

9. UN ANÁLISIS DEL SECTOR HORTOFRUTÍCOLA EN LA PROVINCIA DE BADAJOZ A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DAFO

*José Miguel Coletto Martínez
Teresa de Jesús Bartolomé García
Rocío Velázquez Otero*

1. INTRODUCCIÓN

El sector hortofrutícola está muy diversificado en la provincia de Badajoz de manera que para su análisis vamos a proceder a dividirlo en tres subsectores: *hortalizas transformadas, hortalizas frescas y frutas*.

El valor medio anual (trienio 2006-2008), de las producciones del sector hortofrutícola en la provincia de Badajoz se estima en 253,9 millones de euros constantes de 2008. El subsector más importante en cuanto a volumen de facturación es el de hortalizas transformadas (145,0 millones de euros), seguido de los subsectores de frutas (83,2 millones de euros) y, en último lugar, de las hortalizas frescas (25,7 millones de euros).

El *tomate* es la especie más importante de todas las hortícolas transformadas de Badajoz. Su cultivo es el que mayor incremento de superficie y producción ha tenido en los últimos años, y actualmente se enmarca en un nuevo horizonte agrario definido por la reciente reforma de la OCM de frutas y hortalizas transformadas.

La mayoría de las doce industrias transformadoras de tomate de la provincia son de primera transformación, aplican tecnologías de vanguardia y comercializan sus productos a granel (principalmente concentrado de tomate) a otras factorías ubicadas fuera de la región, que se ocupan de la elaboración de distintos tipos de salsas y preparados diversos. Tan sólo algunas industrias de Badajoz se dedican a elaborar productos finales tales como tomate frito, ketchup, zumos, etc.

Otras especies hortícolas utilizadas en diferentes procesos industriales son las siguientes: *apertizado (pimiento morrón); congelado (espinaca, brócoli, haba verde, patata, pimiento, berenjena, etc.) y deshidratado (cebolla, principalmente).*

En el subsector de hortalizas frescas los cultivos de mayor importancia en Badajoz son: *melón, patata, espárrago, lechuga y ajo*. El espárrago blanco se destina fundamentalmente a exportación. Existe una sinergia entre los subsectores de hortalizas frescas y frutas, donde el acondicionamiento y la comercialización de los productos se realizan a través de numerosas centrales hortofrutícolas ubicadas en la provincia pacense.

El subsector de frutas está orientado a la producción de fruta dulce –*melocotonero, nectarina, ciruelo y peral*, principalmente– para el consumo en fresco, con destino preferente, el mercado exterior.

Para analizar el sector hortofrutícola en la provincia de Badajoz hemos procedido a encuestar a diez expertos agroalimentarios pertenecientes a la Administración autonómica, empresarios del sector y profesores universitarios.

Las encuestas se basan en el análisis DAFO, fundamentado en dos pilares básicos: el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas).

Para el planteamiento del trabajo y para el análisis de los resultados, se ha tenido en cuenta las especificaciones de la metodología DAFO que permite conocer y ayudar a encontrar los factores estratégicos críticos para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios en la organización, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

La información de los expertos se ha contrastado con la recabada en 45 empresas del sector, para afinar los análisis interno y externo que se hacen del mismo.

2. ANÁLISIS INTERNO

Los elementos internos del análisis DAFO corresponden a las debilidades y fortalezas que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de personal, capital, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, etc.

El análisis interno permite fijar las debilidades y fortalezas de cada subsector y conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que se cuenta.

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que las empresas ya tienen y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de las organizaciones. Se describen los factores en los cuales el subsector posee una posición desfavorable respecto a la competencia. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen al desarrollo son del tipo: ¿qué se puede mejorar?, ¿qué se debería evitar?.

Por el contrario, las fortalezas engloban a todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a las empresas de los subsectores estudiados de otras de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿qué ventajas tienen las empresas?, ¿qué hace una empresa mejor que cualquier otra?, etc.

2.1. Subsector de hortalizas transformadas

CUADRO 1: Análisis interno del subsector de hortalizas transformadas

Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos. Baja disponibilidad de mano de obra en campo. En el caso de las industrias transformadoras el problema se centra en la baja cualificación de la mano de obra• Financiación. La falta de financiación de inversiones afecta moderadamente al subsector. Es especialmente acusada la insuficiencia de financiación para capital circulante y stock• Acceso a los mercados. Debe señalarse como una debilidad, para algunas empresas del subsector, el acceso al mercado exterior• Falta de diversificación de productos• Inadecuada presentación de productos
Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">• Adquisición de materias primas• Singularidad o exclusividad de sus productos• Implantación de sistemas de calidad• Acceso al mercado exterior• Sistemas de distribución. Se considera una fortaleza por algunos expertos• Tamaño adecuado• Pertenencia a un Holding empresarial• Alta tecnología en la producción y transformación de los productos

Los aspectos a mejorar y acciones que deben evitarse en las empresas de este subsector se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Recepción de materias primas (programaciones, calendarios,...)
2. Almacenamiento y transporte de materias primas.
Algunos expertos señalan la falta de coordinación entre la recolección y la adquisición de las materias primas y su recepción en fábrica. También se dan casos de retrasos en la recolección del producto, fuera del óptimo de maduración con las consiguientes pérdidas de calidad y rendimiento en industria.

3. Trazabilidad.
En situaciones concretas se apunta pérdida de trazabilidad.
4. Procesos de manipulación y transformación de materias primas.
Deben evitarse contaminaciones en el proceso de elaboración, cuidar la higiene en las instalaciones y equipos de procesados e impedir la proliferación de plagas.
5. Recursos humanos.
Se pone de manifiesto la baja disponibilidad de la mano de obra en campo e incluso la escasa cualificación del personal en industrias transformadoras.
6. Presentación de productos (envases, embalajes).
Se acusa la excesiva presencia de grandes envases y embalajes poco atractivos y de baja calidad.
7. Creación de nuevos productos y productos alternativos (precocinados, productos de IV y V gamas, nutracéuticos, funcionales, ecológicos e integrales).
Asimismo los principales elaborados se centran en transformados primarios, sin acometer segundas transformaciones.
8. Sistemas de distribución (relación con los clientes, cadenas de distribución).
9. Financiación del capital circulante.
Debe evitarse el almacenamiento prolongado de stocks de productos.
10. Implantación de nuevas tecnologías de producción.

2.2. Subsector de hortalizas frescas

CUADRO 2: Análisis interno del subsector de hortalizas frescas

Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. Baja disponibilidad de mano de obra en campo • Financiación. La falta de financiación de inversiones afecta moderadamente al subsector • Acceso a los mercados. Debe señalarse como una debilidad, para algunas empresas del subsector, el acceso al mercado exterior • Inexistencia de marcas de calidad reconocidas a nivel internacional • Inadecuada presentación de productos
Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materias primas • Implantación de sistemas de calidad • Sistemas de distribución. Se considera una fortaleza por algunos expertos

Los aspectos a mejorar y acciones a evitar en las empresas de este subsector se resumen a continuación:

1. Recepción de materias primas (programaciones, calendarios,...)
2. Almacenamiento y transporte de materias primas.
Algunos expertos señalan retrasos en la recolección del producto, fuera del óptimo de maduración, que ocasionan fundamentalmente pérdida de calidad.
3. Trazabilidad.
Existen casos de pérdida de trazabilidad.
4. Recursos humanos.
Se pone de manifiesto la baja disponibilidad de la mano de obra en campo.
5. Presentación de productos (envases, embalajes).
6. Creación de nuevos productos y productos alternativos (productos de IV y V gamas, nutracéuticos, funcionales, ecológicos e integrales).
7. Sistemas de distribución (relación con los clientes, cadenas de distribución).
8. Financiación del capital circulante.

2.3. Subsector de frutas

CUADRO 3: Análisis interno del subsector de frutas

Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño. Se ve agravado por la menor presencia, respecto a otras regiones productoras, de empresas asociativas de comercialización en común • Financiación. La falta de financiación de inversiones afecta moderadamente al subsector. • Acceso a los mercados. Debe señalarse como una debilidad, para algunas empresas del subsector, el acceso al mercado exterior • Canales de comercialización inadecuados y excesiva dependencia de la demanda • Inadecuada presentación de productos
Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de materias primas • Singularidad o exclusividad de sus productos • Implantación de sistemas de calidad • Acceso al mercado exterior • Sistemas de distribución. Se considera una fortaleza por algunos expertos • Diversificación de productos

Los aspectos a mejorar y acciones que deben evitarse en las empresas de este subsector se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. Recepción de materias primas (programaciones, calendarios,...).
2. Almacenamiento y transporte de materias primas.
En algunas centrales frutícolas se efectúan entregas de materia prima de calidad insuficiente, motivadas por una inadecuada recogida de la fruta en campo, fuera del punto óptimo de maduración.
3. Trazabilidad.
Posible pérdida de trazabilidad y aplicaciones inadecuadas de productos fitosanitarios.
4. Recursos humanos.
Se pone de manifiesto la baja disponibilidad de la mano de obra en campo.
5. Presentación de productos (envases, embalajes).
Se emplean envases y embalajes poco atractivos y de baja calidad. Asimismo éstos contienen un etiquetado ambiguo, confuso o que no corresponde con el producto.
6. Creación de nuevos productos y productos alternativos (productos de IV y V gamas, nutracéuticos, funcionales, ecológicos e integrales).
7. Sistemas de distribución (relación con los clientes, cadenas de distribución).
Incumplimiento en la fecha de entrega de los productos.
8. Financiación del capital circulante.
Debe evitarse el almacenamiento prolongado de stocks de productos.
9. Implantación de nuevas tecnologías de producción.

3. ANÁLISIS EXTERNO

Los elementos externos del análisis DAFO corresponden a las amenazas y oportunidades que las empresas de los tres subsectores hortofrutícolas deben superar o aprovechar, respectivamente.

Las amenazas son situaciones negativas que pueden poner en peligro la supervivencia de las organizaciones, aunque si dichas amenazas son reconocidas a tiempo podrían esquivarse y convertirse en oportunidades. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: ¿a qué obstáculos se enfrenta la empresa?, ¿qué están haciendo los competidores?, ¿se tienen problemas de recursos de capital?, ¿pueden algunas amenazas dificultar o impedir la actividad de la empresa?

Por el contrario las oportunidades son positivas, se generan en el entorno y describen los posibles mercados, nichos de negocio,... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva. Las preguntas planteadas son del tipo: ¿a qué buenas oportunidades se enfrenta el subsector? ¿de qué tendencias del mercado se tiene información?, ¿qué cambios de tecnología, en los patrones sociales y de estilos de vida, en la normativa legal y/o política se están presentando?, etc.

3.1. Subsector de hortalizas transformadas

CUADRO 4: Análisis externo del subsector de hortalizas transformadas

Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Competencia exterior• Recursos humanos• Competencia interior• Recursos financieros. Afecta especialmente por la inexistencia de líneas de financiación de capital circulante• Creación de nuevos productos. Dificultad para mantener departamentos I+D+I en las empresas o falta de conexión con centros públicos o privados de investigación• Conexión con canales avanzados de comercialización
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Publicidad e imagen• Asociación con otras empresas• Aumento de la eficacia productiva• Implantación de nuevas tecnologías de producción• Cambio en los patrones sociales y estilo de vida de los consumidores• Implantación de sistemas alternativos de comercialización• Lanzamiento de nuevos productos• Conocimiento de las tendencias generales del mercado. Esta información es menor cuando se trata de demandas de nuevos productos y presentaciones, y sobre cambios en los patrones sociales• Apertura de nuevos mercados. Sólo es considerada una oportunidad por algunos expertos

En relación con las amenazas planteadas, a continuación se indican las acciones efectuadas por los competidores de otras zonas geográficas que afectan seriamente al futuro del subsector de hortalizas transformadas:

1. Incremento de la superficie de los cultivos y de la capacidad de transformación, por tener costes de producción más reducidos (mano de obra en países asiáticos, africanos y latinoamericanos).

2. Creación de nuevos productos que amplían el período de funcionamiento de los centros de transformación.
3. Establecimiento de nuevas industrias transformadoras con tecnologías más eficientes.
4. Incremento de la implantación de sistemas de calidad.
5. Creación de marcas de calidad reconocidas a nivel nacional e internacional.
6. Mejora del asesoramiento técnico en la producción, en la aplicación de nuevas tecnologías y en la comercialización.
7. Mejora de la trazabilidad.

Por otra parte, entre los cambios que afectan a los productos ante las nuevas demandas de los consumidores, destacan:

1. Garantías de calidad amparadas por DOPs, IGP, etc.
2. Productos más saludables procedentes de sistemas agrarios y de industrias que aplican tecnologías respetuosas con el medio.
3. Productos dietéticos, funcionales y nutraceuticos.
4. Mejor calidad sensorial.
5. Trazabilidad, control de calidad y certificación.
6. Nuevas presentaciones fáciles de cocinar, tales como los productos precocinados y ultracongelados, entre otros.
7. Diversificación de productos, con buena disponibilidad para acoger novedades.

El sector de hortalizas transformadas tiene conocimiento de los efectos de los cambios en las normativas comunitarias. En este sentido, se considera favorable que se incluyan las inversiones en transformación de frutas y hortalizas como subvencionables a través de los Programas Operativos de las OPFHs, ya que contribuirá a incrementar el valor añadido de nuestros productos.

En el caso particular del tomate de industria, con el 50 % de la superficie desacoplada en la actualidad, no se ha reducido la producción, pero los expertos indican que se mantienen los grandes agricultores y los medianos que han invertido en la mejora de sus explotaciones. Para el año 2011, en el que se producirá el desacoplamiento del 100 % de la superficie, auguran que sólo se mantendrán las explotaciones muy tecnificadas, de mediano y gran tamaño.

3.2. Subsector de hortalizas frescas

CUADRO 5: Análisis externo del subsector de hortalizas frescas

Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Competencia exterior• Recursos humanos• Competencia interior• Recursos financieros. Afecta especialmente por la inexistencia de líneas de financiación de capital circulante• Creación de nuevos productos. Dificultad para mantener departamentos I+D+I en las empresas o falta de conexión con centros públicos o privados de investigación• Conexión con canales avanzados de comercialización
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Publicidad e imagen• Asociación con otras empresas• Aumento de la eficacia productiva• Implantación de nuevas tecnologías de producción• Cambio en los patrones sociales y estilo de vida de los consumidores• Lanzamiento de nuevos productos• Conocimiento de las tendencias generales del mercado. Esta información es menor cuando se trata de demandas de nuevos productos y presentaciones, y sobre cambios en los patrones sociales• Apertura de nuevos mercados. Sólo es considerada una oportunidad por algunos expertos

Las acciones efectuadas por los competidores de otras zonas geográficas, relacionadas con las amenazas apuntadas, que afectan seriamente al futuro del subsector de hortalizas frescas son:

1. Incremento de la superficie de los cultivos y producciones a precios competitivos, por tener costes de producción más reducidos (mano de obra en países asiáticos, africanos y latinoamericanos).
2. Incremento de la eficacia productiva por la aplicación de nuevas tecnologías (Levante español, USA).
3. Implantación de nuevos sistemas de comercialización (Levante español).

4. Implantación de nuevas y más eficientes tecnologías de conservación y transporte.
5. Incremento de la implantación de sistemas de calidad.
6. Creación de marcas de calidad reconocidas a nivel nacional e internacional.
7. Incremento del asociacionismo (Holding empresariales).
8. Mejora de la presentación y acondicionamiento de los productos.
9. Incremento de la diversidad de los productos comercializados y de sus presentaciones.
10. Mejora del asesoramiento técnico en la producción, en la aplicación de nuevas tecnologías y en la comercialización.
11. Mejora de la trazabilidad.

Los cambios que afectan a los productos ante las nuevas demandas de los consumidores, se resumen en los siguientes puntos:

1. Garantías de calidad amparadas por DOPs, IGP, etc.
2. Productos más saludables procedentes de sistemas agrarios que aplican tecnologías respetuosas con el medio.
3. Productos dietéticos, funcionales y nutracéuticos.
4. Mejor calidad sensorial.
5. Trazabilidad, control de calidad y certificación.
6. Nuevas presentaciones fáciles de consumir en fresco (productos IV y V gamas).
7. Diversificación de productos, con buena disponibilidad para acoger novedades.

Se opina que las nuevas normativas no incluyen ayudas a la producción hortícola en fresco, y que esto es desfavorable para el mantenimiento del subsector.

3.3. Subsector de frutas

CUADRO 6: Análisis externo del subsector de frutas

Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Competencia exterior• Recursos humanos• Recursos financieros. Afecta especialmente por la inexistencia de líneas de financiación de capital circulante• Creación de nuevos productos. Dificultad para mantener departamentos I+D+I en las empresas o falta de conexión con centros públicos o privados de investigación• Conexión con canales avanzados de comercialización

Oportunidades

- Publicidad e imagen
 - Asociación con otras empresas
 - Aumento de la eficacia productiva
 - Implantación de nuevas tecnologías de producción
 - Cambio en los patrones sociales y estilo de vida de los consumidores
 - Lanzamiento de nuevos productos
 - Conocimiento de las tendencias generales del mercado. Esta información es menor cuando se trata de demandas de nuevos productos y presentaciones, y sobre cambios en los patrones sociales
 - Apertura de nuevos mercados. Sólo es considerada una oportunidad por algunos expertos
-

En relación con las amenazas planteadas, a continuación se indican las acciones efectuadas por los competidores de otras zonas geográficas que afectan seriamente al futuro del subsector de frutas:

1. Incremento de la superficie de los cultivos y de la capacidad productiva, por tener costes de producción más reducidos (mano de obra en países del Magreb, Turquía).
2. Incremento de la eficacia productiva por la aplicación de nuevas tecnologías (Levante español, USA).
3. Implantación de nuevos sistemas de comercialización (Levante español).
4. Implantación de nuevas y más eficientes tecnologías de conservación y transporte.
5. Creación de nuevas variedades.
6. Incremento de la implantación de sistemas de calidad.
7. Creación de marcas de calidad reconocidas a nivel nacional e internacional.
8. Incremento del asociacionismo (Holding empresariales).
9. Mejora de la presentación y acondicionamiento de los productos.
10. Incremento de la diversidad de los productos comercializados y de sus presentaciones.
11. Mejora del asesoramiento técnico en la producción, en la aplicación de nuevas tecnologías y en la comercialización.
12. Mejora de la trazabilidad.

Por otra parte, entre los cambios que afectan a los productos ante las nuevas demandas de los consumidores, destacan:

1. Garantías de calidad amparadas por DOPs, IGPs, etc.

2. Productos más saludables, procedentes de sistemas agrarios que aplican tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
3. Productos dietéticos, funcionales y nutracéuticos.
4. Mejor calidad sensorial.
5. Trazabilidad, control de calidad y certificación.
6. Nuevas presentaciones fáciles de consumir en fresco (productos IV y V gamas).
7. Diversificación de productos, con buena disponibilidad para acoger novedades.
8. Se observa un cambio en el gusto de los consumidores del norte de Europa desde la fruta ácida a la fruta en estado más avanzado de maduración (más dulce).

Al igual que ocurre con las producciones de hortalizas frescas, las nuevas normativas no incluyen ayudas a la producción frutícola en fresco, siendo un aspecto desfavorable para el mantenimiento de este subsector.

4. CONSIDERACIONES FINALES

La horticultura provincial consolida su carácter extensivo con orientación industrial; opción que debería potenciarse en el futuro con un importante apoyo a la industria agroalimentaria para que pueda acometer la transformación de mayor número de especies hortícolas, así como incluir en sus procesos la preparación de producto listo para consumir y, de esta forma, además de impulsar el sector productivo, se obtendría también, un mayor valor añadido, lo que significaría un incremento de los puestos de trabajo.

La producción hortícola debe especializarse en productos de calidad capaces de competir en un mercado internacional cada vez más complicado por la concurrencia de un mayor número de países, algunos con un enorme potencial, como es el caso de China, y otros que tienen a su favor los bajos costes de producción.

Una apuesta importante, ya una realidad en algunos productos hortícolas, es la producción integrada, y compatible con el medio ambiente, ya que la demanda de estos productos presenta una clara línea alcista, tanto en España como en el resto de los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Otro aspecto importante a tener en cuenta y a potenciar es el desarrollo de las estructuras de comercialización en fresco. El factor limitante no es ni la capacidad, ni la adecuada ubicación de las centrales hortofrutícolas, sino la insuficiente conexión con estructuras de comercialización más avanzadas como son las cadenas de distribución internacionales y las redes de hipermercados.

Los inconvenientes más importantes para el desarrollo de la horticultura de la provincia de Badajoz derivan de su situación excéntrica, alejada de los principales centros de consumos españoles y europeos, de la insuficiencia de las comunicaciones y del escaso desarrollo de las estructuras comerciales e industriales.

La modernización de las plantaciones, la adecuación de la producción a las necesidades cambiantes del consumidor, y la búsqueda de nuevos mercados, han hecho más competitiva nuestra fruticultura y han propiciado una relativa expansión no conocida desde

los inicios del Plan Badajoz. Persisten, no obstante, algunos estrangulamientos que pueden cuestionar su futuro y que resumidamente comentamos a continuación:

1. La fuerte inversión inicial que se extiende a varios años, de dos a cuatro, de periodo improductivo. Además, la capitalización de la empresa frutícola debe ser suficiente para superar varias anualidades de la vida del árbol (tres de cada doce por término medio) en los que determinadas circunstancias (adversidades climáticas, precios, etc.) pueden provocar pérdidas importantes. Superar estas anualidades permite beneficiarse de otras (ocho o nueve de cada doce), en las que los beneficios convierten la fruticultura en una actividad económicamente rentable.
2. El desarrollo casi exclusivo de la fruticultura en fresco, priva a nuestros fruticultores de la alternativa de industrializar parte de su producción (pequeños calibres, destríos, excesos puntuales), que mejorarían la rentabilidad de las explotaciones.

A pesar de estos estrangulamientos, la mejora de las vías de comunicación, la apertura de nuevos canales de comercialización y los cambios en la estructura varietal, buscando los huecos del calendario de comercialización más propicios para explotar nuestras potencialidades, han mejorado el acceso de nuestras frutas a los mercados. Una parte importante de nuestra producción se vende fuera de España y ha contribuido decisivamente al mantenimiento y crecimiento del sector en el último decenio.

BIBLIOGRAFÍA

- Bartolomé, T.J., Velázquez, R., Gómez-Aguado, M. (2006): “El Sector Hortícola”. En: *La Agricultura y Ganadería Extremeñas, Informe 2005*; pp. 189-209. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Escuela de Ingenierías Agrarias de la UEX. Caja Badajoz. Badajoz.
- Coletto, J.M., García, A., Paniagua, L.L. (2006): “Fruticultura Extremeña. Diez años de esfuerzo exportador”. En: *La Agricultura y Ganadería Extremeñas, Informe 2005*; pp. 211-230. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Escuela de Ingenierías Agrarias de la UEX. Caja Badajoz. Badajoz.
- Coletto, J.M., Bartolomé, T.J., Velázquez, R. (2008): “Estudio Agroalimentario de la provincia de Badajoz y del Alentejo: Sector Hortofrutícola”. Exma. Diputación Provincial de Badajoz – Adalid S.L.
- <http://www.guiadelocalidad.com/>: “Análisis DAFO”