

*Administración y Dirección de Empresas. 4º ADE.*

*Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas de Elche.*



**UNIVERSITAT**  
*Miguel Hernández*

**CURSO 2017-2018.**

**TRABAJO FIN DE GRADO.**



**LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE**

---

# **AGRO MEDITERRÁNEA**

*Cómo se convirtió en el mayor inter-proveedor de Mercadona y creció a nivel internacional.*

**ALUMNO:** Sonia López Ripoll.

**TUTOR:** José Cremades Cortés.

## Contenido

RESUMEN: .....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	6
Interés: .....	8
Objetivos: .....	9
Metodología:.....	9
2. CAMPO DE ACTIVIDAD.....	10
3. ESTRATEGIAS INTERNAS.....	13
Estrategias de expansión.....	13
a) Penetración en el mercado.....	13
b) Desarrollo de productos.....	15
c) Desarrollo de mercados.....	18
d) Estrategias de diversificación.....	19
- Diversificación relacionada.....	20
- Hacia delante.....	22
4. ADQUISICIÓN DE AGROMEDITERRÁNEA POR EL GRUPO GAC.....	24
Adquisiciones e inversiones.....	25
5. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	26
Estrategia internacional.....	27
Proceso de entrada en los mercados exteriores.....	27
- Exportación:.....	28
6. COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.....	33
7. EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	37
Evaluación y selección.....	37
- Adecuación de las estrategias.....	37

- Factibilidad.....	38
- Aceptabilidad de las estrategias.....	39
Implantación de la estrategia.....	41
Año 2014: Cambio organizativo.....	42
8. SOPORTE ORGANIZATIVO.....	44
Estructura organizativa primaria.....	44
Estrategia y recursos humanos.....	45
Cultura organizativa.....	49
9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	52
10. CONTROL ESTRATÉGICO.....	60
Medición de los resultados de la empresa.....	61
Sistemas de información para el control estratégico.....	62
RECOMENDACIONES:.....	64
CONCLUSIÓN:.....	65
BIBLIOGRAFÍA:.....	67

## RESUMEN:

El presente trabajo estudia la empresa distribuidora de productos hortofrutícolas: Agromediterránea, nacida en Dolores de Pacheco (Murcia) y dedicada a este sector desde el año 1983. Se trata de llegar a entender cómo una empresa de un pequeño pueblo de Murcia, va creciendo poco a poco adoptando diferentes estrategias, hasta llegar a convertirse en el **inter-proveedor** más importante de Mercadona. Intenta tener el mejor servicio con precios asequibles a nivel competitivo, además de poseer la **experiencia** de tantos años, ofrecer un servicio **eficaz**, y un producto 100 % de **calidad**.

A través de la metodología usada mediante fuentes consultadas, siguiendo el esquema principalmente de Guerras y Navas, para realizar el presente trabajo de fin de grado, llegaremos a la conclusión de que no sólo influyen las estrategias realizadas por parte de la empresa, sino que tanto desarrollo interno como el externo influyen en el equipo de la empresa para seguir creciendo en base a su **ventaja competitiva**.

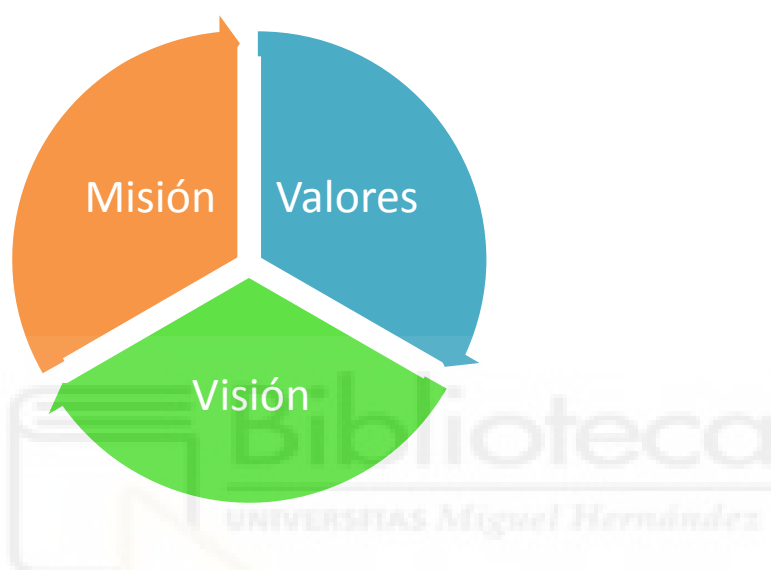


**Ilustración 1: Agromediterránea. Fuente: Romero, A. (2014) *Revolución en la industria agroalimentaria murciana: el dueño de Verdifresh compra Agromediterránea.***

Para la sociedad actual es bastante importante la salud, por eso insiste en seguir la misma trayectoria de su actividad en cuanto a cultivo de hortalizas. Con este resultado se quiere aumentar el abanico de posibilidades de demandas cubiertas para seguir satisfaciendo a los clientes de una manera más amplia, cercana, humana y estableciendo un vínculo emocional a través de las estrategias implantadas y de conseguir los objetivos planteados a través de su filosofía.

Su filosofía a seguir es la de dar el mejor producto al cliente y consumidor final con la máxima **calidad** del producto, que sea fresco, saludable, seguro.

Por ello ven importante las **inversiones** en plantas de procesado, almacenes, maquinaria agrícola, renovaciones en el sistemas informático, o intentar mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Intentan tener una buena relación con los proveedores a largo plazo, destacando las políticas de acción social y colaboraciones.



Uno de los objetivos a cumplir por parte de la empresa es mostrar a la colectividad la **misión** sobre el comportamiento de una empresa responsable en cuanto a **objetivos económicos, sociales y ambientales**, siempre ofreciendo el mejor producto en base a su compromiso social.

Muestra que es una empresa que depende de su conjunto; del proveedor, de los clientes a distribuir, del equipo productivo tanto de planta como de campo, del capital. Si todo lo anterior no forma parte del proceso; no habría retroalimentación y no alcanzarían su **visión** de futuro: **seguir creciendo y liderar a nivel nacional a la vez que poder ser un buen referente en cuanto a prestigio en el mercado europeo**. Sus objetivos principales son aumentar la rentabilidad a la par que capten nuevos clientes potenciales para seguir aumentando su posición competitiva, y poder adoptar nuevas estrategias para la internacionalización. Por tanto, la principal conclusión que se puede extraer de este trabajo es que depende tanto del desarrollo interno, ya que aprovecha todas sus capacidades, a largo plazo se puede conseguir beneficios, dirigen su

propio negocio participando directamente, como el desarrollo externo, pues el desarrollo de la internacionalización y las adquisiciones favorece la velocidad en la que entra en los mercados, la competencia o la desregulación del mercado, así como con cuestiones financieras como el interés del nivel directivo por adquirir.

Su misión principal es ofrecer el mejor producto al cliente, en base a mejor calidad, frescura, seguridad alimentaria, un destacable servicio y al mejor coste. La meta debe responder eficientemente las necesidades de los consumidores, y está dirigida a personas que eligen un estilo de vida saludable, siendo esta su filosofía de trabajo, asegurando el producto 100 % fresco. Además, el compromiso social significa trabajar en base a responsabilidad social, creando puestos de trabajos dignos, operar día a día mediante el desarrollo sostenible y creando riqueza y valor en el entorno y país.

Los **valores** por parte de la empresa consisten en cumplir los objetivos a través del esfuerzo de toda la plantilla con un pensamiento promovido por la **superación** constante, poner énfasis e **interés** en las actividades a realizar para ser más **eficientes** y conseguir el mejor producto con la mejor calidad, siendo responsables y comprometiéndose con la empresa a título personal, además de realizar **inversiones** en instalaciones y continuas mejoras, y programas de formación a los trabajadores.

## 1. INTRODUCCIÓN.

El primer paso es analizar su **campo de actividad** y las distintas estrategias, mediante de qué manera percibe el cliente las nuevas vías de mercados, nuevos productos, nuevas líneas, redes sociales, etc. para ser más cercanos a estos. Poder desde cualquier zona geográfica a través de las pantallas ver los productos no supone casi coste, es una amplia ventaja y que debe ser aprovechada para promocionar su producto.

Emplea nuevas estrategias basándose en las redes sociales para poder llegar hasta amplias zonas geográficas. Además de **estrategias convencionales y relacionadas** con su negocio como la nueva variedad de cultivo de

productivos, o la puesta en marcha de la plantación y cultivación de nuevos productos. Se centralizan en las estrategias **corporativas**, que como bien establece José Antonio Jiménez Quintero, vienen definidas como las decisiones que deben implicar a la totalidad de la empresa. Trata de satisfacer las expectativas de los stakeholders y crear valor añadido.

En cuanto a la alianza o **cooperación** con varias empresas, son generosos en cuanto a realizar donaciones a asociaciones para repartir comida entre la población más desfavorecida. Aparte, establece colaboraciones con el ámbito empresarial y universitario, y con asociaciones agrícolas. Su mayor relación de proveedor cliente a nivel de España es Mercadona, cadena con la que mantiene relaciones aproximadamente desde el 2004.

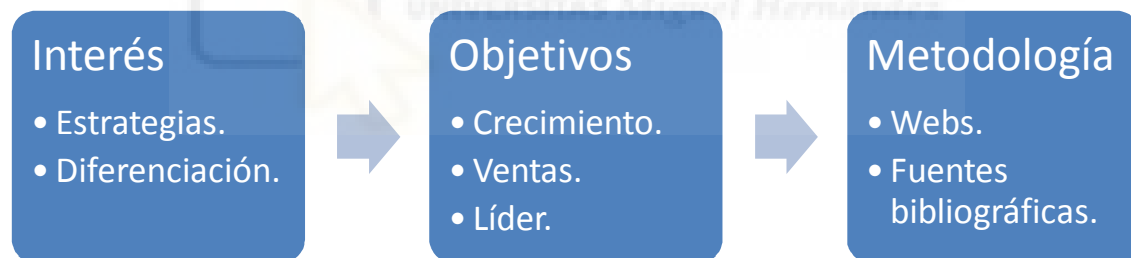
A continuación se estudiará su proceso de **internacionalización** actual, así como las nuevas estrategias futuras para exportar a países extranjeros y poder entender como un 25 % de su facturación pertenece al comercio exterior. Saber el motivo de por qué los clientes europeos eligen a este proveedor y no a otro, es una razón más para estudiar su proceso de internacionalización y tener a esta empresa como referencia de **crecimiento** y potencial de **ventas**.

Observar y constatar qué tipos de objetivos principales y generales se enmarcan en la empresa, como se llevan a cabo a partir de qué políticas y a través de qué presupuesto pueden realizarlo. La **planificación estratégica** es de gran magnitud y valor pues sin llegar a planificar o estudiar a corto plazo que es lo que espera el consumidor de parte de la empresa, no podrían alcanzar el nivel de **cuota de mercado** que mantienen, siendo uno de los primeros productores agrícolas en el mercado español por encima de la demás competencia como Prima flor, GS España, Agropulpí o Peregrín.

Un paso posterior a las políticas implantadas, es corregir y **evaluar** las estrategias para **implantarlas** lo más rápido posible y que sean admisibles por parte de la empresa y funcionen correctamente para cumplir los objetivos planteados anteriormente y obtener dividendos y beneficios. De esta manera la empresa sigue creciendo en base a su eficiente planificación estratégica para

seguir invirtiendo en sus actividades y poder promocionarse internacionalmente.

Se procederá a exponer su **estructura organizativa** para ver como se divide sus tareas en diferentes departamentos y como estos se subdividen en otros, y como influyó el **cambio organizativo** al ser adquirida por el grupo GAC, nuevos nombramientos en cargos, el mantenimiento de la plantilla, o la cantidad de inversiones realizadas a partir de ese momento cumbre. Actualmente tiene una importante repercusión en la sociedad el conocer de qué manera actúa una empresa, es por ello que están adheridos al Pacto Mundial de Naciones Unidas para cumplir con los 10 principios, publicando anualmente sus memorias referidas a la responsabilidad corporativa. Otro tema también vigente en la población relacionada con lo anterior explicado, son los derechos laborales y por este motivo llevan a cabo políticas de **recursos humanos**; y la **cultura organizativa**, es decir, de qué manera se relacionan los trabajadores y qué tipo de normas o comportamientos tienen establecidos para mantener un clima amable, cortés y sociable.



### Interés:

El interés por esta empresa reside en averiguar de qué manera una empresa nacida en una pequeña localidad ha emprendido sus estrategias para lograr su cometido y mantenerse en el mercado hortofrutícola superando las crisis presentes y lograr una posición rentable en el sector. ¿Qué estrategias adoptó al principio? ¿Qué es lo que le hizo diferenciarse de los demás? ¿Qué recursos ha ido aportando a lo largo del tiempo? ¿Qué decisiones estratégicas ha llevado para la toma de decisiones en cuanto a productos? Estas preguntas se contestarán conforme se vaya haciendo un hueco en el mercado a través de



**sinergias, recursos compartidos, inversiones, costes, desarrollo interno y externo, precio competitivo, etc.** Características que iremos haciendo más hincapié a lo largo del presente trabajo. Hoy en día un tema muy característico en la actualidad es la conciliación de la vida familiar y el establecimiento de los horarios preestablecidos según los sindicatos, interesa saber además si Agromediterránea se cierna sobre estos aspectos tan comunes y a la vez de tan magnitud que tienen tanta repercusión sobre la sociedad.

## Objetivos:

El objetivo del presente trabajo es analizar las **estrategias** adoptadas en el ámbito empresarial para observar de qué manera **influyen** en la satisfacción de los consumidores finales y en las áreas funcionales del trabajo. Los sub-objetivos consisten en analizar cómo se desarrolla **internamente y externamente**, de qué manera ha **evolucionado** a lo largo del tiempo integrándose en una matriz externa, como ha influido el **cambio** organizativo en la estructura societaria y en los trabajadores, y cuál es su círculo más significativo en cuanto a socios y filiales compañeras.

El objetivo principal es el más importante ya que es el que indica la situación a estudiar relacionado con el fin **primordial** de la empresa, que es la **satisfacción del cliente para seguir creciendo, aumentar su potencial de ventas y ser el líder de la competencia**. Los sub-objetivos sirven para apoyar al objetivo principal, y obtienen información para analizar la situación en concreto.

## Metodología:

Las fuentes utilizadas están todas citadas en el vigente trabajo de fin de grado, contando con una amplia variedad, desde fuentes consultadas en internet como noticias o artículos de opinión, o fuentes directas de procedencia de la empresa, por ejemplo, las memorias publicadas en el Pacto Mundial de Naciones Unidas tratadas a los periodos de 2013, 2014 y 2015, además se han consultado contenidos de libros relacionados con el ámbito estratégico para

complementar y completar el trabajo de manera eficiente y explicar razonadamente o teóricamente los conceptos aplicados a la empresa. De esta manera se realiza una mejor explicación en cuanto a claridad y sencillez para la mejor comprensión del presente trabajo de fin de grado, siguiendo principalmente el libro de Guerras y Navas utilizado en clase con ayuda y apoyo de demás contenidos bibliográficos para complementar.

## 2. CAMPO DE ACTIVIDAD.

El campo de actividad al que se dedica es producir hortalizas para escoger en qué mercados quiere competir, para exportar a otros países y comercializar a nivel nacional, a través de ciertos productos para establecer su estrategia empresarial. Es fundamental saber el fin de la empresa para conducirla al éxito.

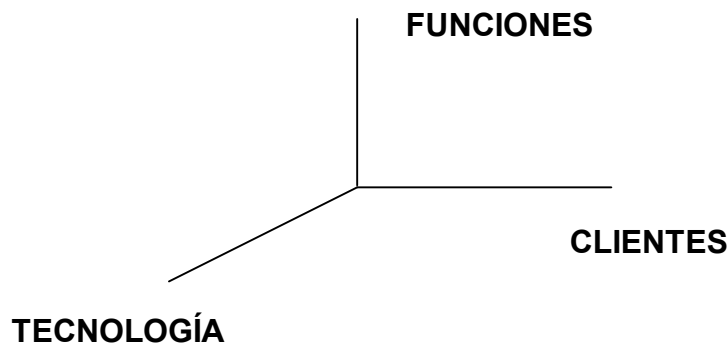
Agromediterránea es una empresa hortofrutícola dedicada al cultivo de verduras, procesarlas, y distribuir las. A lo largo del tiempo ha ido creciendo y desarrollándose, siempre con la actividad tradicional que venía haciendo desde el año 1983. Posee dos marcas comerciales: **Agromediterránea** y **Sun&Vegs**.



Ilustración 2: Sun&Vegs. Fuente: Grupo Alimentario Citrus.

Actualmente cuenta con más de 1.300 trabajadores, generando un volumen anual de producción de 115.000 toneladas, y facturando en total 85 millones de euros en 2015. Se encuentra entre los principales productores de hortalizas en España. (MEMORIA, 2015). Fue fundada por la familia Conesa en Dolores de Pacheo, pero actualmente el principal accionista mayoritario es el grupo GAC.

La definición del campo de actividad implica analizar qué tipo de productos ofrece y en qué mercado quiere competir. Para ello analizamos el **ámbito** del campo de actividad, a partir del modelo de Abell (1980). El modelo de Abell propone las tres dimensiones:



Hoy en día posee un ámbito muy amplio de **clientes** (a nivel local, regional, nacional e internacional), respondiendo a la pregunta: ¿A quién satisface la empresa? Cuenta con numerosos clientes **españoles**, siendo principal, **Mercadona**. Por tanto, sus principales clientes son cadenas de supermercados mayoristas y minoristas a nivel europeo. Gracias a la estrategia de internacionalización posee clientes **extranjeros** especialmente a nivel europeo. Con motivo de lo anterior Agromediterránea desea reforzar su cartera de clientes y mejorar su posición en el mercado, esforzándose en mayores inversiones.

Un paso posterior sería averiguar de qué manera se puede satisfacer las necesidades detectadas. Su ámbito **tecnológico** es amplio, cuenta con los últimos **avances** tecnológicos: disponen de laboratorios en planta, departamento de calidad, instalaciones para salvaguardar los alimentos, frigoríficos con gran capacidad de enfriamiento, invernaderos, maquinaria agrícola, almacenes gran capacidad de provisión, etc. Todo esto hace posible que los productos se distribuyan a granel, se empaqueten, envasen y se mantengan frescos y por supuesto, la distribución de las distintas variedades como la 4º gama.



Ilustración 3: Instalaciones de Agromediterránea. Fuente: MEMORIA (2014).

Por último, su ámbito de **funciones** implica saber qué tipo de deseos o necesidades del consumidor final satisface, cubriendo todos los deseos demandados por los clientes, siendo este ámbito muy diverso, pues ofrecen un amplio **surtido** y son perecederos.



Ilustración 4: Los valores. Fuente: Agromediterránea.

Trata de cubrir todas las necesidades y cubrir todas las demandas de sus clientes, por ejemplo: el mismo tipo de producto se ofrece en diferentes pesos y diferentes variedades, a la vez que 30 variedades de hortalizas: brócoli, calabacín, coles, hierbas aromáticas, lechugas, maíz, pimientos, rabanito y melón Galia.

### 3. ESTRATEGIAS INTERNAS.

#### Estrategias de expansión.

Las estrategias de expansión se dirigen hacia el mercado y producto actual y tradicional de la empresa. Gracias a esto, se pueden aprovechar recursos técnicos, financieros y humanos, como por ejemplo: instalaciones, almacenes, marcas, tecnologías, conocimientos humanos, favoreciendo el efecto experiencia.

#### a) Penetración en el mercado.

La penetración en el mercado se ocupa de incrementar la cantidad de ventas a sus clientes actuales y nuevos. Esta estrategia no supone modificación alguna en el campo de actividad ya que mantiene en productos y mercados tradicionales u originales. Al aumentar las ventas, se incrementa el crecimiento y posiblemente los activos y el personal empleado. “Es una forma de **especialización** de la empresa” (Guerras y Navas, 2015) debido a que “la organización está ganando cuota de mercado” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006)

Puede conseguirse a través de:

- ❖ **Variables comerciales** estables en el tiempo como campañas publicitarias, promociones, bajadas de precio, marca comercial, branding, slogan, etc; para aumentar el uso o consumo de los clientes actuales y captar nuevos clientes.

Los clientes nuevos serán consumidores de la competencia, para obtener una ventaja competitiva sólida e ir captándolos a la vez que aumentar la rentabilidad, con fuerte resistencia por parte de la competencia.

“De la semilla a la mesa” es el **slogan** de Agromediterránea. Es sencillo, claro, y eficaz para poder transmitir su mensaje hacia los clientes. Esta variable comercial es utilizada para que los clientes



actuales sigan manteniendo relaciones con la empresa aumentando el número de compra y cantidad así como captar nuevos clientes potenciales. Es una forma de transmitir un mensaje de seguridad hacia los clientes, desde un proceso completo desde el semillero hasta el hogar de los consumidores. El control total del proceso productivo y comercial es su principal ventaja competitiva y es de gran valor o magnitud para asegurar un producto seguro, fresco y de máxima calidad. (Memoria, 2015).

Debido al gran número de pedidos hacia Agromediterránea, esta ha decidido **renovar su imagen** para que se pueda identificar con la calidad, ya que ese es su principal objetivo y ofrecer una imagen más actualizada (esta estrategia se ha realizado conjuntamente con el nuevo envase).



Ilustración 5: Nuevo envase, nueva imagen. Fuente: MEMORIA (2015).

Para darse a conocer a los clientes, desarrollaron su propia página **web**: [www.agromediterranea.es](http://www.agromediterranea.es) en la que introducen sus antecedentes históricos, su RSC, productos y un apartado de contacto para cualquier aclaración e información sobre el equipo. La propia web informa sobre los diferentes productos que se venden, incluyendo la firma de los certificados europeos avalando sus objetivos de calidad, y de ser 100 % naturales. En el apartado de equipo cuenta como se distribuyen cada área de actividad en la empresa para seguir creciendo, a nivel profesional y económico. También cuentan con un blog de noticias, en el que cabe la posibilidad de dejar comentarios, para

conocer opiniones de los consumidores, sus demandas e intentar solucionar los problemas si los hubieran.

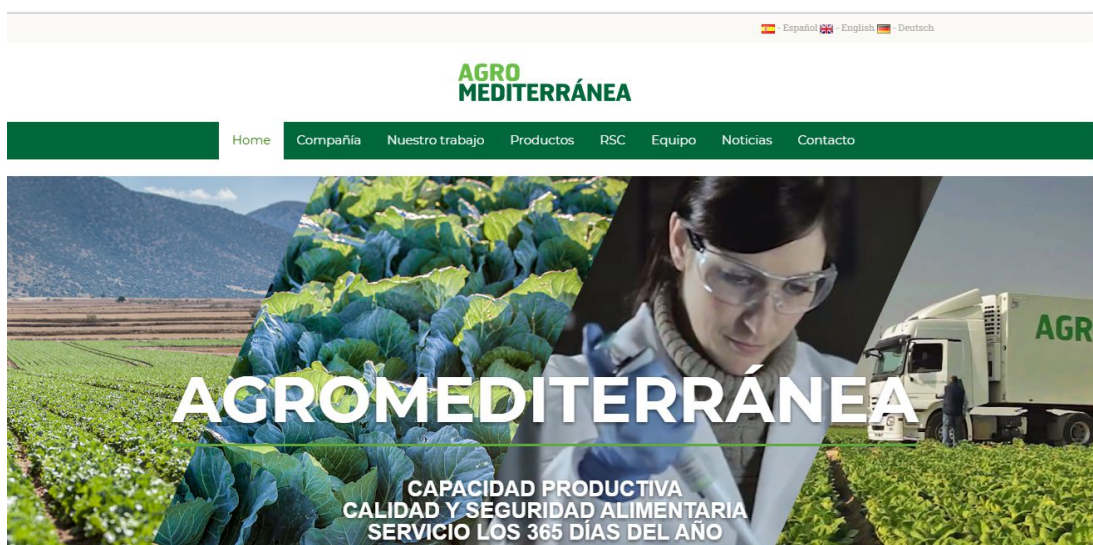


Ilustración 6: Agromediterránea. Fuente: Agromediterránea.

- ❖ **Explotación de las fuentes de ventaja competitiva** a través de lo largo del tiempo, mediante: Liderazgo en costes (tener el precio + competitivo): Economías de escala, de experiencia y el mejor desarrollo de las rutinas organizativas; y diferenciación de producto (atributos de los productos distintos y más atractivos que los de la competencia) consiguiendo afianzar su valor.

## b) Desarrollo de productos.

Para mantener la posición en el mercado actual y no quedar atrás se necesita desarrollar el producto pero con características nuevas, atractivas y distintas. Van a permitir mejorarlo, siendo dirigido al mismo grupo de clientes, con diferentes opciones dentro del mismo producto.

“Esta estrategia supone **crecimiento** para la empresa y puede suponer o no, dependiendo de los casos, una modificación del campo de actividad “. (Guerras y Navas, 2015, p.352). Según Munuera y Rodríguez, el desarrollo del producto se puede realizar a través de la modificación del producto: Incorporación de nuevas funciones o atributos, mejora de la calidad y las prestaciones, la extensión de la mezcla de productos, nuevos tamaños y envases (Crecimiento

empresarial estratégico, s.f.), y rejuvenecimiento de una línea de productos. Por otra parte, la creación y lanzamiento de nuevos productos consiste en aprovechar una buena posición en el mercado, facilidad de distribuir, marca conocida, una sencilla imagen para introducir los nuevos productos.

El desarrollo de los productos puede alcanzarse a través de innovaciones tecnológicas o ampliando la gama del producto. Debe estar en constante movimiento en innovación e inversión constante en **I+D** para seguir compitiendo con éxito. Agromediterránea es una de las empresas que dedica una gran cantidad de inversión en su área de investigación y desarrollo. Busca obtener una mejor imagen ante el cliente, y así conseguir buen prestigio.

- ❖ A través de las **innovaciones tecnológicas** se busca incrementar el avance de los productos originales. Estos cambios o modificaciones pueden ser accesorios o sustanciales, sustituyendo o cambiando totalmente el producto por otro.

Agromediterránea es una de las primeras empresas españolas que ha empezado a cultivar “**BIMI**”, la verdura que se ha puesto de moda.



**Ilustración 7: El bimi.** Fuente: García, C. (2017) *El bimi, la verdura de moda que se cultiva en Murcia.*

El bimi es una verdura que desarrolla una mezcla entre el brócoli de toda la vida y el “kai-lan”, una col procedente de Asia. Sus inicios andan por Japón, pero actualmente en Mercadona ya se puede comprar gracias a su puesta en



cultivo por Agromediterránea. Es un producto de alta calidad y cuenta con muchos beneficios para la salud. La producción del bimi va a recaer en que no tendrá que depender de sus productos estrella como la lechuga, le dará la opción de poder seguir creciendo y aumentar su cuota de mercado, por si en alguna ocasión su producto principal falla y poder defenderse en el futuro.

“Lo mejor del bimi es su versatilidad a la hora de ser consumido, pues se puede comer crudo, hervido, horneado o la plancha. También se puede comer en ensaladas, ser el protagonista del plato o presentarse de acompañamiento con carnes y pescados. Esta curiosa verdura se está convirtiendo en el **top ventas** de este verano en Mercadona. Su alto contenido en fibra y ácido linoleicos hacen de él un elemento esencial en las dietas”. (García, 2017).

Por último, debido al éxito alcanzado y a su gran demanda de productos por parte de los clientes, ha decidido fabricar un **nuevo envase** más ergonómico (esta estrategia fue llevada a cabo conjuntamente con el diseño de la nueva imagen).

- ❖ Con **ampliar la gama del producto tradicional** se busca satisfacer las nuevas necesidades del cliente, innovando en su abanico de productos, calidad y no quedando estancados en un solo producto.

Ofrecen una **pluralidad** de pesos y gramajes a la vez que distribuyen una amplia **variedad** de lechuga que ha ido añadiendo actualmente, ya que contaba inicialmente con: lechuga iceberg, lechuga romana, baby-fresh, y Little gem. Han añadido: escarola lisa, escarola rizada, radicchio, hoja de roble verde, trocadero verde, lollo rosso y lollo biondo. A su vez en la categoría de hierbas aromáticas han incluido la variedad de albahaca y cebollino. (MEMORIA, 2015). El buen éxito de la empresa requiere satisfacer por igual a los clientes ya que los consumidores tienen gustos diferentes y por ello se busca ofrecer la amplia variedad a través de distintas formas y tamaños.

### c) Desarrollo de mercados.

A través del aprovechamiento de las nuevas tecnologías, se busca tener el producto actualizado ampliando el mercado. Con ello se busca ampliar nuevos horizontes y nuevas zonas geográficas.

La expansión de mercados es adecuada debido a que los nuevos canales de distribución tienen una gran calidad y confianza y sus costes son medios, poseen altas tasas de eficiencia y eficacia en un mercado libre de competencia, aprovechan mejor las instalaciones infrautilizadas, y disponen de recursos financieros, recursos disponibles y capacidades, empleados, recursos técnicos.

Los ámbitos pueden ser:

- ❖ **Nuevos segmentos** de la industria con similares factores de éxito a los existentes en relación a los anteriores. Estos nuevos segmentos pueden derivarse de factores como tipo de cliente, renta, canal de promoción, etc. (Guerras y Navas, 2015).

Como canal de promoción usan **Youtube**. Hoy en día las redes sociales son de vital importancia para la mayoría de la población. Es un nuevo canal de distribución para llegar a la cartera de clientes y establecer un vínculo más afectivo y accesible a todo el mundo. Es decir, para que el consumidor futuro pueda conocer el proceso de cultivo, comercialización y distribución, las fincas en que cultivan, los medios de transporte, ver que es un producto de alta calidad y la frescura que transmite, y así postrar toda confianza en ellos. Transmitir a través del canal el hecho de una vida sana y del ejercicio físico, es un factor condicionante que percibe el cliente y puede incidir en él, pues actualmente se le da mucha importancia a la salud y se fomenta el hecho de comprar productos sanos y 100 % naturales en toda la población.

<https://www.youtube.com/watch?v=43MSwhTTbY>

- ❖ **Nuevas aplicaciones:** las empresas descubren que los nuevos productos tienen otros fines determinados.

- ❖ **Nuevas áreas geográficas:** ámbito local, regional, nacional, internacional, una nueva área de expansión donde poder vender el producto con un factor de éxito que asegure una buena estrategia de internacionalización.

Por último, sus áreas geográficas a nivel local están en Dolores de Pacheco (Murcia), a nivel regional se encuentran en las zonas de Murcia, Castilla La Mancha, Comunidad Valenciana y Andalucía; y a nivel nacional se encuentran en las provincias de Albacete, Alicante, Granada, Almería y Valencia. Recientemente, han adoptado la decisión de expandirse a países extranjeros.

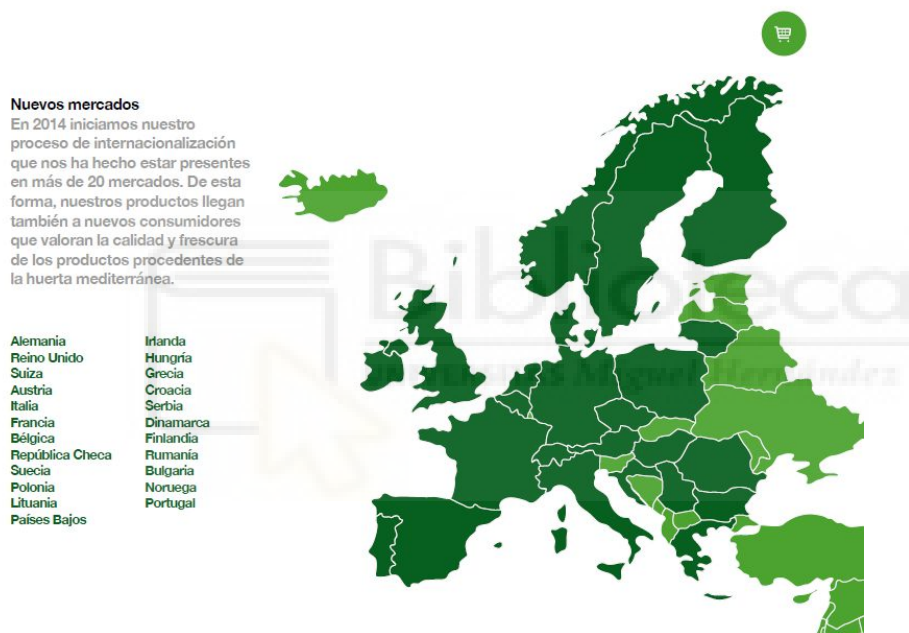


Ilustración 8: Nuevos mercados. Fuente: MEMORIA (2015).

#### d) Estrategias de diversificación.

La estrategia de diversificación añade a la misma vez nuevos productos que eran desconocidos en la cartera y nuevos mercados a los ya existentes. Implica un cambio en el proceso de elaboración del producto y de sus instalaciones. Esta estrategia es adecuada cuando no existen posibilidades de seguir expandiéndose, por la fuerte posición competitiva o el inminente declive de la demanda. (Munuera y Rodríguez, 2012).

Puede haber dos tipos de razones:

- a) Razones ajenas al entorno, debido a la saturación del mercado tradicional o a las oportunidades de inversión que puede haber para la empresa en el sector para crecer y obtener más rentabilidad.
- b) Razones internas: para disminuir el riesgo asociado a la empresa, y obtener sinergias comerciales, productivas, financieras y de inversiones, y de dirección.
- c) Otros motivos: Cambios importantes en la tecnología o intentar cambiar la imagen ante el público objetivo.

Existe la diversificación relacionada (negocios, mercados comunes, o tecnologías compartidas) (Guerras y Navas, 2015) y la no relacionada (no existe ningún tipo de relación, se dirigen a mercados y productos distintos).

#### - **Diversificación relacionada.**

La diversificación relacionada es cuando existe un tipo de **relación** entre sí, pueden usar la misma tecnología, operar en el mismo mercado, o diferentes productos, “pero dentro de las capacidades o red de valor de la organización”. (Johnson Et al, 2006 p.283)

La principal justificación es que obtiene **sinergias** entre ambos, comparten recursos y capacidades para aprovechar almacenes o instalaciones, y transfieren conocimientos y habilidades de un negocio a otro, como competencias esenciales del negocio central y habilidades de dirección y gestión.

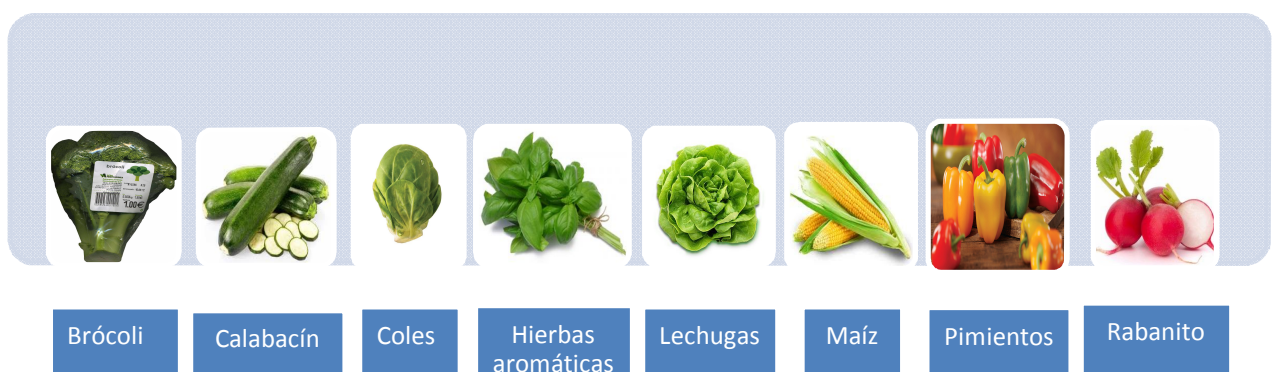
Existe una **lógica dominante** en la cartera de negocios, es decir, un pensamiento compartido por los directivos para dirigir el negocio en común.

Es importante porque **refuerza** la posición de la empresa en cuanto a la competencia, al permitir diferenciarse en costes o en su producto, generando economías de escala y estimulando la experiencia. Elimina las restricciones de

entrada a una industria a través de emplear una marca o una tecnología en conjunto.

En cuanto a la estrategia de diversificar con productos relacionados, actualmente han pasado de cultivar 18 vegetales a más de 30 variedades. En el año 2015 optó por lanzarse al mercado nacional con el cultivo de la acelga y de la espinaca. Su objetivo es seguir creciendo y generar sinergias entre las distintas tareas para cultivar, producir y envasar un producto para satisfacer al consumidor final. Por esta razón siguen diversificando para dar más alternativas, expandiéndose en mercados, y dirigiéndose a los actuales clientes y captar nuevos, alcanzando el **éxito** debido a que los costes no superan a los beneficios y sinergias. La justificación principal de que sea una diversificación es debido a que a la misma vez que lanzó esta variedad de productos, optó también por internacionalizarse en el mercado extranjero.

Las hortalizas que ofrece al mercado son las siguientes, incluidas las nuevas variedades y la introducción de los nuevos cultivos. La principal ventaja de la diversificación relacionada es que al hacer una actividad relacionada ya posee conocimientos y habilidades para hacerla con más destreza, a la vez que experiencia al obtener ya una rentabilidad asentada y una adecuada dirección. Todo esto forma parte de un motivo más para ampliar su cartera de línea de productos y seguir satisfaciendo con nuevas opciones a los clientes.



## Integración vertical.

La integración vertical supone la realización de actividades relacionadas con el ciclo completo del producto. Es una forma particular o especial de diversificar. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, hablamos de integración vertical hacia atrás. En cambio, si hablamos de que se convierte en su propio distribuidor o cliente, la estrategia será hacia delante. Los nuevos negocios pueden ser similares a los anteriores si utilizan las mismas o similares tecnologías, recursos, procesos de producción, etc.

- ✓ Reducen costes al obtener sinergias o economías de alcance. pueden quitar o reducir procesos intermedios, elimina los costes de transacción al ser su mismo proveedor, y disminuye los costes de aprovisionamiento y de distribución.
- ✓ Mejoran su posición competitiva, facilitando su acceso al suministro de factores (Guerras y Navas, 2015); promueve la distinción del producto a través de la calidad y la imagen de la marca; fabrica sus propios componentes; amplía el mercado gracias a la acumulación de canales de distribución; controla los precios, dónde los sitúa frente a la competencia y puede crear barreras de entrada.

#### - Hacia delante.

Agromediterránea distribuye la variedad de lechuga romana y canónigos a Verdifresh (empresa que pertenece al mismo grupo, GAC) para realizar el envasado de ensaladas preparadas, la cual Verdifresh se encarga de comercializarla a Mercadona.



Ilustración 9: La matriz GAC con dos de sus filiales. Fuente: Elaboración propia.

Verdifresh es el **distribuidor/cliente** de Agromediterránea, por tanto desde el punto de vista de Agromediterránea, se integra verticalmente hacia delante. En este caso reinventa un nuevo producto, fresco y ya preparado, y se redirige a un nuevo mercado, un público joven y mayor que no necesita preparar nada. La mayoría de la gente que trabaja no tiene tiempo de cocinar un plato saludable, por eso lanzaron esta idea de producto relacionada con la anterior con Verdifresh presentándose lista para comer. Se concede un punto a su favor ya que actualmente se da mucha importancia de ingerir alimentos sanos.



*Ilustración 10: Ensalada. Inicio. Platos preparados. Preparados refrigerados. Ensaladas. Verdifresh ensalada cesar escarola rizada canónigos radiccio pollo queso parmesano salsa César picatostes tenedor \*verano\* de 210 g. en tarrina. Fuente: Carritus.*

Mercadona establece una relación de **integración vertical** entre sus interproveedores para asegurarse los costes de origen y reducirlos.

El cliente más importante de Agromediterránea a nivel nacional, Mercadona, apuesta por una filosofía de “cero residuos” en la que todos sus proveedores colaboran mediante la economía circular. Desde el punto de Agromediterránea, la economía circular se basa en cuatro pasos: identificar que subproductos pueden ser utilizados para otros procesos, su tratamiento para reutilizarse en otro aspecto, con un tercer paso que es la recuperación de las materias primas formando parte de un nuevo proceso.

La economía circular finaliza su ciclo cuando los productos elaborados a partir de las materias primas recuperadas vuelven a los lineales, como las piezas partidas de brócoli de Agromediterránea vuelven a la empresa Verdifresh (filial

compañera) o las floretas de brócoli para los hervidos pre-cocinados. (Martínez, 2017) Por tanto, aquí también Verdifresh actúa como distribuidor o cliente de la empresa, pues se le distribuye las piezas de brócoli restantes para que ellos puedan elaborar sus hervidos pre-cocinados.

#### 4. ADQUISICIÓN DE AGROMEDITERRÁNEA POR EL GRUPO GAC.

A finales del año **2014** Agromediterránea entró a formar parte del grupo **GAC** (Grupo Alimentario Citrus), liderado mayoritariamente por el accionista Joaquín Ballester, accionista único de la empresa Verdifresh que ahora pasa a encauzar la gestión de Agromediterránea mientras la familia Conesa sigue formando parte de ella con un porcentaje de acciones reducido. Fue a través de un contrato de **compraventa** convencional, acordando las condiciones pactadas para venderla y siguiendo con su forma jurídica de sociedad limitada.

La empresa matriz GAC está por encima de las **unidades de negocio** de Agromediterránea, Alnut, Mesturados Canarios y Verdifresh, por tanto, no establece ninguna relación el nivel directivo con los compradores o competidores directos. (Johnson Et al, 2006)



Ilustración 11: Grupo GAC. Fuente: Elaboración propia.



Desde el punto de vista de la familia Conesa (antiguos dueños de Agromediterránea) es una reestructuración de la cartera de negocios, pues liquidan el negocio por diferentes motivos, bien porque tenían nuevas alternativas de negocio relacionadas con el negocio, y abordar también nuevos negocios no relacionados, como por ejemplo, la apertura de un restaurante. La liquidación supuso la venta de los activos y el cese de las actividades para transferirlas a GAC.

Según e-informa, GAC ha comunicado recientemente en abril, la compra mayoritaria del 100 % del resto de participaciones de Agromediterránea, de la que actualmente tenía un 34 %.

El **convenio** entre ellos garantiza ampliar la **variedad** de productos, aumentar el **crecimiento** en el sector y asegurar el **empleo** de los trabajadores, dando prioridad a los 1.200 empleos que genera. Para ello, entre otras acciones, se retomaron las relaciones como inter-proveedor de Mercadona, que en enero de 2014 hasta 2017 pretendían dejar de serlo. Gracias a la aportación agrícola de los nuevos socios, se amplió el número de referencias, como espinacas, acelgas, perejil y rúcula, que se unen a su producción actual de lechugas, brócoli, coles, calabacines, melón, maíz, cilantro, hierbabuena y rabanito. (Las provincias, 2014). Cada empresa continuará con su actividad aunque Joaquín Ballester no descarta aprovechar sinergias entre estas como habilidades, capacidades, instalaciones, almacenes, tecnologías, conocimiento de las marcas, fidelidad de los clientes, etc.

Agromediterránea contaba con 5.000 hectáreas de superficie de cultivo, con fincas en las provincias de Almería, Granada, Murcia y Albacete, a las que se sumarán 1.000 más gracias a la alianza con el grupo GAC. Con su compañera filial Verdifresh actúa como distribuidora de sus productos.

### **Adquisiciones e inversiones.**

Sobre el año 2010 compra las instalaciones de **Agropechuán**, empresa valenciana situada en Carlet. El inter-proveedor de Mercadona compró una nave en Carlet de 8.500 metros cuadrados y su semillero en Picassent. Según fuentes cercanas adquirió sus actividades por casi 14 millones de euros. Todo

esto implica un mayor crecimiento por la empresa y mayores posibilidades de seguir suministrando, a Mercadona. “Con esta adquisición, Agromediterránea, además de envasar y comercializar lechuga romana e iceberg, brócoli, calabacín, col (rizada y lisa), lombarda y melón Galia a Mercadona, pasará a trabajar los productos que hasta ahora venía produciendo Agropechuán, como por ejemplo cogollos de lechuga, rabanitos, maíz fresco y cocido, remolacha cocida, así como hierbas aromáticas (cilantro, perejil, hierbabuena y borraja).” (S.a., 2010).

¿Desaparece Agropechuán? Agropechuán reinventa su negocio, decide vender sus instalaciones antiguas para trasladarse a otras nuevas y poder trabajar con nuevos clientes. Desde su punto de vista, parece ser una estrategia de saneamiento al vender los activos e intentar salvar el negocio, al considerarlo importante.

Agromediterránea es experta ya en adquirir nuevas instalaciones y terrenos para su cultivo, ya en el año 2009 decidió **invertir** en 10 millones de euros para obtener 500 hectáreas. Desde la entrada a la matriz GAC, últimamente ha invertido en adquirir fincas a nivel de España para seguir comercializando su producción.

## 5. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Una empresa multinacional es aquella opera en más de dos mercados europeos para maximizar sus beneficios bajo una vista en conjunto.

La expansión de los negocios hace que se justifique la diversificación de los negocios, consiguiendo economías de escala; abordar nuevos mercados debido a la creciente oferta y demanda; la rivalidad entre empresas y la decisión de la alta dirección de internacionalizarse. (Canals, 1991)

Para Guerras y Navas las razones para expandirse a nuevos mercados exteriores son que reduce costes, puede conseguirse un gran tamaño, alcanzar recursos disponibles y explotarlos, disminuye el riesgo global de la empresa,

posibilidad de mercados en crecimiento, explotar una demanda que no estaba siendo cubierta, cercanía de los clientes, por la presión de la competencia y por el proceso de globalización.

Las industrias pueden ser globales y multipaís. Agromediterránea es una **industria multipaís** porque su competencia **no** guarda **relación** con la de otro país, ya que cada uno posee una ventaja específica en cuanto a objetivos.

### **Estrategia internacional.**

El tipo de estrategia para competir internacionalmente puede ser una estrategia global, transnacional, internacional o multipaís.

Nuestra empresa utiliza una estrategia **internacional**, básicamente no tiene presiones para reducir los costes como tampoco para adaptar sus productos a ciertos países, aunque exporte ciertos productos por las preferencias de cada país. Los clientes no buscan precios bajos por lo tanto, hacen que el producto se considere único y que cada producto se adapta a las necesidades del cliente. Consiste en **centralizar** las actividades clave en una localización y **descentralizar** otras, **adaptar** las competencias y habilidades, **explotar** el conocimiento de la empresa matriz y las capacidades más valiosas de la empresa.

### **Proceso de entrada en los mercados exteriores.**

“Agromediterránea inició su estrategia de internacionalización en **2015** aproximadamente y actualmente distribuye sus productos a más de **30 clientes** en veinte países europeos. El negocio exterior supone actualmente el **25%** de su facturación. En España, la compañía cuenta con Mercadona como principal cliente.” (Hernández, 2017).

Existen diferentes métodos de entrada a un país, como la exportación, los sistemas contractuales y la inversión directa. Su principal estrategia de entrada es la exportación tanto directa como indirectamente (a través del consorcio de PROEXPORT). Una vez tomada la decisión de operar en el extranjero, debemos tener en cuenta cinco alternativas u opciones básicas.

- 1) “Mantener una base de producción nacional (de países) y exportar los bienes a mercados extranjeros.
- 2) Conceder licencias a empresas extranjeras para producir y distribuir sus productos en el extranjero.
- 3) Aplicar una estrategia de concesión de franquicias.
- 4) Establecer una subsidiaria de propiedad total en el mercado extranjero mediante la adquisición de una empresa extranjera.
- 5) Formar alianzas estratégicas o joint-ventures con compañías extranjeras.” (Thompson et al., 2015)

### - **Exportación:**

Consiste en producir el bien o producto en territorio nacional para posteriormente exportarlo a un país extranjero. Tienen menos riesgo, compromiso, control e inversión.

Para ello necesitamos un capital mínimo con el que afrontar los gastos iniciales y una capacidad de producción eficiente para abastecer la demanda del mercado extranjero. El encargado del área de exportación puede contactar con mayoristas del territorio a exportar, o si desea controlar el proceso, puede establecer sus propias organizaciones.

Para llegar al éxito debemos fijarnos en los costes de la competencia extranjera. Normalmente las empresas grandes exceden su capacidad de producción para poder exportar esa diferencia. Si los costes son mayores que los de origen, si los aranceles o aduanas son excesivos, el tipo de cambio de la moneda o envíos altos (Thompson et al., 2015) hay que replanteárselo.

Desde un primer plano, la facturación internacional representa el 20 % del total de Agromediterránea. Debido a este proceso, **han invertido** en alquilar una carpa de 1.000 metros, ampliación del parque de carretillas y transpaleta, instalación de 3 máquinas montadoras de cartón, construcción de nuevos muelles de carga y descarga, un módulo de oficina para etiquetado y crear un departamento exclusivo de etiquetado. Según fuentes de la empresa, supuso un reto exportar a los mercados europeos, ya que hubo que ampliar sus referencias y aumentar la cantidad de pedidos a sus proveedores (además de

incrementar el número de proveedores) en cuanto a materiales de envasado, embalaje y etiquetado. Se realizaron programas de compras de semillas a la vez que se mejoraron las infraestructuras debido al incremento de la demanda de la exportación comenzada siempre en octubre.

Como parte del proceso de internacionalización abren las puertas a todos los clientes extranjeros, superando sus auditorías y revisiones de calidad en cuanto a especificaciones requeridas. Exporta a **Alemania, Reino Unido, Suiza, Austria, Italia, Francia, Bélgica, Republica Checa, Suecia, Polonia, Lituania, Países Bajos, Irlanda, Hungría, Grecia, Croacia, Serbia, Dinamarca, Finlandia, Rumanía, Bulgaria, Noruega y Portugal**. A nivel internacional los productos más solicitados son el **apio, pak chol y kale**, llegando a más de 20 países internacionales. (MEMORIA, 2015).



Ilustración 12: Implantación de Agromediterránea por países. Fuente: Memoria (2014).

La exportación **directa** a través de Agromediterránea establece que sus propios agentes del departamento comercial o de exportación se encargan de controlar el proceso de exportación a los países extranjeros.

La exportación **indirecta**, es cuando se recurre a otros intermediarios externos que no forman parte de la empresa, como por ejemplo, PROEXPORT. En cierto motivo le da una facilidad para exportar pues **PROEXPORT** al ser un consorcio conocido tiene una gran cartera de clientes y puede ver aumentada su cifra de ventas y su satisfacción.

Las distintas acciones que han realizado para mejorar su estrategia de internacionalización son:

- **Renovación del departamento comercial.**

Uno de sus objetivos principales es reforzar su cartera de clientes, e incluso aumentarla, por tanto ha empezado por nombrar a Juan Alfonso Sánchez Sanz como nuevo director comercial de la empresa. Este empezó su trayectoria hace aproximadamente tres décadas y su experiencia hace saber qué necesidades específicas necesitan los clientes a nivel internacional.



**Ilustración 13: Juan Alfonso Sánchez Sanz. Fuente: Hernández, J.C. (2017).**

La llegada del nuevo director comercial coincide con el arranque de la exportación al sector exterior. Su principal finalidad relativa a la internacionalización se basa en **reforzarla** a través de la **innovación** de productos (40 gamas de verduras, hortalizas y hierbas aromáticas). Para atender las necesidades de sus clientes, la compañía cuenta con más de 5.000 hectáreas de cultivo (110 son de invernadero) distribuidas entre 18 fincas ubicadas en las provincias de Murcia, Valencia, Alicante, Almería, Albacete y Granada, garantizando la producción los 365 días del año.

Las instalaciones localizadas en Dolores de Pacheco, abarcan 64 metros cuadrados. Tanto la planta de producción (15.000 m<sup>2</sup>) como la cámara de almacenamiento (2.500 m<sup>2</sup>) están automatizadas y permiten gestionar hasta 4.500 palés diarios. Con el objetivo de responder al crecimiento continuo y afrontar las nuevas necesidades del negocio exterior, Agromediterránea acometió fuertes **inversiones** hace dos años. Así, dedicó tres millones de euros en la reforma de la planta de procesado. Igualmente creó un almacén específico para brócoli e incrementó un 220% la capacidad de 'vacuum' para el enfriamiento homogéneo de la materia prima recién recolectada. (Hernández, 2017)

- **Visita a Fruit logística Berlín.**

En febrero de 2016, contaron por primera vez con un estante propio en la feria de Fruit Logística de Berlín, motivo para poder encauzarse al mercado europeo y poder captar nuevos clientes potenciales y seguir aumentando su estrategia de internacionalización, siendo clave. Supone una de las mayores ferias e incluyen los mejores escaparates para poder **promocionarse**. La presencia les permitió **reforzar** la imagen de la marca y sus productos a nivel europeo. Mediante una estrategia de penetración del mercado, consiguen promocionarse comercialmente para atraer a nuevos clientes y seguir reforzando su unión con los actuales.



Ilustración 14: Visita a Fruit Logistic Berlín. Fuente: Agromediterránea.

“Con un stand innovador que incluía un jardín vertical de lechugas frescas, compartimos con todos los asistentes nuestro catálogo de productos: lechuga romana, cogollos y corazones de cogollo (Little gem), iceberg, hoja de roble o lollo destacan en nuestra gama de lechugas; calabacín verde, brócoli, pimiento o maíz dulce en la gama de hortalizas; col lisa y rizada o coliflor entre nuestras principales coles; y como novedad contamos con un amplio surtido de hierbas frescas: hierbabuena, cilantro, cebollino, albahaca, perejil liso y rizado y eneldo”. (Agromediterránea, 2016).

- **Participación en Feria Fruit Attraction de Madrid.**

Con motivo de **promocionarse** ante los clientes europeos, una estrategia básica de abordar en el mercado, y poder expandirse por Europa, participó en la feria Fruit Attraction en Madrid los días 18, 19 y 20 de octubre de 2017. También es clave en la internacionalización, pues enseña y expone las hortalizas en stand para mostrarlas a los compradores a nivel internacional, o futuros compradores.



Ilustración 15: Estante de Sun&Veggs. Fuente: Proexport España (20, octubre, 2017).

Con su asistencia se consigue principalmente **reforzar** su marca frente al mercado internacional y seguir compitiendo, así como reforzar sus vínculos con sus clientes y proveedores y presentar nuevos productos. (MEMORIA, 2015)



## 6. COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.

La alianza entre empresas consiste en un acuerdo entre dos o más independientes, para **compartir** recursos, habilidades, capacidades, conocimientos, tecnología, información, que sin llegar a fusionarse, se complementan para aumentar sus ventajas competitivas. El objetivo común de la alianza es trabajar de buena fe en el acuerdo con cierta dependencia en la toma de decisiones, reduciendo costes. Además hay que decidir que personas serán las encargadas de realizar las tareas.

Según Guerras y Navas los motivos para realizar acuerdos amistosos son:

- **Motivos económicos:** Organiza la actividad económica al fijar precios, reduce los costes de funcionamiento al lograr economías de escala, sinergias y de aprendizaje, además de los costes de transacción al formar un acuerdo de confianza.
- **Motivos relacionados con la estrategia:** Alcanza una posición competitiva, porque los socios comparten sus experiencias y conocimientos; un buen conocimiento del país desconocido, reducción de la competencia en caso horizontal; si son verticales disfrutan de sus ventajas; y por último, adquieren un tamaño considerable.
- **Otros factores:** Por exigencias del gobierno, por obligación del efecto contagio y por el efecto moda.

Las colaboraciones son ventajosas ya que combina y complementa la eficiencia con la flexibilidad al reducir los costes operativos y puede disolverse fácilmente; y deprecia el riesgo y la incertidumbre.

Los tipos de acuerdos entre empresas a través de alianzas se establecen si las actividades son una especializada, o varias; determinar el número de socios; la relación entre los socios, si es vertical (relación proveedor-cliente), horizontal competitiva (competidoras de la misma industria) y horizontal complementaria (actividades complementarias en diferentes sectores); delimitación de los objetivos (estratégicos, competitivos o corporativos) y la naturaleza del acuerdo (acuerdos contractuales, accionariales y redes inter-organizativas).

Los acuerdos contractuales comprenden los contratos de larga duración, la franquicia, la licencia, la subcontratación y los consorcios.



Los diferentes acuerdos contractuales realizados por Agromediterránea aplicados a cada ámbito, son:

- **Contrato de larga duración sobre actividades concretas: Interproveedor de Mercadona.**

Mercadona, es el que le reporta más beneficio en España. En **2003** comenzó a ser su inter-proveedor. La relación con Mercadona iba creciendo, hasta que a principios del año 2014 se decide pasar de “interproveedor” a “proveedor”. Sus motivos fueron apostar por la internacionalización y para entonces las consecuencias eran dejar de distribuir a su mayor cliente.



Ilustración 16: Stand de ensaladas en Mercadona. Fuente: Monge, P. (2017).

La relación establecida con Mercadona es entre **socios y vertical**, en concreto proveedor-cliente, generando importantes eslabones verticales y sin tener que recurrir al mercado para buscar ese producto específico.

Mercadona cita que Agromediterránea en el año 2015 acometió una inversión de más de cinco millones en un nuevo almacén automatizado, en la compra de maquinaria agrícola y en la modernización de invernaderos y fincas en la localidad de Torre Pacheco (Murcia). (Hernández, 2016, abril, 6) Todas estas inversiones son mejoras para seguir distribuyendo y ofrecer un producto diferenciado. Hoy en día mantienen su relación de proveedor y cliente.



Ilustración 17: Ensaladas marca comercial Sun&Vegs. Fuente: EUROPAPRESS (2017).

- **El consorcio de PROEXPORT.**

La asociación de PROEXPORT es un consorcio que exporta algunas variedades de verduras cultivadas por Agromediterránea, a través de una exportación indirecta. Así, esta pierde el control sobre la comercialización de sus productos, ya que la encargada de tomar las decisiones oportunas será PROEXPORT. Esta última es caracterizada por tener un abanico amplio de socios que encomiendan parte de sus actividades a esta. Comparten la inversión, los riesgos y los dividendos, pudiendo finalizar cuando sea necesario.



Ilustración 18: Proexport. Fuente: Proexport.

- **Subcontratación.**

La empresa tiene subcontratadas a las empresas de empleo IMÁN, Practi-empelo, Agrogabino, Payuelas, La hita, Mahimón para la realización de algunas actividades como transporte de maquinaria agrícola y cuadrillas para recolección de hortalizas. El principal beneficio es que consigue producir en costes inferiores, desarrollando y centrándose en su tarea principal, a la vez que conseguir ser eficiente en su trabajo y un grado de flexibilidad.

Además, a través de su RSC, según la memoria de 2014 y 2015, colabora con:

- **Donación de producto mediante colaboración con Cáritas y Cruz Roja.**

En sus acciones de apoyo, realizan varias donaciones a distintas asociaciones. Desde el año 2012 colabora a largo plazo con Cáritas Diócesis de Cartagena, donando en el año 2015 más de 35.000 kilos de hortalizas y 55 piezas de lechugas variadas. Los alimentos donados se destinan a Cáritas de Murcia. Aparte, es socia de Cruz Roja desde 2009. Su apoyo es muy importante al ser proyectos de apoyo al colectivo más desfavorecido, realizando programas de cooperación internacional, preservación de la salud, del medio ambiente y de la promoción de valores sociales.

- **Relación con el ámbito universitario.**

Es empresa patrocinadora de la cátedra de RSC con la Universidad de Murcia contando con su apoyo en materia de investigación y elaboración de la RSC. Por su parte trabaja y coopera con el Máster de RSC en la Universidad de Murcia ayudando en la formación y apoyando en los proyectos de investigación. Son socios de la asociación Universidad-Empresa (Región de Murcia) destacando su cooperación y colaboración con ENAE Business School (escuela de negocios líder en el sureste de España).

- **Asociaciones que fomentan la vida saludable.**

Como parte de su estrategia para promocionar sus productos a sus clientes, fomenta un estilo de vida saludable. Es miembro de + Brócoli (ocupando la presidencia desde 2012), entidad que incita al consumo de brócoli y adoptar un hábito de vida salubre. Colabora promoviendo



Ilustración 19: + Brócoli. Fuente: MEMORIA (2015).

el movimiento de los “Cinco al día”, conjunto de empresas e instituciones que promocionan la costumbre de ingerir cinco raciones al día de fruta y hortalizas para mejorar en calidad de vida.

## 7. EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

### Evaluación y selección.

Este proceso consiste **seleccionar** la mejor estrategia entre las distintas decisiones estratégicas realizadas con anterioridad en la etapa de formulación, **descartando** las que se consideren que puedan tener menor rentabilidad, más riesgos económicos-financieros o no puedan crear valor a lo largo del tiempo. Para que la empresa tenga éxito debe ser adecuada, factible y aceptada. Se debe elegir la estrategia que cumpla con los **3 criterios**. Es importante escuchar las opiniones e intereses de los grupos de interés, de los directivos y ver cuál es la estrategia prevalecida. (Guerras y Navas, 2015).

#### - **Adecuación de las estrategias.**

La adecuación sirve para evaluar la solución en el análisis estratégico. Aprovecha fortalezas de la organización y sus oportunidades, a la vez que intenta minimizar las debilidades y las amenazas.

Para aprovechar las **fortalezas** cuentan con que es una empresa establecida en el sector hortofrutícola (conoce bastante el mercado), es una de las primeras marcas que lideran el mercado español (segunda a nivel sectorial). Está en constante crecimiento desde hace bastantes años, además de tener una fuerte inversión en I+D, ofrece productos con una calidad superior, posee habilidades tecnológicas, y tiene una base de clientes grande.

Como **oportunidades** exporta productos como el apio, pak chol y kale, (muy demandados por extranjero), ha decidido internacionalizarse y entrar en nuevos mercados y segmentos, pudiendo ampliar la cartera de productos, así como diversificar sus productos, la integración vertical con Verdifresh y el consorcio de PROEXPORT.

Para minimizar las **debilidades**, hay que tener en cuenta que sus competidores pueden aplicar precios bajos en productos parecidos; los problemas de corrupción están vigentes y por ello aplican una política anticorrupción, sumándose al Pacto Mundial de Naciones Unidas (LA VERDAD, 2013), el tipo de cambio en cada país y si existen instalaciones obsoletas o antiguas.

Respecto a sus **amenazas**, los aranceles son altos ya que el de los alimentos procesados suele estar entre un 17,3 %, los impuestos especiales de la UE, existen competidores potenciales y nuevos, y los consumidores pueden cambiar sus hábitos de consumo o gustos.

La evaluación de la adecuación se puede realizar mediante la matriz de cartera, el análisis de la cadena de valor, las estrategias competitivas o la diferenciación de productos, el desarrollo de productos como el bimi o nuevos envases, el desarrollo de mercados como la expansión internacional, la diversificación de la cartera y las alianzas.

Guerras y Navas menciona que también se puede realizar mediante la evidencia empírica, tratando de relacionar estadísticamente los resultados a través del PIMS o por la Encuesta sobre Estrategias empresariales. Agromediterránea aparece en el ranking de las 5.000 empresas profesionales de España según ventas, beneficios y empleados a través de: <http://archive.is/uBksS> como en revistas publicas por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. Según el economista, con datos actualizados a 30 de noviembre de 2017, <http://ranking-empresas.eleconomista.es/AGROMEDITERRANEA-HORTOFRUTICOLA.html> se muestra en qué posición se encuentra en el ranking sectorial, local y nacional.

#### - **Factibilidad.**

Ser factible significa ajustarse a la organización y a la disponibilidad de recursos y capacidades que son requeridos para que una estrategia funcione eficientemente y pueda llegar al éxito, así como establecer en el tiempo los cambios previstos.

- ✚ **Factibilidad financiera:** disponibilidad de fondos en cuanto a volumen, procedencia e inmediata disponibilidad. Si la empresa los cumple la estrategia será factible financieramente.

Debido al crecimiento y al negocio exterior, en 2015 dedicó **tres millones de euros** en la reforma de la planta de procesado. Creó un almacén específico para brócoli e incrementó un 220% la capacidad de 'vacuum' para el enfriamiento homogéneo de la materia prima recién recolectada". (Hernández, 2016, junio, 12) Recibieron una ayuda por parte del Fondo Europeo Agrícola de Garantía (FEAGA) para ayudar a mejorar la estructura y la productividad de la empresa a través de mejora en maquinaria, vehículos e inversión en recursos humanos. (MERCADOS, 2015).

- ✚ **Disponibilidad de otros recursos y capacidades como los recursos humanos:**

Consiste en invertir en cambios que sean necesarios ya sea por obsolescencia o antigüedad, integración de los recursos con los anteriores para mejorarlos o potenciarlos y explotar mejor sus competencias.

Al quedar el sistema informático obsoleto, invirtió medio millón de euros en la implantación de **SAP R/3**". (Hernández, 2016, junio, 12) Para mejorar y explotar de eficientemente sus recursos es fundamental la innovación (MEMORIA, 2015). Realizan cursos de formación mejorando sus capacidades y complementando recursos. La revista de mercados menciona que la ayuda recibida de FEAGA constaba también de inversión en el equipo humano mediante cursos de formación, nuevos laboratorios y equipamientos, seguridad alimentaria y calidad.

- **Aceptabilidad de las estrategias.**

El concepto de aceptabilidad determina el fruto de una estrategia precisa, para la empresa y los distintos grupos de interés. Debe mantenerse a lo largo del tiempo y atender a los objetivos de los accionistas y de los grupos de interés.

Para determinar el **rendimiento** es preciso valorar si existe **creación de valor** entre las estrategias propuestas, aceptando las que mejores expectativas de crecimiento ofrezcan. Desde



el punto de vista de la economía y lo financiero, se puede medir a través del poder de mercado, prácticamente se puede decir que **controla** el mercado nacional, aparte tiene una **excelente reputación** comercial a nivel nacional, servicios de calidad, precio competitivo, lo que conlleva a ser un referente europeo. Adicionalmente genera **sinergias** entre sus compañeras. Los trabajadores cada vez obtienen más experiencia con el paso del tiempo y siguen formándose para perfeccionar sus rutinas organizativas y aprender capacidades y habilidades nuevas.

El riesgo es otro factor de la aceptabilidad que hay que medir, a través de los ratios de liquidez o de endeudamiento.

Por último, las reacciones de los grupos de interés forman parte del riesgo, pero el riesgo político que surge del conflicto de intereses u objetivos entre estos, debe tenerse en cuenta por el posible peligro. Las situaciones pueden ser fusionarse, sanear un negocio, deslocalizarse o privatizarse. Por suerte, Agromediterránea no se ha enfrentado a ninguna de estas situaciones. Si ocurriera, se debería estudiar la situación dialogando, y analizar la reacción de la competencia ya que pretendemos mejorar la posición competitiva y predecir que va a ver un contraataque y estar preparados. La reacción de la sociedad es importante, por ello cumple los criterios de sostenibilidad (económica, ética, medioambiental) y de responsabilidad social corporativa.

En el año 2014 Agromediterránea presenta su primera memoria sobre **RSC** de 2013, presentando después 2014 y 2015. El modelo posee el desempeño **económico, medioambiental y social**, y un objetivo en común: la potenciación de la confianza y el valor compartido con los grupos de interés



con los que se relaciona. (LA VERDAD, 2014). Factura más de 110 millones anuales y cuenta con una producción de alrededor de 120.000 toneladas.

“El desarrollo de la Memoria de RSC refleja y constata el compromiso ético de la compañía a través de: los principios de responsabilidad social que guían la actividad diaria; la implantación de un perfil corporativo con visión de mejora continua; y su triple dimensión operativa que aportan: las políticas de seguridad y calidad alimentaria, la concreta información sobre sostenibilidad medioambiental, y las propias acciones laborales y de gestión de la diversidad.” (MURCIA ECONOMÍA, 2014). La sostenibilidad les ayuda a realizar inversiones a largo plazo, ser una empresa concienzuda con el medio ambiente, y garantizar un empleo a lo largo del tiempo.

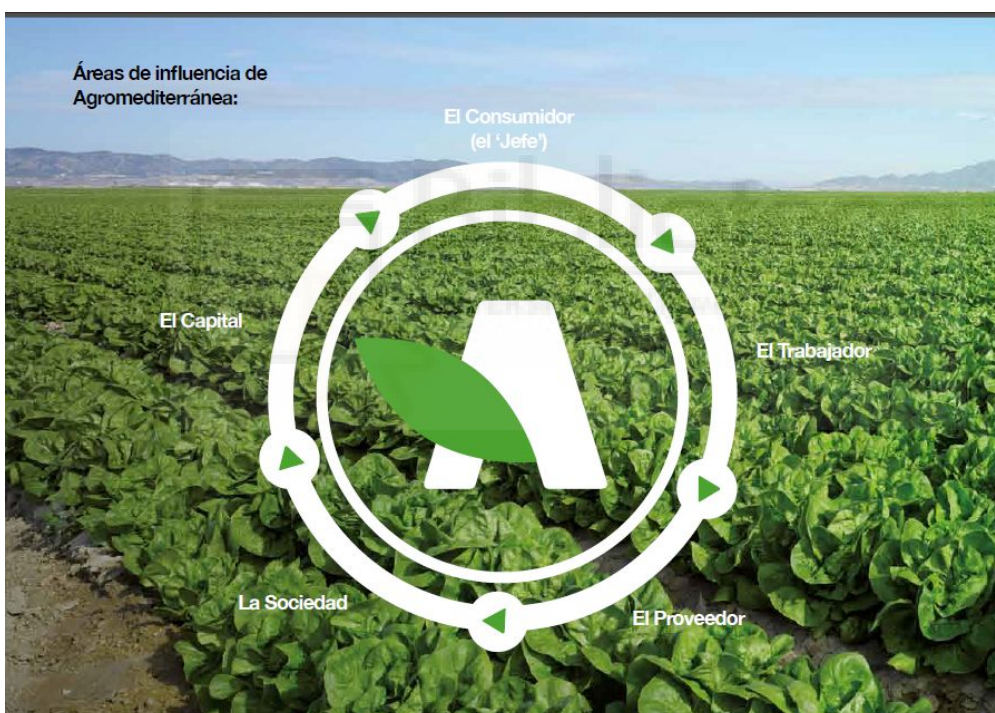


Ilustración 20: Áreas de influencia de Agromediterránea. Fuente: Memoria (2015).

## Implantación de la estrategia.

La implantación de la estrategia hace referencia al conjunto de actividades y tareas que hacen falta para llevar a cabo la estrategia planteada anteriormente en el apartado de evaluación.

Las diferentes actividades relacionadas con la implantación son:

- **Soporte organizativo.** Se debe preparar a la empresa para el cambio y así evitar malos resultados por conflictos de intereses. Incluye problemas relacionados con el diseño de la estructura organizativa, por ejemplo, el cambio del año 2014. En cuanto a recursos humanos, se debe comunicar con antelación para analizarlo. Y por último, la cultura organizativa es muy importante porque su filosofía de trabajo puede ayudar a cambiar y generar cambios importantes.
- **Sistemas administrativos de apoyo.** La planificación estratégica para ver como se implantan las actividades en referencia a planes, programas, asignación de recursos, y el control estratégico de la empresa para ver si se cumplen los objetivos previamente acordados, tomar las oportunas medidas correctoras en caso de no cumplirse los objetivos.

Para implantar correctamente la estrategia y obtener el éxito casi asegurado, debemos implantarla con tiempo, tener en cuenta el entorno, coordinación de las tareas, y un adecuado liderazgo y dirección para un mejor seguimiento de las actividades.

La estrategia es formulada por el presidente de Agromediterránea, pero debe tener en cuenta a todos los trabajadores para su implicación personal y perciban que forman parte. Así mismo, el tiempo es una variable crítica, pues si existe un horizonte temporal extenso habrá menos riesgos y las actividades podremos desarrollarlas ordenadamente y con una menor complejidad.

### **Año 2014: Cambio organizativo.**

El cambio organizativo se puede entender como la necesidad de abordar una modificación en todo lo que se cierne al ámbito empresarial para mejorar su funcionamiento. En cualquier caso, es importante abordar el cambio de la manera más adecuada y siempre con comunicación.

El primer paso es identificar por qué y a que se debe ese cambio. **Los factores internos y externos** del entorno de la empresa pueden afectar y es por ello que hay que mantener un ajuste estratégico y organizativo. Debido a la “supuesta ruptura con Mercadona” que desencadenaría nuevos mercados y el

cierto abandono de este, los antiguos dueños de la empresa ante la necesidad de liquidez o por explorar nuevos negocios no relacionados con el actual, decidieron vender la empresa, manteniendo su estructura societaria. Se puede decir que identificaron la necesidad de cambiar en un momento óptimo, pues la empresa obtenía buenos resultados siendo así asequible tener éxito con la venta. De esta manera, los enfoques pueden ser anticipativos o reactivos. Por parte de los antiguos dueños se puede decir que fueron anticipativos por los motivos explicados anteriormente.

**Los agentes del cambio** fueron la alta dirección (la familia Conesa) las personas que tratan de empezar e iniciar a gestionar el cambio.

**El proceso de cambio** es gradual: El primer paso es la descongelación de la situación actual, el segundo paso es el cambio establecido y por último la estabilización o re-congelación de la nueva situación, según Guerras y Navas. El primer paso es fundamental pues se relaciona con los comportamientos de las personas, ya que cada uno tiene un interés personal. Es necesario analizar la gestión del cambio junto a su inercia organizativa.

**La principal amenaza** es la resistencia al cambio por parte de las diferentes personas, siendo los cambios: individuales, grupales u organizativos; inmediatos o diferidos; y explícitos o implícitos. La forma de funcionar en el pasado es que si ha funcionado bien no tiene intención de cambiarla, o bien por políticas o rutinas organizativas que interfieren mucho en la solución a estos problemas. Por ello a veces se necesita sustituir al equipo directivo para que no se opongan a los cambios.

Existen muchas maneras de abordar los cambios, como comunicarlos con antelación para afrontar las inseguridades, implicar a todas las personas en el cambio, establecer algún tipo de incentivo o contraprestación, cambiar rápidamente para que la aceptabilidad sea mayor, y pedir apoyo de los grupos de interés más relevantes.

## 8. SOPORTE ORGANIZATIVO.

### Estructura organizativa primaria.

El fin primordial de la estructura organizativa primaria es responder a la estrategia corporativa elegida por la empresa, por ejemplo estrategias de diversificación, de expansión, de internacionalización, etc. Para facilitar la estrategia de la empresa es aconsejable dividir las, pues la división de estas resulta, más manejable, sencilla y homogénea. (Guerras y Navas, 2015).

Existen dos criterios para agrupar la división:

- 1) Por propósito. En cuanto a una meta o un objetivo determinado.
- 2) Por procedimiento. Las tareas se agrupan según las funciones a realizar.

Es importante determinar qué factores clave inciden en la estrategia, sus dimensiones, las variables estratégicas a estudiar o la forma que tienen para competir.

Existen cuatro formas básicas: La estructura simple, la estructura funcional, la estructura divisional y la estructura matricial.

En este apartado nos vamos a centrar en la estructura **funcional**, ya que funciona como una unidad centrándose en sus tareas (por procedimiento). Presenta actividades **centralizadas** en diferentes **tareas**, como por ejemplo, las distintas áreas de comercialización, de distribución, de recursos humanos, de operaciones, financiera, etc. Recae bastante responsabilidad en el director.

Es adecuada porque se centra en los productos relacionados (hortalizas y verduras). Las ventajas de esta estructura permiten mejorar en técnicas y eficiencia, al distinguir las tareas **especializadas** en cada puesto, dividiéndose por funciones: administración, financiero, calidad, compras, recursos humanos y responsabilidad corporativa, producción (almacén y campo), logística y comercial, y sistemas; y los departamentos: general, recursos humanos, exportación e importación, comercial y financiero. Existe una centralización jerárquica encabezada por el director general. Es rica en recursos, y normalmente no origina costes de coordinación, salvo en especiales ocasiones.

Las agrupaciones funcionales de Agromediterránea se muestran a través de:

- **Dirección general:** El director general es la persona con más autoridad, decide sobre planificación y coordina el buen funcionamiento de las distintas áreas.
- **Áreas:** Los principales grupos funcionales integran una actividad propia en común: áreas de producción (áreas principales) y áreas de servicio (soporte o ayuda a las principales actividades).
- **Departamentos:** Son las subdivisiones de las diferentes áreas con unas funciones en concreto y con cierto parecido. Por el ejemplo, el área de recursos humanos tendrá sus diferentes responsables en cuanto a funciones.

Un esquema del organigrama de Agromediterránea podría ser:

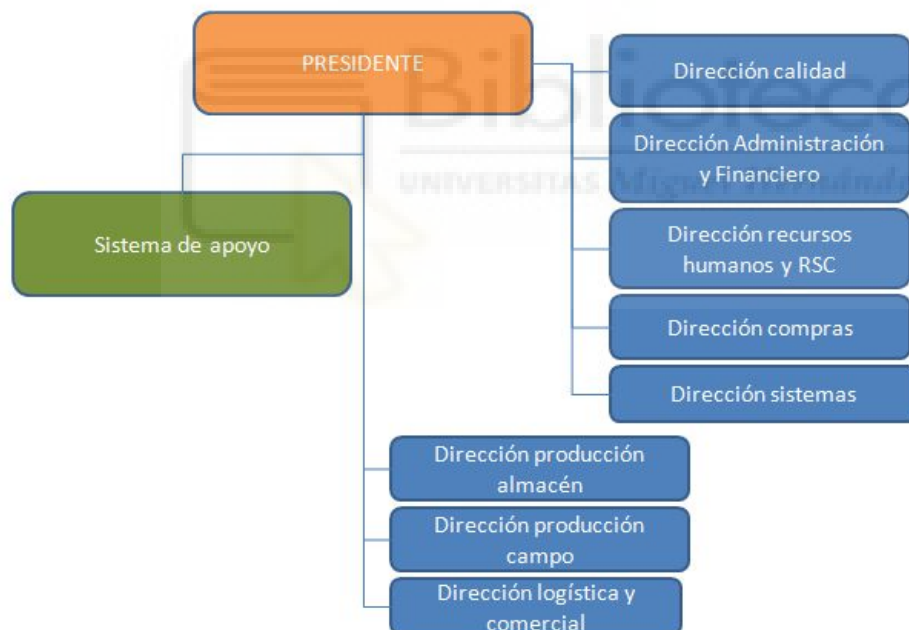


Ilustración 21: Organigrama. Fuente: Elaboración propia.

## Estrategia y recursos humanos.

Es un papel clave en la estrategia: sin el equipo humano no sería posible implantarla. A través habilidades organizativas, cursos de formación,

experiencia y aprendizaje, rutinas organizativas, etc. pueden conseguir que las personas implicadas en el cambio se incorporen de una manera más eficaz.

Las formas más usuales de realizar una correcta gestión de recursos humanos son:

### 1) Atraer capital humano.

Se realiza cuando se necesita personal debido a un cambio estratégico a través del reclutamiento, la selección, la socialización o la promoción.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda y atracción que tiene como objetivo localizar y atraer a un número suficiente de candidatos cualificados.



Agromediterránea contrata a personal para formarlos dentro de la empresa a partir de nuestros recursos y capacidades. La empresa debe llenarlos mediante la promoción de sus empleados. Por otra parte, contrata a personas cualificadas externas para un puesto en concreto.

Existen varias maneras de atraer al capital humano mejor formado, por ejemplo, a través de una buena reputación comercial, que sea una marca conocida, una buena imagen de empleador, atrayendo al mejor capital humano para su desarrollo y formación profesional. Agromediterránea se encuentra en el ranking de info empresas en la posición dos a nivel sectorial.

“En 2015 se crearon 134 nuevos puestos (+11% respecto al año anterior), lo que sitúa el total en 1.326 trabajadores. De ellos, un 93% poseen contrato indefinido”. (Hernández, 2016, junio, 12).

### 2) Desarrollar capital humano.

Después de que la empresa seleccione a las personas adecuadas para el puesto de trabajo, debe motivarlas mediante procesos de formación y desarrollo de sus habilidades.

La formación y el desarrollo van a permitir mejorar la capacitación del personal y gestionar su evolución en la empresa. La formación está orientada al trabajo con objetivos a corto plazo y relacionados con el trabajo actual. El desarrollo está orientado a la persona, con necesidades futuras y objetivos como el crecimiento a nivel personal y profesional a largo plazo. Agromediterránea facilita programas de desarrollo más formales y extensivos. (Calle Durán, 2004).



Ilustración 22: Trabajadores en los cursos de formación. Fuente: Memoria (2015).

Es un objetivo primordial fomentar el capital humano, obteniendo mayor productividad, motivación, nuevos conocimientos, habilidades, aprendizaje de nuevas tecnologías, mayor experiencia, etc. Se ha asegurado que el 100 % de la plantilla (trabajadores de campo y de planta) han realizado cursos de formación, “aproximadamente unas 3.000 horas.” (Hernández, 2016, junio, 12)

Algunos de los cursos de formación son: jornadas para responsables de campo, planta y oficinas; sesiones de development center, II edición grado GAC, talleres de habilidades, jornada de teambuilding, herramientas de gestión de recursos humanos, y formación técnica en “Food Defense”. En el año 2015 se puso especial interés en este último, de seguridad alimentaria y calidad, que estudia conocimientos sobre nuevos protocolos de calidad.

Como añadido, a los trabajadores de planta se les ha explicado información sobre saneado de producto, para responder a las necesidades de los clientes internacionales.

Además, la prevención de riesgos laborales (PRL) elimina, previene y reduce accidentes de trabajo y enfermedades, facilitando la seguridad, planificándose y manteniéndose estable en el tiempo.

Para el reto de la internacionalización, se ha reforzado la formación en aprender idiomas para los trabajadores que estén en contacto con los clientes internacionales, e incluso para el equipo directivo. Adicionalmente, se realizó el curso de “Atención al Cliente y Relaciones Públicas” para facilitar la comunicación y el trato entre personal, potenciar la cultura, técnicas telefónicas, atención al público y competencias para saber escuchar y poder expresarse con sencillez. (MEMORIA, 2015).

Como último paso, la evaluación sirve para comprobar si se han logrado los objetivos para gestionar el rendimiento.

### **3) Retener capital humano. Política salarial y sistema de incentivos.**

La retribución es motivación, percepciones económicas, dinerarias o en especie. (Calle Durán, 2004). A través de la política salarial ofrecen elementos retributivos atractivos y así aumentar la motivación. Pueden ser incentivos para los operarios, para los directivos, o para los vendedores, relacionados con el rendimiento, con la estabilidad de empleo, el respeto de los directivos, etc.

La gestión de las relaciones con los trabajadores es importante, pues se pueden conceder beneficios sociales. Sus objetivos son personales, sociales y de la organización.

Dentro de la estabilidad laboral, han elaborado la iniciativa de “flexibilización de horarios”. Intentan recompensar a los trabajadores para poder llegar antes a sus hogares, reduciendo una hora de su comida. Fue implantada en 2010 ya que con el desarrollo de la empresa cada vez se necesitaban más trabajadores cualificados, y esto implicaba que muchos estaban fuera de la comarca.

Se aplican a las personas que trabajan en la central de Dolores de Pacheco, con jornada completa y sin horarios especiales. El resultado de la medida es satisfactorio por parte de los trabajadores y de la empresa, ya que pueden seguir contratando a gente de poblaciones exteriores. Agromediterránea





plantea seguir sumando iniciativas de conciliación laboral para mejorar en competitividad y en el proceso productivo de sus plantas. (Marín et al., p.52, 2013).

## Cultura organizativa.

La cultura organizativa hace referencia al conjunto de normas que sirven para establecer unas pautas de comportamiento, valores y creencias compartidos por el equipo.



Los factores que afectan al contexto de la cultura organizativa pueden ser:

- **Factores externos.**

Son factores ajenos a la empresa que tienen una importante influencia sobre la cultura empresarial.

La **cultura local** de la sede central de Agromediterránea establece unas normas parecidas o distintas a la cultura nacional de la industria, y distintas en el exterior. La cultura de los empleados es diferente en términos de religión e igual en términos de la empresa. A veces las características del entorno pueden afectar a la empresa, pues existen países que por tener ciertos hábitos de consumo prefieren ciertos productos. Respecto a la regulación de los mercados, se estableció el PAC (Política Agraria Común) que consiste en una agricultura europea más sostenible y competitiva. (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA. ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE, s.f.). En cuanto al grado de competencia entre las distintas empresas, cada una establece una estrategia para aumentar su cuota de mercado.

- **Factores históricos.**

Son hechos que ocurrieron en el pasado que tienen importancia en el proceso de la cultura organizativa.

Los **fundadores**; la familia Conesa en el año 1983 en Dolores de Pacheco, papel clave para la historia de la empresa, establecieron una cultura empresarial su eficiente gestión. En 2014 fue adquirida por el grupo GAC, estableciendo nuevos valores, normas, cargos, modificaciones en las áreas de trabajo. Además han sobrepasado las **crisis** empresariales, como en 2014 dejar de suministrar a Mercadona, hasta que GAC intervino. Respecto a las referencias organizativas, desde sus inicios han querido liderar el mercado español y ser el primer referente.

- **.Factores internos.**

Estos factores son tomados por la propia empresa y dependen de sus propias decisiones.

Empezaremos por el **comportamiento** de la **alta dirección**, que según fuentes de la empresa, incentivan a los trabajadores a alcanzar una alta productividad, a través de reconocimientos, incentivos, y productividad en salario. La estrategia empresarial es visionar el futuro como líder del mercado nacional y posicionarse como un buen referente europeo y su misión es ofrecer el mejor producto en cuanto a calidad, coste competitivo, mejor servicio y seguridad alimentaria, a la vez que con compromiso social creando puestos de trabajos dignos, operando en un entorno sostenible y creando riqueza, adoptando las diferentes estrategias como penetración en el mercado, desarrollo de productos, expansión internacional, diversificación relacionada. **La estructura organizativa** establece una jerarquía entre los distintos trabajadores: cualquier cambio que se produzca en la estructura organizativa, será comunicada mediante comunicación interna. Por último, la **política de recursos humanos** facilita potenciar las habilidades de los trabajadores: El departamento de RR.HH. revisará la estructura organizativa en coordinación con directivos y responsables, con el fin de una adaptación más real. Cualquier profesional puede solicitar un cambio en su puesto si considera que este no responde a la realidad (previamente aprobado por la dirección del área a la que pertenezca y por el área de RR.HH).

Es importante estudiar como aceptan los trabajadores de la empresa las estrategias establecidas para mantener la rentabilidad. La internacionalización es la que más afecta a los trabajadores de recolección y supervisores de fincas. En la época de invierno, según fuentes de la empresa, es cuando se dedica un mayor tiempo a la exportación, conllevando horas extras, y más recolección. Para solucionarlo, hay que saber si se modifica la cultura o la estrategia.

La **gestión del cambio** de la cultura organizativa, es un hecho promovido por el grupo GAC. A raíz de esto se necesitaba un cambio empresarial y de su cultura organizativa para promover nuevos valores. Para ello, se tendrán en cuenta: las **crisis** vividas por los trabajadores y empresariales; como por ejemplo, las condiciones de calor infrahumanas o no poder tener una vida familiar, la crisis de 2009 o el supuesto fin de relación con Mercadona. El **cambio** de dirección y liderazgo es su principal elemento que promovió el cambio a partir de 2014. En cuanto a la etapa del **ciclo de vida**, facilitará el cambio ya que la cultura está en plena formación o crecimiento. La **edad** de la organización ayudará ya que el colectivo es joven, así como el **tamaño** de la organización la dificultará pues es grande y dificultará la comunicación con los empleados. La **fortaleza** de la cultura actual es baja, por tanto facilitará poder cambiarla, así como la ausencia de **subculturas** la aumentará, debido a que todos los empleados no tienen los mismos intereses, ya que son muchos y se pueden resistir al cambio, factor relacionado con el tamaño de la organización.

Independientemente se puede realizar una auditoría para saber (observar u investigar si los resultados son los esperados) los valores, creencias y normas, así establecer un orden en el trabajo, evitar discriminaciones o comportamientos inadecuados (código de ética y conductas responsables), entender los factores relacionados con la empresa así como su historia, los ajenos y los internos, explicar la cultura deseada beneficiando a todos y evitar errores cometidos en otras culturas. Son modificaciones para fomentar o promover el cambio hacia el éxito conjunto.

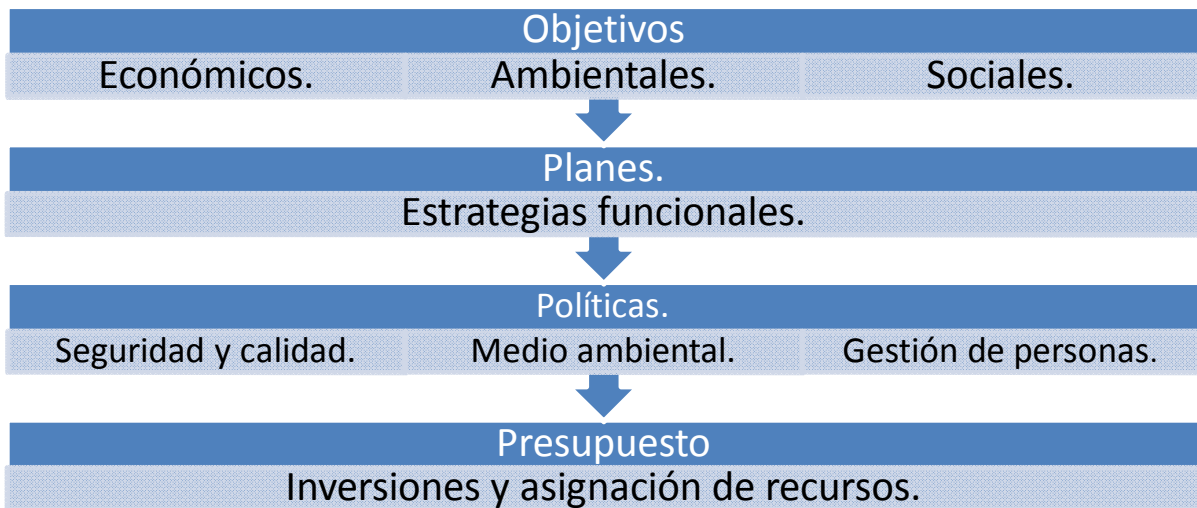
## 9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La Planificación Estratégica implica decidir sobre las decisiones presentes acerca de los programas establecidos y de sus recursos en un plazo temporal para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Como se va a desarrollar la estrategia, teniendo en cuenta las tareas, los recursos, programas, presupuestos. Unifica la orientación de la empresa, es una buena referencia, alinea las estrategias corporativas y de negocio, desarrollo directivo y facilita la comunicación. (Guerras y Navas, 2015)

Las actividades de la empresa según los autores Guerras y Navas se pueden dividir en:

- a) **Objetivos anuales:** Establecer una orientación básica de la empresa en el tiempo pero manteniendo una visión en el futuro a medio y a largo plazo.
- b) **Planes de acción (estrategias funcionales):** Sirven para conseguir los objetivos de cada área funcional, es decir, cómo aplicar los recursos y habilidades. Las áreas funcionales, son: producción y tecnología, inversión y financiación, comercialización y aprovisionamiento.
- c) **Políticas y procedimientos:** son las guías de actuación o manuales para orientar a las personas. Establecen una ayuda para realizar las tareas y ayudan a garantizar la consistencia de las actividades.
- d) **Asignación de recursos (presupuestos):** Disponibilidad de recursos para actividades, programas y unidades como recursos físicos, financieros, humanos, etc.

Agromediterránea comienza por delimitar o separar sus objetivos estratégicos: económico, medio-ambiental y social.



Según fuentes de la empresa de la memoria referida 2013, los objetivos, planes, políticas a seguir y recursos a utilizar, son:

#### *Dimensión económica.*

##### ✓ **Objetivos.**

1. Garantizar la calidad y seguridad en relación a la higiene de los productos alimenticios.
2. Mantener una trazabilidad (proceso de evolución) del producto.
3. Realizar una gestión eficiente y responsable de los recursos naturales.
4. Utilizar menos cantidad de productos agroquímicos.
5. Minimizar los impactos negativos medio-ambientales.
6. Asegurar la seguridad y salud de los trabajadores.

##### ✓ **Planes de acción.**

**ETIQUETADO E INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO:** Ofrecido en su punto de venta, de acuerdo con la regulación española: contenido del producto, origen de los componentes, información nutricional y cantidad diaria recomendada (CDR), número de registro sanitario (RSI), número de certificación del producto según Global Gap (GGN), fecha de envasado, lote, código de barras (GTIN), información de la empresa (Sede y web) e imagen de punto verde (ECOEMBES).





**Ilustración 23: Información nutricional de Lechuga Iceberg. Fuente: FACUA.**

**PROVEEDORES HABITUALES:** Estos proporcionan una imagen de concordancia y constancia. En función del tipo de producto o suministro otorgados: de materia prima, materias auxiliares y de servicios y otros suministros.

✓ **Políticas y procedimientos.**

Política de seguridad y calidad agroalimentaria: Evaluar los productos en todas las fases del ciclo de vida, de acuerdo a las legislaciones y normas vigentes. Posee la certificación del sistema GLOBAL G.A.P. (la norma de certificación de alimentos del sector privado más aceptada en el mundo). Dispone de un laboratorio propio certificado dónde se efectúan controles de calidad para la seguridad alimentaria. Durante todas las fases de plantación, recolección, transporte, manipulación, almacenamiento y conservación se mantienen las condiciones requeridas para preservar la frescura y asegurar que no existe ningún peligro para la salud. Su evaluación constante y renovación anual supone un salto hacia la innovación y la excelencia del producto.

✓ **Asignación de recursos.**

Trabajar con esfuerzo para poder vender el mejor producto, utilizando las últimas técnicas agrícolas más sofisticadas y un constante interés por el departamento de I+D+i. Para poder llevar a cabo esta política necesitan fuertes inversiones en formación, imagen del producto, instalaciones, etc.

Actualmente han conseguido una facturación en ventas de 114.825.262 €. Para llegar hasta aquí han invertido en infraestructuras 4.636.667 € (instalaciones, construcciones, maquinaria, vehículos, mobiliario y equipos de procesos de información). Son conscientes de los pagos hacia gestión y retirada de residuos y gastos de inversión en prevención y salud. Además reciben ayudas financieras del gobierno, subvenciones de explotación y capital. Invierte en capital humano, como fomentar acuerdos con proveedores locales de Murcia.



Ilustración 24: Planta de procesado. Fuente: MEMORIA (2015).

### *Dimensión medioambiental.*

#### ✓ **Objetivos.**

##### 1. Reducir.

- Hacer un correcto uso de los materiales de trabajo, alargando su vida útil y evitar generar residuos.



- Respetar siempre la flora y la fauna de las fincas, así como las zonas colindantes.
  - Hacer un uso controlado y responsable de las materias primas.
  - Utilizar equipos de larga vida útil, evitando el cambio continuo.
2. Reciclar.
- Separar correctamente los residuos en los lugares establecidos.
  - No tirar nunca basuras o desperdicios al suelo.
  - Colaborar con las iniciativas de reciclaje.
  - Utilizar siempre que sea posible material reciclable.
3. Ahorrar.
- Apagar las luces y aparatos eléctricos cuando no se usen o no sea necesario, o finalice el trabajo.
  - Cerrar el grifo de agua siempre que no se esté usando.
  - Avisar en caso de pérdida de agua en los sistemas de riego.
  - Utilizar materiales duraderos, evitando los de usar y tirar en la medida de lo posible.

✓ **Planes de acción.**

**INSTALACIONES:** Desde 2007 disponen de una planta de producción de 15.000 metros cuadrados. Es considerada una de las empresas más modernas de Europa por sus instalaciones y tecnología, y por ahorro en costes.

- Planta construida con doble capa de aislamiento para minimizar pérdidas de frío.
- Sistema de iluminación con lámparas de bajo consumo.
- Encendido de iluminación con sensores de presencia.
- Muelles isotérmicos en zonas de expedición, minimización de las pérdidas de frío de la instalación. En verano la temperatura exterior llega a los 40°C y la interior es de tan sólo 12°C.
- Instalaciones de frío y aire comprimido, con control automático y motores dotados de variadores electrónicos que nos permiten importantes costes energéticos.



- Rediseño del proceso de limpieza de húmedo a seco.
- Recirculación de agua en lavadora de cajas.
- Grifería dotada con temporizadores.

**MATERIALES:** De campo: fitosanitarios, abonos y acolchados; y de planta de producción: plástico y cartón para el sistema de envase y etiquetado.

**ENERGÍA:** Consumen energía de planta, campo, combustible interno, y el derivado de transporte.

**AGUA:** Pozos, de la red municipal y de canales y trasvases.

**EMISIONES:** Anualmente elaboran un informe sobre las emisiones directas de gases como CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> y SO<sub>x</sub> para actuar contra el efecto invernadero. Cada año realizan un cálculo estimado de absorción de CO<sub>2</sub> por tipo de cultivo, sobre el consumo de agua y residuos.

**BIODIVERSIDAD Y ESPACIOS PROTEGIDOS:** La preservación de espacios naturales es muy importante: conservan especies vegetales y animales (excepto las plagas) en la Cuenca Mediterránea, el Parque Natural de Sierra María y el Parque Regional de Cabo de Gata en Níjar. En Moratalla, se conserva un yacimiento arqueológico.



Ilustración 25: Espacios naturales. Fuente: MEMORIA (2013).

- ✓ **Políticas y procedimientos.**

**POLÍTICA DE MEDIO AMBIENTE:** Una empresa comprometida con el medio ambiente, promoviendo un espacio natural, obtiene una buena imagen frente al exterior. Se aplica un Protocolo interno de Medio Ambiente con la meta de mantener medidas de cuidado del entorno, realizando acciones no perjudiciales y aplicables a todo el personal.

✓ **Asignación de recursos.**

Invertir en materia de formación de prevención de riesgos laborales como en normativas para ahorrar agua y electricidad. Además, recalcan a los trabajadores el hecho de preservar ciertos límites respecto a los espacios naturales cercanos al lugar de trabajo. Como hemos nombrado anteriormente, han invertido 4.636.667 € en instalaciones productivas de almacenes, maquinaria, etc.

*Dimensión social.*

✓ **Objetivos.**

1. Comportamientos y actuaciones de los trabajadores encaminados a garantizar un desarrollo estable en el equipo para la cooperación y bienestar de todos.
2. Deber de los trabajadores por esforzarse por tener un buen clima laboral, amable y cortés.
3. Favorecer el trabajo en equipo entre los distintos puestos y áreas.



✓ **Planes de acción.**

**RELACIÓN CON TRABAJADORES:** Una buena relación favorece la motivación y aumenta su productividad. Todos los empleados de la plantilla tienen contratados un seguro de vida, conocen el Código de Ética y Conductas Responsables. Además, tienen relación con convenios colectivos en la región

de Murcia, con empresas cosecheras y productoras a través de PROEXPORT; transporte de mercancías por carretera; agrícola, forestal y pecuario; y oficinas y despachos en la Región de Murcia, Andalucía y en Castilla La Mancha.

**RELACIÓN CON GRUPOS DE INTERÉS:** Asegura un buen comportamiento que se consigue a través de dialogar pacíficamente con los **consumidores**, con veracidad y honestidad para evitar cualquier información fraudulenta, clarificar la publicidad dirigida hacia niños y una buena actitud hacia el medio ambiente en sus relaciones comerciales.

**PRIVACIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS:** La información interna de la empresa y los datos personales están protegidos bajo el Protocolo de Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

**SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO:** Usar responsablemente todo lo relacionado con equipos de trabajo; emplear disciplinadamente los medios y equipos de protección; usar correctamente los dispositivos de seguridad; colaborar e informar sobre cualquier situación peligrosa o accidente.

**FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN:** Los planes de formación y desarrollo profesional hacen que mejoren sus habilidades y en consecuencia aumente el empleo. Están adheridos al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y a sus 10 principios luchando contra la corrupción, y disponen y usan el Código de Ética y Conductas Responsables.

**DIVERSIDAD E IGUALDAD:** Las personas deben ser tratadas por igual indistintamente de sus puestos de trabajo. Queda prohibido realizar cualquier tipo de acoso, peligrando el estado de la persona o su trabajo. Para evitar estas acciones se ha implantado el protocolo interno en materia de igualdad y no discriminación e implantación de un canal de recepción de incidencias.

✓ **Políticas y procedimientos.**

**POLÍTICA DE GESTIÓN DE PERSONAS:** Para poder tener un clima favorable en el trabajo se debe asegurar un efectivo desarrollo y compartir sinergias en

equipo para la cooperación.. El número total de trabajadores es de 1.300 aproximadamente, con un total de 67,5 % de hombres y 32,5 % de mujeres. A efectos de la contratación, aparte de tener trabajadores procedentes de la región local, de Andalucía y Castilla la Mancha.

✓ **Asignación de recursos.**

Se promueven las buenas relaciones a través del código de ética y conductas responsables, incidiendo en un buen comportamiento y un clima amistoso y favorable entre el equipo de trabajo.

## 10. CONTROL ESTRATÉGICO.

El control estratégico consiste en analizar los objetivos estratégicos y asegurar que se están cumpliendo a través de la eficacia. Implica ayudar al ápice estratégico a conseguirlos a través de distintas medidas, que sean compatibles con la organización, bien desarrollados y estables en el tiempo.

Las etapas de control de la empresa según Guerras y Navas son establecer los objetivos, medir los resultados, comparación de los resultados, identificar y analizar las posibles desviaciones y corregir las posibles desviaciones.

- Control de la implantación: establecer una revisión de las políticas diseñadas y corregir si existen errores.
- Control de la estrategia: cuando la estrategia ya está formulada, se necesita ver si a lo largo del tiempo **funciona** correctamente. Se debe considerar cambios en la estrategia cuando las pautas de comportamiento de los consumidores cambian y ser rápida la capacidad de responder ante estos cambios.

El diseño del sistema del control estratégico, implica medir los resultados de la empresa (si los beneficios después de impuestos son negativos o han bajado respecto del año anterior, cabe plantearse cambiar), el diseño de un sistema de información elemental para alertar de los distintos cambios (la implantación del sistema SAP) y los sistemas de control interno (los responsables de recursos humanos y diferentes auditorías).

## Medición de los resultados de la empresa.

Para evaluar la correcta implantación de la estrategia se hace necesaria esta etapa, que sirve para analizar y evaluar todas las áreas de la empresa en las que se va a implantar la estrategia. Para ello, formará parte las auditorías estratégicas externas contratadas (DELOITTE) por Agromediterránea, que pueden ser formales o informales, y deben tener una visión muy amplia y específica. Los métodos utilizados para medir los resultados son los siguientes:

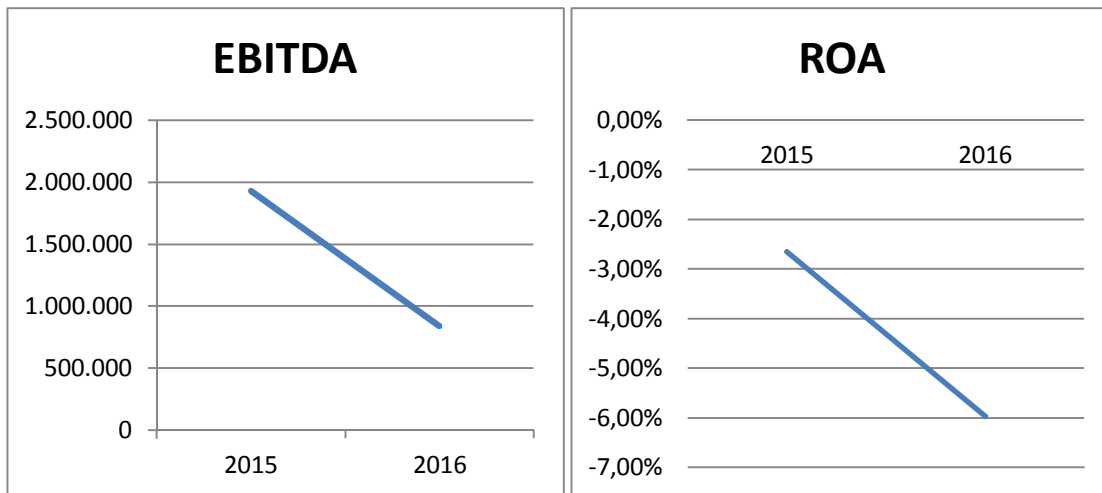
### a) Medidas cualitativas.

Valoraciones de datos subjetivos concededores de la realidad empresarial: La estrategia debe ser consistente internamente; ser sólida con el entorno; tener los recursos y capacidades adecuados (financieros, humanos y materiales); determinar el grado de riesgo en los recursos que invierte; previsión del tiempo y plazos; planteamiento de la estrategia sobre rendimiento o participación en el mercado. De acuerdo con Agromediterránea, dispone de todos los recursos necesarios para su producción, contando con una **alta cuota de mercado** en el territorio español.

### b) Medidas cuantitativas.

Indicadores numéricos: estadísticos, matemáticos, números, índices, o ratios.

Los indicadores contables más utilizados son el ROA, el ROE y el EBITDA. Según últimos datos de la empresa el resultado del **EBITDA** o ratio de la deuda total de 2016 fue 20,77 % (838.079 €) y en 2015 del 7,15 % (1.929.318 €). El **ROA** (rentabilidad económica) fue de -5,97 % en 2016 y en 2015 de -2,66 % aproximadamente. Los indicadores económicos son EVA e índices de creación de valor. Su auditor contable de la empresa es DELOITTE S.L.



### Sistemas de información para el control estratégico.

El sistema de información es básico, trata de medir los resultados y como los factores del entorno, cuantifican a los distintos elementos organizativos de la empresa, suministrando la información necesaria en el momento adecuado. Debe lograr una ventaja sostenible, sólida y defendible en el tiempo.

Para los análisis de los competidores es preferible un sistema de vigilancia permanente, la Inteligencia Competitiva. Es eficaz, muy útil y genera ventajas competitivas. Se utiliza para las estrategias de internacionalización y de innovación estratégica para crear valor. (Jiménez, 2008).

Como existirá bastante información se debe suprimir y escoger la que más valor tenga, dependiendo del nivel de impacto y de la urgencia de capacidad de respuesta.

El uso de las **TIC** ha significado un gran avance, tanto a nivel de producción como en el trabajo. La empresa ha mejorado notablemente en la reorganización y simplificación de las rutinas de trabajo, y una mayor disponibilidad de los recursos. (Agromediterránea, 2011, marzo, 28).

Las personas encargadas del sistema de información estratégico son los ejecutivos y los comités asesores, que tratan de obtener información acerca de clientes, proveedores, competidores, tecnologías, recursos, etc.

Dependiendo de las tecnologías, existen tres tipos:

- Los sistemas **ERP**: permiten gestionar la información interna de la empresa y un adecuado acceso inmediato. La empresa trabajaba con el ERP hecho exclusivamente para ellos, **Open Solutions**. Sus funciones eran trabajar en grupo, ofimática, encargos, ayuda de workflow (automatización electrónica de procesos), gestión de la información, asignación y proceso de tareas, gestión y documentos”. (Agromediterránea, 2011, marzo, 13). Actualmente han implantado el sistema **SAP**.
- Los sistemas **CRM**: es la relación integral entre la organización y clientes gracias a los sistemas de apoyo a la decisión. (Zikmund, 2003). Analiza información disponible con fines comerciales y de marketing, para relacionarse con sus clientes manteniéndolos informados de todos sus productos y con sus proveedores. (Agromediterránea, 20, marzo, 2011).
- Las técnicas de **Minería de datos**: aprovechando los datos infrutilizados de las empresas.

“Han innovado y han implementado el **SAP**, para la planificación y gestión de los recursos, gracias a la gran inversión de **480.000 €**.”

Además han realizado medidas a corto y a medio plazo para el área de planificación del Departamento de Cadena de Suministro. Los **beneficios** de este proyecto son: planificación a medio plazo; gestión de la planificación operativa de toda la empresa desde una sola plantilla; gestión de stocks de materia prima, producto confeccionado y materias auxiliares; gestión en planta; asegurar la frescura y calidad; planificación y gestión operativa del muelle de expediciones, pistolas de radio frecuencia para la gestión de productos; control de costes on-line e informes de rendimientos y controles de costes.” (MEMORIA, 2015)

Usan con frecuencia la Intranet, para mantener contacto los distintos sectores: los empleados publican y comparten documentos o manuales, y noticias. Dentro de este sistema los empleados pueden acceder a servicios del Departamento de Recursos Humanos (RRHH), además de enviar o recibir mensajes. (Agromediterránea, 2011, marzo, 20)

SharePoint (SAP) es la tecnología que permite la **organización productiva y social**. Inforges les ha ayudado a aplicarla. Optimiza la gestión más eficiente de la organización, aumenta la velocidad y alcanza niveles de productividad de las más modernas técnicas agrícolas y un interés por el I+D+i. Les permite mejorar la productividad de los empleados, conocimiento de la organización, resolver los problemas de acceso y movilidad, y flexibilidad al potenciar la gestión del ERP e información externa y proporcionar seguridad en el acceso y distribución de documentos. (INFORGES, s.f.)

## RECOMENDACIONES:

A lo largo del trabajo, según mi opinión se han podido extraer las siguientes recomendaciones para la empresa:

- Respecto a la utilización de redes sociales, deberían explotar más las oportunidades para mostrar el producto a sus clientes, pues podrían aumentar su cantidad de ventas y su satisfacción. Por otra parte, las demás estrategias de diversificación como de expansión funcionan correctamente, por tanto, deberían seguir innovando en productos y en líneas como han hecho hasta ahora.
- La adquisición por parte de GAC ha tenido efectos buenos y malos, y debería llevarse a cabo un modelo más parecido al anterior para que la empresa no baje su fuente de ingresos y siga expandiéndose y creciendo como la trayectoria que llevaba al comenzar.
- Debido a la presencia internacional y a la línea de productos que ya posee, deben centrar parte de los esfuerzos en este punto debido a que parte de los ingresos proviene del desarrollo del mercado exterior y mantener establemente las relaciones con los clientes extranjeros. Aparte de obtener beneficios económicos, obtiene beneficios como la reputación comercial siendo un punto a su favor para seguir exportando y también de cara a nivel nacional.
- Si hablamos de la alianza estratégica que mantiene con Mercadona, debería mantener en pie su relación para poder seguir reduciendo



costes al mantener una relación cercana, centralizarse y seguir aprendiendo y desarrollando competencias. Si quieren aumentar su éxito con su relación, deben tener un respaldo del nivel directivo, compenetrar esfuerzos y objetivos, cumplir las expectativas de rendimiento y mantener la confianza mantenida hasta ahora. (Johnson Et al, 2006).

## CONCLUSIÓN:

Según hemos visto a lo largo del trabajo, las conclusiones que se han llevado a cabo son las siguientes:

- Respecto a las estrategias de expansión, la penetración de mercado es muy escasa, tanto web como Youtube. Se puede pensar que no muestran interés por la promoción debido a que mantienen una fuerte relación con sus clientes actuales y no necesitan ampliar de momento su cartera. Por el contrario, si realizan una fuerte inversión en promoción en ferias para publicitar sus productos, tanto para fomentar el éxito de la producción española como el proceso de internacionalización. El slogan es sencillo y eficaz, aunque no contundente como para la decisión de compra. Por último, la renovación de imagen da pensar que al cambiar de dueños desean ofrecer una nueva imagen.
- De otra manera, el desarrollo de mercados y el desarrollo de productos actúan plenamente en ellos. La internacionalización es un éxito realizando acciones para promover y aumentar su presencia. De acuerdo con los productos, son innovadores pues han expandido la línea de productos, por ejemplo el Bimi, ofreciendo una fuerte ventaja competitiva que algunas empresas de la no ofrecían en el mercado.
- En el tema de diversificación han ido incrementando hasta 30 variedades, aumentando su rentabilidad, también colaborando con su Verdifresh actuando de proveedora, al proporcionar sinergias y conocer otras vías de escape en caso de fallar su producto estrella.
- En mi opinión, estudiando minuciosamente la compra de Agromediterránea por parte del grupo GAC, parece ser que la empresa al principio siguió con el mismo modelo tradicional, pero al tiempo, según

fuentes cercanas, ha empezado a bajar su fuente de ingresos y por tanto los beneficios son menores, hecho contradictorio debido a que en fuentes oficiales se observa la cifra de ventas actuales. Esta situación podría deberse al cambio organizativo, y por ende modificaciones laborales. GAC ha favorecido en compartir sinergias, conocimientos y nuevas prácticas de negocio empresarial.

- El éxito de la internacionalización se ha conseguido a través de expandirse a varios países mediante la exportación tanto directa como a través de Proexport, pues buena parte de su cifra de ventas se debe a la exportación realizada a 30 países aproximadamente, (casi todos a nivel europeo). Fue una decisión acertada por parte de la empresa y poder seguir manteniéndose como líder a nivel europeo.
- Las colaboraciones realizadas por Agromediterránea podrían encauzarse a mantener el mercado, atraer a nuevos clientes y favorecer su imagen. Si hablamos de Mercadona, le reporta buena imagen frente a sus demás proveedores porque es la primera cadena de supermercados a nivel español que consigue calidad y precio a la vez. La subcontratación establece un mayor apoyo y ayuda a la hora de realizar trabajos, así como el consorcio establecido.
- Las evaluaciones formuladas por la empresa requieren tiempo y medidas cautelosas. El éxito de la implantación de estas estrategias fue gracias a la coordinación entre departamentos y empleados. Intenta mitigar las debilidades y amenazas a la vez que potenciar sus fortalezas y oportunidades.
- Respecto al cambio organizativo en 2014, ha obtenido bajos resultados empresariales, pudiendo ser debido al cambio de una empresa familiar preocupada por su gestión empresarial, al traspaso de una matriz en la que el director general recae responsabilidades en cada uno de los departamentos y no han prestado la suficiente atención a una de sus filiales por centrar más atención en otras.
- Posee un buen diseño organizativo, ya que establece distintos departamentos para la especialización de las tareas, de esta manera llevan la organización de una manera ordenada y con jerarquía.

- Es una empresa que invierte en capital humano y se preocupa por su formación. Adicionalmente, la cultura organizativa está muy reciente y el cambio ha sido implantado con éxito, quizás por la edad de la organización o porque la empresa se adapta rápidamente a los cambios.
- Cuentan con una planificación muy cuidada en el ámbito estratégico ya que coordinan minuciosamente los presupuestos en relación a sus objetivos que desean conseguir y establecen por actividades sus metas.
- El control que realizan sobre sus tareas, es muy cauteloso sobre todo en el ámbito de información y comunicación interna. Por último, el sistema de información que poseen es muy potente y eficaz al facilitar los datos que necesitan.

En conclusión, Agromediterránea ha apostado por dividir parte de su éxito entre el desarrollo del mercado español, destacando su importante relación con Mercadona, como a nivel internacional, planificándose y organizándose a lo largo del tiempo. Parte de su éxito se debe sobre todo a la potenciación de la gestión del personal como un recurso, para obtener mayores competencias y desarrollos profesionales y a la importante inversión en I+D para poder seguir compitiendo y ser la empresa con más referencias respecto a líneas de productos.

## BIBLIOGRAFÍA:

Agromediterránea (2011, marzo, 28) *Agromediterránea, barreras y objetivos*. [Mensaje en un blog] Recuperado de: Agromediterránea (2011, marzo, 20) <http://agromediterranea.blogspot.com.es/2011/03/barreras-y-objetivos.html>

Agromediterránea Hortofrutícola (2014, marzo, 27). Presentación Agromediterránea. [Archivo de vídeo] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=43MSwhTTTbY>

Agromediterránea, (2011, marzo, 13) *Agromediterránea. Open-solutions*. [Mensaje en un blog] Recuperado de: <http://agromediterranea.blogspot.com.es/2011/03/open-solutions.html>

Agromediterránea, (2011, marzo, 20) *Agromediterránea. Uso de las tic.* [Mensaje en un blog] Recuperado de: <http://agromediterranea.blogspot.com.es/2011/03/uso-de-las-tic.html>

Agromediterránea. (2016) *Agromediterránea en Fruit Logística – Noticias –* Recuperado de: <http://agromediterranea.d866.dinserver.com/es/agromediterranea-en-fruit-logistica/>

Calle Durán, M.C. (2004). *Fundamentos de recursos humanos.* Ciudad: Madrid. Editorial: Prentice Hall D.L.

Canals, J. (1991): *Competitividad internacional y estrategia de la empresa.* Barcelona. Editorial: Ariel.

CARRITUS (2017): *Inicio. Platos preparados. Preparados refrigerados. Ensaladas. Verdifresh ensalada cesar escarola rizada canónigos radiccio pollo queso parmesano salsa cesar picatostes tenedor \*verano\* de 210g. en tarrina.* [Imagen] Recuperado de: <https://www.carritus.com/producto/37795638-verdifresh-ensalada-cesar-escarola-rizada-canonigos-radiccio-pollo-queso-parmesano-salsa-cesar-picatostes-tenedor-verano> .

Crecimiento empresarial estratégico. (s.f.) *Estrategias de crecimiento – Ansoff. Estrategia de desarrollo de productos.* Recuperado de: <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento--ansoff/estrategias-de-desarrollo-de-productos>

CROEM (s.f.) *Croem- Acerca de Croem.* Recuperado de: <http://www.croem.es/Web20/CROEMInfo.nsf>

EL ECONOMISTA, (2017). *Agromediterránea Hortofrutícola S.L.* Recuperado de: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/AGROMEDITERRANEA-HORTOFRUTICOLA.html>

EUROPA PRESS, (2017) *El grupo Verdifresh aumenta un 6,2 % la facturación, hasta los 240 millones.* [Archivo de imagen] Recuperado de:

<http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-grupo-verdifresh-aumenta-62-facturacion-240-millones-20170601134756.html>

EXPANSIÓN, (2014) *El fabricante de potitos y ensaladas de Mercadona salta a la huerta con Agromediterránea*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/2014/11/03/valencia/1415032145.html>

FACUA, (S.f.) *Producto: Lechuga Iceberg marca Agromediterránea*. [Archivo de imagen] Recuperado de: [https://www.facua.org/es/tablas/iceberg\\_agro.pdf](https://www.facua.org/es/tablas/iceberg_agro.pdf)

García, C (2017) *El bimi, la verdura de moda que se cultiva en Murcia*. Recuperado de: <http://www.laverdad.es/sociedad/bimi-verdura-moda-20170720170343-nt.html>

García, C. (2017) *El bimi, la verdura de moda que se cultiva en Murcia*. [Archivo de imagen] Recuperado de: <http://www.laverdad.es/sociedad/bimi-verdura-moda-20170720170343-nt.html>

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 5ª edición. Ciudad: Madrid. Editorial: Civitas.

Hernández, J.C. (2016, abril, 6) *Mercadona gasta más de 890 millones de euros al año en productos murcianos*. Recuperado de: <http://www.laverdad.es/murcia/economia/201604/06/mercadona-gasta-millones-euros-20160406011624-v.html>

Hernández, J.C. (2016, junio, 12) *Agromediterránea incrementa en un 42,3 % sus ingresos*. Recuperado de: <http://www.laverdad.es/murcia/economia/201606/08/agromediterranea-incrementa-ingresos-20160608005929-v.html>

Hernández, J.C., (2017) *La compañía pachequera ficha a Juan Alfonso Sánchez para dirigir la nueva estrategia de internacionalización*. Recuperado de: <http://www.laverdad.es/economia/agromediterranea-acelera-expansion-20170920200411-nt.html>

INFORGES (s.f.) *Agromediterránea, casos de éxito*. Recuperado de: <http://www.inforges.es/docs/default-source/biblioteca-casos-de-exito/agromediterranea-caso-de-exito.pdf?sfvrsn=2>

INFORMA, (2017) *Agromediterránea Hortofrutícola – Informe promocional*. Recuperado de: [https://www.einforma.com/servlet/app/id\\_sess/00091074458000170125920000041172/prod/AVISO\\_CONSUMO/PROD\\_MOSTRAR/INF\\_BASICA\\_REGISTRADOS/PROD\\_MOSTRAR/INF\\_BASICA\\_REGISTRADOS/nif/QjMwNTU4Mjkw/](https://www.einforma.com/servlet/app/id_sess/00091074458000170125920000041172/prod/AVISO_CONSUMO/PROD_MOSTRAR/INF_BASICA_REGISTRADOS/PROD_MOSTRAR/INF_BASICA_REGISTRADOS/nif/QjMwNTU4Mjkw/)

Jhonson, G; Scholes, K; Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. 7º Edición. Ciudad: Madrid. Ediciones: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.

Jiménez, J.A. (2008) *Dirección estratégica y viabilidad de empresas*. 3º edición. Ciudad: Madrid Ediciones Pirámide.

LA VERDAD, (2013). *Agromediterránea, contra la corrupción*. Recuperado de: <http://www.laverdad.es/murcia/v/20131017/region/agromediterranea-contra-corrupcion-20131017.html>

LA VERDAD, (2014) *Agromediterránea estrena memoria de RSC*. Recuperado de: <http://www.laverdad.es/murcia/torrepacheco/201407/05/agromediterranea-estrena-memoria-20140705013804-v.html>

LAS PROVINCIAS, (2014) – *Economía- Empresas- El grupo Verdifresh compra Agromediterránea*. Recuperado de: <http://www.lasprovincias.es/economia/empresas/201411/03/grupo-verdifresh-compra-agromediterranea-20141103180718.html>

Martín et al., (p.52, 2013) *Iniciativas en responsabilidad social corporativa*. [Archivo PDF] Recuperado de: <http://www.um.es/documents/4156512/4343805/Libro-Iniciativas->

[Responsabilidad-Social-Corporativa-Region-Murcia.pdf/c526dc5e-dea4-4977-bbb8-63a27eccc519](https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/238216/mercadona--27-m-en-medidas-de-proteccion-del-medio-ambiente)

Martínez, M. (2017) *Mercadona, 27 M en medidas de protección del medio ambiente*. Recuperado de:

<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/238216/mercadona--27-m-en-medidas-de-proteccion-del-medio-ambiente>

MEMORIA, (2013). Responsabilidad social corporativa, 2013. Recuperado de:

[https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2014/103401/original/1. Memoria RSC Agromediterr%C3%A1nea\\_esp.pdf?1408703918](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2014/103401/original/1. Memoria RSC Agromediterr%C3%A1nea_esp.pdf?1408703918)

MEMORIA, (2014). Responsabilidad social corporativa, 2014. Recuperado de:

[https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2015/193591/original/AGROMEDITERRANEA\\_RSC\\_2014.pdf?1444031654](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/193591/original/AGROMEDITERRANEA_RSC_2014.pdf?1444031654)

MEMORIA, (2015). *Responsabilidad social corporativa, 2015*. Recuperado de:

[https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2016/313621/original/MEMORIA\\_2015\\_AGM\\_ESP.pdf?1473164794](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2016/313621/original/MEMORIA_2015_AGM_ESP.pdf?1473164794)

MERCADOS, (2015). *Agromediterránea Hortofrutícola contará con una ayuda europea*. Recuperado de:

<http://www.revistamercados.com/noticia/agromediterranea-hortofruticola-contara-con-una-ayuda-europea/>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA. ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE. (s.f.) *Inicio. Agricultura. Regulación de los mercados*. Recuperado de:

<http://www.mapama.gob.es/es/agricultura/temas/regulacion-de-los-mercados/>

Monge, P. (2017) *Mercadona crea 7.000 empleos en la campaña de verano*.

[Archivo de imagen] Recuperado de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/01/companias/1496307734\\_800083.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/06/01/companias/1496307734_800083.html)

Munuera y Rodríguez (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Ciudad: Madrid. Editorial: ESIC.

MURCIA ECONOMÍA, (2014) *El grupo Agromediterránea presenta su primera memoria de RSC*. Recuperado de: <http://murciaeconomia.com/not/26855/-el-grupo-agromediterranea-presenta-su-primera-memoria-de-rsc/>

PROEXPORT ESPAÑA. (2017, octubre, 20) Tercer y último día en #FruitAttraction2017. Aún siguen las reuniones en los stand aunque ya algunos están preparando su vuelta a casa. Ha sido una productiva semana, de la que nuestros asociados tendrán sus frutos en los próximos meses. ¡Buen trabajo a todos! [Actualización de Facebook] Recuperado de: facebook.com <https://www.facebook.com/Proexport/photos/pcb.1477439232347697/1477421522349468/?type=3&theater>

Romero, A. (2014) *Revolución en la industria agroalimentaria murciana: el dueño de Verdifresh compra Agromediterránea*. [Archivo de imagen] Recuperado de: <http://murciaeconomia.com/not/30058/revolucion-en-la-industria-agroalimentaria-murciana-el-dueno-de-verdifresh-compra-agromediterranea/>

S.a. (2010, junio, 10) *Agromediterránea compra las instalaciones de Agropechuán*. [Mensaje en un blog] Recuperado de: <http://infoagroalimentaria.blogspot.com.es/2010/06/agromediterranea-compra-las.html>

Thompson et al., (2015) *Administración Estratégica. Teoría y casos*. Ciudad: México. Editorial: Mc Graw Hill.

Zikmund, W.G. (2003). *Fundamentos de investigación de mercados*. Madrid: Thomson Editores Spain.