



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

PLAN DE NEGOCIO: Venta de cajas de cítricos a domicilio de una empresa familiar agrícola

Autor: Cayetana Candau Otero

Director: Antonio Rúa Vieites

MADRID | Diciembre 2024

ÍNDICE

1. Presentación del Proyecto	8
1.1. Resumen Ejecutivo del Proyecto	8
1.2. Evolución del Proyecto: Orígenes de la idea y situación actual	10
1.3. Presentación de promotores del proyecto	12
1.4. Valoración y análisis estratégico del proyecto: puntos fuertes y débiles.....	13
1.4.1. Factores Políticos	13
1.4.2. Factores Económicos	13
1.4.3. Factores Socioculturales.....	14
1.4.4. Factores Tecnológicos	14
1.4.5. Factores Ecológicos	15
1.4.6. Factores Legales.....	15
1.5. Ventaja Competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta.	17
2. Plan de Marketing	19
2.1. Análisis de Mercado	19
Análisis del mercado de naranjas en España.....	25
2.1.1. Análisis de los principales competidores	38
2.1.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	41
2.2. Análisis y Segmentación de clientes.....	42
2.3. Definición del Producto	48
2.4. Plan de Distribución.....	50
Plan de Promoción/Comunicación	50
2.6. Determinación del precio de venta	52
2.7. Previsión de Ventas	53
2.8. Valor del Cliente.....	54
3. Producto Mínimo Viable	54
3.1. Hipótesis de Negocio.....	55
3.2. Definición del Producto Mínimo Viable.....	55
3.3. Elaboración de Prototipo	55

3.4. Contraste de hipótesis con el mercado real	56
4. Plan de Producción y Compras	56
4.1. Ubicación	56
4.2. Características Técnicas	59
4.3. Diagrama de procesos	61
4.4. Capacidad	61
4.5. Formas y Plazos de Pago de los Clientes	62
4.6. Gestión de Stock.....	63
4.7. Factores Productivos Previstos	64
4.8. Control y Aseguramiento de la Calidad.....	65
4.9. Estrategias de Crecimiento.....	66
5. Plan de Organización y RRHH	68
5.1. Política de RRHH.....	68
5.2. Socios	69
5.3. Organización	70
5.4. Plan de Contratación/selección.....	71
5.5. Política Retributiva. Costes Salariales	72
5.6. Políticas de Formación / Desarrollo	72
5.7. Asesores Externos.....	73
5.8. Dimensionamiento de plantilla a medio plazo. Evolución futura prevista.....	73
6. Área Jurídico-Fiscal	73
6.1. Forma Jurídica	73
6.2. Obligaciones Fiscales	74
6.3. Obligaciones Laborales	76
6.4. Permisos y Licencias	77
7. Plan Económico-Financiero	80
7.1. Plan de Inversiones Iniciales	80
7.2. Plan de Financiación	80
7.3. Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores.....	81
Cobro a clientes.....	81

Cobro a proveedores.....	81
7.4. Presupuesto de Tesorería	81
7.5. Previsión de la Cuenta de Resultados.....	83
Ventas	83
Escenarios de ingresos.....	84
Gastos.....	86
1. Renta	86
2. COGS.....	86
3. SG&A.....	87
4. P&L.....	87
7.6. Análisis de Sensibilidad	90
7.7. Balance de Situación	90
7.8. Puntos de Equilibrio.....	92
7.9. Ratios de Rentabilidad	92
8. Calendario y Ejecución	92
Bibliografía	100
ANEXO A: RESPUESTAS ENCUESTA.....	101
ANEXO B: ANÁLISIS SPSS.....	109
ANEXO C: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	152

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1: Producción Nacional 2022-2023 [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	19
Figura 2: Producción Total de Cítricos por comunidades (t) [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	20
Figura 3: Comercio Exterior Situación Global [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	20
Figura 4: Comercio Exterior Situación Global Valor [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	21
Figura 5: Previsión de Cosecha de Cítricos Campaña 2022/2023 [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	21
Figura 6: Producción Total de Cítricos en España (t) [Homogenización y mejora de aforos]	22
Figura 7: Producción por tipo de cítrico [Homogenización y mejora de aforos]	22
Figura 8: Consumo en Hogares en Volumen 2022/2023 [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	23
Figura 9: Consumo en Hogares en Volumen Media 5 años [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	24
Figura 10: Precios medios de campaña [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	24
Figura 11: Precios semana 19/2024 del 06 al 12 Mayo 2024 [Boletín Semanal de Precios de Frutas y Hortalizas]	25
Figura 12: Producción Naranja en España (t) [Homogenización y Mejora de Aforos]	26
Figura 13: Evolución mensual de exportaciones de naranja (t) [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]	26
Figura 14: Valor unitario de exportación de naranja (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	27
Figura 15: Evolución mensual de importaciones de naranja (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	28
Figura 16: Valor unitario de importación de naranja (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	28
Figura 17: Evolución consumo de naranja en hogares (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	29
Figura 18: Precios Medios Nacionales [Boletín Semanal de Precios de Frutas y Hortalizas]	29

Figura 19: Producción Pequeños Cítricos en España (t) [Homogenización y Mejora de Aforos].....	30
Figura 20: Evolución de Exportaciones de pequeños cítricos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	31
Figura 21: Evolución de exportaciones de pequeños cítricos (miles €) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	31
Figura 22: Evolución mensual de importaciones de pequeños cítricos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	32
Figura 23: Valor unitario de importación de pequeños cítricos (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	32
Figura 24: Evolución del consumo de hogares de mandarinas (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	33
Figura 25: Precios medios nacionales mandarinas [Boletín Semanal de Precios de Frutas y Hortalizas]	34
Figura 26: Producción de POMelos España (t) [Homogenización y mejora de aforos]....	34
Figura 27: Evolución mensual de exportaciones de pomelos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	35
Figura 28: Valor unitario de exportación de pomelos (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	36
Figura 29: Evolución mensual de importaciones de pomelos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	36
Figura 30: Valor unitario de importación de pomelos (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	37
Figura 31: Evolución del consumo en hogares de pomelos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]	38
Figura 32: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter [Elaboración Propia]	42
Figura 33: Funnel de Marketing y Comunicación [Elaboración Propia]	51
Figura 34: Información Parcela Catastral [Sede Electrónica de Catastro].....	57
Figura 35: Cartografía Catastral [Sede Electrónica de Catastro].....	57
Figura 36: Cartografía Catastral [Sede Electrónica de Catastro].....	58
Figura 37: Información Parcela Catastral [Sede Electrónica de Catastro].....	58
Figura 38: Organigrama Empresarial [Elaboración Propia]	70
Figura 39: Cash Flow Anual [Elaboración Propia]	81
Figura 40: Flujo de Caja Mensual [Elaboración Propia].....	82
Figura 41: Flujo Acumulado [Elaboración Propia]	82
Figura 42: Flujo Acumulado vs Flujo Disponible	83
Figura 43: Cronograma [Elaboración Propia].....	95

Tabla 1: Análisis de la Competencia [Elaboración Propia]	40
Tabla 2: Características Sociodemográficas de clústeres [Elaboración Propia].....	46
Tabla 3: Preferencias alimenticias [Elaboración Propia]	47
Tabla 4: Previsión de Ventas [Elaboración Propia]	54
Tabla 5: CAPEX [Elaboración Propia]	80
Tabla 6: Clientes y precio de la caja	84
Tabla 7: Escenarios Ventas [Elaboración Propia]	86
Tabla 8: COGs [Elaboración Propia].....	86
Tabla 9: SG&A [Elaboración Propia].....	87
Tabla 10: P&L [Elaboración Propia]	90
Tabla 11: Análisis de Sensibilidad [Elaboración Propia].....	90
Tabla 12: Balance de Situación [Elaboración Propia].....	91
Tabla 13: Ratios de Rentabilidad [Elaboración Propia].....	92

1. Presentación del Proyecto

1.1. Resumen Ejecutivo del Proyecto

Agrícola CANFEPAR S.L., empresa familiar de envío de fruta y verdura a domicilio, fue fundada en 2020 en Sevilla. En este momento, se vio una oportunidad de diversificar el negocio como consecuencia de la pandemia ocasionada por el Covid-19. El gasto en consumición de productos frescos aumentó significativamente, así como el volumen de ventas por internet (elEconomista, 2021) .

Los productos incluidos en las cajas provenían tanto de la finca familiar (cítricos, patatas y brócoli), como de productores y huertos locales. Los promotores de dicho negocio son los socios y los familiares de socios. La distribución de las cajas se realizaba, en la localidad de Sevilla, por estos mismos, y, a nivel nacional, con una empresa profesional de reparto y la venta de estas se realizaba a través de WhatsApp. El negocio estaba dirigido a familias españolas de nivel socioeconómico medio de entre cuatro y seis miembros. Al utilizar WhatsApp como medio de comunicación y venta, el trato era muy cercano y familiar, creando una red de clientes fieles y confiables. No obstante, esta falta de automatización dificultaba la recopilación y almacenamiento de datos para llevar a cabo una correcta gestión de los pedidos. Como iniciativa, en el cuarto curso de carrera de ingeniería desarrollé la profesionalización y digitalización de la empresa. Sin embargo, una vez terminado el proyecto, ya era demasiado tarde para ponerlo en funcionamiento porque la empresa estaba empezando a disolverse. Al no tener una estructura establecida y que la recolección de productos y formación de cajas dependía completamente del trabajo de los jóvenes, los problemas comenzaron a aparecer. La posibilidad de realizar un año de estudios en el extranjero, periodo de exámenes, oportunidades laborales fuera de Sevilla... dificultaban cada vez más el trabajo y cumplir con el plazo de entregas que se había confirmado al cliente.

Teniendo en cuenta estos errores pasados, el objetivo de este proyecto de desarrollo de un plan de negocio es el siguiente:

- Reflotar el negocio de Agrícola CANFEPAR S.L., manteniendo su esencia de negocio familiar, pero ofreciendo únicamente productos provenientes de los terrenos que están bajo propiedad de los socios. Estos productos son cítricos, específicamente naranjas, mandarinas y pomelos. Introducir la idea de elaborar mermeladas a partir de estos productos, para introducir un elemento diferencial y una ventaja competitiva frente al resto de empresas dedicadas al envío de cítricos. Además, se abordará el problema de gestión de datos de clientes y pedidos, para evitar problemas pasados de falta de información.

Nuestra misión es:

- Ofrecer naranjas, mandarinas y pomelos de primera calidad y de temporada a nuestros clientes, directamente del campo a la mesa.
- Convertir a Agrícola CANFEPAR en una empresa referente para aquellas familias que consumen cítricos asiduamente y buscan productos naturales y frescos.
- Contar con personal involucrado con el proyecto y que apueste por este.
- Dirigirnos a familias españolas que quieren complementar su dieta con las vitaminas que aportan estos cítricos, que quieren recibir dichos productos en la puerta de su casa y asegurarse de que están entregados directamente del árbol a su mesa.

Agrícola CANFEPAR S.L. se dedica a ofrecer cítricos frescos y de alta calidad directamente desde nuestros campos hasta la mesa de nuestros clientes. Nos especializamos en naranjas, mandarinas y pomelos cultivados en terrenos propios, manteniendo nuestra tradición de negocio familiar. Además, elaboramos mermeladas con nuestros cítricos, creando un elemento diferencial y una ventaja competitiva en el mercado. Nuestra misión es satisfacer las necesidades de familias españolas que buscan productos naturales y frescos, entregados directamente a su puerta, mientras garantizamos el servicio más eficiente y fiable. Con un equipo comprometido y apasionado, aspiramos a convertirnos en la empresa líder en la distribución de cítricos de temporada.

1.2. Evolución del Proyecto: Orígenes de la idea y situación actual

Mi familia siempre ha estado vinculada al ámbito agrícola, dedicándose a diversas actividades relacionadas con el campo. Desde niños, mi padre y sus hermanos vivieron en el campo y se encargaban de recoger los productos para su consumo doméstico. Esta tradición de consumir productos frescos y directamente del campo ha pasado de generación en generación.

Con la llegada de la pandemia de COVID-19, identificamos una clara oportunidad de negocio: entregar productos de alta calidad directamente en la puerta de nuestros clientes a un precio asequible. Así nació Agrícola CANFEPAR S.L., una empresa familiar dedicada al envío de cajas de frutas y verduras a domicilio.

En los inicios del negocio, todo marchaba bien; los clientes estaban satisfechos con los productos que recibían, y había una buena coordinación en la recolección y montaje de las cajas. La base de clientes era relativamente pequeña, lo que nos permitía llevar un registro manual de los pedidos en una hoja de Excel actualizada semanalmente. Sin embargo, a medida que el número de clientes aumentó, no se implementaron mejoras necesarias (como aumento de personal, digitalización del negocio, automatizaciones básicas), lo que provocó una disminución en la calidad del servicio y la insatisfacción de los clientes.

Durante el curso académico 2021-2022, me propuse como objetivo digitalizar el negocio. Esto incluía la creación de una página web y la gestión de un perfil en redes sociales para recopilar la información de los clientes en un único lugar y atraer nuevos clientes potenciales. Utilicé este proceso como mi trabajo de fin de grado en cuarto año de carrera. Aunque estas herramientas funcionaban y nos ayudarían a gestionar el negocio de manera más eficiente y a ofrecer un mejor servicio, para cuando terminé el proyecto, el negocio ya había cesado completamente. Aquellos de nosotros que participábamos en el negocio lo teníamos como una actividad secundaria, y no le dedicábamos el tiempo

necesario. Además, muchos de los primos estaban estudiando en el extranjero o muy ocupados con exámenes y entregas en Sevilla, lo que dificultaba la dedicación requerida. Durante los años en que el negocio funcionó, experimentamos con la venta exclusiva de cajas de naranjas, las cuales tuvieron gran éxito, especialmente en Madrid. Nuestras naranjas Lane Late, ideales para zumo, son muy dulces y jugosas.

Sentimos una gran tristeza al abandonar el proyecto, y creemos que una de las razones, además de la falta de digitalización (problema que podría solucionarse con la página web y las redes sociales creadas para mi trabajo de fin de grado), fue la complejidad asociada a la venta de cajas con diversos productos (tomates, calabacines, patatas...). La recolección y montaje de estas cajas, junto con el control y medición de los pedidos de los clientes, complicaban las tareas, incrementando el tiempo necesario y, en definitiva, afectando la calidad del servicio debido a la falta de tiempo.

Actualmente, seguimos siendo propietarios de 8 hectáreas de naranjos en Carrascal, Mairena del Alcor. Hemos ampliado este terreno con la compra de otra finca de 10 hectáreas en Villaverde, y tenemos 1 hectárea adicional de mandarinos y pomelos en el campo familiar, por los cuales deberíamos pagar una cantidad para su recolección y venta. Debido a que el manejo de menos productos facilitaría la recolección y el montaje, quiero estudiar la viabilidad de relanzar el negocio, enfocándonos en el envío de cajas de cítricos (naranjas, mandarinas y pomelos) a domicilio. La idea inicial es comenzar en Sevilla, para reducir los costos de envío al principio. Si el negocio prospera, expandiríamos el servicio a nivel nacional. Además, planeamos vender las cajas solo durante la temporada de cítricos, asegurando así la mejor calidad y un servicio más exclusivo.

La situación actual es la elaboración de este plan de negocio, con el objetivo de evaluar la viabilidad de esta propuesta. Nuestra visión y misión son las siguientes:

Visión: Ser una empresa líder en la distribución de cítricos frescos y de alta calidad, reconocida por nuestra dedicación a la excelencia y al servicio al cliente, y contribuir al desarrollo sostenible del sector agrícola local.

Misión: Proveer a nuestros clientes con los cítricos más frescos y sabrosos, directamente del campo a su mesa, mediante un servicio eficiente y personalizado. Nos comprometemos a mantener la tradición familiar de calidad y frescura, al mismo tiempo que incorporamos innovaciones tecnológicas para mejorar nuestra operativa y expandir nuestra base de clientes.

1.3. Presentación de promotores del proyecto

Los promotores del proyecto son Borja Candau Parias, Iñigo Candau Parias, Gonzalo Fedriani Parias e Iñigo Parias Conradi. Los cuatro socios, primos, poseen juntos los terrenos de Mairena del Alcor y Villaverde del Río, bajo un contrato de 20 años. Borja Candau Parias es ingeniero industrial y se desempeña como director de proyecto en una fábrica de aceite, Acolsa. Los otros tres socios son ingenieros agrónomos con experiencia en diversas actividades relacionadas con el sector agrícola.

Este grupo de promotores conforma un equipo con una sólida experiencia y conocimiento en el ámbito agrícola y alimentario. A pesar de que cada uno de ellos ha desarrollado su carrera en diferentes áreas, sus formaciones y trayectorias profesionales son complementarias. Todos ellos trabajan en el sector de la agricultura y la alimentación, lo que les proporciona una perspectiva integral y multifacética del negocio.

Además, cuentan con el apoyo de la siguiente generación, entre quienes me incluyo, para asegurar la continuidad y el aprendizaje en esta actividad. Nuestro objetivo es no solo participar y aprender sobre los productos y su comercialización, sino también adquirir conocimientos sobre la gestión de un negocio, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la gestión de situaciones imprevistas.

Las principales características que destacar de este grupo emprendedor son las siguientes:

- Diversidad de conocimiento y experiencias
- Complementariedad

- Compromiso familiar
- Experiencia en el sector
- Enfoque en la calidad

1.4. Valoración y análisis estratégico del proyecto: puntos fuertes y débiles

Para establecer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del entorno empresarial y comprender como afectan a la viabilidad de Agrícola CANFEPAR S.L., se realiza un análisis PESTEL. Este marco permite evaluar los factores **Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos** y **Legales**, con un enfoque en el sector agrícola y el mercado de cítricos en España.

1.4.1. Factores Políticos

- **Conflictos internacionales:** las tensiones en regiones clave, como Europa del Este y Oriente Medio, aumentan la incertidumbre global y afectan a los mercados energéticos y comerciales. Esto repercute en los costes de transporte y exportación de productos agrícolas (Global Economic Outlook, 2024).
- **Políticas agrarias en la Unión Europea (UE):** La Política Agraria Común (PAC) continúa siendo un apoyo importante para los agricultores europeos. Sin embargo, las crecientes exigencias de cumplimiento en materia de sostenibilidad y normativas fitosanitarias representan tanto un desafío como una oportunidad para los exportadores de cítricos españoles (Junta de Andalucía, s.f.).
- **Ayudas regionales:** En Andalucía, el gobierno ha implementado medidas de apoyo a agricultores afectados por adversidades climáticas, como bonificaciones de interés en préstamos o indemnizaciones por daños, especialmente en el sector de cítricos (Efeagro, 2022).

1.4.2. Factores Económicos

- **Desaceleración económica global:** El crecimiento económico global previsto para 2024 se estima en 2,4%, inferior al promedio previo a la pandemia. Esto, combinado con tasas de interés elevadas, podría afectar la demanda en mercados

clave como Alemania y los Países Bajos, principales importadores de cítricos españoles (World Social Report, 2024).

- **Fortaleza del sector cítrico:** España es el principal exportador de cítricos a nivel mundial, representando el 26% de las exportaciones globales. La estabilidad de precios promedio en los últimos años muestra resiliencia frente a la volatilidad económica (Citrus Market Analysis, 2024).
- **Aumento de la inflación:** Aunque la inflación global se reducirá al 3,9% en 2024, los precios elevados de insumos agrícolas y transporte continúan presionando los márgenes de los productores (World Social Report, 2024).

1.4.3. Factores Socioculturales

- **Cambios en hábitos de consumo:** La pandemia ha incrementado la preferencia por productos frescos y saludables. Los cítricos, ricos en vitamina C, han visto una demanda sostenida a nivel mundial debido a sus beneficios para la salud (Citrus Market Analysis, 2024).
- **Comercio electrónico de productos frescos:** En España, las ventas online de alimentos, incluyendo cítricos, han crecido significativamente, impulsadas por la comodidad y los avances logísticos. Sevilla lidera la expansión en Andalucía, destacando la relevancia regional de este canal de venta (La Compra Digital ha llegado para quedarse, 2021).

1.4.4. Factores Tecnológicos

- **Innovación en la agricultura:** Herramientas digitales como Fruktia, desarrollada por el MAPA, ayudan a los agricultores a prever volúmenes de cosecha y gestionar eficientemente la oferta y demanda (Efeagro, 2022).
- **E-commerce y logística:** El desarrollo de tecnologías de conservación y servicios de entrega rápida permite superar barreras tradicionales en la venta de productos frescos por internet (La Compra Digital ha llegado para quedarse, 2021).
- **Digitalización agrícola:** En Andalucía, iniciativas como Democitrus promueven prácticas agrícolas avanzadas, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad del sector (Junta de Andalucía, s.f.).

1.4.5. Factores Ecológicos

- **Cambio climático:** La sequía y otras condiciones climáticas adversas afectan la producción agrícola en España, incluyendo la campaña de cítricos 2023-2024, que se prevé como una de las más cortas en una década (Efeagro, 2022).
- **Sostenibilidad:** Existe una creciente presión para que las empresas agrícolas implementen prácticas sostenibles. La digitalización y el uso eficiente de recursos, como el agua, se presentan como soluciones clave para mitigar estos impactos (Junta de Andalucía, s.f.).

1.4.6. Factores Legales

- **Normativas fitosanitarias de la UE:** La exportación de cítricos requiere cumplir estrictos estándares de calidad y sostenibilidad. Esto implica mayores costes, pero también posiciona a los productos españoles como referentes de calidad en los mercados internacionales (Junta de Andalucía, s.f.).
- **Subvenciones agrícolas:** Las políticas europeas y regionales continúan ofreciendo subsidios y ayudas al sector agrícola, favoreciendo la estabilidad económica de los pequeños y medianos productores (Efeagro, 2022).

Teniendo en cuenta el anterior análisis PESTEL, las principales amenazas y oportunidades que se pueden detectar dentro del entorno empresarial con la presencia de Agrícola CANFEPAR S.L.

AMENAZAS

1. **Competencia:** presencia de competidores bien establecidos en el mercado de cítricos y mermeladas que podrían captar una parte del mercado objetivo.
2. **Regulaciones y normativas:** cambios en las regulaciones agrícolas y alimentarias que podrían afectar a la producción y a la venta de cítricos y mermeladas.
3. **Fluctuaciones del mercado:** variaciones en los precios de y en la demanda de productos agrícolas que pueden impactar la rentabilidad.
4. **Desastres naturales:** eventos climáticos extremos que podrían dañar los cultivos y afectar a la producción.

5. **Preferencias de los consumidores:** cambios en las preferencias de los consumidores hacia otros tipos de frutas podrían reducir la demanda de nuestros productos.

OPORTUNIDADES

1. **Crecimiento del mercado de productos naturales:** aumento en la demanda de productos naturales y frescos, especialmente aquellos que son entregados directamente a los hogares.
2. **Tendencia de consumo saludable:** incremento en el interés por dietas saludables y alimentos ricos en vitaminas, lo cual favorece la venta de cítricos y productos derivados.
3. **Expansión de canales de venta:** uso de plataformas de comercio electrónico y redes sociales para alcanzar un mercado más amplio.
4. **Colaboraciones y alianzas:** posibilidad de establecer alianzas con tiendas locales, mercados de agricultores y otros negocios para expandir la presencia en el mercado.
5. **Innovación de productos:** desarrollo de nuevos productos a base de cítricos, como jugos y salsas, que pueden atraer a diferentes segmentos de consumidores.

Las principales fortalezas y debilidades del negocio Agrícola CANFEPAR S.L. serían las siguientes.

FORTALEZAS

1. **Calidad del producto:** ofrecer naranjas, mandarinas y pomelos de alta calidad, cultivados en terrenos propios, garantiza control sobre la producción y que estos productos sean frescos.
2. **Negocio familiar:** la gestión como negocio familiar implica dedicación y compromiso con el proyecto.
3. **Relación calidad – precio testeado:** los precios anteriores permiten estudiar la relación calidad – precio, respaldada por la opinión de los clientes.

4. **Control de cadena de suministro:** al utilizar terrenos propios, se tiene control más directo sobre los costos, la calidad y los tiempos de producción.
5. **Conocimiento del mercado:** la experiencia previa en el envío de frutas y verduras proporciona un conocimiento valioso sobre las preferencias y necesidades del cliente.
6. **Base de clientes:** se cuenta con una cartera de clientes y con los datos de contacto de estos.

DEBILIDADES

1. **Dependencia climática:** la producción de cítricos puede verse afectada por condiciones climáticas adversas, como sequías o heladas.
2. **Capacidad de producción limitada:** al depender únicamente de terrenos propios, la capacidad de producción puede ser limitada, restringiendo el crecimiento del negocio. Además, al ser productos de temporada, la venta de estos solo se puede realizar en estos periodos.
4. **Logística y distribución:** gestionar la distribución eficiente y rápida para mantener la frescura de los cítricos y su calidad puede ser complejo y costoso.
5. **Herramientas tecnológicas:** a pesar de tener una página web desarrollada, nunca se ha llegado a poner en funcionamiento.

1.5. Ventaja Competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta.

La adquisición de productos frescos de alta calidad en los establecimientos comerciales actuales presenta una notable dificultad, principalmente atribuible a la cadena de suministro y los desafíos logísticos asociados. Este escenario se ve influido por la complejidad de mantener la frescura de los productos adquiridos al por mayor, lo que impacta directamente en la experiencia del consumidor final. Además, la falta de transparencia en cuanto al origen de dichos productos y la ausencia de interacción directa entre los consumidores y los proveedores contribuyen a esta problemática.

En este contexto, surge la iniciativa de reintroducir el servicio de entrega de productos frescos a domicilio, con un enfoque particular en cítricos como naranjas, mandarinas y pomelos. Esta estrategia busca simplificar el proceso de recolección y preparación de las cajas de productos en comparación con el negocio anterior, garantizando así la frescura y calidad óptimas para nuestros clientes. Mediante este servicio, se pretende establecer una conexión directa entre el campo de cultivo y la mesa del consumidor, reafirmando nuestro compromiso con la excelencia en el servicio.

Nuestra misión es:

- Ofrecer naranjas, mandarinas y pomelos de primera calidad y de temporada a nuestros clientes, directamente del campo a la mesa.
- Convertir a Agrícola CANFEPAR en una empresa referente para aquellas familias que consumen cítricos asiduamente y buscan productos naturales y frescos.
- Contar con personal involucrado con el proyecto y que apueste por este.
- Dirigirnos a familias españolas que quieren complementar su dieta con las vitaminas que aportan estos cítricos, que quieren recibir dichos productos en la puerta de su casa y asegurarse de que están entregados directamente del árbol a su mesa.

Agrícola CANFEPAR S.L. se dedica a ofrecer cítricos frescos y de alta calidad directamente desde nuestros campos hasta la mesa de nuestros clientes. Nos especializamos en naranjas, mandarinas y pomelos cultivados en terrenos propios, manteniendo nuestra tradición de negocio familiar. Nuestra misión es satisfacer las necesidades de familias españolas que buscan productos naturales y frescos, entregados directamente a su puerta. Para poder ofrecer el mejor servicio, es necesario que resolvamos la gestión de los pedidos y tengamos la información necesaria para reducir al máximo los fallos que se puedan cometer. Con un equipo comprometido y apasionado, aspiramos a convertirnos en la empresa líder en la distribución de cítricos de temporada.

2. Plan de Marketing

2.1. Análisis de Mercado

España es el principal productor de cítricos de la Unión Europea y ocupa el sexto lugar a nivel mundial. Las exportaciones de cítricos generan un valor medio de 3.300 millones de euros por campaña, lo que posiciona a España como el líder mundial en la comercialización de cítricos frescos, representando el 25% del mercado global.

Las condiciones meteorológicas adversas y extremas en las zonas de producción españolas, desde la floración y el cuajado de los frutos (exceso de lluvias), hasta su crecimiento (altas temperaturas, falta de precipitaciones y restricciones en el riego), junto con el retraso en la recolección de la cosecha anterior, han llevado a que la producción se sitúe en 5,848 millones de toneladas en 2022/2023, la más baja desde la campaña 2012/13. Naranjas y limones son los tipos de cítricos que han experimentado el mayor descenso (2023). Estos datos se pueden observar en la siguiente Figura 1.

Producción (t)	Provisional 2021/2022	Avance 2022/2023	Media 5	Variaciones 2022/2023	
				vs 2021/2022	vs Media 5
Naranja	3.749.026	2.963.863	3.568.178	-20,9%	-16,9%
Pequeños cítricos	2.153.755	1.900.284	2.146.073	-11,8%	-11,5%
Limón	1.047.323	900.497	1.035.604	-14,0%	-13,2%
Pomelo	81.932	73.507	77.900	-10,3%	-5,6%
Otros cítricos	11.330	10.071	13.349	-11,1%	-24,6%
Total Cítricos	7.043.366	5.848.222	6.841.103	-17,0%	-14,5%

Media 5: 2017/18 – 2021/22

Nota: Naranja no incluye naranja amarga

Figura 1: Producción Nacional 2022-2023 [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

La cosecha 2023/24 presenta las siguientes situaciones. En Andalucía, la sequía y las restricciones en el riego han afectado significativamente los rendimientos. La producción de naranja ha disminuido un 31% (-600.000 t) en comparación con la campaña 2021/22 y un 23,4% (-400.000 t) en relación con la media. La producción de limón también ha caído casi un 30% respecto al año anterior y un 25,4% en comparación con la media. En la Comunidad Valenciana y la Región de Murcia también se han registrado retrocesos

importantes, con una producción total un 12,2% y un 14,3% inferior a la media, respectivamente. En la Comunidad Valenciana, principal productora de pequeños cítricos, la producción ha bajado un 16% respecto a la media, y en la Región de Murcia, casi un 25% (Análisis de la campaña de cítricos 2022/2023, 2023). Todo esto se puede observar en la Figura 2.

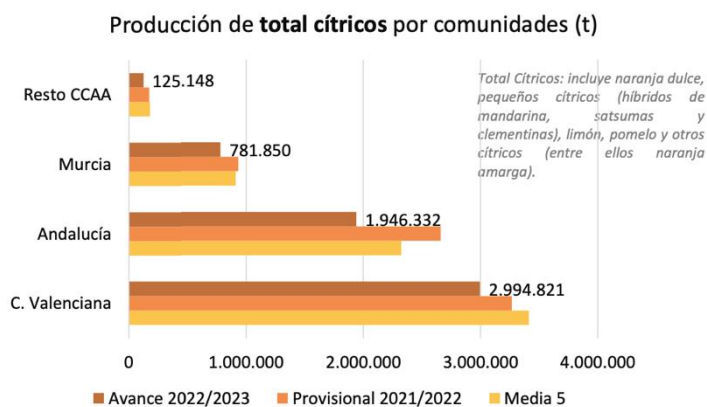


Figura 2: Producción Total de Cítricos por comunidades (t) [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

Las exportaciones españolas durante la campaña 2022/23 (de septiembre de 2022 a abril de 2023) alcanzan los 2,66 millones de toneladas, lo que representa una disminución del 13,7% en comparación con la campaña anterior y un 17,0% por debajo de la media de los últimos 5 años. Las importaciones, por su parte, ascienden a 171.161 toneladas, lo que equivale a un incremento del 27,6%, en comparación con la campaña 2021/22 y un 19,4% más que la media de los últimos 5 años. Todas estas observaciones se han extraído de la Figura 3.

VOLUMEN (t)	2021/2022	2022/2023	Media 5	Variaciones 2022/2023	
				vs 2021/2022	vs Media 5
Exportaciones	3.079.846	2.656.977	3.201.279	-13,7%	-17,0%
Importaciones	134.156	171.161	143.415	27,6%	19,4%

Figura 3: Comercio Exterior Situación Global [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

En términos de valor, estas exportaciones suman 3.010,5 millones de euros, lo que supone un aumento del 2,6% respecto a la campaña 2021/22 y un 4,5% por encima de la media de 5 años. Las importaciones alcanzan los 138,8 millones de euros, un 31,9% superior a la campaña anterior y un 17,8% por encima de la media. Estos datos se pueden observar en la siguiente figura, Figura 4.

VALOR (miles €)	2021/2022	2022/2023	Media 5	Variaciones 2022/2023	
				vs 2021/2022	vs Media 5
Exportaciones	2.934.420	3.010.544	2.882.303	2,6%	4,5%
Importaciones	105.259	138.802	117.786	31,9%	17,8%
Balance	2.829.162	2.871.742	2.764.518	1,51%	3,88%
Tasa de Cobertura	2788%	2169%	2447%		

Figura 4: Comercio Exterior Situación Global Valor [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación comunica una previsión de producción de 5,75 millones de toneladas de cítricos en la campaña 2023/2024, como se puede observar en la siguiente Figura 5 (Plan de medidas del mapa para el sector de los cítricos, 2023).

PREVISIÓN COSECHA DE CÍTRICOS CAMPAÑA				2023/24	Unidad: tonelada			
TIPO DE CÍTRICO	2022/23 (prov*)	2023/24 AFORO	Promedio 18/19 a 22/23	VARIACIONES				
				2023-24 vs 2022- 23 (%)	2023-24 vs MEDIA (%)	2023-24 vs 2022- 23 (t)	2023-24 vs MEDIA (t)	
Naranja Dulce	2.878.122	2.643.299	3.474.916	↓ -8,2%	↓ -23,9%	-234.823	-831.618	
Pequeños Cítricos	1.852.676	1.853.078	2.123.204	↑ 0,0%	↓ -12,7%	402	-270.127	
Limón	913.008	1.167.444	1.033.567	↑ 27,9%	↑ 13,0%	254.436	133.877	
Pomelo	77.998	79.582	77.749	↑ 2,0%	↑ 2,4%	1.584	1.833	
Otros cítricos	8.969	10.782	11.696	↑ 20,2%	↓ -7,8%	1.813	-913	
TOTAL CÍTRICOS	5.730.773	5.754.184	6.721.133	↑ 0,4%	↓ -14,4%	23.411	-966.948	

*Provisional

Figura 5: Previsión de Cosecha de Cítricos Campaña 2022/2023 [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

Según los datos proporcionados por las principales comunidades autónomas productoras, se espera que la cosecha de cítricos de la campaña 2023/24 alcance los 5,754 millones de toneladas. Esta cifra es ligeramente superior a la de la campaña

anterior, pero representa una disminución del 14,4% en comparación con la media de los últimos 5 años.

A pesar de este aumento global, las naranjas y los pequeños cítricos muestran una disminución significativa respecto a la media, siendo más pronunciada en el caso de las naranjas. En contraste, la producción de limones y pomelos ha aumentado, con un incremento notable en los limones. Esta información está plasmada en la Figura 6.

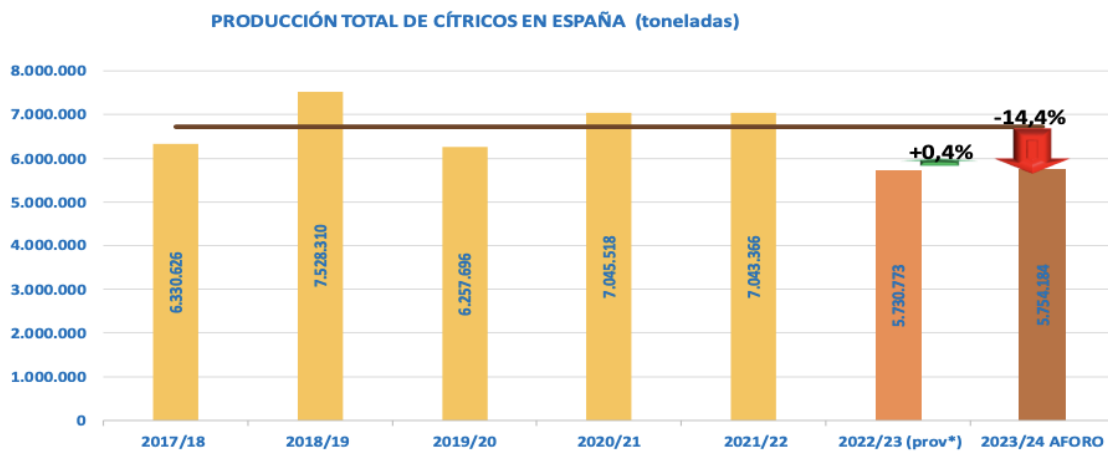


Figura 6: Producción Total de Cítricos en España (t) [Homogenización y mejora de aforos]

En relación con cada tipo de cítrico en específico, en las siguiente Figura 7 se puede realizar una comparación entre ellos.

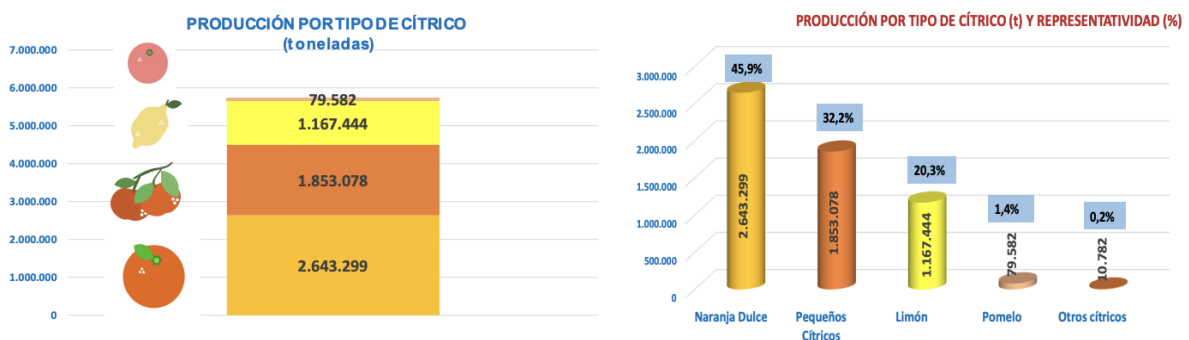


Figura 7: Producción por tipo de cítrico [Homogenización y mejora de aforos]

Teniendo en cuenta todos los datos mostrados arriba, cabe destacar que, con excepción de la campaña 2022/23, la de 2023/24 sería la menor en los últimos 11 años. El cítrico que más retrocede es la naranja y los limones aumentan significativamente. En su conjunto se producirán casi 1 millón de toneladas menos que la media.

En la Figura 8, se puede observar como el consumo global en los hogares españoles de cítricos, de septiembre 2022 a mayo 2023, ha experimentado un descenso del 11% respecto a este mismo periodo en la campaña pasada y del 20% con la media de los cinco precedentes. La naranja se mantiene como el cítrico de mayor consumo, pero pierde representatividad respecto a las mandarinas (Análisis de la campaña de cítricos 2022/2023, 2023).

Consumo en hogares de **cítricos** por productos - **campaña 2022/23** en volumen

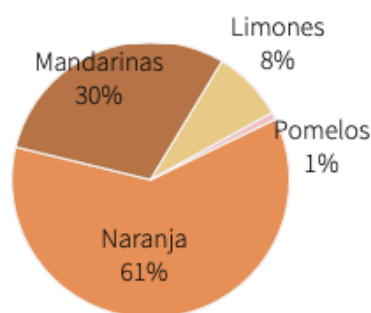


Figura 8: Consumo en Hogares en Volumen 2022/2023 [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

Consumo en hogares de cítricos por productos - **media 5** en volumen

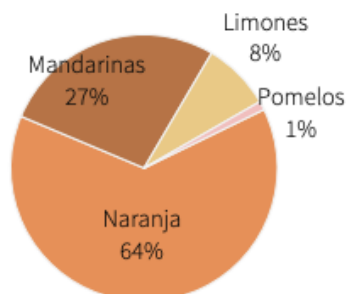


Figura 9: Consumo en Hogares en Volumen Media 5 años [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

Los precios medios de la campaña 2022/2023 se han situado en general muy por encima de los de la campaña anterior y de los promedios de las cinco campañas anteriores. Han aumentado desde el inicio de la campaña. En muchos casos, se han alcanzado las cotizaciones más altas de los últimos diez años, como se puede observar en la Figura 10.

Precios medios de campaña hasta	Cotizaciones en la posición más próxima al agricultor o 'arbol' (€/100kg)			Cotizaciones a salida de central de acondicionamiento (€/100kg)		
	2022/2023	Variaciones		2022/2023	Variaciones	
		vs 2021/2022	vs Media 5		vs 2021/2022	vs Media 5
semana 25						
Naranja tipo 'Navel'	30,82	108,7%	31,0%	79,62	49,5%	30,3%
Clementina	42,47	19,8%	34,3%	104,85	19,4%	28,8%
Satsuma	22,57	3,6%	-3,1%	80,83	15,5%	16,2%
Mandarina	72,30	75,5%	68,3%	133,79	38,3%	40,7%
Limón	38,41	9,0%	1,9%	118,85	14,2%	12,4%

Figura 10: Precios medios de campaña [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

La Subdirección General de Frutas y Hortalizas y Vitivinicultura realiza un monitoreo periódico de los precios de diversas frutas y verduras, basándose en datos extraídos del Informe Semanal de Coyuntura del MAPA. Este informe recopila los precios más destacados a nivel nacional, ya sea en el origen de la producción (como en el campo, almacenes de agricultores, alhóndigas, lonjas, etc.) o en la salida de las Organizaciones de Productores (OP) o centrales de acondicionamiento. Además, en situaciones particulares,

se recurre a otras fuentes para obtener información sobre precios a nivel regional (2024). Los datos se han recogido en la siguiente figura, Figura 11.

Productos	Origen* (€/100kg)			Salida central Acondicionamiento (€/100kg)		
	Sem. Actual	Sem. Anterior (%)	Media 5 (%)	Sem. Actual	Sem. Anterior (%)	Media 5 (%)
Naranja tipo 'navel'	26,39	1,3%	-24,5%	81,76	0,4%	4,2%
Mandarinas	39,95	19,8%	-5,8%	129,36	-2,0%	-0,8%
Limón	23,08	0,0%	-53,4%	131,46	-0,6%	3,8%

*El precio en origen, que se refiere a las cotizaciones en la posición más próxima al agricultor, en cítricos recoge precio "en árbol".

Figura 11: Precios semana 19/2024 del 06 al 12 Mayo 2024 [Boletín Semanal de Precios de Frutas y Hortalizas]

En esta semana 19/2024 hay repuntes en campo en naranja y especialmente en mandarina, donde se acerca al final de la campaña.

A continuación, se va a llevar a cabo un estudio más exhaustivo de los diferentes productos que van a componer la caja de cítricos (naranjas, mandarinas y pomelos), en términos de producción, exportaciones, importaciones, consumo en hogares y precios.

2.1.1. Análisis del mercado de naranjas en España

2.1.1.1 PRODUCCIÓN

La producción de naranjas será un 8,2% menor que la de la campaña anterior y casi un 24% (-832.000 toneladas) inferior a la media, continuando con el descenso observado el año pasado. Si se cumplen estas previsiones, habría que retroceder hasta la campaña 2009/10 para encontrar una producción similar. Estos datos se han recogido de la siguiente Figura 12.

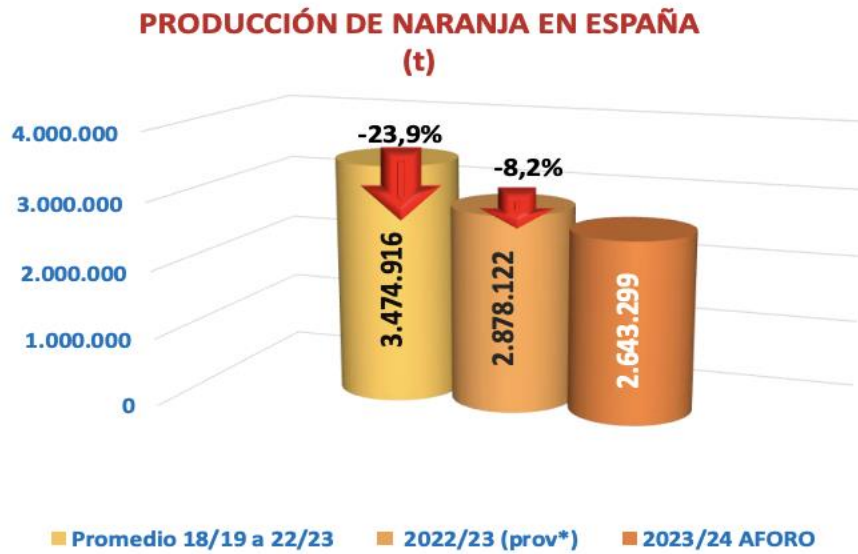


Figura 12: Producción Naranja en España (t) [Homogenización y Mejora de Aforos]

2.1.1.2. EXPORTACIONES

En todos los meses desde el inicio de la campaña 2022/23, las cantidades exportadas fueron inferiores a los valores mensuales de la campaña pasada y a los promedios históricos, con una disminución especialmente marcada en abril. El valor unitario global de las exportaciones de naranja se sitúa en 86,15€/100 kg, mostrando una fuerte revalorización del 19% en comparación con la campaña anterior y con la media. En la siguiente Figura 13, se puede observar la evolución mensual de la exportación de naranjas en toneladas.

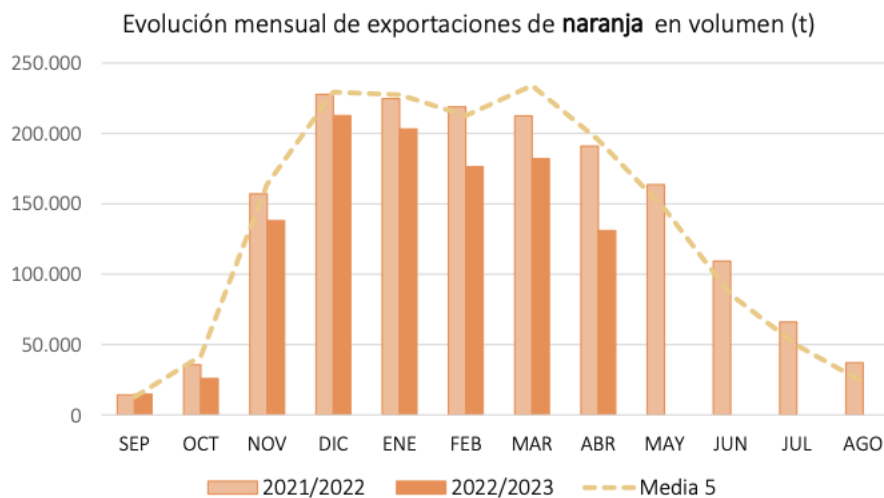


Figura 13: Evolución mensual de exportaciones de naranja (t) [Análisis de la Campaña de Cítricos 2022/2023]

A continuación, se muestra una figura (Figura 14) donde se puede observar el valor unitario de exportación de la naranja para la campaña 2021/2022, la campaña 2022/2023 y la media de 5 años.

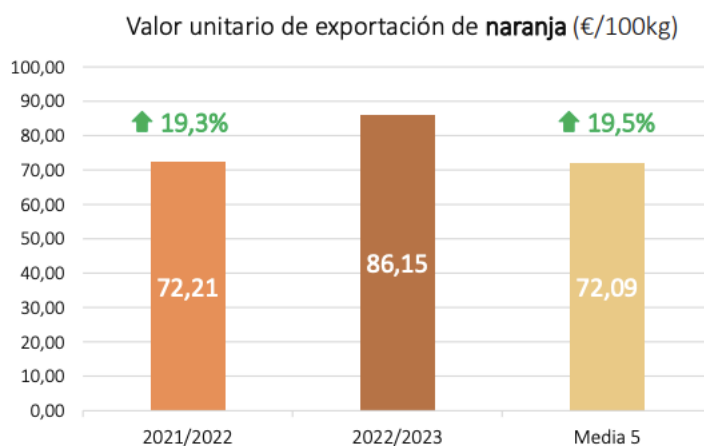


Figura 14: Valor unitario de exportación de naranja (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.1.1.3. IMPORTACIONES

Las importaciones de naranja en 2022/2023 se han concentrado al inicio de la campaña, como es habitual, y de manera excepcional en los meses de marzo y abril, superando ampliamente las cantidades de años anteriores en estos últimos meses. El valor unitario de las importaciones de naranja es de 72,60 €/100 kg, similar al de la campaña anterior y un 4% inferior a la media, principalmente debido a los suministros procedentes de Egipto a precios más bajos. Como se puede observar en la siguiente figura, Figura 15, se puede ver un incremento en la evolución mensual de importaciones de naranja en los próximos 5 años.

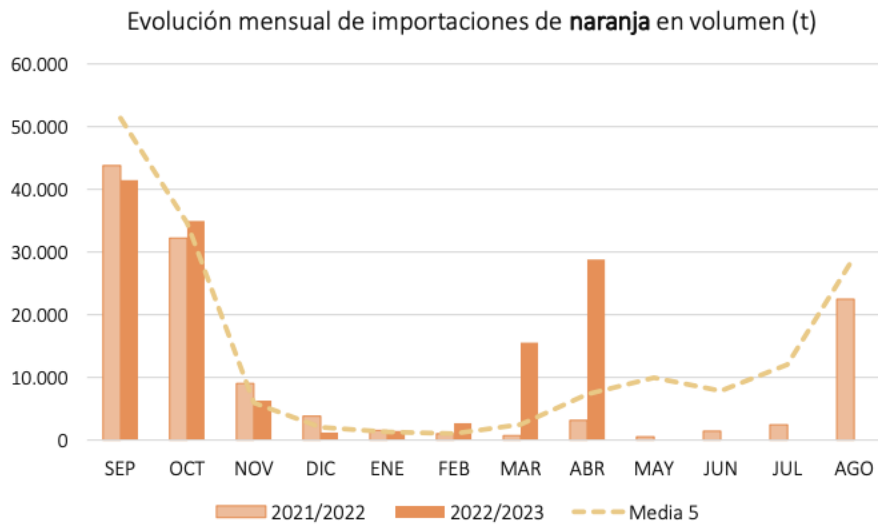


Figura 15: Evolución mensual de importaciones de naranja (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

A continuación, se muestra una figura (Figura 16) donde se puede observar el valor unitario de importación de la naranja para la campaña 2021/2022, la campaña 2022/2023 y la media de 5 años.

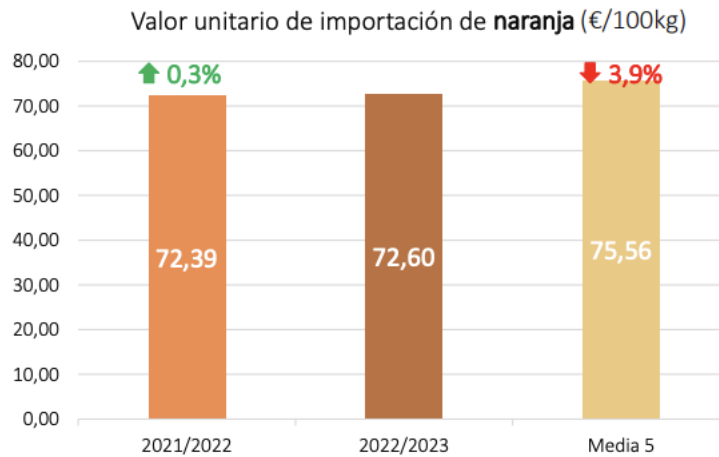


Figura 16: Valor unitario de importación de naranja (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.1.1.4. CONSUMO EN HOGARES

El consumo de naranjas en esta campaña 2022/2023 ha vuelto a experimentar en los hogares españoles un descenso. Además, se ha producido un notable incremento del precio medio. Esta observación se extrae de la siguiente Figura 17.

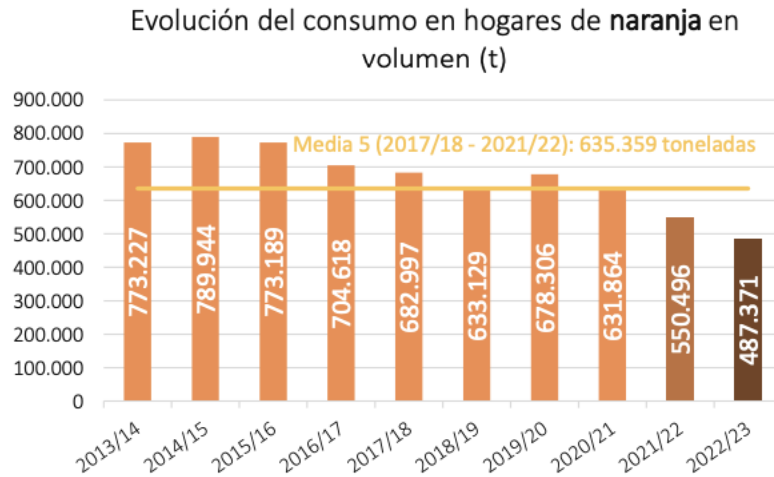


Figura 17: Evolución consumo de naranja en hogares (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.1.1.5. PRECIOS

Según el “Boletín Semana de Precios de Frutas y Hortalizas” de la semana 19/2024 los precios medios nacionales, se pueden observar en la siguiente Figura 18, tanto el precio en “origen” como en la salida del centro de acondicionamiento (€/100 kg).

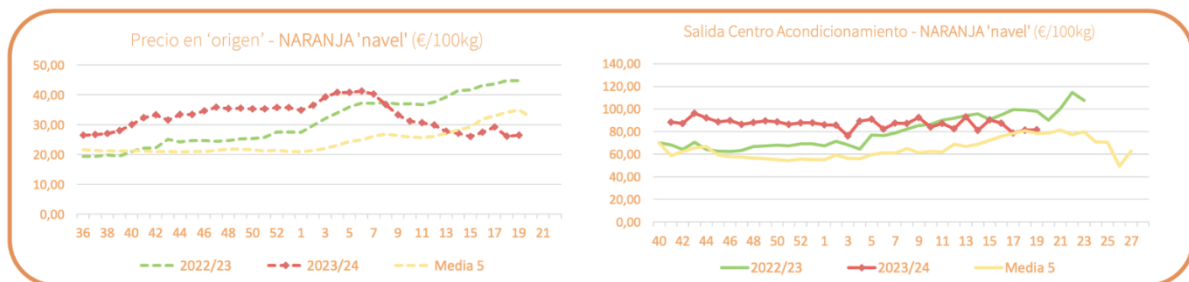


Figura 18: Precios Medios Nacionales [Boletín Semanal de Precios de Frutas y Hortalizas]

2.1.2. Análisis del mercado de pequeños cítricos en España

2.1.2.1. PRODUCCIÓN

La producción de pequeños cítricos disminuirá en solo 400 toneladas en comparación con la campaña anterior (2022/2023) y en un 12,7% (270.000 toneladas) en relación con la media histórica. A excepción de la última temporada, que fue ligeramente inferior, hay que retroceder hasta principios de siglo para encontrar una producción similar. Esto se puede observar en la Figura 19.

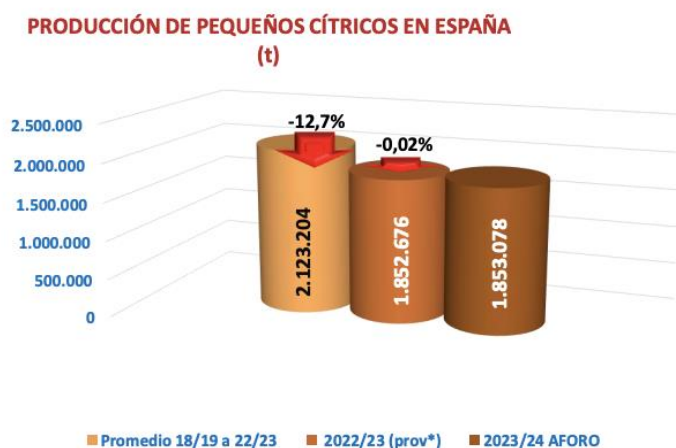


Figura 19: Producción Pequeños Cítricos en España (t) [Homogenización y Mejora de Aforos]

2.1.2.2. EXPORTACIONES

Las exportaciones de pequeños cítricos han disminuido en lo que va de campaña (2022/2023), alcanzando un volumen de 1.068.020 toneladas, apenas superando el millón. Este volumen es un 16,4% inferior al de la campaña 2021/2022 y un 20,6% por debajo de la media histórica. En términos de valor, estas exportaciones representan casi 1.500 millones de euros, lo que los convierte en el tipo de cítrico que genera mayor valor. Este valor ha aumentado un 7,1% en comparación con la media. Estos datos están recogidos en la Figura 20.

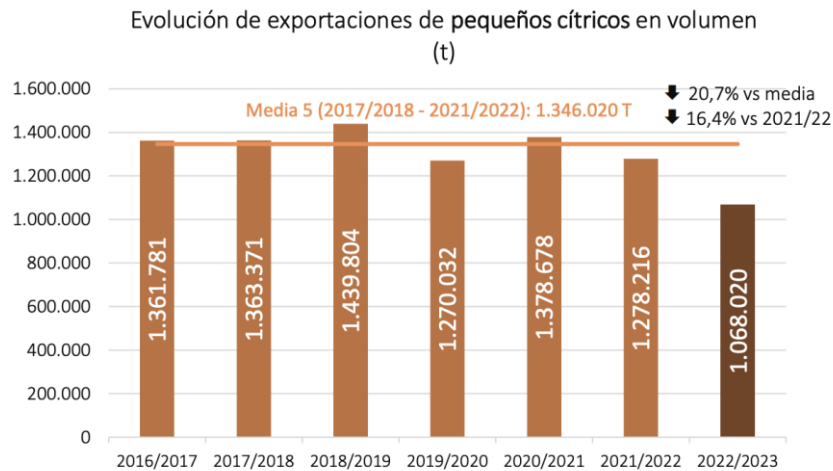


Figura 20: Evolución de Exportaciones de pequeños cítricos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

A continuación, se muestra una figura (Figura 21) donde se puede observar el valor unitario de exportación de la naranja para la campaña 2021/2022, la campaña 2022/2023 y la media de 5 años.

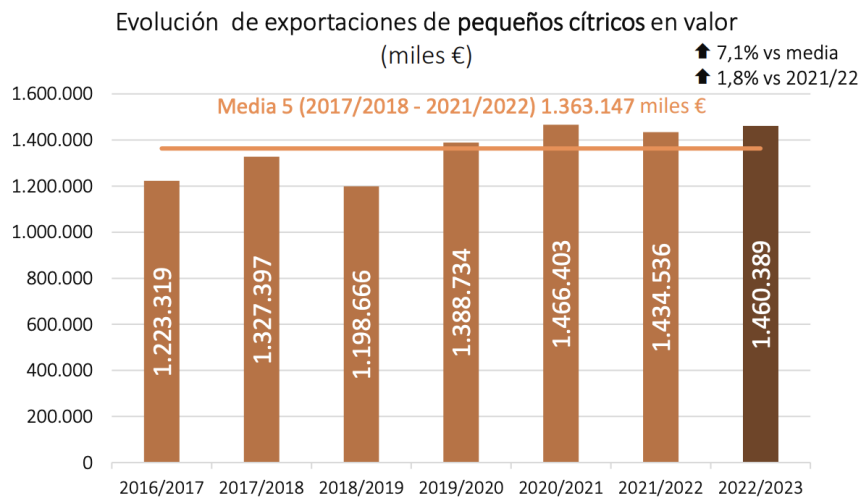


Figura 21: Evolución de exportaciones de pequeños cítricos (miles €) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.1.2.3. IMPORTACIONES

Con el inicio del año 2023, las importaciones de mandarina se han ubicado por encima de las cifras del año pasado y de la media histórica, aunque esta tendencia se rompió en el

mes de abril. Los valores unitarios de las importaciones han sido un 20% superiores a los de la campaña pasada y a la media. Esta información se recoge en la siguiente Figura 22.

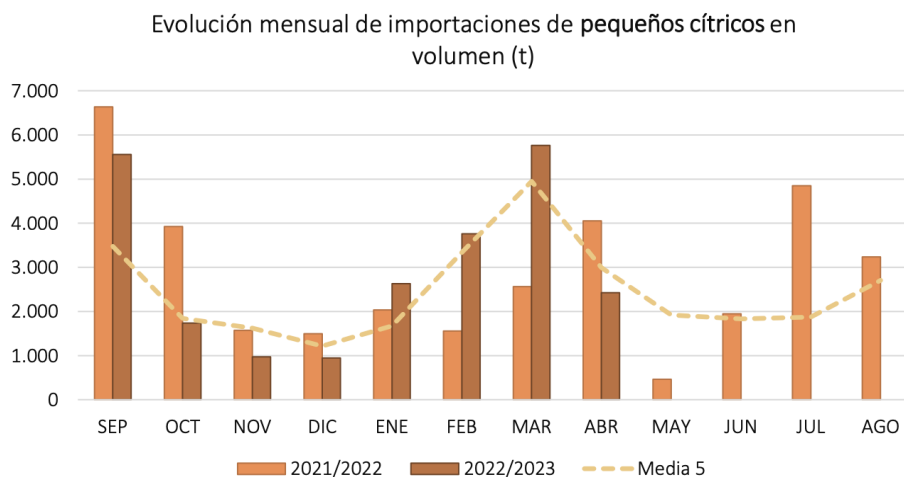


Figura 22: Evolución mensual de importaciones de pequeños cítricos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

A continuación, se muestra una figura (Figura 23) donde se puede observar el valor unitario de importación de los pequeños cítricos para la campaña 2021/2022, la campaña 2022/2023 y la media de 5 años.

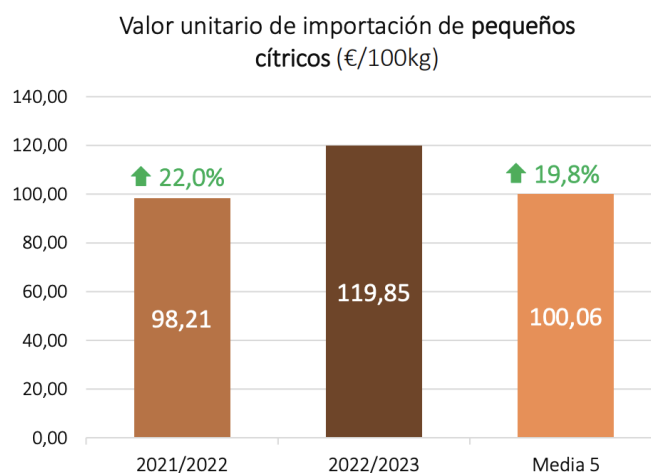


Figura 23: Valor unitario de importación de pequeños cítricos (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.1.2.4. CONSUMO EN HOGARES

El consumo de mandarinas en esta campaña 2022/2023 ha vuelto a experimentar en los hogares españoles un descenso. Cabe destacar que el descenso de estas respecto a la media es inferior al descenso representado por las naranjas. Además, se ha producido un notable incremento del precio medio. Estas conclusiones se obtienen de la Figura 24.

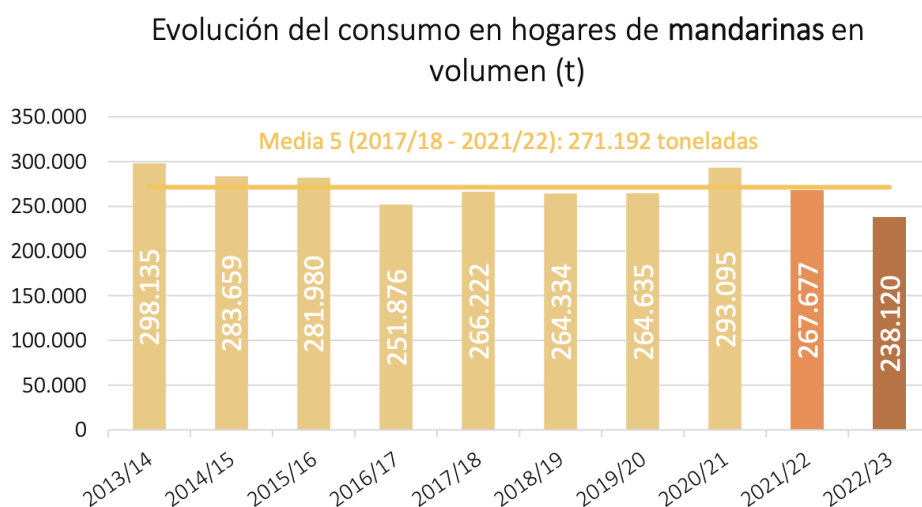


Figura 24: Evolución del consumo de hogares de mandarinas (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.1.2.5. PRECIOS

Según el resumen semanal presentado en el Informe Semanal de precios, en el de la semana 19/2024, el final de la campaña de estos pequeños cítricos (mandarinas) se acerca con incrementos en los precios en origen, como es habitual en estos momentos. Sin embargo, el precio en árbol es un 5,8% inferior a la media. A la salida de la central, las cotizaciones han retrocedido un 2% situándose en valores cercanos a la media, tal y como se puede apreciar en la Figura 25.



Figura 25: Precios medios nacionales mandarinas [Boletín Semanal de Precios de Frutas y Hortalizas]

2.1.3. Análisis del mercado de pomelos en España

2.1.3.1. PRODUCCIÓN

Según las precisiones, la producción de pomelo se ubicará como la tercera más alta de la historia, con cerca de 80.000 toneladas. Esto representa un aumento del 2% respecto a la campaña pasada (2022/2023) y un 2,4% por encima de la media. Estos datos se extraen de la Figura 26.

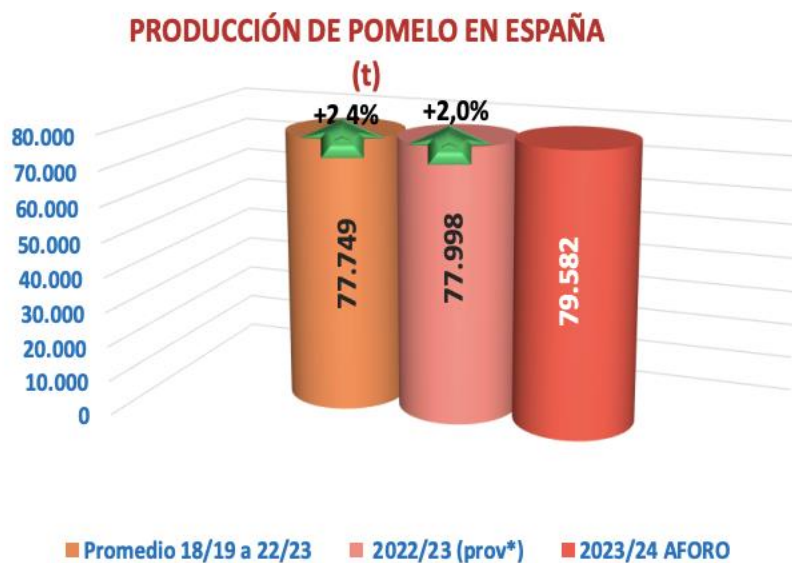


Figura 26: Producción de POMELOS España (t) [Homogenización y mejora de aforos]

2.1.3.2. EXPORTACIONES

A diferencia del resto de los cítricos, las exportaciones de pomelos han crecido un 19,3% en comparación con la campaña 2021/22 y un 15,6% en relación con la media de las últimas cinco campañas, alcanzando un volumen de 62.559 toneladas, la cifra más alta en

las últimas campañas. En términos de valor, las exportaciones ascienden a 64,889 millones de euros, un 25,5% más que en el mismo periodo del año pasado y un 31,1% por encima de la media, estableciendo también un récord. En todos los meses transcurridos en la campaña 2022/23 desde septiembre a abril, las cantidades exportadas se han situado por encima de las cantidades mensuales de la pasada campaña y de la media, con excepción del mes de abril. Estos datos se recogen en la siguiente figura, Figura 27.

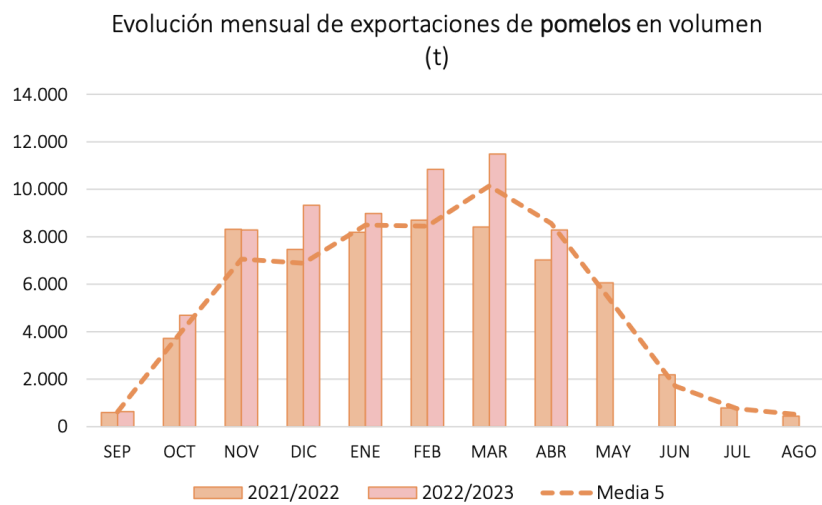


Figura 27: Evolución mensual de exportaciones de pomelos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

A continuación, se muestra una figura (Figura 28) donde se puede observar el valor unitario de exportación de los pomelos para la campaña 2021/2022, la campaña 2022/2023 y la media de 5 años.

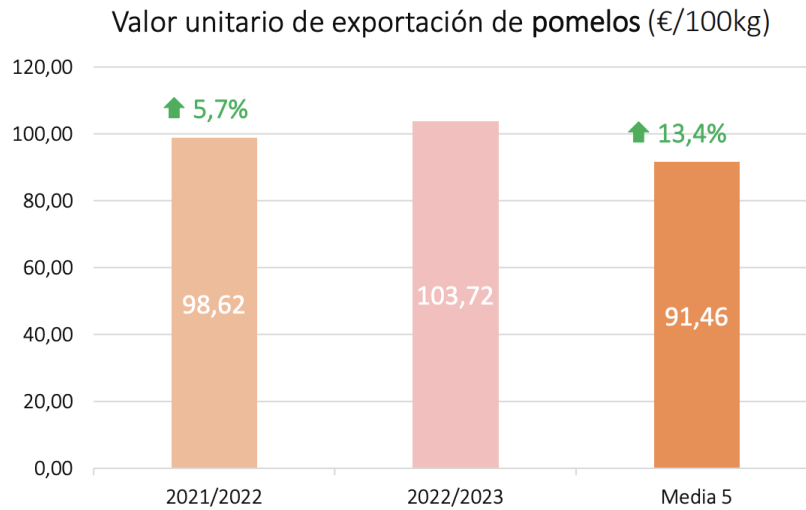


Figura 28: Valor unitario de exportación de pomelos (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.1.3.3. IMPORTACIONES

En relación con las importaciones, únicamente en los meses de noviembre, marzo y abril, estas han superado los valores mensuales medios, aunque las cantidades en estos dos últimos meses han sido muy poco significativas. Con respecto a los valores unitarios de importación, estos han tenido una fuerte revalorización. Todo esto se muestra en la Figura 29.

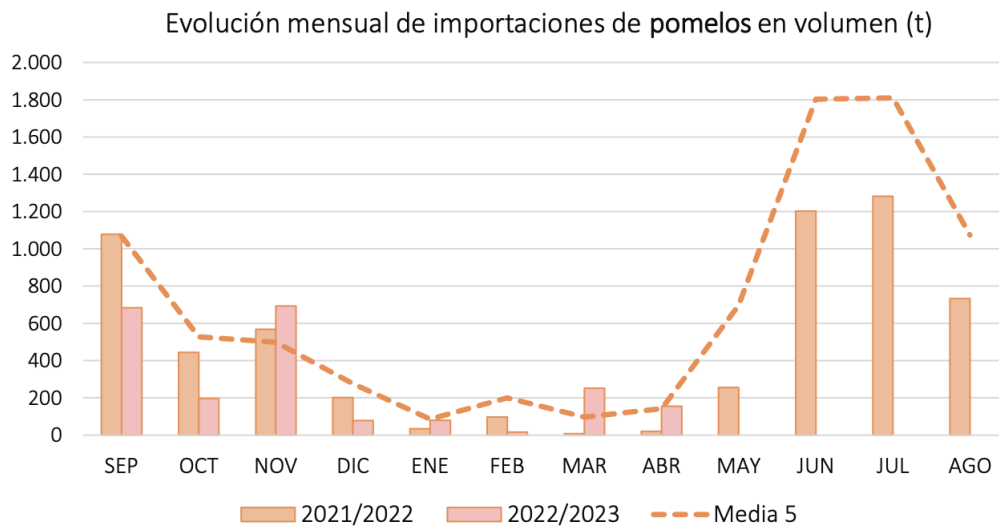


Figura 29: Evolución mensual de importaciones de pomelos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

A continuación, se muestra una figura (Figura 30) donde se puede observar el valor unitario de importación de los pomelos para la campaña 2021/2022, la campaña 2022/2023 y la media de 5 años.

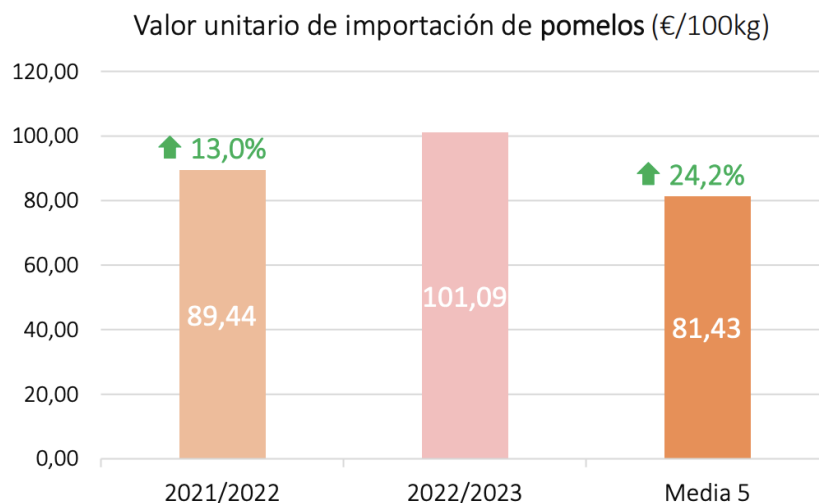


Figura 30: Valor unitario de importación de pomelos (€/100kg) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.1.3.4. CONSUMO EN HOGARES

En el caso del pomelo, el consumo de hogares presenta unas bajadas más pronunciadas. Al igual que ocurría con las naranjas y las mandarinas, se ha producido una fuerte revalorización de los precios de compra, lo cual se muestra en la Figura 31.

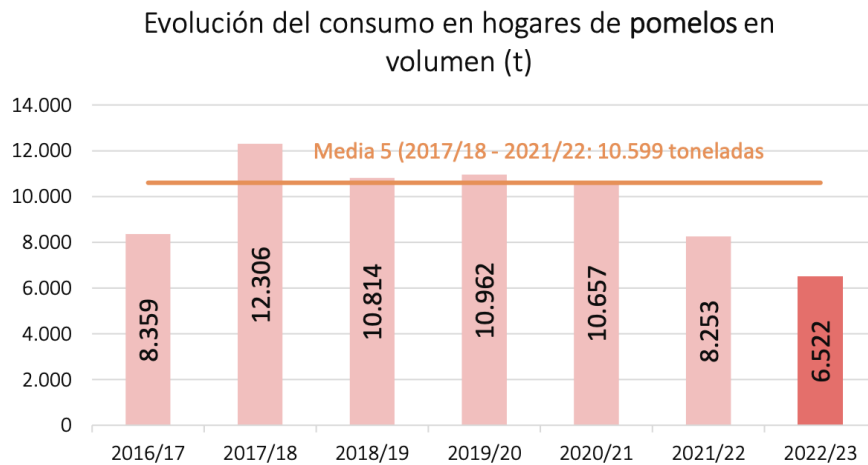


Figura 31: Evolución del consumo en hogares de pomelos (t) [Análisis de Campaña de Cítricos 2022/2023]

2.2. Análisis de los principales competidores

El análisis de los principales competidores es un paso esencial para evaluar la posición estratégica de Agrícola CANFEPAR S.L. en el mercado de cítricos a domicilio. Este estudio permite identificar las empresas que dominan el sector, sus ventajas competitivas y las estrategias clave que emplean para captar clientes. Además, proporciona una perspectiva sobre las dinámicas de precios, la calidad del servicio, la innovación tecnológica y los canales de distribución más efectivos.

En el caso de los cítricos a domicilio, el mercado ha crecido significativamente en los últimos años, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y el auge del comercio electrónico. Empresas líderes como grandes supermercados con plataformas online (Mercadona, Carrefour) y negocios especializados en frutas y productos frescos (como ComeFruta o Frutmilay) ofrecen servicios personalizados que aprovechan la demanda de alimentos frescos y saludables entregados a domicilio.

Este análisis se centrará en identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los principales competidores, permitiendo a Agrícola CANFEPAR S.L. diseñar estrategias competitivas que optimicen su oferta de valor y su diferenciación en el mercado.

Como se puede observar en la siguiente tabla , se han analizado distintas características de los diferentes competidores de Agrícola CANFEPAR en el mercado . En primer lugar, se ha estudiado el tipo de empresa que es cada competidor, ya que siendo de un tipo u otro, Agrícola CANFEPAR se tiene que hacer distinguir entre aquellas que ya sean empresas familiares.

En segundo lugar, también se ha tenido en cuenta los productos que estas distintas empresas venden a sus clientes. Como se ha ido comentando a lo largo de la memoria, el objetivo de CANFEPAR es ofrecer productos selectos (cajas de cítricos) de la mejor calidad posible. En un pasado se intentó el realizar cajas más elaboradas y con mayor variedad de producto, pero no resultó ser una estrategia exitosa para el modelo de negocio.

También se han estudiado el tipo de envío, la propuesta de valor, el nicho que identifican las distintas empresas y el tipo de pago (esporádico o suscripción). Estas características son necesarias estudiarlas, ya que dan una idea muy concreta de como es el negocio en sí.

Por último, se han estudiado las características más técnicas, como por ejemplo, si disponen de página web, si tienen un perfil en redes sociales y si incluyen algún aspecto o característica extra que sea relevante para el análisis. Además, se ha hecho una investigación acerca de los precios que ponen a los productos que están vendiendo.

Competidores	Tipo de empresa	Productos	Envío	Propuesta de Valor	Nicho identificado	Suscripción	Página Web	Presencia en Redes Sociales	Precio	Extra	Info
Cítricos García Domenech	Fabricantes, Exportadores, Distribuidores Mayoristas; Pequeño comercio familiar	Naranjas, Mandarinas	Península, Canarias, Ceuta, Islas Baleares, Melilla; Distribución a toda España y Europa. Todo tipo de cantidades y envasado	"Frutas cítricas de la mejor calidad"	Pequeño comercio familiar. Productos sin tratamiento post-cosecha para mayoristas y particulares	No	No	No	-		
Econatur Fruits	Distribuidores mayoristas	Naranjas, Mandarinas, Limones , Caquis, Miel	Entrega en 24/48 horas desde Valencia. Nacional e internacional	"Del árbol a la mesa"	Solicitudes de Empresas y Profesionales	No	Si	No	16,00€ IVA incluido - Caja de Naranjas 15 kg		LINK
ComeFruta	Empresa de servicios y distribuidores mayoristas	Aguacates, Albaricoques, Caquis, Cerezas, Ciruelas, Fresas, Kiwis, Limas, Limones, Mandarinas , Mangos, Manzanas, Melocotones, Melones, Naranjas , Nectarinas, Peras, Pimientos, Piñas, Plátanos, Sandías, Tomates, Uvas, Otras Verduras, Otro tipo de Frutas	Península, Ceuta, Islas Baleares, Melilla	"Sabor y Salud" Cosechan 24h antes de tu entrega (Frita de temporada de calidad)	Fruta y verdura para empresas y domicilios. También atienden solicitudes de empresas y profesionales	Si	Si	Si (Instagram, Facebook, LinkedIn, Youtube, X)	18,99€ - Caja Mix de fruta de temporada	Servicio de Post Venta: garantía de calidad en todas las entregas, satisfacción garantizada. Sin compromiso de permanencia. Reciclado de cajas	LINK
Frutas y Verduras Cuevas	Distribuidores mayoristas	Acetgas, Aguacates, Ajos, Albaricoques, Alcachofas, Arándanos, Berenjenas, Brócolis, Calabacines, Calabazas, Caquis, Cebollas, Cerezas, Ciruelas, Cogollos, Coles, Coliflores, Espinacas, Frambuesas, Fresas, Grelos, Hinojos, Judías Tiernas, Kiwis, Lechugas, Limas, Limones, Mandarinas , Mangos, Manzanas, melocotones, Melones, Moras, Nabos, Naranjas , Nectarinas, Patatas, Pepinos, Peras, Pimientos, Piñas, Plátanos, Pomelos , Puerros, Remolachas, Rábanos, Sandías, Tomates, Uvas, Zanahorias	Almería, Granada, Sevilla, Cádiz, Huelva, Córdoba, Jaén	"Comprometidos con la calidad y la puntualidad"	Hoteles, restaurantes, bares, colegios, geriátricos, guarderías, centros deportivos...	No (suscripción a últimas noticias y ofertas especiales)	Si	Si (Instagram, Facebook)	2,99€ (oferta) - Naranjas 3 kg	Relación directa y coordinada con los productores	LINK
Frutmila	Exportadores y Distribuidores mayoristas	Ajos, Calabacines, Calabazas, Cebollas, Cerezas, Fresas, Judías Tiernas, Mangos, Melones, Naranjas , Patatas, Pimientos, Sandías, Tomates	Península, Ceuta, Islas Baleares, Melilla, Canarias	"Ofrecer la mejor calidad y variedad a nuestros clientes"	Comercialización de productos de España y Marruecos al por mayor	No	No	Si (Instagram)	-		LINK

Tabla 1: Análisis de la Competencia [Elaboración Propia]

2.3. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para evaluar el atractivo y la dinámica competitiva del mercado en el que opera Agrícola CANFEPAR S.L.. Este marco estratégico permite comprender las presiones externas que afectan la rentabilidad del sector y guían la definición de estrategias que favorezcan el posicionamiento competitivo de la empresa.

Este análisis examina cinco aspectos clave: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Cada una de estas fuerzas tiene un impacto significativo en la estructura del mercado de cítricos a domicilio, caracterizado por la presencia de competidores establecidos, la estacionalidad del producto y el creciente peso de las plataformas de comercio electrónico.

A través de este estudio, se busca identificar las oportunidades y amenazas que Agrícola CANFEPAR S.L. enfrenta, para implementar estrategias que le permitan fortalecer su posición en el mercado, desarrollar ventajas competitivas sostenibles y responder eficazmente a las dinámicas de la industria. Todo lo comentado en este apartado se recoge en la Figura 32.

5 Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Entrantes

Barreras de entrada bajas ya que la inversión inicial no es muy elevada. Sin embargo, establecer una red logística eficiente y desarrollar una marca reconocida puede requerir un capital significativo y tiempo.

Amenaza de Productos Sustitutos

Otros tipos de frutas y servicios de entrega de alimentos frescos pueden ser sustitutos directos. Los clientes pueden optar por estos servicios si encuentran una mejor relación calidad-precio.

Rivalidad entre Competidores Existentes

Competencia directa: es fundamental diferenciar la oferta mediante la calidad, servicio, marketing efectivo...

Poder de negociación de los Proveedores

Esta depende de la disponibilidad de los cítricos y la relación con los productores. Si existen múltiples proveedores y relaciones fuertes con los productores locales, el poder de negociación puede ser bajo.

Poder de negociación de los Clientes

Alto poder de negociación debido a la facilidad de cambiar entre diferentes proveedores de frutas a domicilio. La fidelización es crucial.

Figura 32: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter [Elaboración Propia]

Para tener éxito en un mercado, este negocio de envío de cajas de cítricos a domicilio debe centrarse en diferenciarse a través de la calidad del producto, un excelente servicio al cliente y una sólida estrategia de marketing. Además, la gestión eficiente de la cadena de suministro y la construcción de relaciones fuertes con proveedores y clientes serán esenciales para mantener una ventaja competitiva.

2.2. Análisis y Segmentación de clientes

En este apartado se quiere dar respuesta a la siguiente cuestión: la necesidad de recibir cítricos de buena calidad, frescos y directos del campo a la puerta de su casa, ¿es una necesidad compartida por un número de personas significativo? ¿Cuántas personas más tienen esta o una necesidad parecida? Para poder responder a estas preguntas se ha llevado a cabo una investigación cuantitativa, basada en un diseño no experimental a través de dos encuestas, una para clientes antiguos y otra para los nuevos. El objetivo

principal de ambas encuestas ha sido conocer los hábitos alimentarios y el potencial interés de los clientes de recibir cajas de cítricos (naranjas, mandarinas y pomelos). En el Anexo A se pueden consultar los resultados de las encuestas realizadas. Sin embargo, para el análisis y segmentación de los clientes, se ha decidido únicamente analizar los resultados en SPSS de la encuesta realizada a aquellos potenciales nuevos clientes, debido a que la encuesta realizada a los clientes ya existentes no tenía una muestra significativa. Antes de explicar la clasificación en los distintos Clústeres, es importante explicar cuáles son las variables elegidas para la elaboración de dichos grupos, que miden y como miden esas variables.

- **ImportanciaLocal_Num**: esta variable hace referencia a la importancia que le dan los encuestados a que los productos sean locales. Se mide de manera numérica, es decir se ha asignado un número del 1 al 4, siendo 1 que “no es importante” y siendo 4 “muy importante”.
- **ValorarVidaSaludable_Num**: esta variable hace referencia a cuanto valoran los encuestados el llevar una vida saludable. Se mide de manera numérica también, al igual que la variable anterior, de 1 a 4, siendo 1 “no es importante” y siendo 4 “muy importante”.
- **Frecuenci_Num**: hacer referencia a las veces que los encuestados consumen fruta y verdura fresca. Esta al igual que las anteriores, también es numérica, evaluada del 1 al 5. El 1 representa a aquellos que “nunca” consumen, y el 5 a aquellos que las consumen “todos los días”.

Al analizar los resultados de la investigación con la herramienta estadística SPSS, se han podido identificar 4 grupos (“clústeres”) diferentes:

CLÚSTER 1: este clúster agrupa a personas que asignan una importancia más bien baja a los productos locales, aprecian de forma moderada un estilo de vida saludable y consumen fruta y verdura fresca con una frecuencia media. Es posible que no se concentren mucho en apoyar productos locales ni en seguir un estilo de vida muy saludable, aunque participan en actividades saludables de forma moderada.

- o **ImportanciaLocal_Num:** 2,92 (Baja)

- **ValorarVidaSaludable_Num:** 3,23 (Moderada)
- **Frecuenci_Num:** 3,57 (Moderada)

CLÚSTER 2: este grupo incluye a personas que aprecian considerablemente tanto los productos locales como un estilo de vida saludable, aunque la frecuencia con la que consumen frutas y verduras frescas no es la más alta. Se puede tratar de consumidores conscientes y comprometidos con la sostenibilidad, pero que no ingieren frutas y verduras frescas tan frecuentemente como los individuos en el clúster 3 o 4.

- **ImportanciaLocal_Num:** 4,00 (Alta)
- **ValorarVidaSaludable_Num:** 3,83 (Alta)
- **Frecuenci_Num:** 3,96 (Alta)

CLÚSTER 3: este clúster agrupa a personas que valoran de manera significativa tanto los productos locales como un estilo de vida saludable, y que además consumen frutas y verduras frescas con mucha regularidad. Son individuos altamente comprometidos con estos principios, probablemente los más activos y consistentes en adoptar prácticas saludables y en respaldar productos locales.

- **ImportanciaLocal_Num:** 4,00 (Alta)
- **ValorarVidaSaludable_Num:** 3,79 (Alta)
- **Frecuenci_Num:** 5,00 (Muy Alta)

CLÚSTER 4: este clúster se distingue por personas que no consideran especialmente importantes los productos locales, pero que valoran en gran medida un estilo de vida saludable y consumen frutas y verduras frescas con mucha frecuencia. A diferencia del clúster 1, estas personas están muy centradas en mantener hábitos saludables, aunque no muestran un gran interés por los productos locales.

- **ImportanciaLocal_Num:** 2,96 (Baja)
- **ValorarVidaSaludable_Num:** 3,88 (Alta)
- **Frecuenci_Num:** 5,00 (Muy Alta)

Para determinar cuántas personas pertenecen a estos 4 clústeres distintos, se han sacado los resultados también de la herramienta de estadística SPSS. Se ha distinguido entre las características sociodemográficas de estos grupos y por las preferencias alimenticias. A continuación, en la Tabla 2 y Tabla 3 se pueden observar los resultados de manera clara y detallada.

		C1	C2	C3	C4
%		28,6	21	21	29,5
Edad media		43,93	42,22	51,63	49,56
Sexo					
	<i>Hombres</i>	33%	18%	22%	27%
	<i>Mujeres</i>	17%	17%	33%	33%
Situación económica					
	<i>por debajo del promedio</i>	75%	13%	0%	13%
	<i>igual al promedio</i>	0%	75%	25%	0%
	<i>por encima del promedio</i>	20%	22%	26%	33%
	<i>muy por encima del promedio</i>	21%	10%	37%	32%
Estado civil					
	<i>Soltero</i>	38%	18%	16%	29%
	<i>Casado</i>	12%	18%	34%	36%
	<i>Conviviendo</i>	33%	17%	33%	17%
	<i>Separado</i>	17%	0%	67%	17%
	<i>Viudo</i>	50%	50%	0%	0%
Hijos					
	<i>Si</i>	14%	16%	39%	31%
	<i>No</i>	34%	20%	16%	30%
Situación laboral					
	<i>Empleado a tiempo completo</i>	16%	15%	33%	36%
	<i>Empleado a tiempo parcial</i>	45%	9%	18%	27%
	<i>Desempleado</i>	46%	15%	15%	23%
	<i>Estudiante</i>	27%	27%	27%	18%
	<i>Jubilado</i>	17%	28%	33%	22%
Ciudad					
	<i>Ciudad grande</i>	23%	18%	29%	30%
	<i>Pueblo pequeño</i>	20%	20%	30%	30%
	<i>Zona rural</i>	100%	0%	0%	0%
	<i>Otro</i>	0%	11%	44%	44%
Nivel educativo					
	<i>Sin estudios</i>	100%	0%	0%	0%
	<i>Estudios primarios</i>	67%	0%	33%	0%
	<i>Estudios secundarios</i>	40%	20%	20%	20%
	<i>Estudios universitarios</i>	21%	24%	25%	30%
	<i>Estudios de posgrado</i>	16%	10%	37%	37%
Ingresos mensuales					
	<i>0-1000</i>	41%	15%	19%	26%
	<i>1000-1999</i>	27%	27%	15%	31%
	<i>2000-2999</i>	13%	13%	31%	44%
	<i>3000-3999</i>	5%	21%	37%	37%
	<i>Mayor a 4000</i>	27%	12%	42%	19%

Tabla 2: Características Sociodemográficas de clústeres [Elaboración Propia]

	C1	C2	C3	C4
%	28,6	21	21	29,5
Conocimiento CANFEPAR				
<i>Si</i>	33%	13%	33%	20%
<i>No</i>	21%	18%	29%	32%
Recibir Caja				
<i>Si</i>	23%	23%	32%	23%
<i>No</i>				
<i>Tal vez</i>	23%	10%	33%	33%
Tamaño Caja				
<i>Pequeña</i>	23%	22%	30%	24%
<i>Mediana</i>	24%	10%	38%	29%
<i>Grande</i>	0%	0%	50%	50%
Frecuencia Caja				
<i>Semanalmente</i>	14%	16%	43%	27%
<i>Quincenalmente</i>	23%	19%	32%	26%
<i>Mensualmente</i>	50%	29%	0%	21%
Canal de Comunicación				
<i>Correo Electrónico</i>	23%	19%	28%	30%
<i>WhatsApp</i>	18%	25%	46%	11%
<i>SMS</i>	43%	14%	14%	29%
<i>Redes Sociales</i>	24%	12%	29%	35%
Interes Mermelada				
<i>Si</i>	19%	11%	56%	15%
<i>No</i>	26%	21%	24%	29%
<i>Tal vez</i>	17%	25%	25%	33%
Interes Información				
<i>Si</i>	15%	17%	41%	28%
<i>No</i>	28%	19%	21%	33%
<i>Tal vez</i>	29%	14%	24%	33%
Preferencia Dieta				
<i>Vegetariana</i>	0%	0%	50%	50%
<i>Vegana</i>	0%	0%	0%	100%
<i>Variada</i>	24%	20%	28%	28%
<i>Otra</i>	50%	0%	25%	25%

Tabla 3: Preferencias alimenticias [Elaboración Propia]

Con respecto a la tabla de características demográficas, cabe destacar que, en base a estos datos, se observa que la mayoría de las personas tienen una situación económica **"igual al promedio"** (51,63%). También destaca un porcentaje mayor de **mujeres** (43,93%) en

comparación con hombres (28,6%). No hay datos específicos sobre ingresos mensuales ni otros detalles adicionales.

Como conclusión:

- **Mercado principal:** Clúster 3 y clúster 4, ya que ambos muestran una alta frecuencia de consumo de frutas y verduras frescas, siendo los clientes más activos en adoptar hábitos saludables.
- **Mercado secundario:** Clúster 2, ya que tienen una buena apreciación por los productos locales y el estilo de vida saludable, aunque su consumo es menos frecuente. Podrían ser clientes para campañas de marketing enfocadas en sostenibilidad.
- El Clúster 1 no es un mercado prioritario por su bajo compromiso con productos frescos y locales, aunque podrían ser clientes ocasionales.

2.3. Definición del Producto

En un mercado altamente competitivo, es imprescindible contar con una estrategia de entrada sólida. Nuestra propuesta se basa en la especialización de productos y en ofrecer un servicio excepcional al cliente. Este servicio incluye desde la preparación de las cajas con los productos más frescos y de mejor calidad hasta la entrega en el domicilio del cliente dentro del plazo establecido y en óptimas condiciones. Además, los productos se venderán en cajas de un solo tamaño "MEDIUM" de 8kg, que se especificará en la ficha del cliente una vez se haya suscrito al servicio, indicando la frecuencia de entrega deseada. Para facilitar posteriormente el estudio económico se ha realizado anualmente, considerando que todos los clientes tienen el mismo tipo de suscripción.

Las cajas, cuyo peso en kilogramos será elegido por el cliente al suscribirse, contendrán los siguientes productos: naranjas, mandarinas y pomelos. Estos cítricos son recolectados de los terrenos de Agrícola CANFEPAR, garantizando que cumplen con los más altos estándares de calidad. Esto nos permite mantener una imagen de marca impecable y satisfacer las expectativas de los clientes, especialmente en su primera experiencia de compra.

La calidad de los cítricos se define como el conjunto de propiedades del fruto que cumple las normativas existentes y satisfacen las exigencias del consumidor (ifapa_impres, 2020). Esta calidad viene determinada por las cualidades del fruto necesarias para ser aceptadas por el consumidor. Estas se pueden diferenciar en calidad externa e interna:

- Calidad externa del fruto
 - Peso
 - Diámetro, altura, forma
 - Espesor de corteza
 - Índice de color de la corteza

- Calidad interna del fruto
 - Contenido en zumo
 - Densidad
 - Contenido en azúcares o sólidos solubles totales (SST)
 - Índice de madurez (contenido en azúcares / acidez total del zumo)

Según el Reglamento de Ejecución (UE) nº 543/2011 de la Comisión, los requisitos mínimos de los cítricos son: estar enteros, exentos de heridas y/o magulladuras, sanos, limpios, exentos de plagas, exentos de daños causados por plagas que afecten a la pulpa, exentos de toda señal de desecación o deshidratación, exentos de daños causados por bajas temperaturas o heladas, exentos de humedad exterior anormal, exentos de olores y/o sabores extraños. Además, los cítricos deberán soportar su transporte y llegar en condiciones satisfactorias a su destino (Reglamento de Ejecución UE nº 543/2011, 2011).

El posicionamiento de Agrícola CANFEPAR será el siguiente:

Agrícola CANFEPAR es su proveedor de cítricos de **excelente calidad, recién recogidos del árbol**, que ofrece un servicio de entrega a domicilio **personalizado y cercano**. Nos encargamos de llevar los productos **directamente a tu puerta**, eliminando la necesidad de que te tengas que desplazar.

2.4. Plan de Distribución

La distribución de las cajas se llevará a cabo mediante una empresa de transporte subcontratada para realizar los envíos tanto en Sevilla como los envíos nacionales. Anteriormente, para los envíos nacionales de cajas de hortalizas, trabajábamos con SEUR, mientras que en Sevilla realizábamos las entregas personalmente. Esta última estrategia facilitaba una mayor cercanía con el cliente, lo cual es difícil de lograr de otra manera. No obstante, las entregas gestionadas directamente por nosotros eran más propensas a errores, como equivocaciones en las direcciones y falta de tiempo, lo que ocasionaba retrasos en las entregas. Aunque las empresas de transporte también pueden cometer errores en las direcciones, se asume que su profesionalidad reduce la frecuencia de estos fallos.

Adicionalmente, las cajas serán enviadas en vehículos equipados con cámaras frigoríficas, manteniendo la temperatura adecuada para evitar el deterioro de los productos. Este método es crucial para asegurar que las cajas lleguen en perfecto estado, una de las principales quejas de nuestros antiguos clientes. La clave para mantener los envíos de alimentos frescos radica en el aislamiento y la refrigeración adecuados. Un ejemplo de empresa de transporte que ofrece servicios de envío de productos perecederos es UPS.

Plan de Promoción/Comunicación

Un plan de promoción es una estrategia detallada que las empresas desarrollan para aumentar la visibilidad de sus productos o servicios, atraer nuevos clientes y retener los existentes. En la siguiente Figura 33 se muestra el plan general de promoción en forma de Funnel de Marketing y Comunicación aplicado a Agrícola CANFEPAR.



Figura 33: Funnel de Marketing y Comunicación [Elaboración Propia]

Al contar con clientes antiguos, que ya conocen la empresa y han comprado productos alguna vez, el plan de promoción y comunicación para estos no será el mismo que para los clientes nuevos.

El objetivo de este plan para los clientes antiguos es reactivar y fidelizar a este grupo mediante la promoción del nuevo servicio de venta de cajas de cítricos. Entre las estrategias que se pueden llevar a cabo son:

- Email Marketing: campaña de reintroducción, ofertas exclusivas, programas de lealtad.
- Llamadas telefónicas personalizadas
- Paquetes de bienvenida: envío de muestras y notas personalizadas agradeciendo su apoyo anterior y lealtad.
- En redes sociales, crear grupos y comunidades y pedir reseñas.

Para los nuevos clientes, el objetivo es un poco distinto. Este consiste en atraer y convertir nuevos clientes mediante campañas de marketing dirigidas, destacando la calidad y frescura de los cítricos, así como el compromiso con la sostenibilidad. Entre las estrategias que se pueden llevar a cabo son:

- Marketing digital: publicidad en redes sociales, SEO y contenidos y contactar con influencers y bloggers de este ámbito.
- Descuentos de bienvenida y suscripción del primer mes gratuita.

- Participación en mercados y ferias, y ofrecer un programa de lealtad para que hablen a amigos y familiares de nuestro negocio.

Para el reflote del negocio:

- Anuncio en las redes sociales de la empresa
- Envío de muestra gratis a los clientes anteriores y ofrecer descuento a todos aquellos nuevos clientes que quieran suscribirse

De manera continuada en el tiempo:

- Página web, mantenerla actualizada
- Utilizar las redes sociales para ofrecer información interesante acerca de que se puede hacer con los desechos de los cítricos, información nutricional, videos de clientes con ideas propias de lo que hacen con los cítricos, recetas...
- Según la encuesta, el 50% de los clientes prefiere recibir información a través de correo electrónico, por lo que se decide hacer toda comunicación con el cliente por este canal.
- Ofrecer nuestros productos a influencers de cocina para que lo promocionen en sus redes.

2.6. Determinación del precio de venta

Para la elaboración de este punto de plan de negocio se han tenido en cuenta diferentes inputs, como los resultados de la encuesta, lo que previamente se cobraba en CANFEPAR, precios de los cítricos en el mercado y, por último, a través del análisis económico, estudiando el punto de equilibrio.

También es necesario destacar en este apartado que el negocio de CANFEPAR es un negocio de temporada, desde el mes de noviembre al mes de abril. Se ha decidido de esta manera porque se ha estudiado la temporada de los distintos cítricos que van a incluir las cajas:

- **Temporada Naranja Nale Late:** Enero – Abril
- **Temporada Naranja Navelina:** Noviembre – Diciembre
- **Temporada Mandarina Nadac:** Noviembre – Marzo
- **Temporada Pomelos:** Diciembre – Abril (pudiendo ser posibles también los meses de noviembre y mayo)

En un principio, teniendo en cuenta los precios de mercado, el precio establecido para una caja de 8kg era de 18,12€. Sin embargo, al realizar el punto de equilibrio, este precio se tuvo que subir porque no era rentable si no vender las cajas. El precio por tanto se estableció por **20,24€**.

Todas las estimaciones y cálculos se pueden comprobar en el Anexo C.

2.7. Previsión de Ventas

La previsión de ventas es esencial para planificar la producción y optimizar el inventario, especialmente en un negocio de productos perecederos como el envío de cajas de cítricos a domicilio.

La previsión de ventas se ha elaborado analizando el número de clientes que tenía anteriormente CANFEPAR y haciendo una suposición del porcentaje de población con las características sociodemográficas establecidas en los clústeres, que pueden estar interesados en ser clientes de CANFEPAR. El estudio se ha realizado de la siguiente manera:

1. Se ha identificado cuantas personas hay en España con una edad media entre 50-54 años (3.350.368 personas). De estos, todos pertenecen al clúster 3.
2. Cuántos solteros con edad media 50-54 hay en España (721.200 personas). De estos, sin embargo, en el clúster 3 solo pertenecen 16%.
3. Cuántas personas hay ocupadas, es decir trabajando, en España (21.685 personas). De estos, no todos pertenecen al clúster 3, solo 13661 personas.
4. Por último, se ha analizado cuántos solteros de edad media 50-54 años y ocupados hay en España (526.700 personas). De estas, se ha considerado que solo un 2,08% del grupo forma parte del clúster 3. Se ha llegado a esta conclusión porque se ha analizado que la población española es de 48.000.000 de habitantes y la población sevillana representa un 2,08% de esta población total. Por tanto, se ha utilizado la misma lógica para calcular el número de clientes que va a alcanzar CANFEPAR en los primero 5 años.

Por tanto, como conclusión, se ha estimado que se alcanzará a los 5 años a 10.973 clientes. Para los años anteriores, se ha disminuido la cifra de clientes del año posterior por un 5%.

Número de clientes		
	GENERAL	CLÚSTER 3
Edad media [50-54 años]	3350368	3350368
Solteros totales en España [50-54]	721200	115392
Personas trabajando en España	21685	13661
Solteros y ocupados	526700	10973

Tabla 4: Previsión de Ventas [Elaboración Propia]

2.8. Valor del Cliente

El **Customer Lifetime Value** estima los ingresos netos que un cliente generará para el negocio durante todo el periodo que sea cliente. Ayuda a optimizar las campañas de marketing y fidelización, y se calcula de la siguiente manera:

CLV

= Valor promedio de compra x Frecuencia de compra x Duracion promedio de la relacion Valor promedio de compra

= 20,24€

Frecuencia de compra = 1 (una caja por cada cliente hasta llegar a los 686)

Duracion de relacion = 5 anos

$CLV = 20,24 \cdot 1 \cdot 5 = 101,2€$

Por tanto, el valor del cliente único (VAN beneficio neto) es de **101,2€**.

3. Producto Mínimo Viable

“Cuando una empresa necesita realizar un nuevo lanzamiento, pero carece de los recursos necesarios para invertir en productos y no tiene la certeza de alcanzar la demanda esperada, esta metodología se emplea para acelerar los ciclos de desarrollo y garantizar que las características del producto satisfagan las expectativas de los consumidores” (Torres, 2024).

El método Lean Startup cuenta con 3 etapas que se deben de cumplir siempre:

1. Desarrollo de un Producto Mínimo Viable
2. Retroalimentación y ajuste del producto
3. Aprendizaje del producto desarrollado

3.1. Hipótesis de Negocio

Nuestra visión en Agrícola CANFEPAR es la siguiente: Ser una empresa líder en la distribución de cítricos frescos y de alta calidad, reconocida por nuestra dedicación a la excelencia y al servicio al cliente, y contribuir al desarrollo sostenible del sector agrícola local.

Para ello, se han establecido las siguientes hipótesis:

- Con respecto al mercado, existe una demanda significativa de cítricos frescos entregados directamente a los hogares.
- Con respecto al producto, los consumidores valoran la frescura y calidad de los cítricos, y prefieren productos locales y sostenibles.
- Con respecto a la escalabilidad, el negocio puede escalar sus operaciones conforme crece la demanda sin sacrificar la calidad del servicio.
- Con respecto a la experiencia del cliente, los clientes estarán satisfechos con el servicio de suscripción y el modelo de entrega recurrente.

3.2. Definición del Producto Mínimo Viable

Un producto mínimo viable (MVP) es un servicio o producto que contiene las características esenciales para satisfacer a los clientes, permitiendo simultáneamente la realización de estudios de mercado necesarios para asegurar su éxito durante el lanzamiento (MVP, 2024).

El MVP de Agrícola CANFEPAR consiste en una suscripción mensual que entrega cajas de cítricos frescos (naranjas, mandarinas y pomelos) directamente a la puerta del cliente. La oferta inicial se centrará dentro de la provincia de Sevilla para facilitar la logística y el control de calidad.

3.3. Elaboración de Prototipo

Para validar el MVP, se ha realizado una encuesta para determinar si realmente existe una necesidad insatisfecha en el mercado de cítricos a domicilio o si solo se trata de una suposición infundada.

Además, se ha analizado a la competencia para identificar si la propuesta de valor de Agrícola CANFEPAR ya ha sido implementada por otros actores del mercado. En caso

afirmativo, se ha examinado su evolución para entender como han sido recibidos sus productos y servicios.

3.4. Contraste de hipótesis con el mercado real

Existe un segmento muy interesado en recibir las cajas de cítricos de Agrícola CANFEPAR a domicilio, el clúster 3. Este clúster agrupa a personas que valoran de manera significativa tanto los productos locales como un estilo de vida saludable, y que además consumen frutas y verduras frescas con mucha regularidad. Son individuos altamente comprometidos con estos principios, probablemente los más activos y consistentes en adoptar prácticas saludables y en respaldar productos locales. Este segmento ha sido determinado a partir de los resultados de la encuesta, los cuales se encuentran en el Anexo A, y a partir del análisis realizado en la herramienta estadística SPSS, que se encuentran en el Anexo B. Lo que se ha hecho en este análisis es analizar cada una de las variables de la encuesta. En primer lugar, se ha establecido el tipo de variable, la mayoría numéricas con escala, para así después poder comparar unas con otras. Una vez realizado esto, para establecer el número de clústeres necesarios y cuáles iban a ser las variables utilizadas para realizar la división en los distintos grupos, se llevó a cabo un análisis de Clúster Bietápico, con el que se llegó a la conclusión del número de clústeres necesarios en el estudio. Una vez realizado esto, ya se procedió al análisis de K-Medias, para establecer las características propias de cada clúster. Por último, se desarrolló un análisis de tablas cruzadas, para ver la relación entre las distintas variables.

4. Plan de Producción y Compras

4.1. Ubicación

El negocio familiar comienza con la adquisición de una huerta agrícola de naranjos en el término municipal de Mairena del Alcor en Sevilla, concretamente en Carrascal, en el polígono 2, la parcela 98. Es una parcela, a efectos catastrales, con inmuebles de distinta clase, con una superficie de 177.821 m². De esta superficie total, 958 m² son utilizados con fines agrarios y 215 m² es parte residencial (Sede Electrónica del Catastro,

2024). De esta superficie total de uso agrario, hay 8ha de naranjas (Lanelate). Estas dimensiones y datos de recogen en las siguientes figuras, Figura 34 y Figura 35.

PARCELA CATASTRAL 41058A00200098

Croquis



Fotografía fachada



FOTOGRAFÍA NO DISPONIBLE

Parcela, a efectos catastrales, con inmuebles de distinta clase (urbano y rústico)
Polígono 2 Parcela 98
CARRASCAL. MAIRENA DEL ALCOR (SEVILLA)
177.821 m²

INFORMACIÓN DE LOS INMUEBLES

41058A002000980000EW	
Agrario 958 m ² 1989	
41058A002000980001RE	Polígono:2 Parcela:98 Paraje:CARRASCAL
Residencial 215 m ² 100,00% 1989	

Figura 34: Información Parcela Catastral [Sede Electrónica de Catastro]

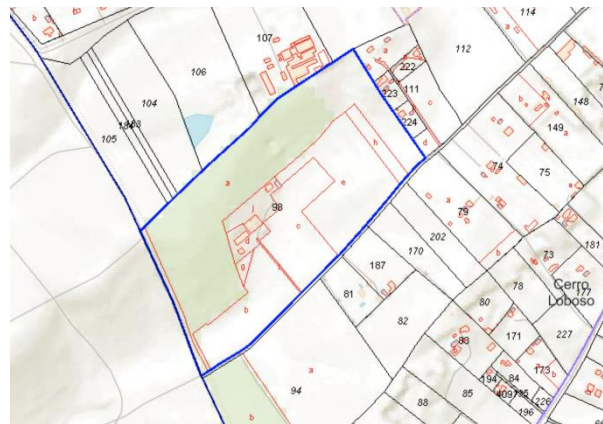


Figura 35: Cartografía Catastral [Sede Electrónica de Catastro]

Posteriormente, también se lleva a cabo la adquisición de otra huerta agrícola de naranjos en Villaverde del Río. De esta superficie total, hay 10ha de naranjas (Navelina) y 1ha de pomelos. La vista del plano catastral se puede observar en la Figura 36.

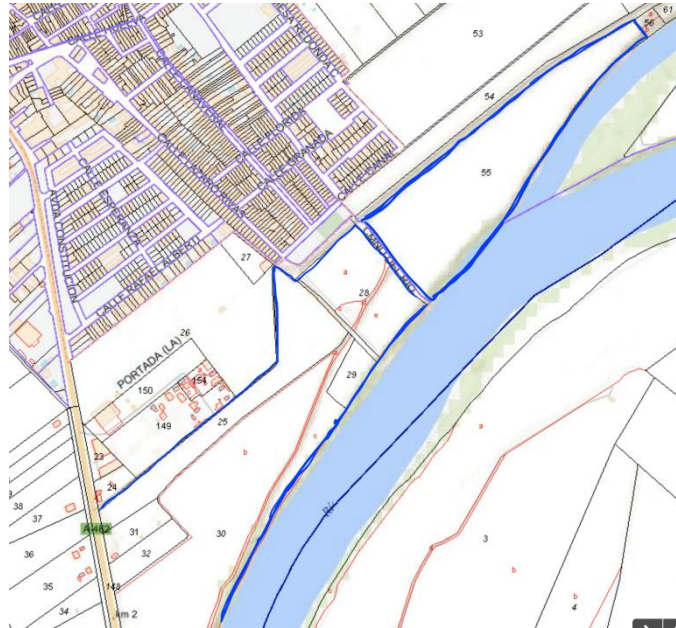


Figura 36: Cartografía Catastral [Sede Electrónica de Catastro]

Por último, los cítricos también provienen de la finca familiar, Hacienda Santa Rita, con una superficie de 487.580 m². Esta se encuentra ubicada en el municipio de la Rinconada, Sevilla, y 673m² están destinados a uso residencial. De la superficie total, hay 40ha de naranjas (Navelina y Lanelate) y 25ha de mandarinas (Nadacor), lo cual se recoge en la Figura 37.

PARCELA CATASTRAL 41081A01000001		
<p>Croquis</p>	<p>Fotografía fachada</p>	<p>Parcela, a efectos catastrales, con inmuebles de distinta clase (urbano y rústico) Polígono 10 Parcela 1 SANTA RITA. LA RINCONADA (SEVILLA) 487.580 m²</p>
INFORMACIÓN DE LOS INMUEBLES		
<p>41081A010000010000DX Agrario 7.612 m² 1978</p>		
<p>41081A010000010001FM Polígono:10 Parcela:1 Paraje:SANTA RITA Residencial 673 m² 100,00% 1978</p>		

Figura 37: Información Parcela Catastral [Sede Electrónica de Catastro]

4.2. Características Técnicas

Los factores críticos del negocio, centrado en el envío de cajas de cítricos a domicilio, son los siguientes:

- **Productos cítricos:** el corazón del negocio está en la calidad de los cítricos ofrecidos. Para asegurar que los clientes reciben productos de primera calidad, la estrategia se centrará en la estacionalidad de los cítricos. Al vender cajas únicamente durante la temporada de cosecha de cada producto, se garantiza que los cítricos sean frescos y de la más alta calidad. Esto no solo maximiza el sabor y el valor nutricional, sino que también refuerza la imagen de marca como proveedor de productos frescos y naturales.
- **Embalaje:** este es esencial para mantener la calidad de los cítricos durante el proceso de envío. Se utilizarán materiales sostenibles y reciclados, que también alinean la empresa con prácticas medioambientales responsables. El diseño de embalaje debe asegurar que los cítricos lleguen en perfectas condiciones, evitando daños y manteniendo la frescura. Además, se implementará un sistema de reutilización de cajas, donde cada cliente recibe dos cajas que se intercambian con cada entrega, promoviendo así la sostenibilidad.
- **Servicio de envío:** debe ser eficiente y fiable para cumplir con las expectativas de los clientes. Se subcontratará una empresa de transporte especializada para manejar las entregas tanto a nivel local (Sevilla) como nacional (península). Anteriormente, Agrícola CANFEPAR realizaba entregas locales internamente, lo que fomentaba una relación cercana con los clientes, pero presentaba problemas de logística y precisión.
- **Comunicación con los clientes:** una comunicación efectiva con los clientes es vital para la satisfacción y fidelización. Se utilizarán múltiples canales de comunicación, incluyendo redes sociales, correo electrónico y una página web, para mantener a los clientes informados sobre productos, temporadas y ofertas especiales. Además, se fomentará la interacción con los clientes mediante

encuestas y feedback continuo, adaptando las estrategias de comunicación a las preferencias de los clientes.

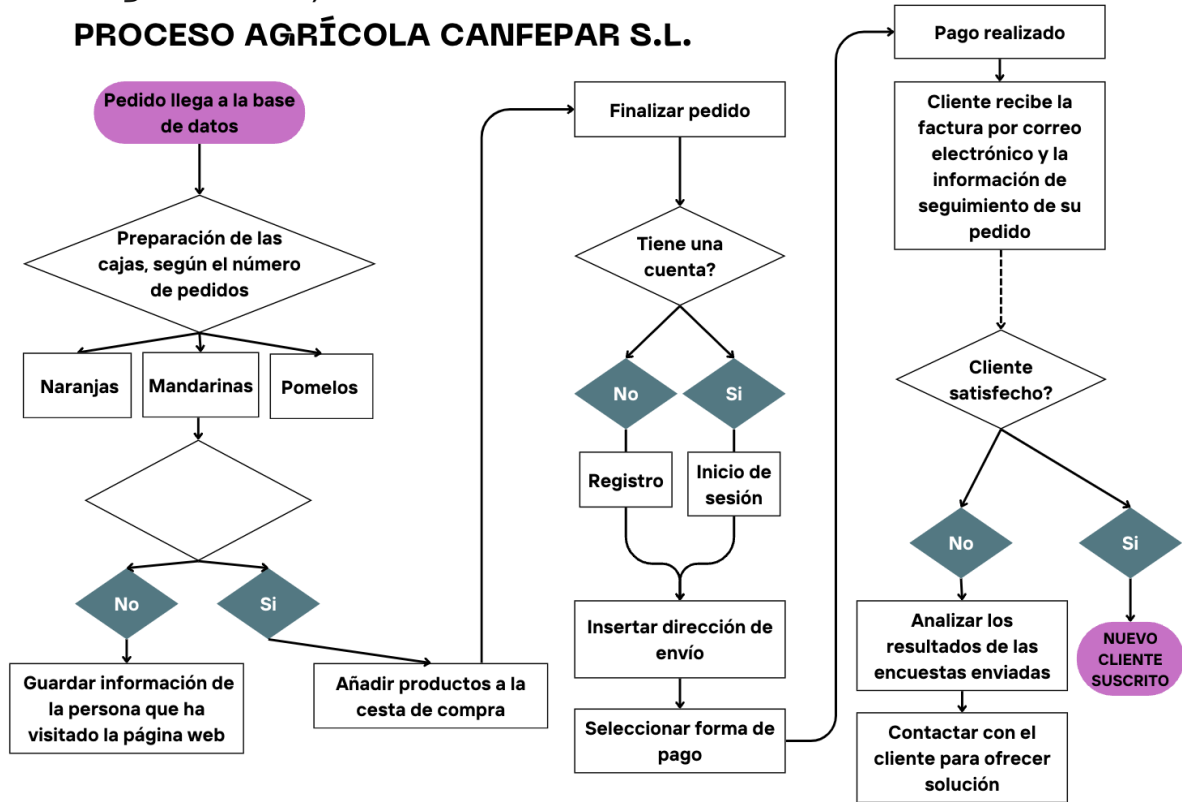
- **Estrategia de comercialización:** se basará en destacar la calidad y frescura de los cítricos, respaldada por un fuerte enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental. Para atraer a nuevos clientes y recuperar a los anteriores, se realizarán campañas en redes sociales y se colaborará con influencers de cocina y nutrición para aumentar la visibilidad y credibilidad del producto.

Para asegurar el éxito del negocio de envío de cajas de cítricos a domicilio, Agrícola CANFEPAR debe enfocarse en la calidad de sus productos, la eficiencia de su embalaje y servicio de envío, y una comunicación clara y efectiva con sus clientes. Al centrarse en estos factores críticos y mantener una estrategia bien definida, la empresa podrá satisfacer las demandas de los clientes y establecerse como un proveedor confiable de cítricos frescos y de alta calidad.

4.3. Diagrama de procesos

Diagrama de Flujo:

PROCESO AGRÍCOLA CANFEPAR S.L.



4.4. Capacidad

Capacidad, en términos empresariales, se refiere al volumen máximo de productos o servicios que una empresa puede producir o manejar en un período de tiempo determinado, dado su nivel de recursos (mano de obra, maquinaria, instalaciones, etc) (Capacidad de Producción: ¿Qué es y cómo se calcula?, 2024).

La capacidad máxima hacer referencia al nivel absoluto de producción o servicios que una empresa puede alcanzar si todos sus recursos se utilizan a su máxima eficiencia sin interrupciones (Capacidad de Producción: ¿Qué es y cómo se calcula?, 2024).

La capacidad utilizada es el nivel de producción o servicios que una empresa realmente alcanza en un periodo determinado. A menudo, es inferior a la capacidad máxima debido a factores como mantenimiento, ineficiencias, demanda fluctuante...

Factores a tener en cuenta son:

- **Recursos humanos:** número de empleados, productividad, formación y turnos de trabajo.
- **Infraestructura:** disponibilidad y eficiencia de los vehículos de entrega y las rutas logísticas.
- **Demanda del mercado:** estacionalidad de la demanda, pedidos anticipados y tendencias de consumo.
- **Factores ambientales:** condiciones climáticas y su impacto en la recolección y transporte.

El cálculo de la capacidad se haría siguiendo los siguientes pasos:

1. Estimar la capacidad de recolección (nº de trabajadores x cajas por día)
2. Determinar la capacidad de empacado (nº de trabajadores x cajas por día)
3. Evaluar la capacidad de entrega (nº de vehículos x capacidad de carga (cajas) x nº de rutas por día)

4.5. Formas y Plazos de Pago de los Clientes

Agrícola CANFEPAR es su propio proveedor de cítricos, lo que elimina la necesidad de un análisis de proveedores externos. Esto permite agilizar las operaciones y controla directamente la calidad desde la granja hasta la mesa.

Se ha elegido implementar un modelo de suscripción debido a las ventajas operativas y comerciales que ofrece para un negocio de productos perecederos. Este método permite prever la demanda mensual con mayor precisión, minimizando desperdicios y mejorando la eficiencia en la gestión de inventarios. Además, facilita un control más sólido del flujo de pedidos y contribuye a la fidelización de clientes, al establecer relaciones más estables con ellos.

No obstante, se reconoce que este enfoque puede resultar demasiado rígido para algunos clientes que prefieran comprar de forma puntual y no comprometerse con pagos recurrentes. Para abordar esta posible barrera, se considerará la posibilidad de complementar la suscripción con opciones de compra única, permitiendo así mayor

flexibilidad para quienes no deseen adherirse a un modelo fijo. Este enfoque híbrido, adoptado por otras empresas del sector, combina lo mejor de ambos mundos: asegura estabilidad para la empresa, sin sacrificar accesibilidad para los clientes.

Por último, habría sido ideal explorar esta preferencia en la fase de encuesta, para comprender mejor las expectativas y necesidades de los consumidores. A pesar de ello, el modelo de suscripción sigue siendo una base sólida, especialmente si se implementa con alternativas que eliminen posibles limitaciones para los clientes.

Los clientes se suscriben para recibir una caja de cítricos, con un peso especificado (8 kg) y una frecuencia de entrega. Una vez suscritos, los clientes reciben una factura mensual en la que se detallan los costes de su suscripción. El proceso de pago es el siguiente:

1. Pago inicial: este se procesará a través de la página web en el momento de la suscripción.
2. Pagos posteriores:
 - a. Renovación mensual a través del sitio web, es decir, opción de renovar manualmente su suscripción cada mes a través de la página web.
 - b. Autorización de domiciliación bancaria: los clientes pueden optar por autorizar la domiciliación, lo cual automatiza el proceso de pago, garantizando pagos puntuales sin necesidad de renovaciones manuales mensuales.

Sin embargo, como se ha comentado en párrafos anteriores, se dará la opción al cliente de poder realizar una compra única. La manera de cobrar esta compra será también con pago con tarjeta a través de la página web o Bizum.

4.6. Gestión de Stock

El control de los productos cítricos necesarios para el montaje de las cajas se gestionará en una zona específica. Dado el carácter perecedero de los productos, no se

mantendrán existencias de reservas, ya que el objetivo es ofrecer a las clientes recogidas directamente del árbol a su mesa. Por consiguiente, estos productos no pueden almacenarse. El sistema de suscripción facilita un mejor control de las cantidades necesarias, aunque es importante tener en cuenta posibles cambios, como la incorporación de nuevos clientes o la salida de los ya existentes.

Mejores prácticas y políticas a seguir:

- Primero en entrar, primero en salir (FIFO): esta práctica garantiza que las existencias más antiguas se utilicen primero, minimizando los residuos y asegurando la frescura del producto.
- Recepción de los productos
 - o Limpiar la zona, asegurándose de que la zona donde se depositarán los productos está limpia y desinfectada.
 - o Comprobación de los kilos recibidos para verificar su exactitud.
- Control de recepción de los productos

Consideraciones adicionales:

- Previsión de la demanda: utilizar datos históricos y las tendencias de suscripción para prever la demanda con precisión y minimizar la sobreproducción o la escasez.
- Control de calidad: aplicar medidas de control de calidad para inspeccionar la frescura y calidad de los productos antes de envasarlos.
- Coordinación de proveedores: mantener una estrecha comunicación con los proveedores para garantizar la entrega puntual de los productos, ajustándose a los calendarios de recolección.

Al incorporar estas mejoras prácticas y políticas, Agrícola CANFEPAR puede gestionar eficientemente su inventario, asegurando la más alta calidad y frescura de los productos cítricos entregados a los clientes.

4.7. Factores Productivos Previstos

Dada la naturaleza perecedera de los productos cítricos, no es factible mantener un inventario tradicional. En su lugar, se adopta un enfoque “justo a tiempo” para garantizar

la entrega de los productos más frescos a los clientes. EL proceso de producción tiene en cuenta varios factores cíclicos:

- **Costes laborales totales:** este parámetro incluye salarios, prestaciones y otros gastos relacionados de todos los empleados que intervienen en el proceso de producción. Abarca los costes de los trabajadores que intervienen en la recolección, el empaquetado y la entrega. Estos costes se calculan sumando los salarios por hora de todos los empleados y multiplicándose por el total de horas trabajadas. Además, se incluyen en este cálculo las horas extraordinarias, las prestaciones y otras formas de compensación.
- **Productividad:** medida de la eficiencia con la que se utilizan la mano de obra y los recursos en el proceso de producción. Se calcula mediante el número de cajas montadas por hora y por trabajador. Esta métrica ayuda a comprender la eficiencia de la mano de obra y a identificar áreas de mejora. La fórmula utilizada es:

$$Productividad = \frac{\text{Numero total de cajas montadas}}{\text{Total horas trabajadas}}$$

- **Eficacia:** se mide como el tiempo que se tarda en montar una sola caja y el tiempo total necesario para preparar todos los pedidos programados para su entrega. La eficiencia ayuda a evaluar la velocidad operativa y a identificar los cuellos de botella en el proceso. El cálculo implica el seguimiento del tiempo empleado en cada caja y el tiempo acumulado para todas las cajas preparadas.

$$eficiencia = \frac{\text{Tiempo total de montaje}}{\text{Numero total de cajas}}$$

4.8. Control y Aseguramiento de la Calidad

Para vender cítricos directamente a domicilio, los productores deben cumplir varias normas y acuerdos clave descritos en la estrategia "De la granja a la mesa" de la Unión Europea (Estrategia "De la Granja a la Mesa", 2020). Entre ellos se incluye:

- Normas de sostenibilidad: se deben seguir prácticas agrícolas sostenibles, minimizando el impacto medioambiental y fomentando la biodiversidad.

- Seguridad alimentaria: cumplimiento de estrictas normas de seguridad alimentaria, incluida la trazabilidad de los productos desde la granja hasta el consumidor.
- Prácticas de comercio justo: garantía de salarios y condiciones de trabajo justos para los trabajadores.
- Información nutricional: proporcionar información nutricional clara y precisa a los consumidores.
- Normas de envasado: utilizar materiales de envasado sostenibles y reducir los residuos plásticos.

Además, al ser socios de este negocio, seremos clientes recurrentes de las cajas, para asegurar que los productos que se están enviando a los clientes son de la mejor calidad. Así también, podremos comprobar de primera mano si se cumple con las normas de entrega en cuanto al estado de las cajas y productos, y en cuanto al tiempo establecido por el cliente para recibir dicha caja. Una vez entregada la caja, los clientes recibirán un correo electrónico para que valoren su experiencia y tengan la oportunidad de dejar cualquier queja o sugerencia que tengan al respecto. Esto permitirá recoger feedback de los clientes para poder mejorar.

Por ello, con este control se asegura la calidad de los cítricos utilizados y la calidad del proceso de entrega a domicilio.

4.9. Estrategias de Crecimiento

La estrategia de crecimiento de Agrícola CANFEPAR es la siguiente:

1. Empezar con envíos en Sevilla para ver el nivel de aceptación y poder realizar mejoras a pequeña escala para ofrecer a los clientes el mejor servicio.
2. Expandir los envíos a nivel nacional, dentro de la península. Esto se planea para la segunda temporada que esté en funcionamiento el negocio.
3. Abrir nueva línea de negocio para vender estos cítricos a laboratorios/empresas dedicadas a la elaboración de cremas o serums faciales con base de estos productos.

Agrícola CANFEPAR pretende establecerse como proveedor líder de productos cítricos frescos de alta calidad. El objetivo inicial es crear una base sólida de clientes locales en Sevilla, que servirá como campo de prueba para perfeccionar las operaciones y servicios. Una vez alcanzada la excelencia operativa y la satisfacción del cliente a nivel local, se ampliarán los esfuerzos a nivel nacional. Además, para diversificar y estabilizar aún más las fuentes de ingresos, se tiene previsto explorar nuevas oportunidades de negocio en el sector de las mermeladas.

1. Entregas locales en Sevilla

En la primera fase de la estrategia de crecimiento, nos centraremos en la entrega de productos cítricos en la provincia de Sevilla. Este paso inicial es crucial para comprender la dinámica del mercado y las preferencias de los clientes en un entorno controlado. Empezando localmente, podemos asegurar que nuestra logística, empaquetado y servicio al cliente cumplen con los más altos estándares. Los comentarios de estos clientes iniciales serán muy valiosos para identificar posibles mejoras y abordar cualquier problema con prontitud. Esta fase nos permite perfeccionar nuestros procesos y establecer una reputación de calidad y fiabilidad en nuestra región de origen.

2. Expansión nacional (Península)

Sobre la base de los conocimientos y mejoras de nuestras operaciones locales, la segunda fase consiste en ampliar nuestros servicios de entrega a nivel nacional, abarcando toda la España peninsular. Esta expansión está prevista para la segunda temporada de operaciones. Para entonces, esperamos contar con un modelo operativo sólido y eficiente que pueda hacer frente a una mayor escala y complejidad. La asociación con proveedores logísticos nacionales establecidos será esencial para mantener la frescura y la calidad de nuestros productos cítricos en distancias más largas. Esta fase también implicará mayores esfuerzos de marketing para dar a conocer la marca y atraer a clientes de todo el país.

3. Diversificación con la elaboración de mermeladas a partir de los cítricos

En esta fase, Agrícola CANFEPAR comenzará a diversificar su negocio, no solo enviando cajas de cítricos a domicilio, sino también elaborando mermeladas a partir de los cítricos frescos. Esta expansión permitirá ofrecer un nuevo producto artesanal, aprovechando la calidad y frescura de nuestras naranjas, mandarinas y pomelos. El proceso de elaboración

se llevará a cabo bajo estrictos estándares de calidad, garantizando que nuestras mermeladas sean un producto natural, sabroso y saludable para nuestros clientes.

La diversificación a través de la producción de mermeladas no solo abrirá nuevas oportunidades de mercado, sino que también fortalecerá nuestra marca y aprovechará al máximo el potencial de los cítricos que cultivamos. Además, esta nueva línea de negocio contribuirá a consolidar nuestra presencia en el mercado, diversificando nuestras fuentes de ingresos y atrayendo a una base de clientes más amplia.

La estrategia de crecimiento de Agrícola CANFEPAR es un plan global que equilibra una expansión prudente con una diversificación estratégica. Comenzar con entregas locales en Sevilla nos permite perfeccionar nuestras operaciones antes de escalar a nivel nacional. La posterior diversificación con la elaboración de mermeladas presenta una oportunidad prometedora para seguir utilizando nuestros productos y mejorar la rentabilidad. Siguiendo este enfoque gradual, pretendemos lograr un crecimiento constante, excelencia operativa y sostenibilidad a largo plazo.

5. Plan de Organización y RRHH

5.1. Política de RRHH

Agrícola CANFEPAR se conforma de 4 socios y trabajadores dedicados a la recolección y montaje de cajas de los cítricos. El número de trabajadores necesarios dependerá de la cantidad de pedidos recibidos para esa semana. Suponiendo que se cuenta con 5 trabajadores para recolectar los productos y 4 para el montaje de las cajas, las cajas que se enviarían en una jornada laboral de 8 horas (8:00 – 16:30, con media hora para comer) serían:

Equipo de recolección

Número de trabajadores = 5

Capacidad de recolección por trabajador y día, suponiendo que cada trabajador puede recolectar 100-150kg de cítricos al día:

Mínima → 5 trabajadores x 100kg/trabajador = 500 kg

Máxima \rightarrow 5 trabajadores x 150kg/trabajador = 750 kg

Equipo de empaquetado

Número de trabajadores = 4

Capacidad de empaquetado por trabajador y día, suponiendo que cada trabajador puede realizar de 20 a 30 cajas al día:

Mínima \rightarrow 4 trabajadores x 20 cajas/trabajador = 80 cajas

Máxima \rightarrow 4 trabajadores x 30 cajas/trabajador = 120 cajas

Estimación

Cítricos totales recolectados: 500-750 kg al día

Tamaño de las cajas: suponiendo que cada caja contiene 8kg de cítricos

Cajas mínimas de la cosecha \rightarrow 500kg/8kg por caja = 63 cajas

Cajas máximas de la cosecha \rightarrow 750kg/8kg por caja = 94 cajas

Sin embargo, el factor limitante aquí será la capacidad de empaquetado, ya que los cítricos recolectados pueden superar el número de cajas que se pueden realizar.

Si la capacidad de empaquetado es de 80-120 cajas y la capacidad de recolección produce 60-100 cajas, el número total de cajas que se pueden enviar en un día vendrá determinado por el valor más bajo de estas dos capacidades. Con 5 trabajadores en la recolección y 4 en el empaquetado, la empresa puede enviar entre 60 y 80 cajas al día. Como se ha mencionado al principio de este apartado, el número de trabajadores contratados dependerá del número de pedidos de esa semana.

5.2. Socios

Los promotores del proyecto son Borja Candau Parias, Iñigo Candau Parias, Gonzalo Fedriani Parias e Iñigo Parias Conradi. Los cuatro socios, primos, poseen juntos los terrenos de Mairena del Alcor y Villaverde del Río, bajo un contrato de 20 años. Borja Candau Parias es ingeniero industrial y se desempeña como director de proyecto en una fábrica de aceite, Acolsa. Los otros tres socios son ingenieros agrónomos con experiencia en diversas actividades relacionadas con el sector agrícola.

Este grupo de promotores conforma un equipo con una sólida experiencia y conocimiento en el ámbito agrícola y alimentario. A pesar de que cada uno de ellos ha desarrollado su

carrera en diferentes áreas, sus formaciones y trayectorias profesionales son complementarias. Todos ellos trabajan en el sector de la agricultura y la alimentación, lo que les proporciona una perspectiva integral y multifacética del negocio.

5.3. Organización

Como se ha mencionado anteriormente, el número de trabajadores contratados para la recolección y empaquetado de las cajas dependerá del número de pedidos de la semana y el tamaño de las cajas que se hayan elegido. En el siguiente organigrama, Figura 38, se puede observar el nivel superior de la empresa y los distintos departamentos que la componen.

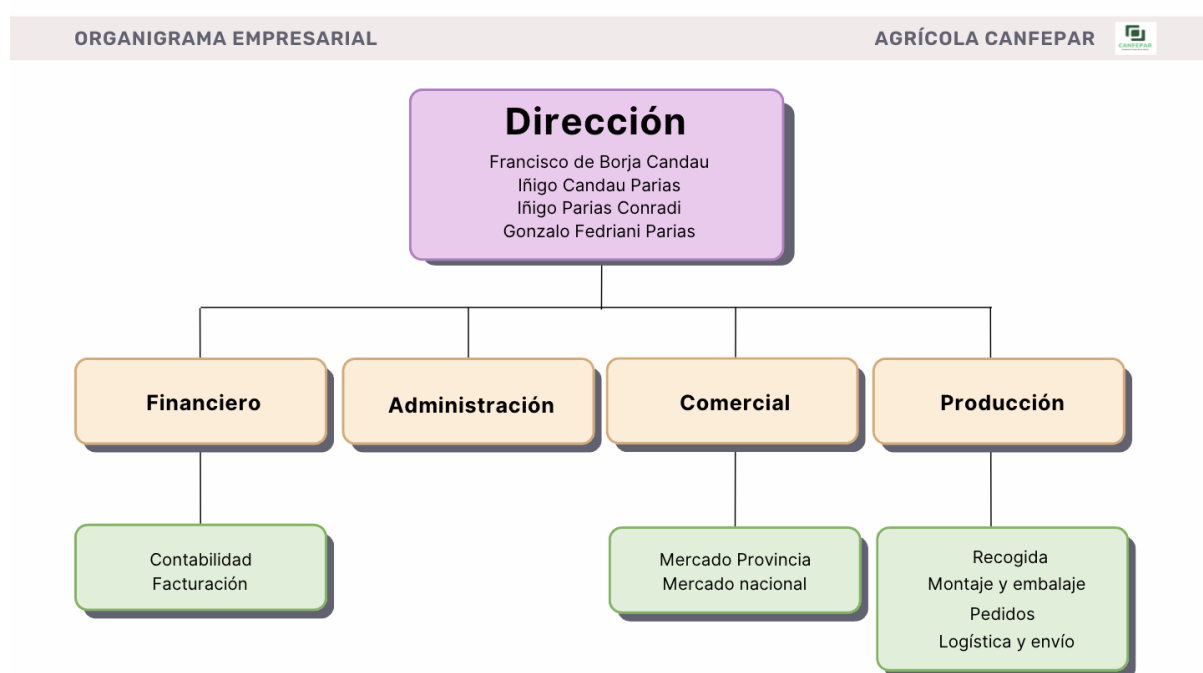


Figura 38: Organigrama Empresarial [Elaboración Propia]

Los departamentos incluidos serán inicialmente supervisados por los cuatro socios fundadores y los familiares que participaron en el modelo de negocio previo de Agrícola CANFEPAR. Sin embargo, para asegurar la eficiencia en la gestión y responder adecuadamente a la carga de trabajo desde el principio, se implementará un esquema híbrido en el que se contratará personal especializado para áreas clave, como logística o comercialización, donde la experiencia externa pueda aportar un valor inmediato. Este

enfoque permitirá combinar el conocimiento interno con una gestión profesionalizada desde las primeras etapas de operación.

5.4. Plan de Contratación/selección

Agrícola CANFEPAR pretende aprovechar la proximidad de su comunidad empleando a miembros de la familia y a trabajadores agrícolas para sus necesidades operativas. Este enfoque no sólo fomenta el sentido de comunidad, sino que también garantiza un alto nivel de compromiso y un servicio personalizado a nuestros clientes. Dada la naturaleza estacional del trabajo, la estrategia de contratación está diseñada para optimizar la eficiencia, manteniendo al mismo tiempo la calidad y la satisfacción del cliente.

Para la mayoría de los puestos, especialmente los que implican interacción con el cliente y comunicación empresarial, daremos prioridad a la contratación de miembros de la familia. El motivo es doble:

- Trabajo estacional: las funciones son principalmente estacionales (entre los meses de octubre y marzo) y no requieren grandes compromisos de tiempo, por lo que son adecuadas para familiares que puedan ofrecer su tiempo sin interrumpir sus ocupaciones principales.
- Mejora de las relaciones con los clientes: involucrar a familiares en funciones de cara al cliente permite una interacción más personalizada. Este enfoque tiene buena acogida entre los clientes, que aprecian la implicación familiar y la nueva perspectiva que aporta la generación más joven.

Para las tareas de recolección y empaquetado de cítricos, contrataremos a trabajadores de campo experimentados. Estas funciones son más exigentes físicamente y requieren una presencia constante en el campo. Para estos trabajadores la franja horaria de trabajo será de 8:00 a 14:00 con 30 minutos para comer. Sin embargo, este horario variará según el número de pedidos de esa semana.

El horario de los demás trabajadores, página web, redes sociales, contable y administrativo, no será un horario cerrado, si no que estos se pueden distribuir su tiempo como quieran, siempre que se cumpla con los objetivos marcados.

5.5. Política Retributiva. Costes Salariales

Agrícola CANFEPAR quiere diseñar una política de remuneración integral que se centra en la remuneración competitiva, la motivación de los empleados y el fomento de un entorno de trabajo positivo.

La motivación desempeña un papel crucial en la creación de un entorno de trabajo positivo y colaborativo, que en última instancia conduce a una mayor satisfacción del cliente y a un aumento de la rentabilidad empresarial. En Agrícola CANFEPAR, creemos que una plantilla motivada es esencial para fomentar relaciones profesionales sólidas y garantizar unas operaciones fluidas.

En el Anexo C se pueden consultar la remuneración a cada uno de los empleados y los costes salariales.

5.6. Políticas de Formación / Desarrollo

Agrícola CANFEPAR se dedica a fomentar una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo profesional para garantizar que nuestros empleados estén bien equipados para sobresalir en sus funciones. Este compromiso con la formación y el desarrollo no sólo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye al éxito general y al crecimiento de la empresa. Los principales objetivos de nuestras políticas de formación y desarrollo son:

- Dotar a los empleados de las habilidades y conocimientos necesarios para sus funciones.
- Fomentar una cultura de mejora continua y crecimiento profesional.
- Garantizar un alto nivel de servicio al cliente y calidad del producto.

Antes de comenzar la temporada de recolección de los productos, se llevará a cabo un plan de integración, en el que se incluyen las siguientes actividades: presentación del equipo, explicar la misión, visión, objetivos, funciones, organigrama, calendario laboral, etc., entrega del correspondiente uniforme y comentario de las normas generales.

El plan de integración es uno de los procesos más delicados y complejos en la contratación de personal en Agrícola CANFEPAR. Por ello, se cuida hasta el último detalle para que las nuevas incorporaciones se sientan acogidas e integradas. Esto incluye presentarles al equipo, mostrarles las instalaciones y familiarizarlos con nuestras operaciones y valores.

Al principio, los empleados que se incorporaron antes servirán de modelo para los recién llegados. Guiarán a los nuevos empleados en las distintas tareas, como el funcionamiento de la maquinaria, el proceso de empaquetado y el flujo de trabajo en general. Esta tutoría práctica ayudará a los nuevos empleados a adaptarse rápidamente y a convertirse en miembros eficaces del equipo, garantizando una transición fluida a sus funciones.

5.7. Asesores Externos.

La gestión de recursos humanos será llevada por los promotores de Agrícola CANFEPAR.

5.8. Dimensionamiento de plantilla a medio plazo. Evolución futura prevista

La plantilla de recolección y empaquetado de las cajas tendrá que aumentar conforme aumente el número de pedidos. Sin embargo, los demás departamentos no tendrán que incrementar su personal, ya que las tareas que desempeñan seguirán siendo las mismas, aunque con un mayor volumen de datos. Este aumento en la carga de trabajo podrá ser gestionado eficientemente con la implementación de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) en el futuro, cuando el negocio haya avanzado y cuente con una base de clientes sólida y amplia. Una plataforma adecuada para esta gestión podría ser Salesforce, que facilitaría la organización y análisis de datos, mejorando la eficiencia y la atención al cliente.

6. Área Jurídico-Fiscal

6.1. Forma Jurídica

La forma jurídica de la empresa Agrícola CANFEPAR es de sociedad de responsabilidad limitada, también llamada sociedad limitada (S.L.). La elección de este tipo de constitución dependió tanto de las necesidades y objeciones de los promotores como de la relación entre los objetivos y limitaciones de la firma.

Los objetivos del proyecto, al constituir la sociedad fueron:

1. La adquisición, transformación, explotación, arrendamiento y venta de toda clase de fincas urbanas y rústicas ya sean agrícolas, ganaderas, con plantaciones o forestales.

2. La comercialización de los productos de las referidas fincas, así como su industrialización.
3. Las explotaciones agrícolas, agrarias, pecuarias, agropecuarias, apícolas y forestales, en toda suerte de terrenos y cultivos.
4. El cultivo de cítricos y olivos.
5. Las actividades enumeradas podrán ser desarrolladas por esta sociedad de modo indirecto, total o parcialmente, mediante la participación en otras sociedades con objeto idéntico o análogo.

A continuación, se detallan las ventajas y desventajas de la conformación de una sociedad limitada.

Por un lado, la inversión inicial necesaria es mucho menor que la que se necesita para formar una sociedad anónima. Una SL requiere un capital social mínimo de 3000 euro, mientras que en una SA hay que aportar 60000. En el caso de Agrícola CANFEPAR, el ejercicio económico coincide con el año natural, comprende desde el día de comienzo de las operaciones hasta el 31 de diciembre del siguiente. El capital social se fija en 4000 € y se divide en 4000 participaciones de 1€ de valor nominal cada una de ellas, acumulables e indivisibles, numeradas correlativamente a partir del 1.

La responsabilidad de los socios de la SL frente a las deudas que la firma contraiga es limitada, por lo que no están obligados a afrontar las deudas con su patrimonio personal. Asimismo, los socios pueden disfrutar, cuando se venden las participaciones, del derecho de suscripción preferente. Las responsabilidades, además, solo recaen en los administradores (iFASSESSORS, s.f.).

Por otro lado, es importante destacar que las participaciones no son fáciles de transmitir en una SL. Las restricciones legales sobre estas operaciones implican que resulte más complicada la captación de inversión para el negocio. Constituir una SL puede tardar hasta 40 días, pero pesan más las ventajas que sus desventajas (iFASSESSORS, s.f.).

6.2. Obligaciones Fiscales

Como sociedad limitada, Agrícola CANFEPAR debe cumplir con diversas obligaciones fiscales en España. Las principales obligaciones fiscales son las siguientes:

Impuesto sobre Sociedades (IS): las SL están obligadas a pagar el Impuesto de Sociedades, que grava los beneficios de la empresa a un tipo general del 25%. Debe presentarse una declaración anual del IS, normalmente en julio del año siguiente al ejercicio fiscal.

Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA): las SL deben cobrar y remitir el IVA al gobierno por la venta de bienes y servicios. EL tipo general es del 21%, con tipos reducidos del 10% y el 4% para determinados productos y servicios. Se exigen declaraciones trimestrales y una declaración recapitulativa anual.

Retenciones e ingresos a cuenta: en el caso del impuesto sobre la renta de los trabajadores (IRPF), las empresas deben retener e ingresar en Hacienda una parte de los salarios de sus empleados. Del mismo modo, si se contratan servicios de profesionales independientes, la empresa debe retener y remitir estas cantidades a Hacienda. Se deben presentar modelos trimestrales y anuales, como el modelo 111 (para retenciones de trabajo) y el Modelo 115 (para retenciones de alquiler).

Impuesto de Actividades Económicas (IAE): las empresas con ingresos anuales superiores a 1 millón de euros deben pagar el IAE, un impuesto municipal sobre actividades empresariales, profesionales o artísticas.

Seguridad Social: la empresa debe dar de alta a sus trabajadores en la Seguridad Social y abonar las cuotas mensuales correspondientes.

Declaraciones informativas: se deberá presentar anualmente el Modelo 347 para operaciones con terceros superiores a 3.005,06 euros y el modelo 349 para operaciones intracomunitarias.

Procedimiento de alta de la sociedad:

1. Certificación negativa del nombre
2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa
3. Redacción de los estatutos sociales
4. Escritura pública de constitución
5. Inscripción en el Registro Mercantil
6. Obtención del NIF Provisional
7. Alta en el censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores
8. Obtención del NIF definitivo

9. Legalización de libros
10. Alta en la Seguridad Social
11. Comunicación de la apertura del Centro de Trabajo

6.3. Obligaciones Laborales

Agrícola CANFEPAR, como sociedad limitada, debe adherirse a varias obligaciones laborales para garantizar el cumplimiento de las leyes laborales españolas.

- **Contrato de empleados:** todos los empleados deben tener contratos de trabajo por escrito que describan los términos y condiciones de su empleo. Estos contratos deben especificar las funciones del puesto, las horas de trabajo, el salario, la duración del contrato y los periodos de preaviso. Dependiendo de la naturaleza del empleo, los contratos pueden ser indefinidos, temporales o a tiempo parcial.
- **Afiliación y seguridad social:** todos los trabajadores deben estar dados de alta en la Seguridad Social antes de empezar a trabajar, y cada empleado debe tener un número de Seguridad Social. La empresa es responsable del pago de las cotizaciones mensuales a la Seguridad Social, que cubren prestaciones como la asistencia sanitaria, las pensiones y el seguro de desempleo. Estas cotizaciones se reparten entre el empresario y el trabajador.
- **Pago de nóminas y salarios:** la empresa debe asegurarse de que todos los empleados cobren al menos el salario mínimo establecido por la legislación española. Deben mantenerse registros precisos de las nóminas, detallando las horas trabajadas, los salarios pagados y las deducciones realizadas. Esta información debe facilitarse a los empleados a través de la nómina.
- **Cumplimiento de la jornada laboral:** se debe respetar la jornada laboral máxima estipulada por la legislación laboral, que generalmente limita la semana laboral a 40 horas. Además, los empleados deben disfrutar de los periodos de descanso establecidos por la ley, incluidos los periodos de descanso diarios y semanales.
- **Salud y seguridad:** la empresa debe realizar evaluaciones periódicas de los riesgos para identificar y mitigar los peligros en el lugar de trabajo. Los empleados

deben recibir la formación pertinente en materia de salud y seguridad, y debe suministrarse y utilizarse correctamente el equipo de protección necesario.

- **Derechos y beneficios de los empleados:** la empresa debe conceder a los empleados los días de vacaciones que les corresponden y otros permisos legales, como la baja por enfermedad y la baja por maternidad/paternidad. Además, el lugar de trabajo debe estar libre de discriminación por razón de sexo, edad, raza, religión o discapacidad, garantizando la igualdad y la no discriminación.
- **Despido e indemnización:** deben seguirse los procedimientos adecuados para terminar el contrato de trabajo, garantizando que los motivos de despido sean legales y estén justificados. La indemnización por despido debe ser la exigida por la ley para los empleados despedidos en determinadas condiciones.
- **Representación de los empleados:** a través de sindicatos u otros órganos representativos y adherirse a cualquier convenio colectivo que se aplique a la industria o región.
- **Políticas internas:** se deben desarrollar en el lugar de trabajo, que cubran la conducta, las quejas y los procedimientos disciplinarios. Es esencial asegurarse de que todos los empleados conocen y entienden estas políticas.

El procedimiento de la Seguridad Social es el siguiente:

1. Inscripción a nombre de la sociedad jurídica en la Tesorería de la Seguridad Social
2. La solicitud de afiliación, a nombre de cada trabajador
3. La solicitud de alta de los trabajadores

6.4. Permisos y Licencias

En el siguiente apartado se detallan los permisos licencias y trámites administrativos generales que Agrícola CANFEPAR debe de llevar a cabo.

En primer lugar, el registro del negocio y la estructura legal:

- Inscripción de la empresa, como Sociedad Limitada (SL) en el Registro Mercantil. Para ello es necesario redactar y elevar a escritura pública la a escritura de constitución de la sociedad.
- Obtener el número de Identificación Fiscal (NIF)

Además, necesita permisos y licencias agrícolas:

- Obtener los permisos necesarios para operar legalmente como productor agrícola. Esto puede implicar el registro en la Consejería de Agricultura dependiendo de la región. La inscripción en el Registro de Explotaciones Agrarias y Forestales de Andalucía en la Comunidad Autónoma de Andalucía es obligatorio.
- Certificado fitosanitario, que garantiza el cumplimiento de la normativa fitosanitaria, que puede requerir inspecciones y certificaciones periódicas para evitar la propagación de plagas y enfermedades.

A continuación, permisos medioambientales:

- Dependiendo del tamaño y el impacto de las operaciones agrícolas, puede ser necesaria una EIA para evaluar y mitigar los riesgos medioambientales.
- Es necesario obtener permisos para el riego y otros usos del agua de la autoridad de gestión del agua pertinente (Confederación Hidrográfica).

Cumplimiento de la normativa sobre salud y seguridad:

- Cumplir la normativa nacional y regional sobre salud y seguridad en el lugar de trabajo, que puede exigir evaluaciones de riesgos, formación en seguridad para los empleados y la aplicación de medidas de seguridad.
- Garantizar que las instalaciones utilizadas para el envasado y almacenamiento de cítricos cumplen las normas de higiene y saneamiento, lo que puede requerir inspecciones periódicas.

Licencias comerciales:

- Obtener licencias necesarias para la distribución comercial de cítricos, que pueden incluir permisos de vendedor o licencias de manipulación de alimentos.

Cumplimiento de las normas de comercialización y empaquetado:

- Garantizar que todos los productos estén etiquetados de acuerdo con la normativa nacional y de la UE, incluyendo información sobre el origen, el peso y la condición ecológica, si procede.
- Cumplir las normas de comercialización de fruta fresca, que pueden incluir requisitos de calidad y clasificación.

Cumplimiento financiero y fiscal:

- Registrarse para el IVA y asegurarse de que todas las transacciones cumplen la normativa sobre el IVA, incluida la emisión de facturas adecuadas y la presentación de declaraciones trimestrales y anuales del IVA.
- Presentar declaraciones anuales del impuesto de sociedades y garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones fiscales de la empresa.
- Retener y emitir los impuestos sobre la renta de los empleados y cumplir con los requisitos de cotización a la seguridad social.

Protección de datos:

- Garantizar el cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) para el manejo de datos de clientes y empleados, lo que puede implicar políticas de protección de datos y prácticas seguras de gestión de datos.

Procedimientos administrativos:

- Dependiendo del municipio, pueden ser necesarios permisos o licencias comerciales locales.
- Si se utilizan rótulos con fines de marketing o imagen de marca, obtener los permisos necesarios de las autoridades locales.

7. Plan Económico-Financiero

7.1. Plan de Inversiones Iniciales

La inversión necesaria para comenzar el proyecto es de **66.244€**, con un IVA de **13.911€**.

Esta cifra se desglosa de la siguiente manera:

				TABLAS FISCALES				
ACTIVO NO CORRIENTE	TIPO	CUENTA CONTABILIDAD	VALOR BRUTO	¿SE AMORTIZA ?	MAXIMO AÑOS	% AMORTIZACIÓN	VIDA ÚTIL	IVA
Terrenos	Tangible	Terrenos y bienes naturales	43.544 €	NO	NA	NA	NA	9.144 €
Maquinaria	Tangible	Maquinaria	10.000 €	SI	18	10%	10	2.100 €
Coches, vehículos y camiones	Tangible	Elementos de Transporte	10.000 €	SI	20	10%	10	2.100 €
Mobiliario y muebles	Tangible	Mobiliario	1.000 €	SI	20	10%	10	210 €
Ordenadores, portátiles, tablets	Tangible	Equipos procesos información	700 €	SI	8	20%	5	147 €
Desarrollo web	Intangible	Aplicaciones Informáticas	1.000 €	SI	6	20%	5	210 €
TOTAL INVERSIÓN EN ACTIVOS NO CORRIENTES (CAPEX)			66.244 €					13.911 €

Tabla 5: CAPEX [Elaboración Propia]

7.2. Plan de Financiación

Los flujos negativos de caja serán cubiertos por los socios, ya que el negocio de venta de cajas de cítricos no es un negocio innovador, por tanto, es muy complicado conseguir préstamos para financiar dicho proyecto. Una vez el negocio de resultados positivos, parte de este beneficio se invertirá de nuevo en el negocio, y parte se repartirá entre los socios. Esto último depende de la cantidad de beneficios que se obtengan.

7.3. Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

Cobro a clientes

El método de cobro a los clientes será por medio de un servicio de suscripción, por lo que podrán pagar por la web con tarjeta (VISA, MasterCard...), Bizum, PayPal... Este servicio se pagará a principios del periodo de suscripción.

Cobro a proveedores

En este negocio, no contamos con proveedores, por lo que no se necesita realizar ningún pago a estos.

7.4. Presupuesto de Tesorería

En el flujo de caja anual se observa una tendencia creciente (Figura 39). En los primeros años hay flujos de cajas negativo, pero a partir de T=3, este comienza a ser positivo. Este crecimiento se debe a un aumento de las ventas a lo largo de los años. Los flujos de caja negativos los primeros años son comunes en muchos negocios.

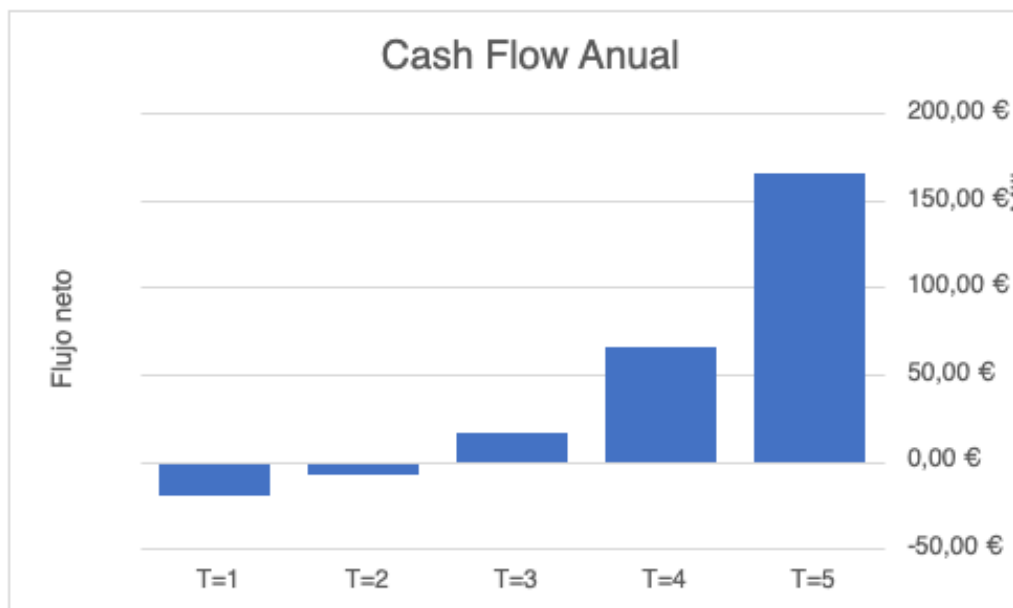


Figura 39: Cash Flow Anual [Elaboración Propia]

En la siguiente Figura 40, se muestra el flujo de caja mensual. Como el negocio de la venta de cajas se va a realizar de noviembre a abril, este es el rango que se ha analizado para cada uno de los años proyectados. Al igual que con el flujo de caja anual, los primeros años muestran resultados negativos, pero a partir del tercero se obtienen resultados positivos.

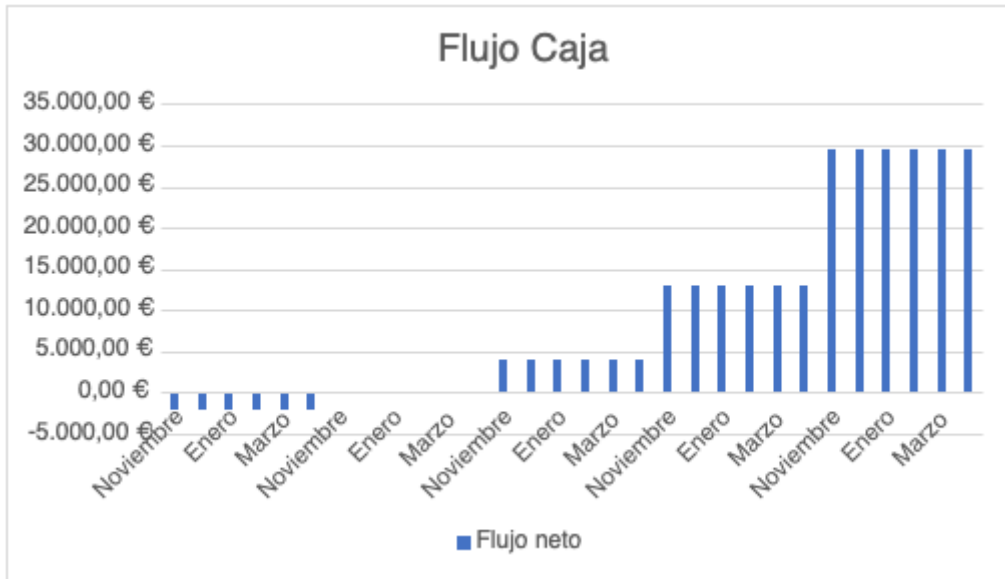


Figura 40: Flujo de Caja Mensual [Elaboración Propia]

Aunque se observan dificultades iniciales con flujos de caja negativo, el negocio llega a un punto en el que la generación de caja se vuelve constante y creciente. Esto se puede analizar estudiando la Figura 41. Esta tendencia es común cuando un negocio ha cubierto sus inversiones iniciales y comienza a generar beneficios netos.

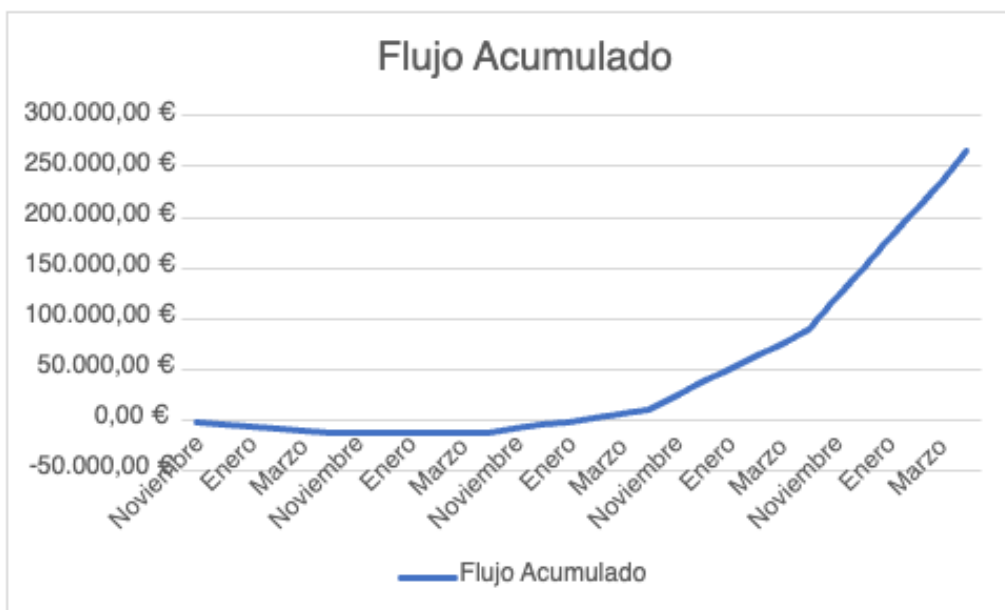


Figura 41: Flujo Acumulado [Elaboración Propia]

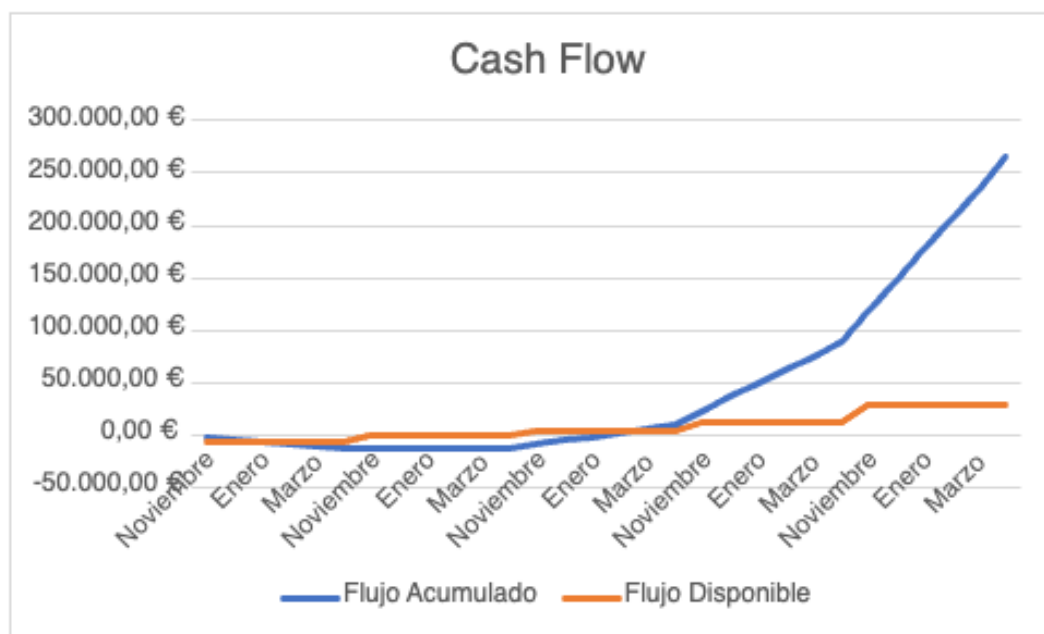


Figura 42: Flujo Acumulado vs Flujo Disponible

7.5. Previsión de la Cuenta de Resultados

Ventas

Las ventas de cajas de cítricos están directamente vinculadas al número de clientes captados. Por tanto, en la tabla X se presenta, en primer lugar, la proyección del número de clientes para cada uno de los años, así como el precio de la caja de tamaño mediano. Se ha optado por comercializar exclusivamente este formato, dado que fue el más preferido según los resultados de la encuesta realizada.

El número de clientes se ha estimado utilizando el siguiente procedimiento. Se ha seleccionado como grupo objetivo a hombres y mujeres con una edad media entre 50 y 54 años, solteros y con empleo. A partir de este análisis, se determinó que este segmento demográfico asciende a un total de 526.700 personas. No obstante, se ha proyectado que el negocio logrará captar, en un período de 5 años, aproximadamente el 2% de esta cifra (**10.973 personas**), que es la proporción de la población sevillana en relación con la población total de España. Los datos mencionados provienen del INE (Instituto Nacional

de Estadística) y las suposiciones se han basado en los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada.

El precio de la caja mediana se ha calculado a partir de un análisis del precio por kilogramo de los tres tipos de cítricos que conforman la caja, según los valores de mercado. Además, se ha considerado el punto de equilibrio, es decir, la cantidad de unidades que deben venderse para que los ingresos igualen a los costos. Como resultado de este análisis, se ha determinado un precio de **20,24€** por caja, que contiene 8 kg de cítricos. Este precio irá actualizándose con el tiempo, para lo que se ha tenido en cuenta la proyección de variación del IPC. Teniendo en cuenta todos estos puntos se obtienen los datos que se muestran en la siguiente tabla, Tabla 6.

	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
Cientes	686	1372	2743	5486	10973
Caja única MEDIUM	20,24 €	21,17 €	21,72 €	22,29 €	22,78 €

VENTAS ANUALES	13.880,74 €	29.038,51 €	59.587,02 €	122.272,56 €	249.925,11 €
VENTAS MENSUALES	1.156,73 €	2.419,88 €	4.965,58 €	10.189,38 €	20.827,09 €
VENTAS SEMANALES	289,18 €	604,97 €	1.241,40 €	2.547,34 €	5.206,77 €

Tabla 6: Clientes y precio de la caja

En la tabla anterior, Tabla 6, se presentan las proyecciones de ventas anuales, mensuales y semanales, basadas en el número de clientes calculado previamente. Estas proyecciones permiten observar la evolución de las ventas a lo largo del tiempo, tomando como referencia el número estimado de clientes para cada periodo.

Escenarios de ingresos

A continuación, se detallan las proyecciones de ventas correspondientes a diferentes escenarios. El escenario base o "normal" se ha elaborado tomando como referencia los cálculos previamente discutidos. En el escenario optimista, se ha supuesto un incremento anual del 20% en el número de clientes. Por otro lado, en el escenario pesimista, se ha

considerado una disminución del 20% en el número de clientes para cada año. Estas proyecciones permiten evaluar cómo variarán las ventas bajo diferentes condiciones del mercado.

Escenario Normal

	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
Clientes	686	1372	2743	5486	10973
Caja única MEDIUM	20,24 €	21,17 €	21,72 €	22,29 €	22,78 €

VENTAS ANUALES	13.880,74 €	29.038,51 €	59.587,02 €	122.272,56 €	249.925,11 €
VENTAS MENSUALES	1.156,73 €	2.419,88 €	4.965,58 €	10.189,38 €	20.827,09 €
VENTAS SEMANALES	289,18 €	604,97 €	1.241,40 €	2.547,34 €	5.206,77 €

Escenario Optimista

*20% aumento

	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
Clientes	823	1646	3292	6584	13168
Caja única MEDIUM	20,24 €	20,24 €	20,24 €	20,24 €	20,24 €

VENTAS ANUALES	16.656,89 €	33.313,78 €	66.627,55 €	133.255,10 €	266.510,20 €
VENTAS MENSUALES	1.388,07 €	2.776,15 €	5.552,30 €	11.104,59 €	22.209,18 €
VENTAS SEMANALES	347,02 €	694,04 €	1.388,07 €	2.776,15 €	5.552,30 €

Escenario Pesimista

*20%
disminución

	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
Clientes	549	1097	2195	4389	8778

Caja única MEDIUM	20,24 €	20,24 €	20,24 €	20,24 €	20,24 €
--------------------------	---------	---------	---------	---------	---------

VENTAS ANUALES	11.104,59 €	22.209,18 €	44.418,37 €	88.836,73 €	177.673,47 €
VENTAS MENSUALES	925,38 €	1.850,77 €	3.701,53 €	7.403,06 €	14.806,12 €
VENTAS SEMANALES	231,35 €	462,69 €	925,38 €	1.850,77 €	3.701,53 €

Tabla 7: Escenarios Ventas [Elaboración Propia]

Gastos

Se estiman los siguientes gastos para el funcionamiento de Agrícola CANFEPAR.

1. Renta

El primer gasto que cubrir en este negocio es la renta de los terrenos donde los cítricos están plantados. El importe anual de la renta es de **5.200€** más el **IPC** (Índice de Precios de Consumo). La duración del contrato es de 22 años, desde la campaña de 2017/2018 hasta la campaña de 2039/2040. La renta total que pagar durante este periodo de tiempo es de **52.627,53€**.

2. COGS

Para el análisis de los gastos, se ha tomado como comienzo la campaña 2023/2024, cuyos datos se han obtenido de los datos históricos de las campañas anteriores, y se ha realizado la proyección para los próximos 5 años.

	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
COGs Anuales	24.342,35 €	25.232,10 €	25.758,14 €	26.297,85 €	26.766,40 €	27.245,26 €
COGs Mensuales	2.028,53 €	2.102,68 €	2.146,51 €	2.191,49 €	2.230,53 €	2.270,44 €
COGs Semanales	507,13 €	525,67 €	536,63 €	547,87 €	557,63 €	567,61 €

Tabla 8: COGs [Elaboración Propia]

Los COGs (Costs of Goods Sold) son el costo directo asociado con la producción de los bienes que una empresa vende durante un determinado período. Los elementos clave incluidos son:

1. Materia prima

2. Mano de obra directa
3. Costos de fabricación
4. Electricidad y agua, al estar directamente relacionadas con la producción

3. SG&A

Al igual que para los COGs, se ha tomado como inicio el año 2023/2024 y se ha realizado la proyección para los próximos 5 años.

	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
SG&A Anuales		6.536,60 €	6.532,85 €	6.529,29 €	6.525,91 €	6.522,69 €
SG&A Mensuales		544,72 €	544,40 €	544,11 €	543,83 €	543,56 €
SG&A Semanales		136,18 €	136,10 €	136,03 €	135,96 €	135,89 €

Tabla 9: SG&A [Elaboración Propia]

SG&A son los costos operativos indirectos de una empresa que no están directamente relacionados con la producción. Incluyen todo lo necesario para gestionar y operar el negocio de manera diaria, como, por ejemplo:

1. Personal fijo indirecto
2. Marketing
3. Otros

4. P&L

Con las previsiones de ingresos y gastos anteriores, se muestra a continuación el Estado de Pérdidas y Ganancias, un informe financiero que muestra los ingresos, costos y gastos de una empresa. El objetivo principal es reflejar la rentabilidad de la empresa, es decir, cuánto ha ganado o perdido en ese período.

Esta es una herramienta clave para estudiar la salud financiera de la empresa.

En la tabla X se presentan los tres escenarios considerados en el análisis de pérdidas y ganancias. Al igual que en las proyecciones de ingresos, se han definido tres escenarios: el escenario base o "normal", el optimista y el pesimista. Estos escenarios permiten

evaluar el impacto en las utilidades bajo diferentes supuestos sobre el comportamiento del mercado y la evolución de los costos y ventas, proporcionando una visión integral de la posible variabilidad en el desempeño financiero del negocio.

Se observa que, para los tres escenarios, el negocio obtiene ganancias a partir del tercer año.

P&L STATEMENT

Escenario Normal

	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
VENTAS NETAS		13.880,74 €	29.038,51 €	59.587,02 €	122.272,56 €	249.925,11 €
COGS		25.232,10 €	25.758,14 €	26.297,85 €	26.766,40 €	27.245,26 €
MARGEN BRUTO		-11.351,36 €	3.280,37 €	33.289,17 €	95.506,16 €	222.679,85 €
SG&A		6.536,60 €	6.532,85 €	6.529,29 €	6.525,91 €	6.522,69 €
EBITDA		-17.887,97 €	-3.252,48 €	26.759,88 €	88.980,25 €	216.157,16 €
D&A		2.440 €	2.440 €	2.440 €	2.440 €	2.440 €
EBIT		-20.327,97 €	-5.692,48 €	24.319,88 €	86.540,25 €	213.717,16 €
GASTOS FINANCIEROS		1.565 €	4.715 €	11.095 €	24.229 €	51.005 €
EBT		-21.893,30 €	-10.407,06 €	13.224,95 €	62.311,54 €	162.712,30 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES		25%	25%	25%	25%	25%
BENEFICIO NETO		-5.473,33 €	-2.601,76 €	3.306,24 €	15.577,88 €	40.678,08 €

P&L STATEMENT

Escenario Optimista

	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
VENTAS NETAS		16.656,89 €	34.846,21 €	71.504,42 €	146.727,07 €	299.910,13 €
COGS		25.232,10 €	25.758,14 €	26.297,85 €	26.766,40 €	27.245,26 €
MARGEN BRUTO		-8.575,22 €	9.088,07 €	45.206,57 €	119.960,67 €	272.664,87 €
SG&A		6.536,60 €	6.532,85 €	6.529,29 €	6.525,91 €	6.522,69 €
EBITDA		-15.111,82 €	2.555,22 €	38.677,28 €	113.434,76 €	266.142,18 €
D&A		2.440 €	2.440 €	2.440 €	2.440 €	2.440 €
EBIT		-17.551,82 €	115,22 €	36.237,28 €	110.994,76 €	263.702,18 €
GASTOS FINANCIEROS		1.565 €	4.715 €	11.095 €	24.229 €	51.005 €
EBT		-19.117,16 €	-4.599,36 €	25.142,35 €	86.766,05 €	212.697,32 €
IMPUESTO DE SOCIEDADES		25%	25%	25%	25%	25%
BENEFICIO NETO		-4.779,29 €	-1.149,84 €	6.285,59 €	21.691,51 €	53.174,33 €

P&L STATEMENT

Escenario Pesimista

	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
VENTAS NETAS		13.325,51 €	27.876,97 €	57.203,54 €	117.381,66 €	239.928,11 €
COGS		25.232,10 €	25.758,14 €	26.297,85 €	26.766,40 €	27.245,26 €
MARGEN BRUTO		-11.906,59 €	2.118,83 €	30.905,69 €	90.615,25 €	212.682,84 €
SG&A		6.536,60 €	6.532,85 €	6.529,29 €	6.525,91 €	6.522,69 €
EBITDA		-18.443,19 €	-4.414,02 €	24.376,40 €	84.089,35 €	206.160,15 €
D&A		2.440 €	2.440 €	2.440 €	2.440 €	2.440 €
EBIT		-20.883,19 €	-6.854,02 €	21.936,40 €	81.649,35 €	203.720,15 €
GASTOS FINANCIEROS		1.565 €	4.715 €	11.095 €	24.229 €	51.005 €

EBT	-22.448,53	-11.568,60			152.715,30
	€	€	10.841,47 €	57.420,64 €	€
IMPUESTO DE SOCIEDADES	25%	25%	25%	25%	25%
BENEFICIO NETO	-5.612,13	-2.892,15			
	€	€	2.710,37 €	14.355,16 €	38.178,82 €

Tabla 10: P&L [Elaboración Propia]

7.6. Análisis de Sensibilidad

Un análisis de sensibilidad permite evaluar como ciertos cambios en las variables clave del negocio (ingresos, gastos, costos, etc.) afectan a los resultados financieros. Con este, se puede planificar mejor y gestionar riesgos anticipando el impacto de cambios en las variables clave de tu negocio.

Según el siguiente análisis, mostrado en la Tabla 11, reducir los costos tiene un impacto positivo significativo en el beneficio neto. Un control eficiente de los gastos puede compensar parcialmente caídas en los ingresos y mejorar la rentabilidad en escenarios de crecimiento. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos en reducir costos, si los ingresos disminuyen considerablemente, el negocio aún enfrenta riesgos de pérdidas, como se observa en los escenarios pesimistas.

Beneficio Neto / Gastos vs Ingresos		Ingresos										
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
Gastos	-25%	4.403,18 €	5.097,22 €	5.791,25 €	6.485,29 €	7.179,33 €	7.873,36 €	8.567,40 €	9.261,44 €	9.955,48 €	10.649,51 €	11.343,55 €
	-20%	3.141,57 €	3.835,61 €	4.529,65 €	5.223,69 €	5.917,72 €	6.611,76 €	7.305,80 €	7.999,83 €	8.693,87 €	9.387,91 €	10.081,94 €
	-15%	1.879,97 €	2.574,01 €	3.268,04 €	3.962,08 €	4.656,12 €	5.350,15 €	6.044,19 €	6.738,23 €	7.432,27 €	8.126,30 €	8.820,34 €
	-10%	618,36 €	1.312,40 €	2.006,44 €	2.700,48 €	3.394,51 €	4.088,55 €	4.782,59 €	5.476,62 €	6.170,66 €	6.864,70 €	7.558,73 €
	-5%	-643,24 €	50,80 €	744,83 €	1.438,87 €	2.132,91 €	2.826,94 €	3.520,98 €	4.215,02 €	4.909,05 €	5.603,09 €	6.297,13 €
	0%	-1.904,85 €	-1.210,81 €	-516,77 €	177,26 €	871,30 €	1.565,34 €	2.259,38 €	2.953,41 €	3.647,45 €	4.341,49 €	5.035,52 €
	5%	-3.166,45 €	-2.472,41 €	-1.778,38 €	-1.084,34 €	-390,30 €	303,73 €	997,77 €	1.691,81 €	2.385,84 €	3.079,88 €	3.773,92 €
	10%	-4.428,06 €	-3.734,02 €	-3.039,98 €	-2.345,95 €	-1.651,91 €	-957,87 €	-263,83 €	430,20 €	1.124,24 €	1.818,28 €	2.512,31 €
	15%	-5.689,66 €	-4.995,62 €	-4.301,59 €	-3.607,55 €	-2.913,51 €	-2.219,48 €	-1.525,44 €	-831,40 €	-137,37 €	556,67 €	1.250,71 €
	20%	-6.951,27 €	-6.257,23 €	-5.563,19 €	-4.869,16 €	-4.175,12 €	-3.481,08 €	-2.787,04 €	-2.093,01 €	-1.398,97 €	-704,93 €	-10,90 €
25%	-8.212,87 €	-7.518,83 €	-6.824,80 €	-6.130,76 €	-5.436,72 €	-4.742,69 €	-4.048,65 €	-3.354,61 €	-2.660,58 €	-1.966,54 €	-1.272,50 €	

Tabla 11: Análisis de Sensibilidad [Elaboración Propia]

7.7. Balance de Situación

El balance de situación, también conocido como balance general, es un documento contable que refleja la situación financiera de una empresa en un momento determinado.

La empresa experimenta un incremento significativo en los activos corrientes, lo que podría ser una señal de crecimiento en la actividad operativa y mayor liquidez. Además, el descenso en el inmovilizado (tanto material como intangible) es consistente con la amortización y el desgaste de los activos, lo cual es natural, pero debería evaluarse si se requiere inversión futura para mantener o mejorar la capacidad operativa. La empresa está incrementando significativamente su deuda a corto plazo con proveedores. Aunque esta es una fuente de financiación común, es importante vigilar este crecimiento para evitar problemas de liquidez o dependencia excesiva. Por último, la disminución en el pasivo no corriente es positiva, ya que reduce la exposición de la empresa a pagos de deuda en el largo plazo.

El balance de situación muestra una empresa en crecimiento con buenas señales en la gestión de activos, pero también presenta áreas que necesitan atención. La constante del patrimonio neto y la falta de claridad en los pasivos corrientes son aspectos que monitorear. Una gestión adecuada de las reservas acumuladas y el posible aumento del capital social podrían proporcionar la flexibilidad necesaria para el crecimiento futuro.

	T=0	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
TOTAL ACTIVO BALANCE	12.705,62 €	27.917,66 €	28.785,30 €	32.888,17 €	43.723,04 €	68.203,38 €
Terrenos y bienes naturales	5.824,40 €	6.092,32 €	6.250,72 €	6.413,24 €	6.554,33 €	6.698,53 €
Maquinaria	10.000,00 €	9.000,00 €	8.000,00 €	7.000,00 €	6.000,00 €	5.000,00 €
Elementos de Transporte	10.000,00 €	9.000,00 €	8.000,00 €	7.000,00 €	6.000,00 €	5.000,00 €
Mobiliario	1.000,00 €	900,00 €	800,00 €	700,00 €	600,00 €	500,00 €
Equipos procesos información	700,00 €	560,00 €	420,00 €	280,00 €	140,00 €	0,00 €
TOTAL ANC MATERIAL NETO (Inmovilizado Material)	27.524,40 €	25.552,32 €	23.470,72 €	21.393,24 €	19.294,33 €	17.198,53 €
Aplicaciones Informáticas	1.000,00 €	800,00 €	600,00 €	400,00 €	200,00 €	0,00 €
TOTAL ANC INTANGIBLE NETO (Inmovilizado Intangible)	1.000,00 €	800,00 €	600,00 €	400,00 €	200,00 €	0,00 €
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	28.524,40 €	26.352,32 €	24.070,72 €	21.793,24 €	19.494,33 €	17.198,53 €
Cientes						
Existencias						
HP deudora por IVA	-15.818,78 €	1.565,34 €	4.714,58 €	11.094,93 €	24.228,71 €	51.004,85 €
Deudores Comerciales y otras cuentas a cobrar						
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes						
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	-15.818,78 €	1.565,34 €	4.714,58 €	11.094,93 €	24.228,71 €	51.004,85 €
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO	12.705,62 €	27.917,66 €	28.785,30 €	32.888,17 €	43.723,04 €	68.203,38 €
PATRIMONIO NETO	2.705,62 €	19.917,66 €	22.785,30 €	28.888,17 €	41.723,04 €	68.203,38 €
Capital Social	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Resultado del ejercicio ("n")						
Dividendos ("n")						
Reservas Acumuladas n-1	-2.294,38 €	14.917,66 €	17.785,30 €	23.888,17 €	36.723,04 €	63.203,38 €
PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €	0,00 €
Deuda con Entidades de Crédito (largo plazo)	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €	0,00 €
PASIVO CORRIENTE	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deuda con Entidades de Crédito (corto plazo)						
Proveedores						
TOTAL PASIVO	10.000,00 €	8.000,00 €	6.000,00 €	4.000,00 €	2.000,00 €	- €

Tabla 12: Balance de Situación [Elaboración Propia]

7.8. Puntos de Equilibrio

Con un precio de venta ajustado de **20,24 €/caja**, se necesita vender aproximadamente **5.680 cajas** para cubrir los costos fijos y alcanzar el punto de equilibrio. Este precio permitirá comenzar a cubrir tanto los costos variables como los fijos. Con el precio de 20,24€ y COGS por caja de 17,59€ se obtiene un margen de contribución de 2,65€.

7.9. Ratios de Rentabilidad

Para este negocio, las ratios clave son los de rentabilidad, específicamente: Margen Bruto, Margen EBITDA y Margen Neto. Estos son indicadores financieros que evalúan la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos, activos, capital o patrimonio. Son útiles para medir la eficiencia de la empresa en la generación de beneficios y su rentabilidad en distintos aspectos del negocio.

	T=1	T=2	T=3	T=4	T=5
Margen Bruto	-75,37%	13,11%	56,77%	78,49%	89,29%
Margen EBITDA	-128,87%	-11,20%	44,91%	72,77%	86,49%
Margen Neto	-39,43%	-8,96%	5,55%	12,74%	16,28%

Tabla 13: Ratios de Rentabilidad [Elaboración Propia]

La tabla anterior muestra que el negocio tiene un comienzo complicado, con pérdidas significativas en los primeros años. Sin embargo, la situación mejora a medida que pasan los años, alcanzando márgenes positivos en bruto, EBITDA y neto. Esta mejora se debe a una mejor gestión de los costos de producción y operativos y un aumento de las ventas.

8. Calendario y Ejecución

Antes de poner en marcha el negocio, el primer paso es elaborar un plan de empresa completo, como el presente, para evaluar si la idea es económicamente viable y rentable. Una vez realizado el plan de empresa y estudiado el proyecto, el primer paso es llevar a cabo el registro y constitución de la empresa. Sin embargo, este paso no es necesario en el caso de Agrícola CANFEPAR, puesto que la empresa ya está registrada.

Posteriormente es necesario acondicionar la zona para la recogida y empaquetado de las cajas. Aunque la zona está operativa, sería conveniente acondicionarla. Este proceso llevaría aproximadamente un mes y costaría unos 2000€, lo que incluye los costes de acondicionamiento del espacio, la compra de mesas, estanterías y material de embalaje. Sin embargo, este gasto puede aplazarse inicialmente y, si el negocio tiene un éxito significativo tras su lanzamiento, puede llevarse a cabo la reforma.

Un paso muy importante antes del lanzamiento es la contratación y selección de personal. Esta actividad lleva entre 3 y 4 semanas y cuesta entre 500 y 1000 euros. Incluye anunciar las vacantes, realizar entrevistas y contratar. Se prevé contratar a 5 recolectores y 4 empaquetadores un día a la semana durante 8 horas.

Otro aspecto crucial es el desarrollo y mantenimiento del sitio web y los perfiles en las redes sociales. Esta actividad implica diseñar y desarrollar el sitio web y crear perfiles en las redes sociales. Como estos ya existen, solo habrá que actualizarlos y rediseñarlos para que resulten más atractivos para los clientes. Este proceso duraría unas dos semanas y costaría aproximadamente 500€. La preparación de la campaña de marketing inicial, por su parte, durará aproximadamente un mes y costará unos 1000€. Incluye anuncios en redes sociales, Google Ads, diseño de material promocional y, posiblemente, ofrecer muestras gratuitas a los primeros clientes.

Implementar sistemas de pago en el sitio web y configurar la facturación son pasos también importantes. Este proceso dura unas 2-3 semanas y cuesta aproximadamente 500€. Incluye integración de plataformas de pago (Bizum, pasarelas de pago) y la configuración de los sistemas de facturación y contabilidad.

La ejecución de la prueba piloto con un pequeño grupo de clientes se llevará a cabo a lo largo de 3 semanas con un coste aproximado de 700€. Esto incluye los costes operativos iniciales, los ajustes del proceso en función de los comentarios recibidos y la evaluación logística. La inauguración oficial del servicio de suscripción y venta de cajas de cítricos tendrá lugar en un día, con un coste aproximado de 500€. Esto incluye la organización de

un evento de lanzamiento, promociones especiales y actividades de marketing adicionales.

Este plan de acción abarca todas las etapas esenciales para el lanzamiento y puesta en marcha de Agrícola CANFEPAR. Es fundamental realizar un seguimiento continuo y ajustar el plan según sea necesario, basándose en la evolución del negocio y el feedback recibido de los primeros clientes.

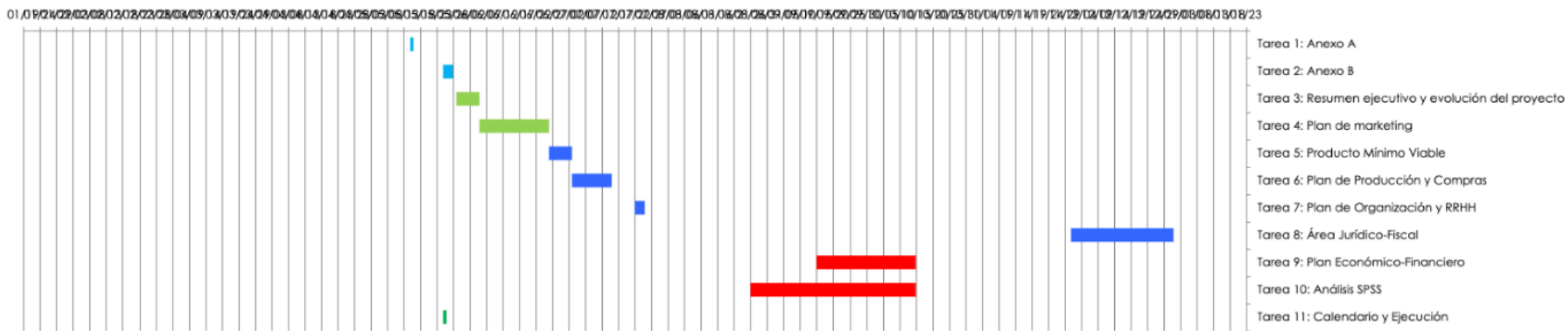


Figura 43: Cronograma [Elaboración Propia]

9. Conclusiones

Este proyecto ha sido una oportunidad única para integrar conocimientos adquiridos durante el grado, aplicando teorías y herramientas prácticas al desarrollo de un plan de negocio real. A través de este proceso, he podido explorar de manera exhaustiva la viabilidad de un negocio basado en un modelo sostenible y ajustado a las tendencias actuales del mercado.

Algunos aspectos que me gustaría destacar del proyecto han sido:

- La investigación de mercado, que me ha permitido identificar nichos específicos y validar la propuesta de valor
- El análisis económico, para establecer el momento de retorno esperado y la rentabilidad del negocio.
- La estrategia de marketing, que incorpora elementos innovadores para maximizar la visibilidad de la marca y optimizar los recursos disponibles.

No todo ha sido fácil, he tenido algunas limitaciones a lo largo del trabajo. Lo más destacable ha sido la dificultad para conseguir respuestas suficientes en la encuesta inicial. La recopilación de datos representativos requería tiempo y esfuerzo, especialmente para garantizar que el análisis posterior fuera estadísticamente válido. Una vez recopilados estos datos, el análisis de los datos requirió el uso de SPSS, que aunque había hecho uso de esta herramienta durante la carrera, necesité un tiempo para acordarme y adaptarme de nuevo.

En definitiva, me ha gustado mucho elegir este tema como Trabajo de Fin de Grado de ADE, porque, en mi opinión, engloba una visión general de lo que es el grado en sí, entender el mundo empresarial y como funcionan las empresas. He podido realizarlo gracias a mi conocimiento en estadística y métodos cuantitativos, ya que me han proporcionado las habilidades necesarias para diseñar, analizar e interpretar resultados de la encuesta. Esto fue muy útil para convertir datos en información relevante para la toma de decisiones. Por otro lado, también he puesto en práctica los conocimientos adquiridos en las asignaturas de emprendimiento y desarrollo de modelos de negocio. Además, he puesto en práctica todos aquellos conocimientos de finanzas adquiridos en las distintas asignaturas de contabilidad.

En general, este proyecto no solo me ha permitido consolidar conocimientos adquiridos, sino también mejorar mis habilidades prácticas, como la gestión del tiempo, la organización de tareas complejas y la resolución de problemas. Además, me ha brindado

una perspectiva más realista y completa sobre los desafíos y oportunidades en el mundo empresarial.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Cayetana Candau Otero estudiante de MII + ADE de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio: Venta de cajas de cítricos a domicilio de una empresa familiar agrícola", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

14. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

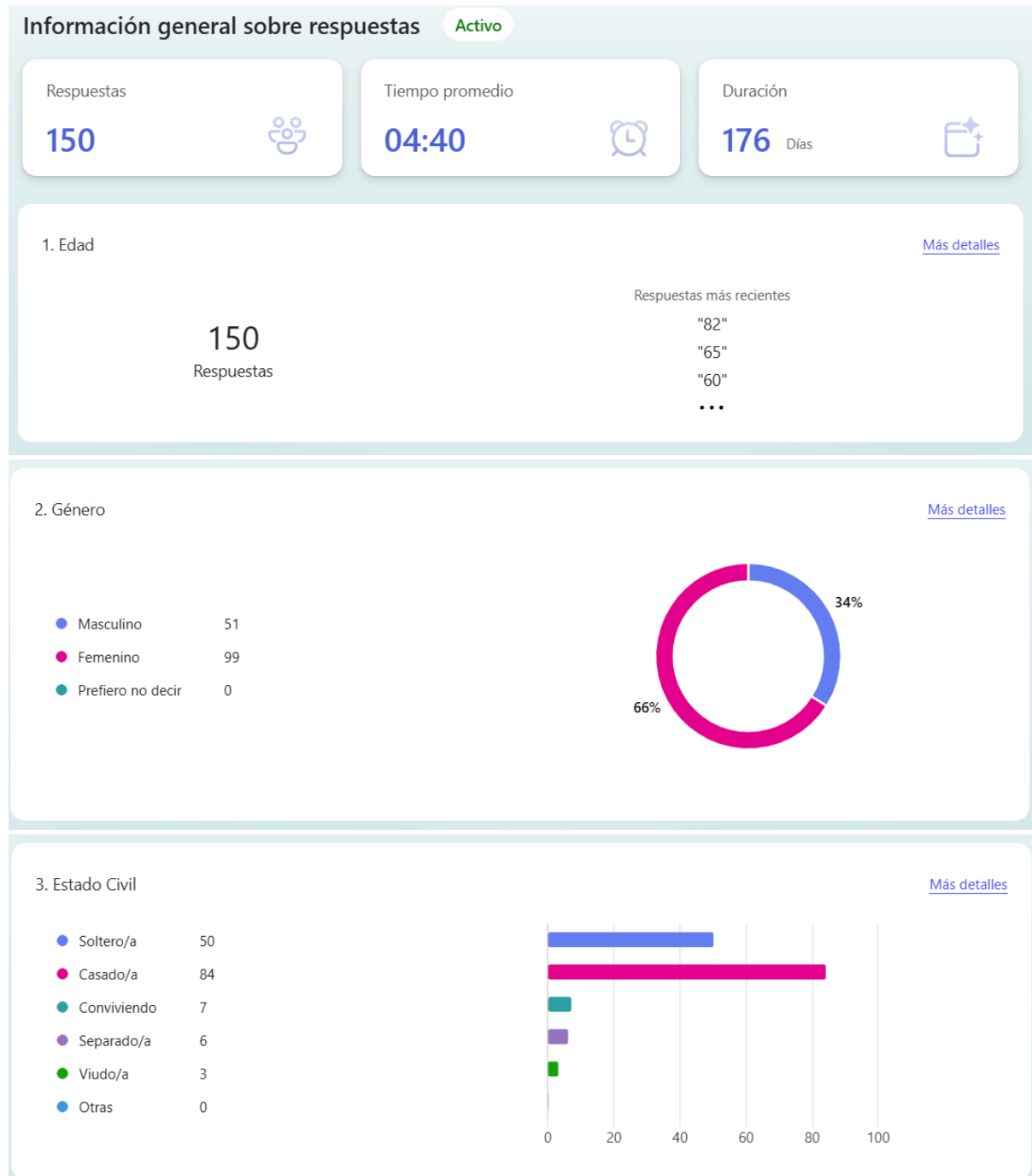
Fecha: 4/12/2024

Firma: _Cayetana Candau Otero_ 

Bibliografía

- Capacidad de Producción: ¿Qué es y cómo se calcula? (2024, 13 de noviembre). *Ingenio Empresa*. Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa/>.
- IndexBox. (2024). *Citrus Market Analysis: Market Analysis, Forecast, Size, Trends, and Insights*. Recuperado de <https://www.indexbox.io/store/world-citrus-fruit-market-analysis-forecast-size-trends-and-insights/>.
- Efeagro. (2022). *Portal especializado en el sector agroalimentario*. Recuperado de <https://efeagro.com/>.
- elEconomista. (2021, diciembre). La venta online de productos frescos ha crecido un 115% desde antes de la pandemia. *elEconomista: Retail Noticias*. Recuperado de <https://www.economista.es/retail/noticias/11501959/12/21/La-venta-online-de-productos-frescos-ha-crecido-un-115-desde-antes-de-la-pandemia.html>.
- Asociación Agraria de Jóvenes Agricultores (ASAJA). (2020). *Estrategia "De la Granja a la Mesa"*. Recuperado de <https://www.asajacyl.com/soria/wp-content/uploads/sites/9/2024/04/Analisis-estrategia-De-la-Granja-a-la-mesa-2.pdf>.
- Brookings Institution. (2024). *Global Economic Outlook: Navigating New Global Dynamics, Challenges, and Policies*. Recuperado de <https://www.brookings.edu/events/navigating-new-global-dynamics-challenges-and-policies/>.
- Junta de Andalucía. (s.f.). *Portal de la Junta de Andalucía*. Recuperado de <https://www.juntadeandalucia.es/>.
- Directivos y Gerentes. (2021, 28 de mayo). La compra digital ha llegado para quedarse. *Directivos y Gerentes: Ecommerce*. Recuperado de <https://directivosygerentes.es/ecommerce/crecimiento-supermercados-online-compra-digital-ha-llegado-quedarse>.
- HubSpot España. (2024, 2 de julio). MVP: Producto mínimo viable. *Blog de Ventas de HubSpot*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable>.
- Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2024). *World Social Report 2024: Leaving No One Behind in an Age of Rapid Technological Change*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report.html>.

ANEXO A: RESPUESTAS ENCUESTA

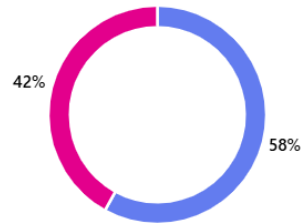




4. ¿Tiene hijos?

[Más detalles](#)

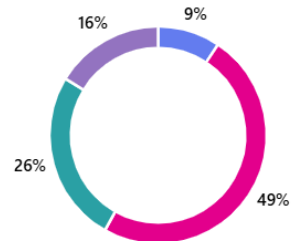
- Si 87
- No 63



5. Si tiene hijos, ¿cuántos tiene?

[Más detalles](#)

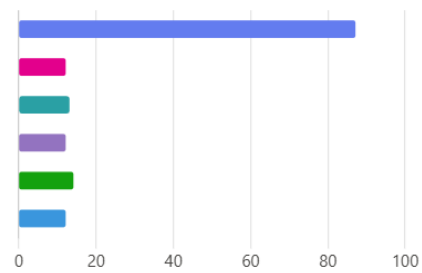
- 1 8
- 2 42
- 3 22
- 4 o más 14



6. Situación laboral

[Más detalles](#)

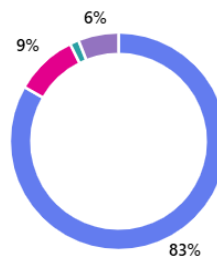
- Empleado/a a tiempo completo 87
- Empleado/a a tiempo parcial 12
- Desempleado/a 13
- Estudiante 12
- Jubilado/a 14
- Otras 12



7. ¿Dónde vive?

[Más detalles](#)

- Ciudad grande 125
- Pueblo pequeño 14
- Zona rural 2
- Otras 9

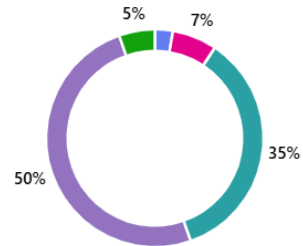




8. ¿Cuál es su situación socioeconómica?

[Más detalles](#)

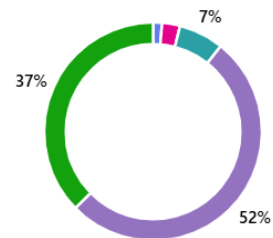
Muy por debajo del promedio	4
Por debajo del promedio	10
Igual al promedio	53
Por encima del promedio	75
Muy por encima del promedio	8



9. ¿Cuál es su nivel educativo?

[Más detalles](#)

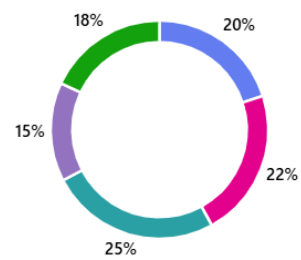
Sin estudios	2
Estudios primarios	4
Estudios secundarios	10
Estudios universitarios	78
Estudios de posgrado	56



10. ¿Cuál es su rango de ingresos mensuales?

[Más detalles](#)

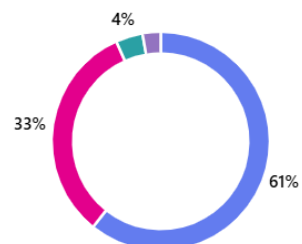
Menos de 1000€	30
1000€-1999€	33
2000€-2999€	38
3000€-3999€	22
Más de 4000€	27



11. ¿Con qué frecuencia consume frutas y verduras frescas?

[Más detalles](#)

Todos los días	91
Varias veces a la semana	49
Una vez a la semana	6
Rara vez	4
Nunca	0

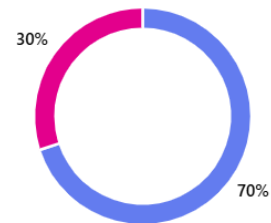




12. ¿Cuánto valora una alimentación saludable en su vida diaria?

[Más detalles](#)

Muy importante	105
Importante	45
Poco importante	0
No es importante	0



13. ¿Tiene alguna preferencia alimentaria o dieta específica?

[Más detalles](#)

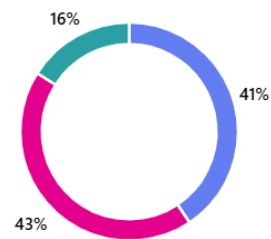
Vegetariana	13
Vegana	2
Otras	135



14. ¿Le interesaría recibir información sobre recetas y consejos de salud relacionados con los cítricos?

[Más detalles](#)

Si	61
No	65
Tal vez	24





15. Si su respuesta anterior fue "tal vez", ¿nos podría indicar alguna razón?

[Más detalles](#)

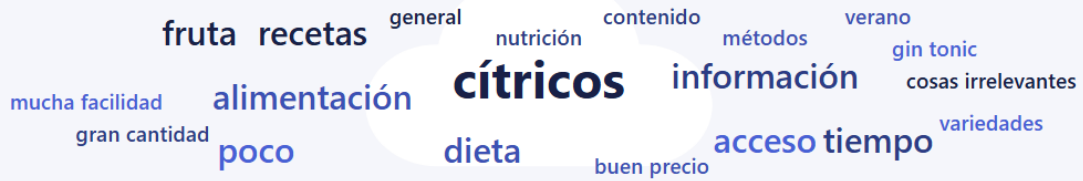
20

Respuestas

Respuestas más recientes



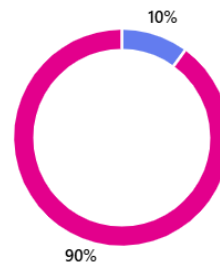
3 encuestados (15%) respondieron cítricos para esta pregunta.



16. ¿Conoce nuestra empresa Agrícola CANFEPAR S.L.?

[Más detalles](#)

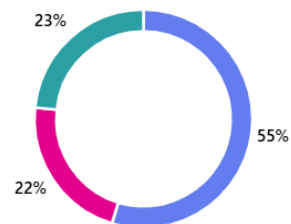
- Si 15
- No 135



17. ¿Le gustaría recibir cajas de cítrico frescos y de temporada (naranjas, mandarinas y pomelos) en su domicilio?

[Más detalles](#)

- Si 82
- No 33
- No estoy seguro/a 35





18. Si su respuesta anterior fue "no estoy seguro/a", ¿nos podría indicar alguna razón?

[Más detalles](#)

37

Respuestas

Respuestas más recientes

...

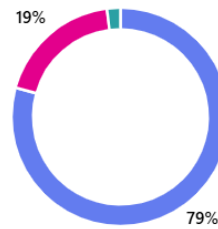
6 encuestados (16%) respondieron casa para esta pregunta.



19. ¿Qué tamaño de caja le resultaría más conveniente recibir?

[Más detalles](#)

- Pequeña (3-5 kg) 119
- Mediana (6-10 kg) 28
- Grande (11-15 kg) 3



20. Según la caja elegida, ¿cuánto estaría dispuesto/a a pagar por la misma?

[Más detalles](#)

150

Respuestas

Respuestas más recientes

"7,50"

"5"

"5"

...

26 encuestados (17%) respondieron 10 para esta pregunta.

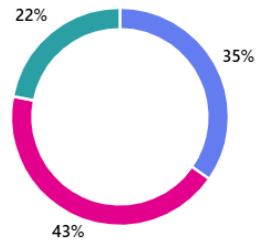




21. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir las cajas?

[Más detalles](#)

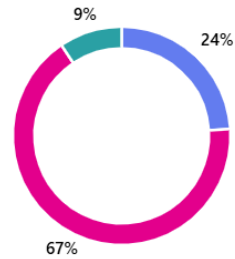
● Semanalmente	52
● Quincenalmente	65
● Mensualmente	33



22. ¿Le interesaría también la posibilidad de recibir mermeladas hechas con nuestros productos?

[Más detalles](#)

● Si	36
● No	100
● Tal vez	14



23. Si su respuesta anterior fue "tal vez", ¿nos podría indicar alguna razón?

[Más detalles](#)

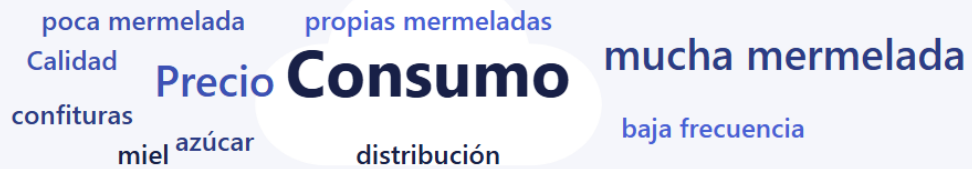
12

Respuestas

Respuestas más recientes



3 encuestados (25%) respondieron Consumo para esta pregunta.





24. Si su respuesta anterior fue "sí", ¿cuánto estaría dispuesto a pagar?

[Más detalles](#)

36

Respuestas

Respuestas más recientes



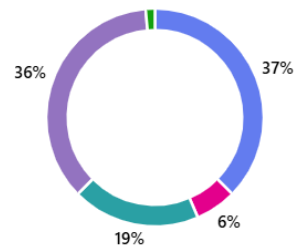
3 encuestados (8%) respondieron bote para esta pregunta.



25. ¿Qué otros productos derivados de cítricos le interesarían?

[Más detalles](#)

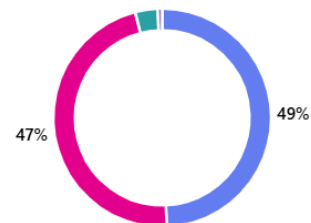
Zumos	55
Cáscaras confitadas	9
Aceites esenciales	28
Ninguno	53
Otras	2



26. ¿Qué tan importante es para usted que los productos sean locales y de alta calidad?

[Más detalles](#)

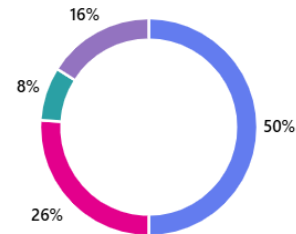
Muy importante	74
Importante	70
Poco importante	5
No es importante	1



27. ¿Qué canal de comunicación principal prefiere para recibir información y ofertas?

[Más detalles](#)

● Correo electrónico	75
● WhatsApp	39
● SMS	12
● Redes Sociales	24



ANEXO B: ANÁLISIS SPSS

Análisis Descriptivo

En primer lugar, se lleva a cabo un análisis descriptivo para identificar si existe sesgo entre las siguientes variables:

- Edad
- Ingresos mensuales
- Nivel educativo
- Número de hijos
- Sexo
- Situación laboral
- Situación económica
- Estado civil
- Ciudad en la que viven

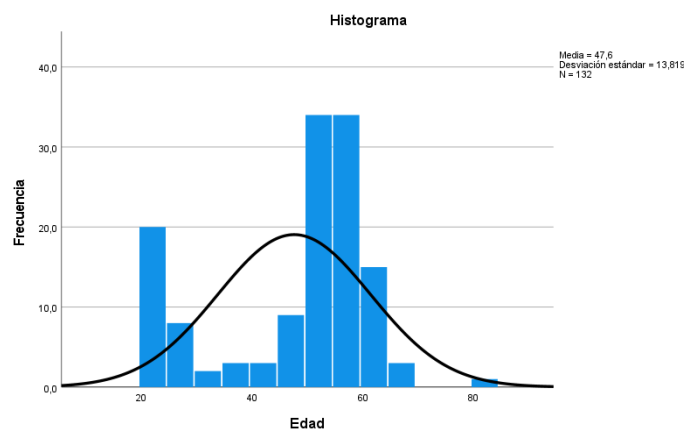
Al realizar el análisis descriptivo en SPSS, se ha obtenido la siguiente tabla X

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar
Edad	132	22	82	47,60	13,819
Sexo	133	,00	1,00	,6617	,47494
SituacionEconomica	133	1,00	5,00	3,4662	,88377
EstadoCivil_Num	132	1,00	5,00	1,8409	,82730
Hijos_Dic	133	,00	1,00	,5789	,49559
SituacionLaboral_Num	133	1,00	5,00	2,0677	1,50351
Ciudad_Num	133	1,00	4,00	1,3083	,80886
NivelEducativo_Num	133	1,00	5,00	4,2180	,80093
IngresosMensuales_Num	130	1,00	5,00	2,9308	1,40976
N válido (por lista)	128				

Análisis de las variables

EDAD: la media de 47,60 y la desviación estándar de 13,819 muestran que hay una dispersión moderada en las edades. Al cubrir un rango de 22 a 82 años, la distribución se puede considerar ancha.



Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad	132	98,5%	2	1,5%	134	100,0%

Descriptivos

		Estadístico	Error estándar
Edad	Media	47,60	1,203
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	45,22
		Límite superior	49,98
	Media recortada al 5%	47,92	
	Mediana	52,00	
	Varianza	190,975	
	Desv. estándar	13,819	
	Mínimo	22	
	Máximo	82	
	Rango	60	
	Rango intercuartil	18	
	Asimetría	-,752	,211
	Curtosis	-,553	,419

Estimadores M

	Estimador M de Huber ^a	Biponderado de Tukey ^b	Estimador M de Hampel ^c	Onda de Andrews ^d
Edad	51,63	54,35	51,90	54,36

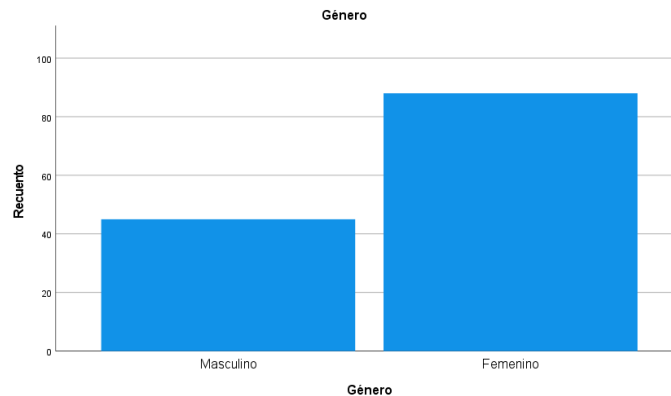
a. La constante de ponderación es 1,339.

b. La constante de ponderación es 4,685.

c. Las constantes de ponderación son 1,700, 3,400 y 8,500

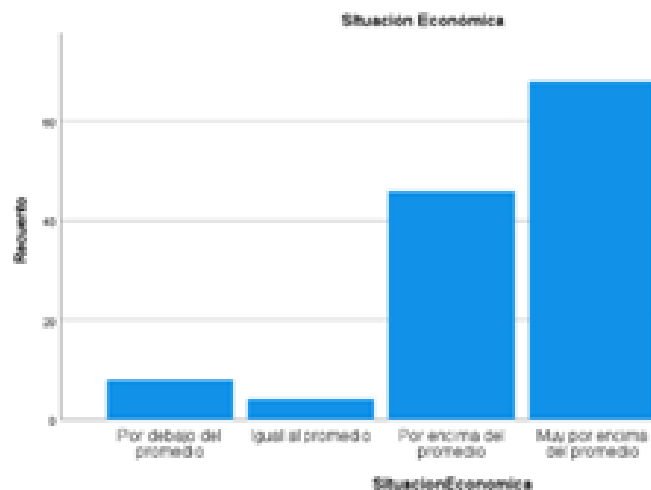
d. La constante de ponderación es $1,340 \cdot \pi$.

SEXO: la media de 0,6617 sugiere que aproximadamente el 66,17% de los encuestados son mujeres (1 = mujer). La desviación estándar es alta en comparación con el rango posible (0 a 1), lo que indica una distribución equilibrada entre géneros.



	N	Rango	Mínimo	Máximo	Meda		Dev. estándar	Varianza	Asimetría		Curvosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Sexo	133	1,00	0,00	1,00	0,6617	0,04118	0,47494	0,226	-0,691	0,210	-1,546	0,417
N válido (por lista)	133											

SITUACIÓN ECONÓMICA: la media de 3,4662 sugiere una percepción general de la situación económica positiva, es decir, muchos de los encuestados están en una buena situación económica. La variabilidad, al no ser muy alta, indica que la mayoría de los encuestados se agrupan en torno a esa media.



	N	Rango	Mínimo	Máximo	Meda		Dev. estándar	Varianza	Asimetría		Curvosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
SituaciónE económica	133	4,00	1,00	5,00	3,4662	0,07663	0,88377	0,781	-1,133	0,210	1,620	0,417
N válido (por lista)	133											

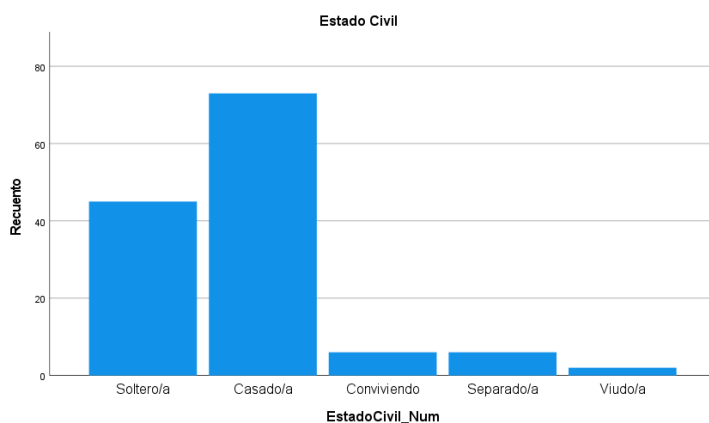
Al ser una variable cualitativa, es conveniente realizar un análisis de distribución de frecuencias.

SituacionEconomica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Por debajo del promedio	8	6,0	6,0	6,0
	Igual al promedio	4	3,0	3,0	9,0
	Por encima del promedio	46	34,3	34,6	43,6
	Muy por encima del promedio	75	55,9	56,4	94,7
	Total	133	99,3	100,0	
	Sistema	1	,7		
Perdidos	134	100,0			

La tabla anterior indica una percepción generalizada de bienestar económico entre los encuestados, con la mayoría posicionándose en las categorías superiores de la escala de situación económica.

ESTADO CIVIL: la media cercana a 1,84 indica que la mayoría de los encuestados están casados (2 = casado/a). La desviación estándar sugiere que hay representación de otros estados civiles, pero no en gran medida.



Estadísticos descriptivos

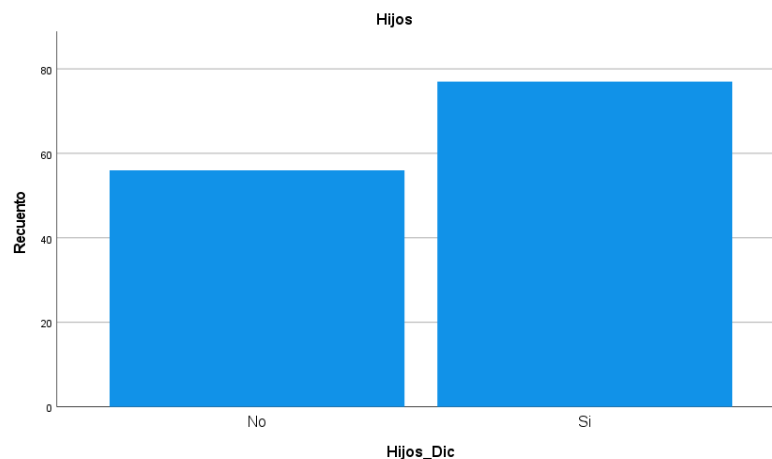
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Error estándar	Dev. estándar	Varianza	Asimetría	Curvatura
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar
EstadoCivil_Num	132	4,00	1,00	5,00	1,8409	0,07201	0,82730	0,684	1,455	0,211
N válido (por lista)	132									

EstadoCivil_Num

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero/a	45	33,6	34,1	34,1
	Casado/a	73	54,5	55,3	89,4
	Conviviendo	6	4,5	4,5	93,9
	Separado/a	6	4,5	4,5	98,5
	Viudo/a	2	1,5	1,5	100,0
	Total	132	98,5	100,0	
Perdidos Sistema		2	1,5		
Total		134	100,0		

Este análisis muestra que hay una predominancia de encuestados casados, con una menor representación de otros estados civiles como soltería, convivencia, separación y viudez.

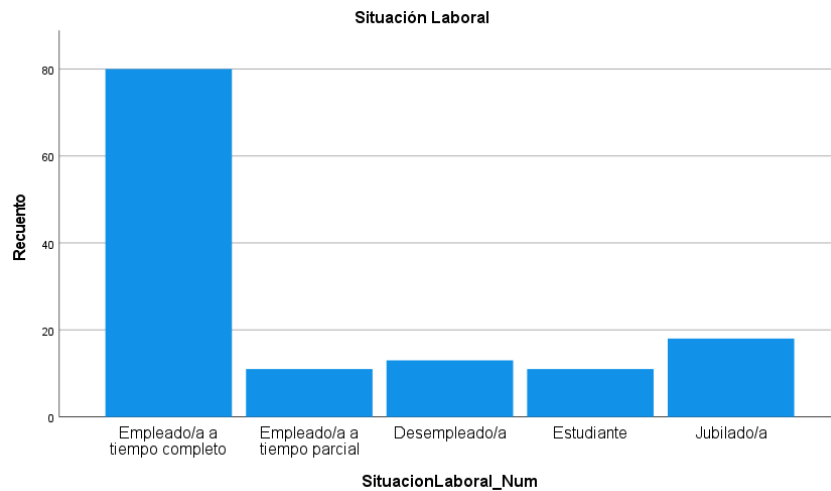
HIJOS: como variable dicotómica (0 o 1), la media de 0,5789 sugiere que un poco más de la mitad de los encuestados tienen hijos. Una desviación cercana a 0,5 es típica de una variable dicotómica, lo que muestra que la variable está dividida en personas con y sin hijos.



	Estadísticos descriptivos											
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. estándar	Varianza	Asimetría		Curiosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Hijos Dic	133	1,00	0,00	1,00	0,5789	0,04297	0,49559	0,246	-0,323	0,210	-1,925	0,417
N válido (por lista)	133											

SITUACIÓN LABORAL: con una desviación estándar de 1,50351, se indica que existe una variabilidad en la situación laboral de los encuestados. Se sugiere que parte de los encuestados se pueden encontrar en situaciones de empleo no estable o con trabajos de

baja remuneración y la alta desviación estándar indica que hay una variabilidad significativa en las situaciones laborales de los encuestados.



Estadísticos descriptivos

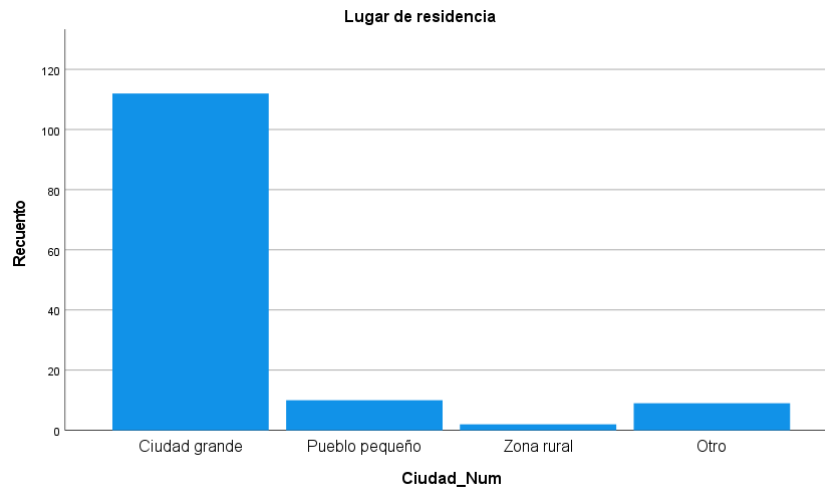
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Desv. estándar	Varianza	Asimetría		Curtois	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Situación Laboral Num	133	4,00	1,00	5,00	2,0677	0,13037	1,50351	2,261	1,010	0,210	-0,590	0,417
N válido (por lista)	133											

SituacionLaboral_Num

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Empleado/a a tiempo completo	80	59,7	60,2	60,2
Empleado/a a tiempo parcial	11	8,2	8,3	68,4
Desempleado/a	13	9,7	9,8	78,2
Estudiante	11	8,2	8,3	86,5
Jubilado/a	18	13,4	13,5	100,0
Total	133	99,3	100,0	
Perdidos Sistema	1	,7		
Total	134	100,0		

Con los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede observar que hay una distribución diversa en la situación laboral.

CIUDAD: con los resultados obtenidos se muestra que la mayoría de los encuestados vive en ciudad grande (1 = ciudad grande). La variabilidad muestra que hay representación de varias ciudades, una en particular es predominante (ciudad grande).



Estadísticos descriptivos

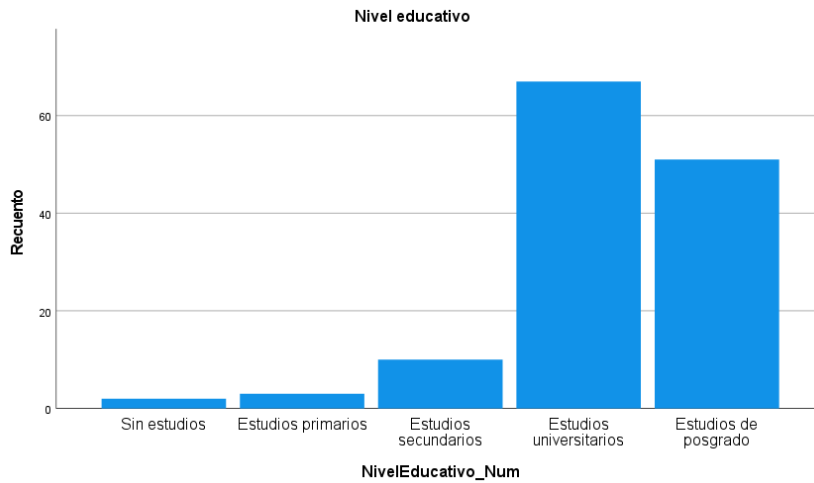
	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Dev. estándar	Varianza	Asimetría		Kurtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
Ciudad Num	133	3,00	1,00	4,00	1,3083	0,07014	0,80886	0,654	2,692	0,210	6,046	0,417
N válido (por lista)	133											

Ciudad_Num

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ciudad grande	112	83,6	84,2	84,2
	Pueblo pequeño	10	7,5	7,5	91,7
	Zona rural	2	1,5	1,5	93,2
	Otro	9	6,7	6,8	100,0
	Total	133	99,3	100,0	
Perdidos Sistema		1	,7		
Total		134	100,0		

La concentración urbana es evidente, lo que podría tener implicaciones importantes para el análisis, al tratarse de productos que provienen del campo.

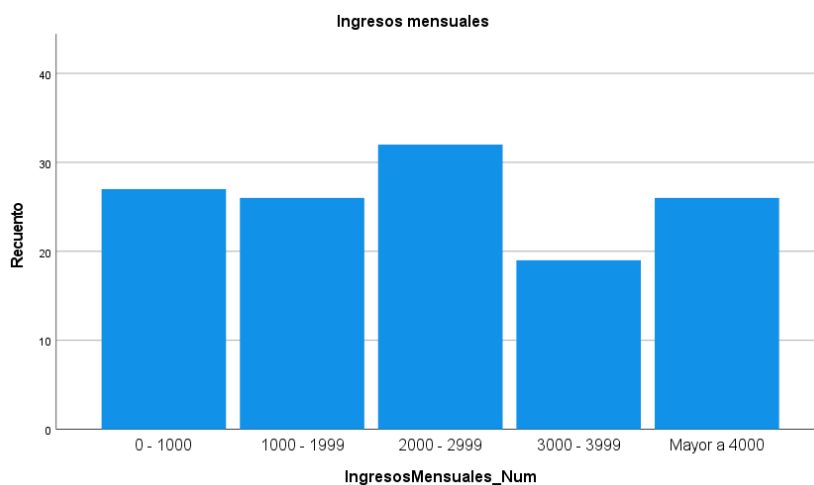
NIVEL EDUCATIVO: presenta una desviación estándar baja (0,80093), lo cual indican que la mayoría de los individuos tienen un nivel educativo alto.



	N	Rango	Mínimo	Máximo	Meda	Dev. estándar	Varianza	Asimetría	Curtois			
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico	Error estándar			
NivelEducativo_Num	133	4,00	1,00	5,00	4,2180	0,08845	0,80093	0,641	-1,404	0,210	3,256	0,417
NivelEducativo_Num (por lista)	133											

En esta variable encontramos un claro sesgo hacia niveles educativos superiores que puede condicionar la representatividad de la muestra. No ha sido posible conseguir una muestra más completa, debido al difícil acceso a personas de este grupo social. Sin embargo, al tratarse de productos ecológicos y ser un servicio a domicilio, se puede interpretar que será un negocio dirigido a personas con un mayor poder adquisitivo.

INGRESOS MENSUALES: se muestra que los ingresos promedios de los encuestados están en el rango bajo-medio. La desviación estándar sugiere que hay una diversidad significativa en los ingresos de los encuestados.



Estadísticos descriptivos

	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media		Dev. estándar	Varianza	Asimetría		Curvosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
IngresosMensuales_Num	130	4,00	1,00	5,00	2,9308	0,12364	1,40976	1,987	0,108	0,212	-1,228	0,422
N válido (por lista)	130											

IngresosMensuales_Num

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	0 - 1000	27	20,1	20,8	20,8
	1000 - 1999	26	19,4	20,0	40,8
	2000 - 2999	32	23,9	24,6	65,4
	3000 - 3999	19	14,2	14,6	80,0
	Mayor a 4000	26	19,4	20,0	100,0
	Total	130	97,0	100,0	
Perdidos Sistema		4	3,0		
Total		134	100,0		

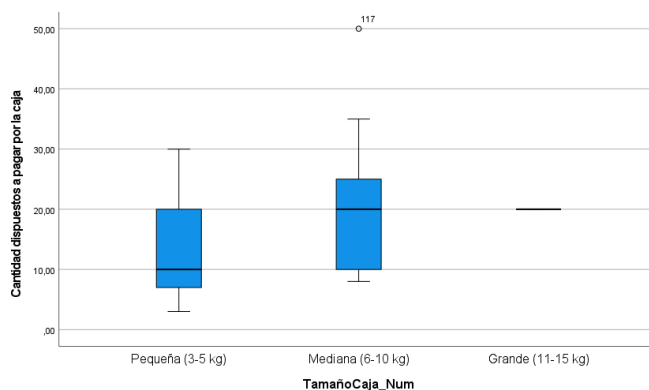
La muestra incluye una representación equilibrada de personas con ingresos bajos, medios y altos, lo que sugiere una buena variabilidad en los ingresos de los encuestados. La mayoría de las variables presentan una distribución centrada en torno a sus medias, con algunas mostrando más variabilidad que otras. Esto sugiere que el grupo de encuestados presenta características heterogéneas en aspectos como la edad, la situación económica y la situación laboral. El análisis de conglomerados podría revelar subgrupos interesantes basados en estas diferencias.

Tablas cruzadas

Tabla cruzada TamañoCaja_Num*Cantidad dispuestos a pagar por la caja

TamañoCaja_Num	Cantidad dispuestos a pagar por la caja																Total	
	3	5	6	7	7,5	8	9	10	12	15	17	20	25	30	35	50		
Pequeña (3-5 kg)	2	8	5	3	1	3	0	13	3	10	1	13	0	1	3	0	0	66
Mediana (6-10 kg)	0	0	0	0	0	1	2	4	0	1	0	5	3	0	1	1	1	16
Grande (11-15 kg)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Total	2	8	5	3	1	4	2	17	3	11	1	19	3	1	4	1	1	86

En la tabla anterior se puede apreciar que los precios mayores que los clientes estarían dispuestos a pagar por la caja pequeña es entre 10-20€, para la mediana también y para la grande la única respuesta en esta sección es de 20€.



Descriptivos^a

TamañoCaja_Num	Estadístico	Error estándar	
Pequeña (3-5 kg)	Media	12,7348	
	95% de intervalo de confianza superior	11,0367	
	95% de intervalo de confianza inferior	14,4330	
	Media recortada al 5%	12,2778	
	Mediana	10,0000	
	Varianza	47,717	
	Desv. estándar	6,90775	
	Mínimo	3,00	
	Máximo	30,00	
	Rango	27,00	
	Rango intercuantil	13,00	
	Asimetría	0,797	0,295
	Curtosis	0,091	0,582
	Mediana (6-10 kg)	Media	19,5263
		95% de intervalo de confianza superior	14,3119
95% de intervalo de confianza inferior		24,7407	
Media recortada al 5%		18,4737	
Mediana		20,0000	
Varianza		117,041	
Desv. estándar		10,81855	
Mínimo		8,00	
Máximo		50,00	
Rango		42,00	
Rango intercuantil		15,00	
Asimetría		1,286	0,524
Curtosis		2,149	1,014

a. Cantidad dispuestos a pagar por la caja es constante cuando

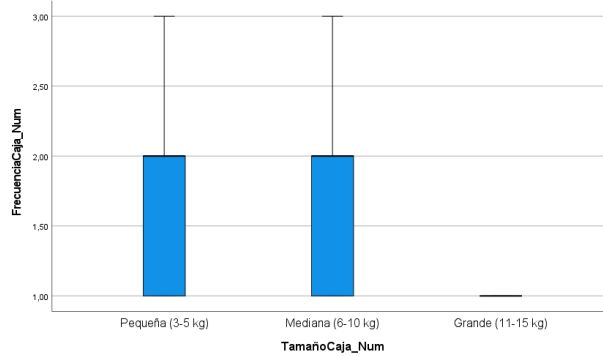
Tabla cruzada TamañoCaja_Num*FrecuenciaCaja_Num

TamañoCaja_Num	FrecuenciaCaja_Num			Total
	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente	
Pequeña (3-5 kg)	35	35	12	82
Mediana (6-10 kg)	7	12	2	21
Grande (11-15 kg)	2	0	0	2
Total	44	47	14	105

En la tabla anterior se observa que para los clientes es preferible recibir la caja pequeña semanal o quincenalmente, la caja mediana quincenalmente y la grande semanalmente. Este último se debe a que aquellas personas encuestadas que prefieren caja grande son



porque tienen muchos hijos, como se podrá comprobar en el análisis de las tablas a continuación.



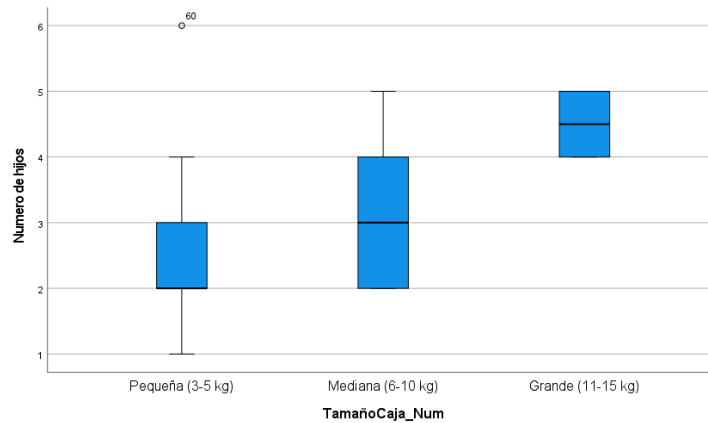
		Descriptivos		Estadístico	Error estándar		
TamañoCaja_Num	FrecuenciaCaja_Num						
Pequeña (3-5 kg)		Media		1,7195	0,07813		
		95% de intervalo de confianza superior	Limite inferior	1,5641			
			Limite superior	1,8750			
		Media recortada al 5%		1,6883			
		Mediana		2,0000			
		Varianza		0,501			
		Desv. estándar		0,70753			
		Mínimo		1,00			
		Máximo		3,00			
		Rango		2,00			
		Rango intercuartil		1,00			
		Asimetría		0,462	0,266		
		Curtois		-0,894	0,526		
		Mediana (6-10 kg)		Media		1,7619	0,13636
				95% de intervalo de confianza superior	Limite inferior	1,4775	
	Limite superior			2,0463			
Media recortada al 5%				1,7354			
Mediana				2,0000			
Varianza				0,390			
Desv. estándar				0,62488			
Mínimo				1,00			
Máximo				3,00			
Rango				2,00			
Rango intercuartil				1,00			
Asimetría				0,195	0,501		
Curtois				-0,365	0,972		
Grande (11-15 kg)				Media		1,0000	0,00000
				95% de intervalo de confianza superior	Limite inferior	1,0000	
			Limite superior	1,0000			
		Media recortada al 5%		1,0000			
		Mediana		1,0000			
		Varianza		0,000			
		Desv. estándar		0,00000			
		Mínimo		1,00			
		Máximo		1,00			
		Rango		0,00			
		Rango intercuartil		0,00			
		Asimetría					
		Curtois					



Tabla cruzada TamañoCaja_Num*Numero de hijos

		Numero de hijos						Total
		1	2	3	4	5	6	
TamañoCaja_Num	Pequeña (3-5 kg)	5	17	10	2	0	1	35
	Mediana (6-10 kg)	0	6	6	4	2	0	18
	Grande (11-15 kg)	0	0	0	1	1	0	2
Total		5	23	16	7	3	1	55

En la tabla anterior se puede analizar que aquellos encuestados que quieren caja pequeña tienen menos hijos que aquellos que quieren caja mediana o grande.



Descriptivos

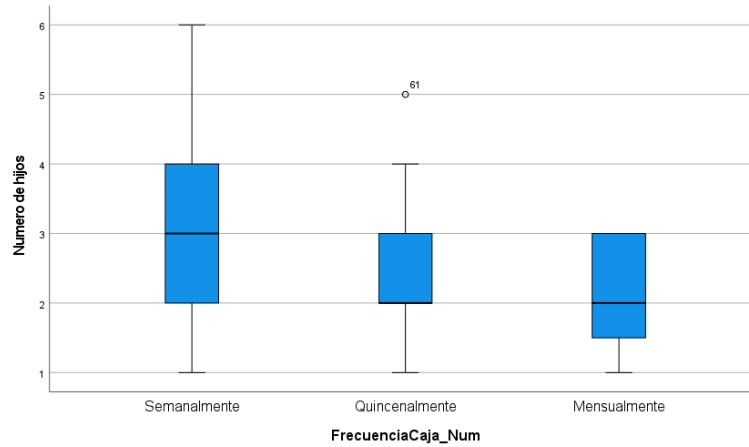
TamañoCaja_Num		Estadístico	Error estándar			
Numero de hijos	Pequeña (3-5 kg)	Media	2,37			
		95% de intervalo de confianza superior	Límite inferior	2,03		
		Límite superior	2,72			
		Media recortada al 5%	2,29			
		Mediana	2,00			
		Varianza	1,005			
		Desv. estándar	1,003			
		Mínimo	1			
		Máximo	6			
		Rango	5			
		Rango intercuartil	1			
		Asimetría	1,397	0,398		
		Curtois	3,908	0,778		
		Mediana (6-10 kg)	Mediana (6-10 kg)	Media	3,11	
				95% de intervalo de confianza superior	Límite inferior	2,80
				Límite superior	3,62	
Media recortada al 5%	3,07					
Mediana	3,00					
Varianza	1,048					
Desv. estándar	1,023					
Mínimo	2					
Máximo	5					
Rango	3					
Rango intercuartil	2					
Asimetría	0,498			0,538		
Curtois	-0,769			1,038		
Grande (11-15 kg)	Grande (11-15 kg)			Media	4,50	
				95% de intervalo de confianza superior	Límite inferior	-1,85
				Límite superior	10,85	
		Media recortada al 5%				
		Mediana	4,50			
		Varianza	0,500			
		Desv. estándar	0,707			
		Mínimo	4			
		Máximo	5			
		Rango	1			
		Rango intercuartil				
		Asimetría				
		Curtois				



Tabla cruzada FrecuenciaCaja_Num*Numero de hijos

		Numero de hijos						Total
		1	2	3	4	5	6	
FrecuenciaCaja_N	Semanalmente	2	8	9	5	2	1	27
um	Quincenalmente	1	12	4	2	1	0	20
	Mensualmente	2	3	3	0	0	0	8
Total		5	23	16	7	3	1	55

En la tabla anterior, quienes tienen 3 o más hijos prefieren recibir la caja semanalmente, mientras que quienes tienen menos hijos prefieren recibir las cajas con menos asiduidad.



Descriptivos

FrecuenciaCaja_Num		Estadístico	Error estándar					
Numero de hijos	Semanalmente	Media	3,00	0,233				
		95% de intervalo de confianza superior	Límite inferior 2,52		Límite superior 3,48			
		Media recortada al 5%	2,98					
		Mediana	3,00					
		Varianza	1,462					
		Desv. estándar	1,209					
		Mínimo	1					
		Máximo	6					
		Rango	5					
		Rango intercuartil	2					
		Asimetría	0,584		0,448			
		Curtosis	0,205		0,872			
		Quincenalmente	Media		2,50	0,212		
					95% de intervalo de confianza superior		Límite inferior 2,08	Límite superior 2,94
					Media recortada al 5%		2,44	
Mediana	2,00							
Varianza	0,895							
Desv. estándar	0,946							
Mínimo	1							
Máximo	5							
Rango	4							
Rango intercuartil	1							
Asimetría	1,244			0,512				
Curtosis	1,448			0,992				
Mensualmente	Media			2,13	0,296			
				95% de intervalo de confianza superior			Límite inferior 1,43	Límite superior 2,82
				Media recortada al 5%			2,14	
		Mediana	2,00					
		Varianza	0,698					
		Desv. estándar	0,835					
		Mínimo	1					
		Máximo	3					
		Rango	2					
		Rango intercuartil	2					
		Asimetría	-0,277	0,752				
		Curtosis	-1,392	1,481				

Clúster Bietápico

1. Valoración vida saludable, frecuencia comer fruta y verdura, dar importancia a los productos locales

Clústeres

Importancia de entrada (predictor)
 1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,0

Clúster	4	1	2	3
Etiqueta				
Descripción				
Tamaño	29,5% (31)	28,6% (30)	21,0% (22)	21,0% (22)
Entradas	ValorarVida Saludable_Num	ValorarVida Saludable_Num	ValorarVida Saludable_Num	ValorarVida Saludable_Num
	Frecuenci_Num	Frecuenci_Num	Frecuenci_Num	Frecuenci_Num
	ImportanciaLocal_ Num	ImportanciaLocal_ Num	ImportanciaLocal_ Num	ImportanciaLocal_ Num



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Agrícola CANFEPAR S.L.

Ciústeres

Importancia de entrada (predictor)

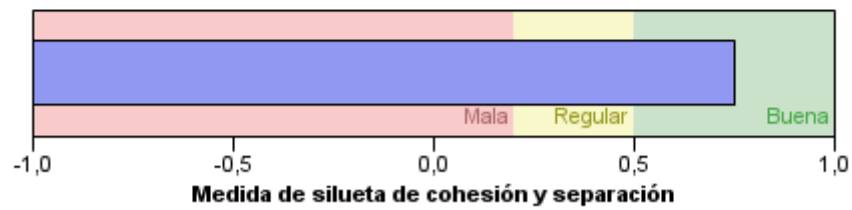
■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Ciúster	2	1
Etiqueta		
Descripción		
Tamaño	52,3% (45)	47,7% (41)
Entradas	ImportanciaLocal_ Num	ImportanciaLocal_ Num
	Cantidad dispuestos a pagar por la caja	Cantidad dispuestos a pagar por la caja
	PreferenciaAliment_ Num	PreferenciaAliment_ Num

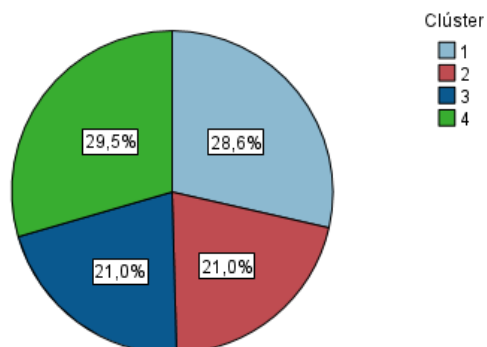
Resumen del modelo

Algoritmo	Bietápico
Entradas	3
Clústeres	4

Calidad de clúster



Tamaños de clúster



Tamaño del clúster más pequeño	22 (21%)
Tamaño del clúster más grande	31 (29,5%)
Cociente de tamaños: De clúster más grande a clúster más pequeño	1,41

2. Importancia de los productos locales, cantidad dispuestos a pagar por la caja y preferencia dieta alimentaria



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

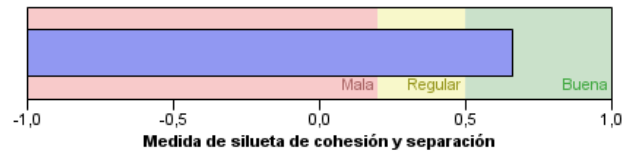
CIHS

Agrícola CANFEPAR S.L.

Resumen del modelo

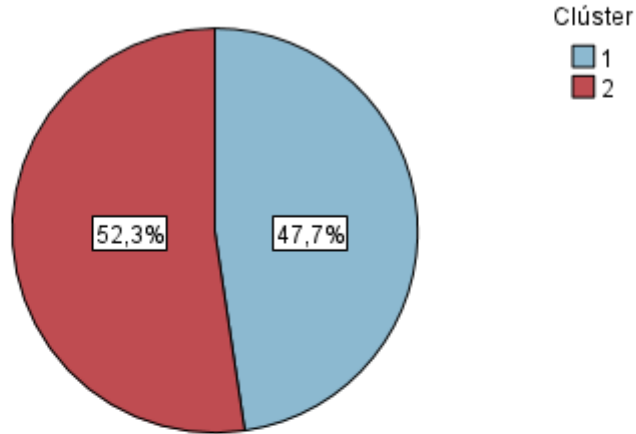
Algoritmo	Bietápico
Entradas	3
Clústeres	2

Calidad de clúster





Tamaños de clúster



Tamaño del clúster más pequeño	41 (47,7%)
Tamaño del clúster más grande	45 (52,3%)
Cociente de tamaños: De clúster más grande a clúster más pequeño	1,10

Clústeres

Importancia de entrada (predictor)
 1,0 0,8 0,6 0,4 0,2 0,0

Clúster	1	2
Etiqueta		
Descripción		
Tamaño	52,3% (45)	47,7% (41)
Entradas	ImportanciaLocal_ Num	ImportanciaLocal_ Num
	ValorarVida Saludable_ Num	ValorarVida Saludable_ Num
	Cantidad dispuestos a pagar por la caja	Cantidad dispuestos a pagar por la caja
	PreferenciaAliment_ Num	PreferenciaAliment_ Num

3. Importancia de los productos locales, cantidad dispuestos a pagar por la caja y preferencia dieta alimentaria, Valoración de vida saludable



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

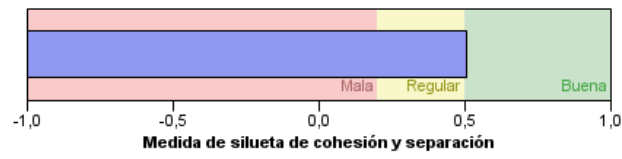
CIHS

Agrícola CANFEPAR S.L.

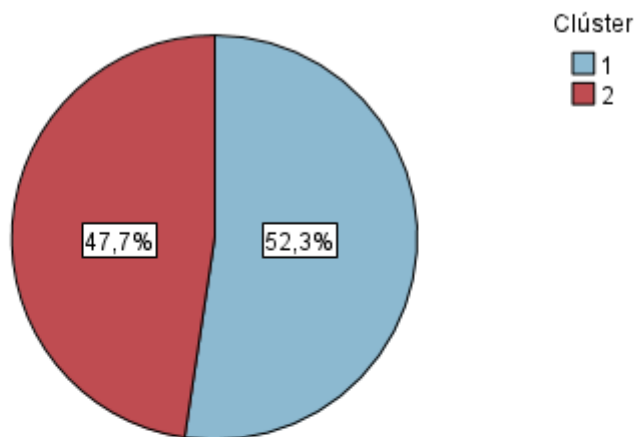
Resumen del modelo

Algoritmo	Bietápico
Entradas	4
Clústeres	2

Calidad de clúster



Tamaños de clúster



Tamaño del clúster más pequeño	41 (47,7%)
Tamaño del clúster más grande	45 (52,3%)
Cociente de tamaños: De clúster más grande a clúster más pequeño	1,10

Clúster K-Medias

El análisis de clústeres se va a realizar según el primer caso del análisis bietápico (valoración vida saludable, frecuencia comer fruta y verdura e importancia a los productos locales).

Centros de clústeres iniciales

	Clúster			
	1	2	3	4
ImportanciaLocal Num	2,00	4,00	4,00	2,00
ValorarVidaSaludable_Num	4,00	4,00	3,00	4,00
Frecuenci Num	3,00	3,00	5,00	5,00

Centros de clústeres finales

	Clúster			
	1	2	3	4
ImportanciaLocal_Num	2,92	4,00	4,00	2,96
ValorarVidaSaludable_Num	3,23	3,83	3,79	3,88
Frecuenci_Num	3,57	3,96	5,00	5,00

Número de casos en cada clúster

Clúster	1	30,000
	2	23,000
	3	39,000
	4	41,000
Válidos		133,000
Perdidos		1,000

Las variables utilizadas son las siguientes:

- **ImportanciaLocal_Num:** Mide la importancia que los individuos otorgan a los productos locales.
- **ValorarVidaSaludable_Num:** Evalúa cuánto valoran los individuos un estilo de vida saludable.
- **Frecuenci_Num:** Representa la frecuencia con la que los individuos comen frutas y verduras frescas.

Una vez realizado el análisis de K-Medias, estos son los clústeres identificados:

CLÚSTER 1: este clúster agrupa a personas que asignan una importancia más bien baja a los productos locales, aprecian de forma moderada un estilo de vida saludable y consumen fruta y verdura fresca con una frecuencia media. Es posible que no se concentren mucho en apoyar productos locales ni en seguir un estilo de vida muy saludable, aunque participan en actividades saludables de forma moderada.

- **ImportanciaLocal_Num:** 2,92 (Baja)
- **ValorarVidaSaludable_Num:** 3,23 (Moderada)
- **Frecuenci_Num:** 3,57 (Moderada)

CLÚSTER 2: este grupo incluye a personas que aprecian considerablemente tanto los productos locales como un estilo de vida saludable, aunque la frecuencia con la que consumen frutas y verduras frescas no es la más alta. Se puede tratar de consumidores conscientes y comprometidos con la sostenibilidad, pero que no ingieren frutas y verduras frescas tan frecuentemente como los individuos en el clúster 3 o 4.

- **ImportanciaLocal_Num:** 4,00 (Alta)
- **ValorarVidaSaludable_Num:** 3,83 (Alta)
- **Frecuenci_Num:** 3,96 (Alta)

CLÚSTER 3: este clúster agrupa a personas que valoran de manera significativa tanto los productos locales como un estilo de vida saludable, y que además consumen frutas y verduras frescas con mucha regularidad. Son individuos altamente comprometidos con estos principios, probablemente los más activos y consistentes en adoptar prácticas saludables y en respaldar productos locales.

- **ImportanciaLocal_Num:** 4,00 (Alta)
- **ValorarVidaSaludable_Num:** 3,79 (Alta)
- **Frecuenci_Num:** 5,00 (Muy Alta)

CLÚSTER 4: este clúster se distingue por personas que no consideran especialmente importantes los productos locales, pero que valoran en gran medida un estilo de vida saludable y consumen frutas y verduras frescas con mucha frecuencia. A diferencia del clúster 1, estas personas están muy centradas en mantener hábitos saludables, aunque no muestran un gran interés por los productos locales.

- **ImportanciaLocal_Num:** 2,96 (Baja)
- **ValorarVidaSaludable_Num:** 3,88 (Alta)
- **Frecuenci_Num:** 5,00 (Muy Alta)

Una vez identificados los diferentes grupos de segmentación, se va a llevar a cabo el análisis de las características sociodemográficas de cada uno de los segmentos obtenidos en el análisis clúster.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Edad * Número de caso de clúster	132	98,5%	2	1,5%	134	100,0%
Sexo * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%
SituacionEconómica * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%
EstadoCivil_Num * Número de caso de clúster	132	98,5%	2	1,5%	134	100,0%
Hijos_Dic * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%
SituacionLaboral_Num * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%
Ciudad_Num * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%
NivelEducativo_Num * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%
IngresosMensuales_Num * Número de caso de clúster	130	97,0%	4	3,0%	134	100,0%

Según la tabla anterior, en general, la mayoría de los casos contienen datos completos para todas las variables relacionadas con el número de clúster, con un porcentaje de datos perdidos bastante bajo. La variable con mayor cantidad de datos faltantes es IngresosMensuales_Num, que presenta un 3% de casos perdidos. Esto indica que, en su

mayoría, el análisis de clústeres se ha realizado sobre un conjunto de datos bastante completo y sólido.

Tabla cruzada Edad_Agrupada*Número de caso de clúster

Recuento

		Número de caso de clúster				Total
		1	2	3	4	
Edad_Agrupada	22 thru11	8	4	7	30	
	32 thru1	2	1	0	4	
	42 thru7	6	11	10	34	
	52 thru9	7	21	22	59	
	62 thru1	0	1	2	4	
	72 thru1	0	0	0	1	
	82					
	Total	30	23	38	41	132

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de19,828 ^a	15	,179
Razón de verosimilitud	20,712	15	,146
Asociación lineal por lineal	6,805	1	,009
N de casos válidos	132		

a. 12 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

Al ser el valor de la significación asintótica (0,179) mayor que el nivel de significación utilizado normalmente (0,05), se indica que no hay una asociación estadísticamente significativa entre la variable edad y el clúster. Esto mismo indica la significación asintótica de razón de verosimilitud. Sin embargo, al ser el resultado de la asociación lineal por lineal menor que 0,05 (0,009), este puede sugerir una relación lineal significativa entre las variables edad y el clúster.

El recuento de celdas es problemático (recuento esperado menor que 5), lo que podría afectar la validez de estas conclusiones y reduce la fiabilidad del test.

Tabla cruzada Sexo * Clúster

Recuento

		Número de caso de clúster				Total
		1	2	3	4	
Sexo	Masculino	15	8	10	12	45
	Femenino	15	15	29	29	88
Total		30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 5,063 ^a	3	,167
Razón de verosimilitud	4,938	3	,176
Asociación lineal por lineal	por 3,609	1	,057
N de casos válidos	133		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,78.

Los resultados muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una relación significativa entre las variables analizadas y el clúster, ya que los valores de significación asintótica son mayores que 0,05 en las pruebas principales. La asociación lineal también sugiere una tendencia, pero no alcanza el nivel de significación estadística. La validez de los resultados se ve respaldada por el hecho de que no hay problemas con los recuentos esperados en las celdas.

Tabla cruzada Situación económica * Clúster

Recuento

	Número de caso de clúster				Total
	1	2	3	4	
SituacionEconomica Por debajo del6 promedio	1	0	1	8	
Igual al promedio	0	3	1	4	
Por encima del9 promedio	10	12	15	46	
Muy por encima del14 promedio	7	25	22	68	
5,00	1	2	1	3	7
Total	30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de28,836 ^a	12	,004
Razón de verosimilitud	26,589	12	,009
Asociación lineal por lineal	7,478	1	,006
N de casos válidos	133		

a. 12 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,69.

Los resultados indican que hay una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas y el clúster, ya que los valores de significación asintótica son menores a 0,05. Sin embargo, el problema con el recuento de celdas esperadas, sugiere que los resultados pueden no ser completamente fiables.

Tabla cruzada Estado Civil * Clúster

Recuento

	Número de caso de clúster				Total
	1	2	3	4	
EstadoCivil_Num Soltero/a	17	8	7	13	45
Casado/a	9	13	25	26	73

	Conviviendo	2	1	2	1	6
	Separado/a	1	0	4	1	6
	Viudo/a	1	1	0	0	2
Total		30	23	38	41	132

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 20,361 ^a	12	,061
Razón de verosimilitud	21,775	12	,040
Asociación lineal por lineal	por 4,459	1	,498
N de casos válidos	132		

a. 12 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

Los resultados sugieren una asociación estadísticamente significativa entre las variables y el clúster según la razón de verosimilitud (0,04), pero no se observa una asociación significativa cuando se considera el chi-cuadrado de Pearson (0,061) y la asociación lineal (0,498). Además, la alta proporción de celdas con recuentos esperados menores de 5 sugiere que los resultados podrían no ser completamente fiables debido a la violación de los supuestos del chi-cuadrado.

Tabla cruzada Hijos * Clúster

Recuento

		Número de caso de clúster				
		1	2	3	4	Total
Hijos_Dic	No	19	11	9	17	56
	Si	11	12	30	24	77
Total		30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)

Chi-cuadrado Pearson	de 11,654 ^a	3	,009
Razón de verosimilitud	12,004	3	,007
Asociación lineal por lineal	4,887	1	,027
N de casos válidos	133		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 9,68.

Los resultados de la prueba indican una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas y el clúster, con significaciones menores a 0,05 en las tres pruebas. La validez de los resultados esté respaldada por el hecho de que no hay problemas con los recuentos esperados, ya que todos son mayores que 5.

Tabla cruzada Situación laboral * Clúster

Recuento

	Número de caso de clúster				Total
	1	2	3	4	
SituacionLaboral_Num Empleado/a a tiempo completo	13	12	26	29	80
Empleado/a a tiempo parcial	5	1	2	3	11
Desempleado/a	6	2	2	3	13
Estudiante	3	3	3	2	11
Jubilado/a	3	5	6	4	18
Total	30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

Chi-cuadrado Pearson	de 13,820 ^a	12	Significación asintótica (bilateral) ,312
Razón de verosimilitud	12,856	12	,380
Asociación lineal por lineal	3,023	1	,082
N de casos válidos	133		

- a. 14 casillas (70,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,90.

Los resultados de la prueba muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una asociación significativa entre la variable y el clúster. Además, el alto porcentaje de celdas con recuentos esperados menores a 5 puede comprometer la validez de los resultados, lo que sugiere que los hallazgos deben interpretarse con cautela.

Tabla cruzada Ciudad * Clúster

Recuento

		Número de caso de clúster				Total
		1	2	3	4	
Ciudad_Num	Ciudad grande	26	20	32	34	112
	Pueblo pequeño	2	2	3	3	10
	Zona rural	2	0	0	0	2
	Otro	0	1	4	4	9
Total		30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 10,486 ^a	9	,313
Razón de verosimilitud	11,471	9	,245
Asociación lineal por lineal	1,073	1	,300
N de casos válidos	133		

- a. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

Los resultados de la prueba muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una asociación significativa entre la variable y el clúster. Además, el alto porcentaje de celdas con recuentos esperados menores a 5 puede comprometer la validez de los resultados, lo que sugiere que los hallazgos deben interpretarse con cautela.

Tabla cruzada Nivel educativo * Clúster

Recuento

NivelEducativo_Num	Sin estudios	Número de caso de clúster				Total
		1	2	3	4	
	Estudios primarios	2	0	1	0	3
	Estudios secundarios	4	2	2	2	10
	Estudios universitarios	14	16	17	20	67
	Estudios de posgrado	8	5	19	19	51
Total		30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 19,622 ^a	12	,075
Razón de verosimilitud	19,238	12	,083
Asociación lineal por lineal	por 11,286	1	<,001
N de casos válidos	133		

a. 12 casillas (60,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,35.

Los resultados indican que, aunque la prueba chi-cuadrado de Pearson (0,075) y la razón de verosimilitud (0,083) no muestran asociación estadísticamente significativa entre las variables y el clúster, la prueba de asociación lineal por lineal (<0,001) sugiere que hay una relación lineal significativa entre las variables y el clúster. Sin embargo, la alta proporción de celdas con recuentos esperados menores a 5 sugiere que los resultados deben interpretarse con cautela.

Tabla cruzada Ingresos mensuales * Clúster

Recuento

	Número de caso de clúster				Total
	1	2	3	4	
Ingresos Mensuales_Num 0 - 1000	11	4	5	7	27
1000	-7	7	4	8	26
1999					
2000	-4	4	10	14	32
2999					
3000	-1	4	7	7	19
3999					
Mayor	a7	3	11	5	26
4000					
Total	30	22	37	41	130

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 18,775 ^a	12	,094
Razón de verosimilitud	19,660	12	,074
Asociación lineal por lineal	1,873	1	,171
N de casos válidos	130		

a. 5 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,22.

Los resultados de la prueba muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una asociación significativa entre la variable y el clúster. Además, aunque el porcentaje de celdas con recuentos esperados menores a 5 es relativamente bajo, sigue siendo importante tener en cuenta esta violación del supuesto, que podría afectar a la precisión de los resultados.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
ConocimientoCANFEPAR_Num * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%
RecibirCaja_Num * Número de caso de clúster	105	78,4%	29	21,6%	134	100,0%
TamañoCaja_Num * Número de caso de clúster	105	78,4%	29	21,6%	134	100,0%
FrecuenciaCaja_Num * Número de caso de clúster	105	78,4%	29	21,6%	134	100,0%
CanalCom_Num * Número de caso de clúster	105	78,4%	29	21,6%	134	100,0%
InteresMer melada_Num * Número de caso de clúster	105	78,4%	29	21,6%	134	100,0%
InteresInfo_Num * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%
PreferenciaAliment_Num * Número de caso de clúster	133	99,3%	1	0,7%	134	100,0%

Tabla cruzada Conocimiento CANFEPAR * Cluster

Recuento

	Número de caso de clúster				Total
	1	2	3	4	
ConocimientoCANFEPAR_Num No	25	21	34	38	118
Si	5	2	5	3	15
Total	30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 1,759 ^a	3	,624
Razón de verosimilitud	1,750	3	,626
Asociación lineal por lineal	1,056	1	,304
N de casos válidos	133		

a. 4 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,59.

Los resultados de la prueba muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una asociación significativa entre la variable y el clúster. Además, el porcentaje de celdas con recuentos esperados menores a 5 es relativamente alto (50%), siendo importante tener en cuenta esta violación del supuesto ya que podría afectar a la precisión de los resultados.

Tabla cruzada Recibir Caja * Cluster

Recuento

	Número de caso de clúster				Total
	1	2	3	4	
RecibirCaja_Num Si	17	17	24	17	75
Tal vez	7	3	10	10	30
Total	24	20	34	27	105

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 2,769 ^a	3	,429
Razón de verosimilitud	2,965	3	,397
Asociación lineal por lineal	por 0,849	1	,357
N de casos válidos	105		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,71.

Los resultados muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una relación significativa entre las variables analizadas y el clúster, ya que los valores de significación asintótica son mayores que 0,05 en las pruebas principales. La asociación lineal tampoco alcanza el nivel de significación estadística. La validez de los resultados se ve respaldada por el hecho de que no hay problemas con los recuentos esperados en las celdas.

Tabla cruzada Tamaño Caja * Cluster

Recuento

		Número de caso de clúster				Total
		1	2	3	4	
TamañoCaja_Num Pequeña (3-519 kg)		18	25	20	82	
Mediana (6-105 kg)		2	8	6	21	
Grande (11-150 kg)		0	1	1	2	
Total		24	20	34	27	105

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 3,288 ^a	6	,772
Razón de verosimilitud	4,198	6	,650
Asociación lineal lineal	por 1,180	1	,277
N de casos válidos	105		

a. 6 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,38.

Los resultados de la prueba muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una asociación significativa entre la variable y el clúster. Además, el porcentaje de celdas con recuentos esperados menores a 5 es relativamente alto (50%), siendo importante tener en cuenta esta violación del supuesto ya que podría afectar a la precisión de los resultados.

Tabla cruzada Frecuencia Caja * Cluster

Recuento

		Número de caso de clúster				Total
		1	2	3	4	
FrecuenciaCaja_Num	Semanalmente	6	7	19	12	44
	Quincenalmente	11	9	15	12	47
	Mensualmente	7	4	0	3	14
Total		24	20	34	27	105

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 13,314 ^a	6	,038
Razón de verosimilitud	16,750	6	,010
Asociación lineal lineal	por 6,439	1	,011
N de casos válidos	105		

- a. 4 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,67.

Los resultados de la prueba indican una asociación estadísticamente significativa entre las variables analizadas y el clúster, con significaciones menores a 0,05 en las tres pruebas. La validez de los resultados, sin embargo, debe interpretarse con cautela, ya que, la proporción de celdas con recuentos esperados menores a 5 es significativo.

Tabla cruzada Canal Comunicación * Cluster

Recuento

	Número de caso de clúster				Total
	1	2	3	4	
CanalCom_Num Correo electrónico	12	10	15	16	53
WhatsApp	5	7	13	3	28
SMS	3	1	1	2	7
Redes Sociales	4	2	5	6	17
Total	24	20	34	27	105

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 8,839 ^a	9	,452
Razón de verosimilitud	9,256	9	,414
Asociación lineal lineal	por,001	1	,980
N de casos válidos	105		

- a. 7 casillas (43,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,33.

Los resultados de la prueba muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una asociación significativa entre la variable y el clúster. Además, el porcentaje de celdas con recuentos esperados menores a 5 es relativamente alto, siendo importante tener en cuenta esta violación del supuesto, ya que podría afectar a la precisión de los resultados.

Tabla cruzada Interes Mermelada * Cluster

Recuento

		Número de caso de clúster				Total
		1	2	3	4	
InteresMermelada_Num	No	17	14	16	19	66
	Si	5	3	15	4	27
	Tal vez	2	3	3	4	12
Total		24	20	34	27	105

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de9,736 ^a	6	,136
Razón de verosimilitud	9,439	6	,150
Asociación lineal lineal	por,394	1	,530
N de casos válidos	105		

a. 4 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,29.

Los resultados de la prueba muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una asociación significativa entre la variable y el clúster. Además, el porcentaje de celdas con recuentos esperados menores a 5 es relativamente alto, siendo importante tener en cuenta esta violación del supuesto, ya que podría afectar a la precisión de los resultados.

Tabla cruzada Interes Información * Cluster

Recuento

		Número de caso de clúster				Total
		1	2	3	4	
InteresInfo_Num	No	16	11	12	19	58
	Si	8	9	22	15	54

	Tal vez	6	3	5	7	21
Total		30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 7,007 ^a	6	,320
Razón de verosimilitud	7,067	6	,315
Asociación lineal por lineal	por 2,210	1	,647
N de casos válidos	133		

a. 2 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,63.

Los resultados de la prueba muestran que no hay evidencia suficiente para afirmar una asociación significativa entre la variable y el clúster. Además, el porcentaje de celdas con recuentos esperados menores a 5 es relativamente bajo, pero sigue siendo importante tener en cuenta esta violación del supuesto, ya que podría afectar a la precisión de los resultados.

Tabla cruzada Preferencia Alimenticia * Cluster

Recuento

PreferenciaAliment_Num Otra	Número de caso de clúster				Total
	1	2	3	4	
Otra	2	0	1	1	4
Vegana	0	0	0	1	1
Vegetariana	0	0	6	6	12
Variada	28	23	32	33	116
Total	30	23	39	41	133

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado Pearson	de 13,195 ^a	9	,154
Razón de verosimilitud	17,884	9	,037
Asociación lineal lineal	por 0,857	1	,355
N de casos válidos	133		

a. 12 casillas (75,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,17.

Los resultados sugieren una asociación estadísticamente significativa entre las variables y el clúster según la razón de verosimilitud (0,037), pero no se observa una asociación significativa cuando se considera el chi-cuadrado de Pearson (0,154) y la asociación lineal (0,355). Además, la alta proporción de celdas con recuentos esperados menores de 5 sugiere que los resultados podrían no ser completamente fiables debido a la violación de los supuestos del chi-cuadrado.

ANEXO C: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Cantidades y Precios de las cajas

PESOS

Naranja (kg)	0,25
Mandarina (kg)	0,085
Pomelo (kg)	0,3

	kg	Unidades	Precio €/kg	Precio Caja €
Caja SMALL	4	27	7,64	9,06
naranjas	2	8	2,5	3,88
mandarinas	1,5	18	2,61	3,915
pomelos	0,5	2	2,53	1,265

	kg	Unidades	Precio €/kg	Precio Caja €
Caja MEDIUM	8	55	7,64	20,36
naranjas	4	16	2,5	10
mandarinas	3	35	2,61	7,83
pomelos	1	3	2,53	2,53

	kg	Unidades	Precio €/kg	Precio Caja €
Caja BIG	12	82	7,64	27,18
naranjas	6	24	2,5	11,64
mandarinas	4,5	53	2,61	11,745
pomelos	1,5	5	2,53	3,795

Temporada Naranja Nale Late Enero - Abril

Temporada Naranja Navelina Noviembre - Diciembre

Temporada Mandarina Nadac Noviembre - Marzo

Temporada Pomelos Diciembre - Abril (pudiendo ser posible también los meses de Noviembre y Mayo)

Negocio Agrícola CANFEPAR Noviembre - Abril

SMALL 3-5 kg

MEDIUM 6-10 kg

BIG 11-15 kg

Costes Cítricos



COSTES CÍTRICOS	Costes Insumos (€/ha)
Fertilización	1.286,80 €
Fitosanitarios	673,20 €
<i>Fungicida</i>	94,70 €
<i>Insecticida</i>	74,20 €
Herbicidas	319,50 €
Labores	298,50 €
<i>Desbrozado</i>	49,20 €
<i>Riego + Fertirrigación</i>	249,30 €
Poda	516,60 €
<i>De producción</i>	516,60 €
Recolección	2.297,90 €
Transporte	53,40 €
Suministros de la explotación	868,90 €
<i>Gasoil</i>	240,00 €
<i>Electricidad</i>	132,10 €
<i>Agua</i>	496,80 €
Gestión y Organización de la producción	276,80 €
Suma de costes	6.591,60 €
Mantenimiento de la maquinaria	225,30 €
TOTAL COSTES DIRECTOS	6.816,90 €
Amortización de la maquinaria	324,70 €
Amortización de la plantación	125,60 €
TOTAL COSTES INDIRECTOS	450,30 €
Asesoría y Gestoría	73,30 €
Seguros Agrarios y no Agrarios	239,80 €
Impuestos de Bienes Inmuebles	92,10 €
TOTAL COSTES GENERALES	405,20 €
TOTAL COSTES CÍTRICOS	7.672,40 €

Rendimiento medio de la campaña 2022/2023 (kg/ha)
35893

Costes Personal

COSTES PERSONAL

Informático	20.493,00 €
Community Manager	20.750,00 €
Contable Administrativo	21.491,00 €
Temporeros	13.608,00 €
Seguridad Social	23,60%

Costes Marketing

COSTES MARKETING

Impresiones	10000
CTR	2%
CPM (€)	5,00 €
CR	1%

Coste de Campaña	50,00 €
Landing de Campaña	200
Conversion	2
Coste por Adquisición	25,00 €



Agrícola CANFEPAR S.L.