



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**PROPUESTA ESTRATÉGICA
PARA UNA EMPRESA DE
PRODUCTOS ECOLÓGICOS Y
ALIMENTOS SIN ALÉRGENOS
EN JAÉN**

**Alumno: María del Carmen Serrano
Contreras**

Julio, 2015

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. LA EMPRESA.....	5
2.1 ¿A QUÉ SE DEDICA?	5
2.2 ¿DÓNDE ESTÁ?	6
2.3 ORGANIZACIÓN.....	7
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	8
3. EL ENTORNO.	9
3.1 MACROENTORNO.	9
3.1.1 FACTORES POLÍTICOS.....	10
3.1.2 FACTORES ECONÓMICOS.....	11
3.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS.	12
3.1.4 FACTORES SOCIALES Y ECOLÓGICOS.....	12
3.1.5 FACTORES LEGALES.	13
3.2 SECTOR O INDUSTRIA.	14
3.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	15
3.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	15
3.2.3 PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES Y COMPRADORES.	15
3.2.4 RIVALIDAD COMPETITIVA.....	16
3.3 COMPETIDORES.	17
3.4 RECURSOS Y CAPACIDADES.	18
3.5 ANÁLISIS DAFO.....	18
4. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EMPRESARIAL.....	20
5. DIRECCIÓN Y MÉTODO DE DESARROLLO.....	20
5.1 EXPORTACIÓN ONLINE.	23
4.1.2 COLABORACIÓN DEL ICEX.....	25

6.	IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	26
7.	CONTROL ESTRATÉGICO.	27
8.	CONCLUSIÓN.	29
9.	ABSTRACT.	31
10.	ÍNDICE DE TABLAS.	32
11.	ÍNDICE DE FIGURAS.	32
12.	BIBLIOGRAFÍA DE MANUALES	33
13.	BIBLIOGRAFÍA DE PÁGINAS WEBS.	33

1. INTRODUCCIÓN.

Para determinar cuál va a ser el posible desarrollo y evolución de una organización, es muy importante conocer los factores del entorno y realizar un análisis de los distintos elementos que influyen en ella. En nuestro caso, se trata de un establecimiento que está situado en la ciudad de Jaén y que ofrece productos que no contienen gluten, lactosa o huevo, para aquellas personas que sean alérgicas, además de una gran variedad de productos ecológicos. El sector de la alimentación, se caracteriza por ser uno de los más importantes de la economía española, y la aparición y desarrollo de los productos ecológicos, están provocando una evolución en el mismo. Por ello, estamos hablando de un mercado que en los últimos años está creciendo, para atender a una demanda que no está totalmente satisfecha.

Por tanto, con la realización de este trabajo, se intenta conocer cuáles son nuestros clientes, nuestros competidores, las amenazas y oportunidades del entorno, así como nuestras fortalezas y debilidades. También se tendrán en cuenta en su desarrollo, otros aspectos como la misión y los valores que caracterizan a esta organización, así como el compromiso adquirido con la sociedad a través de la responsabilidad social de la empresa.

Todo este análisis va a permitir la asignación de la estrategia que se considere más adecuada y que se va a poner en práctica, para después poder realizar un control sobre la viabilidad de la misma, determinando la evolución a la que va a hacer frente la empresa. Se trata de un negocio novedoso para el que necesitamos conocer el ámbito en el que se está desarrollando y si sería factible acceder a los mercados extranjeros, determinando las necesidades de recursos que serían necesarios para ello.

2. LA EMPRESA.

2.1 ¿A QUÉ SE DEDICA?

La empresa ofrece una gran variedad de productos que no contienen lactosa, gluten o huevo para aquellas personas que tengan alguna alergia o intolerancia y para las cuales, por cuestiones de salud, no es posible consumir otros productos, además de disponer de alimentos ecológicos, cuya elaboración es distinta de los artículos tradicionales, ofreciendo las mejores propiedades naturales.

En este establecimiento, podrán encontrar una gran variedad de productos alimenticios que aparecen divididos en función de sus componentes en la Tabla 1:

TABLA 1: Gama de productos.

Sin gluten	Pan, pasta, harina, cereales, levadura, embutidos, bizcocho, frutos secos.
Sin lactosa	Leche, yogures, helados, queso, chocolates, batidos.
Sin huevo	Dulces, pan, mayonesa, galletas, cereales, pasta.
Ecológicos	Frutas, verduras, hortalizas, legumbres, pan, carne, pescado, queso, cereales, zumos, aceite de oliva.

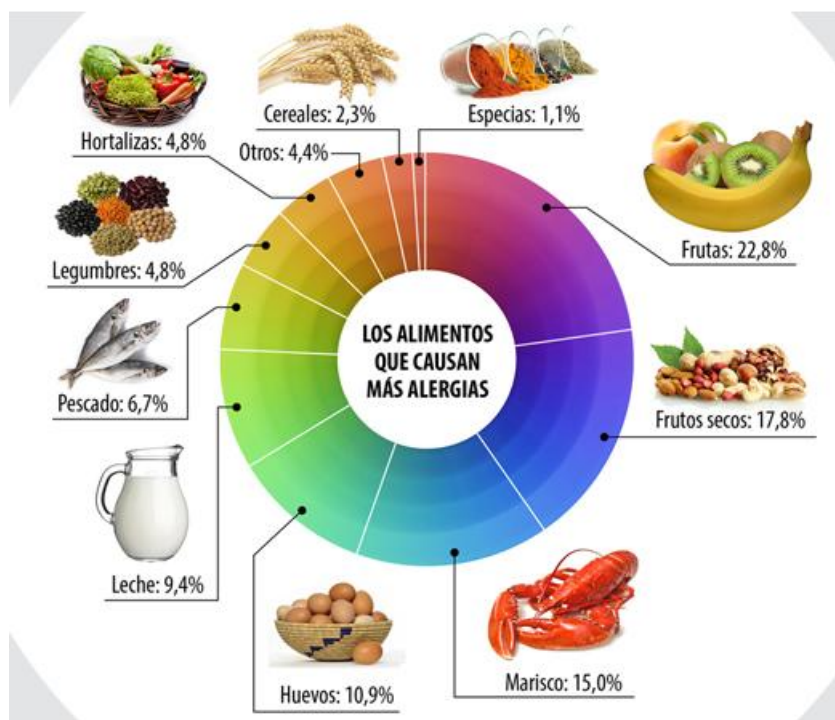
Fuente: Elaboración propia.

Toda la oferta está dirigida esencialmente a personas alérgicas o con intolerancias alimenticias, pero también a aquella parte de la población que apuesta por una alimentación más sana y natural, posibilitándole el acceso a los productos ecológicos. Asimismo podrán disponer de estos alimentos, todos aquellos restaurantes, que quieran ofrecer a sus clientes una variedad de comidas sin alérgenos o ecológicas, puesto que se trata de una actividad que está tomando forma en muchas ciudades. Contamos, por tanto, con una cierta variedad de clientes objetivo, a los que se intenta satisfacer sus necesidades alimenticias a través de este establecimiento.

En el caso de las alergias e intolerancias, podemos afirmar que cada vez son más comunes entre la población, de modo que el número de personas que requieren este tipo de productos específicos también va en aumento. Según la Sociedad Española de Alergología e Inmunología Clínica¹ la cantidad de individuos que presentan alguna alergia alimentaria en España se ha duplicado, pasando de un 3,6% de la población en el año 1992 a un total de un 7,4% en 2005.

Existe una gran variedad de alimentos que provocan alergias, y que dificultan a la población el consumo de productos más comunes, siendo los más destacados los que aparecen en la Figura 1:

FIGURA 1: Alimentos que causan más alergias.



Fuente: Grupo Conforsa. Disponible en: <http://www.grupoconforsa.com/alergenos/>

2.2 ¿DÓNDE ESTÁ?

Esta empresa está ubicada en la ciudad de Jaén, que se caracteriza por tener un tamaño medio con respecto a otras ciudades de nuestra comunidad autónoma, y una población en torno a los

¹ ABC [en línea]. Disponible en: <http://www.abc.es/salud/noticias/20150224/abci-alergia-cachuete-nejm-201502231905.html>

117.000 habitantes aproximadamente. Concretamente, se sitúa en la Avenida de Andalucía. Se trata de una de las principales y más grandes avenidas de la ciudad, caracterizada por la existencia de bastantes comercios como zapaterías, tiendas de ropa, tiendas de alimentación, bares o cafeterías, es decir, que hablamos de una calle muy concurrida, por lo que esta afluencia de personas será muy beneficiosa para nuestra empresa.

Al estar situada en la capital de la provincia, podemos atraer tanto a la población de la propia ciudad, como a la de los pueblos colindantes entre los que destacan Torredonjimeno, Torredelcampo, La Guardia o Mengíbar y otros pueblos algo más lejanos pero también bastante accesibles a la capital como Villanueva de la Reina, Andújar o Arjona.

La existencia de este comercio en Jaén, permite que los clientes puedan aprovechar una serie de ventajas aportadas por el mismo, entre ellas:

- La posibilidad de acceder a estos alimentos con características específicas que no están muy extendidos.
- La gran variedad de alimentación que podemos encontrar.
- La contribución a la mejora y conservación del medioambiente.
- El cuidado de nuestra salud y alimentación.

2.3 ORGANIZACIÓN.

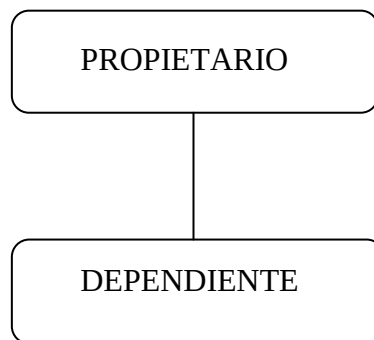
La empresa está formada por un único socio que habilita las bases de la organización y un trabajador para atender a los clientes en el establecimiento. El propietario ha aportado todo el capital necesario para llevar a cabo este trabajo, incluido el local en el que se encuentra la tienda, correspondiendo su propiedad al mismo. También se ha encargado del desarrollo de la actividad, de darse a conocer en el mercado, del contacto con los productores y proveedores, del acondicionamiento del lugar de venta y de la contratación del personal necesario, que en este caso, se trata de un solo dependiente para la tienda de Jaén, siendo fundamental que esta persona disponga de ciertas cualidades o experiencia para el contacto con el público, así como, poseer algunos conocimientos y valores en temas de alimentación ecológica y sin alérgenos, que permitan una atención personalizada a cada cliente, informando sobre las ventajas que pueden aportar y sus características principales.

Igualmente, otra labor que se le atribuye al propietario, es la de motivar al personal, es decir, de aportar determinados incentivos que den lugar a una mayor colaboración y compromiso

del dependiente con la organización. Un incremento de esta implicación por parte de la persona contratada, puede ser compensado con un papel más relevante en la organización, como por ejemplo la involucración en la toma de decisiones o en el establecimiento de los objetivos, así como, la contratación de otra persona que ayude con sus obligaciones laborales o incluso una mejora salarial.

Se trata de una pequeña empresa, con una estructura muy simple en la que el dependiente debe seguir las directrices del propietario, aunque permitiéndole cierta autonomía para las cuestiones diarias que puedan surgir en su trabajo. Es por esto, que el organigrama de la organización es bastante reducido, como se muestra en la figura 2:

FIGURA 2: Organigrama la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el propietario, desarrolla su actividad y establece tanto los objetivos como la estrategia que se considere más adecuada, en función de la evolución que se vaya produciendo en cada momento, y que puede dar lugar a un aumento de la complejidad de la organización, como consecuencia del crecimiento de la misma.

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.

Según Guerras y Navas (2007), la misión se entiende como “*la identidad y personalidad de la empresa*” (p. 115), tanto en el presente como en momentos posteriores. En esta organización intentan llegar a todos aquellos clientes que buscan una alimentación con unas características especiales, basándose en las necesidades de cada uno de ellos. Este proyecto se inicia al detectar una necesidad que se considera que no se está satisfaciendo en su totalidad en la provincia de Jaén, por lo que se intenta que a través de los productos de esta empresa se pueda

cubrir una demanda existente, a la vez que podamos explotar esta oportunidad de negocio, a partir de una industria que está empezando a desarrollarse cada vez con más fuerza.

También Guerras y Navas (2007) definen la visión como “*la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro*” (p. 117). Si esto lo aplicamos a nuestro caso, es una empresa pequeña que se ha iniciado recientemente en la actividad económica, la cual debería ir aumentando las ventas, así como mejorar su estructura económica y los recursos disponibles para enriquecer su posición estratégica en el futuro.

Entre los objetivos que se buscan a través de esta empresa, destacamos los siguientes:

- Satisfacer la demanda de estos productos en la provincia de Jaén.
- Establecer una cifra de ventas que puedan ir incrementándose en el tiempo.
- Desarrollar una estrategia adecuada que permita su crecimiento.
- Aumentar la variedad de productos disponibles para poder llegar a un mayor número de clientes.
- Fidelizar a la clientela a través de un servicio personalizado y unos precios adecuados.
- Concienciar sobre la importancia de la sostenibilidad medioambiental.

3. EL ENTORNO.

El entorno se puede dividir en tres niveles principalmente que van a ser estudiados a continuación:

3.1 MACROENTORNO.

Identificamos en el nivel más amplio lo que se denomina como el macroentorno. Aquí, como afirman Johnson, Scholes y Whittington (2006) encontramos todos aquellos factores generales que normalmente afectan a casi todas las empresas.

Para conocer el macroentorno en el que nuestra empresa va a desarrollar su actividad, debemos analizar varios aspectos a través de la realización de lo que se denomina un análisis PESTEL, en el que vamos a estudiar la influencia de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

3.1.1 FACTORES POLÍTICOS.

En general, nuestro país se caracteriza por la existencia de cierta estabilidad política, aunque es cierto, que actualmente se están desarrollando numerosos cambios importantes en las filas políticas, pero siempre dentro de un orden y una consistencia.

En cuanto a la reforma fiscal llevada a cabo por el gobierno, debemos de tener en cuenta el sostenimiento del 15% del impuesto sobre sociedades que se dispone para las pymes creadas recientemente², que solo influirá a los 300.000 euros iniciales de base imponible en los dos años primeros, y un 20% para el beneficio excedente. Junto a esto, otra novedad sería la creación de una “reserva de nivelación” que posibilita que una pyme retenga una parte de los beneficios que ha obtenido, siendo el máximo un 10% de los mismos hasta alcanzar el millón de euros, para poder hacer frente a la existencia de pérdidas en los cinco años siguientes, otorgándole la posibilidad de no tener que pagar por estas ganancias.

Además, hemos de considerar las decisiones por parte del gobierno sobre el IVA aplicado a este tipo de productos, ya que se trata de artículos cuyos precios son bastante más elevados que el resto, pues su elaboración y las materias utilizadas son diferentes y hacen que los alimentos se encarezcan. Si a esto le sumamos, que la mayoría de productos contienen un IVA del 21%, excepto algunos más específicos, como por ejemplo el pan común, la leche o los huevos, que se le aplica un IVA del 4%, da lugar a unos precios más elevados aún.³ Asimismo, es importante que conozcamos todos estos aspectos a la hora de establecer cuál va a ser la estrategia que se va a desarrollar y los precios que se van a establecer.

Todos estos datos, influyen en la percepción de la población española sobre el bienestar social en nuestro país. Según un informe del EUROSTAT⁴ (2015), la media de satisfacción de los españoles teniendo en cuenta “*las relaciones personales, vivienda, transporte, entorno, zonas verdes y de recreo, empleo, uso del tiempo y situación financiera*”, es inferior a los datos obtenidos entre el resto de países de la Unión Europea.

²Cinco Días [en línea]. Disponible en: http://cincodias.com/tag/reforma_fiscal/a/

³Cinco Días [en línea]. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2014/03/17/economia/1395059957_705429.html

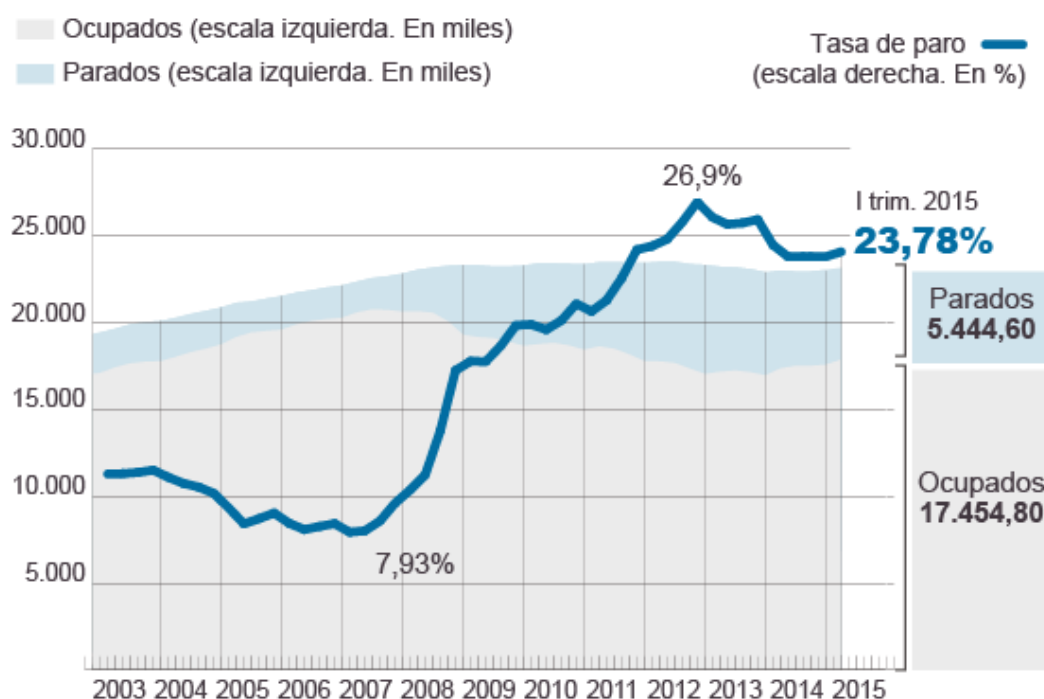
⁴El País [en línea]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/06/01/actualidad/1433154705_735188.html

3.1.2 FACTORES ECONÓMICOS.

Si analizamos la situación económica en la que se encuentra el país, podemos decir que España lleva sumida en una crisis económica que fue iniciada en el año 2007 y que continúa actualmente. Si bien es cierto, que las expectativas de desarrollo están mejorando y según informa el Fondo Monetario Internacional⁵ se prevé un crecimiento del PIB de un 3,1% para el año actual y de un 2,5% para el 2016. Por tanto, esto es un indicador del crecimiento económico y que muestra una mejora de la situación que se está viviendo actualmente en España, y que en principio, debe favorecer el consumo por parte de los individuos, algo beneficioso para las ventas de una empresa.

La tasa de desempleo ha disminuido algo en los últimos meses con respecto a los años anteriores, aunque sigue arrojando unos datos preocupantes como se muestra en la Figura 3:

FIGURA 3: Tasa de desempleo en el primer trimestre de 2015.



Fuente: El País. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/04/23/empleo/1429771389_288615.html

⁵El País [en línea]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/06/08/actualidad/1433763988_738421.html

Como aparece en la Figura 3, desde el inicio de la crisis, el desempleo en España se ha incrementado hasta alcanzar el máximo a principios de 2013 con un 26,9%, disminuyendo hasta un 23,78% en el primer trimestre de 2015.

En cuanto a las actividades económicas llevadas a cabo en nuestro país, podemos destacar por un lado el comercio exterior, en el que España ha incrementado sus exportaciones gracias al comercio realizado con los países de la Unión Europea, que se alzan como nuestros principales compradores, además de un notable incremento de la demanda por parte de América del Norte y Asia⁶. Este aspecto va a ser muy considerado en nuestro caso, pues se trata de uno de los principales factores que influyen a la hora de seleccionar la estrategia que se le va a proponer a la empresa.

3.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS.

Debemos analizar cómo puede afectar el avance tecnológico a nuestra actividad, es decir, las nueva forma de realizar las compras a través de internet, está desarrollando un nuevo comercio online que puede ser aprovechado por las organizaciones. Este medio, permite una mayor flexibilidad horaria y un aumento de la comodidad para el cliente.

Asimismo, las nuevas formas de comunicación, como las páginas webs o las redes sociales, dan lugar a una manera más sencilla y directa de mantener un contacto entre la empresa y los clientes, y tener un mayor conocimiento sobre sus preferencias, preguntas o posibles aspectos a mejorar. También, permiten que los mensajes y las ofertas lanzadas, lleguen a más público, puesto que están disponibles en plataformas accesibles a todos.

3.1.4 FACTORES SOCIALES Y ECOLÓGICOS.

Además de todos estos factores mencionados anteriormente en relación con el macroentorno, debemos hacer hincapié en dos que están vinculados directamente con esta actividad, como son los aspectos sociales y medioambientales.

Actualmente, se está extendiendo cada vez más entre la población, un mayor cuidado tanto de la naturaleza como de los productos que nos ofrece, de modo que la sociedad intenta participar en esta sostenibilidad a través de sus propias acciones y teniendo una mayor

⁶Cinco Días [en línea]. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2015/04/20/economia/1429542717_079958.html

concienciación en cuanto a los problemas que se están causando sobre el medioambiente, y apostando cada vez más, por productos que sean respetuosos con el mismo, además de aportar grandes beneficios para la salud, como es el caso de los productos ecológicos. También, unido a esto, aparece la existencia de una mayor preocupación por una vida saludable, basada tanto en la realización de actividades físicas como el consumo y la búsqueda de aquellos alimentos que puedan aportar más beneficios para nuestra salud, y los cuales no hayan sido químicamente tratados y no incluyan sustancias perjudiciales.

Igualmente, las empresas que se dedican a actividades que son más cuidadosas con el entorno y apuestan por una alimentación basada en elementos naturales y que no sean nocivos para la salud, suelen recibir un mayor apoyo por parte de la sociedad, ya que consideran que existe una implicación por parte de estas organizaciones en el mantenimiento del medio y establecen unas mejores condiciones.

Por otro lado, en relación con las alergias extendidas entre la sociedad en la provincia de Jaén, se ha puesto de manifiesto, que la cantidad de personas que se ven afectadas por algún tipo de alergia en esta ciudad, tanto relativas al polen del olivo y la gramínea, como con la alimentación es bastante elevada, sobre todo entre los menores, pues se establece que el porcentaje de alérgicos asciende a un 28% en esta ciudad, mientras que en el resto del país, la media alcanza solamente un 16%⁷.

3.1.5 FACTORES LEGALES.

Para finalizar este apartado, hacemos referencia a los aspectos legales que debemos cumplir cuando tenemos una empresa. En primer lugar, un requisito imprescindible, consiste en registrar cuál va a ser la forma jurídica que va a utilizar la misma, seleccionando aquella estructura que se considere más adecuada, en función de sus características, y de los requisitos exigidos.

Por otro lado, con respecto a las empresas que se encargan de la venta de alimentos de este tipo, es importante tener conocimiento de la normativa de seguridad alimentaria, cuyo cumplimiento se le exigirá a los proveedores que nos vayan a servir sus productos, satisfaciendo las exigencias impuestas por ley, ya que estas condiciones serán revisadas

⁷ Andalucía información.es [en línea]. Disponible en: <http://andaluciainformacion.es/andalucia/296198/jaen-es-la-provincia-espanola-con-mas-afectados-por-la-alergia/>

mediante inspecciones, y obligan a detallar tanto la procedencia como la composición de los distintos alimentos⁸, de modo que deben ser cumplidos para que las tiendas comercializadoras puedan vender sus productos al público. Asimismo, para el caso de los artículos frescos, se requiere que el personal de la tienda que esté en contacto con los mismos disponga del carnet de manipulador de alimentos.

Por tanto, se deben conocer las bases relacionadas con la ley alimentaria, destacando la necesidad de llevar a cabo esta actividad basándose en hábitos saludables y que permitan desarrollar una compraventa más equitativa. Esto se llevará a cabo mediante la realización de análisis y verificaciones por parte de los organismos pertinentes hacia la producción ecológica, para evitar que puedan darse prácticas perjudiciales para la salud⁹.

3.2 SECTOR O INDUSTRIA.

Una vez analizados los distintos factores que conforman el escalón más alto que es el macroentorno, pasamos a conocer el siguiente nivel, que se trata del propio sector o industria a la que pertenece nuestra actividad. Según Johnson, Scholes y Whittington (2006) se entiende como *“un grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismo servicios”*. Esta empresa pertenece a la industria agroalimentaria, pues ofrece una gran variedad de alimentación con unas características especiales, ya que no contienen gluten, huevo o lactosa. Se trata de uno de los sectores más importantes de nuestro país, ya que se le atribuye un 8,4% del Producto Interior Bruto en España¹⁰. Además, el sector de la alimentación ecológica, está teniendo mucha más importancia en los últimos años, aunque su desarrollo sigue estando por detrás de otros países como Islandia, Suecia o Noruega¹¹.

Una vez que ya tenemos conocimiento de las principales características del sector al que pertenece esta empresa, consideramos que es importante conocer cómo pueden influir las cinco fuerzas de Porter, sobre la organización.

⁸Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad [en línea]. Disponible en: http://aesan.msssi.gob.es/AESAN/web/cadena_alimentaria/cadena_alimentaria.shtml

⁹EUR-Lex [en línea]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20080325:ES:PDF>

¹⁰El Mundo [en línea]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/26/544aab98ca47412a228b457b.html>

¹¹Antena 3 [en línea]. Disponible en: http://www.antena3.com/especiales/noticias/ciencia/hazte-eco/-noticias/paises-europeos-son-mas-ecologicos-mundo_2011040501563.html

3.2.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Con respecto al análisis de los nuevos competidores, podemos manifestar que la competencia directa actual no es muy elevada, es decir, no existe un gran número de establecimientos especializados en estos productos en nuestra zona, sin embargo, esto hace que se trate de una industria atractiva para la entrada de nuevos competidores, y si a esto se unen, los datos analizados anteriormente que promulgan un auge de las alergias alimentarias y de la producción ecológica, así como una mayor preocupación por nuestros hábitos alimenticios, es muy probable que vayan apareciendo nuevos competidores en el sector. Igualmente, no requiere una gran inversión para iniciar la comercialización, haciendo que se trate de un negocio más tentador.

3.2.2 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

No consideramos que exista un producto sustitutivo para los alimentos sin alérgenos, puesto que la otra alternativa para satisfacer las necesidades alimenticias de aquellas personas con alguna alergia o intolerancia, son los productos convencionales, pero en este caso, sus componentes no permiten su consumo a estas personas. Por otro lado, si analizamos los productos ecológicos, existe la posibilidad de que los clientes se decanten por la compra de alimentos comunes en lugar de ecológicos, a pesar de ello, no son totalmente sustitutivos, ya que su producción y propiedades difieren de los convencionales.

3.2.3 PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES Y COMPRADORES.

El poder de negociación de los compradores de productos sin alérgenos es reducido, ya que se trata de artículos imprescindibles para ellos, que no pueden ser reemplazados por otros, provocando que estos clientes sean poco sensibles al precio. Asimismo, el número de vendedores, tanto de estos alimentos, como de los ecológicos, también es escaso por lo que los clientes no tienen capacidad para seleccionar aquél establecimiento que consideren más conveniente.

El poder negociador de los proveedores es más elevado que en el caso anterior, porque a pesar de existir pocos comercios que ofertan estos productos, el número de proveedores también es reducido, por tanto, si desean acceder a estos determinados alimentos, necesitan contactar con dichos suministradores.

3.2.4 RIVALIDAD COMPETITIVA.

Los cuatro elementos mencionados anteriormente, van a determinar la estructura de rivalidad competitiva que se va a instalar en el sector. En el ámbito de la industria alimentaria dirigida a estos productos específicos, el tamaño de los competidores es similar, tratándose normalmente de empresas pequeñas, por lo que no existe una rivalidad tan potente. Además, este sector se encuentra en una etapa de crecimiento que permite mejorar la situación de partida de la mayoría de los establecimientos.

El sector ecológico en nuestro país ha evolucionado de forma diferente en las distintas comunidades autónomas, como se muestra en la TABLA 2:

TABLA 2: Evolución de las industrias ecológicas por CC.AA.

CC.AA./nº Industrias	2003	2008	2009
1. Cataluña	325	556	657
2. Andalucía	310	454	646
3. C. Valenciana	157	327	363
4. R. de Murcia	113	170	191
5. Aragón	103	153	162
6. Castilla La Mancha	43	132	131
7. Castilla y León	69	100	106
8. Extremadura	42	98	95
9. Islas Baleares	46	90	131
10. Navarra	75	80	76
11. La Rioja	62	77	78
12. Madrid	62	75	68
13. Islas Canarias	66	72	86
14. Galicia	40	65	95
15. P. de Asturias	32	61	52
16. País Vasco	34	57	81
17. Cantabria	14	27	33
TOTAL ESPAÑA	1.593	2.594	3.038

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino¹².

Como podemos identificar en la Tabla 2, Andalucía se alza como la segunda comunidad autónoma que dispone de un mayor número de industrias ecológicas, sólo por detrás de

¹² Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino [en línea]. Disponible en: [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Valoraci%C3%B3n_de_la_Producci%C3%B3n_Ecol%C3%B3gica_Espa%C3%B1ola_\(2009\)_tcm7-132015.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Valoraci%C3%B3n_de_la_Producci%C3%B3n_Ecol%C3%B3gica_Espa%C3%B1ola_(2009)_tcm7-132015.pdf)

Cataluña. Asimismo, esta cantidad de industrias se ha incrementado prácticamente en el doble desde el año 2003 hasta el 2009. También podemos señalar, que el crecimiento global en España en cuanto al número de industrias, ha sido similar al de nuestra comunidad, pues la cifra se ha duplicado en seis años. Esto nos indica, que se trata de un sector que está en crecimiento, y que nos puede otorgar muchas oportunidades que podemos aprovechar a través de este negocio.

3.3 COMPETIDORES.

Por último, dentro del entorno, hacemos referencia a los competidores que encontramos y cuyas acciones pueden influir sobre nuestra empresa. En este caso, vamos a analizar las tiendas localizadas en la ciudad de Jaén que ofrezcan productos similares a los de este establecimiento:

- **Tierras Vivas:** es una tienda ecológica, situada en la ciudad de Jaén, concretamente en la Plaza Atarazanas. Ofrece una amplia gama de productos ecológicos, como frutas y hortalizas, huevos, carne o legumbres. Además, dispone de algunos productos sin gluten, y sin lactosa, cuya procedencia vegetal, permite ser consumida por aquellas personas que tienen alguna intolerancia o alergia a estas sustancias.
Sus productos pueden ser adquiridos desplazándonos hasta dicha tienda o también existe la posibilidad de realizar el pedido a través del correo electrónico o por teléfono¹³.
- **Grandes superficies:** es el caso de empresas como Mercadona, que dispone de cinco establecimientos repartidos por toda la ciudad y Carrefour, cuyo comercio está ubicado en la Carretera de Bailén-Motril. Ambas cadenas ofrecen algunos productos sin gluten como el pan, los embutidos, yogures o helados, además de otros artículos aptos para personas intolerantes o alérgicas como leche de soja, yogures y chocolates sin lactosa, etc.
- **Herbolarios:** estos establecimientos ofrecen principalmente productos naturales, como infusiones o plantas medicinales, y pueden incluir productos vegetales o sin gluten, si bien es cierto, que la gama de estos últimos suele ser reducida.

De forma general, podemos decir que nuestro competidor más directo sería “Tierras Vivas”, puesto que se trata de una tienda que dispone de una amplia variedad de productos similares a

¹³ Tierras Vivas [en línea]. Disponible en: <http://www.tierrasvivas.es/>

los que nosotros ofrecemos, aunque está algo más centrada en la alimentación ecológica. A pesar de ello, consideramos que la demanda que puede existir en la ciudad de Jaén va a permitir que se siga desarrollando este negocio. Asimismo, al estar situada en una zona conocida y bastante concurrida, posibilita la existencia de una demanda adecuada o suficiente para nuestra oferta. En cuanto a las grandes superficies, podemos decir, que no se dirigen esencialmente a nuestro público objetivo, ya que su oferta de artículos es muchísimo más amplia y no existe una especialización en productos sin alérgenos. Por último, la situación de los herbolarios es algo parecida, ya que su gama se basa sobre todo en plantas, complementos alimenticios o vitaminas, incluyendo solo, en algunos casos, productos similares a los de esta tienda.

3.4 RECURSOS Y CAPACIDADES.

Antes de seleccionar la estrategia más adecuada para este negocio, es importante, analizar los recursos y capacidades de los que disponemos y que nos van a permitir alcanzar los objetivos establecidos.

Entre los recursos disponibles en esta organización, encontramos por un lado, tanto el local ubicado en la capital como el mobiliario correspondiente, además de los productos disponibles en la tienda, que forman parte de los recursos tangibles y por otro lado, el personal de la organización, es decir, el dependiente de tienda y sus habilidades y la experiencia y conocimientos aportados por el propietario, en referencia a los activos intangibles. Una vez identificados los recursos, pasamos a señalar las capacidades, destacando la forma en la que desarrollan la actividad, es decir, intentando distinguirse a través de un trato directo y personalizado, contando para ello con las habilidades y conocimientos del propio dependiente y garantizándoles la certificación y máxima calidad de los productos y apostando por todas las novedades de alimentación que puedan surgir. Además, intentan transmitir el compromiso con el medioambiente, buscando siempre la forma más eficiente y limpia de realizar el trabajo.

3.5 ANÁLISIS DAFO.

Consiste en analizar los distintos aspectos, tanto internos como externos, que van a afectar a nuestra organización. Para ello, se descompone, por un lado, en las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, y por otro, en las debilidades y fortalezas que presenta, como se identifica en la Tabla 3:

TABLA 3: Análisis DAFO

<i>Fortalezas</i>	- Amplia gama de productos. - Buena ubicación del establecimiento. - Buena comunicación a través de la página web y las redes sociales.
<i>Debilidades</i>	- Nuevos en el mercado. - Somos poco conocidos. - Productos de precios más elevados que los convencionales.
<i>Oportunidades</i>	- Incremento del consumo ecológico. - Aumento de las alergias e intolerancias alimentarias. - Número reducido de competidores. - Sosténimiento del 15% del impuesto sobre sociedades. - Previsión de crecimiento económico. - Desarrollo del comercio por internet. - Mayor preocupación por los aspectos medioambientales. - Zona muy concurrida. - Desarrollo de las industrias ecológicas en Andalucía. - No existen productos totalmente sustitutivos.
<i>Amenazas</i>	- Falta de concienciación de la población. - Desarrollo de estos productos por parte de las grandes superficies. - Arrastre de una mala situación económica. - La mayoría de los productos contienen el 21% de IVA. - Crecimiento del sector que puede implicar la entrada de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia.

4. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EMPRESARIAL.

En un mercado cada vez más globalizado, muchas veces olvidamos la importancia de desarrollar nuestra actividad de forma responsable y respetuosa. Es por eso, que a través de esta organización, intentan, no sólo satisfacer una demanda potencial, sino que, además, el objetivo es hacerlo de la forma más sostenible posible.

Por ello, hay que asegurarse de que todos los productores ecológicos desarrollen sus alimentos con prácticas naturales y sin añadir químicos que puedan afectar tanto a los alimentos como a la propia tierra donde se cultivan. También, se promueve un transporte más limpio, llevando a casa los pedidos realizados en la ciudad de Jaén, utilizando un medio muy respetuoso con el entorno como es la bicicleta. Además, se intenta contactar con aquellos proveedores, que puedan servir sus productos con la mayor cercanía posible, es decir, buscando siempre a los productores más próximos a nosotros, para evitar un transporte innecesario que nos perjudica a todos.

Así, con esta forma de realizar las tareas, lo que se busca, no es solo desarrollar un trabajo, sino que se intenta contribuir con la extensión de unos valores mucho más cuidadosos con nuestro entorno, siendo una parte activa del proyecto, y participando en otras labores que permitan que este modo de llevar a cabo una actividad económica, se extienda hacia el resto de la población. Para ello, también colaboran en actividades para niños en los colegios, intentando que sean partícipes de esta idea desde edades muy tempranas. Asimismo, se realizan reuniones y charlas a las que pueden acudir todas aquellas personas que estén interesadas en conocer esta alimentación ecológica y libre de alérgenos.

De esta forma, se busca transmitir el compromiso con la ecología y el medioambiente, y aportar su granito de arena, para poder ofertar a los clientes los mejores productos, a la vez que contribuimos con la sociedad.

5. DIRECCIÓN Y MÉTODO DE DESARROLLO.

Cuando llega el momento de seleccionar la estrategia más adecuada para la empresa, debemos tener en cuenta en qué situación se encuentra actualmente la organización y hacia dónde queremos dirigirnos.

A pesar de tratarse de una actividad que está incrementándose en los últimos años, las cifras que se manejan en España en la venta de productos sin alérgenos, están bastante por debajo de los niveles alcanzados en otros países como en Francia y Alemania, pues en nuestro caso, la venta oscila sobre el 4% de la totalidad de las ventas de alimentos, mientras que en estos dos países, rondan entre el 18% y el 20%¹⁴. Al igual ocurre con los alimentos ecológicos, que han incrementado su demanda incluso durante la crisis, pero siguen manteniéndose por delante otras naciones como las dos mencionadas anteriormente¹⁵.

Si analizamos el peso de la industria ecológica en nuestro país con respecto a los países de la Unión Europea, podemos constatar que, a pesar de su gran desarrollo y crecimiento en los últimos años en España, lo que está implicando un incremento tanto del número de productores como de consumidores, la participación, sin embargo, sigue siendo insuficiente. Para ello, se adjunta la Tabla 4, en la que podemos comparar los datos obtenidos por nuestro país en relación al desarrollo de la industria ecológica, con respecto a los obtenidos por otro país de la Unión Europea como es Italia y la posición que ocupan cada uno de ellos:

TABLA 4: Posición de la industria ecológica española en la U.E.-27

AÑO 2008	UE-27	ESPAÑA (*)		ITALIA	
		Nº	% UE-27	Nº	% UE-27
Nº Elaboradores Ecológicos (Total)	34.800	2.604	7,5%	7.972	22,9%
→ Solo elaboradores	26.700	2.106	7,9%	5.955	22,3%
→ Productores Elaboradores	7.100	498	6,0%	2.017	24,9%
Superficie Ecológica Inscrita (miles has)	7.760	1.317,8	17,0%	1.002,4	12,9%
→ Nº Productores Ecológicos	196.650	21.291	10,8%	44.371	22,6%
% Productores elaboradores s/Total Elaboradores	23.3%	18,8%		25,3%	
Nº Has/Productor	39,5	61,9		22,6	
Nº Productores/Industria	5,7	8,2		5,6	
Nº Has/Industria	223	506		126	
Fuentes de información: MARM (España), Comisión Europea y EUROSTAT (UE-27) y SINAB (Italia)					
(*) Nota: En 2009 había en España 3.038 industrias (2.512 elaboradores y 526 productores elaboradores)					

¹⁴ Infosalus.com [en línea]. Disponible en: <http://www.infosalus.com/nutricion/noticia-ventas-espana-alimentos-libres-alergenicos-representan-solo-20150612140706.html>

¹⁵ 20 minutos [en línea]. Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/1759370/0/espana-aumenta/consumo/productos-ecologicos/>

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. Disponible en: [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Valoraci%C3%B3n de la Producci%C3%B3n Ecol%C3%B3gica Espa%C3%B1ola \(2009\) tcm7-132015.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Valoraci%C3%B3n de la Producci%C3%B3n Ecol%C3%B3gica Espa%C3%B1ola (2009) tcm7-132015.pdf)

Las conclusiones que extraemos de la Tabla 4, son que a pesar de que España tiene una participación importante en cuanto a la producción ecológica, no se considera suficiente, pues en el año 2008, el número de productores ecológicos, sólo representan el 7,5% del total de la Unión Europea, mientras que otro país, como Italia, aporta hasta un 22,9%, a pesar de que la superficie ecológica en el caso de España es superior a la de Italia.

Además, se conoce que la mayoría de la producción de carácter ecológica elaborada en nuestro país, está dirigida a una demanda externa, ya que, como consecuencia de sus precios y del escaso desarrollo de este ámbito de la alimentación en España, la demanda nacional no es muy elevada. Sin embargo, nuestro país se alza como el séptimo consumidor ecológico a nivel europeo, y alcanza la décima posición a nivel mundial y se prevé, que el consumo de estos productos se incremente hasta el 12% anual en el año 2020¹⁶.

Es por esto que consideramos que la dirección de desarrollo más conveniente para esta empresa sería llevar a cabo una expansión del negocio a través del desarrollo de mercados, es decir, manteniendo la oferta de productos tradicionales, pero en este caso, dirigiéndola hacia nuevos mercados, como por ejemplo, los europeos. Para determinar la estrategia adecuada, vamos a analizar las distintas posibilidades que tenemos de acceder a los mercados extranjeros, que según Guerras y Navas (2007), se clasifican en los siguientes (pp. 538-542):

- En primer lugar podemos realizar nuestra entrada a los mercados extranjeros a través de la exportación, que se identifica como la forma más sencilla y que implica un menor compromiso de recursos.
- En segundo lugar podemos buscar el establecimiento de un contrato para acceder a una licencia que nos permita comercializar en el mercado al que nos queremos dirigir, por tanto, es preciso contactar con una empresa que nos otorgue esta licencia.

¹⁶ Antena 3 [en línea]. Disponible en: http://www.antena3.com/especiales/noticias/ciencia/hazte-eco/-informativo/apuntas-moda-productos-ecologicos_2015020600320.html

- Por último, también existe la posibilidad de realizar una inversión directa en el exterior, es decir, crear nuestra propia filial o establecer un acuerdo con otra empresa del país extranjero y llevar a cabo lo que se denomina como una joint-venture.

Para esta organización, consideramos que inicialmente, la opción más adecuada sería el desarrollo de mercados, hacia nuevas áreas geográficas, cuya demanda sea más elevada que en el caso de nuestro país, como pueden ser Alemania o Francia, en los que además, existe una mayor concienciación sobre la ecología. De esta forma, intentamos aprovechar los recursos naturales de los que disponemos y la calidad que la caracterizan. Se trata de una estrategia que no requiere la utilización de grandes cantidades de recursos, algo que creemos que es de gran importancia puesto que estamos hablando de una pequeña empresa y no contamos con muchos bienes excedentarios.

La exportación directa se entiende como un método de desarrollo interno, pues estamos invirtiendo sobre la propia estructura de la organización, con el objetivo de incrementar nuestros recursos y capacidades, sin realizar actividades de forma conjunta con otras empresas o adquiriendo alguna de ellas.

5.1 EXPORTACIÓN ONLINE.

El objetivo es llevar a cabo esta exportación a través del comercio online, es decir, los clientes pueden realizar sus pedidos a través de la página web de la empresa, y estos serán satisfechos por la organización. En este caso, los pedidos, pueden ser efectuados desde distintos puntos de España, pero también desde otros países europeos, por tanto, la empresa tratará de poner a disposición de estos clientes extranjeros, las compras realizadas de forma online. Es preciso, que la empresa tenga ciertos conocimientos de los países desde los cuales pueden realizarse estas compras, para poder adaptar la página web, así como los distintos aspectos que se incluyen en ella. Principalmente, este portal online, debe permitir establecer el idioma correspondiente a su nación, existiendo la posibilidad de cambiar el lenguaje español por el inglés o el francés. Asimismo, al tratarse solo de países que pertenecen a la Unión Europea, las trabas para realizar estas transacciones se verán reducidas, ya que se trata de una zona de libre comercio. También, la existencia de una moneda única como es el euro, se establece como un factor facilitador de estas operaciones. El desarrollo de las comunicaciones y sobre todo la facilidad de la que dispone la mayor parte de la población para acceder a internet, han dado lugar a un auge del comercio a través de las nuevas tecnologías. Actualmente, existe una

gran lista de empresas de alimentación ecológica y sin alérgenos que permiten un servicio a domicilio, una vez realizado nuestro pedido a través de su página web.

Por ello, queremos aprovechar las facilidades que nos permiten las nuevas tecnologías para llegar a un mayor número de clientes. Es importante que nuestra página web sea atractiva y permita visualizar todos los productos, así como, los precios de los mismos, para que el consumidor pueda comparar sus características y sus importes y añadir a su cesta todos aquellos en los que esté interesado. Asimismo, los clientes dispondrán de más información sobre nuestra empresa y nuestro compromiso, de tal forma, que podamos transmitir mayor confianza hacia ellos.

Según un informe publicado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2013), el comercio electrónico de productos ecológicos, varía en función de la Comunidad Autónoma a la que hagamos referencia, como indica la Tabla 5:

TABLA 5: Comercio electrónico de productos ecológicos CC.AA.

UBICACIÓN (POR CC.AA.)	% s/total	Nº
Comunidad de Madrid	35,48	22
Cataluña	22,58	14
Andalucía	11,29	7
Comunidad Valenciana	9,68	5
Región de Murcia	4,84	3
Castilla y León	4,84	3
Navarra	3,23	2
País Vasco	3,23	2
Castilla La Mancha	3,23	2
La Rioja	1,61	1
TOTAL (*)	100,00	62

(*) Una de las páginas web analizadas es gestionada por una empresa con sede en Ginebra (Suiza)

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. Disponible en: http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Informe%20P%20y%20M%20Ecologico%20-%202012-WEB%201-_tcm7-310968.pdf

Como se aprecia en la Tabla 5, la comunidad que cuenta con un mayor número de organizaciones dedicadas al comercio electrónico de productos ecológicos es la Comunidad de Madrid, seguida de Cataluña. Sin embargo, Andalucía, a pesar de estar situada en un tercer puesto, sólo cuenta con 7 empresas con estas características, casi tres veces menos que la primera comunidad, representando únicamente un 11,29% del total en España.

4.1.2 COLABORACIÓN DEL ICEX.

Asimismo, estudiaremos la posibilidad de inscribirnos en el programa promovido por el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) denominado ICEX next¹⁷. Este proyecto, busca favorecer el acceso a los mercados extranjeros por parte de pymes que se están iniciando en la exportación. Este organismo, nos ofrece por un lado una orientación, contando con la colaboración de técnicos que aconsejarán a nuestra organización, de forma que, podamos minimizar los problemas a los tendremos que hacer frente, y por otro lado, una ayuda monetaria para nuestra actividad internacional, aportando el 50% de los gastos en los que incurra la organización como consecuencia de dicha exportación, pudiendo alcanzar un tope de 12.400€. De esta forma, podríamos servirnos de estas ayudas para iniciar nuestro camino en el comercio europeo, ya que se trata de una gran ayuda, que nos va a facilitar el salto al exterior.

Igualmente, para las empresas que van a iniciar su exportación, disponen de una herramienta llamada “Pasaporte al exterior”¹⁸, con la que intentan facilitar el inicio de la internacionalización de las empresas españolas, aportando información sobre los mercados, realizando recomendaciones para las organizaciones, informando sobre las distintas ayudas por parte de la Administración Pública, de modo que puedan aprovechar las oportunidades que se presenten. En este caso, la colaboración es sólo de carácter informativo, es decir, no incluye una aportación monetaria, pero puede servir de gran ayuda, ya que al ser una actividad nueva para nosotros, no disponemos de experiencia y conocimientos específicos para llevarla

¹⁷ ICEX [en línea]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/programa-icex-next/que-es/index.html>

¹⁸ ICEX [en línea]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/nuevos-exportadores/formacion/pasaporte-al-exterior/index.html>

a cabo, por tanto, es importante, aprovechar la ocasión que nos brindan. Dentro de nuestra estrategia de internacionalización, vamos a contar con la ayuda de este organismo público, que nos puede facilitar en gran medida, nuestro acceso a los mercados extranjeros, posibilitando el desarrollo de esta actividad de manera más formal y estructurada y disponiendo de unas bases iniciales que consideramos que son muy importantes.

Una vez que hemos llevado a cabo la exportación, si ésta se está desarrollando con éxito, de modo que nos permita crecer e incrementar nuestros recursos, podemos decantarnos por intensificar nuestra presencia en el extranjero, aumentando el nivel de internacionalización de la misma e invirtiendo en la creación de una filial en el otro país, para poder mejorar nuestras ventas y reducir los costes de transacción y transporte, reforzando así, la importancia de nuestra empresa en el exterior.

6. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Una vez seleccionada la estrategia que consideramos la más adecuada para la organización, es preciso ponerla en práctica, es decir, implantarla. Para ello, se identifican dos actividades principales según Guerras y Navas (2007):

- En la primera categoría se agrupan todos los aspectos relacionados con la adecuación de la empresa a la estrategia seleccionada, es decir, en nuestro caso se incluyen los cambios que se deben establecer en la página web para poder desarrollar esta venta al extranjero, modificando los idiomas que están disponibles en el portal de internet, de modo que todos los clientes puedan acceder a los productos y realizar sus compras a través de la misma. También, estará a disposición de los consumidores, la posibilidad de conocer el estado de su pedido, mediante esta página, conociendo dónde se encuentra en cada momento, hasta llegar al consumidor final. Estas directrices serán establecidas por el propietario y, además, va a determinar la implicación que puede tener el dependiente de la empresa, que se le asignará la tarea de promover el conocimiento de la misma a través del uso de las redes sociales, transmitiendo la información en distintos idiomas, disponible para todos los clientes, así como, la transferencia de los valores que forman parte de la organización, basados en la ecología y el mantenimiento del medioambiente y mejora de la salud.
- En segundo lugar se incluye la evolución de la estrategia que va a permitir llevar a cabo su control y realizar los posibles cambios que puedan ser necesarios. Por tanto,

una vez que la organización está desarrollando esta estrategia, debe realizar las actividades pertinentes para su control, que serán detalladas a continuación, y determinar si está siendo adecuada o, en realidad, no se ajusta a las expectativas previstas inicialmente.

A pesar de tener en cuenta los distintos aspectos relacionados con la selección de la estrategia, existen otra serie de factores como la falta de conocimientos o de previsión que pueden influir y que es posible que dificulte su desarrollo.

7. CONTROL ESTRATÉGICO.

Tras la implantación de la estrategia que vamos a desarrollar en la organización, ya que consideramos que se trata de la más adecuada, según el análisis estratégico realizado previamente, pasamos al control estratégico, es decir, tenemos que determinar si hemos elegido la mejor para nuestra empresa y cuáles son los mecanismos que vamos a emplear para ello.

En primer lugar, debemos analizar si los resultados obtenidos con su aplicación, han sido los previstos y si están en sintonía con los distintos factores que le pueden influir. En esta empresa, existe una congruencia entre la estrategia desarrollada y los objetivos de la misma, puesto que entre ellos destacan, el aumento del crecimiento de la organización y de la demanda de los productos, intentando que se desarrolle a través de la expansión. Asimismo, se considera factible según los aspectos analizados del entorno, pues el número de competidores no es muy elevado y estamos hablando de un sector en pleno crecimiento. Además, la estrategia seleccionada no compromete grandes cantidades de dinero, pues es la forma más sencilla de acceder a los mercados extranjeros y es totalmente reversible.

En segundo lugar, una vez puesta en marcha, determinaremos si nos ha permitido el alcance de los resultados previstos y la consecución de nuestros objetivos, teniendo en cuenta el nivel de ventas, y si nos va a otorgar la posibilidad de aumentar nuestra presencia en el extranjero, modificando la estrategia de exportación por la creación de una filial propia. Para ello, se va a realizar un seguimiento de los pedidos realizados desde el extranjero a través de internet, de modo que podamos conocer la evolución de las ventas a clientes no nacionales, teniendo en cuenta, los ingresos que esto supone para la empresa y los gastos en los que incurre como

consecuencia de atender a estos pedidos. También, se va a desarrollar un control sobre las visitas que se realizan a la página web, mediante el uso de una aplicación denominada “Google Trends for Websites”, que permite tener un conocimiento sobre el número de extranjeros que entran en el portal de internet y ofreciendo la posibilidad de realizar una comparación con las visitas recibidas por otras webs de la competencia. Asimismo, otra forma de conocer el éxito de esta iniciativa en los mercados extranjeros, es la elaboración de encuestas de satisfacción, que sean resueltas por los consumidores, y otorguen la posibilidad de conocer de forma directa la opinión de los mismos y la transmisión de aspectos que se deban mejorar.

Tras la aplicación de estas medidas de control, podremos determinar si la estrategia se está desarrollando con éxito y si está siendo adecuada para la empresa, en función de las expectativas generadas y los valores reales que se están obteniendo.

8. CONCLUSIÓN.

Es muy importante, tanto para la propia organización, como para el sector, conocer la evolución que está sufriendo la industria alimentaria, de tal forma que, el incremento de enfermedades relacionadas con la alimentación y el cambio que se está produciendo en la visión de los clientes, los cuales muestran una mayor preocupación por su salud, a la vez que por la protección del medioambiente, dan lugar a una oportunidad para las empresas que forman parte de este ámbito del sector alimentario.

Al tratarse, por tanto, de una industria que está en pleno crecimiento y que actualmente el número de competidores es reducido, es preciso aprovechar la presencia en dicho sector para poder tener acceso a mayores ventajas y anticiparnos a las empresas que puedan entrar después, puesto que si conseguimos llegar a un número determinado de clientes que tengan esta necesidad y lograr su fidelidad a través de mejoras continuas y de máxima calidad y seguridad, junto con la compra de grandes cantidades que nos permitan reducir costes, alcanzaremos una posición más ventajosa que el resto de compañías.

Una vez que disponemos de ciertos conocimientos en cuanto al sector y a la actividad correspondiente, podemos determinar que las expectativas de futuro son bastante favorables, pues se espera que el sector de la ecología siga creciendo, y según los datos analizados, se ha producido un incremento en el número de trabajos, tanto en España como en Europa, que están relacionados con el mantenimiento del entorno¹⁹. Asimismo, la cantidad de superficie que se utiliza en nuestro país para la producción ecológica se ha multiplicado por dos desde hace un tiempo, viéndose favorecido por las características climatológicas de España²⁰. Todo ello, debe permitir a esta empresa seguir desarrollando su expansión en los mercados extranjeros, incrementando cada vez más la presencia en los mismos. Por eso, es importante, que las medidas de control correspondientes, reflejen que la estrategia está siendo la adecuada y se está desencadenado de forma correcta y favorecedora para la empresa.

Es por esto, que debemos tener en cuenta, que al tratarse de una empresa pequeña y que nunca ha llegado a otros mercados distintos del nacional, es de suponer que sus inicios en el proceso de expansión no serán del todo fáciles, sin embargo, si se lleva a cabo según el estudio

¹⁹El Mundo [en línea]. Disponible en : <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/26/544950cd268e3e6b3a8b456d.html>

²⁰ El Confidencial [en línea]. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2014-12-10/el-cultivo-ecologico-tendencia-en-espana-con-1-5-millones-de-ha_441479/

realizado, es muy posible que mejore su situación y de lugar a un crecimiento bastante considerable.

Tras la realización de este análisis en profundidad sobre el sector de la alimentación ecológica y sin alérgenos, sería conveniente completar el trabajo con un estudio posterior, que permita conocer los datos reales que se han alcanzado con la estrategia que ha sido seleccionada para ponerla en práctica, así como la forma en la que se ha desarrollado y las desventajas a las que hayan tenido que hacer frente. De este modo, conseguiríamos determinar unos resultados finales que sirvan para concluir definitivamente este trabajo.

9. ABSTRACT.

We have studied a company about ecological food and products without lactose, gluten or egg in Jaén. They sell different food like bread, milk, cereals, fruits or meat. We have analyzed where is located the company and if there are other shops that they sell similar products in the city. In this town, there aren't many shops, only big supermarkets like Carrefour or Mercadona and another small shop called "Tierras Vivas". Also, we have known, what are the strong and weak points, because they must use these advantages and improve the rest.

We have analyzed the different factors that they can affect to this company, and we think that this is a good idea, because now there is more demand of these products and a lot of people need to buy this food, so they should take advantage of this situation. So, we can say this is a sector that it is increasing.

As well as that, we have established the strategy that they should follow. Before, we have to know the main features of the company. This company should export by internet to other countries in the European Union like Germany or France, because in these countries there are a lot of people that buy ecologic food. Also, in order to apply this strategy, we can use the help of a public organization like ICEX.

10. ÍNDICE DE TABLAS.

TABLA 1: Gama de productos.....	5
TABLA 2: Evolución de las industrias ecológicas por CC.AA.....	16
TABLA 3: Análisis DAFO.....	19
TABLA 4: Posición de la industria ecológica española en la U.E.-27.....	21
TABLA 5: Comercio ecológico de productos ecológicos CC.AA.....	24

11. ÍNDICE DE FIGURAS.

FIGURA 1: Alimentos que causan más alergias.....	6
FIGURA 2: Organigrama de la empresa.....	8
FIGURA 3: Tasa de desempleo en el primer trimestre de 2015.....	11

12. BIBLIOGRAFÍA DE MANUALES

- Grant, R. (2014), *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, España, Madrid: Civitas Thomson Reuters.
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007), *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, España, Madrid: Civitas Thomson Reuters.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006), *Dirección estratégica*, España, Madrid: Prentice Hall.

13. BIBLIOGRAFÍA DE PÁGINAS WEBS.

- ABC Salud [en línea]. (2015). *Las alergias alimentarias se previenen desde bebés*. [Consulta: 15 junio 2015]. Disponible en: <http://www.abc.es/salud/noticias/20150224/abci-alergia-cachuete-nejm-201502231905.html>
- Agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición [en línea]. (2002). *Cadena alimentaria*. [Consulta: 22 junio 2015]. Disponible en: http://aesan.msssi.gob.es/AESAN/web/cadena_alimentaria/cadena_alimentaria.shtml
- Andalucía información [en línea]. (2013). *Jaén es la provincia española con más afectados por alergia*. [Consulta: 16 julio 2015]. Disponible en: <http://andaluciainformacion.es/andalucia/296198/jaen-es-la-provincia-espanola-con-mas-afectados-por-la-alergia/>
- Antena 3 [en línea]. (2011). *Los países europeos son los más ecológicos del mundo*. [Consulta: 20 junio 2015]. Disponible en: http://www.antena3.com/especiales/noticias/ciencia/hazte-eco/-noticias/paises-europeos-son-mas-ecologicos-mundo_2011040501563.html
- Antena 3 [en línea]. (2015) *¿Te apuntas a la moda de los productos ecológicos?*. [Consulta: 24 junio 2015]. Disponible en: http://www.antena3.com/especiales/noticias/ciencia/hazte-eco/-informativo/apuntas-moda-productos-ecologicos_2015020600320.html
- Cinco Días [en línea]. (2014). *Cómo me afecta la reforma fiscal en 12 pasos*. [Consulta: 17 junio 2015]. Disponible en: http://cincodias.com/tag/reforma_fiscal/a/

- Cinco Días [en línea]. (2014). *El IVA en el informe de los expertos: carne, pescado y aceite pagarán el 21%*. [Consulta: 17 junio 2015]. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2014/03/17/economia/1395059957_705429.html
- Cinco Días [en línea]. (2015). *España gana peso en el comercio mundial por el tirón exportador*. [Consulta: 17 junio 2015]. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2015/04/20/economia/1429542717_079958.html
- Consejería de Agricultura y Pesca. *Manual de etiquetado de productos ecológicos*. [Consulta: 17 julio 2015]. Disponible en: http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/manualetiquetado_web.pdf
- El Confidencial [en línea]. (2014). *El cultivo ecológico, tendencia en España con 1,5 millones de Ha.* [Consulta: 15 julio 2015]. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2014-12-10/el-cultivo-ecologico-tendencia-en-espana-con-1-5-millones-de-ha_441479/
- El Mundo [en línea]. (2014). *El futuro del sector agroalimentario pasa por la expansión al exterior*. [Consulta: 20 junio 2015]. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/26/544aab98ca47412a228b457b.html>
- El Mundo [en línea]. (2014). *La salida verde a la crisis*. [Consulta: 15 julio 2015]. Disponible en : <http://www.elmundo.es/economia/2014/10/26/544950cd268e3e6b3a8b456d.html>
- El País [en línea]. (2015). *La satisfacción de los españoles con la vida, por debajo de la media de la U.E.* [Consulta: 19 junio 2015]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/06/01/actualidad/1433154705_735188.html
- El País [en línea]. (2015). *El FMI eleva al 3,1% la previsión de crecimiento para España en 2015*. [Consulta: 16 junio 2015]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/06/08/actualidad/1433763988_738421.html
- El País [en línea]. (2015). *La tasa de paro sube ligeramente en el primer trimestre del año*. [Consulta: 18 junio 2015]. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/04/23/empleo/1429771389_288615.html
- EUR-Lex [en línea]. (2002). *Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo*. [Consulta: 16 julio 2015]. Disponible en: <http://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2002R0178:20080325:ES:PDF

- Expansión [en línea]. (2014). *Nuevo marco fiscal para las pymes*. [Consulta: 17 junio 2015]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2014/09/01/pymes/1409585835.html>
- Grupo Conforsa [en línea]. *Los alimentos que causan más alergias*. [Consulta: 15 junio 2015]. Disponible en: <http://www.grupoconforsa.com/alergenlos/>
- Heraldo [en línea]. (2015). *Los celíacos pagamos el triple por nuestra comida. No es un capricho, es salud*. [Consulta: 17 junio 2015]. Disponible en: http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2015/03/25/los_celiacos_pagamos_triple_por_nuestra_comida_un_capricho_salud_347447_300.html
- ICEX [en línea]. *ICEX next*. [Consulta: 24 junio 2015]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/programa-icex-next/que-es/index.html>
- ICEX [en línea]. *Pasaporte al exterior*. [Consulta: 24 junio 2015]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/nuevos-exportadores/formacion/pasaporte-al-exterior/index.html>
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente [en línea]. (2013). *Caracterización del sector de la producción ecológica española: valor, volumen y mercado y evaluación del impacto del comercio electrónico en la producción ecológica española*. [Consulta: 22 junio 2015]. Disponible en: http://www.magrama.gob.es/imagenes/es/Informe%20P%20y%20M%20Ecologico%20-%202012-WEB%201-_tcm7-310968.pdf
- Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino [en línea]. (2010). *Valor y volumen de los productos ecológicos de origen nacional en la industria agroalimentaria española*. Disponible en: [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Valoraci%C3%B3n_de_la_Producci%C3%B3n_Ecol%C3%B3gica_Espa%C3%B1ola_\(2009\)_tcm7-132015.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/publicaciones/Valoraci%C3%B3n_de_la_Producci%C3%B3n_Ecol%C3%B3gica_Espa%C3%B1ola_(2009)_tcm7-132015.pdf)