

Trabajo Fin de Grado en

CUCHETO, S.L.

PLAN ESTRATEGICO:

COMERCIALIZACIÓN E
INTERNACIONALIZACIÓN.

Curso de Adaptación al Grado en ADE

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela

30-MAYO-2013

AUTOR

LUIS MIGUEL SORIANO ARCE

TUTORES

ANTONIO JOSE VERDU JOVER

FRANCISCO JOSE VERDU JOVER

ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo.....	1
2. Introducción.....	3
3. Descripción de la empresa: Cucheto, S.L.....	3
4. Datos estructurales del sector y de las fincas agrícolas de Cucheto, S.L.....	7
5. Misión, Visión y objetivos estratégicos.....	9
6. Análisis del entorno general de la empresa.....	11
6.1. El perfil estratégico de la empresa.....	11
6.2. El Diamante de Porter y distritos industriales.....	15
7. Análisis del entorno específico de la empresa.....	16
8. Análisis interno de la empresa.....	20
8.1. El perfil estratégico de la empresa.....	21
9. Análisis DAFO.....	27
10. Formulación de estrategia. Ventaja competitiva frente a nuestros competidores.....	29
11. Implantación estratégica.....	34
11.1. Estrategia de Integración vertical.....	34
11.2. Estrategia de colaboración.....	36
11.3. Estrategia de Internacionalización. Exportación.....	37
11.4. El Plan Estratégico. MK Mix. Cronograma y valoración.....	39
12. Conclusiones.....	42
13. Bibliografía.....	43

1. Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico de Comercialización e Internacionalización para utilidad de CUCHETO, S.L.

Cucheto, S.L. es una empresa consolidada como productor de cítricos, sector en el que lleva desde su constitución en el año 1987. Posee 185 ha. (111ha. de naranja, 33 ha. de limón y 41 ha. de mandarina) constituidas por cinco exploraciones repartidas entre el sureste de la provincia de Alicante y el noreste de la provincia de Murcia.

Con esta estructura, con la que puede obtener una producción total aproximada de 6.500 toneladas en distintas variedades que cubren toda la campaña del cítrico, Cucheto, S.L. se presenta como una empresa muy competitiva en el sector de la producción agrícola en el que atesora una larga experiencia sustentada en una alta productividad sin perder de vista el compromiso con la calidad. A partir de esta situación es por lo que apuesta por dar un paso adelante emprendiendo un proceso de integración vertical hacia delante que le lleve a pasar de ser una empresa productora de cítricos a una empresa que completa el proceso de recolección, tratamiento y almacenamiento y comercialización de su fruta tanto a nivel nacional como a nivel internacional dado el marcado carácter exportador del sector citrícola valenciano. La base de la ventaja competitiva que obtiene Cucheto, S.L. radica en que al inicio de su actividad con una gran cantidad de producción propia, de materia prima, lo que unido a que tiene como filosofía implantada en el proceso de producción utilizar todas aquellas técnicas y maquinaria que proporcionan el máximo rendimiento con la máxima calidad, desde un gran respecto al medio ambiente. Desde una estructura financiera solvente que nos permita contar con instalaciones y maquinaria más eficientes que nuestros competidores, queremos trasladar esta filosofía al proceso de comercialización.

El ámbito geográfico que pretendemos abarcar en este proyecto se circunscribe principalmente a los países marcados como grandes importadores de cítrico de origen español como es Alemania, Francia, Gran Bretaña e Italia principalmente y como mercados emergentes la zona este de Europa. Sin descartarlo, observamos el mercado nacional como un objetivo secundario ya que entendemos que es un mercado en el que nos resultaría más difícil ser competitivos.

Siendo la implantación de la estrategia de integración vertical hacia delante nuestro objetivo final, plantamos como paso previo para la próxima campaña una alianza estratégica con una o varias empresas comercializadora/exportador con el que hemos tenido contacto con el fin de que nos confeccione la fruta a cambio de un precio establecido con tres objetivos principales: evitar una fuerte inversión inicial en una industria en la que todavía no tenemos mercado, poder ofrecer

nuestros productos de manera prácticamente inmediata y resolver la problemática inicial que se puede dar al no tener todos los productos que requiere nuestro cliente o no tener clientes para todas las variedades de cítricos que producimos.

Hemos tenido contacto con el Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX) con dos finalidades: intentar gestionar todas aquellas ayudas existentes y que se pueden identificar con el proyecto que nos planteamos, y por otro lado poder consolidar relaciones comerciales que hemos iniciado participando en la feria internacional FRUIT LOGISTICA de Berlín y preparar la participación en feria internacional de frutas y verduras FRUIT ATTRACTION de Madrid en octubre de este año.

Otro de los soportes en los que Cucheto, S.L. confía el éxito de este proyecto se basa en la confianza en el equipo de profesionales responsable de llevar a cabo la implantación de estas estrategias, formado por personal con gran experiencia en la empresa y por tanto en el sector y con una gran preparación tanto a nivel académico, técnico y administrativo como en idiomas.

La solidez financiera con la que cuenta Cucheto, S.L. es otro de los impulsos que nos empujan a emprender este proyecto y del que podemos obtener una ventaja competitiva sobre nuestros competidores como ya hemos tenido ocasión de resaltar en este texto. De este modo le permite llevar a cabo inversiones contando con recursos propios.

Para defender la rentabilidad económica del presente proyecto elaboramos un cuadro basado en datos propios de la empresa para determinar el coste y precio medio de venta desde la vertiente de agricultor para incorporarle los costes en los que incurrimos para llevar a cabo la comercialización y así poder determinar el precio de venta determinado por el margen de beneficio medio que le hemos asignado a este proyecto.

Determinación del precio de venta.

Producción media por ha.	40.000 Kg/ha.
Coste medio por ha.	5.500€/ha.
Coste medio por Kg. agricultor	0,1375€
Beneficio medio como agricultor (40%)	0,055€
Precio medio de venta como agricultor	0,1925€
Coste corte y transporte del campo	0,062€
Coste de manipulación y confección	0,05€
Coste por destrío	0,022€
Coste de embalajes	0,06€
Coste fruta confeccionada en almacén	0,3865€
Beneficio medio comercializador (6,5%)	0,025€
Precio venta comercializador	0,4115€

El observatorio de precios de productos agroalimentarios de la Generalitat Valenciana fija los precios de la campaña 2012/13 “salida en almacén” para la naranja en 0,41€/Kg. para la mandarina en 0,81€/Kg. y para el limón en 0,42€/Kg., para mercados europeos como Alemania o Francia.

Estos datos vienen a demostrar la rentabilidad de nuestro proyecto y a justificar el esfuerzo para implantar el Plan Estratégico de Comercialización e Internacionalización que acompaña este documento.

2. Introducción.

En el año 2013 Cucheto, S.L., una empresa consolidada como gran productora de cítricos por medio de la explotación de fincas propias decide elaborar un Plan Estratégico con la finalidad de valorar la viabilidad de introducirse en el sector de la comercialización de cítricos tanto a nivel nacional como internacional, implantando una estrategia de integración vertical hacia delante, asumiendo este rol y llevando a cabo una alianza estratégica sustentada en un contrato de colaboración con una empresa comercializadora /exportadora implantada en el sector, con la que ya tiene relaciones comerciales y en la que nos apoyaremos para emprender este proyecto.

Este Plan Estratégico está estructurado en este documento en cuatro grandes bloques que comprenden los 11 epígrafes de su índice. En el primer bloque se hace referencia a información referente a la empresa, el sector en el que se desenvuelve, sus condiciones particulares y cuales es su carácter, recogidos en los epígrafes 2, 3 y 4. El segundo bloque nos da información acerca del entorno tanto general en el que nos encontramos como específico del sector e interno según los condicionantes particulares de Cucheto, S.L. así como una valoración de dónde están sus fortalezas y sus debilidades o dónde encuentra amenazas y oportunidades contenido en los epígrafes 5, 6, 7 y 8. Los puntos 9 y 10 se refieren a la decisión estratégica y a la implantación de la misma. Se añade un último punto en el que se recogen las conclusiones de este estudio.

3. Descripción de la empresa.- Cucheto, S.L.

Cucheto, S.L., es una sociedad constituida en el año 1987 fruto de la puesta en común del patrimonio y de bienes de capital de cinco hermanos. Cucheto, S.L. es una empresa que tiene sus inicios en el sector agrario como productor de cítricos (naranja, limón y mandarina). A raíz de este negocio principal, Cucheto, S.L. ha realizado inversiones en otros sectores como la urbanización y construcción de viviendas o inversiones en huertos solares para generar energía fotovoltaica, pero teniendo siempre como dedicación principal la explotación de fincas agrícolas.

Cucheto, S.L. posee un total de 185 hectáreas repartidas en cinco zonas entre el norte de Murcia y el sur de Alicante y que se detallan en el siguiente cuadro (cuadro 1) junto con su producción aproximada, variedades y patrón así como el periodo de recolección.

Localización	Dimensión en hectáreas	Producción aproximada en Kilos	Variedad/Patrón	Periodo de recolección
Mudamiento- Orihuela	6	200.000	Naranja Lane Late	Febrero-marzo
Mudamiento- Orihuela	10,50	315.000	Naranja Chislet (Plantación Nueva)	Mayo-Junio
La Murada- Orihuela	19,15	574.500	Naranja Navell- Powell	Abril-Mayo
La Murada- Orihuela	9,35	450.000	Limón Fino	Octubre- Diciembre-Enero
La Murada- Orihuela	8,80	281.600	Clementina Oronules	Octubre- Noviembre
La Murada- Orihuela	7,40	236.800	Mandarina Clemenvilla	Diciembre-Enero
Fortuna	23,70	1.185.000	Limón Fino	Diciembre-Marzo
Fortuna	4,64	232.000	Satsuma Okitsu	Octubre
Fortuna	2,45	122.500	Satsuma Iwasaki (Plantación Nueva)	Septiembre

Rebate-Pilar de la Horadada	10	500.000	Mandarina Nadorcott	Febrero-Marzo
Rebate-Pilar de la Horadada	21,25	637.500	Naranja Lane-Navell-Powell	Marzo-Abril-Mayo
Rebate-Pilar de la Horadada	16	480.000	Naranja Lane-Navell-Powell	Marzo-Abril-Mayo
Sucina-Murcia	7,5	240.000	Mandarina Orogros (Plantación Nueva)	Octubre
Sucina-Murcia	7,5	225.000	Naranja Sanguinelli (Plantación Nueva)	Enero-Febrero
Sucina-Murcia	30	900.000	Naranja Salustiana	Febrero-Marzo

(Cuadro1 de elaboración propia según datos de la empresa)

Cubriendo con su producción prácticamente toda la campaña de cítricos desde septiembre hasta mayo/junio como refleja el siguiente esquema con una producción aproximada de 6.600 toneladas en plena producción. Actualmente hay 35 hectáreas en pleno proceso de reconversión por lo que no aportarán cosecha en un periodo de 2 ó 3 años. Cuenta Cucheto, S.L. además con 50 ha de explotación agrícolas destinadas al cultivo de verduras y hortalizas que se encuentran arrendadas con contrato de larga duración.

Esquema de los periodos de corte:

Mandarina

Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
------------	---------	-----------	-----------	-------	---------	-------

Naranja

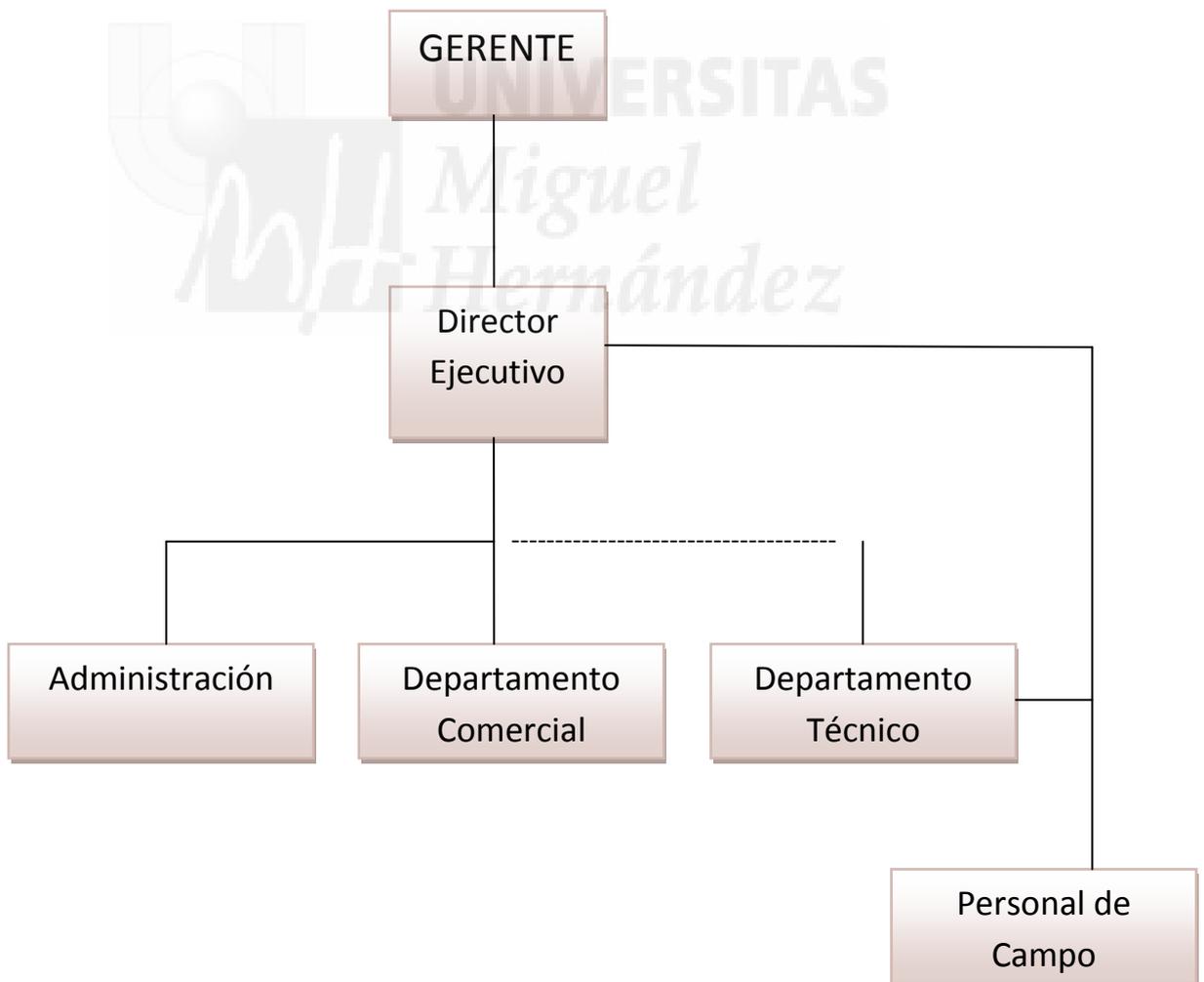
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
-------	---------	-------	-------	------

Limón

Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
---------	-----------	-----------	-------	---------	-------

En ellas trabajan un total de 16 personas de forma habitual, dos encargados de finca y seis jornaleros. Durante el periodo de verano se suele contratar de forma eventual alguna persona de apoyo para complementar la plantilla debido al aumento de tratamientos a aplicar en esta época. También se contrata personal eventual para llevar a cabo los trabajos de poda después de la recolección. El personal administrativo está compuesto por el gerente, un director ejecutivo, una persona dedicada a labores administrativas, una persona dedicada a la labor comercial y una dirección técnica externa.

Organigrama:



4. Datos estructurales del sector y de las fincas agrícolas de Cucheto, S.L.

El sector agrario valenciano representa actualmente el 2,3% del PIB de la Comunidad Valenciana, dando empleo al 2,8% de la población ocupada. Las principales características del sector agrícola valenciano según el informe *“La economía de la Comunidad Valenciana”* de mayo de 2011 elaborado por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia son:

- El carácter intensivo de la producción agrícola valenciana le hace tener una productividad media por hectárea superior a la media de España.
- Predomina el minifundio. El tamaño medio de las explotaciones agrarias en la Comunidad Valenciana está en 5,07 ha.
- El predominio del minifundismo conlleva a un modelo de agricultura a tiempo parcial lo que provoca la externalización de muchos servicios relacionados con el proceso de producción y al asociacionismo en forma de cooperativas o SAT para conseguir sinergias.
- Existe una elevada vocación por la comercialización orientada a la exportación. Aproximadamente el 76% de la producción de cítricos de la Comunidad Valenciana se destina a la exportación.
- Existe una tendencia al monocultivo.
- Como factor negativo podemos destacar la escasez de recursos hídricos y la sobre explotación de acuíferos, lo que pone en peligro la subsistencia de la industria.

Basándonos en un estudio sobre la *“Viabilidad y competitividad del sistema citrícola valenciano”* de 2010 elaborado por Joan Noguera Tur analizaremos la estructura de Cucheto, S.L. frente a las del sector citrícola valenciano.

En este estudio se resalta como uno de los principales problemas del sector citrícola en la Comunidad Valenciana el tamaño medio de las explotaciones agrarias, inferior a una hectárea. El minifundismo, heredado de una agricultura familiar de autoconsumo y subsistencia, provoca grandes dificultades para la mecanización de las explotaciones lo que merma sustancialmente la rentabilidad de las mismas. Cucheto, S.L. posee cinco fincas agrícolas en cinco puntos geográficos distintos (Mudamiento-Orihuela, La Murada-Orihuela, Fortuna, Rebate-Pilar de la Horadada, Sucina-Murcia) con extensiones de 16,5 hectáreas, 44,7 hectáreas, 30,79 hectáreas, 47,25 hectáreas y 45 hectáreas respectivamente. Cada uno de estos centros de trabajo cuenta con la maquinaria necesaria para aplicar todo tipo de tratamientos de fumigación contra plagas o

tratamientos para el cuidado tanto del árbol como del fruto, como tractores y atomizadores. Cucheto, S.L. ha instalado en varias de sus fincas cortavientos de malla para proteger sus plantaciones y reducir las mermas por daños por el efecto del viento, no solo en la fruta sino también en el árbol ya que el daño por viento desfolia el árbol lo que provoca una reducción de la producción en la zona dañada para la cosecha siguiente. También cuenta con variedades de mandarina tanto de ciclo temprano, como la variedad oronules, como de ciclo tardío, como la variedad Nadorcott, cubiertas por invernaderos de malla lo que proporciona un valor añadido a la producción. Estos invernaderos provocan que los árboles desarrollen más y mejor su floración y por tanto mejora la calidad de sus frutos y su uniformidad de calibre. Otro de los efectos que ofrece la producción bajo malla es la protección frente a las inclemencias del clima como el viento o el pedrisco. Además, al estar cubierta la parcela, se produce una menor evaporación de la mancha de riego que forma el gotero con lo que se aumenta el aprovechamiento del agua. También cuenta con la mecanización de los sistemas de riego habiendo sustituido en todas sus fincas los sistemas tradicionales de riego por inundación o riego a manta, por riegos por goteo con lo que se consigue minimizar otro de los grandes problemas de la citricultura de la zona como es la escasez de recursos hídricos optimizando al máximo la utilización de los mismos. Debemos tener en cuenta que la agricultura es el gran consumidor de agua, esto unido a que el clima mediterráneo nos aporta un volumen de precipitaciones con una media de 700-800 mm en la Comunidad Valenciana y en la zona concreta donde se ubican las plantaciones de Cucheto, S.L. el volumen de precipitaciones baja de 300mm., una cantidad por debajo de la mitad del volumen de precipitaciones medio de la Comunidad, podemos hacernos una idea del alcance del problema.

Otro problema que afecta de manera crónica al sector cítrico valenciano es el estancamiento de precios para el agricultor desde hace más de una década. Un importante hándicap que debemos añadir al elevado coste de la mano de obra, del agua, de los productos fitosanitarios y abonos, el incremento de los requisitos en materia de seguridad medioambientales y los requerimientos derivados de la inclusión de elementos de trazabilidad de los productos y de la gestión de residuos. Cucheto, S.L. está apostando por la lucha contra las plagas utilizando depredadores naturales, una técnica todavía no desarrolla del todo y que apoyamos con tratamiento químico pero que pensamos que en el futuro será un método eficaz que proporciona un índice de residuos cero.

También ha supuesto un freno al proyecto de crecimiento como productor agrícola de nuestra empresa el aumento del valor del suelo provocado por la salvaje especulación del mismo

en nuestra zona, lo que ha provocado que se considere la tierra como valor refugio de grandes capitales impidiendo así la compra de nuevas fincas agrícolas.

Todos los condicionantes negativos referidos en los párrafos anteriores se han ido cargando sobre la cuenta de resultados de los productores agrícolas a costa del beneficio lo que provoca que entendamos como única manera de mantener la agricultura en cítricos como un negocio rentable en el futuro bajo una estructura de grandes explotaciones que permitan la mecanización y la inversión en instalaciones para poder reducir al máximo los costes de producción manteniendo la máxima calidad y que nos permita obtener distintas variedades de cítricos. En el sector agrícola, el productor tiene muy poca influencia a la hora de establecer el precio de los productos ya que este lo marca el mercado y nunca está en manos del fabricante como ocurre en otras industrias. Esto unido a que trabajamos con productos perecederos que no podemos almacenar nos lleva a tener que asumir pérdidas puntuales en algunas variedades a lo largo del año. La diversificación en distintas variedades es clave para minimizar este problema.

Todas estas son algunas de las dificultades a las que nos enfrentamos para hacer rentables nuestras explotaciones. Frente a la opción de empresas valencianas del sector que han decidido emprender explotaciones agrícolas en el sur de España, principalmente en Huelva y Córdoba, o en el norte de África donde consiguen costes de producción menores o los controles agroalimentarios son más escasos e incluso nulos. Cucheto, S.L. apuesta por dar un paso adelante respecto al proceso de fabricación estableciendo un proceso de integración vertical hacia delante incorporando a su proceso productivo la recolección de la fruta, el tratamiento y almacenamiento de la misma hasta su comercialización incluyendo el proceso de exportación.

5. Misión, Visión y objetivos estratégicos.

Con la misión de la empresa, queremos representar la identidad y personalidad de la misma en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista general. Se basa esencialmente en la respuesta a la siguiente pregunta **¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?** La misión recoge una declaración de principios de la empresa y sirve para que los miembros de la misma tengan una idea clara de la filosofía de la sociedad, su proyecto vital que justifica su existencia (Guerras y Navas 2007).

Nuestra **misión** se plasma en la producción de cítricos desde el origen, manteniendo la identidad como productor agrícola comprometido con un proceso de producción basado en la calidad de la fruta y en el respeto del entorno y la salud del consumidor final. Esto implica la implantación de sistemas productivos comprometidos con el medio ambiente aplicando técnicas

de *Producción Integrada* y siguiendo los protocolos implantados bajo la certificación CLOBALG.A.P. así como la inversión constante en nuestras instalaciones para minimizar la incidencia de plagas reduciendo cada vez más los tratamientos fitosanitarios tradicionales basados en la química apostando por tratamientos alternativos y por tanto eliminando los residuos así como las mermas por fruta no comercializable para obtener así una ventaja competitiva en cantidad y calidad de fruta.

Con la visión de la empresa queremos responder a la pregunta, **¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?** Queremos plasmar la distancia que hay entre lo que queremos ser y lo que somos y por tanto marcar el camino que debe seguir la empresa. Una buena definición de la visión de la empresa prepara a esta para el futuro. La definición de visión debe incorporar objetivos ambiciosos planteados a muy largo plazo y debe comprometer a todos los integrantes de la empresa, sin convertirse en una ilusión o una fantasía (Guerras y Navas 2007).

Nuestra **visión** se basa en la pretensión, desde una empresa financieramente sólida que trabaja exclusivamente con recursos propios, de completar el proceso desde la producción pasando por la recolección, manipulado y envasado de la fruta, hasta la comercialización y puesta a disposición del consumidor final en el punto de venta.

Después de definir tanto la misión como la visión de Cucheto, S.L. definiremos los objetivos estratégicos que no son más que los pasos intermedios que debemos dar hasta conseguir alcanzar el estado definido en la visión de la empresa. Responden a la pregunta **¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?** El hecho de plantear objetivos estratégicos más asequibles a corto plazo motiva a los integrantes de la empresa a conseguir el objetivo final planteado más a largo plazo en la visión (Guerras y Navas 2007).

Nos planteamos como objetivos estratégicos que nos ayudarán a conseguir hacer realidad la visión de nuestra empresa los siguientes:

- Potenciar la idea de máxima calidad y el respeto al medio ambiente en el proceso de producción de nuestros cítricos.
- Establecer el compromiso con nuestros clientes de eficiencia y profesionalidad en el proceso de recolección y puesta a disposición de nuestra fruta.

- Establecer relaciones comerciales tanto con comercializadores nacionales como con distribuidores y exportadores,
 - Desarrollando y potenciando la página web para fomentar el comercio online.
 - Acudiendo a la feria "Fruit Attraction que se celebra durante el mes de octubre de 2013 en Madrid organizada por la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Fruta, Hortalizas, Flores y Plantas vivas.
- Establecer, para la próxima campaña 2013/2014, una alianza estratégica con una empresa comercializadora tanto a nivel nacional como internacional que tengamos geográficamente cercana que nos permita consolidar las relaciones comerciales y fijar nuestro mercado consiguiendo con esto tres objetivos:
 - Poder dar respuesta a nuestros clientes desde la campaña próxima.
 - No necesitamos realizar una gran inversión económica y de tiempo para iniciar nuestra actividad aunque esto sea a costa de nuestro margen de beneficio.
 - Tener acceso a través de la empresa aliada a determinados clientes a los que no podemos llegar. Es probable que en el inicio no tengamos todas las variedades que necesiten nuestros clientes ni tengamos clientes para toda nuestra producción.

6. Análisis del entorno general de la empresa.

Por medio del análisis del entorno general pretendemos detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece y poder realizar un diagnóstico de la situación tanto en el presente como en el futuro. Queremos determinar cómo los factores económicos y sociales del entorno afectan a la actuación de la empresa. Para poder estudiar este entorno utilizaremos tres técnicas: el perfil estratégico del entorno, el diamante de Porter y los distritos industriales (Guerras y Navas 2007).

6.1 El perfil estratégico de la empresa.

Para poder analizar el entorno general en el que Cucheto, S.L. desarrollará su actividad definiremos su ámbito territorial nacional con perspectivas a corto plazo de exportar parte de la producción al extranjero con el objetivo inicial de países miembros de la Unión Europea. Marcada

la dimensión geográfica del proyecto que nos ocupa, analizaremos el entorno general que nos afecta de acuerdo a seis dimensiones propuestas por el análisis PESTEL (Guerras y Navas 2007), acrónimo formado a raíz de las iniciales de las variables que estudia:

Dimensión política. El entorno político europeo, aunque inmerso todavía en un proceso de grandes ajustes macroeconómicos debido a los efectos de la crisis que nos acompaña desde hace unos años, es estable manteniendo en los últimos años una vocación de ampliación de los estados miembros de la UE, incorporándose en la última década a países como República Checa, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta y Polonia, en el año 2004, ampliando la población europea en 36.000.000 de habitantes. En el año 2007 entran a formar parte de la Unión Europea Rumanía y Bulgaria sumando 30.000.000 de habitantes.

Teniendo en cuenta que, según los datos ofrecidos por el Instituto de Comercio Exterior (ICEX), España es el mayor productor de cítricos de Europa, con la Comunidad Valenciana al frente con una producción del 64% del total de la producción nacional, y que sus exportaciones han pasado en los últimos años de un 35% a prácticamente un 42% del total de sus exportaciones, reflejando una apuesta clara por la exportación, la inclusión de nuevos países al conjunto de la Unión Europea y la consiguiente ampliación demográfica es un factor favorable para el desarrollo del sector del que nos ocupamos.

Dimensión económica. Como hemos comentado en el punto anterior, Europa está inmersa en una crisis que viene reflejada en cómo están mermando todos los ratios macroeconómicos desde 2008, pero aún así, según datos del *Ministerio de Economía y Competitividad* en su Informe Mensual de Comercio Exterior-Noviembre 2012, en el periodo de enero a noviembre de 2012 *“las exportaciones dirigidas a la Zona no UE se incrementan un 14,4%. Entre las exportaciones a estas áreas cabe señalar los incrementos de las destinadas a África (30,8%), América Latina (16,9%), Asia y América del Norte, con un 14,1% y 14,0%, respectivamente”*. Los principales sectores exportadores han sido bienes de equipo, alimentos, productos químicos, automóvil y semi-manufacturas. Esto nos da una idea de que a pesar de la crisis, la bajada del consumo interno que afecta en menor medida al consumo de frutas y hortalizas por ser productos de consumo básicos, se compensa con el aumento de las exportaciones tanto a países de la Unión Europea como al resto de países con los que no compartimos moneda ya sean de la UE (Reino Unido, Bulgaria, Dinamarca, Hungría, Letonia, Lituania, Polonia, República Checa y Rumania), como de fuera de la UE (EEUU, Rusia, Oriente

Medio) debido en gran parte a la depreciación del euro frente a sus monedas lo que hace nuestros productos más competitivos en precio.

Según se desprende del informe *“La economía de la Comunidad Valenciana”* elaborado por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, el sector primario representa actualmente el 2,3% del PIB de la Comunidad Valenciana, dando empleo al 2,8% de la población ocupada convirtiéndose este sector en un nuevo nicho de creación de empleo debido a la cantidad de mano de obra que requiere.

Dimensión Sociocultural. Sobre este aspecto podríamos destacar la especial concienciación que se quiere implantar en la sociedad a través de campañas dirigidas a la buena alimentación sobre todo de los niños contra la obesidad infantil. Campañas como “5 al día” que fomentan el consumo diario de al menos 5 piezas de fruta o verdura. Otras campañas que fomentan el consumo de cítricos se basan en los efectos beneficiosos de la vitamina c en la prevención de enfermedades y están promovidos desde la iniciativa privada como desde las administraciones.

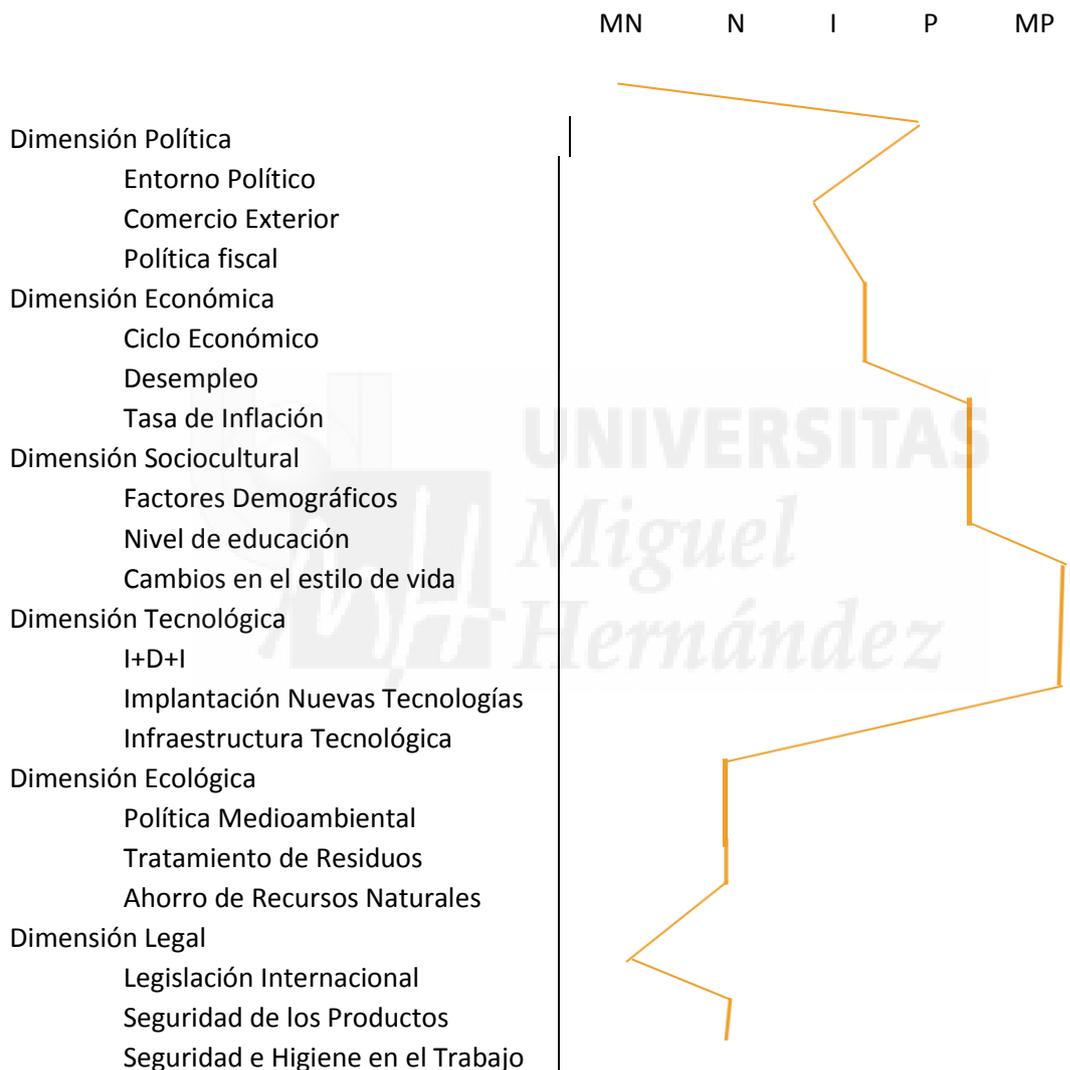
Dimensión Tecnológica. El aspecto tecnológico en este sector es especialmente importante ya que se ha producido un gran salto tecnológico en los almacenes de tratamiento de la fruta enfocado a la reducción de costes principalmente en mano de obra. Debido a que nos encontramos muy próximos a una zona de acumulación de empresa del sector manufacturero del cítrico, lo que podríamos definir como un distrito industrial, tenemos fácil acceso a varias empresas punteras a nivel internacional en el desarrollo de tecnología de este tipo de industrias.

Dimensión ecológica. Este es un aspecto de especial relevancia en el sector del cítrico debido a que existe una especial concienciación social en el uso responsable de los recursos hídricos, muy escasos en la zona sur de la Comunidad Valenciana y norte de la Región de Murcia. Además cada vez más los mercados internacionales son más exigentes con el control de los tratamientos fitosanitarios en los cítricos y la exigencia de trazabilidad de los productos con residuo cero. Esta exigencia de las autoridades sanitarias al cítrico español contrasta con la falta de control en otros países, sobre todo del norte de África, con los que además es muy difícil competir en costes.

Dimensión legal. Aspecto muy ligado a la dimensión ecológica ya que la producción y exportación del cítrico está sometida a la legislación de cada país de destino y toda esa normativa va orientada fundamentalmente al cumplimiento de protocolos en materia de tratamientos

fitosanitarios y eliminación de residuos. Estos protocolos no sólo afectan a los tratamientos de la fruta sino que también se deben implantar en los almacenes de tratamiento de frutas en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Una vez valoradas todas las dimensiones utilizaremos una escala de Lickert para así trazar de forma gráfica el resultado de dicha valoración.



6.2 El Diamante de Porter y distritos industriales.

Por medio del diamante de Porter (Porter 1990) analizaremos como se crean ventajas competitivas por la pertenencia a un país concreto y a una industria determinada frente a empresas de otros países. Para ello utiliza cuatro factores que reflejan la competitividad de un país: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares y estrategias, estructura y rivalidad de las empresas. A través de los distritos industriales determinaremos un entorno geográfico en el que se concentran empresas principales como auxiliares e instituciones que sirven de apoyo a las mismas todas relacionadas con una misma actividad (Guerras y Navas 2007).

Utilizando el **Diamante de Porter**, intentaremos explicar cómo la franja mediterránea de España, en concreto la Comunidad Valenciana para la naranja y la mandarina, y la Región de Murcia para el limón, reúne condiciones para calificarlo como un **distrito industrial**. Por las tres provincias de la Comunidad Valenciana, desde Castellón, pasando por Valencia, Alicante e incluyendo Murcia se pueden encontrar multitud de empresas comercializadoras de cítricos que operan tanto en el mercado interior como en el extranjero. Según el Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX), las exportaciones de cítricos son las que mayor peso económico tienen sobre el total de las exportaciones de futas y hortalizas de la Comunidad llegando a suponer un 76%.

Condiciones de los factores. Tanto por la tradición del trabajo en la tierra como la concentración de la industria dedicada a la comercialización de cítricos encontramos multitud de personal cualificado para el trabajo de campo por ejemplo en el tratamiento de productos fitosanitarios, tanto a nivel más técnico como a nivel más básico en la aplicación de tratamiento. También podemos encontrar personal instruido en trabajos de poda así como personal experimentado en el trabajo de recolección de fruta y en el tratamiento de la misma en almacén.

Condiciones de la demanda. Debido a la tradición en la producción de cítricos de la zona de levante en España y a unas condiciones climatológicas excepcionales, el cítrico valenciano cuenta con una gran reputación a nivel mundial, algo que se quiere poner en valor a través de la implantación de la denominación de origen Comunidad Valenciana. Esta denominación de origen debe ir acompañada de unos protocolos de cultivo y tratamientos que supongan esa ventaja competitiva frente a otros países menos exigentes con las normativas en materia de tratamientos sin residuos.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Frente a una creciente inundación de los mercados internacionales de productos procedentes de países con menos costes de producción (norte de África, Turquía, Argentina) en los que además, como ya hemos comentado en un punto anterior, las autoridades sanitarias no son tan exigentes como en Europa, se hace necesaria una estrategia de diferenciación por la calidad tanto en el producto como en el servicio. Debemos ser capaces de que nuestros clientes perciban ese valor añadido que ofrece nuestro producto y para ello es importante como decíamos antes la constitución de la denominación de origen. Observamos que esta concepción de cómo competir, basándonos en la calidad del producto y del servicio, es asumida por la mayoría de productores y comercializadores, potenciada en gran medida por la competencia entre ellas debido a que los mercados son los mismos para todas.

Sectores afines y auxiliares. Obviamente, esta concentración tanto de productores como de comercializadores cubriendo toda la cadena de explotación, ha provocado la implantación de toda clase de industrias auxiliares ya sea de servicios, trabajos de campo, transporte, empresas de trabajo temporal, como de productos, fitosanitarios, embalaje, maquinaria.

7. Análisis del entorno específico de la empresa.

El objetivo de estudiar el entorno específico de cada empresa radica en determinar quién es su competencia. Debemos introducir el concepto de sector industrial definido como el *“conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro”* (Guerras y Navas 2007). Los competidores serán todas aquellas empresas que ofrezcan productos sustitutivos en el mercado. Utilizaremos el modelo de Abell para definir el entorno competitivo de la empresa en función de tres dimensiones: Grupo de clientes a quien dirigimos nuestros productos, funciones que cubren nuestros productos y tecnología empleada.

Para poder definir el entorno específico de Cucheto, S.L. debemos concretar la industria a la que pertenece en función, siguiendo el planteamiento de Abell (1980), del grupo de clientes a quien dirigimos nuestros productos, funciones que nuestros productos cubren en nuestros clientes y por último la tecnología empleada en el proceso para conseguir llevar a cabo la función cubierta. Dado que nuestra intención es la de cubrir el proceso de producción, punto en el que nos encontramos en este momento como agricultores, pero queremos avanzar en el proceso que sigue nuestro producto incorporando a nuestra actividad la comercialización, podríamos distinguir dos industrias en función del punto en el que nos encontremos.

➤ Desde la fase de productor/agricultor:

El grupo de clientes que queremos satisfacer como agricultores, son comercializadores de cítricos tanto a nivel nacional como internacional por medio de la exportación, principalmente de la Comunidad Valenciana para la naranja y la mandarina, y de la Región de Murcia para el limón.

Encontramos en las funciones que cubre nuestro producto para nuestros clientes el elemento diferenciador respecto a nuestros competidores. Apostamos por intentar obtener cítricos de la mayor calidad ya que entendemos que es el único aspecto que nos puede dar una ventaja competitiva frente a otros productores.

Otro aspecto a valorar es la incorporación de tecnología en el proceso productivo de cítricos que quizá no sea lo más relevante en cuanto a las características finales del producto pero muy importante, junto con el aumento de la producción, en la disminución de los costes de producción.

➤ Desde la fase de comercializador:

El grupo de clientes que queremos cubrir abarca tanto a clientes nacionales, a través de mercados mayoristas y de las grandes plataformas alimentarias de España como Mercabarna, Mercamadrid, etc. como a clientes internacionales a través de distribuidores o de las propias cadenas de supermercados de países de la zona Euro y de países de fuera de esta zona.

En cuanto a la función que cubre nuestros productos, siguiendo la tónica del punto de vista de agricultor, entendemos que el elemento diferenciador del resto de comercializadores es la calidad de la fruta unida en este caso a una presentación también de alta calidad y la prestación de un servicio de calidad que sobrepase las expectativas del resto de competidores del sector.

Esta fase del proceso requiere del uso de mayor tecnología, donde si podemos encontrar más posibilidad de obtener ventajas competitivas respecto a otros comercializadores sobre todo reduciendo costes fijos utilizando tecnología más capacidad para tratar la fruta tanto en cantidad como en calidad con menor consumo energético.

Basándonos en las cinco fuerzas de Porter (Porter 1982) analizaremos el atractivo que tendría la industria del cítrico. Según Porter, “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores” (Guerras y Navas 2007). A través de este método detectaremos las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno para poder aprovecharlas y

combatirlas respectivamente. Las cinco fuerzas que analiza Porter son: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Competidores dentro de la industria. Basándonos en un estudio publicado por la empresa pública Mercasa en relación al *“Presente y futuro de la comercialización de cítricos”*, de 2010 podemos distinguir básicamente dos modalidades por las que los agricultores se agrupan dentro del sector de la comercialización/exportación de cítricos que condicionan de manera muy significativa la competencia de la industria. El primer formato sería por medio de cooperativas de primer grado con la finalidad de gestionar de manera centralizada la compra de cítricos y comercializar las cosechas de los socios cooperativistas después de un proceso de transformación para su comercialización. El procedimiento para establecer el precio de la fruta puesta a disposición de la cooperativa por los socios es el de “a resultado”, es decir, una vez finalizada la campaña se liquida conforme al resultado económico de la misma. Por tanto la cooperativa dispone de partida de una producción, que en algunas cooperativas es muy importante, que no tiene que comprar en el mercado y por tanto le es más fácil la negociación del precio de venta con las cadenas de distribución, lo que supone una gran ventaja competitiva por ese grado de integración vertical.

Otra modalidad de asociación es por medio de las Sociedades Agrarias de Transformación (SAT) que son entidades a medio camino entre las cooperativas y las sociedades mercantiles, siendo su finalidad la de poner en el mercado la fruta de su socios una vez transformados aunque el reparto de beneficios se practica en función de la participación de cada socio en el capital social. Además, tanto las cooperativas como las SAT funcionan como una central de compras de productos tanto fitosanitarios como de abonado para sus socios/cooperativistas. Sin embargo, tanto las cooperativas agrarias como las SAT, atendiendo al número de asociados y a su facturación, tienen un tamaño pequeño/medio e integradas generalmente por agricultores pequeños. Esta configuración de proveedor/socio distinto de la gerencia y administración de la sociedad puede ocasionar conflictos porque se generen intereses distintos entre los dos grupos de interés dentro de la mercantil lo que está llevando a muchas de ellas la desaparición por no saber ajustarse a la situación económico-financiera actual.

Frente a este tipo de asociación coexisten las sociedades mercantiles que acuden al mercado tanto para adquirir los cítricos como para comercializados, aunque existe un gran

número de mercantiles que son además productores con lo que aparte de conseguir el margen del agricultor, disponen de su fruta para su comercialización controlando el proceso de producción y la calidad.

Otra de las fuerzas estudiadas por Porter son los **clientes** en cuanto a su **poder de negociación**. Este factor junto con el de los competidores de la industria expuesto en el punto anterior son los más desfavorables de la industria que estamos analizando. Existe una tendencia en los últimos años de concentración de la distribución sobre todo a nivel europeo. Esta tendencia a la concentración ya sea por medio de la unión, absorción o la fusión entre cadena de distribución conlleva a una disminución de los puntos de venta, aunque en parte se ve compensado por el aumento de tamaño de los mismos. Cuando un distribuidor prescinde de un proveedor puede suponer al acceso a una gran cuota de mercado para parte de sus competidores. Otro factor positivo que aporta esta tendencia es la internacionalización y la globalización de la distribución. Las empresas distribuidoras amplían sus ventas fuera de sus países de origen, algo de lo que se benefician sus proveedores. Esta concentración de distribuidores, como es lógico, aumenta el poder de negociación de los mismos frente a sus proveedores lo que recae sobre una reducción del margen de beneficio.

Los **proveedores** son el eslabón más débil en esta cadena puesto que estamos hablando de productos perecederos lo que da a los agricultores un escaso margen de negociación. Cucheto, S.L. es productor agrícola, por lo que su posición es la de proveedor y queremos asumir el rol de comercializador lo que, como ya hemos reseñado antes nos aporta la posibilidad de controlar la calidad de la fruta que queremos comercializar y cierto margen de especulación a la hora de trabajarla desde el árbol hasta su destino final en el mercado.

Pensamos que la situación actual de bloqueo del mercado del crédito, suponen una **barrera de entrada a nuevos competidores**. Cucheto, S.L. cuenta con recursos financieros propios para acometer las inversiones necesarias para la comercialización de sus productos en un futuro. El margen del comercializador/exportador puede no ser lo suficientemente atractivo como para emprender la aventura empresarial pero en nuestro caso contamos con el margen del productor que puede amortiguar el impacto de la introducción en un nuevo mercado.

Los cítricos son productos muy específicos, de temporada y de gran tradición en el mercado y al margen de las distintas variedades dentro de cada uno de los productos no encontramos sustitutivo que cumplan las condiciones vitamínicas y de sabor que cumplen las naranjas, mandarinas y limón. Quizá podríamos señalar como **producto sustitutivo** por la

diferente presentación y envasado los zumos naturales. Frente a una percepción más natural que ofrece de la fruta en piezas, tenemos la comodidad que ofrece el zumo envasado.

8. Análisis interno de la empresa.

El análisis interno de la empresa nos ayudará a identificar fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa lo que determinará su nivel de competitividad. El proceso de crecimiento de la empresa depende en gran medida de la dotación de recursos de que dispone la empresa y de la habilidad de sus directivos para gestionarlos eficientemente (Penrose 1959)

Para realizar el análisis interno de Cucheto, S.L. determinaremos el tipo de empresa y qué características tiene para conocer mejor los rasgos que definen a la empresa.

Cucheto, S.L. es una empresa consolidada en el sector agrícola como un gran productor de cítricos, teniendo en cuenta que la superficie media por explotación en la Comunidad Valenciana es de 5,07 ha. La producción media de Cucheto, S.L. en los últimos 5 años ha sido de 1.200.000 kilos en limón, 2.500.000 kilos en naranja y 1.000.000 kilos en mandarina en una superficie total de 185 ha de explotación directa. Se espera incrementar esa producción en los próximos años ya que de las 185 ha que explota Cucheto, S.L., 35 ha se encuentran en un proceso de reconversión varietal que han sido plantadas entre la campaña 2011/2012 y 2012/2013 por lo que no tienen prácticamente producción. Así mismo cuenta con una superficie de 40 ha. plantadas en el año 2008 que todavía no están en plena producción. Es por esto que aunque la empresa se podría clasificar de madura y equilibrada, por las características de la misma y la política seguida en cuanto al máximo rendimiento en cantidad y calidad de sus plantaciones, nos encontramos siempre en permanente proceso de renovación de cultivos. Esto puede mermar la producción pero intentamos cubrir aquellos huecos que reclama el mercado y salir de plantaciones obsoletas, ya sea por envejecimiento del árbol o de la variedad. Por esta apuesta, Cucheto, S.L. se puede considerar una empresa adolescente por encontrarse siempre en una etapa de crecimiento como muestra el objeto de este estudio en cuanto al proceso de integración vertical hacia delante que se plantea.

El campo de actividad de Cucheto, S.L. es el que comprende la comercialización de cítricos desde el cultivo en el árbol hasta las empresas que los transforman para colocarlos en el mercado. Cucheto, S.L. cubre todo el proceso de producción de la fruta siendo su cliente objetivo las empresas comercializadoras de cítricos tanto a nivel nacional como internacional.

Cucheto, S.L. está constituida bajo la forma jurídica de Sociedad Limitada siendo de propiedad totalmente privada y familiar con 5 socios hermanos. Sólo uno de los hermanos se ocupa de la actividad de Cucheto, S.L. aunque desde una postura de supervisor ya que su ocupación diaria la dedica a otros negocios, dejando la mayor parte de las actividades en manos del director ejecutivo. Su ámbito geográfico es regional teniendo 6 explotaciones agrarias concentradas en el entorno del sureste de la provincia de Alicante y noreste de la Región de Murcia.

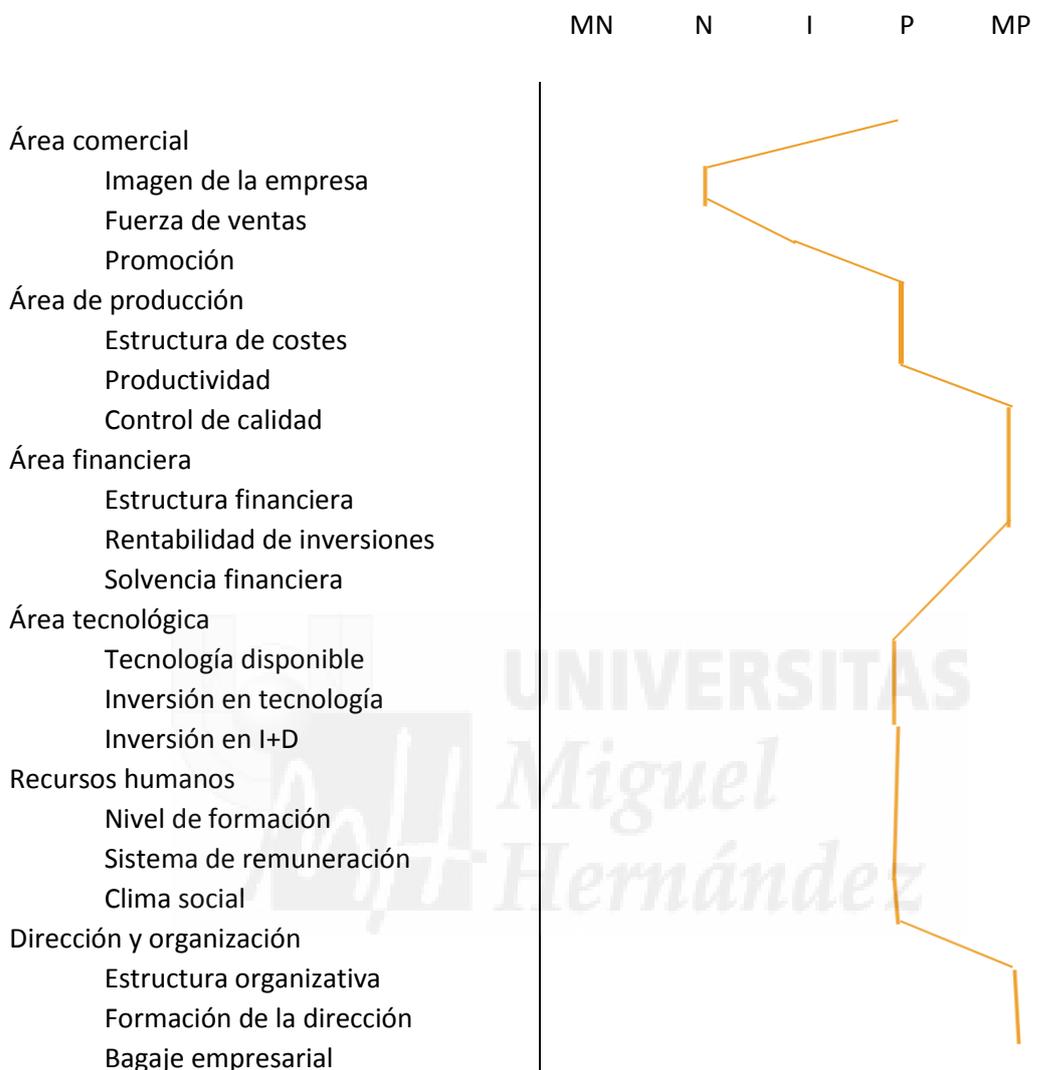
8.1 El perfil estratégico de la empresa.

Trazando el perfil estratégico de Cucheto, S.L. en función de una lista de variables como son la producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc., que conforman factores relevantes en la consecución de nuestros objetivos trataremos de identificar fortalezas y debilidades. La elaboración del perfil estratégico de la empresa es muy similar a la del perfil estratégico del entorno utilizando lógicamente distintas variables (Guerras y Navas 2007).

Desde una perspectiva comercial podemos destacar la imagen de marca conseguida por Cucheto, S.L. basado en la elaboración de un producto de calidad aunque no así en el sector de la comercialización en el punto final de venta que es donde queremos introducirnos.

En el área de producción es donde Cucheto, S.L. obtiene mayores ventajas competitivas ya que mantiene una estructura de costes basado en una alta productividad sin perder de vista el compromiso con la máxima calidad. Esta ventaja competitiva obtenida en el área de producción revierte positivamente en el área financiera lo que hace que Cucheto, S.L. goce de una estructura financiera sólida que le ofrece una solvencia financiera que le permite realizar inversiones en otro área importante como es la tecnológica ya que apostamos por la inversión en tecnología que nos permita reducir costes y ser más competitivos. En el área de recursos humanos como en el área de dirección y organización de la empresa, contamos con un equipo de personal formado en cada una de las actividades que desarrolla además de contar con mucha experiencia tanto en el ámbito de la dirección administrativa como en el ámbito de trabajo en el campo.

A igual que hicimos al analizar el entorno general de la empresa podemos utilizar la escala Likert para plasmar de forma gráfica el perfil estratégico de Cucheto, S.L.



Para desmontar la cadena de valor del proceso productivo implantado en las distintas fincas explotadas por Cucheto, S.L. y mostrar que actividades son las que dan valor añadido a nuestros productos debemos explicar los sistemas y protocolos implantados.

El sistema de Producción Integrada “es un sistema agrícola de producción de alimentos que utiliza al máximo los recursos y los mecanismos de regulación naturales y asegura a largo plazo una agricultura viable. En ella los métodos biológicos, químicos, y otras técnicas son cuidadosamente elegidos y equilibrados, teniendo en cuenta la protección del medio ambiente, la rentabilidad y las exigencias sociales.” (Art.: 1.2) Decreto 121/1995 de 19 de junio del Gobierno Valenciano.

El otro sistema implantado es la Norma GLOBALG.A.P. nacida por iniciativa privada de un grupo de minoristas europeos como respuesta a la necesidad de certificar la calidad del producto final en base a criterios de inocuidad alimentaria, de protección ambiental y principios relacionados con la salud y el bienestar de los trabajadores. Debido a la globalización de los mercados, esta normativa está bastante implantada en todo el mundo y supone cada vez más un elemento limitante para la interactuar en el mercado internacional.

Esta normativa establece requisitos de:

- **Trazabilidad:** es la forma de conocer el producto desde su origen siguiendo el proceso desde atrás hacia delante y pudiendo identificar el producto desde el punto de venta hacia atrás.
- **Cumplimiento de requisitos y auditoría interna:** los productores agrícolas deben cumplir los requisitos y someterse a auditorías periódicas para demostrar que cumplen con la normativa.
- **Variedades y patrones:** la elección de una variedad o de un patrón determinado debe surgir de acuerdos específicos entre el productor agrícola y el comercializador, respecto a las especificaciones de la variedad.
- **Registro histórico y manejo de la explotación:** el productor agrícola debe implantar un sistema de registro en cada explotación con la que deberá tener información actualizada de todos los trabajos y tratamientos llevadas a cabo en las explotaciones agrícolas.
- **Tratamientos de fertilización:** el productor agrícola debe implantar un sistema de cuidados del subsuelo con el fin de que el suelo pierda nutrientes.
- **Sistema de riegos:** también se establece un sistema de riegos con la siguiente programación:
 - Determinar la necesidad de agua de la plantación.
 - Analizar las características del suelo en cuanto a la retención de agua.
 - Conocer el sistema radicular en cuanto a la profundidad del mismo y las necesidades del sistema de riego para hacer llegar el agua a la profundidad requerida según el estudio.
 - Medir las necesidades de agua para mantener los niveles de humedad que debe almacenar el suelo.

- Registrar los niveles de humedad con la ayuda de métodos de medición o utilizando tensiómetros.
- **Tratamientos fitosanitarios de los cultivos:** Para la protección contra plagas y enfermedades el productor agrícola debe usar la menor cantidad posible de productos fitosanitarios. Aplicar técnicas de manipulación integrada de las plagas de manera preventiva.
- **Proceso de Recolección:** Utilizaremos un protocolo de control higiénico de la fruta contrastado con un análisis del riesgo para prevenir la contaminación de la cosecha con trazas de productos químicos.
- **Tratamientos de residuos y agentes contaminantes:** reciclaje y reutilización de envases cumpliendo las obligaciones en materia de residuos de envases fitosanitarios.
- **Salud, seguridad y prevención de riesgos laborales:** consiste en la evaluación de riesgos en el trabajo e implantar un plan de prevención y actuación en caso de siniestro.
- **Control de reclamaciones:** El productor agrícola debe llevar un control anotando las quejas de sus clientes sobre sus productos.

Los beneficios que se persiguen implantando todos estos protocolos son:

- Mejorar el sistema de calidad mejorando la organización con la finalidad de mejorar la seguridad de los productos.
- Mostrar un compromiso para la producción y comercialización de alimentos saludables entre clientes y consumidores.
- Compromiso para minimizar el impacto negativo en el medio ambiente preservando el entorno, la reducción del uso de pesticidas y la mejora de la utilización de los recursos naturales.
- Establecer un criterio estandarizado para el control de la producción evitando distintas auditorías.

La implantación de este protocolo de actuación ofrece a Cucheto, S.L. una importante ventaja competitiva nacida de la interrelación entre actividades (eslabones horizontales), como las actuaciones en el riego con las actuaciones de fertilización, la protección de cultivos y la recolección, influyentes en la gestión de residuos y agentes contaminantes. También es

importante la interacción entre productor y cliente ya que esa comunicación ofrece una importante ventaja competitiva por las interrelaciones con el sistema de valor (eslabones verticales).

Dentro del estudio de las ventajas competitivas que posee Cucheto, S.L. trataremos de identificar los recursos y capacidades con las que contamos y que nos pueden dar el punto de diferenciación respecto de nuestros competidores. Para ello seguiremos un proceso consistente en identificar nuestros recursos y capacidades, determinar en qué medida nos pueden ayudar a convertirse en una ventaja y mantenerla en el tiempo, y por último gestionar esos recursos y capacidades que nos ayuden a llevar a cabo la estrategia.

Para identificar los recursos haremos un inventario en base a dos clasificaciones:

➤ Recursos tangibles.

Dentro de los recursos tangibles de Cucheto, S.L. podemos resaltar como elementos principales las cinco explotaciones agrícolas que constituyen cinco centros de trabajo localizados en los términos de Orihuela (La Murada y Mudamiento) y Pilar de la Horadada (Rebate) en Alicante, y Fortuna y Sucina en Murcia, además de unas oficinas donde se localiza la sede social y se desarrolla todo el trabajo administrativo en Callosa de Segura (Alicante).

Todas las instalaciones agrícolas están dotadas de embalse y cabezal de riego que favorecen tanto la optimización de los recursos hídricos como el abonado de la plantación. También cuentan tanto con el personal cualificado como con toda la maquinaria necesaria para la aplicación de tratamientos fitosanitarios de forma autónoma, sin necesidad de acudir a empresas de servicios externos.

Además de estos activos físicos, otro factor importante lo encontramos en los recursos financieros. En la actual situación en la que el mercado del crédito bancario está anulado y teniendo en cuenta las condiciones particulares del sector en el que nos desenvolvemos, constituye una ventaja competitiva muy relevante disponer de una estructura financiera muy sólida que permite contar con una liquidez que ayude a minimizar el desajuste cada vez mayor entre los plazos de pago a proveedores y los retrasos en el cobro a clientes. También es importante tener acceso a la nueva tecnología desarrollada en la industria que ayuda a ser más competitivos.

➤ Recursos intangibles.

Dentro de los recursos intangibles de Cucheto, S.L. resaltamos como valor máximo la experiencia acumulada por la dirección con una larga trayectoria como agricultores

que va más allá de la fecha de constitución de Cucheto, S.L., así como la experiencia comercial generada por la participación en otros negocios del sector agrícola tanto a nivel nacional como internacional. La cercana localización de las cinco explotaciones agrícolas permite que exista una gran coordinación entre los trabajos y trabajadores de las distintas fincas, por tanto el compartir recursos y conocimientos aporta un beneficio en cuanto a la reducción de costes.

Son precisamente estos recursos intangibles los que también podemos identificar como capacidades para obtener, junto con los recursos tangibles que hemos detallado, ventajas competitivas derivadas de la formación, preparación y experiencia de los miembros de cada departamento, así como de las sinergias que se producen por la colaboración entre los distintos centros de trabajos. También consideramos de especial relevancia los recursos tangibles de los que dispone la empresa, tanto las explotaciones agrícolas que nos proporcionan una gran variedad de productos, como la capacidad para generar recursos financieros, lo que le otorga a la empresa la posibilidad de llevar a cabo inversiones.

Evaluaremos estos recursos en base a los siguientes criterios:

➤ **Durabilidad.**- Consideramos que en el caso de Cucheto, S.L. tanto los recursos tangibles como los intangibles suponen una ventaja competitiva duradera en el tiempo. Si bien en el caso de las explotaciones agrícolas, para que la ventaja se mantenga en el tiempo es necesaria una política activa de reconversión varietal que consiga producciones al máximo rendimiento en cantidad y calidad y adecuadas a las exigencias del mercado en variedad y estacionalidad. Respecto a los recursos intangibles, por su propia naturaleza tienen condición de perdurabilidad en el tiempo, es más, tanto la experiencia como los conocimientos aumentan con el paso del tiempo.

➤ **Transferibilidad.**- Las características de los recursos tangibles de Cucheto, S.L., hacen que resulte muy difícil transferirlos ya que estamos ante grandes plantaciones de un alto precio además de su condición de inmovilidad geográfica. No tanto es así en las capacidades y recursos intangibles en lo que respecta a los conocimientos del personal laboral aunque si resulten difícil de valorar.

➤ **Imitabilidad.**- Resulta muy costoso tanto económicamente como temporalmente el imitar la estructura de producción de las fincas de Cucheto, S.L. más aún cuando implantamos una política de reconversión constante para conseguir una total adaptabilidad a las necesidades de nuestro mercado final.

➤ **Sustituibilidad.**- La manera de adquirir los recursos de Cucheto, S.L. de una manera más asequible sería mediante el arrendamiento a largo plazo con lo que puedes rebajar la inversión inicial pero esta fórmula conllevaría un coste adicional, el arrendamiento, y no superaría el obstáculo del tiempo que cuesta poner a pleno rendimiento las explotaciones agrícolas. Tampoco la coyuntural situación económica ayuda a acometer aventuras empresariales.

➤ **Complementariedad.**- Obviamente, el criterio de complementariedad es relevante en la generación de ventaja competitiva al unir tanto los recursos tangibles como los intangibles así como las capacidades de las que dispone la empresa. Sólo la perfecta compenetración de estos recursos pueden dar frutos positivos para la empresa.

Una vez hemos identificado los recursos y capacidades de los que dispone Cucheto, S.L. y hemos evaluado sus características, debemos establecer las actuaciones encaminadas a la gestión de esos recursos y capacidades para conseguir optimizar sus resultados. En Cucheto, S.L. queremos aplicar una estrategia corporativa para explotar al máximo esos recursos y capacidades aprovechando estos para iniciar un proceso de diversificación siguiendo una estrategia de integración vertical hacia delante incorporando a su ciclo de producción la comercialización de cítricos dirigido al mercado final buscando la cooperación con alguna empresa del sector. Esta estrategia conlleva también un proceso de internacionalización en el que el campo de actividad se amplía desde un punto de vista geográfico.

9. Análisis DAFO.

Por medio del matriz DAFO analizaremos las amenazas y oportunidades obtenidas del análisis externo del entorno de la empresa así como de fortalezas y debilidades que presenta la empresa obtenidos del análisis interno de la misma. En esta matriz conseguiremos resumir los resultados del análisis interno y del análisis externo lo que nos dará una visión global de la situación en la que nos encontramos antes de diseñar nuestra estrategia (Guerras y Navas 2007).

AMENAZAS

OPORTUNIDADES

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muchas empresas competidoras. ➤ Fuerte legislación en el uso de fitosanitarios. ➤ Competencia de países con costes de producción más bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumento de la población de la UE. ➤ Devaluación del EURO. ➤ Concienciación alimentación sana. ➤ Desarrollo tecnológico. ➤ Condiciones climáticas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexperiencia en el sector de la manipulación y comercialización del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidación en el sector agrícola. ➤ Apuesta por la calidad. ➤ Estabilidad financiera. ➤ Elaboración propia de inputs. ➤ Normativa GlobalG.A.P. y <i>Producción Integrada.</i>

DEBILIDADES

FORTALEZA

- Como **amenazas**, destacamos el gran número de empresas concentradas en la Comunidad Valenciana y la Región de Murcia dedicadas a la comercialización y exportación de cítricos, así como las distintas tipologías en las que se constituyen, como hemos comentado cuando hemos analizado los competidores dentro de la industria en el análisis específico de Cucheto, S.L.. La constitución de Cooperativas o de S.A.T., en principio, puede representar una fuerte competencia aunque observamos que su estructura, en la que se separa entre socios/productores, socios capitalistas y gerencia, está resultando un hándicap que está poniendo en dificultades a muchas de ellas.
- También destacamos el hecho de que cada vez la legislación en cuanto al control de residuos en la fruta es mayor al tiempo que se competimos en el mercado con fruta de

países sobre todo del norte de África y de Suramérica con menos controles fitosanitarios y que compiten con costes menores, sobre todo en mano de obra.

➤ En referencia a las **oportunidades**, hemos destacado la incorporación de nuevos países a la UE con lo que supone una ampliación de consumidores, así como la ventaja competitiva que surge del hecho de tener una moneda débil frente a los países con los que no compartimos moneda. Esto influye positivamente en nuestras exportaciones ya que las hace más competitivas en precio. También estamos en un momento de revolución tecnológica importante en el sector lo que podemos aprovechar para, incorporando esa tecnología, competir en costes en el mercado. Sin olvidar las condiciones climáticas favorables que nos proporciona la zona en la que nos encontramos, de gran valor a bajo coste.

➤ El mayor punto de **debilidad** al que nos enfrentamos en la integración hacia delante dentro del proceso productivo es la falta de experiencia que debemos minimizar con nuestras

➤ **fortalezas**, como la gran experiencia acumulada en la producción de cítricos por lo que mantenemos relación con muchos comercializadores/exportadores de los que obtenemos ayuda e información. También contamos con una situación financiera sólida que nos permite hacer inversiones sin necesidad de intervención bancaria. Por último basamos nuestra fuerza competitiva en la producción de productos de calidad con el respeto máximo al medio ambiente y a la salud de los consumidores implantando en nuestro proceso de producción protocolos de actuación y sistemas como Global G.A.P. y *Producción Integrada*.

10. Formulación de estrategias. Ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

El concepto de ventaja competitiva se entiende como *“cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir”*. Por tanto una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando tiene características que le proporcionan un rendimiento superior a sus competidoras. Para que una característica propia de una empresa se convierta en una ventaja competitiva debe incidir en un factor clave de éxito en el mercado, debe ofrecer una ventaja significativa y debe ser sostenible frente a los cambios del entorno dirigidos a minimizar esa ventaja. A la hora de plantearnos cómo crear una ventaja competitiva en nuestra industria, vamos a valorar tanto aspectos externos como internos (Guerras y Navas 2007).

En cuanto a los valores externos destacamos que nos encontramos ante un mercado en competencia perfecta lo que hace muy difícil obtener alguna ventaja en un entorno con

productos muy homogéneos, capacidad prácticamente nula a la hora de negociar los precios y mucha información por parte de los agentes lo que provoca que los precios sean también homogéneos. Sin embargo nos encontramos en una industria en la que existe un desfase temporal importante entre el momento de compra de la materia prima y el momento en el que se pone a la venta el producto terminado al precio que determina el mercado, lo que supone durante el transcurso de la campaña soportar ventas a precio más bajo del precio de compra. Esto unido a la situación bancaria respecto al nulo flujo del crédito puede suponer una importante barrera de entrada a competidores.

Es sin embargo en los factores internos donde podemos desarrollar y mantener en el tiempo ciertas ventajas competitivas. Cubriendo el proceso desde la producción del producto, como productor agrícola, hasta la puesta en el mercado al distribuidor final, obtenemos información directa tanto de competidores como de clientes lo que nos permite cierta capacidad de respuesta en los cambios de nuestro entorno. Además de esta capacidad podemos alcanzar otras ventajas competitivas en base a ciertos criterios como:

- aunque no solo podemos funcionar con producción propia, el hecho de que podamos controlar gran parte de la fruta a comercializar nos proporciona una ventaja competitiva en costes al absorber el margen del productor agrícola lo que nos hace ser más **eficientes**.
- Está detallado en la misión de Cucheto, S.L. el firme compromiso por la producción de fruta de **calidad** que satisface mejor las necesidades de nuestros clientes y reduce el destrío de fruta no apta tanto en el campo como en el almacén. Este mayor precio con un menor coste influye positivamente en el beneficio.
- La incorporación al proceso de manipulación de la fruta en almacén antes de servirla en el punto final de venta, de la **última tecnología** proporciona una ventaja competitiva importante por la reducción muy significativa de los costes de mano de obra. Tradicionalmente el almacén de manipulado de fruta necesitaba de mucha mano de obra en el control de la calidad de la fruta haciendo el destrío de la misma de manera manual. Con la nueva tecnología este destrío se puede hacer con calibradores de fruta eléctricos que proporcionan además de un menor coste una mayor eficacia. Esta maquinaria tiene un alto precio por lo que, dada la situación actual, no es accesible para todos.
- Todos los criterios desarrollados anteriormente, tanto la eficiencia como la calidad del producto como la incorporación de nueva tecnología, tienen la finalidad de dar a

nuestros clientes un plus de **satisfacción** frente a nuestros clientes acompañado de un buen servicio.

Aunque la ventaja competitiva obtenida puede no ser muy potente, pensamos reforzar nuestra posición con los recursos financieros generados con el margen como productor agrícola, la experiencia acumulada, la disponibilidad de fruta para su comercialización en condiciones muy favorables tanto en precio como en tiempo al ser comercializador y productor.

Para mantener la competitividad en costes en el proceso de comercialización del producto contamos con que Cucheto, S.L. ya obtiene un margen de beneficio como productor. Es en esta fase como productor donde Cucheto, S.L. obtiene su ventaja en costes debido al efecto experiencia obtenido como consecuencia de la experiencia acumulada. “El coste total real de un producto disminuye conforma aumenta la producción acumulada” (Guerras y Navas 2007). El efecto experiencia puede tener un gran efecto como barrera de entrada frente a nuevas empresas competidoras lo que supone para la empresa una ventaja relevante. Esta ventaja en costes puede ayudar a introducirse en el sector de la comercialización pudiendo rebajar sus precios manteniendo beneficios. La obtención de esta ventaja está basada en la experiencia atesorada por Cucheto, S.L. en el proceso de producción.

Otros factores que ayudan a que la empresa pueda tener una ventaja competitiva en costes serían las economías de escala que se producen básicamente por el aumento de la producción total lo que provoca una reducción del coste unitario. También las economías de aprendizaje relacionadas con el perfeccionamiento del proceso productivo tanto a nivel organizativo como a nivel individual. Es muy importante la incorporación de nueva tecnología que reduce el coste de la mano de obra frente a procesos productivos anteriores que requerían del uso de mucha más mano de obra. La condición de productor agrícola de Cucheto, S.L. le permite tener un acceso a la materia prima en condiciones muy favorables lo que también la hace más competitiva frente en el mercado.

Nos encontramos ante una industria en fase de madurez lo que la caracteriza por una baja tasa de crecimiento en el que además el poder de negociación de los compradores es muy alto lo que hace que la obtención de una ventaja competitiva se centra principalmente en la obtención del liderazgo en costes. Dada la estandarización del producto que fabricamos, característica propia de las industrias maduras, trataremos de obtener una ventaja competitiva basada en la reducción de costes que trataremos de conseguir, como ya hemos mencionado anteriormente aplicando cualidades de Cucheto, S.L. como la experiencia en la fase de producción de cítricos, economías

de escala por el aumento de la producción de inputs, menores costes de aprovisionamiento ya que somos productores de cítricos y mayor productividad dado el aumento de la producción.

Una vez definida la fase en la que se encuentra la industria en la que se encuentra nuestra actividad debemos definir la propia actividad, esto es nuestro campo de acción que en cierta medida ya anunciamos en nuestra definición de **misión y visión** de Cucheto, S.L. el campo de actividad no es más que el *“conjunto de productos y mercados en los que quiere competir nuestra empresa”* (Guerras y Navas 2007). Cucheto, S.L. es una empresa productora de cítricos comprometida con la calidad, respeto medioambiental y seguridad en la alimentación de nuestros clientes que quiere completar el proceso de producción con el de recolección, manipulación y envasado y comercialización en el punto de venta. La definición de nuestro campo de actividad nos lleva a la necesidad de llevar a cabo un proceso de desarrollo orientado a la creación de valor para la empresa en virtud de la modificación de variables no sólo cuantitativas sino también cualitativas ya que estamos planteando ampliar el campo de actividad de Cucheto, S.L.

La toma de decisiones estratégicas orientadas al desarrollo de la empresa tiene como objetivo principal dar respuesta a dos problemas que se plantean:

- Dirección de desarrollo.- modificamos el campo de actividad de Cucheto, S.L. asumiendo nuevas actividades del proceso de producción, manipulación y comercialización de nuestro producto.
- Método de desarrollo.- planteamos una alianza con una empresa implantada en el sector como método o camino que vamos a seguir para conseguir nuestro objetivo.

La estrategia de desarrollo que vamos a aplicar la podemos identificar como de diversificación teniendo en cuenta que la nueva actividad que vamos a desarrollar actúa en nuevos mercados en los que actúan nuevos agentes en base a la implantación de una estrategia de integración vertical como objetivo final lo que implica crecimiento y modificación del campo de actividad. Las estrategias de diversificación consisten en incorporar al mismo tiempo nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. En nuestro caso debemos identificar la fruta manipulada y ya confeccionada como un producto distinto a la fruta en el árbol ya que requiere de procesos de producción y tecnología distintos (Abell 1980). Este proceso implicará nuevas instalaciones, nuevos conocimientos, nuevas técnicas así como cambios en nuestra estructura organizativa y los procesos de dirección y gestión.

Algunos de los motivos por los que una empresa se plantea emprender un proceso de diversificación pueden ser con el objetivo de reducir el riesgo global, al ampliar el número de actividades es más improbable fracasar en todas, saturación del mercado tradicional, el mercado en el que se actúa no ofrece posibilidad de crecimiento, pero destacamos para el caso de Cucheto, S.L. que ocupa este estudio, tres motivos decisivos:

- Cucheto, S.L. cuenta con un excedente de recursos financieros que consigue de su actividad como productor agrícola de cítricos que puede incorporara al proceso de diversificación.
- También cuenta con una serie de recursos intangibles como son la experiencia en el sector productor del cítrico y en la comercialización del mismo. Además los administradores de Cucheto, S.L. poseen otros negocios en los que producen y comercializan incluso a través de la exportación lo que les aporta experiencia.
- Otro motivo muy importante para tomar la decisión de diversificación es la generación de sinergias derivadas de la interrelación estratégica entre las distintas actividades llevadas a cabo, dando lugar a un mejor funcionamiento a la vez que cada una por sí misma. Dentro de la generación de sinergias podemos destacar las de ámbito productivo, sobre todo por compartir costes fijos y el efecto experiencia, sinergias de ámbito financiero por la transferencia de recursos financieros de un negocio a otro y sobre todo sinergias de dirección generadas por el aprovechamiento de conocimientos y habilidades de los administradores.
- Otro motivo que para emprender el proceso de diversificación que podríamos considerar secundario, sería el que se conoce como diversificación ventana que implica estar presente en un sector en el que el cambio tecnológico que se está produciendo en estos momentos resulta muy relevante en la reducción de costes.

Se suele distinguir entre diversificación relacionada y no relacionada en función del grado de contacto que tengan entre sí los distintos mercados u productos. En el caso de Cucheto, S.L. estamos ante una diversificación claramente relacionada en la medida en que comparte factores de producción. El principal motivo para implementar una estrategia de diversificación relacionada reside en la *“generación de sinergias entre los distintos negocios”* (Guerras y Navas 2007). Como hemos comentado antes, existen sinergias cuando el desarrollo de dos actividades de manera conjunta genera mayores beneficios que de manera individual y esta mayor rentabilidad se genera de dos maneras principalmente:

- Compartiendo recursos y capacidades con las nuevas actividades, sobre todo en los recursos intangibles que posee Cucheto, S.L. en base a su experiencia acumulada en el sector del cítrico.
- Obteniendo ventajas competitivas por la interrelación entre el proceso de producción del cítrico que se convierte en materia prima en el proceso de comercialización.

En definitiva, la utilización de sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos refuerza nuestra posición competitiva sobre todo de liderazgo en costes facilitando la creación de economías de escala o potenciando el efecto experiencia.

Sin embargo la decisión de implantar una estrategia de diversificación relacionada no está exenta de riesgos que debemos evitar ya que la generación de sinergias puede conllevar algunos costes como son los costes llamados de coordinación que nacen de la dificultad de dirección generada por el aumento del número de actividades al aumentar el proceso productivo. Otro coste en el que podemos incurrir es en el coste de compromiso que se refiere al problema que puede ocasionar el tener que coordinar las necesidades de cada una de los procesos productivos. Y por último destacar el problema de la inflexibilidad que se produce por la dificultad de responder ante cambios en el mercado de una de los procesos productivos sin que afecte al otro.

La diversificación relacionada solo tendrá éxito si conseguimos aprovechar adecuadamente nuestras habilidades y recursos para así generar sinergias sin que los costes asociados recaigan sobre los beneficios generados.

11. Implantación estratégica.

11.1. Estrategia de Integración vertical.

Una vez centrada el tipo de estrategia de desarrollo diversificada trataremos de implantar la estrategia de **INTEGRACIÓN VERTICAL**. Si bien es cierto que encuadramos esta estrategia como diversificada relacionada, también tiene aspectos de no relacionada. Por medio de la estrategia de integración vertical nos introducimos en nuevos negocios que están relacionados con el ciclo completo de producción y explotación de nuestro producto principal por lo que pasamos a ser nuestro propio cliente intentando cubrir actividades que antes cubría el mercado. Esta modalidad de integración vertical en la que nos convertimos en nuestro propio cliente se denomina “hacia delante” o “aguas abajo”. Estamos planteando como objetivo final un nivel de integración muy alto en la medida que la que Cucheto, S.L. lleva a cabo todo el ciclo desde el proceso productivo,

eslabón en el que se encuentra ahora, hasta la recolección, manipulación y comercialización como producto terminado dependiendo entre sí todos los procesos.

Los principales motivos que llevan a Cucheto, S.L. a tomar la decisión de implantar una estrategia de integración vertical hacia delante son las ventajas que ofrece y que en cierta medida hemos ido analizando en puntos anteriores. Podríamos destacar como objetivo principal el de la obtención de una mayor rentabilidad provocada por la reducción de costes por la obtención de una posición competitiva fuerte en la industria de la comercialización de cítricos. Esta reducción de costes los conseguimos a través de:

- Una reducción de los costes fijos comunes a los dos procesos productivos a través de lo que se denominan economías de escala.
- Eliminando intermediarios en el ciclo seguido por nuestro producto.
- Eliminación de los costes de transacción puesto que Cucheto, S.L. asume el rol de cliente de los productos de Cucheto, S.L. por lo que se eliminan los costes de negociación e intermediación.
- Otro punto importante que tenemos en cuenta es el hecho de que además de asumir el margen de productor agrícola asumiremos el margen del comercializador.

Pero la implantación de la estrategia de integración vertical hacia delante en Cucheto, S.L. no solo tiene beneficios en términos de reducción de costes sino que también los tiene en la mejora de la posición estratégica derivadas de los siguientes factores:

- La integración vertical garantiza la salida de la producción de cítricos de Cucheto, S.L., lo que en un sector que opera con productos altamente perecederos que no dan margen para la especulación es importantísimo.
- El firme compromiso reflejado en la misión de Cucheto, S.L. con la calidad se ve favorecido por la implantación de la estrategia de integración vertical ya que proporciona la posibilidad de diferenciación basada en la calidad de nuestro producto.
- El hecho de ser tu cliente y por tanto tu proveedor te proporciona la posibilidad de controlar los precios “squeeze de precios” reduciéndolos a costa del margen del productor para poder penetrar en el nuevo mercado y ser más competitivos y aún así contar con el margen del comercializador final.
- Todas estas ventajas pueden suponer importantes barreras de entrada a la industria para nuevos competidores con un grado de integración menor o nula.

Debemos considerar también que la integración vertical hacia delante también tiene riesgos que en cierto modo también hemos ido analizando en puntos anteriores como:

- Aumenta el riesgo de Cucheto, S.L. debido a que asume más actividades dentro del proceso productivo lo que conlleva poner en juego mayores recursos en un sector en el que no tenemos experiencia directa.
- Al tener un mayor volumen de activos involucrados aumentan considerablemente las barreras de entrada.
- Al estar presente en todo el proceso de producción hasta el de comercialización aumenta la rigidez estructural ante cambios en el mercado.
- La falta de contacto con proveedores y clientes externos puede hacer que nuestra capacidad para introducir innovaciones se vea mermada.
- Se pierde el margen que actualmente se obtiene de la venta de los cítricos a clientes que operan en el mercado y que pueden tener alguna ventaja competitiva que les permita pagar mejores precios de los que podamos conseguir nosotros.
- Pueden existir tensiones entre las distintas fases del ciclo, es decir entre el nivel de producción y el ritmo de ventas.
- Otro factor importante sería el aumento de la complejidad organizativa por la incorporación de nuevas fases del proceso de producción y venta.

Como ya mencionamos cuando empezamos a plantear la implantación de la estrategia de integración vertical hacia delante, esta se plantea como una situación de futuro y para conseguir llegar a esa situación minimizando los riesgos de implantar este tipo de procesos nos planteamos la cooperación empresarial.

11.2. Estrategia de colaboración.

Nuestro planteamiento se basa en establecer un contrato de colaboración con un comercializador exportador con el que en el pasado hemos tenido relaciones comerciales para que nos confeccionen nuestra fruta con nuestra marca en sus instalaciones por un precio pactado. Básicamente lo que pretendemos con este acuerdo es introducirnos en un mercado nuevo para nosotros sin la necesidad de tener que realizar de inicio una inversión que suponga una barrera de salida en caso de tener que replantearnos el proceso, lo que podría comprometer la estabilidad financiera de Cucheto, S.L. Este tipo de alianzas nos permite operar en el mercado de manera inmediata, pensando en la campaña próxima, y también nos facilitará la salida del producto que nosotros no podamos comercializar ya sea porque no tengamos mercado suficiente o porque no

tengamos el producto necesario en cantidad o en variedad. Este acuerdo de colaboración irá con cargo del margen de beneficio pero con este sistema pretendemos hacer mercado en el menor tiempo posible para poder llevar a cabo la estrategia de integración vertical hacia detrás que es el objetivo de este estudio.

11.3 Estrategia de Internacionalización. Exportación.

Cuando hablamos del perfil estratégico de Cucheto, S.L., ya dimos algunos datos que ponían de manifiesto la fuerte orientación que tiene este sector hacia la exportación. Según el informe Cítricos de la Comunidad Valenciana año 2012, ofrecido por el Instituto Valenciano de la Exportación, con datos de 2011, los frutos fueron el 2º capítulo más exportado de la Comunidad valenciana con un importe de 2.513 millones de euros lo que supone un 13 % del total de la Comunidad Valenciana. De estas exportaciones, el 76% fueron cítricos por un valor de 1.903 millones de euros. La Comunidad Valenciana es la 1ª región de España en cuanto a exportación de cítricos se refiere con un 77% del total de las de España.

En cuanto al destino, Alemania es el primer destino de nuestros cítricos, con una cuota del 24% y le siguen Francia con un 21,5% y Reino Unido con un 10%. Destaca Austria como el mercado más dinámico.

Con estos datos y dado que el consumo interno camina en recesión como demuestra la constante caída del PIB en nuestro país y observando los recientes datos que reflejan un aumento de las exportaciones haciendo el saldo de la balanza comercial positivo desde hace mucho tiempo, encontramos esencial dirigir nuestra producción hacia la comercialización exterior apoyada en motivos sobre todo procedentes de nuestro entorno como es la necesidad de cubrir una demanda creciente en el exterior y la globalización de la industria, ya que la tendencia hacia la globalización de la industria en la que nos desenvolvemos nos lleva a la internacionalización aún sin planteárnoslo sino como respuesta a la demanda del entorno. Los principales mercados receptores de cítricos valencianos son miembros de la UE en los que impera la libre circulación y la zona de libre comercio anulando entre otros los aranceles en frontera por lo que supone la eliminación de barreras de entrada. Además, siendo el cítrico un producto muy específico tiene un mercado objetivo muy global lo que facilita la introducción del producto en distintos mercados.

En cuanto a la estrategia de entrada en mercados del exterior utilizaremos la exportación, método seguido por la mayoría de exportadores de cítricos valenciano, ya que obviamente la

producción de nuestros cítricos debe estar en España y es aquí donde obtenemos ventajas de economías en costes por la localización y por la curva de experiencia. Optaremos por la exportación directa considerando las ventas en el extranjero como una actividad natural más. Buscaremos contactos en los países de destino y apoyados en estudios de mercado y a través de visitas comerciales podamos tanto fijar precios como la organización de la distribución física de la mercancía. Si bien la exportación directa supone un mayor compromiso de recursos por parte de la empresa, a cambio conseguimos un mayor control de las operaciones, imprescindible para conseguir el compromiso de Cucheto, S.L. tanto en la calidad de su producto como en el de su servicio.

Para llevar a cabo este proceso de internacionalización nos apoyaremos en el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) que a través del plan ICEXNEXT intenta ayudar a empresas que quieran internacionalizarse diseñando tu plan de negocio exterior e introduciéndote en nuevos mercados. Además de este asesoramiento personalizado también ofrece un apoyo económico. También el Instituto Valenciano de Comercio Exterior (IVEX) ofrece un plan de ayuda a la comercialización exterior de 2013 orientado a la iniciación a la internacionalización financiando gastos de elaboración de página web o contratación de colaborador de exportación procedente de la bolsa de colaboradores del IVEX, gastos de desplazamiento y alojamiento en el país con un máximo de tres viajes, gastos de alquiler de espacios en ferias internacionales así como gastos de edición y traducción de material promocional. Uno de los servicios más interesantes que nos ofrece el IVEX es la organización de visitas comerciales con distribuidores del país de destino una vez filtrados de acuerdo con las necesidades de nuestra empresa.

Además, tanto el IVEX como el ICEX nos ofrece información actualizada de la dimensión del mercado, potenciales consumidores y evolución del consumo en las series históricas. El acceso a bases de datos estadísticos nos permitirá determinar en qué países existe demanda de nuestra fruta, filtrar su importancia, analizar la evolución o el consumo de productos semejantes de países competidores. También podemos obtener informes de países, ofreciendo una panorámica general, no sólo a nivel económico, sino también político y social, de un país determinado, como informes sectoriales, con información sobre un producto o sector concreto en cuanto a la oferta, demanda, condiciones de acceso al mercado, etc.

A través de la página web <http://www.barrerascomerciales.es/> del Ministerio de Economía y Competitividad podemos consultar las barreras comerciales tanto arancelarias como no arancelarias (cupos, normativas, exigencias técnicas, sanitarias, etc.).

11.4. El Plan Estratégico. Cronograma y valoración.

A través del desarrollo de nuestro Marketing Mix, basándonos en sus cuatro componentes: producto, precio, distribución y promoción, detallaremos el cronograma de los pasos que vamos a seguir así como una valoración aproximada de los resultados que queremos obtener.

En cuanto al producto determinaremos que variedades y características debe tener para ser adecuados para la exportación. También determinaremos que presentación debemos dar a la fruta y en que embalaje la debemos presentar, tanto por motivos estéticos como por motivos de logística dado que tratamos de productos altamente perecederos y de naturaleza frágil. Dadas las características detalladas y la normativa europea en materia de seguridad alimentaria nuestros productos deben estar sometidos a un control de su trazabilidad, que podríamos identificar como nuestro servicio post venta, desde el origen hasta el destino final.

Una vez tengamos definido nuestro producto orientado al mercado, debemos determinar el precio del mismo. El precio de los cítricos en el árbol, siempre es establecido en cada campaña y durante la misma puede variar sustancialmente dependiendo de muchos factores como la cantidad de fruta disponible en campo, inclemencias del clima, situación respecto a la calidad y cantidad de productores extranjeros, etc. Por tanto, el precio es una variable sobre la que no tenemos influencia. Lo que sí controlamos son los costes de producción que conseguimos fijar en el entorno de los 12-15 céntimos de euro/Kg., obtenidos sobre una producción por hectárea entre 35.000-45.000 kilos dependiendo de la variedad o las condiciones de los distintos factores que interviene como las características de la tierra o la calidad del agua. El precio medio de venta lo podemos fijar en el entorno de los 20-24 céntimos de euro/Kg. De esta forma determinamos nuestro beneficio medio como productor de cítricos antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) que se sitúa en un rango que va desde el 30% al 50% sobre los costes de producción. A partir del precio medio de venta en el árbol debemos añadir una serie de costes y margen de beneficios para determinar el precio de venta en el almacén como detallamos en el siguiente cuadro elaborado con datos propios de la empresa:

Producción media por ha.	40.000 Kg/ha.
Coste medio por ha.	5.500€/ha.
Coste medio por Kg. agricultor	0,1375€
Beneficio medio como agricultor (40%)	0,055€
Precio medio de venta como agricultor	0,1925€
Coste corte y transporte del campo	0,062€
Coste de manipulación y confección	0,05€
Coste por destrío	0,022€
Coste de embalajes	0,06€
Coste fruta confeccionada en almacén	0,3865€
Beneficio medio comercializador (6,5%)	0,025€
Precio venta comercializador	0,4115€

Hemos determinado un margen de beneficio en el entorno del 5% al 8% que marca el sector, por lo que aplicamos a nuestro coste de confección de la fruta un margen medio del 6,5%.

La Generalitat Valenciana nos ofrece a través del Observatorio de precios agroalimentarios nos ofrece los precios de la campaña de cítricos 2012/13 en mercados europeos como Alemania o Francia fijando para la naranja un precio 0,41€/Kg. para la mandarina 0,81€/Kg. y para el limón 0,42€/Kg.

Fijadas las características del producto y el precio del mismo debemos definir el modelo de distribución, algo que en cierta medida ya definimos cuando hablamos del modelo de exportación directa asumiendo Cucheto, S.L. todas las fases del proceso de comercialización.

Es en la promoción donde contamos con obtener mayor apoyo por parte del IVEX dado los medios que pone a disposición de las empresas exportadoras a través de sus oficinas comerciales en los países en los que está instalado. Por medio de estas oficinas, ofrecen apoyo para la participación en Ferias Internacionales, punto de encuentro con marcado carácter comercial. Aunque dónde encontramos mayor atractivo es en las Misiones Comerciales que se organizan que pueden ser sectoriales o multisectoriales donde se organizan reuniones entre cliente y distribuidor atendiendo al perfil de cada participante. Con la misma finalidad se organizan Viajes Comerciales a países de interés con la finalidad de conocer in situ las posibilidades de comercialización de nuestros productos, informarnos sobre precios y canales de distribución de la competencia, e realizar contactos y visitas a posibles compradores filtrados por la oficina de IVEX.

Una última herramienta que desarrollaremos siguiendo los consejos del IVEX es nuestra página web con una orientación internacional. Entendemos que la web es el instrumento más eficaz con el que podemos contar hoy día para poner nuestros productos en todo el mundo de la manera más económica. Es la tarjeta de visita para que nuestros posibles clientes tengan una imagen adecuada de nosotros y podamos empezar a transmitir esa ventaja competitiva basada en la calidad de nuestro producto y nuestro servicio como ya hemos repetido varias veces a lo largo de este estudio.

Cronología:

Febrero 2013.- Acudimos a la feria internacional FRUIT LOGISTICA de Berlín cuya finalidad es la de mostrar las novedades en todo el espectro de la industria y producción, procesado de fruta fresca y hortalizas, presentándonos todos los avances del sector y las últimas innovaciones. En esta feria tomamos contacto con distribuidores de cítricos con los que hemos mantenido el contacto mostrando su interés en retomar la comunicación para principio de la campaña próxima, en torno a septiembre 2013.

Mayo 2013.- En contacto con el IVEX, elaboramos un plan de actividades encaminadas a la comercialización de nuestra fruta usando herramientas como las visitas comerciales, el desarrollo de páginas web, realización de catálogos de nuestros productos en varios idiomas, todo ello orientado a la participación en la feria internacional FRUIT ATTRACTION en Madrid.

Octubre 2013.- Acudir a la feria internacional de frutas y verduras FRUIT ATTRACTION de Madrid con la finalidad de ejercer actividades con la finalidad de poder concretar relaciones comerciales para cumplir durante la campaña.

Campaña 2013-2013.- Durante la campaña 2012-2013 pretendemos consolidar los primeros contactos comerciales que hemos tenido a través de la feria FRUIT LOGISTICA de Berlín así como pos propiciados a través de las visitas comerciales fomentadas por el IVEX y de los contactos que puedan surgir en la feria de Madrid FRUIT ATTRACTION. Pretendemos dar respuesta a estos contactos a través del acuerdo de colaboración con una empresa local todo ello encaminado a abrir y consolidar mercado sin asumir excesivos riesgos.

12. Conclusiones.

Utilizando este estudio como hoja de ruta hemos determinado lo que queremos que sea Cucheto, S.L. en el futuro manteniendo nuestro margen de beneficio como agricultor y ampliando el proceso productivo aportando valor a nuestro producto y un importante margen de beneficio como comercializador a nuestra empresa.

Por medio de este documento y para conseguir nuestro objetivo indicamos básicamente quién somos en este momento, quién y qué nos rodea, qué mecanismos tenemos para conseguir lo que queremos y cómo vamos a utilizar esos mecanismos. Con la elaboración de este Plan Estratégico pretendemos no solo marcar el camino para cumplir nuestros objetivos sino que pretendemos que nos sirva de tutor para que podamos comprobar que no nos desviamos del camino marcado y que seguimos todos los pasos predeterminados.

Sabemos que al igual que somos competitivos como productores de cítricos apostando por la calidad de nuestros productos y de nuestro servicio, podemos utilizar esos mismos valores y aplicar las herramientas, la preparación, la experiencia y el apoyo tanto a nivel económico como a nivel organizativo como para conseguir que la puesta en marcha de este plan lleve a Cucheto, S.L. a ser un actor más dentro del sector de la comercialización y exportación citrícola valenciana.

BIBLIOGRAFIA.

Abell, D. F. (1980) *Defining the Business* Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Art.: 1.2. Decreto 121/1995 de 19 de junio del Gobierno Valenciano. Disponible en:

http://www.docv.gva.es/datos/1995/07/04/pdf/1995_835268.pdf

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia *La economía de la Comunidad Valenciana* (Mayo de 2011) Disponible en:

http://www.camaravalencia.com/es-ES/servicios/infoeconomica/estad%C3%ADsticas_economicas/Documents/La_economia_de_la_CV_2011.pdf. Consultado en mayo de 2013.

Generalitat Valenciana. Conselleria d'Agricultura, Pesca, Alimentació i Aigua. Observatorio de precios agroalimentarios. Disponible en:

http://www.agroalimed.gva.es/observatorio/basemar/informes/ver_informe_ext.asp?t2=4&lastv=194&lastp=F&ps=2pais%3DA&pr=CLEM&variedad=&fr=undefined&pais=F&producto_sel=CLEM&vr=194&f1=1092&anyo=2012&semana=12

Consultado en mayo de 2013.

Guerras Martín L. A. & Navas López J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. 4ª edición Madrid: Editorial Aranzadi.

Informe Mensual de Comercio Exterior-Noviembre 2012. Ministerio de Economía y Competitividad. Disponible en:

http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/prensa/ficheros/noticias/2012/130121_Informe_COMEX_Noviembre_2012.pdf. Consultado en abril de 2013.

Instituto de Comercio Exterior (ICEX). Disponible en: www.icex.es. Consultado en mayo de 2013.

Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX). Disponible en: www.ivex.es. Consultado en mayo de 2013.

Ministerio de Economía y Competitividad. Disponible en: www.barrerascomerciales.es. Consultado en mayo de 2

Munuera Alemán, J.L. & Rodríguez Escudero, A.I. (2007) *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Noguera Tur J. (2010) *Viabilidad y competitividad del sistema citrícola valenciano* publicado en el Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. Disponible en: <http://age.ieg.csic.es/boletin/52/05-NOGUERA.pdf>. Consultado en abril de 2013.

Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the growth of the Firm* Nueva York, Wiley.

Planells, J.M. & Mir, J. (2010) *Presente y futuro de la comercialización de cítricos*. Publicado por la empresa pública MERCASA. Disponible en: http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_063-079_citricos.pdf. Consultado en mayo de 2013.

Porter M. (1990) *¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?* Harvard-Deusto Business Review, nº 44, cuarto trimestre, pp. 3-26.

Porter M. (1982) *Estrategia competitiva* C.E.C.S.A., México.

