estado de la cuestión .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Marco Teórico.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Metodología.....</b>	<b>14</b>
<b>5. Análisis de la industria del sector agrícola.....</b>	<b>16</b>
5.1. A nivel europeo .....	16
5.2. A nivel nacional.....	20
5.3. A nivel local .....	21
5.3.1. Análisis Macroentorno .....	23
<b>6. Análisis de empresas hortofrutícolas murcianas.....</b>	<b>25</b>
6.1. Grupo Lucas.....	27
6.2. Perichán.....	28
6.3. Agromediterránea .....	29
6.4. Análisis digital.....	30
<b>7. Modelo Teórico de Empresa.....</b>	<b>31</b>
7.1. Idea de negocio.....	32
7.2. Plan de Negocio .....	32
7.3. Plan De Marketing .....	34
7.3.1. Razón de Ser .....	34
7.3.2. Segmento .....	36
7.3.3. Posicionamiento de mercado y estrategia de marca .....	40
7.3.4. Marketing Mix .....	43
7.3.5. Plan de Acción Comercial .....	46
7.3.6. Presupuesto y proyección financiera.....	46
7.3.7. Control y evaluación .....	48
<b>Bibliografía .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>53</b>
ANEXO I .....	53
ANEXO II.....	54
ANEXO III .....	58
ANEXO IV .....	62
ANEXO V .....	65
ANEXO VI .....	70
ANEXO VII.....	71

<b>ANEXO VIII .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO IX .....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO X.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO XI .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO XII.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO XIII .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO XIV .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO XV .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO XVI .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO XVII.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO XVIII .....</b>	<b>88</b>

## 1. Introducción

### 1.1. Contexto y problema

El sector agrario es de gran relevancia para España, ya que engloba multitud de factores económicos, territoriales, sociales y medioambientales. Aproximadamente la mitad de la superficie del país está dedicada a actividades agrícolas o ganaderas (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2024), lo que pone de manifiesto el papel fundamental que desempeña el sector en el paisaje español. Asimismo, la industria agroalimentaria representa el primer sector industrial del país (ídem).

No obstante, a pesar de su papel fundamental, este sector se enfrenta a una serie de preocupantes desafíos. En la última década se ha producido una reducción del 7,6 % en el número de explotaciones, siendo las más pequeñas las más afectadas; además, el sector ha experimentado un crecimiento mínimo de la producción, con un aumento de apenas el 10 % desde el año 2007, cifra que contrasta con el crecimiento del 85 % observado en los países de Europa del Este y del 61 % en Francia (Yebra & Bolinches, 2024).

De otro lado, encontramos a la Región de Murcia, considerada popularmente como la *Huerta de Europa* (junto a Almería), constituye el 20 % de las exportaciones españolas. Murcia goza de una meteorología envidiable para el cultivo, con más de 300 días de sol al año; además, su fértil huerta la convierte en una de las tierras más ricas y prosperas de nuestro país, y se la conoce por sus cultivos de melocotones en Cieza o cítricos en el campo de Cartagena y de Santomera (Instituto de Fomento de la Región de Murcia, 2023).

El sector agrícola es un pilar económico de la región, generando miles de empleos directos e indirectos. Muchas de las empresas hortofrutícolas de la región tienen presencia internacional, consolidando la reputación de la comunidad autónoma como un excelente proveedor de productos frescos y de calidad.

Sin embargo, esta pérdida nacional en cuanto a exportaciones agrícolas también afecta a la Región. Los productos agrícolas provenientes de fuera de la UE están entrando al mercado europeo a precios muy competitivos, tomando ventaja sobre los productos locales. Además, como estos productos no tienen que cumplir con los mismos estándares en cuanto al uso de productos químicos, es mucho más fácil su explotación. Como resultado, muchas plantaciones murcianas están dejando de ser rentables, ya que para poder competir con estos han tenido que reducir sus precios (Empresa Exterior, 2024).

## **1.2. Finalidad y motivos**

En este contexto, la Región de Murcia necesita una solución para mejorar sus condiciones. Más allá de un cambio en las regulaciones, una estrategia de marca eficaz es esencial para mejorar la visibilidad, competitividad y posicionamiento en el mercado de empresas agroalimentarias, especialmente aquellas más pequeñas y familiares.

Por ello, se entiende que la implementación de una estrategia de marketing es crucial para devolver la popularidad a este sector y que aquellas familias que se dedican a la agricultura no sufran pérdidas económicas importantes. Por tanto, el objetivo de este trabajo es la creación de una marca para una empresa hortofrutícola familiar localizada en la huerta de Murcia.

A la luz de los retos a los que se enfrentan las pequeñas explotaciones agrícolas en España —entre ellos la disminución del número de explotaciones y el crecimiento mínimo de la producción— este trabajo pretende explorar cómo una fuerte identidad de marca, unida a un marketing eficaz, puede mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

El motivo de escoger Murcia, más allá de por su ubicación envidiable y sus condiciones excepcionales para el cultivo, responde a un vínculo especial con la Región. La tradición e identidad de la Huerta despiertan un profundo interés por contribuir a su desarrollo, mantener viva su cultura y las raíces que la definen, sobre todo para aquellos que disfrutan de una conexión especial con ella.

## **1.3. Objetivos y preguntas**

El objetivo principal de este trabajo es demostrar cómo la implementación estratégica de técnicas de marketing y branding ayudan a permitir que una pequeña empresa hortofrutícola familiar localizada en la Región de Murcia pueda destacar en el mercado competitivo y hacer frente a los principales retos que emergen en el sector.

- Examinar los desafíos actuales y las oportunidades en el sector agrícola en Murcia, incluyendo la competencia global en el contexto de la UE, las presiones medioambientales y las tendencias de mercado.
- Evaluar la aplicación de las teorías de Diferenciación de Porter, el Branding Emocional y el Marketing Sostenible en el sector hortofrutícola y su impacto en el posicionamiento de marca y lealtad del consumidor.

- Valorar cómo las estrategias de marca vinculadas a la identidad regional, los valores tradiciones, y la calidad pueden responder a los deseos y preferencias de los consumidores por productos más sostenibles y de origen local.
- Diseñar un modelo de negocio teórico para una empresa hortofrutícola localizada en Murcia, incluyendo la segmentación del nicho de mercado, el foco geográfico, una estructura de costes y estrategias de sostenibilidad
- Proporcionar a las pequeñas empresas agrícolas información práctica sobre cómo aprovechar estrategias de marketing para prosperar en mercados competitivos y proponer líneas futuras de investigación.

Asimismo, este trabajo pretende responder a la pregunta: *¿Cómo puede una empresa hortofrutícola familiar de la huerta de Murcia aprovechar las estrategias de marketing y branding para mejorar su posicionamiento y su visibilidad en el mercado del sector agroalimentario español?*

A la luz de la problemática actual, las empresas hortofrutícolas murcianas no parecen tener una presencia estratégica ni un posicionamiento clave que les permita destacar en el mercado. Asimismo, las preocupaciones por los competidores emergentes, especialmente extracomunitarios, presionan drásticamente a los agricultores. Por ello, se propone crear una empresa teórica que implante una estrategia de marketing novedoso, con especial atención al agromarketing y el marketing digital, que pueda servir como inspiración para las empresas familiares que no pueden crecer en el mercado vigente.

## **2. Estado de la cuestión**

La Asociación Americana de Marketing (2013) define esta actividad como “el conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para clientes, consumidores, socios y la sociedad en general”. Esto significa que el marketing es una función y filosofía organizativa, más cercana a una disciplina científica que a un arte y compuesta por diferentes procesos (American Marketing Association, 2013).

En los últimos años, el marketing agrícola ha adquirido un papel estratégico, como salvoconducto de innovación y sostenibilidad. El estudio de esta materia ha aumentado significativamente debido a la globalización, la preocupación por los desafíos

medioambientales y la evolución en las demandas de los consumidores (Kumar, Kumar Pathak, & Khan, 2024).

En esta sección se estudiará la bibliografía y las investigaciones existentes sobre el marketing y el agromarketing, con especial atención al marketing digital, la sostenibilidad y algunos de los retos a los que se enfrentan los productores, especialmente en la Región de Murcia.

Las estrategias de agromarketing se han convertido en indispensables para mejorar la competitividad de los productos agrícolas locales y globales. Según Srivastava (2021), el marketing agrícola abarca una serie de actividades destinadas a aumentar el valor de los propios productos (íbidem). Estas actividades abarcan prácticas como “operaciones previas y posteriores a las cosechas, la clasificación, el almacenamiento, el transporte y la entrega” de acuerdo con el informe publicado por el gobierno indio en 1976. Por lo tanto, trata de garantizar que los productos satisfagan las expectativas de los consumidores (Government of India, 1976).

De otro lado, la era digital ha impactado en los mercados agrícolas, proporcionando nuevas herramientas con las que se pueden superar algunas de las barreras tradicionales como las limitaciones geográficas. Narashimha (2023) insiste en que los enfoques de marketing empresarial, centrados en el compromiso con los avances tecnológicos y la creación de relaciones más directas con los consumidores son esenciales para que las empresas prosperen en entornos competitivos.

Asimismo, Niglish et al. (2024) explican que la integración de herramientas digitales como las plataformas de comercio electrónico, el marketing basado en datos o redes sociales ha ampliado significativamente el alcance del mercado y ha impulsado las ventas de forma considerable. Estas herramientas reducen ineficiencias en cadenas de suministro más tradicionales y facilitan el contacto directo entre productor y usuario (Ningsih, Rasyid, Ningsih, Pujotomo, & Suseno, 2024).

De otro lado, la sostenibilidad se ha convertido en un componente esencial para las estrategias de agromarketing. Es crucial promover prácticas respetuosas con el medio ambiente y garantizar la trazabilidad de los productos, en consonancia con las preferencias de los consumidores por bienes sostenibles y éticos. En Murcia, esta idea

resulta especialmente pertinente, debido a la escasez de agua y los problemas climáticos que exigen la adopción de prácticas más sostenibles.

Otros estudios indican que certificados en los frutos y su trazabilidad digital desempeñan un papel fundamental en la mejora del valor de producto. Según Kumar et al. (2024) las empresas agrícolas deberían beneficiarse de la adopción de tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), el Blockchain o el Internet de las Cosas (IoT), para así fomentar su innovación estratégica. Además, sugieren que, explorando proyectos piloto y colaboraciones con tecnológicas, estas empresas pueden mantener una ventaja competitiva y capitalizar nuevas oportunidades de sostenibilidad (Kumar, Kumar Pathak, & Khan, *Digital Marketing Strategies for Promoting Sustainability in Agro-Based Industries: Opportunities and Challenges*, 2024).

### **3. Marco Teórico**

A la hora de desarrollar una estrategia de marketing, es esencial conocer todas las teorías pertinentes. Para este estudio se han incorporado tres teorías: la Teoría de la Diferenciación de Porter, el Branding Emocional de Gobé y el Marketing Sostenible, que se alinea con el agromarketing.

#### **3.1. Diferenciación**

La teoría de Diferenciación de Porter, incluida en el marco de *Estrategias Competitivas: Técnicas para analizar a las Industrias y Competidores* publicado en 1980, explica cómo las empresas deben moldear sus productos o servicios para hacerlos únicos frente a los competidores.

Esta estrategia enfatiza la importancia de crear productos únicos que ofrezcan un valor distintivo, permitiendo a las marcas obtener ventajas competitivas. La diferenciación puede surgir de características como una calidad superior, marca fuerte que resuene en el mercado, un precio premium justificado por su excelencia y la innovación. Esta se aplica especialmente en industrias donde los consumidores valoran la calidad del producto y su valor único, más que el precio; la innovación y la marca son valoradas; y el precio no es el motor principal para la elección del producto. Asimismo, el objetivo de esta estrategia es construir una lealtad reforzada con los consumidores, crear una marca reconocida y eliminar la competencia en el mercado (Porter, 1985).

En términos de marketing, la diferenciación se logra al identificar y comunicar aquellos aspectos únicos de un bien que le hacen más deseable. Esto se puede traducir en diversas tácticas y acercamientos. Por un lado, la identidad de marca y el storytelling, ya que las empresas crean narrativas únicas que conectan a la audiencia con el producto; y el posicionamiento, al asegurarse de que las marcas se perciben como premium o únicas. De otro lado, la diferenciación puede surgir de los criterios de señalización, como la reputación de la empresa o la experiencia de los propios consumidores, ya que un servicio al cliente excelente puede transformar enormemente la experiencia de compra y hacer que la audiencia perciba la marca como superior (Porter, 1985).

En el sector agrícola la diferenciación es crucial debido a la naturaleza mercantilizada de muchos de los productos. El uso de marcas que se alinean con la identidad regional, como “cítricos murcianos” y la enfatización de características como la producción ecológica o los certificados de sostenibilidad, pueden aumentar el valor percibido por los consumidores y, por ende, su lealtad. Esta teoría también subraya la necesidad de implantar las capacidades operativas de la marca con estrategias de diferenciación, por ejemplo, los productores murcianos de cítricos pueden implementar tecnologías de riego de última generación mejorando la eficiencia y la sostenibilidad de la producción (Porter, 1985).

### 3.2. Branding emocional

El branding emocional puede definirse como el proceso de establecer conexiones emocionales entre las marcas y los consumidores. Gobé (2009) sostiene que, en el mercado actual las marcas deben sobrepasar sus prestaciones funcionales y apelar a las emociones, los valores y las aspiraciones de su público, ya que las decisiones de compra no son completamente racionales, sino que están influenciadas por las emociones y las percepciones de los consumidores sobre lo que la marca representa. Por ello, esta estrategia busca conectar a las marcas con los consumidores a nivel emocional, convirtiéndolas en un símbolo y construyendo relaciones significativas con los consumidores (Gobé, 2009).

En el marketing, el branding emocional permite que las marcas se vinculen directamente a los deseos y experiencias del consumidor. De acuerdo con Gobé, una marca nunca debe ser vista como un conjunto de atributos racionales o tangibles, sino como un ente capaz

de generar lealtad y confianza. Esto incluye la creación de historias, experiencias o símbolos que los consumidores puedan percibir como parte de su estilo de vida; la construcción de una identidad de marca fuerte, que conecte con la audiencia; y la fidelización emocional.

Una de las principales ventajas competitivas del branding emocional es la conexión que logra generar con los consumidores, más fuerte y duradera. Esta permite que las marcas puedan mantenerse relevantes a lo largo del tiempo, incluso frente a firmas emergentes. Gobé destaca que las marcas que logran cultivar un distintivo emocionalmente resonante son aquellas que consiguen posicionarse en los mercados más competitivos.

Esta estrategia es especialmente relevante para las empresas hortofrutícolas que aspiran a posicionarse en segmentos más “premium”. Por ejemplo, contar historias que recojan las tradiciones agrícolas murcianas y dedicación de los agricultores locales fomenta las conexiones emocionales, generando así la sensación de que los consumidores forman parte de la tradición. Asimismo, la presentación de la vitalidad de la región puede estimular el apego emocional, mejorando la posición de la marca y la fidelidad del consumidor (Gobé, 2007).

### 3.3. Marketing sostenible

El marketing sostenible es un concepto que integra consideraciones medioambientales, sociales y económicas en las estrategias de marca y comercialización. Este enfoque refleja la creciente demanda de productos que se ajusten a los valores ecológicos, especialmente en mercados hortofrutícolas, donde prevalecen las preocupaciones medioambientales.

El marketing sostenible no solo busca vender productos, sino crear un valor ambiental y social, por ello, las marcas que implementan esta estrategia desean reducir su huella ambiental mientras que involucran a sus consumidores en prácticas que promueven un consumo más responsable (Kearney, 2014).

De acuerdo con Kearney existen tres estrategias básicas en el marketing sostenible: la transparencia y trazabilidad, la sostenibilidad como valor de marca y la educación del consumidor.

En primer lugar, se subraya que conocer el origen de los productos es cada vez más importante para los consumidores. Las marcas no deben tratar la sostenibilidad como algo

secundario, sino como una parte fundamental de su ADN, esto se traduce en integrar prácticas responsables en todas las áreas del negocio. Además, se valora la honestidad en cuanto a los esfuerzos por mejorar su impacto medioambiental y evitar el “greenwashing”. Tecnologías como Blockchain o códigos QR pueden proporcionar información detallada sobre las prácticas de producción, mientras que certificaciones ecológicas pueden demostrar a los consumidores el compromiso de la marca, reforzando así la confianza de los consumidores y el valor de la firma.

De otro lado, la sostenibilidad como valor de marca sostiene que al destacar acciones como la reducción del uso de agua en riego o la adopción de energías limpias, las empresas pueden satisfacer los deseos de los consumidores preocupados por el medio ambiente. Por ello, adoptar un enfoque proactivo en cuanto a la sostenibilidad puede ayudar a las marcas a sobresalir en los mercados más competitivos.

Por último, la educación del consumidor sobre el impacto medioambiental de sus decisiones de compra puede reforzar la lealtad a la marca y cultivar relaciones a largo plazo, ya que los consumidores sienten que están contribuyendo a la lucha contra el cambio climático. Esta estrategia ayuda a que la marca se posicione como líder en el sector ecológico.

Las empresas que adoptan un marketing sostenible deben ir más allá de la producción de productos ecológicos y trabajar en la optimización del negocio. Además, las marcas deben asumir responsabilidad social y ser más activas en la lucha por la mejora del planeta.

Para las empresas hortofrutícolas murcianas, el marketing sostenible ofrece una doble ventaja, hacer frente a retos críticos como la escasez del agua en la Región y destacar en el mercado.

#### **4. Metodología**

El presente trabajo consta de tres bloques principales. En el primero de ellos, se analizará la industria del sector agrícola en Murcia, para ello, se realizará un análisis del sector, las tendencias actuales en cuanto a producción y exportación, y se investigarán los principales retos que amenazan a la industria.

Posteriormente, se realizará un estudio comparativo de las empresas agro más exitosas de la Región, centrándonos en sus estrategias de branding y de marketing. El foco estará, por

un lado, en la identidad de marca y posicionamiento, así como en sus valores, identidad visual, misión y visión. Por otro lado, se analizará cómo estas marcas transmiten su propuesta de valor y cómo se comparan con sus competidores, para averiguar la fidelización, así como su rendimiento y cuota de mercado. Asimismo, se estudiará el papel de los diferentes *stakeholders* en la configuración de las percepciones de la marca, para comprender el valor y fuerza de marca.

En el tercero, se estudiará la viabilidad de la idea del negocio, creando un modelo de negocio teórico y desarrollando una estrategia de marketing. Para ello, se evaluarán tres teorías del marketing diferentes. Por un lado, se analizará cómo la estrategia de diferenciación de Porter puede ayudar a que la empresa destaque, a través de la calidad del producto, innovación y trato con el cliente. Asimismo, se estudiará cómo el marketing sostenible es clave en el contexto actual. Por último, se observará la marca emocional, y cómo esta se emplea para reforzar la relación con el cliente.

En este apartado se concretará el modelo teórico de la marca, partiendo de una historia y localización de la finca. Se definirá la idea del negocio, el nombre de la marca y se estructurará el modelo de negocio mediante un Business Model Canvas, identificando socios clave, recursos, costes e ingresos. Asimismo, se diseñará una estrategia de marketing a través de las tres teorías identificadas. En esta sección se desarrollará la razón de ser de la marca, incluyendo su misión, visión y valores; el posicionamiento estratégico; la segmentación del público objetivo; la construcción de la marca y el storytelling; y el Marketing Mix.

Además, se va a llevar a cabo un plan de acción comercial que establecerá las acciones específicas que se deben tener en cuenta para la entrada al mercado; un desglose del presupuesto necesario para la implementación de la estrategia de marketing, acompañado de una proyección financiera a un año; y un control y evaluación de los indicadores clave.

Finalmente, se incluirá una reflexión sobre cómo el marketing puede ayudar a pequeñas y medianas empresas familiares a diferenciarse y sobre la relevancia del enfoque emocional y sostenible.

Este estudio empleará un enfoque metodológico mixto, integrando metodología cuantitativa y cualitativa. Para la primera parte, se utilizarán fuentes secundarias como

informes oficiales de la Cámara de Comercio de la Región de Murcia, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural o artículos de prensa.

Para la segunda, se analizarán informes oficiales de diferentes empresas, así como su estrategia de comunicación y artículos pertinentes. Con motivo de estudiar su rendimiento, se evaluará su presencia digital, especialmente en redes sociales. Además, se emplearán herramientas como SimilarWeb para estimar el número de visitantes de sus páginas web, y el compromiso de los clientes.

Para la tercera parte se estudiarán fuentes primarias, como los datos de la finca, la historia de la familia que dará nombre a la empresa y capacidades operativas. Se estimarán algunos datos, como los costes y proyecciones de ingresos teniendo en cuenta los costes estándar de certificaciones, transporte o marketing, consultando fuentes abiertas. Asimismo, se emplearán fuentes secundarias como las tendencias de consumo, informes de comportamiento, libros y otras fuentes académicas sobre marketing.

Como parte del proceso creativo y de representación visual del proyecto de marca, se han empleado herramientas de inteligencia artificial generativa (DALL-E y MidJourney), para la creación de imágenes ilustrativas de los cultivos y la finca, el diseño inicial del logotipo, simulaciones del packaging y representaciones visuales del consumidor. Asimismo, se han empleado otras herramientas como NotebookLM y GPT para sintetizar y clarificar documentos académicos extensos, así como para la traducción de textos.

## **5. Análisis de la industria del sector agrícola**

En primer lugar, este estudio realiza un análisis genérico de las tendencias actuales y los posibles retos en el mercado agrícola en tres contextos: a nivel comunitario, a nivel nacional y a nivel local. Este análisis pretende establecer un marco genérico que permita entender cómo se encuentra el sector y qué decisiones tomar para poder desarrollar una estrategia de marketing y branding efectiva. Este marco se complementa con un análisis PESTEL de la región.

### **5.1. A nivel europeo**

El sector de agrícola de la UE es una parte vital de la economía. En 2023, el sector aportó más de 218.100 millones de euros al PIB de la Unión, lo que representa el 1,3 % (Eurostat, 2024). Por su parte, el sector de frutas y verduras representa el 14 % de la producción

agrícola de la Unión Europea, con Italia y España como líderes del mercado (Comisión Europea, 2024). Sin embargo, la industria está sufriendo numerosos cambios, influenciados por factores como el cambio climático, las dinámicas comerciales, las preferencias del consumidor y las políticas agrarias.

### Cambio climático

El impacto del cambio climático en el sector es un tema de particular importancia. Las condiciones climáticas extremas como las inundaciones, olas de calor extremo y sequía afectan significativamente a la producción de frutas y verduras en toda la comunidad.

Gran parte de Europa, especialmente la costa mediterránea, las regiones bálticas y el Este, se ve afectada por la sequía y las olas de calor, que disminuyen la humedad del suelo y obstaculizan el crecimiento de la vegetación. Estas condiciones, además, tienen consecuencias especialmente graves en las zonas costeras de España y en las islas del Mediterráneo, aumentando el riesgo de incendios forestales (Comisión Europea, 2024). Asimismo, el pasado noviembre, a raíz de las inundaciones ocurridas al este de la península ibérica, los mayoristas y minoristas británicos tuvieron que recurrir a la compra de cítricos provenientes de Sudáfrica y Sudamérica (Butler & Jones, 2024). Estos fenómenos meteorológicos podrían producir riesgos significativos en la agricultura tradicional a largo plazo, impidiendo el buen funcionamiento de las estrategias que han seguido estos años además de trasladando las plantaciones a otros países.

### Dinámicas comerciales:

En 2022, el comercio intracomunitario de frutas y verduras frescas constituyó el 56,2 % del valor total del comercio interior dentro de estas categorías. España y Países Bajos fueron fundamentales en este intercambio, representando colectivamente más del 60 % de las exportaciones intracomunitarias en términos de valor, con porcentajes del 33,2 % y el 28 % respectivamente (Eurostat, 2024).

De otro lado, en ese mismo año las importaciones procedentes de países extracomunitarios se valoraron en más de 20.000 millones de euros, superando las exportaciones a países extracomunitarios, que se situaron en 4.000 millones de euros. Entre los principales productos importados figuran la banana, las frutas tropicales y los

frutos secos, y provienen principalmente de Estados Unidos (12,5 %), Marruecos (11,3 %) y Turquía (9,7 %) (Comisión Europea, 2024).

Con un déficit tan grande, la Unión Europea ha perdido competitividad en el mercado global, importando más productos extranjeros y creando nuevas barreras que dificultan la expansión de marcas europeas. Si los mercados siguen apostando por productos más baratos procedentes de regiones extracomunitarias, la competencia interna aumenta, por lo que cada vez será más complicado para exportadores intracomunitarios entrar en el mercado.

Marruecos se ha posicionado como líder exportador de tomates para los países comunitarios con un 65 % de las cuotas y un aumento de casi 200.000 toneladas en 2023 (Kasraoui, 2024). Esta cifra es alarmante para todos los agricultores comunitarios que han perdido la batalla contra los marroquíes, quienes pueden ofrecer sus productos a precios más bajos y resultan mucho más atractivos en el mercado.

#### Preferencias del consumidor

En lo referente a las preferencias del consumidor, se observa una tendencia general hacia los productos orgánicos y sostenibles. Este cambio está influyendo en las prácticas de producción y las preferencias en cuanto a importación de productos, con una demanda creciente en la transparencia y el abastecimiento ético. La preocupación por los problemas medioambientales, así como los riesgos para la salud que propician los alimentos no orgánicos son dos motores importantes hacia esta nueva inclinación. Además, se estima que para 2035 el consumo de frutas y verduras frescas aumente o al menos permanezca estable, ya que cada vez son más los ciudadanos preocupados por su salud (Comisión Europea, 2024).

#### Políticas Agrarias

La evolución de las normativas europeas, como la estrategia De la Granja a la Mesa y las reformas de la Política Agraria Común (PAC) requieren una inversión significativa para los estados miembros. Estas políticas se enfocan en la sostenibilidad, pero pueden resultar desafiantes para los pequeños agricultores, ya que demandan una reducción significativa de pesticidas y un aumento de medidas ecológicas.

## De la Granja a la Mesa

La iniciativa *De la Granja a la Mesa*, parte del *Pacto Verde Europeo* aspira a mejorar la sostenibilidad, la equidad y la salubridad del sistema alimentario (HOPE, 2023). Esta estrategia abarca objetivos como la reducción del uso de pesticidas y la promoción de cultivos orgánicos. Algunas de las medidas que se impondrán incluyen el registro de la pulverización o el monitoreo de informes sobre consumo sostenible de recursos (HOPE, 2023). Esta iniciativa se impondrá también a países extracomunitarios, aliviando así la presión de los países europeos en cuanto a competencia en el mercado.

## PAC

La Política Agraria Común (PAC) es una iniciativa de la Unión Europea para apoyar a los agricultores, garantizar la seguridad alimentaria y promover la agricultura sostenible, mejorando la productividad y asegurando el abastecimiento a todos los miembros de la comunidad.

Los objetivos clave de la PAC incluyen asegurar la seguridad alimentaria en la Unión, los ingresos justos para los agricultores, las prácticas agrícolas sostenibles y el desarrollo e innovación. Para conseguirlos, la Unión Europea ha destinado una serie de pagos a los agricultores y diversas medidas de regulación de mercado, además de inversiones en sostenibilidad y modernización rural (Comisión Europea, 2023).

Gracias a la nueva Política prevista para los años 2023 a 2027, al menos el 25 % de los pagos se destinarán a eco esquemas, promoviendo la producción orgánica y las técnicas de bajo impacto medioambiental (Comisión Europea, 2023). Esta regulación fortalece las certificaciones de calidad como la DOP (Denominación de Origen Protegida) y la IGP (Indicación Geográfica Protegida). Además, promueven la exportación de productos agroalimentarios a mercados extracomunitarios.

Si bien la PAC es un pilar fundamental para la agricultura europea, esta política también supone serias limitaciones que pueden afectar a la competitividad de empresas familiares.

Las ayudas proporcionadas por esta política se destinan mayoritariamente a grandes explotaciones y cooperativas, mientras que los pequeños productores reciben una proporción mucho menor, que además se ve ralentizada por los trámites burocráticos que se han de seguir para acceder a estas (Agriculture and Rural Development, 2023).

La nueva PAC impone reglas más estrictas en el uso de fertilizantes y pesticidas, aumentando costes y aquietando los procesos de producción. De otro lado, es importante mencionar que, a pesar de esta política, las importaciones de productos extracomunitarios a precios inferiores provenientes de Marruecos, Turquía o Sudamérica no parecen estar disminuyendo. Estos compiten directamente con productores europeos, quienes tienen poca capacidad de negociación en la cadena de suministro.

### Otros factores

Los costes elevados de la energía y fertilizantes, incrementados por la ofensiva de Rusia a Ucrania de 2022 y su impacto en los precios de estos bienes, también dificultan la producción (European Commission, 2023). A pesar de su reciente reducción, aún se mantienen extremadamente elevados, y las tensiones geopolíticas añaden presión.

### **5.2. A nivel nacional**

La agricultura juega un papel esencial en la economía nacional, contribuyendo de manera significativa al PIB y al empleo, además de su importancia en dimensiones sociales y medioambientales. La mitad del territorio español está destinado a la agricultura y ganadería, con 17 millones de hectáreas aptas para cultivo (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2024). Este uso extensivo de las tierras favorece la producción de productos de alta calidad, como la aceituna, los cítricos y la vid, convirtiendo a España en líder europeo en cuanto a producción de aceituna y exportador de frutos (Trenda, 2023). Asimismo, el producto interior bruto (PIB) del cuarto trimestre de 2024 del sector agrícola en España se sitúa en aproximadamente 10.000 millones de euros, lo que indica la importancia y peso del sector en la industria española (Trading Economics, 2025). Por ello, España es un actor esencial en el comercio agrícola, con importantes exportaciones que contribuyen al superávit comercial. Los principales destinos incluyen Alemania y Francia, y los productos más exportados son el tomate y el maíz.

Sin embargo, los agricultores se enfrentan a diversos retos, como la disminución de los beneficios, el aumento de los costes de producción, la extensa regulación, el impacto del cambio climático y la creciente competencia de las importaciones extranjeras que no necesitan cumplir con la normativa impuesta por la Unión Europea (Chislett, 2024).

### 5.3. A nivel local

La Región de Murcia, conocida históricamente como la *Huerta de Europa* es un motor económico clave en el país. Es la tercera comunidad autónoma más grande en cuanto a producción de frutas y verduras, con un porcentaje del 28 % de producción y del 32 % de empleo de la región (Instituto de Fomento de la Región de Murcia, 2023)

El clima de Murcia, mediterráneo y con inviernos muy suaves, avala la productividad de manera excepcional, ya que, además, aproximadamente el 50 % de la superficie regional se dedica al cultivo (Fundación Integra, 2021), lo que beneficia la generación de nuevas explotaciones hortofrutícolas. La producción es diversa, con especial atención a los cítricos (Fundación Integra, 2021). Se estima que se producen alrededor de 800 mil toneladas de cítricos al año, siendo los limones uno de los principales cultivos. Otras frutas como el melocotón y el tomate, y verduras como la lechuga y el pimiento también destacan en la región (EDYPRO Fertilizantes S.L., 2022).

En cuanto al comercio, Murcia representa el 20 % de las exportaciones de frutas y verduras de España, lo que la convierte en un actor clave en los mercados (Instituto de Fomento de la Región de Murcia, 2023). Los principales importadores de producto murciano son Francia, Alemania y Reino Unido (Empresa Exterior, 2024).

Referente a la distribución, Murcia posee una red logística avanzada, que facilita la comercialización y exportación de productos agrícolas. Entre su infraestructura clave destaca el Puerto de Cartagena, los centros de distribución y cooperativas agrícolas, la red de carreteras y la ferroviaria (Instituto de Fomento de la Región de Murcia, 2025).

Otro dato por destacar es la agricultura ecológica de la Región. Los agricultores murcianos han sido pioneros en la implantación de esta medida, implantándola en el cultivo de frutas, hortalizas y cereales desde los años setenta (Fundación Integra, 2021). Esta tarea facilita la adopción de las nuevas leyes impuestas sobre la agricultura, convirtiendo además a la Región en un referente mundial, ya que actualmente se trata de la región española con más suelo dedicado a este tipo de agricultura (Instituto de Fomento de la Región de Murcia, 2023).

Asimismo, muchas de las explotaciones murcianas apuestan por la adopción de tecnologías emergentes como los sistemas de nanoburbujas para maximizar la eficiencia

del agua y el uso de la fertiirrigación, posicionándose nuevamente como líderes en el mercado (Instituto de Fomento de la Región de Murcia, 2023).

No obstante, los principales retos a los que se enfrenta el sector agrícola en Murcia son nuevamente el cambio climático y la escasez de agua, además la disminución en las exportaciones y las restricciones impuestas por la UE (Proexport, 2024).

La reducción de caudales del trasvase Tajo-Segura impactan negativamente en la producción agrícola, ya que la región se caracteriza por su escasez de lluvia, aunque el gobierno ha apostado por la desalación y el uso eficiente de este recurso (Euronews Green , 2023), las preocupaciones siguen latentes. Se estima que la región se encuentra en un momento crítico, si la sequía continúa, la superficie cultivada podría reducirse en un 20 % (Gambín, 2025) suponiendo también un aumento en el precio de los productos y graves pérdidas de beneficio. No obstante, el episodio de lluvias vivido en marzo de 2025 ha logrado salvar algunas de las cosechas que más estaban sufriendo por la sequía, entre ellas el olivo, cereal o almendro, pero ha supuesto la pérdida de alrededor de 10 millones de euros (De la Flor, 2025).

En términos generales, la falta de producción podría beneficiar a otros exportadores extranjeros, residentes en zonas que no sufrieran de sequía, y cerrando el mercado a los agricultores murcianos.

Las exportaciones intracomunitarias sufrieron un descenso en el año 2023, con una caída del 6 % (Empresa Exterior, 2024). Se estima que esta caída pudo ser generada por la competencia de países extracomunitarios como Marruecos y Turquía, que ofrecen frutas y verduras a un coste más bajo. Esta reducción también pudo darse por las mayores regulaciones fitosanitarias impuestas por la Unión Europea, ya que estas aumentan el coste de producción y ralentizan la productividad de los cultivos (Lorente, 2025).

A pesar de tener una tierra fértil y un producto excelente, estos problemas impiden que la industria murciana continúe su desarrollo, dificultando que las pequeñas y medianas empresas familiares puedan exportar productos al extranjero. Por ello, se debe desarrollar una estrategia que haga frente a los impedimentos emergentes.

### **5.3.1. Análisis Macroentorno**

Para poder identificar las fuerzas externas a nivel macro que podrían afectar al negocio y a su evolución, se implementará un análisis PESTEL. Esta herramienta consiste en un estudio de los factores externos que afectan al entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal para así conocer los riesgos y oportunidades.

#### Factores políticos:

El territorio nacional se enmarca en las políticas europeas, como la PAC, por ello La Huerta de Murcia se encuentra amparada por esta, que destina apoyos a la financiación para el desarrollo rural (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2024).

El gobierno regional promueve ferozmente la inversión agrícola, reconociendo la agricultura como un sector estratégico (Instituto de Fomento de la Región de Murcia, 2023)

#### Factores económicos:

El sector agrícola en Murcia es un importante motor económico, contribuyendo al PIB de la región en un 4,6 % (CaixaBank, 2024).

La estructura logística facilita la distribución de productos agrícolas, mejorando su posición en el mercado.

Sin embargo, los altos costes de energía y fertilizante siguen siendo un problema, y la situación geopolítica únicamente añade tensión al asunto.

#### Factores sociales:

La población de Murcia es relativamente joven, con solo el 16,3 % de los residentes siendo mayores de 65 años (Comunidad Autónoma de Murcia , 2024). Esta población joven podría beneficiar altamente al sector.

Existe una creciente demanda de productos ecológicos y sostenibles, los ciudadanos están cada vez más preocupados por su salud y por el medio ambiente.

La rica tradición y gastronomía murciana y el auge por conocer nuevas culturas ligado a la emergencia de las redes sociales podrían impactar positivamente a la industria.

#### Factores tecnológicos

Las empresas líderes del sector ya apuestan por la innovación, incorporando nuevas herramientas como el cultivo de precisión, los invernaderos semicerrados o los sistemas de irrigación avanzados.

Las marcas usan plataformas digitales para su comunicación, distribución y marketing. Cuentan con páginas web profesionales y presencia en redes sociales que les ayuda a conectar con posibles compradores extranjeros.

Existe un crecimiento persistente en las estrategias de I+D, que garantizan la innovación y la calidad.

#### Factores ecológicos

El problema de la sequía es fundamental, Murcia depende de otras comunidades para hallar agua de regadío.

Las condiciones climatológicas extremas que se están viviendo en los últimos años, como las sequías y olas de calor solo dificultan la producción.

Sin embargo, el sector está muy centrado en las técnicas verdes y la lucha por la sostenibilidad, con un gran porcentaje de la tierra dedicada al cultivo orgánico y varias inversiones en tecnologías que permiten la eficiencia del uso de agua.

#### Factores legales

Como parte de un estado miembro, Murcia debe cumplir con las regulaciones de la Unión Europea en temas de calidad y sanidad de los alimentos y estándares medioambientales. Los certificados como Global Gap son esenciales en este contexto.

Los tratados de comercio intercomunitario son un factor clave para el desarrollo de la industria agrícola.

## 6. Análisis de empresas hortofrutícolas murcianas

Para el estudio de las empresas, se han seguido criterios objetivos basados en indicadores cuantitativos, como la facturación anual y las exportaciones; y criterios cualitativos, como si poseen estrategias diferenciadoras, su responsabilidad social y compromiso con la sostenibilidad y si han apostado por tecnologías emergentes.

Se han estudiado las siguientes cinco empresas: Perichán, Grupo Lucas, Grupo G's, Frutas Esther y Agromediterránea y posteriormente se han seleccionado las tres cuyo enfoque se alinea más con la empresa que se pretende probar.

En primer lugar, los datos cualitativos. La tabla 1 ([ANEXO I](#)) demuestra que, en términos de ingresos anuales, el Grupo G's se sitúa en cabeza con 250 millones de euros, seguido de Grupo Lucas con 172 millones de euros. Perichán sigue cerca de Grupo Lucas, mientras que Agromediterránea y Frutas Esther se sitúan a la zaga. Asimismo, en cuanto a exportaciones, cabe destacar que tanto Perichán como Agromediterránea y Grupo G's tienen una fuerte presencia en el mercado europeo. En cambio, Frutas Esther ha demostrado un alcance global mucho más expansivo, llegando incluso a mercados como el asiático y el estadounidense.

Las cinco empresas están comprometidas con una agricultura responsable con el medio ambiente. Sin embargo, difieren en sus planteamientos. Perichán ha introducido técnicas sostenibles que minimizan el uso de recursos, lo que la convierte en líder en eficiencia (Perichán, 2025). Del mismo modo, Grupo Lucas se centra en prácticas agrícolas responsables, al tiempo que adopta tecnologías emergentes para minimizar su impacto ambiental (Grupo Lucas, 2025). El grupo G's opera de acuerdo con una estrategia de sostenibilidad regenerativa, respaldada por un equipo internacional de ESG (Grupo G's, 2025). Este compromiso demuestra su voluntad por crear un impacto positivo. Frutas Esther se distingue por su compromiso con la responsabilidad social en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 (Frutas Esther, 2025). Agromediterránea también está dando pasos importantes en materia de sostenibilidad, especialmente en la conservación del agua (Agromediterránea, 2025).

En lo referente a sus estrategias de diferenciación, cada empresa ha establecido una posición distinta dentro del mercado. Perichán pone el foco en los estándares de calidad, la trazabilidad de sus productos y el seguimiento de las prácticas agrícolas sostenibles

(Perichán, 2025). Grupo Lucas, por su parte, ha optado por un enfoque más integrado a la adopción de tecnologías emergentes y el desarrollo de sus recursos humanos, cuidando de su personal (Grupo Lucas, 2025). El Grupo G's se apoya en su amplia presencia en el mercado europeo, aprovechando su extensa red para reforzar el reconocimiento de su marca (Grupo G's, 2025). En cambio, Frutas Esther se ha distinguido por su énfasis en la integración vertical, ofreciendo una supervisión directa de su cadena de suministro y fomentando la innovación a través de asociaciones con otros agricultores (Frutas Esther, 2025). Agromediterránea se especializa en productos frescos, con un enfoque “de la granja a la mesa”, lo que refuerza sus credenciales de sostenibilidad (Agromediterránea, 2025).

Una comparación de la innovación de estas empresas revela que Perichán se distingue por su integración de prácticas agrícolas tradicionales con herramientas tecnológicas emergentes. Este compromiso con el avance tecnológico se subraya con su inversión en nuevas tecnologías, destinadas a mejorar su eficiencia y eficacia (Perichán, 2025). Grupo Lucas emplea sistemas ERP para agilizar las operaciones y mejorar la eficiencia, lo que lo posiciona como una marca avanzada tecnológicamente, asimismo, están comprometidos con las estrategias de I+D+i (Grupo Lucas, 2025). Frutas Esther lidera la I+D, centrándose en variedades de cultivo innovadoras y prácticas agrícolas sostenibles (Frutas Esther, 2025). Asimismo, Agromediterránea se centra en la inversión de I+D para optimizar los rendimientos y su impacto medioambiental (Agromediterránea, 2025).

Las empresas seleccionadas son Grupo Lucas, Perichán y Agromediterránea debido a su enfoque con la sostenibilidad y la producción ética, el uso de tecnologías emergentes y su transparencia.

Para estudiar sus estrategias diferenciadoras y su posicionamiento en el mercado, se estudia su propuesta de calidad, misión, visión y valores. Posteriormente se analiza su presencia digital y en redes sociales, primero exponiéndose las herramientas digitales de cada una de ellas y consecutivamente el análisis de su rendimiento virtual.

### 6.1. Grupo Lucas

En primer lugar, Grupo Lucas es una empresa prominente localizada en la pedanía El Raal (Murcia). Con cuarenta años de experiencia, se caracteriza por comercializar brotes verdes, coliflor y aceite.

Grupo Lucas apuesta por la calidad a través de certificaciones y la implantación de herramientas I+D+i, demostrándole al consumidor su compromiso por ofrecer el mejor producto del mercado. Además, han incorporado diversas estrategias como la iniciativa *Brocolín* que pretende fomentar el consumo de verduras entre los más pequeños y el proyecto *Plena Inclusión*, que da apoyo a personas con discapacidad intelectual en la Región. Grupo Lucas también apuesta por el deporte, patrocinando a deportistas de diversas categorías entre los que destaca el club de fútbol regional Real Murcia C.F. (Grupo Lucas, 2025).

En cuanto a su razón de ser, su misión es:

Nuestra prioridad en Grupo Lucas son nuestros clientes, y por ello cultivamos verduras y hortalizas con los más altos estándares de calidad durante los 365 días del año. Para nosotros es esencial la motivación de nuestros empleados, por ello somos firmes defensores de la promoción interna, ofreciéndoles oportunidades para que no solo puedan mejorar en su desarrollo personal, sino también en la profesional. Al igual que tenemos un firme compromiso con el uso de los recursos naturales, de forma que el uso de los mismos sea totalmente sostenible y responsable. (Grupo Lucas, 2025)

Su visión:

En Grupo Lucas queremos seguir creciendo, consolidar nuestra posición actual en el mercado nacional pero también continuar nuestra expansión en el mercado internacional. Poniendo siempre en el centro de nuestro crecimiento a nuestros clientes y empleados, apostando por la mejora continua de nuestros procesos, la innovación y siendo fieles a nuestra marca. (Grupo Lucas, 2025)

Sus valores:

En Grupo Lucas tenemos un firme compromiso con la sociedad y el medio ambiente, nos mueve el afán de superación, de hacer que cada día la calidad de nuestros productos sea mejor. El respeto, la pasión y la dedicación de nuestro personal, son los que nos hacen que podamos servir a nuestros clientes nuestros mejores productos. Así como nuestro entusiasmo y vocación de servicio, no solo hacia nuestros clientes, sino también con nuestros proveedores y colaboradores más cercanos, nos hacen intentar cada día superarnos. (Grupo Lucas, 2025)

En lo referente a sus estrategias de comunicación, Grupo Lucas ha adoptado una estrategia de redes proactiva, empleando varios canales para conectar con sus consumidores. El contenido que comparten incluye productos ([ANEXO II](#)), noticias sobre la compañía y perspectivas de la industria. Esta estrategia refleja el compromiso de Grupo Lucas con la transparencia y la conexión con sus clientes.

Grupo Lucas opera en Instagram con el seudónimo @GrupoLucas y cuenta con más de 4500 seguidores y 670 publicaciones. La empresa también cuenta con una página de Facebook denominada Grupo Lucas, que ha generado unos 3000 “me gusta” y aproximadamente 50 discusiones. Además, también tienen una cuenta activa en la red social X, donde comparten las últimas noticias de la empresa ([ANEXO II](#)).

Su página oficial, grupolucas.com, se emplea para facilitar información sobre sus productos, estándares de calidad y datos de contacto, además incluyen los enlaces a sus otras redes sociales. Esta presencia en redes les permite alcanzar una audiencia más diversa, incluyendo agentes nacionales, pero también internacionales.

## 6.2. Perichán

El Grupo Agrícola Perichán es una empresa familiar localizada en Mazarrón que se especializa en el cultivo de tomates, lechugas y otras hortalizas. Con más de 40 años de experiencia y formado por cinco empresas, Perichán ha establecido una imagen consolidada en el mercado internacional.

Grupo Perichán busca la excelencia del producto, invirtiendo en innovación y medidas de calidad para ofrecer los mejores frutos. Aunque no se hayan encontrado de manera explícita su misión y visión, sí destacan sus valores. A través de su estrategia por el

compromiso, mantienen la esencia de la agricultura tradicional combinándola con técnicas emergentes, como el reciente proyecto de instalación fotovoltaica de autoconsumo, que les permitirá no solo ser más eficientes sino contribuir positivamente en la lucha contra el cambio climático. Asimismo, han establecido un sistema de trazabilidad del producto, con el objetivo de que los consumidores puedan consumirlo con total confianza y garantía de calidad (Perichán, 2025).

Su estrategia digital se centra en la conexión directa con sus consumidores a través de su página web. Su presencia en línea es muy prudente, cuenta con un perfil en Instagram con el seudónimo @agricolaperichan con casi 250 seguidores y 46 publicaciones ([ANEXO III](#)). Su contenido en esta red social se centra en publicitar sus productos y las actividades de la empresa, alineándose con su mensaje de marca “Sabores de siempre para un futuro sostenible” (Perichán, 2025). Su página web contiene información muy relevante sobre su historia, los productos que ofrecen y su compromiso con la calidad ([ANEXO III](#)).

### 6.3. Agromediterránea

Es un actor destacado en el sector frutícola de la Región, situado en Dolores de Pacheco, que lleva casi treinta años ofreciendo productos de primera calidad y distribuyéndolos por toda Europa.

Agromediterránea se destaca por ofrecer productos de alta calidad, plenamente naturales y cuidadosos con todos estándares impuestos por la Unión Europea. Con su apuesta por la sostenibilidad, se ha posicionado como una de las marcas líderes en implantar medidas emergentes en el sector, como el ecodiseño de envases (Agromediterránea, 2025). Además, pertenecen a Foodiverse, un grupo agroalimentario que destaca por su compromiso ético. Su misión, “ayudar al consumidor a mantener una alimentación equilibrada, pero siempre de forma fácil, apetecible y de tendencia, que le permita disfrutar del día a día, en cualquier momento y en cualquier lugar” (Foodiverse, 2025), resuena con los valores destacados de Agromediterránea.

Para su estrategia en redes, Agromediterránea cuenta con una página web oficial en la que ofrece información detallada sobre su gama de productos, sus iniciativas y los valores corporativos ([ANEXO IV](#)). No obstante, su presencia en redes se limita a LinkedIn.

#### 6.4. Análisis digital

Se ha empleado Similarweb para obtener una visión detallada de las estrategias digitales de las empresas previamente seleccionadas con el fin de identificar las fortalezas y el impacto de sus estrategias sobre los stakeholders.

##### 6.4.1. Análisis de tráfico web y visitas

El tráfico web es un indicador del alcance y efectividad de las estrategias digitales de las empresas. Grupo Lucas lidera el tráfico web con un total de 12.849 visitas entre diciembre de 2024 y febrero de 2025, lo que indica una sólida presencia digital. Por otro lado, Agromediterránea y Perichán poseen un tráfico notablemente inferior, con 3.355 y 2.300 visitas respectivamente ([ANEXO V](#)).

##### 6.4.2. Fuentes de tráfico

El análisis de los canales de tráfico revela que las tres empresas dependen principalmente del tráfico orgánico, lo que indica que han optimizado su Search Engine Optimization (SEO) para poder ser encontradas fácilmente, entre los términos más buscados se encuentran *lechuga romana, para que sirva la acelga* ([ANEXO V](#)). Las empresas además reciben una cantidad considerable de tráfico directo, lo que refleja su buen posicionamiento y la fidelidad de los stakeholders.

##### 6.4.3. Análisis de las interacciones

El compromiso de los clientes es un factor fundamental para cualquier empresa, ya que determina el éxito de las estrategias de marketing. Las métricas de interacción incluyen el tiempo de visita y el número de páginas visitadas. En el gráfico se observa que Grupo Lucas y Agromediterránea comparten estadísticas similares, con un tiempo de visita de 2:59 y 2:94 minutos respectivamente, y un número de páginas visitadas de 2,22 y 2,86. No obstante, Perichán cuenta con un tiempo de visita relativamente más bajo, con 0:47 minutos y una cantidad de páginas visitadas de 1,95, lo que indica que las partes interesadas no están tan comprometidas con su contenido ([ANEXO V](#)).

#### 6.4.4. Presencia en redes sociales

Las redes sociales juegan un papel esencial en la construcción de la marca, por ello, un tráfico social fuerte es sinónimo de una estrategia exitosa. Grupo Lucas tiene una presencia sólida en redes sociales, mientras que Agromediterránea y Perichán no poseen una fuerte presencia digital ([ANEXO V](#)).

Estos datos demuestran que Grupo Lucas tiene una estrategia de marketing digital más exitosa y consolidada, con una alta presencia en redes sociales, un elevado nivel de compromiso y un tráfico web más cuidado. Agromediterránea, aunque posee un rendimiento decente no goza de una fuerte presencia en línea, lo que dificulta su compromiso con el cliente. Finalmente, la presencia de Perichán en redes sociales no es fuerte, por lo que su compromiso en redes no sirve de ejemplo para la creación de la marca.

### 7. Modelo Teórico de Empresa

La empresa emergente pretende demostrar cómo una estrategia de marketing efectiva puede hacer frente a los problemas a los que se enfrentan las empresas hortofrutícolas a la hora de competir en el mercado. En este sentido, la marca debe alinearse con los valores más destacados y demandados por la comunidad europea.

Tras el estudio de la problemática actual del mercado hortofrutícola europeo y murciano, así como las principales tendencias que pueden surgir para la empresa, y después del análisis de las estrategias de la competencia, es importante entender cómo se desarrollará el negocio.

Para la creación de la marca, en primer lugar, hay que definir la idea de negocio. Para ello, hay que seleccionar qué productos se van a ofrecer, cuál es la propuesta de valor y el nombre de la marca.

Posteriormente, se debe investigar y elaborar el plan de negocio. Para ello, es crucial incluir un resumen que incluya la siguiente información: qué es la empresa, qué productos o servicios ofrece y por qué es única. Además, se analizó previamente a la competencia (Véase apartado 6). A continuación, se definen las estrategias de marketing, el modelo de negocio (cómo se generan los ingresos), el plan financiero y la forma jurídica de la empresa (sociedad limitada, ya que para pequeñas empresas es la forma más común).

### 7.1. Idea de negocio

La empresa es un negocio familiar dedicado a la producción y comercialización de productos agrícolas sostenibles, especialmente frutas y hortalizas frescas cultivadas de manera tradicional en la huerta de Murcia. El objetivo es proporcionar productos de la más alta calidad que respeten al planeta y a las tradiciones agrícolas locales.

Se especializa en la venta de productos frescos y autóctonos, como los cítricos, los higos, los tomates, los pimientos y otras hortalizas, todas cultivadas sin el uso de pesticidas ni fertilizantes químicos.

La propuesta de valor se basa en ofrecer productos orgánicos y sostenibles, cultivados con métodos tradicionales que respeten y cuiden el medio ambiente y la salud de los consumidores. Al elegir los productos, los clientes no solo obtienen alimentos de calidad, sino que también apoyan la agricultura responsable y la economía local de la Región de Murcia.

La marca debe irradiar autenticidad, sostenibilidad, calidez y tradición. Por ello, el nombre ha de reflejar las raíces familiares de la tierra y la calidad del producto. Para la elección de este se ha estudiado la ubicación de la marca, su propuesta de valor, el producto que se ofrece y el valor emocional. Por ello, se ha optado por elegir un nombre que apele a la familia, las tradiciones y que evoque los sentidos, empleando el apellido de la familia que cuida la tierra y la tradición regional: Los Rubios: Tradición Huertana.

### 7.2. Plan de Negocio

Los Rubios es una empresa hortofrutícola localizada en la Huerta de Murcia, en la pedanía de Nonduermas, municipio de Murcia. Se caracteriza por vender frutas cítricas como la naranja, el pomelo, el limón y la mandarina; frutas como el tomate y el higo; verduras como el pimiento, el calabacín y la berenjena.

En el Plan de Negocio se debe responder a las siguientes preguntas, siguiendo la herramienta Business Model Canvas: ¿quiénes son los socios clave? ¿Qué actividades se llevan a cabo? ¿Qué recursos se necesitan? ¿Cuáles son las propuestas de valor? ¿Quiénes son los clientes? ¿cómo es la relación que existe con ellos? ¿A través de qué canales se distribuye la marca? ¿Cuál es la estructura de costos? ¿cuál es el flujo de ingresos?

Los socios clave de la marca serán los gobiernos, regional y nacional, que pueden apoyar mediante subsidios o políticas agrícolas que favorezcan el cultivo sostenible; asociaciones agrícolas con las que se podrá colaborar para mejorar la práctica e intercambiar conocimientos; la prensa y los medios, que permitirán dar a conocer el negocio; y las redes sociales, como canal de distribución.

Entre las actividades clave se encuentran la producción y distribución de bienes agrícolas, la gestión de calidad y certificación y el desarrollo de la marca y de la estrategia de marketing.

En cuanto a los recursos clave, la finca de siete hectáreas donde se cultivan los productos orgánicos, la experiencia familiar fruto de la tradición, la mano de obra, la capacidad para cultivar y envasar, la maquinaria adecuada para el proceso agrícola y las certificaciones necesarias.

El estudio del segmento, la relación con los clientes y los canales adecuados se realizará posteriormente, como parte de la elaboración de la estrategia de marketing.

En lo referente a la estructura de costos, se debe hacer una estimación del coste de producción, incluyendo la mano de obra, la maquinaria extra, los insumos agrícolas y otros gastos, teniendo en cuenta que la tierra ya es de la familia. Asimismo, se debe incluir el coste de certificaciones y cumplimiento de la normativa europea, la distribución y logística y los gastos en marketing y publicidad ([ANEXO VI](#)).

Finalmente, el flujo de ingresos se dará mayoritariamente por la venta de producto ([ANEXO VII](#)). La estimación financiera inicial del negocio muestra una facturación bruta anual de aproximadamente 353 mil euros, basada en la comercialización de los frutos en el mercado seleccionado. Tras deducir los costes de producción agrícola y los costes asociados a marketing y branding (Apartado 7), el resultado operativo estimado se situará en torno a los 126 mil euros.

### 7.3. Plan De Marketing

#### 7.3.1. Razón de Ser

Las estrategias de marketing efectivas suelen comenzar con la creación de una razón de ser de la marca. Para ello, se debe definir el propósito fundamental, que es esencial para construir su reputación y transparencia. Esto implica redactar la misión, visión y valores de la marca (Palencia Alacid).

Antes de redactar estos enunciados, es esencial determinar por qué existe el negocio, qué productos se venden y qué necesidades emocionales, funcionales o tangibles se desean cumplir. Para la visión, se debe tener en cuenta lo que se desea ser y cuál es el futuro que se pretende alcanzar. Por ello, para la redacción de la misión, se han de establecer los pasos clave para alcanzar esta visión, definiendo los objetivos principales y el camino que se seguirá para alcanzarlos. En cuanto a los valores, estos deben reflejar la cultura de la marca y guiar el comportamiento de la marca y sus asociados. Hay que tener en cuenta que estos reflejan las ideas más humanas de la marca más que los objetivos (Palencia Alacid).

Por ello, antes de desarrollar estas tres herramientas, se ha de reflexionar sobre qué se espera que los consumidores piensen cuando escuchan el nombre de la marca, que imagen se aspira reflejar al mundo. Asimismo, estos misión, visión y valores proyectan el día a día de los stakeholders de la empresa, por lo que deben ser claros y concisos.

La marca *Los Rubios: Herencia Huertana* pretende transmitir valores tradicionales, calidad y calidez. Por ello, para la redacción de estas herramientas estratégicas se han seguido la teoría de la Diferenciación Estratégica de Porter, el Branding Emocional y el Marketing Sostenible. Asimismo, se ha optado por una narrativa cercana, en primera persona del plural y que apele a los sentimientos.

**Misión:** Deseamos producir y hacer llegar las frutas y verduras de mayor calidad, cultivadas de manera sostenible, honesta y transparente: de la huerta a la mesa.

La misión irradia sostenibilidad a la vez que salud, hace referencia a la alta calidad del producto y conecta directamente con el consumidor. Esta declaración subraya la calidad del producto y los métodos tradicionales, lo que distingue a la marca del resto de

productores. Asimismo, se integra explícitamente con los valores de responsabilidad ecológica, presentando la sostenibilidad como un propósito esencial para la marca

**Visión:** Nuestra visión es liderar el mercado de frutas y hortalizas premium, sostenibles y orgánicas, ser reconocidos por nuestro compromiso con la calidad, la responsabilidad social y nuestra relación con el cliente, siempre cultivando nuestra herencia y nuestra tierra.

Esta declaración hace referencia al liderazgo de la marca en un mercado segmentado y diferenciado, enfatizando la conexión emocional y la herencia de la empresa y resaltando la excelencia ecológica. El énfasis de la visión en crear lazos con el cliente refuerza la presencia por encima de la generalidad, alineándose con uno de los pilares fundamentales del branding emocional, centrarse en crear lazos en lugar de ampliar las cuotas de mercado.

Además, subraya el compromiso de la marca de ser líder gracias a su implementación de la sostenibilidad y la responsabilidad social, resonando con los principios del Marketing Sostenible. Este compromiso por diferenciarse también resuena con la estrategia de Porter, al ser un sello distintivo de éxito.

**Valores:** Para nosotros, la tradición es el alma de todo lo que se cultiva, lo que comenzó con los abuelos Rubio sigue vivo en cada fruto cosechado.

- Cada producto contiene el espíritu de nuestros ancestros y la historia de nuestra tierra.
- Protegemos el ciclo natural del planeta a través de una agricultura responsable que respeta a la Tierra y a los consumidores, sin trucos.
- Cada uno de nuestros frutos es cultivado a mano, con dedicación y amor.
- Apoyamos la economía local y preservamos la tradición huertana con orgullo y cariño.

Los valores de la marca, centrados en la autenticidad, el legado familiar y la conexión emocional se traducen en compromisos tangibles, que resuenan con el cliente al nivel más personal. Estos compromisos se integran entre los Diez Mandamientos del branding emocional de Gobé, yendo más allá de la simple venta del producto y creando experiencias significativas a los consumidores. De este modo, la dimensión emocional se

convierte en un pilar estratégico que configura la percepción de marca y la fidelidad del consumidor. Entre los valores también se incluye el cuidado del planeta, el respeto a los ciclos naturales y el apoyo a los ecosistemas locales, encarnando la dimensión ética del marketing sostenible. Asimismo, se resaltan los procesos más artesanales, la historia de una tradición familiar y la continuidad cultural, reforzando una identidad de marca difícil de reproducir y alineada con las expectativas de exclusividad e integridad de los consumidores.

### **7.3.2. Segmento**

El objetivo fundamental de cualquier empresa es conocer cuáles son las necesidades de sus clientes y saber satisfacerlas. Por ello, la base de una estrategia de marketing eficaz es la delimitación de un grupo demográfico específico, con unas necesidades claras y una serie de características que hagan el desarrollo de los objetivos del plan más claros.

Conocer a los clientes es esencial para generar nuevas ideas, productos y procesos innovadores. Así, se debe estudiar a fondo a los clientes actuales, sus características demográficas, geográficas y psicográficas. Fundamentalmente, la segmentación del mercado consta de la división de un mercado amplio en grupos más pequeños de consumidores o segmentos con distintas necesidades o características similares (Palencia Alacid).

Es esencial investigar a los consumidores e identificar las diferencias y variables relevantes, comprender cuáles son sus necesidades, comportamientos y qué les diferencia (Abratt & Bendixen, 2019).

### **Análisis B2C**

En primer lugar, es esencial comprender el perfil del consumidor europeo con conciencia ecológica para saber dónde posicionar *Los Rubios: Tradición Huertana* dentro del segmento del mercado agroalimentario ecológico. Datos de Statista (2025) revelan una clara tendencia en varios países europeos donde el gasto per cápita en este tipo de productos supera la media de la UE. Países como Dinamarca y Alemania demuestran el fuerte compromiso de los consumidores con la alimentación ecológica, lo que los convierte en objetivos geográficos estratégicos para las exportaciones agrícolas (Shahbandeh, 2025).

En cuanto a demografía, el consumidor de productos ecológicos pertenecería a los miembros más jóvenes de la Generación X y a los Millennials (Organic Grower, 2025).

Se suele estimar este segmento demográfico entre los nacidos desde la mitad de la década de 1975 a 1996. Se estima, asimismo, que las personas de este segmento representan el 26 % de la población europea (Eurostat, 2025).

Este grupo se caracteriza, en la Unión Europea, por ser los primeros en crecer o vivir su juventud y temprana adultez con internet. Además, ambos tuvieron un mayor acceso a educación superior (en comparación con generaciones anteriores), se preocupan por su salud y la calidad de sus alimentos, su estamina y su vida social (INNOVA , 2025).

Este segmento reside principalmente en zonas urbanas o suburbanas, en víspera de gentrificación. Además, es propenso a tener niños en casa, por lo que se puede deducir que este perfil demográfico se relaciona con una mayor conciencia medioambiental y saludable, y una predisposición a pagar por productos de mayor calidad y frescura (Organic Grower, 2025).

Entre los empleos que ocupan, se encuentran las profesiones liberales, los trabajos de oficina o autónomos. Su estilo de vida les permite valorar la calidad y el bienestar, y pueden asumir el sobrecoste de productos más premium y sostenibles.

Desde una perspectiva psicográfica, este segmento de consumidores se distingue por su inclinación hacia el producto sostenible, la autenticidad y el consumo ético. Su estilo de vida, más relacionado con la búsqueda del bienestar y la filosofía del minimalismo y el slow living, les permite ser más conscientes de lo que consumen y del impacto de sus adquisiciones. Es importante también destacar que los millennials apoyan aquellas marcas orientadas a las causas sociales, mientras que los miembros de la Generación X priorizan la producción local y el comercio justo (INNOVA , 2025).

Entre sus valores destaca la preocupación activa por el medio ambiente y su salud, así como su interés por la cocina saludable, la huella ecológica, los productos locales y el apoyo al pequeño productor. Estos individuos esperan sentirse parte del cambio, por eso comprar bien les hace sentir mejor consigo mismos (Camphouse, 2024).

Asimismo, es importante mencionar que los Millennials compran de manera habitual, más que otras generaciones. No obstante, los miembros de este segmento prefieren

adquirir sus bienes en línea gracias a la conveniencia, la posibilidad de comparar precios y reseñas, así como la variedad de catálogos y ofertas que estas herramientas ofrecen. Confían plenamente en los *influencers* y creadores de contenido, sus valoraciones sobre productos son un factor determinante para la selección de artículos que comprar. Las plataformas que más emplean son Tik Tok, Youtube o Snapchat, gracias a su formato vídeo, aunque aquí también podría incluirse Instagram reels, esta preferencia pone de manifiesto la importancia de los algoritmos personalizados para mantener el compromiso.

Por ello, para conectar los Millennials y el sector más joven de la Generación X, es esencial reflejar sus valores, conectar con su estilo de vida y no solo enfocarse en vender un producto, hay que crear una historia, compartir historias con sentido, emocionales y que ayuden a construir conexiones con el consumidor, promoviendo el compromiso y el sentimiento de comunidad (Camphouse, 2024).

En cuanto a sus necesidades específicas, estos consumidores buscan alimentos saludables y más naturales como productos sin pesticidas, frescos y de origen controlado; que conecten con sus valores personales y les haga sentir parte de algo. Por ello, prefieren apoyar a marcas sostenibles y éticas, saber exactamente de dónde viene lo que consumen y poder conectar con una marca que comparta sus valores.

### **Análisis B2B**

No obstante, el cliente real serán las empresas, los intermediarios que van a comprar los productos hortofrutícolas para venderlos al consumidor final, esto se denomina público Business-to-Business (B2B).

Con el fin de establecer una estrategia de marketing eficaz, es esencial segmentar y comprender en profundidad el perfil de estos clientes. Se ha de estudiar en qué establecimientos se encuentran los productos que se pretenden comercializar: frutos de calidad premium, ecológicos y cultivados de manera tradicional. Estas serán empresas distribuidoras, supermercados ecológicos, tiendas de alimentación gourmet y marketplaces especializadas en productos orgánicos. Estos negocios comparten un interés común: diferenciarse a través de una oferta de productos sostenibles, trazables y con un fuerte valor añadido.

Es esencial delimitar a qué empresas se dirige la marca, ya que se debe tener en cuenta que el público objetivo final se localiza principalmente en países de Europa Occidental, Alemania, Dinamarca y Países Bajos, y que estas deberían encontrarse en estos países y en áreas urbanas de alto poder adquisitivo. Asimismo, se opta por empresas medianas o grandes, con más de 20 empleados y/o una facturación mayor a 5 millones de euros al año. La estructura legal preferible serán las sociedades limitadas o anónimas, con una estructura jerárquica en departamento de compras, calidad y sostenibilidad.

Se tratará de negocios que busquen diferenciarse del resto, ofreciendo productos premium, de origen certificado. Además, buscan responder a la creciente demanda de productos ecológicos, de proximidad y sostenibles, apostando por establecer relaciones a largo plazo con pequeños productores comprometidos. Son empresas comprometidas con el medio ambiente, la responsabilidad social corporativa y la venta de productos de origen trazable.

En cuanto a su conducta, estos negocios compran periódicamente, productos estacionales en función de disponibilidad. Prefieren productos ecológicos certificados, con una historia detrás y que puedan vender fácilmente, con un packaging atractivo y etiquetado en varios idiomas. Su proceso de compra es formal, estructurado, requieren dossieres técnicos, muestras físicas y certificaciones.

Sus necesidades específicas son claras, un catálogo diversificado y estacional, una propuesta de branding adaptable al punto de venta, estabilidad de precios y entregas y apoyo en comunicación.

Al tratarse de una empresa teórica, no se dispone de una base de datos con clientes propios. Sin embargo, se ha realizado una prospección teórica, teniendo como referencia las prácticas habituales del sector. El cliente ideal presenta las siguientes características:

- Valora la estacionalidad como oportunidad, no como restricción
- Valora positivamente la historia detrás del producto, el marketing emocional.
- Priorizan el valor de marca, incluso sobre el precio.

Estos perfiles se han identificado en empresas como Ekoplaza (Países Bajos), Aarstiderne (Dinamarca) y LPG Biomarkt (Alemania), todas ellas con un fuerte compromiso

medioambiental y canales de venta directa al consumidor que demandan productos con trazabilidad, narrativa e identidad ([ANEXO VIII](#)).

A diferencia del consumidor final, el cliente B2B toma sus decisiones basándose en una combinación de factores estratégicos, racionales y técnicos. En este caso serían:

- La presencia de sellos oficiales de producción ecológica.
- Fiabilidad logística y de capacidad de suministro, entregas puntuales y trazabilidad durante todo el ciclo.
- Unas condiciones comerciales atractivas
- Diferenciación del producto

La creación de un perfil de consumidor ayudará a las decisiones de marketing, por ello se ha creado un perfil de cliente ideal: hombre o mujer de entre 30 y 50 años, residente en zonas urbanas de Dinamarca, Países Bajos o Alemania, con nivel socio económico medio alto, un alto nivel de conciencia ambiental y alimentaria, que busque productos sostenibles y de calidad.

Además, se ha desarrollado un buyer persona siguiendo las indicaciones del perfil de cliente ideal ([ANEXO IX](#)).

### 7.3.3. Posicionamiento de mercado y estrategia de marca

La estrategia de posicionamiento y marca combina tres enfoques estratégicos, la diferenciación competitiva, la conexión emocional y la sostenibilidad. En un escenario tan competitivo como el mercado europeo, la marca debe apostar por una propuesta basada en la calidad, la tradición y la conexión con el consumidor. Bajo esta perspectiva, y alineándose con la Estrategia de Diferenciación de Porter (1985), *Los Rubios* no compite por el precio si no por el valor añadido, su ventaja competitiva se construye sobre la trazabilidad del origen, los valores huertanos, el respeto al medio ambiente y la narrativa emocional. Por ello, se dirige a un nicho de consumidores dispuestos a pagar un precio más elevado por un producto de mayor calidad.

La **Propuesta de Valor Única (PVU)** de *Los Rubios* gira en torno a la estrategia de diferenciación, centrada en encontrar atributos de calidad, ventaja sobre la competencia y un enfoque ecológico y único. Además, se han incorporado elementos clave del

marketing sostenible para hacer resaltar a la marca como el respeto por el medio ambiente, y del branding emocional como el interés por cuidar los valores huertanos tradicionales:

“Ofrecer productos frescos, que destaquen por su sabor y calidad supremos. Gracias al cultivo tradicional y al respeto por los ciclos naturales de la tierra, los productos se cosechan en el momento óptimo, garantizando una frescura formidable y un sabor único”.

Asimismo, se debe redactar un storytelling de la marca, una herramienta que ayuda a conectar con los consumidores de manera emocional y construir una identidad de marca fuerte (Gobé, 2001). Para desarrollar el storytelling se han elaborado narrativas en torno al legado, la visión, los valores y lo que ofrece la marca, además se ha puesto el foco en la tradición y la familia, pero también resaltando el deseo de contribuir positivamente al medioambiente:

“*Los Rubios: Herencia Huertana*” No es un nombre, es el reflejo de la tradición, una tradición que se ha transmitido de generación en generación, cultivando con el mismo amor y dedicación desde el siglo XVIII. *Los Rubios* no solo es el apellido de la familia que ha cuidado esta tierra, sino también el testimonio de una historia compartida, un barrio, una comunidad y una familia, unida por el campo.

Para *Los Rubio* la palabra huerta siempre ha sido sinónimo de hogar, y, a lo largo de los años ha sido la fuente del sustento familiar. Desde el tatarabuelo Joaquín, que plantó las primeras semillas con la esperanza de que un día crecieran los recuerdos de un legado, hasta el padrino Mateo, quien con su sabiduría ha cuidado y sembrado con el corazón este terreno que ha sido y será el alma de la familia.

Cada fruto cultivado tiene una historia que contar, desde los higos y tomates que crecen al sol de Murcia, hasta los cítricos de la Mota, el huerto particular de los abuelos. Cada rincón de esta tierra lleva esencia de la familia, de la dedicación de generaciones que siguen cuidando del mismo terreno para ofrecer al mundo lo mejor de sí.

La Herencia Huertana es una forma de hacer las cosas: con respeto por el pasado, pero siempre mirando hacia el futuro. Los productos no solo son una opción más en el mercado, sino una forma de conectar a los clientes con esta misma historia de esfuerzo, amor y respeto por la tierra. Por ello, la herencia huertana es la transmisión de esta pasión

por la agricultura, que busca alimentar y mantener viva la conexión con las tradiciones que crean Murcia”.

Con este storytelling, Los Rubios busca posicionarse en la mente del consumidor como una marca que destaca por su identidad, partiendo de una historia real para conectar con los clientes que busquen autenticidad, valores compartidos y sentirse parte de algo. Según Gobé, las marcas que generan emociones son las que logran establecer relaciones cercanas con el público, por ello, se debe proyectar confianza, simpatía y cercanía. En este sentido, la imagen de marca debe evocar calidez, la tradición artesana de la huerta y los vínculos entre las generaciones de la familia Rubio. Una identidad visual bien definida contribuye al conocimiento de la marca, permite construir relaciones con los clientes y fomenta la relevancia (Gobé, 2001).

El lenguaje visual, el diseño del packaging y la estética digital de Los Rubios deben estar orientados a reforzar esta narrativa. Estos elementos son esenciales para que el público objetivo identifique rápidamente la marca, la asocie con la tradición, calidad y sostenibilidad, y la escoja antes que a los competidores.

Un recurso visual distintivo, como un logotipo, color y tipografía, ayudarán a los consumidores a reconocer y recordar la marca cuando procedan a comprar (Sharp, 2010). Las personas a menudo forman juicios sobre las marcas basándose en su identidad visual, que conducen a respuestas emocionales. Por ello, es crucial que la identidad visual exprese los valores de Los Rubios: la familia y el respeto por el medio ambiente. Se debe proyectar una estética que alegue la calidez, los tonos tierra, los cítricos y el sol de Murcia, estos elementos apelan a las emociones clave como la nostalgia, la conexión con la naturaleza y la calidad permitirá establecer conexiones profundas con los consumidores.

Para ello, se emplearán imágenes de la huerta, de los productos y de la región para elaborar el logotipo y la paleta cromática ([ANEXO X](#)), que siga esta combinación de colores, que sean consistentes y permitan la diferenciación.

### 7.3.4. Marketing Mix

El Marketing Mix o las 4P del marketing es una recopilación de cuatro elementos esenciales que representan las decisiones básicas que toma una empresa para comercializar sus productos y alcanzar sus objetivos comerciales. La importancia de cada P varía según el mercado objetivo, lo que se ofrece y el panorama competitivo (Palencia Alacid). A continuación, se desarrolla cada una de las 4P.

#### 1. Producto: Cítricos y hortalizas ecológicas premium de Murcia

El producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse para satisfacer un deseo o una necesidad (Palencia Alacid). Por ello, es el eje central de la estrategia de Los Rubios, una marca familiar especializada en la producción y exportación de frutas y verduras de máxima calidad, ecológicas y cultivadas en la huerta. La propuesta del producto se sustenta en cuatro elementos clave, la calidad premium, la sostenibilidad, el origen y el valor cultural.

La oferta principal de la empresa incluye cítricos como la naranja, el limón y el pomelo, frutas como el higo y hortalizas como el pimiento y el calabacín, cultivados bajo técnicas tradicionales sin el uso de pesticidas ni fertilizantes químicos. Todos los productos serán certificados bajo el reglamento europeo, lo que garantiza su trazabilidad y cumplimiento con los estándares más exigentes del mercado comunitario.

Los productos de Los Rubios estarán envasados usando materiales biodegradables y reciclables, fabricados a partir de fibras recicladas de origen sostenible ([ANEXO XI](#)) para garantizar un impacto ecológico mínimo.

Una de las características más relevantes del producto será su carácter estacional, lo que garantizará la frescura y la adaptación de las cosechas en la demanda. asimismo, se incorporará un sistema de trazabilidad digital mediante códigos QR en el packaging para asegurar al consumidor que el producto ha sido cultivado de manera tradicional y sostenible, además de conectarlo con la historia de Los Rubios.

#### 2. Precio: Estrategia Basada en el Valor

La política de precios es un elemento clave dentro del Marketing Mix, especialmente en sectores donde la competencia es elevada y las decisiones de compra se ven influenciadas

por factores tanto racionales como emocionales. Esta política incluye precios, descuentos, bonificaciones y condiciones (Palencia Alacid). Para Los Rubios, la estrategia de precio responde a un enfoque de valor percibido, basado en la calidad diferenciada, la trazabilidad y la conexión emocional con el consumidor, siguiendo el modelo de diferenciación de Porter y un enfoque emocional.

Por ello, se justifica un posicionamiento por encima del producto de gran consumo, reflejando los mayores costes de producción, el valor ecológico y la construcción de marca basada en storytelling. De este modo, se establece una estructura de precios que radice calidad y sostenibilidad, apelando al segmento objetivo. Se planteará una línea estándar dirigida a supermercados y tiendas gourmet y ecológicas.

El precio estará por encima de importaciones de bajo coste, pero será competitivo frente a marcas europeas premium, para poder reforzar la percepción de exclusividad, pero sostener un modelo de negocio rentable. Para poder establecer este precio, se estudiará el rango promedio de precios por kilo para productos ecológicos en mercados de alta calidad de Alemania, Países Bajos y Dinamarca, empleando datos estimados recogidos de FreshPlaza, que es una fuente fiable para el comercio hortofrutícola global ([ANEXO XII](#)). Teniendo en cuenta que los precios fluctúan por temporada, pero los ecológicos tienen un sobreprecio de aproximadamente el 20 % respecto al convencional. Además, el valor emocional añadido influirá más en el precio de venta final, por ello se establecerá un precio aproximado por kilogramo para los tres mercados objetivo ([ANEXO XIII](#)).

### 3. Distribución: Canales Clave para el Público

La estrategia de distribución se refiere a los procesos mediante los que se hace llegar el producto al consumidor. Para ello se analizan medios y formas más convenientes que permitan la distribución más eficiente (McMurtry, 2017). *Los Rubios* empleará canales tradicionales de distribución comercial. Entre ellas, cadenas de supermercados ecológicos europeos, tiendas gourmet y distribuidores premium especializados en productos frescos. Estos puntos de venta permiten acceder al público objetivo y refuerzan el carácter premium de la marca.

Asimismo, a nivel logístico, se operará con transportes refrigerados y sistemas de distribución sostenibles para garantizar la frescura del producto y reducir la huella de carbono. Se establecerán hubs logísticos en las ubicaciones clave (Murcia, Alemania y

Dinamarca) con el fin de minimizar los tiempos de entrega y garantizar el cumplimiento de los estándares de trazabilidad y conservación.

#### 4. Promoción

La estrategia de promoción se compondrá de las actividades diseñadas para informar, persuadir y convencer a las personas de comprar los frutos de la marca. Para ello, se centrará en la construcción de una marca emocional, que conecte con el consumidor. Tal como señala Gobé (2001), se deben crear relaciones humanas auténticas con los clientes, lo que implica una estrategia de comunicación que genere confianza, transmita transparencia y refuerce los valores de Los Rubios.

Para ello, es esencial tener en cuenta el auge del marketing digital. Las plataformas digitales permiten llegar a una base de clientes más grande y competir con empresas localizadas en todo el mundo (Kumar, Pathak, & Khan, 2024). Para una empresa hortofrutícola, esto supone llegar a un público más amplio con menos esfuerzo, menos presupuesto inicial y un mayor retorno de la inversión (ROI). Además, se puede promover la sostenibilidad y transparencia de la marca de manera más eficiente, mostrando las prácticas ecológicas que se llevan a cabo en el cultivo y brindando a los consumidores información sobre los orígenes y métodos de producción de los frutos a través de imágenes y vídeos.

Por ello, se desarrollará un plan de medios, que emplee canales de comunicación que maximicen el impacto emocional y comercial de la marca. En el plano digital se definirá una estrategia de contenidos orientada a redes sociales como Instagram, TikTok y YouTube, plataformas relevantes para el público objetivo ([ANEXO XIV](#)). A través de publicaciones visuales desde las fincas, imágenes de los miembros de la familia y fotos de los frutos se busca crear una comunidad alrededor de la marca, donde cada producto se perciba como parte de la historia de Los Rubios.

Se diseñará una página web multilingüe ([ANEXO XIV](#)) para mostrar un catálogo de productos disponibles por temporada, incluir la historia y razón de ser de Los Rubios, métodos de cultivo, certificaciones y los medios de contacto disponibles, entre los que se incluirá un email para recibir noticias sobre la marca y novedades en cuanto a productos. Asimismo, se diseñarán campañas de búsqueda empleando Google Ads y estrategias de optimización de motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés) orgánicos, como la

creación de un sitio web claro y fácil de navegar; y el uso de palabras clave que el público objetivo pudiera emplear para buscar información relacionada con la marca.

Además, se aplicará una estrategia de transparencia incorporando códigos QR en los envases que permitirán acceder a información sobre el producto, su origen y las prácticas que se han llevado a cabo hasta llegar al establecimiento. Esto proporcionará un valor adicional al producto, ya que los consumidores valorarán la honestidad y trazabilidad, al igual que las técnicas sostenibles que se han seguido.

Para construir relaciones comerciales, Los Rubios atenderá a ferias internacionales, un punto de encuentro clave entre productores y distribuidores. Entre las más destacadas se han encontrado Fruit Logistica, localizada en Berlín y Biofach en Núremberg, asistir a estas ferias permitirá presentar el producto a los posibles establecimientos interesados, establecer contactos comerciales valiosos y comprobar el interés de los consumidores en la propuesta de valor de la marca.

En los establecimientos donde se empiecen a vender los frutos, se ofrecerán dosieres comerciales diseñados de manera visual que incluyan la ficha técnica del producto, las certificaciones, la propuesta de valor y las condiciones. Además, se diseñarán diversos carteles y plantearán actividades como degustaciones y promociones (2x1) para publicitar la marca. Igualmente, se implementarán campañas estacionales como Naranjas de invierno o Higos de verano, junto con promociones temporales ([ANEXO XV](#)) y se repartirán folletos ([ANEXO XVI](#)) en los distintos idiomas, para reforzar la fidelización del cliente.

### **7.3.5. Plan de Acción Comercial**

El plan de acción comercial articula las iniciativas necesarias para consolidar el posicionamiento de la marca en el mercado europeo, establecer relaciones sólidas con los socios y consumidores y fidelizar a los clientes. En los anexos ([ANEXO XVII](#)), se presentan las acciones clave.

### **7.3.6. Presupuesto y proyección financiera**

El presupuesto estimado de marketing para la marca contemplará una inversión inicial enfocada en visibilidad, posicionamiento de marca, comercialización y optimización de la logística.

Una parte esencial del presupuesto se destinará a garantizar los estándares de calidad ecológica y trazabilidad de los productos, es decir los costes asociados a la certificación ecológica europea, la implementación de herramientas digitales para poder realizar un seguimiento del producto mediante códigos QR y los costes destinados a controles de calidad y auditorías en la finca.

La diferenciación visual y emocional también requerirán una inversión, ya que el diseño y la producción inicial de envases y materiales sostenibles personalizados, la creación de la identidad visual, el logotipo y material gráfico requieren de costes elevados.

Asimismo, el desarrollo de la página web, herramienta esencial para la fidelización del cliente supondrá gastos, puesto que se debe diseñar y programar la página web, y contar con gastos de mantenimiento técnico y servicio de atención al cliente.

Del mismo modo, para posicionar a la marca a nivel europeo y conectar con el segmento objetivo se debe gestionar una cuenta profesional en redes sociales (Instagram, Tik Tok, YouTube) e invertir en la producción audiovisual del contenido y la publicidad o campañas que se desean realizar. Además, se empleará una estrategia de marketing en motores de búsqueda (SEM) para mejorar el posicionamiento en buscadores, que implica tácticas como la publicidad de pago.

La presencia en eventos y contacto directo con compradores también será clave, esto supone la inscripción y asistencia a diversas ferias, la producción de dossieres comerciales y muestras y los gastos de representación y desplazamiento.

Para evaluar el impacto de las acciones y tomar decisiones basadas en datos, se realizará un estudio de percepción de la marca y satisfacción del consumidor, además, se invertirá en herramientas de análisis de datos, como Google Analytics e indicadores clave de rendimiento (KPI).

La estimación financiera para el primer año de actividad de Los Rubio se basa en la estructura de los costes iniciales, enfocados al lanzamiento, posicionamiento y penetración en los mercados objetivos. A continuación, se estima un presupuesto base del 15% de los ingresos, en el que se incluyen todos los gastos mencionados. Para la elaboración de este presupuesto se han tenido en cuenta los gastos aproximados de certificaciones ecológicas, coste de diseño gráfico e imprenta del empaque, precio de las

herramientas que se usarán y gastos de viaje (estudiando precio de vuelo y estancia aproximado) ([ANEXO XVIII](#)).

### **7.3.7. Control y evaluación**

Para evaluar la eficacia del plan de marketing, se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) específicos para cada uno de los segmentos del Marketing Mix: Producto, Precio, Distribución y Promoción. Estos indicadores, elaborados bajo el foco de la Diferenciación de Porter, el Branding Emocional y el Marketing Sostenible, permitirán realizar un seguimiento cuantitativo y cualitativo del progreso, identificar qué áreas se pueden mejorar y optimizar los procesos de toma de decisiones.

Para el producto, se debe tener en cuenta el porcentaje frutos con certificación ecológica vigente, el número de productos con trazabilidad digital (QR), la valoración media del producto por parte del consumidor y la cantidad de productos diferentes que se han lanzado.

En cuanto al precio, se estudiará el margen medio por unidad vendida, el precio por kg respecto a los competidores directos y los ingresos generados por producto premium. Asimismo, se analizará el resultado financiero anual para comprobar el beneficio preliminar sin impuestos ([ANEXO XVIII](#)).

Para la distribución, se analizará el número de puntos de venta alcanzados en supermercados ecológicos, la tasa de cumplimiento logístico y el crecimiento de ventas en el canal B2C.

En la promoción se estudiará el alcance y engagement visual en redes sociales, el número de contenidos publicados en plataformas clave, el número de visitas y porcentaje de menciones o apariciones en prensa o medios.

Estos indicadores estarán integrados en un papel de control con actualización mensual y serán revisados de forma trimestral por el equipo directivo.

## 8. Conclusiones

El presente trabajo ha permitido examinar cómo una estrategia de marketing bien definida puede contribuir de manera significativa a la competitividad de pequeñas y medianas empresas hortofrutícolas en contextos muy desafiantes. A lo largo del análisis se ha aplicado un enfoque teórico basado en tres marcos fundamentales: la diferenciación estratégica de Porter, el branding emocional de Gobé y el marketing sostenible de Kearney. Estas teorías han permitido desarrollar una estrategia específica para el lanzamiento de una empresa familiar situada en la Región de Murcia.

A través de este estudio, se han identificado y examinado distintas dificultades que enfrentan las empresas agrícolas, tales como las condiciones climatológicas, las barreras comerciales y la creciente competencia caracterizada por los precios bajos provenientes de países extracomunitarios. A partir de la definición teórica propuesta, se ha evidenciado que una pequeña empresa familiar puede efectivamente posicionarse en nichos premium europeos gracias a la implementación de una estrategia de marketing diferenciada, sin tener que reducir precios.

Aunque en este estudio no se ha llevado a cabo una investigación empírica basada en encuestas o entrevistas a consumidores, el análisis estratégico efectuado ofrece fundamentos sólidos para sostener la validez teórica y práctica de la estrategia planteada. Por ello, a pesar de que no se haya verificado en términos estadísticos, se ha comprobado que desde una perspectiva teórica y aplicado las estrategias de diferenciación, branding emocional y marketing sostenible pueden servir como herramienta para superar las limitaciones inherentes al sector hortofrutícola.

Finalmente, el desarrollo del presente trabajo ha permitido concluir que una estrategia de marketing que combine elementos diferenciadores claros, una conexión emocional fuerte con el consumidor y un compromiso visible con el medio ambiente constituye una ventaja competitiva esencial para las empresas de este sector. La transparencia, la comunicación efectiva y el respeto por el planeta son factores clave para competir exitosamente en los mercados internacionales más exigentes, ofreciendo a las empresas emergentes o en proceso de desarrollo una oportunidad crucial para crecer y prosperar.

## Bibliografía

- Abratt, R., & Bendixen, M. (2019). Strategic segmentation. In R. Abratt, & M. Bendixen, *Strategic Marketing Concepts and Cases*. Nueva York : Routledge.
- Agriculture and Rural Development. (2023). *The Common Agricultural Policy: Separating fact from fiction* . Bruselas: European Commission .
- Agromediterránea. (2025). *Innovación*. Retrieved from <https://agromediterranea.com/somos-expertos/#seccion-innovacion>
- Agromediterránea. (2025). *Sostenibilidad*. Retrieved from <https://agromediterranea.com>
- American Marketing Association. (2013). About AMA: Definition of Marketing. AMA. Retrieved from American Marketing Association.
- Butler, S., & Jones, S. (2024, Noviembre 23). Spain's floods force some UK sellers to buy oranges from southern hemisphere. *The Guardian*.
- CaixaBank. (2024). *Murcia Region*. Caixa Bank Research.
- Camphouse. (2024, Noviembre 10). *Millennials Trends 2025: Shaping the Future of a Generation*. Retrieved from Camphouse: <https://camphouse.io/blog/millennials-trends>
- Chislett, W. (2024). Spanish farmers at the forefront of EU-wide protests. *ElCano Royal Institute*.
- Comisión Europea. (2023). *Política agrícola común: 2023-2027*. Bruselas: UE.
- Comisión Europea. (2024). *AgriData*. Retrieved from Fruit and Vegetables: <https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DataPortal/fruit-and-vegetables.html#:~:text=In%202022%20the%20value%20of,14%25%20of%20a%20agricultural%20production>.
- Comunidad Autónoma de Murcia . (2024). *Porcentaje de población de 65 y más años 2023*. Murcia: Centro Regional de Estadística de Murcia.
- De la Flor, S. (2025, marzo 7). La lluvia insufla vida a los agricultores de la Región: "Esta agua ha salvado los almendros". *Murcia Plaza*.
- EDYPRO Fertilizantes S.L. (2022, junio 9). Retrieved from The Richness of Murcia's Fields: <https://www.edypro-online.com/en/la-riqueza-de-la-huerta-murciana/>
- Empresa Exterior. (2024, Abril 15). La Región de Murcia pierde músculo exportador en el sector hortofrutícola: cae un 6% el volumen. *Noticias del comercio exterior y negocio internacional*.
- Euronews Green . (2023, mayo 10). Murcia's farmers fear for the future as Spain cuts water supplies from River Tagus. *Euronews*.
- European Commission. (2023). *A GREENER AND FAIRER CAP*. Bruselas: European Union.
- European Commission. (2024). *AgriData*. Retrieved from Fruit and Vegetables: <https://agridata.ec.europa.eu/extensions/DataPortal/fruit-and-vegetables.html#:~:text=In%202022%20the%20value%20of,14%25%20of%20a%20agricultural%20production>.
- European Union. (2024). *EU AGRICULTURAL OUTLOOK 2024-2035*. Luxemburgo: European Union.
- Eurostat. (2024, Noviembre 4). *Performance of the agricultural sector*. Retrieved from Eurostat: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance\\_of\\_the\\_agricultural\\_sector#Value\\_of\\_agricultural\\_output](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector#Value_of_agricultural_output)
- Eurostat. (2024). *The fruit and vegetable sector in the EU - a statistical overview*. Statistics Explained. Brussels: European Union.
- Eurostat. (2025). *Live births (total) by month*. Bruselas: Unión Europea.

- Foodiverse. (2025). *Código Ético*. Valencia.
- Frutas Esther. (2025). *Frutas Esther*. Retrieved from <https://www.frutasesther.es>
- Fundación Integra. (2021). *Sectores Sector Agrícola*. Retrieved from Región de Murcia: [https://www.regmurcia.com/servlet/s.S1?sit=c%2C24%2Cm%2C3111&r=ReP-23210-DETALLE\\_REPORTAJESPADRE](https://www.regmurcia.com/servlet/s.S1?sit=c%2C24%2Cm%2C3111&r=ReP-23210-DETALLE_REPORTAJESPADRE)
- Gambín, J. (2025, febrero 12). Las futuras consecuencias de la sequía en la Región de Murcia. Murcia, Región de Murcia, España.
- Gobé, M. (2007). Let's Brandjam to Humanize Our Brands. *Design Management Review*.
- Gobé, M. (2009). *Emotional Branding the new paradigm for connecting brands to people*. Nueva York: Allworth Press.
- Government of India. (1976). *Report of the National Commission on Agriculture*. New Delhi: Ministry of Agriculture and Irrigation.
- Grupo G's. (2025). *Grupo G's*. Retrieved from <https://gsgrupo.com>
- Grupo Lucas. (2025). *Calidad*. Retrieved from <https://www.grupolucas.com/calidad/>
- Grupo Lucas. (2025). *Razón de Ser*. Retrieved from Grupo Lucas: <https://www.grupolucas.com/conocenos/>
- HOPE, K. (2023, Noviembre 16). Farm to Fork Regulations: What Does it Mean for your EU Exports? *Farmable*.
- INNOVA . (2025). *European Consumer Trends: Generational Differences*. Arnhem: INNOVA Market Insights.
- Instituto de Fomento de la Región de Murcia. (2023). *AGROALIMENTARIO EN LA REGIÓN DE MURCIA*. Murcia: INFO invest in Murcia.
- Instituto de Fomento de la Región de Murcia. (2023). Novagric lidera la desinfección con nanoburbujas para la reutilización del agua de riego . *Info*.
- Instituto de Fomento de la Región de Murcia. (2025). *INFRAESTRUCTURAS EN LA REGIÓN DE MURCIA*. *Info: Invest in Murcia*.
- Kasraoui, S. (2024, diciembre 23). Morocco To Remain Key Supplier of Fresh Tomatoes to EU. *Morocco World News*.
- Kearney, M. (2014). The new rules of green marketing: strategies, tools, and inspiration for sustainable branding. *Journal of Marketing Management*, 30.
- Kumar, R., Kumar Pathak, D., & Khan, P. K. (2024, Junio). Digital Marketing Strategies for Promoting Sustainability in Agro-Based Industries: Opportunities and Challenges. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(3).
- Lorente, A. (2025, Marzo 14). El campo murciano se opone a los aranceles a los fertilizantes rusos. *La Opinión de Murcia*.
- McMurtry, J. (2017). *Marketing for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2024). *Sector agrícola y ganadero*. Gobierno de España.
- Narasimha, D. M. (2023). A STUDY ON ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT AND MARKETING STRATEGIES. *International Journal of Advanced Research in Management (IJARM)*, 14(2), 10-19.
- Ningsih, G. M., Rasyid, H., Ningsih, N., Pujotomo, D., & Suseno, G. P. (2024, Septiembre). AGRICULTURAL MARKETING STRATEGIES IN THE DIGITAL ERA: IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF LOCAL PRODUCTS. *JOSS : Journal of Social Science*, 3(9).
- Organic Grower. (2025). *Report details demographics of organic consumers*. Sparta, MI : Great American Media Services & Organic Grower.

- Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). *Porter's Model of Generic Competitive Strategies. AN INSIGHTFUL AND CONVENIENT APPROACH TO FIRMS' ANALYSIS*. National Association for Business Economics.
- Perichán. (2025). Retrieved from Perichán: <https://perichan.com>
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. *The Free Press*.
- Porter, M. E. (1985). Differentiation. In M. E. Porter, *COMPETITIVE ADVANTAGE Creating and Sustaining Superior Performance* (pp. 120-164). Nueva York: The Free Press.
- Sharp, B. (2010). How Advertising Really Works. In B. Sharp, *How Brands Grow*. Oxford University Press.
- Srivastava, S. (2021). A Study on Use of Agriculture Marketing in Agriculture. *International Journal of Modern Agriculture*, Volume 10, No.2.
- Trading Economics. (2025). *Spain GDP From Agriculture*. Retrieved from Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/spain/gdp-from-agriculture>
- Trenda, E. (2023, Diciembre 1). *Agriculture sector in Spain*. Retrieved from Statista.
- Yebra, D., & Bolinches, C. G. (2024, febrero 13). La agricultura de España pierde peso en Europa frente al crecimiento del Este. *ELDiario*.

## ANEXOS

## ANEXO I

*Table 1: Datos cuantitativos de las empresas hortofrutícolas murcianas seleccionadas*

	<i>Facturación Anual Aproximada</i>	<i>Exportaciones</i>
<i>Grupo Lucas</i>	172.000.000,00 €	Más nacional
<i>Perichán</i>	115.000.000,00 €	Unión Europea
<i>Grupo G's</i>	250.000.000,00 €	Unión Europea
<i>Agromediterránea</i>	80.000.000,00 €	Unión Europea
<i>Frutas Esther</i>	100.000.000,00 €	Unión Europea, Estados Unidos y Asia

**Fuente:** Elaboración Propia

## ANEXO II

Figure 1: Instagram de Grupo Lucas

grupolucas **Seguir** Enviar mensaje ...

670 publicaciones 4697 seguidores 5803 seguidos

**Grupo Lucas**  
Comunidad  
Empresa agroalimentaria  
De la huerta a su mesa  
Unión de tradición e innovación  
[n9.cl/grupo-lucas](https://n9.cl/grupo-lucas) + 3

**PUBLICACIONES** REELS ETIQUETADAS

19 de marzo  
Feliz día del  
*padre*  
Lucas

umu  
employer  
fest.  
Lucas

8 M  
DÍA INTERNACIONAL DE LA  
*Mujer*  
Lucas

Taller patrocinado por:  
grupolucas  
CEIP Eugenia de Montijo  
(Granada)  
Impartido por:  
ANABEL MOSANO  
Bimi  
photo  
media  
trip  
Bimi Lucas

Fuente: Grupo Lucas

Figure 2: Facebook de Grupo Lucas



Fuente: Grupo Lucas

Figure 3: X de Grupo Lucas



Fuente: Grupo Lucas

Figure 4: Página Web de Grupo Lucas

grupolucas Conócenos Calidad Productos Aceite Blog Empleo Contacto Canal ético Español f t i

# Bienvenue :)

grupolucas Conócenos Calidad Productos Aceite Blog Empleo Contacto Canal ético Español f t i

## Conócenos

### Cuarenta años cultivando el amor por lo que hacemos

Somos una empresa hortofrutícola fundada por D. Manuel Lucas González, situada en El Raal (Murcia), que empezó en 1970 vendiendo pequeñas cantidades de lechugas. Y tras mucho esfuerzo y dedicación, hoy en día estamos considerados como una de las empresas más importantes del sector, tanto a nivel nacional como internacional.

[Ir a la página ->](#)

GRUPOLUCAS

## CALIDAD

### **Garantía superior de productos adaptados a las calidades más exigentes**

En Grupo Lucas entendemos la forma de cultivar nuestros productos de una manera responsable con el entorno y los consumidores. De esta forma, y con unas instalaciones en las que contamos con la última tecnología y los sistemas más novedosos del mercado obtenemos una calidad superior en todos nuestros productos.

[Ir a la página →](#)



**Fuente:** Grupo Lucas

## ANEXO III

Figure 5: LinkedIn de Perichán



**Perichán**

**GRUPO AGRÍCOLA PERICHÁN**  
Sabores de siempre para un futuro sostenible.  
Agricultura · 2 mil seguidores · 1 mil-5 mil empleados

[+ Seguir](#) [Enviar mensaje](#) [...](#)

[Inicio](#) [Acerca de](#) [Publicaciones](#) [Empleos](#) [Personas](#)

### Resumen

Somos un conjunto de grandes empresas especializadas en la producción, transformación y distribución de productos hortofrutícolas, garantizando de esta forma la calidad total en todos nuestros procesos. Nuestra apuesta por la mejora continua en calidad y servicio nos ha llevado a ser líderes en el ... ver más

[Mostrar todos los detalles →](#)

### Publicaciones de la página

[←](#) [→](#)

Fuente: Perichán

Figure 6: Instagram de Perichán



Fuente: Perichán

Figure 7: Página Web de Perichán

**Perichán**

**Sabores de siempre**  
Para un futuro sostenible

**Auténtico**

**Nuestros valores**

**Excelencia**  
La búsqueda constante de la excelencia en todo lo que hacemos es nuestro principal motor.

**Compromiso**  
Estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, el bienestar de nuestros trabajadores y el respeto al medio ambiente.

**Innovación**  
Apostamos por la innovación tecnológica y la mejora continua de nuestros procesos para ofrecer productos de la más alta calidad.

**Tradición**  
Mantendremos la esencia de la agricultura tradicional combinándola con las técnicas más modernas para obtener productos con un sabor único.

## Lo que nos hace ÚNICOS



### Calidad total

Controlamos exhaustivamente todo el proceso productivo, desde la selección de las semillas hasta la entrega del producto final, garantizando así la máxima calidad y seguridad alimentaria.

### Sostenibilidad

Implementamos prácticas agrícolas sostenibles que minimizan el impacto ambiental y optimizan el uso de recursos.





### Trazabilidad

Ofrecemos una trazabilidad completa de nuestros productos, permitiendo a los consumidores conocer su origen y recorrido.



### Servicio al cliente

Nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un servicio personalizado y flexible.

**+40**  
años de trayectoria consolidada

**+100.000**  
toneladas de producción anual

**+700**  
hectáreas de superficies cultivables

**18.000**  
m<sup>3</sup> de capacidad en cámaras frigoríficas

**14.500**  
m<sup>2</sup> en la planta de envasado

### Calidad

Los certificados de calidad más exigentes avalan la labor de Perichán

Aseguramos nuestra producción y nuestros procesos más allá de lo que la legislación nacional y europea establece, sometiendo a auditorías externas nuestros procesos de producción y envasado bajo las certificaciones de calidad más exigentes y reconocidas a nivel internacional.







¿Quieres saber más?  
¿Qué necesitas?

[Contacta](#)

Fuente: Perichán

## ANEXO IV

Figure 8: Página web de Agromediterránea



**AGRO, J. Mediterránea** Quiénes somos ▾ Qué hacemos ▾ Somos expertos ▾ Talento ▾ Contacto **ES** EN

# Sostenibilidad

Queremos aportar nuestra semilla para crear un mundo más sostenible. Por ello en nuestra actividad, **siempre nos guía el uso eficiente de los recursos naturales y el respeto al medio ambiente.**

VER MÁS

- +2.900 AS FÍSICAS CULTIVADAS**
- 33 VARIEDADES DE VEGETALES Y HORTALIZAS**
- DE LA SEMILLA AL LINEAL**

---



**AGRO, J. Mediterránea** Quiénes somos ▾ Qué hacemos ▾ Somos expertos ▾ Talento ▾ Contacto **ES** EN

# Qué hacemos

**Ofrecemos productos agrícolas de la más alta calidad, directos de nuestros campos,** adaptándonos a las necesidades de cada cliente y desarrollando soluciones específicas para la industria del procesado de vegetales.

VER MÁS

**800**  
**REFERENCIAS**  
DE PRODUCTO TERMINADO



VARIETADES PARA  
**IV GAMA**



**PLANTAS DE PROCESADO**

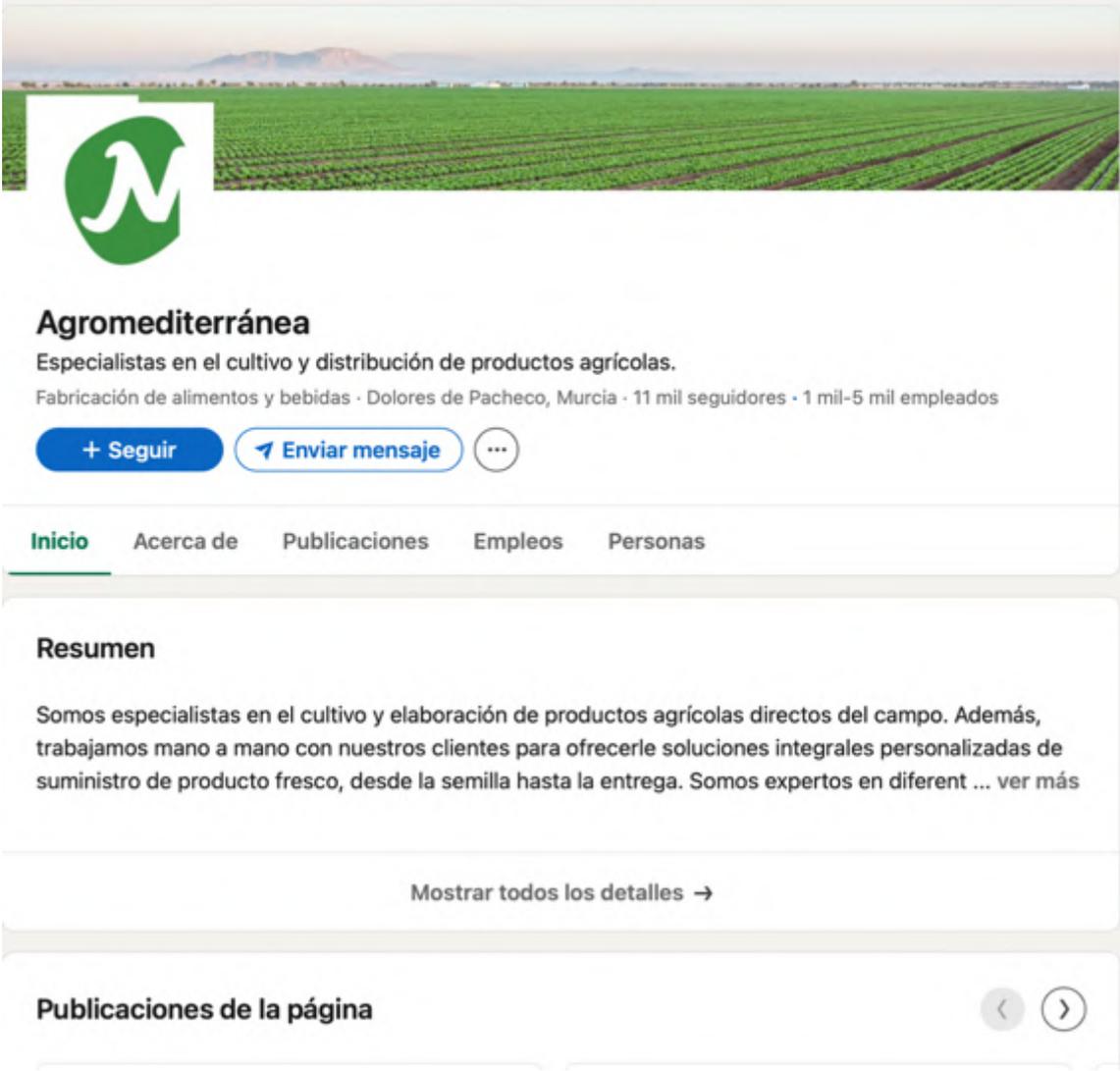


**CAMPOS DE CULTIVO**



Fuente: Agromediterránea

Figure 9: LinkedIn de Agromediterránea



The image shows a screenshot of the LinkedIn profile for Agromediterránea. At the top, there is a banner image of a vast green agricultural field under a clear sky. On the left side of the banner is the company's logo, a green circle containing a white stylized 'A'.

**Agromediterránea**  
Especialistas en el cultivo y distribución de productos agrícolas.  
Fabricación de alimentos y bebidas · Dolores de Pacheco, Murcia · 11 mil seguidores · 1 mil-5 mil empleados

Buttons: + Seguir, Enviar mensaje, ...

Navigation: Inicio (selected), Acerca de, Publicaciones, Empleos, Personas

**Resumen**

Somos especialistas en el cultivo y elaboración de productos agrícolas directos del campo. Además, trabajamos mano a mano con nuestros clientes para ofrecerle soluciones integrales personalizadas de suministro de producto fresco, desde la semilla hasta la entrega. Somos expertos en diferent ... ver más

Mostrar todos los detalles →

Publicaciones de la página

Fuente: Agromediterránea

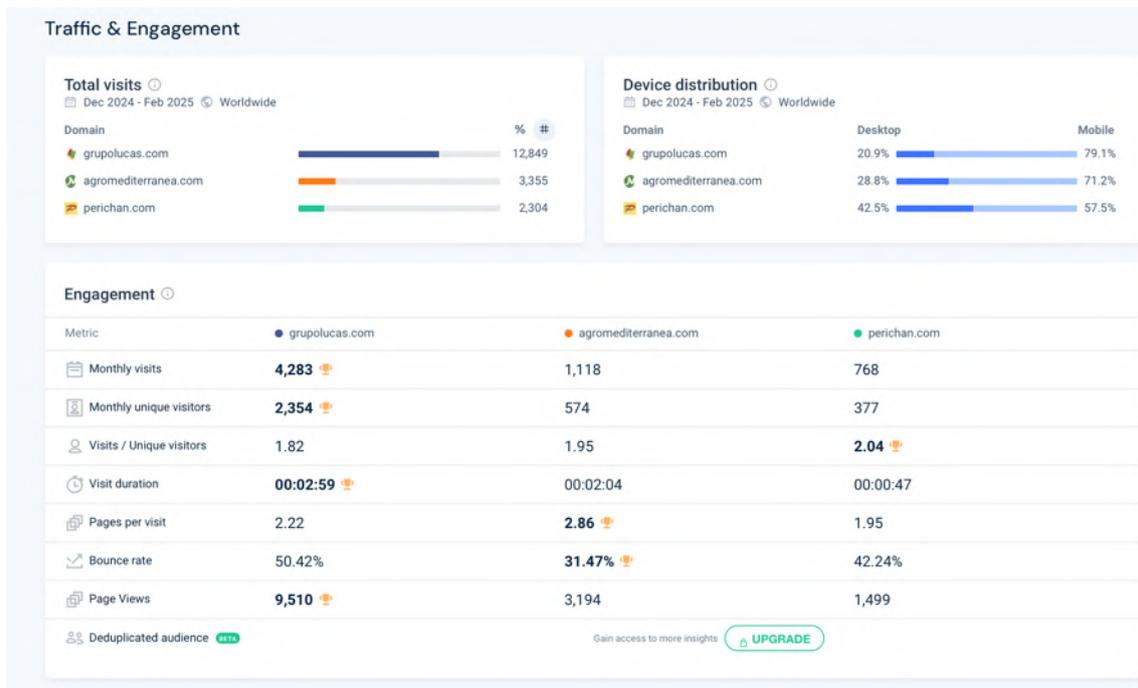
ANEXO V

Figure 10: Descripción general de rendimiento de las empresas escogidas



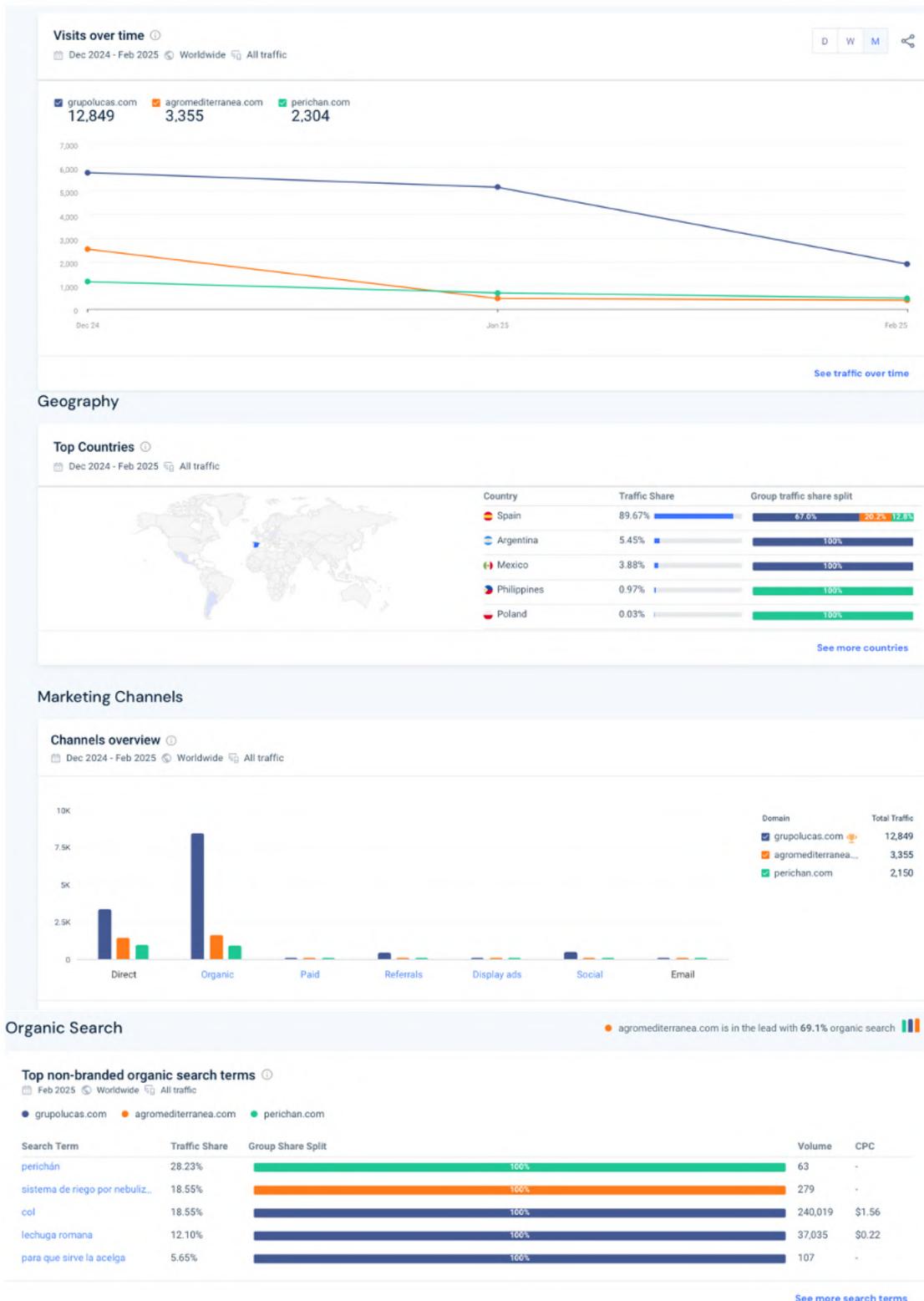
Fuente: Statista

Figure 11: Tráfico y rendimiento de las empresas escogidas



Fuente: Statista

Figure 12: Visitas, geografía, canales y búsqueda orgánica de las empresas escogidas



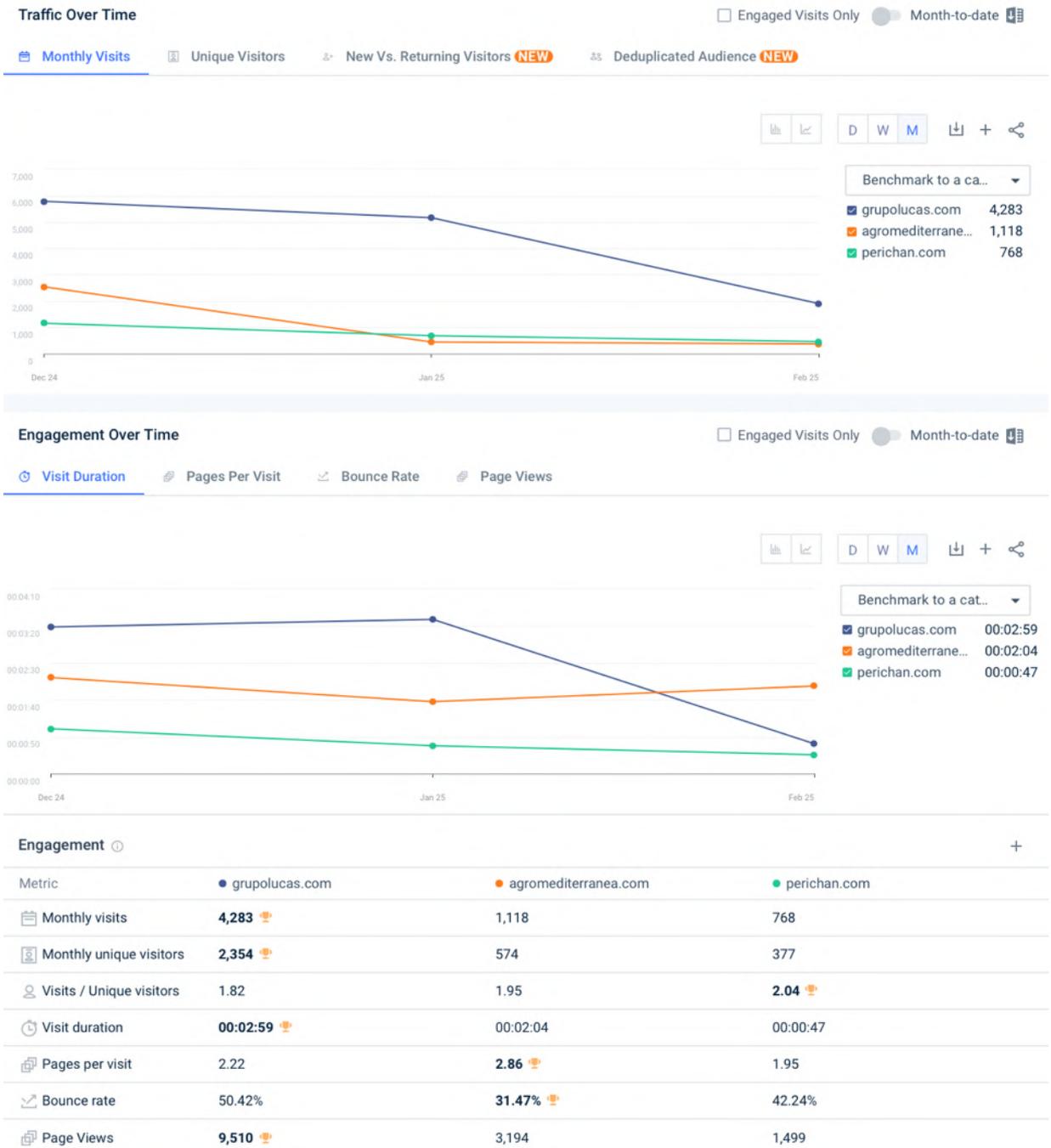
Fuente: Statista

Figure 13: Tráfico de las empresas escogidas



Fuente: Statista

Figure 14: Tráfico y Engagement de las empresas escogidas



Fuente: Statista

## ANEXO VI

*Table 2: Estimación de costes de producción agrícola*

<b>Concepto</b>	<b>Estimación (€)</b>
Mano de obra	80.000 €
Insumos ecológicos	28.000 €
Agua y energía	21.000 €
Mantenimiento de maquinaria	14.000 €
Envases agrícolas	10.500 €
Seguros agrarios	7.000 €
Certificación ecológica	2.650 €
Transporte	17.500 €
Constitución de la SL (pago único)	600 €
Asesoría contable, fiscal y laboral	2.400 €
Seguros adicionales de empresa	800 €
Licencias municipales	500 €

**Fuente:** Elaboración propia.

Costes básicos de explotación agrícola del primer año, incluyendo mano de obra, agua, seguros y certificaciones y considerando la finca como propia.

## ANEXO VII

*Table 3: Estimación de producción anual*

Producto	Producción estimada anual
Limón	30.000 kg
Pomelo	15.000 kg
Naranja	25.000 kg
Tomate	10.000 kg
Higo	5.000 kg
Calabacín	12.000 kg
Pimiento	8.000 kg

Fuente: Elaboración Propia

*Table 4: Estimación de ingresos brutos*

Producto	Precio medio €/kg	Producción (kg)	Ingreso estimado (€)
Limón	3,20 €/kg	30.000	96.000 €
Pomelo	2,85 €/kg	15.000	42.750 €
Naranja	2,60 €/kg	25.000	65.000 €
Tomate	4,25 €/kg	10.000	42.500 €
Higo	8,50 €/kg	5.000	42.500 €
Calabacín	3,00 €/kg	12.000	36.000 €
Pimiento	3,60 €/kg	8.000	28.800 €

Fuente: Elaboración propia

Se han estimado los precios por kilogramo teniendo en cuenta el precio medio de los productos ecológicos en los países donde se pretende exportar (véase Anexo XII) para detallar la producción anual estimada para cada tipo de cultivo, el precio medio por kilogramo que se pretende vender y el correspondiente ingreso bruto.

## ANEXO VIII

Table 5: Empresas objetivo

<b>País</b>	<b>Tipo de empresa</b>	<b>Nombre comercial</b>	<b>Descripción breve</b>	<b>Sitio web</b>
<b>Alemania</b>	Supermercado ecológico	LPG Biomarkt	Cadena de supermercados ecológicos	<a href="http://lpg-biomarkt.de">lpg-biomarkt.de</a>
<b>Alemania</b>	Marketplace digital	Avocadostore	Mayor marketplace alemán de productos sostenibles	<a href="http://avocadostore.de">avocadostore.de</a>
<b>Alemania</b>	Distribuidor mayorista ecológico	Etepetete GMBH	Distribuidor de frutas y verduras ecológicas procedentes de agricultores locales	<a href="http://etepetete-bio.de">etepetete-bio.de</a>
<b>Dinamarca</b>	Supermercado ecológico	Irma	Cadena minorista centrada en productos orgánicos y sostenibles	<a href="http://irma.dk">irma.dk</a>
<b>Dinamarca</b>	Marketplace y distribución	Aarstiderne	Plataforma que ofrece cajas de comida ecológica y recetas	<a href="http://aarstiderne.com">aarstiderne.com</a>
<b>Países Bajos</b>	Supermercado ecológico	Ekoplaza	Cadena líder de supermercados orgánicos con más de 70 tiendas	<a href="http://ekoplaza.nl">ekoplaza.nl</a>
<b>Países Bajos</b>	Distribuidor internacional de productos frescos	Greenyard Fresh	Uno de los mayores distribuidores europeos de frutas y hortalizas	<a href="http://greenyard.group">greenyard.group</a>

**Fuente:** Elaboración propia

## ANEXO IX

*Figure 15: Buyer Persona*

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Nombre:** Anna Schneider.
- **Edad:** 42 años.
- **Ocupación:** Arquitecta especializada en diseño sostenible.
- **Ubicación:** Hamburgo, Alemania.
- **Estado civil:** Casada.
- **Hábitos:** Compra en tiendas ecológicas, cocina en casa y lleva un estilo de vida saludable. Consume contenido en Instagram, especialmente reels y TikTok.
- **Frustraciones:** No se fía de los productos que parecen “saludables” del supermercado, rechaza todos los alimentos ultra procesados.
- **Necesidades:** Transparencia, origen claro, producto fresco.
- **Objetivo de la Marca:** Que Anna elija Los Rubis por su valor emocional, calidad y ética, y se convierta en embajadora de la marca.

## ANEXO X

Figure 16: Identidad visual de Los Rubios

# IDENTIDAD

## IMAGOTIPO



LOS RUBIOS:  
HERENCIA HUERTANA

## ISOTIPO



## LOGOTIPO

NOMBRE

CLAIM

LOS RUBIOS:  
HERENCIA HUERTANA

## FUENTE

Cormorant Garamond

A a E e I i O o U u

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

**Fuente:** Elaboración Propia

Los elementos que constituyen la identidad visual de la marca son el nombre, el claim, el logotipo, isotipo, los colores corporativos y el tipo y tamaño de las letras. El isotipo representa un árbol de cítricos dibujado al alza, que simboliza las raíces del negocio y la riqueza de las tierras de Murcia, reforzando además uno de los productos de la marca: los cítricos. La composición circular del isotipo sugiere el ciclo de la vida, el respeto por el medio ambiente y la huerta de Murcia, conectando así con el consumidor.

La tipografía seleccionada ha sido Cormorant Garamond ya que transmite nobleza, solidez y claridad, facilitando la lectura en entornos digitales y físicos.

En cuanto a los colores corporativos, se ha escogido una paleta formada por tonos verdes, anaranjados y amarillos, cálidos y que representan la tierra, el sol mediterráneo, la tradición y la vitalidad. Esta paleta ha sido diseñada para diferenciar a la marca dentro del sector, alejándose de los tonos verdes convencionales y apostando por tonos naturales que refuerzan el storytelling de la marca.

Figure 17: Colores Corporativos de Los Rubios.



Fuente: Propia

## ANEXO XI

*Figure 18: Modelo de packaging del producto*

**Fuente:** Midjourney

Se ha optado por un envase de cartón biodegradable y reciclable para garantizar un impacto ecológico mínimo. El diseño de cada caja varía dependiendo del producto, en los modelos se observa una caja de cítricos, para la promoción “Cítricos de Invierno” y una de Higos para verano.

Este modelo se ofrecerá únicamente en formato promocional, para el resto de las campañas se ofrecerá el siguiente packaging.

*Figure 19: Propuesta de packaging para frutas y verduras*



**Fuente:** Dall-E

## ANEXO XII

*Table 6: Estimación de precios en el mercado*

Producto	Precio €/kg (rango promedio mercado premium ecológico)
<b>Limón</b>	2,80 – 3,60 €/kg
<b>Pomelo</b>	2,50 – 3,20 €/kg
<b>Naranja</b>	2,20 – 3,00 €/kg
<b>Tomate</b>	3,50 – 5,00 €/kg (tomate rama o cherry ecológico)
<b>Higo</b>	7,00 – 10,00 €/kg (producto gourmet y escaso)
<b>Calabacín</b>	2,50 – 3,50 €/kg
<b>Pimiento</b>	3,00 – 4,20 €/kg (rojo o tricolor ecológico)

**Fuente:** FreshPlaza.es

Estimación de precios por kilogramo de los principales productos seleccionados para el negocio en mercados ecológicos de Alemania, Dinamarca y Países Bajos.

## ANEXO XIII

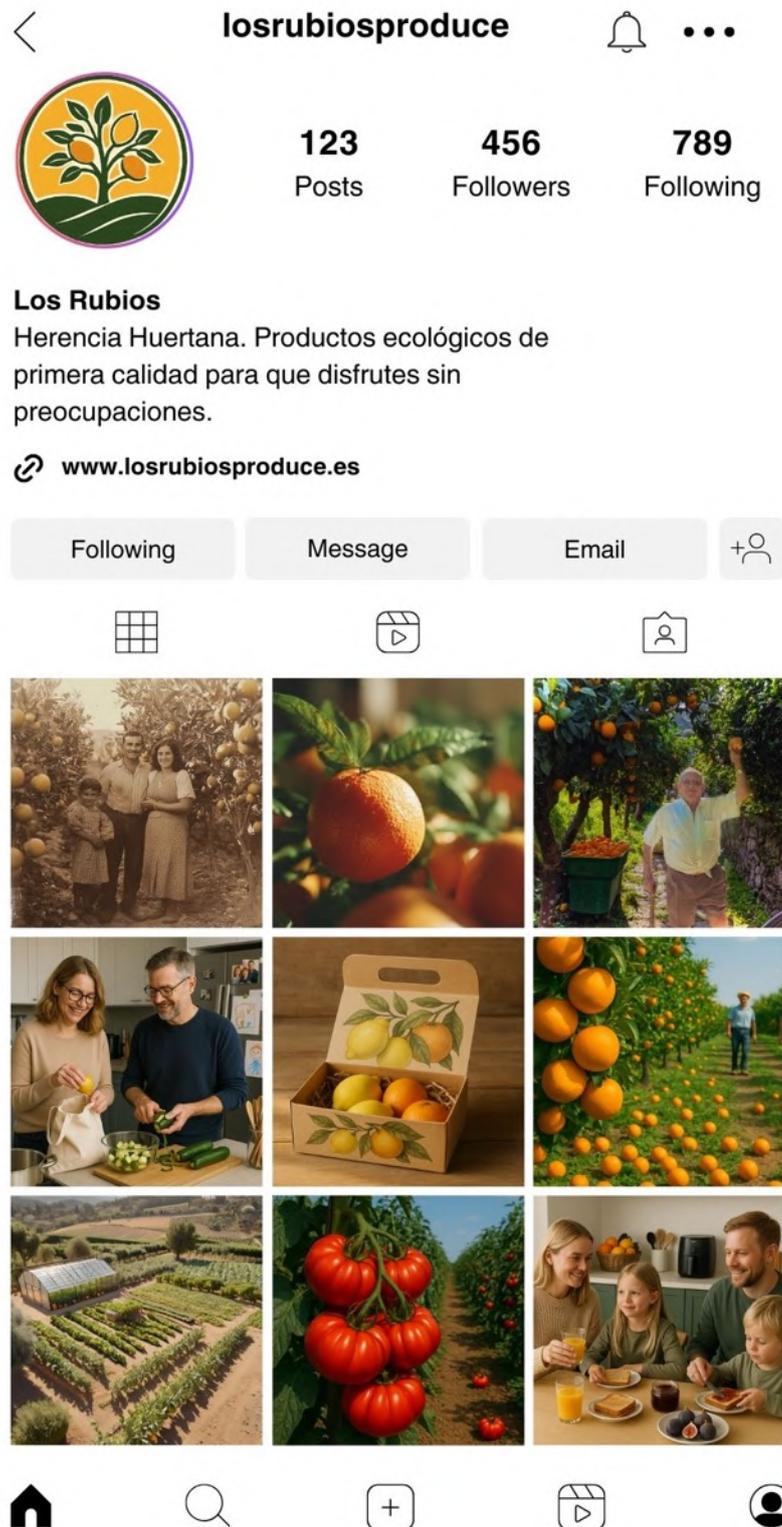
Table 7: Precio / Kg aproximado

<b>Producto</b>	<b>Precio medio €/kg</b>	<b>Producción (kg)</b>	<b>Ingreso estimado (€)</b>
<b>Limón</b>	3,20 €/kg	30.000	96.000 €
<b>Pomelo</b>	2,85 €/kg	15.000	42.750 €
<b>Naranja</b>	2,60 €/kg	25.000	65.000 €
<b>Tomate</b>	4,25 €/kg	10.000	42.500 €
<b>Higo</b>	8,50 €/kg	5.000	42.500 €
<b>Calabacín</b>	3,00 €/kg	12.000	36.000 €
<b>Pimiento</b>	3,60 €/kg	8.000	28.800 €

**Fuente:** Elaboración Propia

## ANEXO XIV

Figure 20: Modelo de perfil de Instagram



Fuente: Elaboración Propia

Figure 21: Propuesta de página web


LOS RUBIOS
INICIO
SOBRE NOSOTROS
PRODUCTOS
SOSTENIBILIDAD
CONTACTO





Desde hace generaciones, nuestra familia cultiva la huerta murciana respetando sus ritmos, aromas y tradiciones. Hoy, llevamos hasta ti el sabor auténtico de nuestros cítricos y hortalizas, con un compromiso firme hacia la sostenibilidad y la calidad.

[DESCUBRE MÁS](#)



---


LOS RUBIOS
INICIO
**SOBRE NOSOTROS**
PRODUCTOS
SOSTENIBILIDAD
CONTACTO





● ○ ○ ○

SOBRE NOSOTROS

## FAMILIA RUBIO

*La familia Rubio lleva siglos cultivando sus tierras en la huerta de Murcia. Nos enorgullece decir que la huerta es parte de nosotros, por eso queremos compartir nuestra tradición contigo.*

*Los Rubios: Herencia Huertana es el reflejo de la tradición, una tradición que se ha transmitido de generación en generación, cultivando con el mismo amor y dedicación desde el siglo XVIII. Los Rubios no solo es el apellido de la familia que ha cuidado esta tierra, sino también el testimonio de una historia compartida, un barrio, una comunidad y una familia, unida por el campo.*

[RAZÓN DE SER](#)



LOS RUBIOS

[INICIO](#) [SOBRE NOSOTROS](#) [PRODUCTOS](#) [SOSTENIBILIDAD](#) [CONTACTO](#)  


SOBRE NOSOTROS

## NUESTRA MISIÓN

Deseamos producir y hacer llegar las frutas y verduras de mayor calidad, cultivadas de manera sostenible, honesta y transparente: de la huerta a la mesa.

[VISIÓN](#)


LOS RUBIOS

[INICIO](#) [SOBRE NOSOTROS](#) [PRODUCTOS](#) [SOSTENIBILIDAD](#) [CONTACTO](#)  

## PRODUCTOS

Productos de temporada cultivados de manera tradicional para que los disfrutes de la huerta a la mesa



**Fuente:** Elaboración propia

## ANEXO XV

*Figure 22: Propuesta de ofertas temporales*

DISFRUTA DEL SABOR DE NUESTROS



CÍTRICOS DE INVIERNO

2 X 1 EN CAJAS DE CÍTRICOS



LOS RUBIOS  
HERENCIA HUERTANA

**Fuente:** Elaboración propia

ANEXO XVI

Figure 23: Propuesta de folleto informativo de la marca



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO XVII

Table 8: Plan de acción comercial

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Acción Clave</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador de Éxito</b>
<b>Introducir la marca en supermercados ecológicos europeos</b>	Participación en ferias como Biofach y Fruit Logistica	Dirección comercial	1er semestre	N.º de contactos comerciales generados
<b>Lanzar sitio web</b>	Desarrollo de la página web	Dirección de marketing y agencia web	3 meses	Web activa con un % considerable de visitas
<b>Construir imagen de marca coherente y emocional</b>	Campaña de lanzamiento en redes sociales con storytelling audiovisual	Content manager & branding team	Desde el inicio	Alcance en RRSS, engagement y tráfico web
<b>Garantizar trazabilidad y transparencia</b>	Implementación de QR y fichas técnicas en envases	Producción & diseño	Continuado	% productos trazables con QR activo
<b>Establecer packaging diferenciado y sostenible</b>	Diseño y prueba de envases reciclables con identidad gráfica	Diseño & sostenibilidad	1er trimestre	Feedback del consumidor y retailers
<b>Posicionar la marca como referente ético y cultural</b>	Creación de contenido sobre historia de la huerta y la familia Rubios	Equipo de comunicación	1º y 2º semestre	N.º de menciones en medios y fidelidad D2C
<b>Medir impacto comercial y percepción de marca</b>	Encuestas a clientes y análisis de KPIs mensuales	Dirección de marketing	Trimestral	Índice de satisfacción y retención

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO XVIII

Table 9: Estimación de gastos de marketing, branding y comercialización

<b>Tipo de coste</b>	<b>Acción</b>	<b>Porcentaje destinado</b>	<b>Total estimado</b>
<b>Producción y Certificación</b>			
	Certificaciones ecológicas	5%	2.650,00 €
	Control de calidad y auditorías	5%	2.650,00 €
	Trazabilidad digital (QR)	4%	2.120,00 €
<b>Branding y packaging</b>			
	Diseño gráfico, identidad visual	5%	2.650,00 €
	Producción inicial de envases	10%	5.300,00 €
<b>Plataforma web</b>			
	Desarrollo página web multilingüe	4%	2.120,00 €
	Mantenimiento y atención al cliente	3%	1.590,00 €
<b>Comunicación y marketing digital</b>			
	Publicidad en redes sociales	6%	3.180,00 €
	Suscripciones en redes sociales	1%	530,00 €
	Marketing en motores de búsqueda	6%	3.180,00 €
	Producción de contenido audiovisual	5%	2.650,00 €
<b>Ferias y relaciones comerciales</b>			
	Participación en ferias internacionales	12%	6.360,00 €

	Producción de material promodiconal	5%	2.650,00 €
	Gastos de viaje	6%	3.180,00 €
<b>Investigación y medición de KPIs</b>			
	Estudios de mercado	3%	1.590,00 €
	Implementación de herramientas de medición y análisis	2%	1.060,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>38.160,00 €</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

*Table 10: Resultado financiero preliminar*

<b>Concepto</b>	<b>Estimación (€)</b>
<b>Ingresos brutos</b>	<b>353.550 €</b>
<b>Costes de producción agrícola</b>	<b>-189.300 €</b>
<b>Costes de marketing y comercialización</b>	<b>-38.160 €</b>
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>126.090 €</b>

**Fuente:** Elaboración propia