



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
E M P R E S A

U P C T

# Planificación estratégica de Agromediterránea y una nueva modalidad de crecimiento, comercio online.

**AUTOR:** Carlos Esquerdo Salinas.

**CURSO 2012/2013**

**DIRECTORES:** Antonio Juan Briones Peñalver.

Soledad María Martínez María-Dolores.

Trabajo fin de grado para la obtención del título de  
Graduado en Administración y Dirección de Empresas.

**ÍNDICE**

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. Historia</b>	<b>5</b>
<b>3. Entorno en el que se realiza la actividad de la empresa</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Análisis externo</b>	<b>9</b>
<b>3.2. Análisis del entorno específico</b>	<b>25</b>
<b>4. Actividad de la empresa</b>	<b>29</b>
<b>4.1. Servicio que realiza la empresa</b>	<b>29</b>
<b>4.2. Filosofía de trabajo</b>	<b>29</b>
<b>4.3. Principales productos</b>	<b>33</b>
<b>4.4. Objetivo</b>	<b>35</b>
<b>4.5. Factores de éxito</b>	<b>35</b>
<b>4.6. Procedimientos y controles de calidad</b>	<b>35</b>
<b>5. Mercado</b>	<b>37</b>
<b>5.1. Definición de mercado</b>	<b>37</b>
<b>5.2. Evolución y previsión del sector</b>	<b>37</b>
<b>5.3. Competidores</b>	<b>42</b>
<b>5.4. Análisis DAFO</b>	<b>44</b>
<b>5.5. Las matrices del análisis estratégico</b>	<b>45</b>
<b>5.5.1. Matriz de crecimiento-cuota de mercado</b>	<b>45</b>
<b>6. Estrategias competitivas</b>	<b>49</b>
<b>6.1. Estrategia de especialización y segmentación</b>	<b>49</b>
<b>6.2. Estrategia de diferenciación</b>	<b>51</b>
<b>6.3. Estrategia de crecimiento</b>	<b>52</b>
<b>6.4. Estrategia de innovación</b>	<b>53</b>
<b>6.5. Estrategia de sostenibilidad</b>	<b>53</b>
<b>6.6. Estrategia de seguridad alimentaria</b>	<b>55</b>

<b>7. La innovación/modalidad de crecimiento</b>	<b>59</b>
<b>7.1. Comercio on-line</b>	<b>59</b>
<b>8. Conclusión</b>	<b>73</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>75</b>



### ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Evolución anual PIB España	10
2. Evolución Tasa de crecimiento PIB España	10
3. Evolución de las medias anuales y las tasas interanuales en diciembre	12
4. Evolución intetrimetral del paro, en miles	14
5. Evolución del total de parados, en tasa anual	15
6. Número de explotaciones y superficie agrícola útil	22
7. Representación de las Comunidades Autónomas con más explotaciones en España	23
8. Superficie agraria útil.	24
9. Fuerzas competitivas de Porter	25
10. Principales productos de Agromediterránea	33
11. Uso agrícola del suelo en España	38
12. Volumen de producción de frutas y hortalizas por C. Autónomas	40
13. Análisis DAFO de Agromediterránea	45
14. Matriz de crecimiento-cuota de mercado de Agromediterránea	47
15. Dispersión geográfica de los centros de trabajo	50
16. Distribución de trabajo por nacionalidades	50
17. Evolución del porcentaje de empresas con 10 o más empleados que realizan comercio electrónico	62
18. Evolución del porcentaje de compras y ventas por c. electrónico	63

### ÍNDICE DE IMÁGENES

1. Agromediterránea	5
2. Organigrama	6
3. Nueva central hortofrutícola	51
4. Tecnología utilizada	52
5. Reutilización de agua de procesos	54
6. Contenido principal de la página web de Agromediterránea	65
7. Contenido de productos	66
8. Respuesta a la pregunta	67
9. Respuesta	67
10. Contenido de cultivos	68
11. Situación con el cursor sobre una región	69

## 1. INTRODUCCIÓN

Para el sistema de dirección de la empresa, la planificación proporciona un marco de referencia a la toma de decisiones, lo que permitirá controlar la ejecución de aquellas y proyectar la vida de esta a lo largo del tiempo, en el cuál se tratara de diseñar lo que va a ser la actividad de la empresa en el futuro.

La función de planificación es el proceso de unión entre los objetivos, estrategias, políticas y decisiones de la empresa. Aprovechando la definición que propuso Eduardo Bueno Campos, Ignacio Cruz Roche y Juan José Duran Herrera <sup>(1)</sup>, la planificación representa ***“el estudio y fijación de los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo y referentes al sistema total y a cada uno de los subsistemas empresariales”***.

La planificación puede enfocarse bajo una doble perspectiva:

- Como un sistema de planes específicos que ofrece una técnica a la dirección capaz de fijar objetivos, formular estrategias, definir políticas y establecer criterios de decisión. Esta perspectiva es la que usaremos en el proyecto que desarrollamos.
- Como un proceso configurador de unidades de decisión y de métodos de elección, en el seno de la organización de la unidad económica.

En lo anteriormente citado podemos resaltar que la principal característica de la planificación es la de suministrar información respecto a las condiciones internas y externas de la empresa como reductora de la incertidumbre existente, entre las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

Siguiendo a Koontz y O'Donell<sup>2</sup>, la planificación debe cumplir los siguientes requisitos, de forma que se asegure la eficacia de la dirección en cuanto ha de procurar la obtención de los fines globales de la empresa:

- ***Contribución a los objetivos:*** todo plan debe contribuir de forma positiva al cumplimiento de los fines de la empresa. La planificación pretende conseguir una estructura de operaciones consistente y coordinada centrada en los objetivos generales de la empresa.

---

<sup>1</sup> E. Bueno Campos, I. Cruz Roche y J.J. Durán Herrera, Economía de la empresa Análisis de las decisiones empresariales, Edición Pirámide

<sup>2</sup> H. Koontz y C. O'Donell, Curso de Administración Moderna, Ediciones del Castillo, Madrid, 1970, pág. 90.

- *Eficacia de la planificación:* una vez puesto en marcha el plan, éste debe conseguir la obtención de los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevistas y con unos beneficios superiores a los costes.
- *Generalización:* se pretende que todos los subsistemas empresariales conozcan los subobjetivos a alcanzar y dispongan de los medios necesarios para ello.
- *Eficacia:* se seleccionará aquel plan que permita alcanzar un objetivo con un empleo menor de recursos, o bien, el que para un nivel dado de recursos alcanza en mayor medida los objetivos.

Este documento se enmarca dentro del Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Cartagena, como consecuencia de la terminación de dichos estudios y engloba diversas materias aprendidas a lo largo de este período de estudio.

Este trabajo pretende como objetivo final diseñar la planificación estratégica de una empresa hortofrutícola concreta, Agromediterránea S.L.

Comienza presentando una visión generalizada del entorno en el que la empresa realiza su actividad.

Uno de los puntos más importantes de la planificación fue determinar el público objetivo al que se dirige la empresa ya que es primordial para elaborar las estrategias adecuadas.

Y otro punto a desarrollar ha sido establecer la competencia que existe en el mercado para así poder determinar cuales son los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa objeto de análisis. El objetivo de este punto es poder establecer la forma más ventajosa de competir.

Asimismo, incluirá una nueva modalidad de crecimiento, como poder ser la introducción de la empresa en el uso del comercio online.

La justificación de este trabajo se basa en el interés de la empresa analizada por liderar en España el cultivo de ensaladas vegetales y posicionarse como un importante referente a nivel europeo.

## 2. HISTORIA

Agromediterránea es una empresa familiar que nace fruto de la experiencia agrícola de sus fundadores Simón, Antonio y Ángel Conesa, ubicada en la localidad murciana de Dolores de Pacheco

En 1983 nace el germen de lo que actualmente es el grupo Agromediterránea. En el año 2000 establece relaciones comerciales con Mercadona, para convertirse en interproveedor de éste en 2003. De la mano de la cadena valenciana crece año tras año, hasta convertirse actualmente en una empresa de referencia dentro del sector agroalimentario nacional.

Agromediterránea suministra a Mercadona una veintena de referencias de fruta y verdura. Para tal fin maneja una superficie de cultivo de 4.000Has distribuidas en 4 provincias. Una de las fortalezas de la empresa es el control del proceso completo desde su propio semillero hasta la elaboración del producto ya terminado. Cuenta para ello con una plantilla de 1.100 trabajadores.

En 2007 se inaugura su actual planta de producción: 15.000m<sup>2</sup> de tecnología punta que nos convierten una de las más modernas de Europa. Dicha planta se diseñó en base a 4 conceptos: seguridad alimentaria y calidad; eliminación de sobreesfuerzos y consecución de entornos de trabajo seguros y ergonómicos; minimizar su impacto en el medio ambiente; competitividad.

**Imagen 1.**  
**Agromediterránea.**



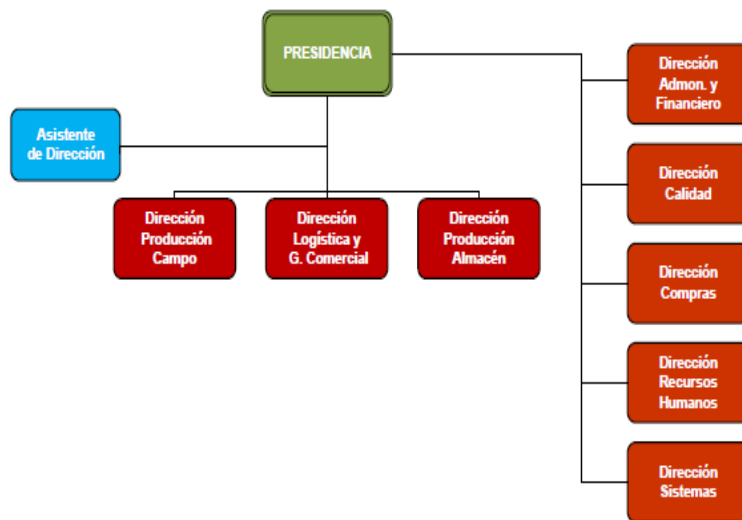
Fuente: Agromediterránea

El organigrama de Agromediterránea se organiza de la siguiente manera como se muestra en la imagen 2.

**Imagen 2**  
**Organigrama de Agromediterránea**



**Organigrama Dirección**



Fuente: Agromediterránea



**Reseña biográfica y trayectoria profesional de Simón Conesa.**

Simón Conesa nace en el seno de una familia dedicada a la agricultura, siendo el mayor de 5 hermanos. Tras su etapa de formación universitaria inicia su andadura profesional junto a su hermano Antonio y su padre Ángel con la constitución de Agrícola Conesa en 1983. Su trayectoria profesional ha estado siempre ligada al sector agrícola con la constitución de varias empresas dentro de este sector. Así funda, junto a sus hermanos, Agrodolores El Mirador, dedicada a la actividad de alhóndigas en la zona del Campo de Cartagena, crea también Plantas de Murcia, como semillero y finalmente Agromediterránea Hortofrutícola como empresa comercializadora de los productos que cultiva en sus fincas. De carácter eminentemente emprendedor, desde unos comienzos muy humildes ha conseguido, mediante el trabajo y el esfuerzo hacer de su grupo de empresas un referente a nivel regional y nacional.

Esta dedicación se ha visto recompensada en los últimos con una serie de reconocimientos como son:

2008- Premio a la Promoción de la Igualdad y la Conciliación (OMEPE)

2011- Premio Mercurio al Desarrollo Empresarial (Cámara de Comercio de Murcia)

2011-Premio a la Excelencia Empresarial (COEC)



### 3. ENTORNO EN EL QUE SE REALIZA LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

#### 3.1 ANÁLISIS EXTERNO

Por entorno genérico nos encontramos como una definición posible la de un amplio conjunto de hechos y factores externos a la empresa relevantes para ella, con lo que interacciona y sobre los que puede influir pero no controlar, como pueden ser factores económicos, políticos-legales, socio-culturales y tecnológicos que delimitan el marco general en que la empresa se va a desenvolver.<sup>3</sup> En la anterior definición se plantean cuáles son los factores que realmente conforman este entorno y que desarrollamos a continuación.

##### i) ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico engloba a los factores que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, la forma en que la sociedad utiliza estos recursos.

Los factores de este entorno son los siguientes:

##### a) Producto Interior Bruto

Es un indicador económico que refleja la producción total de bienes y servicios asociada a un país durante un determinado periodo de tiempo. Este indicador se emplea a nivel internacional para valorar la actividad económica o riqueza de cada país.

Como regla general para su cálculo se utiliza la siguiente formulación:

$$\text{PIB} = C + I + G + X - M$$

Siendo,

- C el consumo,
- I los ingresos asociados al país,
- G el gasto público
- X y M las exportaciones e importaciones respectivamente.

<sup>3</sup> [www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-2.pdf](http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-2.pdf)

De acuerdo con las últimas cifras de la Contabilidad Nacional Trimestral (CNTR) publicadas por el Instituto Nacional de Estadística a finales de febrero, “el PIB de la economía española experimentó un descenso del 0,8 %, en términos intertrimestrales, en el cuarto trimestre de 2012, tras la caída del 0,3% observada en el tercero. La demanda nacional disminuyó un 2% intertrimestral, con una intensificación del retroceso de todos sus componentes. Por otra parte, la aportación positiva de la demanda exterior al crecimiento del producto aumentó en cuatro décimas, hasta 1,2 puntos porcentuales, lo que se debió a que las importaciones se redujeron de forma más acusada que las exportaciones. En términos interanuales, el retroceso del PIB en el último trimestre del pasado año alcanzó el 1,9 %, tres décimas más que en el período de julio-septiembre. El ritmo interanual del descenso del empleo en el conjunto de la economía fue del 4,7 %, una décima más pronunciado que en el tercer trimestre.”

Se muestra la evolución anual del PIB en España (Gráfico 1) y la evolución tasa de crecimiento PIB en España (Gráfico 2)

**Gráfico 1**

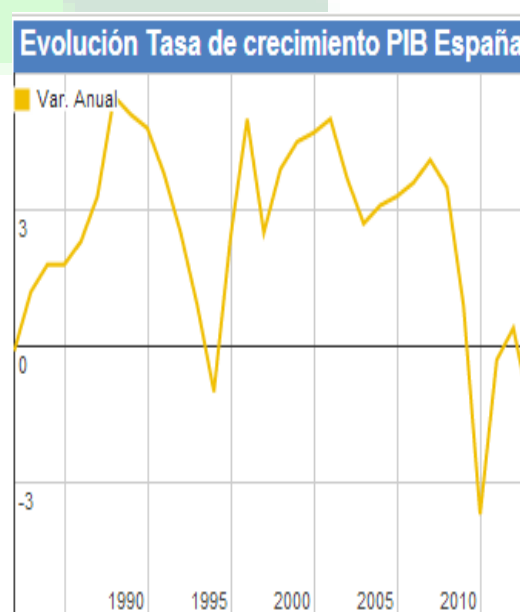
**Evolución anual PIB España**

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill.€	Var. Anual
2012	1.049.525€	-1,4%
2011	1.063.355€	0,4%
2010	1.048.883€	-0,3%
2009	1.048.060€	-3,7%
2008	1.087.788€	0,9%
2007	1.053.161€	3,5%
2006	985.547€	4,1%
2005	909.298€	3,6%
2004	841.294€	3,3%
2003	783.082€	3,1%
2002	729.258€	2,7%

Fuente: INE

**Gráfico 2**

**Evolución Tasa de crecimiento PIB España**



Fuente: INE

**b) Inflación**

Cuando hablamos de inflación nos referimos a menudo al índice de precios al consumo, (IPC). Este índice español muestra la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios que adquieren los hogares en España para su consumo. Para determinar la inflación, se analiza cuánto ha aumentado porcentualmente el IPC en un período determinado con respecto al IPC en un período anterior. En caso de una caída de los precios, se habla de deflación (inflación negativa).

La información utilizada está basada en las tasas de variación media del año 2012, que se difunden cada año en la base de datos de la web del INE.

Estas tasas de variación se obtienen a partir de la media de los índices de los doce meses del año.

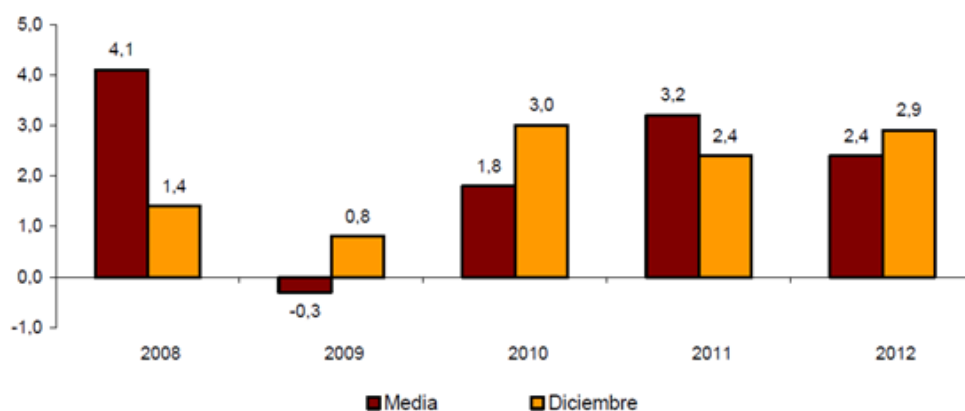
La tasa media del Índice de Precios de Consumo (IPC) general en el año 2012 fue del 2,4%, mientras que la inflación subyacente situó la tasa media del año en el 1,6%.

En los últimos cinco años, las tasas medias del índice general sin alimentos frescos, ni productos energéticos, (inflación subyacente), se han mantenido por debajo de la inflación general, a excepción del año 2009.

En el gráfico 3 compara la tasa media de cada uno de los últimos cinco años con la respectiva tasa anual en diciembre. En él se puede ver que en 2012 la tasa anual a final de ese año fue mayor que la media anual.

Gráfico 3.

## Evolución de las medias anuales y las tasas interanuales en diciembre



Fuente: INE

c) Balanza de Pagos

“Información estadística que resume las transacciones económicas de una economía con el resto del mundo en un período determinado. Las transacciones consideradas son las relativas a bienes, servicios y rentas, las relacionadas con activos financieros y pasivos frente al resto del mundo y las que están clasificadas como transferencias (como las condonaciones de deuda”.<sup>4</sup>

Según los datos de Balanza de Pagos, en los tres primeros meses de 2013, la necesidad de financiación de la economía española frente al exterior disminuyó por sexto año consecutivo y a un ritmo superior al del año anterior. Paralelamente, en un contexto de significativa recuperación de las inversiones del exterior en España, la balanza financiera, excluido el Banco de España, se saldó con entradas netas de capital extranjero, frente a las salidas netas de un año antes y suficientes para financiar con holgura el desequilibrio exterior, de forma que aumentaron los activos netos del Banco de España frente al Eurosistema<sup>5</sup>, principal contrapartida del conjunto de las operaciones con no residentes.

<sup>4</sup> Banco de España.

<sup>5</sup> Sistema de bancos centrales de la zona del euro. Comprende el Banco Central Europeo y los bancos centrales nacionales de los Estados miembros que han adoptado el euro.

Las exportaciones de bienes y servicios resulta positiva para la balanza de pagos, además implica una demanda para la producción doméstica de bienes y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y en particular a la de los exportadores.

Si se llega a la expansión de más mercados, aumenta el volumen de ventas y esto se traduce en un aumento de la facturación, pudiendo llevar consigo el crecimiento de la empresa.

Para exportar es primordial mantener la calidad del producto en el mercado en el cual se actúa, tener un precio competitivo, suministrar el volumen solicitado por el importador.

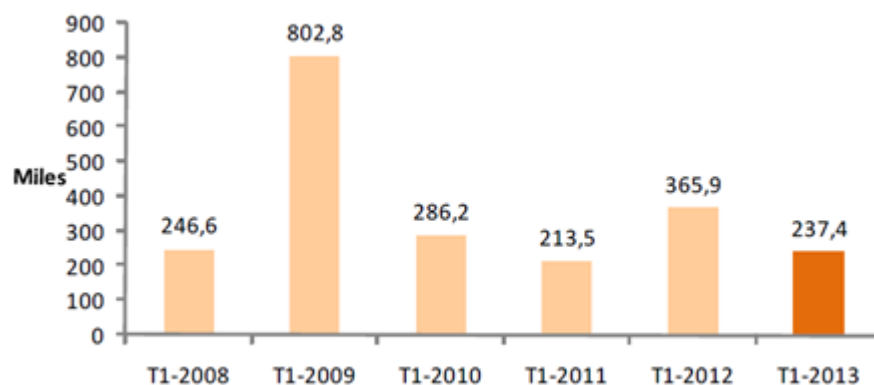
**d) Tasa de paro.**

La tasa de paro es la relación entre la cantidad de desempleados sobre la población económicamente activa. Se entiende por población económicamente activa la que está en condiciones de formar parte del mercado laboral.

El gráfico 4 muestra que la evolución intertrimestral del paro, por lo que este aumenta en 237.400 personas en el primer trimestre de 2013 situándose en 6.202.700. En un año la cifra total de desempleados se ha incrementado en 563.200 personas.

Si se compara la evolución del paro en este trimestre con la del mismo periodo de años anteriores, cabe destacar que el aumento trimestral del desempleo es menor que el registrado en el primer trimestre de 2012.

**Gráfico 4.**  
**Evolución intertrimestral del paro, en miles.**  
**(Variación del 1<sup>er</sup> trimestre sobre el 4<sup>o</sup> del año anterior)**



Fuente: INE

La tasa de paro subió más de un punto respecto al cuarto trimestre de 2012 y se sitúa en el 27,16%.

Por sexo, el desempleo crece en 130.400 en los hombres y en 107.000 en las mujeres. La tasa de paro masculina aumenta 1,2 puntos hasta el 26,78%, mientras que la femenina sube 1,06 puntos y se sitúa en el 27,61%. Se mantiene la composición del paro observada desde el año 2008, con relativamente poca distancia entre las tasas masculina y femenina y mayor número de hombres en paro que mujeres.

Por nacionalidad, el paro sube en 156.800 entre los españoles y en 80.500 entre los extranjeros. La tasa de paro de la población extranjera es del 39,21%, 14,1 puntos superior a la de las personas de nacionalidad española (25,11%).

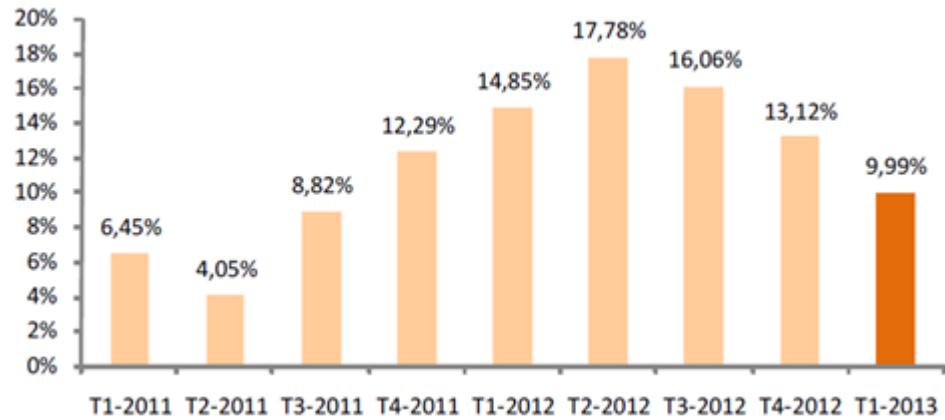
El desempleo desciende en la Construcción (11.000 parados menos). Por el contrario, aumenta en los Servicios (86.500 más), la Agricultura (29.100) y la Industria (22.800). El paro crece entre las personas que perdieron su empleo hace más de un año (111.200 más) y desciende entre quienes buscan su primer empleo (1.200 menos).

En los últimos 12 meses el desempleo ha aumentado en todos los sectores, salvo en la Construcción (105.300 parados menos). Los parados que han perdido su empleo hace más de un año han aumentado en 515.700.



En cuanto a la evolución anual, la tasa de incremento del desempleo (9,99%) se modera respecto a la del trimestre anterior en más de tres puntos, como se puede ver en el gráfico 5.

**Gráfico 5.**  
**Evolución del total de parados, en tasa anual.**



Fuente: INE

## ii) ENTORNO POLITICO-LEGAL

Establecen las reglas en el que se desenvuelven las empresas. El Estado interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral (salarios mínimos, ley de huelga, derechos y obligaciones del trabajador y empresario). El Estado crea y mantiene las denominadas empresas públicas por lo que esto puede distorsionar el principio de libre competencia.

La problemática de la actividad agraria en España es el resultado de la forma en la que ha llevado a cabo su modernización.

El resultado obtenido ha sido un considerable aumento de la producción y de la productividad, pero a cambio de mantener una producción poco competitiva.

Resumiendo, la problemática de la agricultura española la hemos englobado en cuatro puntos:

1. Los precios agrarios ha aumentado menos que el índice general de precios y menos que el precio de los inputs que utiliza, o lo que es lo mismo los precios percibidos por los agricultores son menores que los pagados.
2. La agricultura española presenta problemas de competitividad ocasionados por la forma en la que se ha llevado a cabo su proceso de modernización.
3. Los cambios en la agricultura española no se han producido en todos los lugares simultáneamente, sino que han aparecido focos de centralidad y periféricos, es decir, allí donde las condiciones naturales permitían cultivos tempranos y competitivos es donde la iniciativa empresarial ha encontrado más motivos para modernizarse.
4. La balanza comercial española de productos agrarios presenta una situación de déficit provocado por:
  - ✓ Un aumento mayor de la demanda interna que la producción/oferta.
  - ✓ Liberalización del mercado español producida por el ingreso en la Comunidad Económico Europea (CEE).

- ✓ La utilización de inputs importados por la agricultura española.

En 1986 España firma su tratado de adhesión a la Comunidad Europea, asumiendo la **Política Agraria Común (PAC) Europea**.<sup>6</sup>

Las consecuencias de esta adhesión se pueden analizar desde dos vertientes:

#### 1. Consecuencias coyunturales.

El tratado de adhesión planteaba las normativas para cada producto agrario en lo referente a precios, es decir, la inclusión de España en el sistema de precios europeo, y a la política estructural de los diferentes cultivos. Todo ello gestionado por el Fondo Europeo de Orientación y Garantía (FEOGA).

Como conclusión podemos considerar que el sistema pactado ha beneficiado a unos productos y perjudicado a otros por lo que se puede establecer que en conjunto existe cierto equilibrio con la excepción de los sectores hortofrutícolas y aceitero, en el que sí que se ha originado un desequilibrio negativo.

#### 2. Consecuencias estructurales.

Para analizar las consecuencias de la adhesión de España a la Unión Europea, es necesario conocer la política agraria de la Unión Europea que se puede dividir en dos periodos:

- a) Antes de 1986 nos encontramos bajo unas políticas proteccionistas, como en España, conducida a través de subvenciones a los precios a efectos de hacerlos más competitivos.

El objetivo era una Europa Verde fuerte, capaz de:

- ✓ Pasar de una situación de desabastecimiento interno a otra de excedentes.
- ✓ Colocar sus productos en los mercados internacionales.

- b) Después de 1986 se cambia hacia una política menos proteccionista. Los objetivos de la nueva PAC se pueden sintetizar en:

<sup>6</sup> <http://eur-lex.europa.eu/es/index.htm>

- ✓ Reequilibrar los mercados agrarios, para esto se reducirá los excedentes y las subvenciones.
- ✓ Mantener una política de mayor cuidado medioambiental como es: la reducción de inputs químico-biológicos, reconversión de superficies cultivadas en forestales, defensa de una producción agraria biológica y mantener el número suficiente de población activa en el mundo agrario.

Para llevar a cabo esta nueva PAC se diseña un sistema nuevo de apoyo:

- Se pasa del sistema anterior de subvenciones a los precios, a otro de subvenciones directas a la renta de las empresas agrarias.
- Se pasa a considerar el problema agrario como un problema estructural de desequilibrio territorial en el desarrollo.

### iii) ENTORNO TECNOLÓGICO

La innovación es cambio, desarrollo, transformación, progreso. Aplicada a la empresa, consiste en la modificación de uno o varios aspectos de la misma que tienen como objetivo la creación de nuevos valores. Innovar es necesario porque el mundo está en un entorno en constante cambio, de tipo social, tecnológico, cultural, etc. La empresa no es ajena a estos cambios debido a que su entorno, clientes, competidores, proveedores, le empuja a ello.

La industria agroalimentaria afronta retos y tiene soluciones tecnológicas para afrontarlos. A continuación, se detallan algunos retos a los que creemos que se enfrenta la industria agroalimentaria en el siglo XXI, así como las principales tendencias tecnológicas aplicadas a dicha industria.

La principal característica sobre épocas anteriores es la singular diferencia entre el producto original obtenido de la agricultura y el que llega al consumidor final.

Un papel importante lo asume la IAA (Industria Agroalimentaria) la cual incluye un conjunto de actividades heterogéneas de transformación de

productos agrícolas que tienen como objetivo la alimentación de los seres humanos.

En el mundo de la industria ha irrumpido con fuerza un nuevo factor, la tecnología, que permite sustituir con ventaja a otros factores de producción, ya que pueden ser utilizados con mayor eficiencia.

En este entorno tecnológico rápidamente cambiante, donde el tiempo es la variable crítica, las industrias orientadas a la innovación son quienes marcan la pauta, al tener la suficiente flexibilidad para adaptarse al nuevo entorno.

La innovación es una ventaja competitiva para asegurar una economía sana a largo plazo, y para seguir una producción competitiva hay que mantener una capacidad autóctona de innovación tecnológica.

*a. Retos de la Industria Agroalimentaria.*

La I + D alimentaria deberá contribuir al perfeccionamiento y optimización de los procesos ya existentes y al establecimiento de otros nuevos que permiten obtener alimentos:

✓ **Más veloces de cocinar.**

El consumidor ya no compra alimento por el bien en sí mismo, sino que este concepto ha sido reemplazado por el tiempo. Un ejemplo es el tiempo de preparación que actualmente no sobrepasa de 20 minutos mientras que en los años 50 era de 1 hora y 40 minutos aproximadamente.

✓ **Con o sin determinadas características nutricionales.**

✓ **Más perecederos.**

Es decir, con una vida útil más larga, debido a que la compra se hace pocas veces por semana.

✓ **Nuevos envases.**

Esto es debido a los nuevos hábitos que los consumidores han adoptado para hacer la compra.

b. *Tendencias tecnológicas.*

El futuro de la IAA pasa por innovar y crear nuevos productos, y en este proceso tiene una gran importancia la tecnología. Vamos a ver desde un punto de vista tecnológico, cuales son las tendencias a medio plazo.

Los campos con mayor tendencia que se han identificado son:

- ✓ Demandas del consumidor.
- ✓ Desarrollo de procesos industriales.
- ✓ Innovación en productos.
- ✓ Sostenibilidad y Ciclo de vida.
- ✓ Legislación y nuevos productos.
- ✓ Aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a la Industria Agroalimentaria.

Una vez citados los campos vamos a desarrollar alguno de los citados anteriormente:

✓ **Demandas del consumidor.**

La empresa agroalimentaria debe orientarse hacia el nuevo perfil del consumidor, que cada vez tiene más conocimientos y que por ello incrementa sus exigencias y que va a ser el eje del desarrollo tecnológico del sector en los próximos años.

Las empresas deberán satisfacer las demandas relativas al incremento de calidad y seguridad, mediante la mejora en los sistemas de control; así como las que derivan de los cambios que están teniendo lugar en el modo de vida, y que implican nuevas formas de presentación del producto, que tienen que adaptarse a nuevos métodos de consumo,

El consumidor acepta el empleo de nuevos materiales y tecnologías aplicados a productos tradicionales, y que presenten mejoras tecnológicas en sus procesos industriales.

✓ **Desarrollo de procesos industriales.**

Las tecnologías emergentes en materia de conservación y envasado de alimentos se han convertido en el centro de atención de gran parte de la industria alimentaria. Los procesos de conservación que la industria demanda deben permitir obtener productos de excelente calidad, a un precio razonable y, por encima de todo, seguros.

Se está trabajando en sistemas que permitan reducir o eliminar los conservantes, así como en el desarrollo de productos IV-V gama.

Entre estas técnicas de conservación, podemos citar la cocción al vacío, las altas presiones, la utilización de microondas, los envases activos o los pulsos eléctricos.

✓ **Aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a la Industria Agroalimentaria.**

Los sistemas de trazabilidad se usan para lograr una identificación exacta y a tiempo de los productos, su origen, su ubicación dentro de la cadena de alimentación y la posibilidad de determinar el origen de un problema de seguridad alimentaria rápida y eficientemente. Es fundamental desde la expectativa de los consumidores por la seguridad que imprimen y la calidad de los productos adquiridos.

Las empresas también deben utilizar modelos de gestión, que les permita manejar los procesos y la información de un modo integrado.

## iv) ENTORNO GEOGRÁFICO

En el gráfico 6 se muestra el número de explotaciones y la superficie útil<sup>7</sup> en hectáreas, en cada comunidad autónoma, así como el total nacional.

**Gráfico 6. Número de explotaciones y superficie agrícola útil.**

	Número de explotaciones	SAU (Ha)
<b>ESPAÑA</b>	<b>989.796</b>	<b>23.752.688,5</b>
Andalucía	246.104	4.402.760,4
Aragón	52.774	2.345.695,7
Asturias (Principado de)	23.910	363.179,5
Balears (Illes)	10.748	182.322,3
Canarias	14.173	55.069,7
Cantabria	10.352	235.238,1
Castilla y León	98.247	5.362.468,4
Castilla La Mancha	122.415	4.091.442,9
Cataluña	60.839	1.147.532,4
Comunitat Valenciana	120.180	657.471,0
Extremadura	65.230	2.585.899,0
Galicia	81.174	647.598,4
Madrid (Comunidad de)	8.284	315.261,3
Murcia (Región de)	32.698	394.538,3
Navarra (Comunidad Foral de)	15.871	545.524,4
País vasco	16.554	190.395,0
Rioja (la)	10.234	230.218,0
Ceuta (Ciudad Autónoma de)	6	57,1
Melilla (Ciudad Autónoma de)	3	16,7

Fuente: INE y Censo Agrario.

En la gráfica 7 se muestran las Comunidades Autónomas con más explotaciones en España.

Se puede observar que Andalucía posee la cuarta parte de las explotaciones del país, debido no solo a su gran extensión sino que también puede ser debido a la buena climatología existente para la producción de una amplia variedad de productos.

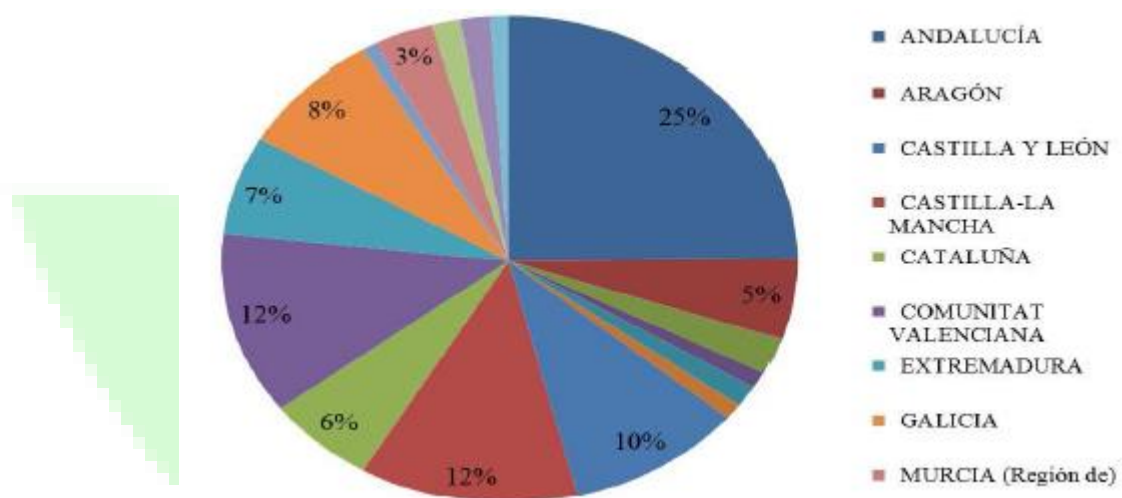
<sup>7</sup> Superficie de tierra labrada, praderas permanentes, y pastos y tierras consagradas a cultivos permanentes.



Le sigue Castilla La Mancha y Extremadura ambas con un 12% de explotaciones.

Con lo que respecta, a la Región de Murcia, ésta tan solo cuenta con un 3% de las explotaciones nacionales, lo que puede ser ocasionado por su menor extensión respecto a las Comunidades que hemos nombrado anteriormente.

**Grafica 7. Representación de las Comunidades Autónomas con más explotaciones en España.**

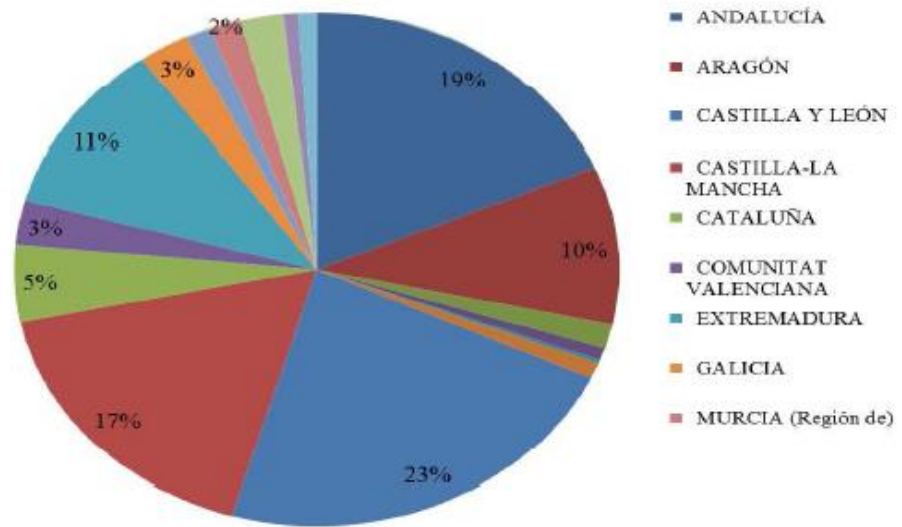


Fuente: INE.

El gráfico 8 muestra la superficie agraria útil respecto a la total del país. Se puede observar que hay tres comunidades autónomas que despuntan sobre el resto como son Castilla y León con un 23%, Andalucía con un 19% y Castilla La Mancha con un 17%, todo ello es debido a que son las comunidades autónomas con una gran extensión como lo hemos citado anteriormente.

Sin embargo la Región de Murcia al contar con menos superficie agraria general conllevará una menor superficie agraria útil, que es de un 2%.

Gráfico 8. Superficie Agraria Útil.



Fuente: INE

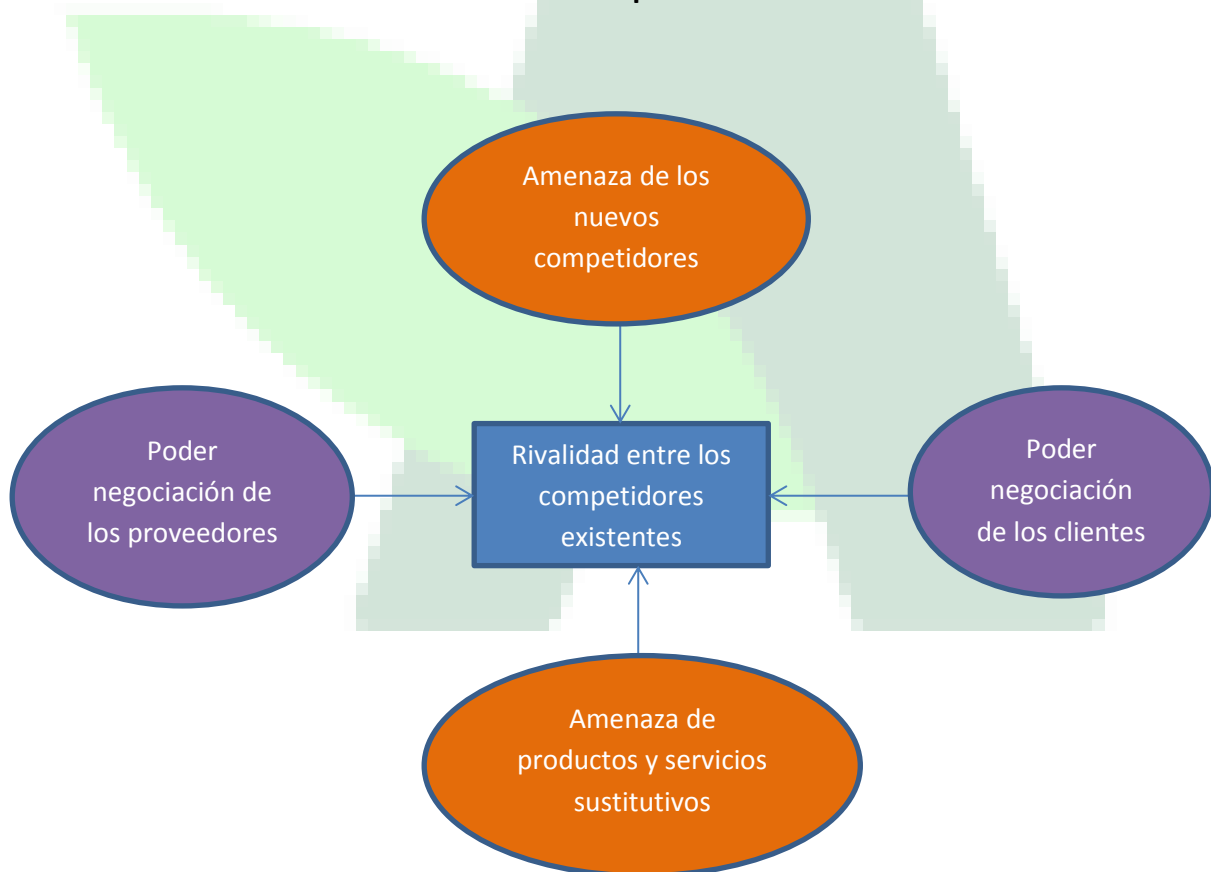
### 3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

El entorno específico de la empresa está formado por el conjunto de factores que afectan directamente a la empresa en el sector al que este dedica su producción.

La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para poder conocer los cambios que en él se producen con mayor exactitud y precisión.

Porter (1984) estudió conjuntamente todos los componentes del entorno competitivo (compradores, vendedores, barreras de entrada y salida, diferenciación de productos, etc.) en relación con sus implicaciones sobre la estrategia de la empresa. Estas fuerzas se han resumido en el gráfico 9.

**Gráfico 9. Fuerzas competitivas de Porter.**



Fuente: Elaboración propia y E. Bueno Campos, I. Cruz Roche y J.J. Durán Herrera, Economía de la empresa Análisis de las decisiones empresariales, Edición Pirámide.

Los elementos que componen el entorno específico son:

a) Amenazas de nuevos competidores/barreras de ingreso

Las barreras de ingreso se pueden descomponer en:

✓ *Políticas gubernamentales*

Existen varias razones para considerar que las barreras de entrada al sector de la producción agrícola tienden a disminuir debido a factores de tipo político.

La incorporación de España a la Unión Europea implica una globalización de los mercados con terceros países lo que conlleva un aumento de los competidores.

Hasta ahora la principal protección del sector frente a producciones de otros orígenes han sido las barreras administrativas y legales.

✓ *Economías de escala*

Constituyen un elemento de gran importancia para explicar las posibilidades de éxito de nuevas entradas.

En principio, la participación activa de los productores en los mercados agrarios con posibilidades de supervivencia y éxito requiere tener un nivel crítico mínimo del producto.

Actualmente, la necesidad de incorporar sistemas de calidad y de trazabilidad proporciona oportunidades de economías para las organizaciones más eficientes.

La difusión de la tecnología de producción intensiva también facilita que otras zonas se incorporen a los mercados y lo hagan con mayor intensidad, erosionando así las ventajas de coste y diferenciación.

En el sector agrario la diferenciación del producto está vinculada a las economías de escala de la producción y comercialización.

✓ *Plagas*

Una barrera de ingreso muy importante es la de las plagas que puede ocasionar que los productos no estén en buena calidad para ser ofrecidos al consumidor final. Un claro ejemplo lo tenemos con la denominada crisis del “pepino español”.

Esta aparece al atribuir a dicho producto una bacteria perjudicial que llegó a causar muertes. Tras distintas investigaciones se demostró que el pepino no era el transmisor de esta bacteria, pero el sector ya estaba sufriendo las consecuencias debido al veto de Alemania, Austria, Bélgica y Reino Unido a las importaciones de productos españoles. Todo provocó el bloqueo de los mercados, que desencadenó la bajada de precio de los productos de este sector, afectando finalmente al empleo.

b) Rivalidad entre competidores existentes

Las empresas que operan en el mismo sector compitiendo por una cuota de mercado pueden llevar a cabo acciones que afecten a sus competidores.

Existe bastante rivalidad entre los distintos competidores al haber numerosas empresas dedicadas a la comercialización de productos hortofrutícolas, aunque la amenaza de nuevos competidores es relativa ya que hoy en día hay pocas empresas en España con una infraestructura como Agromediterránea.

Algunas características que diferencian a Agromediterránea del resto de competidores, además de la ya citada de su infraestructura son:

- Diferencias sobre la importancia del precio
- Importancia de la calidad y seguridad alimentaria, se explicara detenidamente en las estrategias que pone en marcha.

c) Amenazas de productos sustitutivos

Es decir, la salida al mercado de otros productos que puedan satisfacer de una u otra manera las necesidades del consumidor.

Los productos sustitutivos que pueden suponer una amenaza para los productos de Agromediterránea son:

- Congelados

- IV gama (el procesado de hortalizas y frutas frescas limpias, troceadas y envasadas para su consumo).
- En época de crisis, algunos consumidores finales optan por elegir productos de menor precio aunque su calidad sea inferior, ya que no valoran la calidad del producto sino su poder económico.

d) Poder negociador de los clientes

Consideremos que el comportamiento de la demanda en relación al producto que se ofrece a un determinado sector supone una variable importante.

El poder de los clientes sobre Agromediterránea es muy fuerte. Su principal cliente es Mercadona y es este el que fija su filosofía de trabajo, la cual es la constante reducción de costes.

- Preocupación del consumidor por la salud y lo natural
- Crisis
- Ética laboral

e) Poder negociador de los proveedores

Las acciones de los proveedores provocan cambios en el entorno de la empresa. Este poder resulta muy fuerte ya debido al elevado consumo que la empresa demanda.

- Sistema agroindustrial complejo: amplitud y especialización.
- Demanda de inputs especializados.
- Entorno productivo competitivo.

#### 4. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

##### 4.1. SERVICIO QUE REALIZA LA EMPRESA

Agromediterránea se dedica a la producción y comercialización de productos hortofrutícolas, en los cuales se controlan todas las fases del proceso productivo de los diferentes productos y lo hace con la tecnología existente más avanzada.

##### 4.2. FILOSOFÍA DE TRABAJO

La filosofía de trabajo en que se basa Agromediterránea se resume en los siguientes principios:

###### 1. *Satisfacción del cliente*

###### ✓ Mayor seguridad alimentaria

Manifiesta su compromiso de producir alimentos seguros y con altos niveles de calidad contando con un laboratorio propio donde verifica la seguridad de sus cultivos. Además, facilita y fomenta que el personal realice su trabajo conciliando sus actividades con el cumplimiento de los requisitos de Seguridad Alimentaria, Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Laboral establecidos, mediante la mejora continua en el cumplimiento de su responsabilidad y funciones, todo ello según los protocolos europeos más importantes.

###### ✓ Respuesta más rápida a las necesidades

Con un estudio más exhaustivo del mercado y las necesidades de los consumidores, se quiere dar una respuesta rápida y adecuada de los productos demandados por éstos.

###### ✓ Control de stocks, conseguir una mayor frescura de producto

Con el control de stocks, busca en todo momento estar informada de la cantidad de producto que se tiene y darle salida lo más rápidamente posible para que el producto conserve la mayor frescura posible hasta llegar al cliente.

###### ✓ Más calidad al menor precio

Busca producir sus productos con la máxima calidad posible al menor precio ya que es esto lo que el cliente demanda.

## 2. *Satisfacción del trabajador*

### ✓ Empleo estable

El empleo estable está relacionado con el potencial de los trabajadores para adaptarse a diferentes puestos de trabajo e incluso a diversas actividades. Además, le otorga una cierta confianza al trabajador sobre su futuro e incrementa su competitividad en la empresa, lo que hace que no recurra a empresas de trabajo temporal.

### ✓ Puesto de trabajo ergonómicos

Diseñar puestos de trabajo acorde a las capacidades y condiciones del trabajador, buscando la optimización entre humano-maquina-ambiente. Estos puestos son empleados para incrementar la calidad de vida, la seguridad, el bienestar y la eficacia del trabajador.

### ✓ Minimización de esfuerzos físicos

La empresa está dotada con la más avanzada tecnología, lo que ayuda a reducir los esfuerzos que debe realizar el trabajador.

### ✓ Planta de trabajo climatizada

La planta de trabajo ha sido climatizada para mejorar las condiciones de los trabajadores.

### ✓ Aumento de la seguridad

Debido a la naturaleza de los productos tratados, esta empresa exige que su trabajo se realice bajo condiciones estrictas más seguras de higiene y sanidad para garantizar una seguridad bidireccional tanto en el trabajador como en el producto.

### ✓ Incremento de la formación especializada

Se realizan diferentes cursos o actividades para que el trabajador esté siempre en continua formación y pudiendo así conocer de primera mano las nuevas modificaciones que se realizan tanto en materia de funcionamiento de maquinaria como en nuevos procesos.



✓ Promoción interna

Realiza esta promoción para aportar numerosos beneficios tanto para la empresa como para el trabajador como pueden ser:

- Incremento de la motivación.
- Implicación de los trabajadores.
- Mejora en el clima laboral.
- Desarrollo del conocimiento.

**3. Satisfacción del proveedor.**

✓ Relaciones a largo plazo

Establece compromisos de larga duración para buscar una estrecha relación con los proveedores.

✓ Seguridad en suministro

Velan por el producto para que llegue en unas condiciones óptimas al cliente, disponen de una flota de automóviles condicionada para conservar y mantener estos productos durante el recorrido desde que sale del almacén hasta que llega al cliente.

✓ No hacer compras de economía sumergida<sup>8</sup>

Al no hacer compras de productos obtenidos de economía sumergida quiere dar una visión de transparencia en todas sus operaciones.

✓ No hacer compras a empresas irresponsables medioambientalmente.

Para contribuir con el medio ambiente, se evita hacer compras con empresas que no sigan su misma política sobre el impacto medioambiental.

---

<sup>8</sup> Actividad económica practicada al margen de los cauces legales, sin figurar en los registros fiscales ni estadísticos.

#### 4. *Satisfacción de la sociedad.*

##### ✓ Minimización impacto ambiental

Adoptan diversas medidas para minimizar la utilización y dispersión de sustancias peligrosas para la salud y el medio ambiente como puede ser:

- Minimización del consumo de plaguicidas, fertilizantes y agua en la producción agrícola.
- Disminución del uso de refrigerantes en cámaras.

Con estas medidas se esperar reducir el uso de productos fitosanitarios.







##### ✓ Colaboración de proyectos solidarios









Desarrollar diversas actividades con entidades como pueden ser la entrega de alimentos a Cáritas, el patrocinio a equipos deportivos, donación de productos a comedores sociales, etc.

**4.3. PRINCIPALES PRODUCTOS.**

Los principales productos que comercializa Agromediterránea a su cliente son que se muestran en gráfico 10 a continuación:

**Gráfico 10.**  
**Principales productos de Agromediterránea.**

<p><b><u>Brócoli.</u></b></p> 	<p><b><u>Calabacín</u></b></p> 
<p><b><u>Lechuga Iceberg</u></b></p> 	<p><b><u>Lechuga romana</u></b></p> 
<p><b><u>Melón Galia</u></b></p> 	<p><b><u>Rabanitos</u></b></p> 

<u><b>Hoja de Roble</b></u>	<u><b>Col lisa</b></u>
	
<u><b>Col rizada</b></u>	<u><b>Col lombarda</b></u>
	
<u><b>Cogollos</b></u>	<u><b>Maíz dulce</b></u>
	
<u><b>Hierbabuena</b></u>	<u><b>Cilantro</b></u>
	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4. MISIÓN Y OBJETIVOS

El objetivo es liderar en España el cultivo de ensaladas vegetales y posicionarse como un importante referente a nivel europeo, siempre con una reducción de costes.

#### 4.5. FACTORES DE ÉXITO

Dichos factores son:

1. **Innovación:** cuenta con una nueva central hortofrutícola dotada con la más avanzada tecnología, la cual la convierten en una de las empresas del sector más modernas de Europa. De esta forma consiguen adaptarse a las necesidades del consumidor (nuevos productos, formatos).
2. **Calidad:** pretende ofrecer un servicio tanto en las instalaciones como en los productos para que los clientes queden satisfechos y con un personal cualificado que dirija adecuadamente las instalaciones y el proceso productivo.
3. **Precio:** se ofrece siempre precios bajos como lo demanda su principal cliente "Mercadona" el cual su política es SPB, Siempre Precios Bajos.

#### 4.6. PROCEDIMIENTOS Y CONTROLES DE CALIDAD

Se define control de calidad como "el seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mejorar la calidad del producto y/o servicio".<sup>9</sup>

Agromediterránea al controlar todo el proceso productivo realiza en todas las fases del mismo proceso controles de calidad, que detallamos seguidamente:

- **Semillero:** donde se le practica un control a la semilla y otro más adelante al inicio de la planta.

---

<sup>9</sup> <http://www.e-economic.es/>

- Zona de cultivo: se realiza un control de calidad a la tierra donde va a ser cultivado el producto, uno al agua con la que se va a trabajar y otro cuando se produce el trasplante del producto.
- Producto: antes de recolectarlo se practica un control de calidad, durante el recolectado se hacen otros controles como pueden ser el de metales pesados, microbiológicos, etc.

Todos estos controles que se realizan del producto final tienen una función principal que es la de garantizar en todo momento del proceso la seguridad alimentaria.



## 5. MERCADO

### 5.1. DEFINICIÓN DE MERCADO

En términos económicos, se le dice “mercado” al escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda.<sup>10</sup>

Existen diversos tipos de mercados: como los minoristas o mayoristas, los de materias primas y los de productos intermedios, y también los mercados de acciones o bolsas de valores.<sup>11</sup>

### 5.2. EVOLUCIÓN Y PREVISIÓN DEL SECTOR

Según el estudio prospectivo “Sector Hortofrutícola en España 2012” realizado por el Servicio Público de Empleo Estatal, este sector se puede incluir como un subsector del sector primario que tiene un peso importante en la economía española. Dicho sector tiene un papel significativo en la producción agrícola, llegando a ser el principal sector de producción dentro de la rama agrícola según el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

El sector agroalimentario español es el mayor sector industrial de España y de Europa, tanto en valor de negocio como de empleo generado y presenta claras perspectivas de aumentar su actividad. Actualmente se encuentra en un periodo poco evolutivo debido a la crisis que esta azotando aunque mantiene su nivel de producción.

La agricultura española se caracteriza por una gran diversidad productiva, consecuencia de las variadas condiciones climáticas que se presentan en las distintas zonas del territorio, en la gráfico 11 muestra el uso agrícola del suelo en España

<sup>10</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>

<sup>11</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>

Gráfico 11.

Uso agrícola del suelo en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Una característica del sector es la exigencia de cumplir estándares de calidad, que repercute en el precio final del producto.



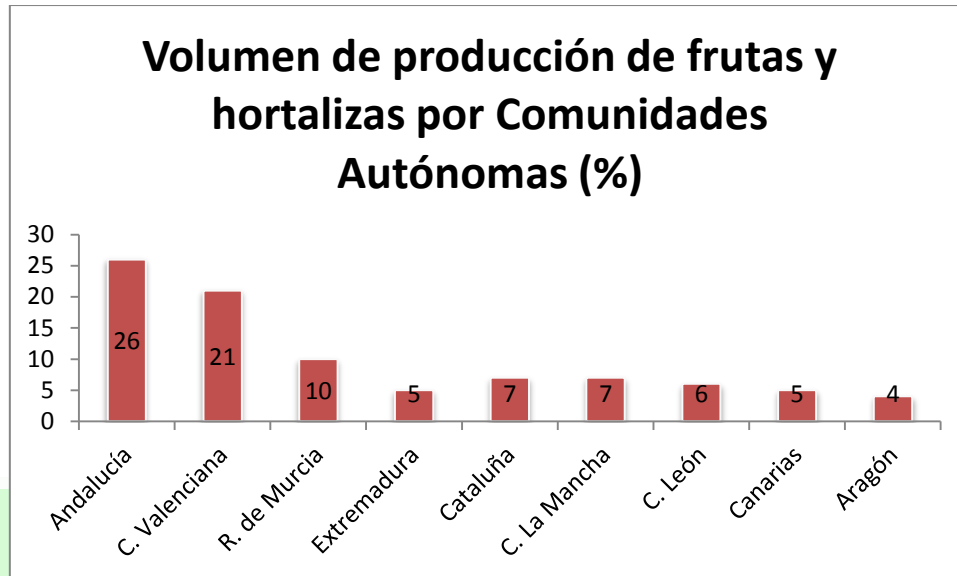
El sector hortofrutícola abarca los siguientes procesos:

- La gestión del material vegetal (base de los cultivos).
- La dotación de infraestructuras necesarias para el cultivo (instalaciones de riego, invernaderos, semilleros, etc.).
- El proceso productivo:
  - Plantación
  - Recolección
  - Poda e injerto
  - Aplicación de tratamientos fitosanitarios y fertilizantes
  - Manipulación de frutas y hortalizas
- El tratamiento de los productos y servicios que se generan:
  - Procesado y conservación de frutas y hortalizas.
  - Elaboración de zumos de frutas y hortalizas.
  - Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas.
  - Elaboración de platos y comidas preparados.
  - Elaboración de preparados alimenticios homogeneizados y alimentos dietéticos.

El sector de las frutas y hortalizas tiene una importante orientación exportadora, ya que obtiene la mayor parte de sus ingresos de los mercados exteriores. España es el segundo productor hortofrutícola después de Italia y el mayor exportador europeo. La producción está repartida sobre toda la geografía nacional el volumen principal se encuentra en la zona sur y levante.

En el gráfico 12 se muestra el volumen de producción de frutas y hortalizas por Comunidades Autónomas.

Gráfico 12.

**Volumen de producción de frutas y hortalizas por Comunidades Autónomas**

Fuente: A partir de Servicio Público de Empleo Estatal y elaboración propia

El sector español se encuentra amenazado por el aumento de las importaciones desde terceros países. Podemos destacar que el cultivo de España se ha ido profesionalizando durante la última década y ofrece productos de alta calidad además de apostar por técnicas responsables para el medio ambiente hasta el hecho de contribuir a la producción de productos ecológicos.

En cuanto a las características que presenta dicho sector, podemos decir que presenta las de una gran industria, como pueden ser:

- Peso específico en la economía, especialmente en las exportaciones.
- Gran número de conexiones comerciales.
- Importancia social de esta actividad.
- Amplio entramado de intercambios con diversas industrias: fertilizantes, fitosanitarios, maquinaria y equipos, industrias plásticas, industrias conserveras, transporte, asesorías,...
- Gran importancia de las exportaciones de las que se dirigen el 94% hacia la Unión Europea.
- Tendencia a la concentración

Para aumentar la competitividad, la principal estrategia consiste en apostar y avanzar en la mecanización y tecnificación agraria, para ofrecer mayor cantidad de productos con el fin de reducir costes y ofertarlos en el menor tiempo posible. También tiene que apostar por la calidad de sus producciones y controlar la seguridad e higiene.

Para competir mejor en el sector se requiere:

- Una mayor especialización de los agricultores.
- Mayor esfuerzo en la mejora de la calidad y la trazabilidad.
- Potenciar la venta directa on-line (Internet, redes sociales).
- Producir nuevas variedades adaptadas.
- Elaborar productos nuevos.
- Desarrollar la logística, distribución y venta para organizar mejor las redes de venta directa.

### 5.3. COMPETIDORES

Entendemos por competidores, las empresas que ofrecen un producto o servicio similar. Algunos de los competidores que se encuentra Agromediterránea en la Región de Murcia son:

- **G's España**

El Grupo G's España es líder en Europa en producción y comercialización de una variada gama de hortalizas y frutas frescas. Establecido en nuestro país en 1985, es filial del grupo familiar The Shropshire Group, nacido en 1952 en Inglaterra.

Su objetivo es suministrar de manera eficiente producto fresco, fiable, saludable y de calidad para deleitar a nuestro cliente cada día.<sup>12</sup>

El principal producto que comercializa es la lechuga iceberg.

- **Agropulpi S.L**

Empresa ubicada en la localidad de Pulpí, dedicada a la venta y asesoramiento de todo lo relacionado con la agricultura. Se ha convertido en uno de los principales referentes de la zona.<sup>13</sup>

Los productos que comercializa principalmente son:

- ✓ Lechuga Iceberg
- ✓ Lechuga Romana
- ✓ Cogollos

- **Anecoop.**

En 1975, un grupo de cooperativas citrícolas españolas se unió para ampliar su oferta, alcanzar nuevos mercados y mejorar sus posibilidades de negociación ante la Gran Distribución. Nace así Anecoop, empresa cooperativa de segundo grado, una "cooperativa de cooperativas".

En la actualidad, Anecoop es:

- la primera empresa hortofrutícola del Mediterráneo,
- líder español en la comercialización de frutas y hortalizas,

<sup>12</sup> [www.gsgrupo.com](http://www.gsgrupo.com)

<sup>13</sup> [www.agropulpi.com](http://www.agropulpi.com)

Su misión es lograr la máxima rentabilidad para nuestros agricultores socios y colaboradores, comprometiéndonos con el desarrollo profesional y personal de nuestros trabajadores.<sup>14</sup>

- **EL DULZE**

El Dulze, una empresa familiar dedicada al cultivo y envasado de frutas y verduras respaldada por una saga empresarial que fundó hace más de cincuenta años José Sánchez, apodado “El Dulze”. Esta empresa tiene una forma de entender la agricultura en armonía con el medio, apostando por la calidad y la sabiduría obtenida tras toda una vida de experiencias.<sup>15</sup>

Su principal producto es el cogollo.



- **HORTALIZAS ORTIZ**

Empresa productora, distribuidora y exportadora de lechugas, verduras y hortalizas de España, fue fundada en 1994, fruto de la tradición familiar, dedicada durante décadas al cultivo de hortalizas en la zona. Ubicada en la zona limítrofe entre las provincias de Alicante y Murcia comúnmente conocida como la Vega Baja del Río Segura en el término municipal de Orihuela-Alicante.

Su actividad se centra principalmente en la producción y comercialización de hortícolas para consumo en fresco, entre las que destacamos como principal:

1. Lechuga Romana
2. Lechuga Baby (cogollo)

<sup>14</sup> [www.anecoop.com](http://www.anecoop.com)

<sup>15</sup> [www.eldulze.com](http://www.eldulze.com)

Otras: Coliflor, repollo (liso y rizado), Col Lombarda, Apio, Cebolla Tierna, Cebolla (seca y dulce) y Brócoli.



#### 5.4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es un estudio de la situación en la que se encuentra la empresa analizando por una parte las características internas como son:

- Debilidades: características internas de la empresa que puedan constituir barreras para conseguir los objetivos.
- Fortalezas: características internas de la empresa que facilitan y ayudan al logro de ventajas competitivas.

Y su situación externa como son:

- Amenazas: aquellas situaciones que se prevén en el estudio externo de mercado y que pueden perjudicar negativamente a la consecución de los objetivos que se fijan.
- Oportunidades: aquellas situaciones detectadas en el mercado y que pueden ser aprovechadas por el emprendedor

Para analizar la situación externa emplearemos el análisis de Porter anteriormente mencionado. Se definen las fuerzas de competitividad sectorial como el conjunto de competidores potenciales y actuales, proveedores, clientes y productos sustitutivos. También indica que las empresas tienen que ir desarrollando progresivamente fuerzas disuasorias que eviten la necesaria replica competitiva.

En el gráfico 13 se muestra un análisis DAFO de Agromediterránea.

Gráfico 13.

## Análisis DAFO de Agromediterránea.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Desarrollo de nuevos productos Avanzada tecnología Personal cualificado Proveedor de un gran cliente Control de todo el proceso productivo Mejora de los procesos de la cadena	Conocimiento del ciclo productivo Productos perecederos Dotación de recursos naturales Sistema de distribución
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Expansión a nuevos mercados Incremento de la demanda Incremento del poder negociador Especialización en mercados	Crisis económica Precios bajos Condiciones meteorológicas

## 5.5. LAS MATRICES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

## 5.5.1. Matriz de crecimiento-cuota mercado.

Esta matriz se emplea como indicativo de la posición competitiva de las diversas unidades estratégicas la cuota relativa, índice que se determina en base a la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Ventas de la empresa } X}{\text{Ventas del competidor } X \text{ más importante}}$$

Estos dos indicadores (cuota de mercado relativa y tasa de crecimiento del mercado) son situados en una matriz, donde se diferencian dos niveles, alto y bajo. En el eje de ordenadas se sitúa la tasa de crecimiento del mercado de tal manera que el umbral a partir del cual la tasa es alta puede ser concretado por cada empresa en particular; no obstante, en ocasiones se toma como tal la media de las tasas de crecimiento asociadas a cada unidad estratégica.

En el eje de abscisas se sitúa la cuota de mercado relativa, marcando el umbral la cuota de mercado del competidor más importante en el segmento estratégico considerado.

De esta forma se consideran cuatro tipos de unidades en la empresa: estrellas, generadores de caja (llamados también vacas lecheras), interrogantes (o dilemas) y desastres (o pesos muertos).

Los productos estrella, por su posición ventajosa en un mercado de crecimiento, necesitan importantes inversiones, sobre todo en la producción y comercialización, a la vez que gozan de ventaja relativa en costes lo que hace que sean actividades rentables.

Las vacas lecheras, por su alta participación en el mercado y su presencia en mercados de bajo crecimiento, presentan una alta capacidad para generar fondos netos de caja positivos y altos que puede ser empleados en inversiones en los negocios estrella.

Los interrogantes se caracterizan por una gran necesidad de fondos financieros y por su escasa capacidad para generarlos. Deben ser cubiertas sus necesidades de financiación puesto que tales negocios se muestran como el futuro de la empresa al ofrecer importantes expectativas de crecimiento.

Los perros muertos presentan flujos de caja muy reducidos y una carencia de expectativas de mejorar esa posición, reduciendo su desventaja en costes. Son actividades, en la mayoría de los casos, sin futuro, donde lo aconsejable suele ser desinvertir total o parcialmente.

Tras una breve exposición teórica de la matriz de crecimiento-cuota de mercado, se le aplicara a Agromediterránea dicha matriz que se muestra en el gráfico 14.

Como negocio estrella se sitúa la lechuga romana, la cual es la más demandada por el cliente, que este a su vez dentro de las variedades de lechuga la sitúa como la más vendida en su negocio, es decir, tiene una posición ventajosa en el mercado y un alto crecimiento.

En cuanto a las vacas lecheras se considera a la lechuga iceberg, ya que su producción se mantiene constante la cuota de participación es alta, ya que el cliente si no puede comprar el producto estrella en la mayor parte de ocasiones se decante por este producto.

Los productos interrogantes en Agromediterránea se sitúa el calabacín, es un producto que está creciendo poco a poco dentro del mercado y se espera que sea junto con la lechuga romana un producto estrella. Actualmente se necesita mucha financiación para este producto ya que hay que implantar nuevas tecnologías a su proceso productivo.

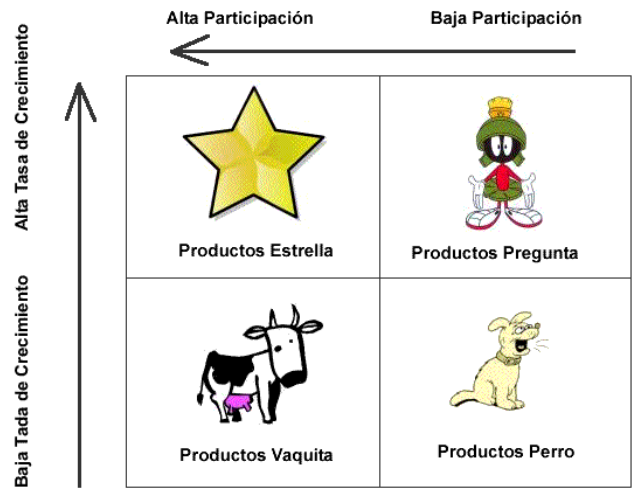
Terminaremos con los perros muertos, los cuales consideraremos a las coles, ya que proporcionan unos flujos netos de



caja muy reducidos, incluso se está estudiando dejar de producir debido a que llegara un momento en que los costes serán mayores que las ventas.

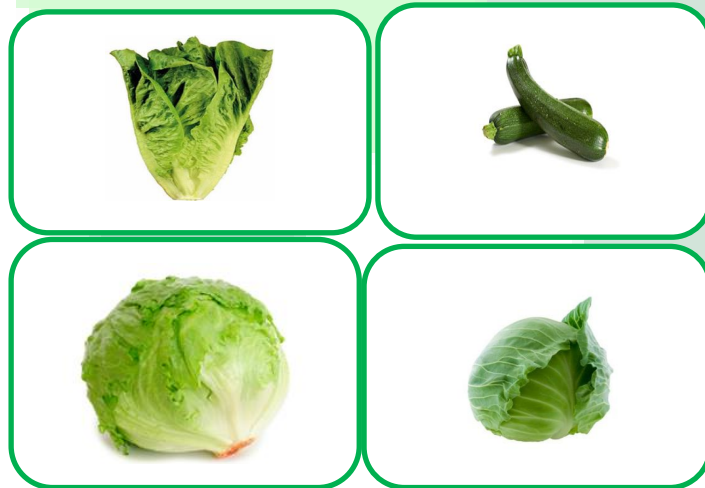
Gráfico 14.

**Matriz de crecimiento-cuota de mercado de Agromediterránea**



Fuente: [www.herramientasparapymes.com](http://www.herramientasparapymes.com)

Aplicación a Agromediterránea de la anterior matriz.





## 6. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

El concepto de estrategia competitiva hace referencia <sup>16</sup> a una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición no sólo defendible, sino también de ventaja frente al conjunto de fuerzas competitivas que fijan o condicionan el nivel de competencia de un determinado mercado”.

Las estrategias que utiliza Agromediterránea se citan a continuación:

### 6.1. ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN Y SEGMENTACIÓN

La estrategia de especialización y segmentación consiste en un buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento de mercado.

La empresa que consigue una alta segmentación puede estar en condiciones de conseguir un rendimiento superior que el resto de competidores ya que se centra con exclusividad en un segmento de la línea de producto.

Agromediterránea utiliza tanto la estrategia de especialización como la de segmentación, las cuales detallamos a continuación:

- 1) Agromediterránea utiliza la estrategia de especialización para producir unos productos dentro del sector hortofrutícola y no producir todo el abanico de productos que este sector presenta. Se centra en unos determinados productos para ofrecer los productos con la máxima calidad posible y ser un referente a nivel nacional.

La empresa tiene un campo de actividad reducido en el sector hortofrutícola ya que su restricción son dedicarse únicamente a las hortalizas, pero a su vez dentro de este variedad tiene una política basada en ofrecer la mayor variedad posible.

- 2) Respecto a la estrategia de segmentación se puede decir que se divide en dos componentes como son las variables geográfica y demográfica y la diversidad cultural y formativa de los trabajadores de Agromediterránea. En esta esta

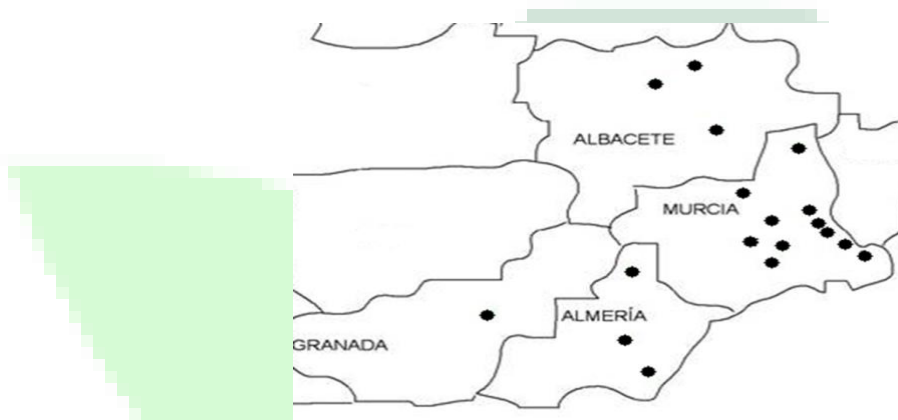
---

<sup>16</sup> E. Bueno Campos, I. Cruz Roche y J.J. Durán Herrera, Economía de la empresa Análisis de las decisiones empresariales, Edición Pirámide

estrategia de segmentación Agromediterránea pretende segmentar su abanico de producción.

En cuanto se refiere a la variable geográfica y demográfica, Agromediterránea cuenta con una dispersión geográfica de los centros de trabajo tal y como se muestra en el gráfico 15, los cuales los tiene concentrados mayoritariamente en la Región de Murcia aunque también tiene en otros puntos de la geografía española como Almería, Albacete y Granada, todos ellos están cerca de la central hortofrutícola de producción

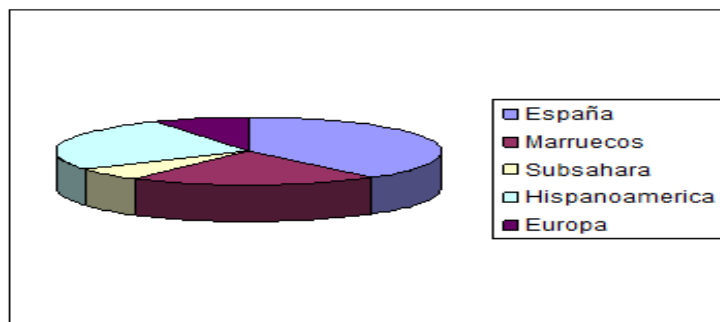
**Gráfico 15**  
**Dispersión geográfica de los centros de trabajo.**



Fuente: Agromediterránea

Por lo que se refiere a la diversidad cultural y formativa de los trabajadores con los que cuenta Agromediterránea como se puede ver en el gráfico 16 mayoritariamente que cuenta son de nacionalidad española, lo cual está contribuyendo a que la tasa de paro disminuya.

**Gráfico 16**  
**Distribución de trabajadores por nacionalidad**



Fuente: Agromediterránea.

## 6.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer un producto que el consumidor considera que es distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él.

La empresa se dota de ciertos grados de monopolio en el mercado, desmarcándose de la rivalidad competitiva.

Una empresa dispone de una amplia gama de elementos para distinguir su producto del de la competencia.

Agromediterránea opta por el siguiente método para distinguirse, el método tecnológico

Puesta en marcha de una nueva central hortofrutícola, como se puede observar en el imagen 3, dotada con la más avanzada tecnología, para potenciar las características del producto.

Toda puesta en marcha suele originar un elevado coste debido al empleo de los mejores componentes, a inversiones en I + D, a la realización de controles de calidad aunque contrariamente los clientes estarán dispuestos a pagar un sobreprecio por este avance que ha desarrollado.

**Imagen 3**

**Nueva central hortofrutícola**



Fuente: Agromediterránea.

### 6.3. ESTRATEGIA DE CREMIENTO

La estrategia de crecimiento puede ser desarrollada mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, nuevas plantas de producción, etc., o acudiendo a la adquisición o fusión de otras empresas. Dentro de estas estrategias de crecimiento es posible diferenciar:

- a) Estrategias de crecimiento estable.
- b) Estrategias de crecimiento:
  - b.1) Concentración en un solo producto o servicio.
  - b.2) Diversificación.

Una vez expuesta una breve teoría sobre las diferentes estrategias de crecimiento, Agromediterránea solamente se enfoca en la de crecimiento estable, esta se refiere a una estrategia fundamentalmente conservadora, continuista y defensiva, sin pretender incrementar la participación en el mercado, donde poco o nada se arriesga puesto que parte de la premisa de conservación de los actuales objetivos. El crecimiento se concreta atendiendo a:

- Conocer las necesidades del consumidor, es decir, estudiar las preferencias del consumidor y estar atentos a los productos por los que se decante este para poder mejorar sus productos.
- Mejora continua de los distintos procesos que forman la cadena de montaje, aplicándose al proceso productivo las últimas tecnologías desarrolladas para este sector como se puede ver en la imagen 4.

**Imagen 4**  
**Tecnología utilizada**



Fuente: Agromediterránea.

#### 6.4. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

Se puede contemplar dos nuevos tipos de estrategias denominadas complementarias de las estrategias competitivas genéricas, como son las estrategias de innovación y de entorno.

Agromediterránea se centra en la estrategia de innovación, la cual potencia la I + D en la empresa con el fin que permita llevar a cabo políticas de lanzamiento de nuevos productos, de adaptación de procesos, de diferenciación de productos, de venta de tecnología, etc.

La estrategia de innovación no implica el crecimiento de la empresa, sino que puede garantizar su supervivencia al adaptarse a los cambios.

Agromediterránea resume esta estrategia de innovación:

- Ampliación de la gama de productos. La empresa está atenta a las posibles demandas de cualquier producto hortofrutícola que el consumidor pueda necesitar.
- Presentación de éstos, es decir, adecuación del producto en formatos asequibles y preferidos por el consumidor.
- Estudio de las posibles variedades de cada producto con el objetivo de conseguir un mayor aprovechamiento y una mejor calidad del producto.

#### 6.5. ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Para implantar una estrategia de sostenibilidad en una empresa, es necesario establecer cambios en profundidad para incorporar criterios de producción limpia y especialmente la sustitución de las sustancias tóxicas que se utilizan en la empresa.

Agromediterránea divide su estrategia de sostenibilidad en varios apartados que a continuación se detallan.

- Ahorro energético:
  - Toda la instalación está construida con doble capa de aislamiento para minimizar pérdidas de frío.
  - Sistemas de iluminación basados en lámparas de bajo consumo.

- Encendido de iluminación basado en sensores de presencia.
- Muelles isotermos, minimización de las pérdidas de frío de la instalación.
- Minimización de consumo de agua:
  - En la producción agrícola riego por goteo o aspersión en vez del tradicional riego a manta.
  - Recogida de agua de lluvia.
  - Reutilización de aguas de proceso (lavadora de cajas, condensadores evaporativos). Como se puede ver en la imagen 5.

**Imagen 5.**

**Reutilización de aguas de proceso**



Fuente: Agromediterránea.

- Grifería dotada de fotocélulas o temporizadores
- Sustitución parcial de abonos químicos por orgánicos.
- Minimización en el consumo de productos fitosanitarios.
- Separación de residuos en origen y compactación para minimizar el transporte de los mismos.



- Uso de plásticos biodegradables.
- Ahorro en papel debido a uso de soporte informático.
- Eliminación de envases en productos comercializados (venta a granel).
- Sustitución de 22 camiones por modelos más eficientes.

#### 6.6. ESTRATEGIA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

Agromediterránea manifiesta su compromiso de producir alimentos seguros y con altos niveles de calidad, además de facilitar y fomentar que cada persona de la organización realice su trabajo conciliando las exigencias propias de sus actividades con el cumplimiento de los requisitos de Seguridad Alimentaria, Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Laboral establecidos, mediante la mejora continua en el cumplimiento de su responsabilidad y funciones.

Se basa en los siguientes principios

- Comprender las necesidades de los clientes para conseguir la satisfacción global de sus expectativas.
- Implantar acciones permanentes de formación, sensibilización y motivación sobre Calidad, Seguridad Alimentaria, Medio Ambiente y Seguridad Laboral.
- Desarrollar vías y sistemas de comunicación para informar y dialogar con los trabajadores sobre actuaciones en materia de Calidad y Seguridad Alimentaria, Medio Ambiente y Seguridad Laboral.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación, reglamentación y normativa aplicable a la empresa.
- Conocer y aplicar los mejores avances científicos y técnicos disponibles en la producción de alimentos.
- Suministrar a los consumidores información veraz y con la mayor celeridad posible en situaciones de Crisis Alimentaria.

- Garantizar la Seguridad y Salud de los trabajadores. La naturaleza de los productos que se manipulan en esta empresa exige que su trabajo se realice bajo las condiciones más seguras de higiene y sanidad. Para cumplir con la Legislación, con los requisitos de los clientes y con su responsabilidad como productores de alimentos, deben aplicar las siguientes normas:
  - Ninguna persona afectada por una enfermedad infectocontagiosa o portador sano de una enfermedad de este tipo, deberá trabajar en la manipulación de productos hortofrutícolas.
  - Trabajar con la ropa provista por la empresa.
  - No salir de la fábrica con la ropa de trabajo, ni utilizarla fuera del mismo.
  - No entrar en el aseo con la ropa de trabajo.
  - Lavarse las manos en los siguientes casos:
    - Al incorporarse al trabajos.
    - Después de utilizar los aseos.
    - Cuando se ensucien con cualquier sustancia extraña o se manipulen basuras.
    - Después de los descansos para comer.
  - Avisar de cualquier herida, quemadura o llaga que se tenga y asegurar que está perfectamente vendada o cubierta.
  - Utilizar exclusivamente las tiritas provistas por la empresa.
  - Es obligatorio el uso de guantes, cuando se utilicen tiritas.
  - Cuando se utilicen guantes, estos se mantendrán limpios.
  - No utilizar maquillaje, perfumes y lociones de después de afeitarse.
  - Llevar el pelo debidamente recogido, utilizando únicamente los medios que la empresa proporcione para ello.

- Llevar la barba corta y limpia, se usara protector de barba, cuando la longitud de esta sea superior a 2 cm.
  - Las uñas se llevarás limpias, cortas y sin pintar.
  - Evitar el contacto de las manos con boca, nariz, oídos, granos etc.
  - No llevar joyas u otros adornos.
  - No comer en las zonas de producción.
  - No fumar en el interior de las instalaciones.
  - No silbar, toser ni estornudar sobre el producto, cajas vacías, materiales de envasado, o cualquier elemento o partes de la maquinaria que puedan estar en contacto con el mismo.
  - Avisar a los encargados sobre la aparición de cuerpos extraños o animales que pudieran aparecer en el producto de campo.
  - Avisar inmediatamente a los encargados de la pérdida del cuchillo o de cualquier objeto.
  - Utilizar las papeleras y mantener lo mas limpio posible el puesto de trabajo.
- Investigar, desarrollar e innovar productos.
  - No hacer uso de variedades de origen transgénico.<sup>17</sup>
  - No utilizar en la producción agrícola aguas residuales sin tratar, ni residuos sólidos urbanos.

---

<sup>17</sup> Dicho de un organismo vivo: Que ha sido modificado mediante la adición de genes exógenos para lograr nuevas propiedades.



## 7. LA INNOVACIÓN/MODALIDAD DE CRECIMIENTO

### 7.1. COMERCIO ON-LINE

Dada la importancia que la empresa tiene en su sector y que su objetivo es liderar el cultivo en España y querer consolidarse como líder quiere ampliar su crecimiento introduciendo a su proceso una nueva modalidad.

Antes de hacer una definición generalizada de Comercio electrónico, haremos una breve definición de éste desde cuatro perspectivas diferentes, como son:

- Desde una perspectiva de comunicaciones, el comercio electrónico se define como la entrega de información, productos/servicios o pagos por medio de líneas telefónicas, redes de ordenadores o cualquier otro medio electrónico.
- Desde una perspectiva de procesos de negocio, consiste en la aplicación de la tecnología en la automatización de procesos de negocio y flujos de trabajo.
- Desde un plano de servicio, es una herramienta que aumenta la satisfacción de la empresa y la de los clientes mediante una reducción de costes, una mejora en la calidad de los productos y una mayor rapidez en la entrega de los productos.
- Desde un punto de vista de conectividad, facilita la compraventa de productos, así como la obtención de mayor información tanto de clientes como de productos.

La definición propuesta por la Comisión de Comunidades Europeas<sup>18</sup>  
***“El comercio electrónico consiste en realizar electrónicamente transacciones comerciales; es cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre sí o con las administraciones por medios electrónicos”***

Los modelos transacciones de comercio electrónico que hay son:

- ***B2B (business to business).***

Las operaciones comerciales se realizan entre empresas y no con usuarios finales.

---

<sup>18</sup> Comunicación de la Comisión de las Comunidades europeas al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité económico social y al Comité de las regiones sobre Iniciativa europea de comercio electrónico.

Esta modalidad permite:

- *Gestión de proveedores*: reducir el número de proveedores que tiene la empresa y facilitar las relaciones de negocio reduciendo los costes del procesamiento de las órdenes de pedido y los tiempos invertidos.
- *Gestión de inventarios*: las aplicaciones ayudan a acortar el ciclo de pedido-transporte-factura.
- *Gestión de distribución*: facilita la transmisión de los documentos de transporte, notas de carga y órdenes de compra.
- *Gestión de canales comerciales*: permite que la información fluya con mayor velocidad hacia los distribuidores comerciales.
- *Gestión de pagos*: el pago electrónico posee una serie de ventajas que hacen que se disminuya el coste asociado a las transacciones.

▪ **B2C (*business to consumer*).**

Las relaciones comerciales se efectúan entre las empresas y sus consumidores. Engloba todas aquellas relaciones de las empresas que prestan un servicio de comercio electrónico con el consumidor final. Permite una interacción social, ya que los consumidores pueden comunicarse con la empresa para obtener información preciosa por medio de correo electrónico, videoconferencia, etc. También cuenta con una gestión de cuentas, debido a la incorporación de herramientas de banca on-line, el cliente puede gestionar sus saldos, sus movimientos etc. Por último se puede encontrar información sobre nuevos productos y servicios.

▪ **B2E (*business to employee*)**

Las relaciones comerciales entre la empresa y sus empleados, las cuales se producen cuando hay una venta a través de un sitio corporativo, o desde una intranet de acceso restringido a los empleados de dicha empresa.

Con la introducción del comercio on-line en la empresa se busca contar con la tecnología más avanzada en el mercado además de poder darle más y mejores comodidades al cliente, además de eliminar intermediarios innecesarios que solamente encarezcan el producto y ofrecer sus productos a clientes que no están disponibles en su lugar de residencia o la comodidad de comprar sin salir de casa.

Con esta nueva modalidad, se debe contar con un equipo profesional altamente cualificado en esta materia, además de conocer las últimas novedades sobre sistemas informáticos. Se pretende que los clientes puedan comprar a través de la página web de la empresa los productos que deseen a cualquier hora del día que lo estimen oportuno.

El Instituto Nacional de Estadística ha realizado una encuesta sobre **el uso de Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas**, de la cual solo extraeremos los datos que inciden sobre el comercio electrónico.

***“Ventas mediante comercio electrónico por empresas de más de 10 empleados.***

*El 14,4% de las empresas realizaron ventas mediante comercio electrónico en 2012, las ramas de actividad con mayor porcentaje fueron Servicios y Alojamientos (77,6%) y Comercio al por menor (21,3%), frente al 13,7% en el año anterior.*

*El 89,9% de las ventas tuvieron como destino otras empresas (B2B), el 8,1% a consumidores finales y el 2% restante a las administraciones (B2G).*

***Compras mediante comercio electrónico por empresas de más de 10 empleados.***

*El 22,6% de las empresas con 10 o más empleados realizaron compras mediante comercio electrónico en 2012, un 0,2% menos que en 2011.*

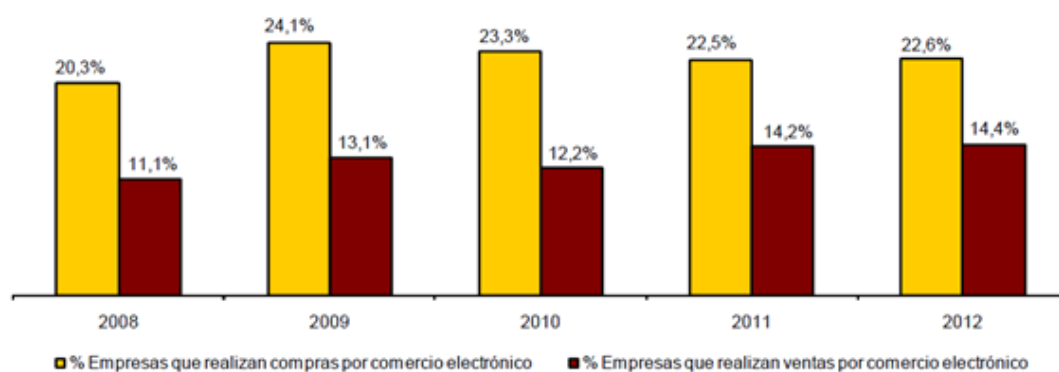
*Las ramas de actividad con mayor porcentaje que compraron a través de comercio electrónico fueron el Sector TIC (56,1%) e Información y Comunicación (54,4%).*

*Las compras a través de comercio electrónico representaron el 20,3% de las compras totales de las compras de 10 o más empleados, frente al 19,1% del año anterior.”*

En el gráfico 17 se muestra la evolución del porcentaje de empresas con 10 o más empleados que realizan comercio electrónico entre los años 2008-2012.

**Gráfico 17.**

**Evolución del porcentaje de empresas con 10 o más empleados que realizan comercio electrónico (2008-2012). Porcentaje sobre el total de empresas.**

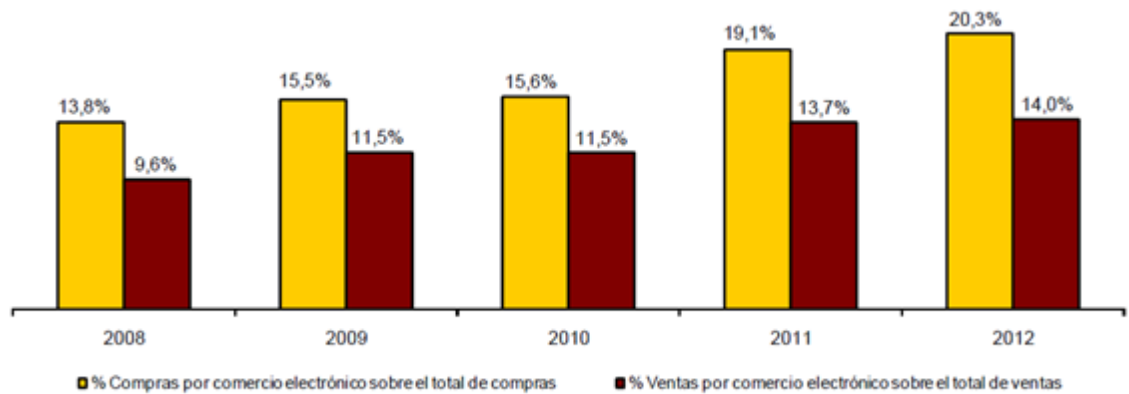


Fuente: INE

El gráfico 18 refleja la evolución del porcentaje de compras y ventas por comercio electrónico sobre el total de ventas y compras de las empresas con 10 o más empleados durante el periodo 2008-2012.



**Gráfico 18.**  
**Evolución del porcentaje de compras y ventas por comercio electrónico sobre el total de ventas y compras de las empresas con 10 o más empleados (2008-2012)**



Fuente: INE

Además la empresa cuenta con una intranet, que es una red privada de ordenadores para compartir y utilizar de forma segura cualquier información o programa. La intranet se divide en una estructura de equipos clientes y el servidor. El software cliente puede ser cualquier ordenador local que se encuentre dentro de la propia empresa mientras que el software servidor se ejecuta en una intranet principal o anfitriona.

Actualmente las intranets se basan en tecnología de internet, pues ofrecen ventajas sobre las redes internas de las empresas con tecnología propietaria:

- *Capacidad multiplataforma:* cualquier trabajador puede acceder a las intranets desde cualquier sistema operativo, sin necesidad de tener que utilizar un sistema específico para este.
- *Estándares abiertos:* los diferentes programas de software que pueden utilizar los trabajadores ya que normalmente se conoce con seguridad su utilización y programación ya que engloba a una industria entera y no solo a un fabricante.
- *Costes de infraestructuras:* eliminación de costes ya que solamente se necesitaría un ordenador con el cual poder trabajar.

- *Programas reducidos*: son la variedad de programas que utiliza la empresa para trabajar, para que no haya diferencias dentro de ella se intenta que los programas sean los mínimos posibles.

Lo más importante es que la Intranets favorecen mucho las comunicaciones dentro de una organización cualquier empleado con su equipo y con un navegador, puede acceder con el resto de la organización.

Para una empresa y más como es Agromediterránea es fundamental tener una página web bien diseñada y enfocada para lograr que los clientes o proveedores, como es en este caso, vuelvan a visitarla.

Para contar con un sitio web bien diseñado debe de tener una serie de características como:

- **Velocidad en las transacciones.** Es un factor para atraer y mantener a los clientes.
- **Selección de productos, amplia y actualizada.** Los catálogos electrónicos pueden contar con una gran cantidad de productos, ya que resultan más baratos ya elaborarlos impresos. Un punto que valora el cliente es que los catálogos siempre estén al día.
- **Facilidad de uso.** El cliente debe tener la máxima facilidad para desplazarse por los menús y poder efectuar las transacciones de la forma más clara y cómoda.
- **Transacciones seguras.** Hay dos obstáculos para que las transacciones sean una amplia difusión del comercio electrónico como son: garantizar técnicamente transacciones privadas y seguras y por otro lado verificar si internet es un medio seguro para el uso de tarjetas de pago.
- **Opciones postventa.** Tras efectuar la compra la web debe ofrecer información sobre la misma, en la cual se debe incluir confirmación del pedido y forma de atención al cliente, etc.

Agromediterránea cuenta con su propia página web donde su contenido esta distribuido por diversas pestañas o menús, donde el cliente selecciona dicho menú y es redireccionado a su apartado

correspondiente, como se puede ver en la imagen 6, podemos encontrar los diversos menus como son: la empresa, planta de producción, personal, productos, los cultivos, contacto, ademas en la parte inferior se puede ver la dirección donde se encuentra la empresa junto con la localidad donde se encuentra y el número de contacto, todo esto es lo que puede observar en el contenido principal de la pagina de inicio.

### Imagen 6

#### Contenido Principal de la pagina web de Agromediterránea



Fuente: Agromediterránea

Mostraremos en las siguientes imágenes el contenido de alguna de las pestañas que se encuentran en la página principal.

En la imagen 7 se muestra el contenido cuando selecciona la pestaña de productos.

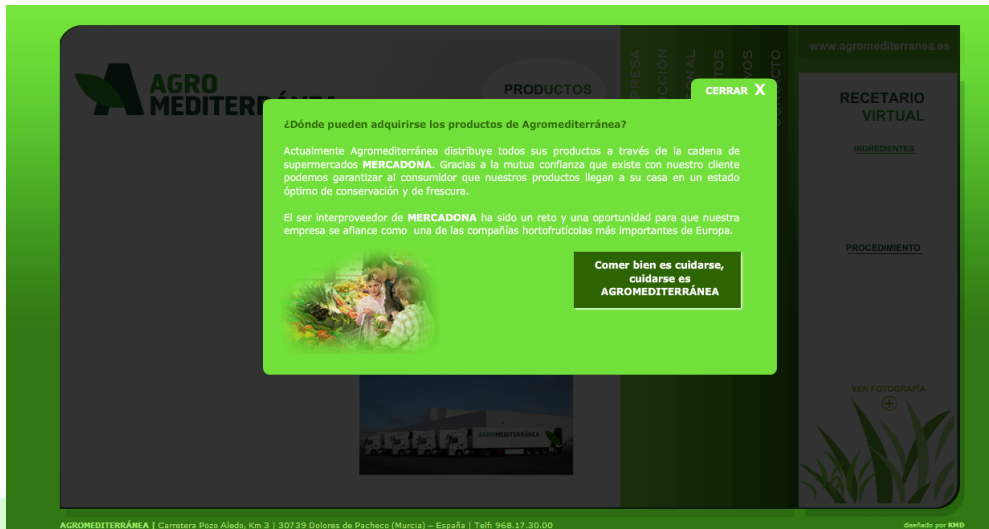
Imagen 7  
Contenido de productos.



Fuente: Agromediterránea.

Como se observa en la imagen 7 sobre el contenido de los productos vemos que hay un cuadro donde se hace la siguiente pregunta ¿Dónde pueden adquirirse los productos de AGROMEDITERRÁNEA?, si el cliente pincha en esta pregunta se abrirá una pestaña donde se da respuesta a la pregunta que nos han hecho, esta respuesta se puede ver en la imagen 8.

**Imagen 8**  
**Respuesta a la pregunta ¿Dónde pueden adquirirse los productos de Agromediterránea?**



Fuente: Agromediterránea.

Ampliaremos el mensaje que nos muestra la anterior imagen para poder ver claramente la respuesta a la pregunta antes hecha en la imagen 9.

**Imagen 9**  
**Respuesta.**

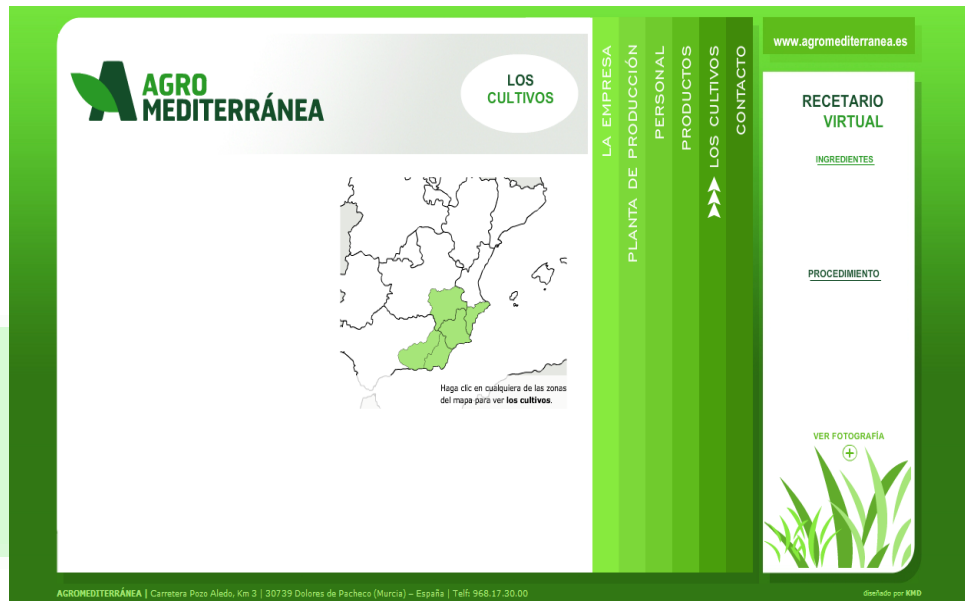


Fuente: Agromediterránea.

Otra pestaña que se muestra en la imagen 10 es el contenido que podemos ver en la pestaña de cultivos, en la cual mediante una fotografía

se ven las zonas geográficas sombreadas con otro color, las cuales indican el lugar donde realizan sus plantaciones. Las zonas geográficas son: Murcia, Alicante, Almería, Granada y Albacete. Si el visitante de la página se sitúa sobre la región sombreada le aparecerá en la pantalla el nombre de la zona.

**Imagen 10**  
**Contenido de Cultivos.**



Fuente: Agromediterránea.

Ahora mostraremos en la imagen 11 la situación que tiene el visitante al situar el cursor sobre una región.

**Imagen 11**  
**Situación con el cursor sobre una región.**



Fuente: Agromediterránea

Una vez descrito el contenido de la página web de la empresa describiremos la novedad que se pretende implantar en dicha página, la introducción del comercio electrónico entre empresas (B2B).

Para que esta modalidad de comercio electrónico entre empresas (B2B) finalice un proceso de compra, la oferta de los productos a través de este canal ha de ser atractiva y han de ofrecer ventajas respecto a otros canales tradicionales.

Los medios para acceder a este proceso han de ser sencillos y utilizables para la mayoría de personas obteniendo las mínimas dificultades para su utilización.

La seguridad ha de estar presente en todo el proceso de compra, tanto a lo que se refiere a protección de datos financieros como personales, además de garantizar que la fuente de dichos datos es personal e intransferible.

El proceso de compra se dividirá en las siguientes fases:

- **Atención:** el consumidor percibe de que existe el producto. Esta fase es una de las más importantes debido a que puede ser una fuente

de transmisión a otros consumidores, dado que el consumidor ha quedado satisfecho con los productos encontrados.

- **Interés:** al consumidor le atrae el producto y busca información sobre este. Se abrirá una ventana única donde aparecerán las fotografías de los productos y una breve descripción de los principales productos. Además en el caso de agromediterránea también se indicara el stock disponible.
- **Evaluación:** el consumidor considera si puede ser interesante o no comprar el producto.
- **Compra del producto:** en esta fase entran en juego las formas de telepago. En el caso de Agromediterránea al tratarse de comercio entre dos empresas, estas decidirán el periodo y la forma de pago.

Las formas de telepago que Agromediterránea adoptara serán las siguientes:

✓ **Transferencias bancarias.**

Son operaciones por la que se traspasa una cantidad de dinero de una cuenta corriente a otra<sup>19</sup>.

El pedido se quedara en firme cuando se realice esta operación.

✓ **Tarjeta de crédito.**

El usuario dispondrá de una tarjeta de crédito en la cual se les asignaran unas claves de pedido y este al finalizar el proceso de compra deberá introducir dichas claves y su número de tarjeta de crédito acompañado de la fecha de caducidad de la tarjeta para la validación del pedido.

✓ **Cobro domiciliado.**

Al finalizar el proceso de compra, Agromediterránea emitirá un recibió electrónico que se procesara vía electrónico para su cobro en el vencimiento pactado.

---

<sup>19</sup> Definición de transferencia bancaria de la RAE.



Sea cual sea la forma de pago, al finalizar el pedido se generara un código de referencia, por el cual el cliente tendrá acceso a una base de datos en la cual se visualizara el estado y situación del pedido, pudiendo obtener la factura correspondiente.

El código formulado para el cliente tendrá un carácter para Agromediterránea en forma de RFID (código por radiofrecuencia) que es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remotos que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas etc.

Agromediterránea utiliza etiquetas, dispositivos pequeños que son adheridos al palé. En estos dispositivos se podrán identificar la fecha de recolección, el tipo de producto que se encuentra en el palé y el origen de este, es decir, la ubicación del terreno donde ha sido plantado además de que partida de semillas ha salido.

Una vez confeccionado el producto, para estar en continuo seguimiento, se le generan un código de tratado, en el cual se indica el tipo de lote del que proviene, fecha y hora más la línea de producción de la que proviene.

La implantación de esta nueva modalidad de comercio electrónico se le hará constar a los clientes y proveedores a través de varios métodos que a continuación se detallan:

- ✓ Para los clientes y proveedores potenciales se confeccionaran ciclos de conferencias de dos o tres días, en los cuales se le explicara todos los pasos del nuevo sistema de comercio, así como un simulacro de compra.
  - ✓ Para los clientes en general se le hará llegar esta nueva modalidad a través de correos electrónicos donde se le explicaran los diferentes pasos de la compra.
  - ✓ En general esta implantación se expandirá a través de charlas coloquio en las cuales Agromediterránea esté presente.
- **Usuario del producto:** si el consumidor lo compra, es que el producto ha tenido éxito por lo que el consumidor se convertirá en usuario.

Agromediterránea al realizar sus operaciones con su único proveedor como es Mercadona, anteriormente cada tienda de dicha cadena hacia sus pedidos de fruta y verdura a un equipo informático central, el cual este repartía dicha información global a la empresa para realizar el pedido. El tiempo de suministro del pedido era de 3 días, es decir, si realizo el pedido el lunes los productos estarán en tienda el jueves.

Con esta nueva modalidad se pretende que cada tienda de la cadena y en caso particular los responsables de la sección de frutas y verduras se registren como usuarios y puedan realizar ellos mismos el pedido directamente a la empresa. Este hecho hará eliminar el intermediario del equipo informático central lo cual abaratará el precio del producto.

El tiempo de realización de pedidos se podrá hacer en el horario habitual de apertura de las tiendas a los clientes y el tiempo de suministro del pedido no sea superior a 24 horas, lo que facilitaría que los productos llegaran en mejores condiciones y en con el menor tiempo transcurrido desde que es recolectado en el campo.

## 8. CONCLUSIÓN

Del trabajo planteado sobre la planificación estratégica de la empresa hortofrutícola *Agromediterránea S.L* se pueden extraer las conclusiones que exponemos en este epígrafe, pero que a su vez pueden ser resumidas en la siguiente afirmación:

***“Analizar qué objetivos quiere conseguir la empresa para ser más competitiva y de qué manera hacerlo”***

Para realizar una buena planificación estratégica se han identificado los puntos fuertes y debilidades que presenta la empresa para tener un conocimiento de las funciones que la misma desempeña. Esta primera identificación ha sido utilizada para informar a la organización de las necesidades principales que aún debe desarrollar, así como de los aspectos que se han de potenciar más, haciendo que se cumpla el objetivo de lograr que la empresa sea más competitiva en su mercado.

Con esta planificación obtenemos hacia donde quiere dirigirse y posicionarse la empresa en un futuro, todo ello con la determinación clara de los objetivos, conociendo a su vez los factores de éxito que nos ayudaran a lograr sus propósitos, e introduciendo además estrategias que mejoren su posición competitiva en el mercado, obteniendo finalmente mayores beneficios.

Para mejorar su posición, además de analizar las fortalezas y debilidades ya mencionadas, se ha señalado como la empresa ha implantado una serie de estrategias, tales como la especialización y segmentación, para producir una serie de productos que cree que le harán posicionarse en uno de los lugares más elevados de su mercado. Para ello, también se ha decidido por implantar una estrategia de diferenciación en su método tecnológico, el cual ha puesto en marcha mediante una nueva central hortofrutícola dotada con la más avanzada tecnología, lo que hace que mejora su I + D y que esté siempre atenta a los posibles cambios o mejoras que se desarrollan en este campo.

Para seguir siendo competitiva también se ha recurrido a una estrategia de crecimiento estable, lo que implica ser conservador, continuista y de carácter defensivo. Se ha puesto de manifiesto, que para que se desarrolle esta estrategia de crecimiento, la empresa a su vez apuesta nuevamente por la innovación para potenciar el I + D.

Hemos podido comprobar que la empresa está muy concienciada en los aspectos referentes a la sostenibilidad y seguridad alimentaria, ya que considera que en su sector, el hortofrutícola, esta es una de las piezas claves para convertirse en un referente.

Por último, destacar el esfuerzo que está realizando la empresa objeto de análisis, por introducirse, pese a pertenecer a un sector complicado en estos temas, en una nueva modalidad de crecimiento o innovación como es el comercio electrónico. Para que su esfuerzo no sea baldío, Agromediterránea centra su interés en el enfoque de transacciones entre empresas, B2B. De esta forma, dichas transacciones conseguirá hacerlas de una manera más efectiva, sin horarios preestablecidos y eliminando gran cantidad de intermediarios, lo que implicará que sus costes se podrán ver reducidos en un plazo no muy largo.

La empresa Agromediterránea, tal y como ellos mismos nos han indicado, y con todo lo que en este trabajo se ha analizado, pretende alcanzar ser:

***“Líder en España el cultivo de ensaladas vegetales y posicionarse como un importante referente a nivel europeo”***

para lo cual consideramos que se están dando los pasos de planificación adecuados en las distintas áreas consultadas.

Agromediterránea, como interproveedor de Mercadona, apuesta por la continuidad con Mercadona en lo comercial, siendo plenamente compartida la visión que Mercadona tiene del negocio, por ello Agromediterránea aplica continuamente una búsqueda de mejora de costes, satisfacción del personal y desarrollo de nuevos productos, así como su presentación para conseguir un menor coste, una mayor productividad y una mejor oferta repercutiendo con vistas a satisfacer las necesidades del consumidor a un precio siempre bajo.

Finalmente, creemos que el Trabajo Fin de Grado realizado abarca considerables áreas de las asignaturas estudiadas en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, lo que nos ha permitido entrelazar los conocimientos adquiridos a lo largo del mismo de forma aislada, y pudiendo así conocer de primera mano cómo se hacen efectivos en una empresa real de nuestro entorno empresarial más cercano.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Bueno Campos, E. (1996) Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos. Pirámide. Madrid.

Bueno, E. Morcillo, P. y Salmador, M. P. (2006): Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Pirámide. Madrid.

Gómez Gras, J. M<sup>a</sup>. (1997) Estrategias para la competitividad de las PYMES. Mc Graw Hill. Madrid.

Jarillo, J.C. (1992): Dirección estratégica. McGraw-Hill, Madrid.

Johnson, G., y Scholes, K. (2002): Dirección estratégica. Prentice Hall. Madrid.

Mintzberg, H.; Brian, J. y Ghoshal, S. (1999): El proceso estratégico. Edición europea revisada. Prentice Hall.

Munuera, J.L. (2010): Casos de éxito de las empresas murcianas. Editorial ESIC. Murcia.

Navas López J.E. y Guerras Martín L.A. (2004) Casos de dirección estratégica de la empresa. Civitas. Madrid.

Badaracco, J.L. (1992): Alianzas Estratégicas, Ed. McGraw Hill, Madrid.

Briones, A.J. Coord. (2009): Factores de Dirección Estratégica. Edita Universidad Politécnica de Cartagena.

Jiménez, J.A. (2005): Dirección Estratégica y Viabilidad Empresarial, Ediciones Pirámide. Madrid.

Bueno Campos, E. Coordinador (2004): El Gobierno de la Empresa. Ediciones Pirámide. Madrid.

Fernández-Sánchez, E. (1996): Innovación tecnológica y Alianzas Estratégicas. Factores clave de la competencia. Cívitas. Madrid.

García, D.; Bernal, J. y Briones, A.J. Coord. (2010): El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas. Edita. Universidad Politécnica de Cartagena.

Grant, R.M. (1996): Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Cívitas. Madrid.

Martínez María-Dolores, S. M., Bernal, J. J. y Sánchez, J.F. (2006) "Estudio de la Potencialidad del Comercio Electrónico en la Región de Murcia mediante un Modelo

de Regresión Logística” Revista Estudios de Economía Aplicada, Volumen: 24-1 Pág. 499- 529

Navas López, J. E. y Navas Martín, L.A. (2002): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Civitas. Madrid.

Ventura Victoria, J. (1994): Análisis Competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico. Civitas. Madrid.

### **Direcciones páginas web**

<http://www.agromediterranea.es/index3.php>

Agromediterránea.

[www.carm.es](http://www.carm.es)

Comunidad Autónoma de la Región de Murcia

[www.ine.es](http://www.ine.es)

Instituto Nacional de Estadística