



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA COFRUDECA

MEMORIA PRESENTADA POR:
JUAN ANTONIO CAMARASA MORA

GRADO DE *ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS*

Convocatoria de defensa: SEPTIEMBRE 2018

Resumen trabajo en Castellano.

El objetivo de este Trabajo Final de Grado es el desarrollo de un plan estratégico para la mejora del posicionamiento estratégico de la cooperativa Cofrudeca ubicada en Bélgida (Valencia). Para ello, se procederá a realizar un análisis estratégico de la situación interna y del entorno para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Posteriormente se definirán las estrategias adecuadas para conseguir los objetivos propuestos. Finalmente, se priorizarán y desarrollarán en profundidad las estrategias más relevantes de cara a mejorar su competitividad, se elaborará un plan de acción y un estudio de la viabilidad económica de las nuevas propuestas. La motivación por la que he realizado este proyecto, se basa en la realización el verano pasado de las prácticas curriculares de la titulación en Administración y Dirección de empresas en esta empresa, una de las cooperativas frutícolas más grandes de la Vall d'Albaida, donde pude conocer de primera mano sus problemas y necesidades más relevantes.

Resumen trabajo en Valenciano.

L'objectiu d'aquest Treball Final de Grau és el desenvolupament d'un pla estratègic per a la millora del posicionament estratègic de la cooperativa Cofrudeca situada a Bélgida (València). Per a açò, es procedirà a realitzar una anàlisi estratègica de la situació interna i de l'entorn per a detectar fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces. Posteriorment es definiran les estratègies adequades per a aconseguir els objectius proposats. Finalment, es prioritzaran i desenvoluparan en profunditat les estratègies més rellevants de cara a millorar la seua competitivitat, es elaborará un pla d'acció i un estudi de la viabilitat econòmica de les noves propostes. La motivació per la qual he realitzat aquest projecte, es basa en la realització l'estiu passat de les pràctiques curriculars de la titulació en Administració i direcció d'empreses en aquesta empresa, una de les cooperatives frutícoles més grans de la Vall d'Albaida, on vaig poder conèixer de primera mà els seus problemes i necessitats més rellevants.

Resumen trabajo en Inglés.

The objective of this Final Degree Project is the development of a strategic plan for the improvement of the strategic positioning of the Cofrudeca cooperative located in Bélgida (Valencia). For this, a strategic analysis of the internal situation and the environment will be carried out to detect strengths, weaknesses, opportunities and threats. Subsequently, appropriate strategies will be defined to achieve the proposed objectives. Finally, the most relevant strategies will be prioritized and developed in depth in order to improve their competitiveness, a plan of action and a study of the economic viability of the new proposals will be drawn up. The motivation for which I have carried out this project, is based on the realization last summer of the curricular practices of the degree in Business Administration and Management in this company, one of the largest fruit cooperatives in the Vall d'Albaida, where I was able to know firsthand their most relevant problems and needs.

ÍNDICE

Tabla de contenido

1. OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Planificación estratégica de la empresa	7
2.1.1 Definición de planificación estratégica	7
2.1.2 Etapas de la planificación estratégica	8
3. LA COOPERATIVA COFRUDECA	15
4. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	24
5. PLAN ESTRATÉGICO DE COFRUDECA	25
5.1 Análisis de la situación actual	25
5.1.1 Análisis externo	25
5.1.2 Análisis interno	41
5.2 Análisis DAFO	47
5.2.1 Matriz DAFO	49
5.3 Evaluación de las estrategias.	50
5.3.1 Ajuste de cada estrategia.	50
5.3.2 Aceptabilidad	52
5.3.3 Factibilidad	52
5.4 Selección estrategias y plan de acción.....	53
6. AMPLIACIÓN GAMA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA.	57
6.1 Selección de productos.	57
6.2 Solicitud de subvenciones.....	59
6.3 Repartición de subvenciones.	60
6.4 Inicio proceso de venta.....	60
6.5 Plan de acción	61
7. DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB.	62
7.1 Apartados.....	62
7.2 Contenido de cada apartado.....	62
7.3 Productos ofertados.	63
7.4 Proceso de venta.	63
7.5 Prototipo página web.	63
7.6. Plan de acción	68
7.7. Presupuesto.	68
8. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA	69
8.2 Escenario realista.	69
8.3 Escenario Optimista.....	69
8.4 Escenario Pesimista	69
9. CONCLUSIONES	70
10. BIBLIOGRAFÍA.....	71

ÍNDICE Ilustraciones

Ilustración 1 Niveles de Entorno (Capó Vicedo, 2017).....	9
Ilustración 2 Las 5 Fuerzas de Poeter.....	11
Ilustración 3 Recursos de una empresa (Elaboración propia)	12
Ilustración 4 Análisis DAFO.....	13
Ilustración 5 Filtros evaluación de las estrategias	14
Ilustración 6 Localidad de Bélgida.....	15
Ilustración 7 Almacén de Bélgida	15
Ilustración 8 Supermercado Coarval (Bélgida).....	16
Ilustración 9 Almacén recibidor de fruta (Aielo de malferit).....	16
Ilustración 10 Logo cooperativas de Segundo grado asociadas a Cofrudeca	17
Ilustración 11 Certificados BIO.....	17
Ilustración 12 Cartel feria Fruit Logistica 2018	22
Ilustración 13 Cartel Feria BioFach 2019	23
Ilustración 14 Prima de Riesgo Desde 2015-2018 (Fuente; infobolsa).....	26
Ilustración 15 Evolución PIB per cápita España (Fuente; macroentorno.es).....	26
Ilustración 16 Evolución histórica de la deuda pública Española (Fuente; CincoDías el país)	27
Ilustración 17 Tasa paro España (Fuente; Datosmacro).....	27
Ilustración 18 Evolución del paro en la población de Bélgida (Fuente; datosmacro).....	28
Ilustración 19 Pirámide población Bélgida (Fuente; Foro-ciudad.com).....	29
Ilustración 20 Porcentaje de gente española que compra por internet (Fuente; blog.unileon).....	31
Ilustración 21 Valoración de la situación general de España (Fuente; Sociometrica).....	32
Ilustración 22 Estadística de como creen que evolucionará la situación política en España (Fuente; Sociometrica).....	32
Ilustración 23 Indicadores de crecimiento (Fuente; Banco Santander).....	33
Ilustración 24 Matriz F/D Análisis Interno	47
Ilustración 25 Tomate Valenciano	57
Ilustración 26 Tomate Pera	57
Ilustración 27 Tomate Raf	57
Ilustración 28 Tomate Kumato	57
Ilustración 29 Tomate Cherry	57
Ilustración 30 Cebolla Amarilla.....	58
Ilustración 31 Cebolla Morada.....	58
Ilustración 32 Cebolla Blanca.....	58
Ilustración 33 Cebolla Verde	58
Ilustración 35 Cebolla Puerro	58
Ilustración 34 Cebolla Babosa.....	58
Ilustración 36 Calabaza Moranga.....	58
Ilustración 37 Calabaza Italiana	58
Ilustración 38 Calabaza Japonesa	58
Ilustración 39 Calabaza Menina Brasileira	58
Ilustración 40 Patata Blanca.....	59
Ilustración 41 Patata Roja	59
Ilustración 42 Mango	59
Ilustración 43 Kiwi	59
Ilustración 44 Papaya	59
Ilustración 45 Guayaba	59
Ilustración 46 Granada	59

Il·lustració 47 Plan de acció Estrategia 1	61
Il·lustració 48 Portada pàgina web cofrudeca	64
Il·lustració 49 Menú principal de la Tienda Online	64
Il·lustració 50 Apartado de fruta de temporada	65
Il·lustració 51 Sub apartado de compra de Caqui Persimon	65
Il·lustració 52 Apartado para la compra de naranjas.....	66
Il·lustració 53 Apartado para la compra de aceite	66
Il·lustració 54 Simulació de la compra de aceite de arbequina	67
Il·lustració 55 Simulació de confirmació de pedido correcto y pago	67
Il·lustració 56 Plan de acció Estrategia 4	68

Índice de tablas

Tabla 1 Ingresos durante últimos 3 ejercicios	16
Tabla 2 Frutas y Verduras Verano	18
Tabla 3 Frutas y Verduras Invierno	20
Tabla 4 Frutas y Verduras Ecológicas	22
Tabla 5 Países donde tiene Cofrudeca Clientes	23
Tabla 6 Perfil Estratégico	34
Tabla 7 Resumen macroentorno	35
Tabla 8 Principales características competidores Cofrudeca	37
Tabla 9 Tabla resumen microentorno	40
Tabla 10 Perfil estratégico Análisis funcional Cooperativa Cofrudeca	46
Tabla 11 Análisis DAFO	48
Tabla 12 Misión y Visión Cofrudeca	49
Tabla 13 Matriz DAFO Cofrudeca	49
Tabla 13 Filtro 1	51
Tabla 15 Filtro 2	52
Tabla 16 Filtro 3	53
Tabla 17 Plan de Acción Cofrudeca Estrategia 1	54
Tabla 18 Plan de acción Cofrudeca Estrategia 3	55
Tabla 19 Plan de acción Cofrudeca Estrategia 4	56
Tabla 20 Presupuesto Página web	68
Tabla 21 Escenario realista	69
Tabla 22 Escenario Optimista	69

1.OBJETIVOS, JUSTIFICACIÓN Y MOTIVACIÓN

El objetivo del trabajo de final de grado es la realización de un plan estratégico para la cooperativa Cofrudeca para analizar su modelo de negocio y todas las actividades que realiza esta con el objetivo de aumentar sus beneficios y mejorar su posesión en el mercado. También desarrollaremos algunas estrategias de comercialización en su página web de la venta de sus productos existentes y algunos nuevos, y también la creación de una página web para que toda la gente desde cualquier parte de la península pueda comprar nuestros productos tranquilamente desde su casa y en 24 horas recibirlo.

Mi motivación por realizar este proyecto, se basa en la realización el verano pasado de las prácticas curriculares de la titulación en esta empresa, una de las cooperativas frutícolas más grandes que hay en la Vall d'Albaida, donde pude conocer de primera mano sus problemas y necesidades más relevantes.

2. MARCO TEÓRICO

En este apartado explicaremos la teoría en la cual se va a basar para realizar el plan estratégico.

2.1 Planificación estratégica de la empresa

2.1.1 Definición de planificación estratégica

Según Capó Vicedo (2017) la planificación estratégica de la empresa analiza toda la información pasada y presente, y luego provisiona una evolución futura, sobre la base de los cuales se establecerá un curso de acción que guiará a la empresa a lograr sus objetivos.

Hay dos tipos de planificación la Planificación estratégica y la Planificación táctica.

Planificación estratégica:

Identificación de los objetivos

Afecta a toda de la empresa

Cubre largos períodos en el tiempo

Es realizada por la alta dirección

Planificación táctica:

Subordinada a la estratégica

Medios buscados para alcanzar objetivos parciales

Afecta a el área funcional de la empresa

Se determina a corto plazo

La planificación estratégica es el proceso que utiliza la empresa de formalización de la Dirección Estratégica para esta.

El sistema de planificación estratégica fija las grandes orientaciones mediante su proceso y permitiendo a la empresa mejorar su posicionamiento frente a sus competidores.

Nivel corporativo

- Misión y visión de la empresa
- Análisis estratégico general
- El campo de actividad de la empresa se hace a través de las decisiones de expansión, diversificación, crecimiento interno, externo, etc.

Nivel de negocio

El posicionamiento competitivo de sus negocios que le permita conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El análisis estratégico a nivel de negocio para formular la estrategia competitiva adecuada.

Nivel funcional

Necesidades exigidas por las estrategias corporativas y de negocios en las distintas áreas operativas.

Estas son las ventajas y posibles limitaciones que tendría la empresa aplicando la planificación estratégica:

Ventajas

Es obligatorio tener una vigilancia sistemática del entorno.

Frente a cambios imprevistos aumenta la capacidad de la empresa a la hora de reaccionar.

La empresa introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo.

Obliga a los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar entre ellos los principales problemas que les afectan.

Permite que el personal participe en las decisiones empresariales.

Limitaciones

Implicar a un proceso de planificación una excesiva burocratización.

Es una dificultad hacer previsiones sobre el entorno.

Se separa entre quienes ejecutan la estrategia y los planificadores

2.1.2 Etapas de la planificación estratégica

En este apartado se va a definir las 4 fases en las que está compuesta la planificación estratégica. En primer lugar, se realizará un análisis externo de la empresa, que cuenta con el análisis del macroentorno y del microentorno, en segundo lugar, se realizará un análisis interno que nos dará la conclusión con un análisis de la situación de la empresa. Seguidamente en la tercera fase, se realizarán las decisiones estratégicas, definiendo los objetivos corporativos que son la misión y la visión, que generaran las estrategias para todos los niveles empresariales (corporativas, funcionales, competitivas). Para finalizar en la cuarta fase, es donde se realizará los planes de acción que tiene que seguir la empresa para conseguir seguir las estrategias planeadas.

2.1.2.1 Primera fase: Análisis externo

Según Capó Vicedo (2017) el Análisis externo solo le atrae el entorno que influye a la empresa de una forma u otra.

Con este análisis se permitirá identificar las oportunidades y amenazas que ejercen las variables externas, y a tomar la decisión de la respuesta más adecuada a las mismas.

Se suelen distinguir dos grandes niveles del entorno que son:

Macroentorno: Es el entorno más cercano al a empresa desde una perspectiva, procedente del sistema socioeconómico en que esta desarrolla su actividad.

Microentorno: Es el entono más próximo a la entidad, es decir, las empresas del mismo sector o rama de actividad.



Ilustración 1 Niveles de Entorno (Capó Vicedo, 2017)

2.1.2.1.1 Macroentorno

Según Capó Vicedo (2017) lo que busca el análisis del macroentorno es la obtención de la información que permite a la entidad determinar las variables del sistema económico y social general que le puedan tener un impacto en la estrategia y después poder evaluarlo. Con toda esta información, la empresa podrá conocer las amenazas y oportunidades que le da el mercado, obteniendo información que permite a esta conocer su situación frente a la del mercado y de esta forma las estrategias seguidas por la empresa serán más acertadas.

Para realizar este análisis se pueden aplicar diversas técnicas entre las que destacan:

-**Análisis PEST:** Estudia los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que afectan a la empresa.

-**Perfil estratégico:** Con esta herramienta reuniremos y enlazaremos las conclusiones que saquemos en el análisis PEST.

2.1.2.1.1.1 Dimensión Político-Legal

Considera las variables administrativas, legales, reguladoras y políticas.

Riesgo político

Nivel impositivo

Actividad del gobierno

Política fiscal y monetaria

Deuda del gobierno

Legislaturas que afectan a la empresa

Clima político

2.1.2.1.1.2 Dimensió Econòmica

- Se centra en los factores macroeconómicos del área donde se sitúa la empresa.
- PIB
- Tasa de paro
- Ciclo económico
- Distribución y nivel de rentas
- Inflación
- Tipo de cambio y de interés

2.1.2.1.1.3 Dimensió Sociocultural

- Se centra en los valores, actitudes, formas de vida, condiciones demográficas, culturales, etc.
- Instituciones sociales
- Variables demográficas
- Variables socioculturales

2.1.2.1.1.4 Dimensió Tecnològica

Es el nivel tecnològico de desarrollo de la empresa. La empresa aplica la ciencia y la tecnología a los procesos de producción, productos nuevos, métodos de gestión y sistemas de información, para así poder recuperarse sobre la actividad económica, la estructura de la competencia de su propio sector, las posiciones competitivas de las empresas, la estructura organizativa, los RRHH y la comunicación.

2.1.2.1.2 Microentorno

Este análisis se basa en analizar aquellos aspectos o elementos que se relacionan con la empresa e influyen en las operaciones diarias y en los resultados.



Il·lustració2 Las 5 Fuerzas de Poeter

Las 5 fuerzas de Porter resumen a la competencia que la empresa tiene en el sector.

Evalúa la posibilidad de que empresas nuevas entren a competir en el sector.

Si hay existencia de nuevos competidores, significa que en un tiempo determinado entrarían nuevas empresas a competir y debido a eso los beneficios de las empresas ya existentes pueden sufrir variaciones.

Cuando mayor competencia, menor posibilidad de obtener rentas superiores y el sector sería menos atractivo. Cuando haya menos competidores, más atractivo será el sector y más oportunidades presenta.

2.1.2.1.2.1 Competidores potenciales

Estos son las nuevas empresas que entran en un sector a competir. Esto es una amenaza para el sector ya que reducirá el atractivo del sector y intensificará la competencia entre las empresas que ya están en el sector.

La presencia de nuevos competidores dependerá:

- Las barreras de entrada
- El atractivo del sector
- Reacción competidores

2.1.2.1.2.2 Productos sustitutos

Son los productos que satisfacen la misma necesidad a los clientes.

Cuanto más productos sustitutos haya en el sector, el sector se sentirá amenazado y su atractivo decrecerá.

La importancia de los productos sustitutivos dependerá:

- Su precio en relación al del sector
- Si cumple totalmente las necesidades del cliente
- Los costes de cambio por utilizarlos o consumirlos
- La obsolescencia que incorporen en los productos del sector

2.1.2.1.2.3 Poder de proveedores y clientes

Hace referencia al poder de negociación que tiene la empresa sobre sus proveedores y sus clientes.

Si el poder de negociación es alto, el atractivo del sector disminuye e eso sería una amenaza para la empresa.

2.1.2.2 Fase2: Análisis interno

Según Capo Vicedo (2016) este análisis identifica y valora la actual estrategia y posición de la entidad frente a sus competidores. También se evaluarán los recursos y capacidades de la empresa los cuales son los puntos fuertes y débiles de esta y por último, también se tienen que analizar las áreas funcionales buscando los activos intangibles y las existencias de resistencias que imposibilitan la realización de cualquier estrategia.

En la siguiente ilustración se mostrará los principales recursos que se clasifican en las siguientes categorías:

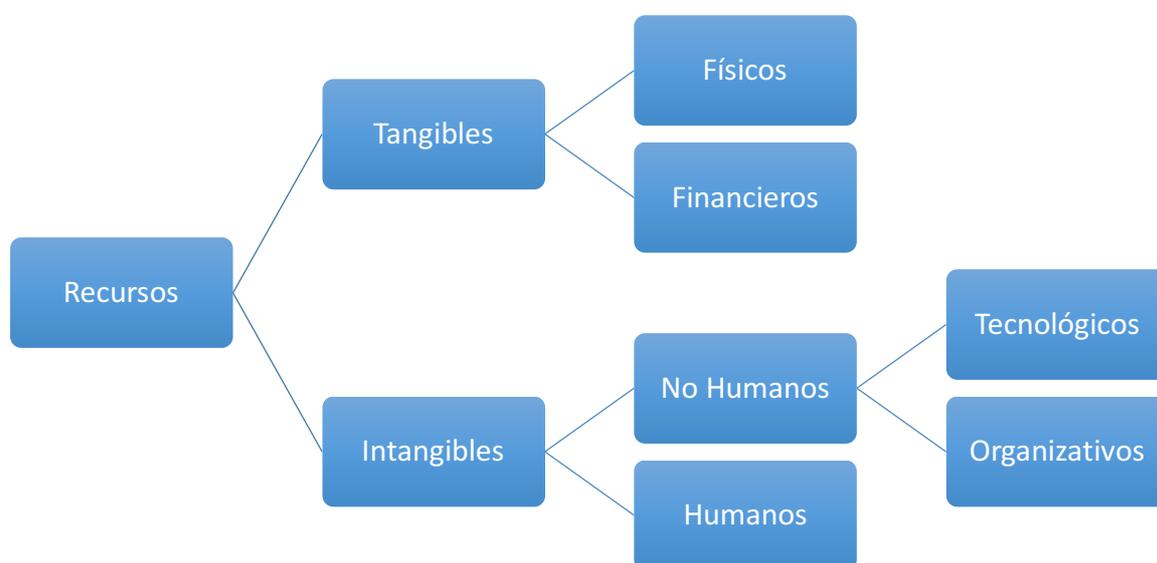


Ilustración 3 Recursos de una empresa (Elaboración propia)

Estas son las capacidades que permiten el desarrollo de una actividad a la empresa a partir de la combinación y coordinación de los recursos que dispone:

Estar ligadas al capital humano.

Apoyarse mas en los recursos intangibles no humanos, y dentro de este en los tecnológicos.

Mandar a que transformen los activos en productos y servicios.

Determinar la eficiencia y el grado de innovación que tiene la entidad.

Crear valor añadido.

Para que la empresa tenga conocimiento de sus propios recursos y capacidades, tiene que hacer un inventario de todas las actividades o problemas que es capaz de realizar o resolver fácilmente.

Por último, los recursos y capacidades de una empresa se tienen que valorar mediante dos criterios clave que permitirán encontrar oportunidades y eliminar amenazas posibles.

Normalmente el perfil estratégico de una empresa se compara con el de la empresa líder de ese sector.

2.1.2.3 Formulación y evaluación de las estrategias

Una vez conocidas las amenazas y oportunidades, y fortalezas y debilidades mediante el análisis externo y el análisis interno, se realizará el análisis y la matriz DAFO.

2.1.2.3.1 Análisis DAFO

Según Capó Vicedo (2017) el análisis DAFO, es un resumen del análisis estratégico de una empresa, tanto externo como interno. Este representa los puntos Fuertes y débiles de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que tiene esta sobre su entorno.

Este análisis es cualitativo, aporta una visión global de la situación de la empresa para diseñar su estrategia.

El DAFO se crea a partir de la información que se obtiene en el análisis estratégico interno (fortalezas y debilidades), y externo (amenazas y oportunidades).



Ilustración 4 Análisis DAFO

Una vez esté planteado el análisis DAFO, se plantearán las estrategias.

2.1.2.3.2 Evaluación de las estrategias

Una vez que estén los objetivos, el contexto externo e interno analizados y planteadas las diferentes estrategias, la empresa tiene que plantearse la decisión de elegir una de las opciones, basándose en los 3 propósitos que propusieron Johnson, Choles y Whittington:

1. Ajuste de las estrategias
2. La aceptabilidad
3. La factibilidad



Ilustración 5 Filtros evaluación de las estrategias

2.1.2.4 Decisiones operativas. Plan de acción

En la última fase se realizará un plan de acción para poder desenvolver las estrategias que se ha elegido.

Según Capó Vicedo (2017) las estrategias se deben de traducir en acciones concretas, para que sean efectivas.

3. LA COOPERATIVA COFRUDECA

La cooperativa Cofrudeca situada a los pies de la sierra del Benicadell nace en la Localidad de Bélgida (Valencia) en 1981 siendo registrada en el registro de Cooperativas Valencianas con el nº Cv-400, pertenece a la Organización de Productores de Frutas y Hortalizas (OPFH), y está formada por socios de diferentes poblaciones de la Vall d'Albaida, la Safor y la Ribera.



Ilustración 6 Localidad de Bélgida

Cofrudeca tiene instalaciones en diferentes localidades de municipios de la Vall d'Albaida, el almacén principal como hemos indicado antes se encuentra en el Polígono Industrial “El Tósale” de Bélgida, también tiene en el centro de la misma población una tienda de todo tipo de suministros para el campo y un supermercado, y luego en la población de Aiello de Malferit tiene un almacén de recepción de fruta.



Ilustración 7 Almacén de Bélgida



Ilustración 8 Supermercado Coarval (Bélgida)



Ilustración 9 Almacén recibidor de fruta (Aiello de malferit)

En la siguiente tabla se muestra los ingresos que ha tenido la empresa durante los tres últimos ejercicios y los trabajadores que ha tenido.

	2016	2015	2014
Ingresos explotación	16.284.141€	15.553.895€	13.191.729€
Resultado ejercicio	840.020€	288.824€	317.279€
Total activo	6.283.319€	5.665.824€	5.531.389€
Número de empleados	158	165	164

Tabla 1 Ingresos durante últimos 3 ejercicios

Como se observa en la tabla tanto el ingreso de explotación y el total activo cada año ha aumentado, el resultado del ejercicio ha aumentado bastante respecto de 2015 a 2016, pero de 2014 a 2015 disminuye un poco. El número de empleados contratados disminuye también un poco pero se puede decir que siempre ha estado entre 155 y 170 trabajadores.

Esta, está integrada en diferentes Cooperativas de Segundo grado que son:

- Sección Almazara: CAVA Vall d'Albaida.
- Sección Suministros y consumo: COARVAL Coop. V.

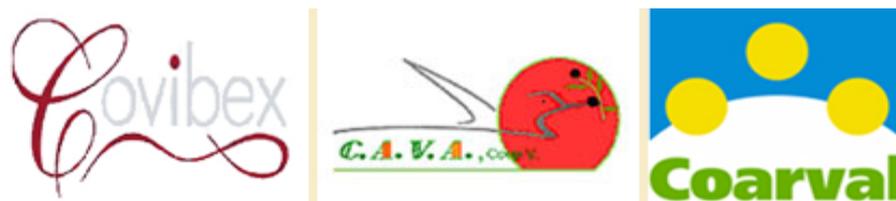


Ilustración 10 Logo cooperativas de Segundo grado asociadas a Cofrudeca

Los órganos de gestión de la Cooperativa son la asamblea general que está formada por todos los socios de la cooperativa, y el consejo rector que está formado por el Presidente, secretario, 9 vocales titulares y 3 suplentes.

Su principal objetivo ahora y cuando se fundó, era de dar respuestas a las necesidades de los agricultores de 10 municipios de la Vall d'Albaida. En la actualidad acoge a productores de 14 localidades no solo de la Vall d'Albaida sino que también poblaciones de la Safor, la Costera y la Ribera.

En 1985 crea la línea BIO y se convierte en la primera cooperativa española dedicada al cultivo ecológico con los certificados más reconocidos de Europa que son: BIO SUISSE, BRC FOOD CERTIFICATED, CAECV, NATURANE, GLOBAL G.A.P, IFS FOOD y IGP CÍTRICOS VALENCIANOS. Este cambio, ha sido posible gracias a la profesionalidad de sus socios convencidos de los beneficios y bondades de este tipo de producción como fuente de salud y rentabilidad económica.



Ilustración 11 Certificados BIO

Según Cofrudeca los términos agricultura ecológica, biológica u orgánica, define un Sistema agrario cuyo objetivo es la obtención de alimentos de la máxima calidad respetando el medio ambiente y conservando la fertilidad de la tierra, mediante la utilización óptima de recursos naturales y sin el empleo de productos químicos, procurando así un desarrollo agrario perdurable.

Para que la fruta sea totalmente biológica estos son los objetivos que cumple Cofrudeca:

- Producir alimentos de gran calidad nutritiva, sanitaria y organoléptica, es decir, que esté libre de cualquier tipo de residuo químico.
- Trabajar de forma integrada con los ecosistemas.
- Mantener e incluso aumentar la fertilidad de los suelos.
- Emplear al máximo los recursos renovables.
- Evitar todas las formas de contaminación que puedan resultar de las técnicas agrarias.
- Mantener la diversidad genética del sistema agrario y su entorno.
- Permitir que los agricultores obtengan unas rentas suficientes para que tengan un trabajo gratificante en un entorno laboral saludable.

Según Alejandro Molina el actual presidente de Cofrudeca la filosofía que tiene la cooperativa es que los socios deben de ser los empresarios y defender sus propias cosechas durante cada ejercicio, y para diferenciarse de los demás la idea que tuvieron es apostar por la agricultura ecológica porque veían que el consumidor y el mercado iban por esa línea de futuro y innovación.

Cofrudeca dispone de una gran variedad de fruta y verdura tanto de verano como de invierno, que traen sus socios durante todo un año.

En las siguientes tablas mostraremos todas las frutas y verduras tanto de verano como de invierno que llevan los socios a la cooperativa.

VERANO

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Albaricoque												
Ciruela												
Melocotón												
Paraguayo												
Nectarina												
Sandía (Mini con)												
Sandía (Mini sin)												
Granada												

Tabla 2 Frutas y Verduras Verano

- **Albaricoque:** Cultivo tradicional de la Vall d'Albaida, que proviene del antiguo cultivo de secano con variedades plenamente autóctonas, y que e caracterizan por tener la carne de color blanco y con el fondo de la epidermis color crema, con una sobreimpresión de un rojo intenso y con un sabor dulce.

Variedades

- Extra tempranos tipo valencianos:** Palabras, Ginesta.
- Tempranos tipo valencianos:** Galta Roja, Mitger.

- **Ciruela:** Típico cultivo del antiguo secano en la cual se dispone de variedades más antiguas como puede ser la de Santa Rosa y con la posterior implantación de la serie de variedades “Black’s”, en la cual se dispone de carne blanca y carne roja. También se dispone de una zona de donde se obtiene una ciruela Red Beauty de una calidad superior con una fecha de recolección más temprana.

Variedades

- Red Beauty
- Santa Rosa
- Black’s
- Carne Roja: B. Gold, B.Diamond y B.Beauty.
- Carne Blanca: B.Amber.

Melocotón & nectarina: Las variedades que se dispone de producción son variedades principalmente de carne amarilla, con la piel roja.

Variedades

- Melocotón Extra temprano:** Se recolectan a finales de abril hasta mediados de Junio.
- Nectarina Extra temprano:** Se recolectan de principios de mayo a mediados de junio.

Sandía: De este producto se dispone exclusivamente de la variedad MINI, que tiene la piel de un color verde intenso oscuro y la carne de color rojo, con un peso que puede oscilar entre 1,20 a 2,5 Kg por pieza.

Contiene semilla de color oscura, pero con poca cantidad, tiene un sabor dulce azucarado, jugoso para el verano, con sabor del Mediterráneo.

INVIERNO

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Naranja	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mandarina	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Limón	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pomelo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Caqui	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Hinojo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cebolla	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Col Romanescu	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Calabaza Potimarron	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Calabaza Butternu	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aceite oliva	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 3 Frutas y Verduras Invierno

Naranja: Es una fruta para consumir o bien al natural o en zumo, por su agradable sabor agridulce. Se cultiva en los regadíos de todo el litoral mediterráneo, pero sobre todo en grandes extensiones en la huerta valenciana.

Sus principales características es que son muy abundantes en vitamina C, es una sustancia necesaria para el crecimiento y desarrollo normal del organismo, aceites esenciales, ácido fólico y minerales como el potasio, el magnesio y calcio.

Variedades

- Tempranas
- Intermedias
- Tardías

Mandarina: Se considera como el cítrico más afín a la naranja. Su pequeño tamaño, su sabor más aromático y la facilidad de quitar su piel, hacen de esta fruta una de las más preciadas.

Abarcan desde las variedades extra tempranas hasta las extra tardías, se dividen en tres tipos de varietales, dentro de los cuales se encuentran las diferentes variedades.

Variedades

- Clementinas
- Híbridos
- Satsumas

Limón: Es un fruto de sabor ácido son tantas sus propiedades que este pequeño defecto se transforma en una virtud luego de conocer las ventajas nutritivas y curativas que nos otorga.

El árbol florece todo el año y se clasifican de acuerdo a la época de maduración de las distintas variedades.

Estas variedades de limón se clasifican según su época de maduración en:

- Tempranas
- En Otoño
- Intermedias
- Principio de Invierno
- Tardías de principio de la primavera

Caqui: Antiguo cultivo marginal de la zona que ha crecido debido a la implantación de nuevas técnicas en la forma de consumo “Persimon” o caqui duro. También se comercializa en su forma tradicional “maduro”, utilizando siempre la mejor variedad: el Rojo Brillante.

Las tonalidades de caqui son bastante uniformes, tanto en su piel anaranjada, como en la pulpa, anaranjada rojiza.

Su sabor aúna las sensaciones que dejan otras frutas, pero con efectos dulces y suaves.

VERDURAS

Nuestros agricultores se han especializado en la producción de hortalizas biológicas de invierno, por la mayor disponibilidad de tiempo en esta época. En algunos cultivos como la cebolla, se llegan a hacer dos Ciclos productivos. Las producciones más importantes se centran en:

- **Hinojo**
- **Cebollas:** Tiernas y Semisecas.
- **Col Romanescu**

- **Aceite de oliva:** Tradicionalmente en las faldas de las montañas de la comarca han abundado los olivos, que aprovisionaban de aceite a los agricultores. Por la dificultad orográfica de la zona, se sigue manteniendo este cultivo, disponiendo la cooperativa de una almazara propia donde se producen nuestros aceites ecológicos de gran calidad.

En la siguiente tabla se mostrará los productos que disponemos en agricultura ecológica.

Producto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Albaricoque												
Ciruela												
Melocotón												
Nectarina												
Cerezas												
Sandía												
Naranja												
Mandarina												
Limón												
Caqui												
Hinojo												
Cebolla												
Col												
Romanescu												
Aceite Oliva												

Tabla 4 Frutas y Verduras Ecológicas

Aparte de fruta y verdura también tienen los servicios de Seguros, Telefonía y Asesoría.

-**Seguros:** Agrarios, Hogar, Automóvil, Salud, Vida y Jubilación.

-**Telefonía:** Tarifas Móvil, Teléfono fijo, ADSL e Internet Móvil.

-**Asesoría:** Asesoramiento tanto como a nivel fiscal como agrario.

La cooperativa consigue sus clientes mediante a las ferias agrícolas que se hacen de las cuales asisten a las dos más importantes que son:

Fruit Logistica: Se celebra en el mes de febrero en Berlín.

En esta feria asisten todos los años como visitantes, y cada dos años asisten a exponer un estante que los productos que vende.



Ilustración 12 Cartel feria Fruit Logistica 2018

Los Dailies de esta feria tienen como objetivo ayudar a las cooperativas en sus investigaciones sobre los temas tratados en la feria líder mundial del comercio hortofrutícola.

BIOFach: Se celebra en el mes de febrero en Nuremberg.
En esta feria asisten todos los años, pero solo como visitantes.

BIOFACH2019

into organic

Ilustración 13 Cartel Feria BioFach 2019

En esta feria de agricultura ecológica-orgánica, nos muestra las últimas novedades e innovaciones del sector, puesto que en esta feria se darán cita los mejores profesionales, especialistas y empresas relacionadas con el sector en sus diferentes vertientes.

En la siguiente tabla se mostrarán todos los países en los cuales la empresa tiene clientes.

<u>PAISES DESTINO</u> <u>PRODUCCION</u>
ALEMANIA
BELGICA
CROACIA
DINAMARCA
ESLOVAQUIA
ESPAÑA
FINLANDIA
FRANCIA
HOLANDA
HONG KONG
ITALIA
NORUEGA
POLONIA
REINO UNIDO (GB)
REPUBLICA CHECA
SUECIA

Tabla 5 Países donde tiene Cofrudeca Clientes

Como se puede observar en la tabla todos los clientes son europeos excepto Hong Kong que es asiático. En todos estos países nuestros clientes son mayoristas que luego lo venden a minoristas.

4. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

Con la información que obtenemos de la empresa, se da el caso que la empresa tiene que realizar cambios con los que podrá innovar y potenciar aspectos clave para poder convertirse en una referente tanto a nivel nacional como nivel internacional de venta de fruta, verdura y cítricos convencionales o BIO.

Uno de los problemas principales que tiene la empresa es la fruta, verdura o cítrico que no tiene el calibre que el cliente desea o la que trae el socio casi madura, y como esa ya no sirve la tiran a contenedores y luego la venden a ganaderos para la alimentación del ganado o la llevan a industrialización para que de ella hagan mermeladas, zumos, etc.

Uno de los problemas con más gravedad que tiene que tener mucho en cuidado la empresa a la hora de almacenar sus productos, es que al tener tanto convencional como Bio tiene que tener suficiente espacio para poder almacenar ambas cosas ya que juntas no pueden almacenarse porque la convencional contamina a la BIO, y los socios la mayoría de lo que traen es convencional.

Otro problema, aunque no es muy importante es que Cofrudeca el 60% de sus ventas lo hace mediante la cooperativa que esta afiliada de segundo Anecoop, el resto lo vende ella.

Viendo algunos de los problemas que tiene la empresa, el autor del trabajo quiere analizar el por qué de esto e intentar mejorar todo lo que se pueda. Como se puede observar su mayor facturación la hace gracias a las ventas que tiene mediante Anecoop, por el cual el autor del proyecto quiere solucionar eso y ver si hace que la mayoría de las ventas las haga la empresa y que dependa menos de su afiliada.

Lo que también quiere hacer es ver si amplia el mercado en España no solo vendiendo sus productos a grandes superficies, sino que también vender a particulares mediante una página web.

5. PLAN ESTRATÉGICO DE COFRUDECA

Una vez que ya tenemos los fundamentos para el plan estratégico, las herramientas aplicables y las etapas a seguir para realizar dicho plan, empezaremos el plan estratégico para la Cooperativa Cofrudeca. El plan estratégico se tiene que desarrollar siguiendo los pasos adecuados para identificar las alternativas estratégicas que se quieren llevar cavo.

Con todo esto, se contribuirá a la eficiencia, competitividad y el posicionamiento en el mercado de la Cooperativa Cofrudeca.

5.1 Análisis de la situación actual

En este análisis se procederá a analizar el entorno general y específico que afecta a la empresa, por otra parte, también se realizará un análisis interno de los recursos y capacidades que posee la empresa para poder enfrentarse a los cambios de su entorno.

5.1.1 Análisis externo

La empresa tiene sus elementos en contacto con el exterior, y estos interaccionan con la empresa en forma de amenazas y oportunidades. El entorno de esta se parte en dos partes, el macroentorno y el microentorno.

5.1.1.1 Macroentorno

Identifica los factores que afectan a la empresa del sistema económico, social, tecnológico y político-legal y así obtendremos todas las amenazas y oportunidades que le afectan a esta.

5.1.1.1.1 Análisis Pest

Según Capo Vicedo (2017) en este análisis se estudian los factores económicos, social, tecnológicos y político-legal que influyen sobre la organización con el objetivo de determinar las variables que afectan a la estrategia a seguir en un futuro.

Dimensión Económica

Después de que empezara la crisis española, con la consecuencia de la finalización de los problemas que afectaban a nuestro país, coma la crisis bancaria, la burbuja inmobiliaria y sobre todo el más importante el aumento de la desocupación. La prima de riesgo ahora es de 71'60 puntos, 54 puntos menos que hace 3 años. Esto supone que España pagará menos dinero a los que poseen deuda española.

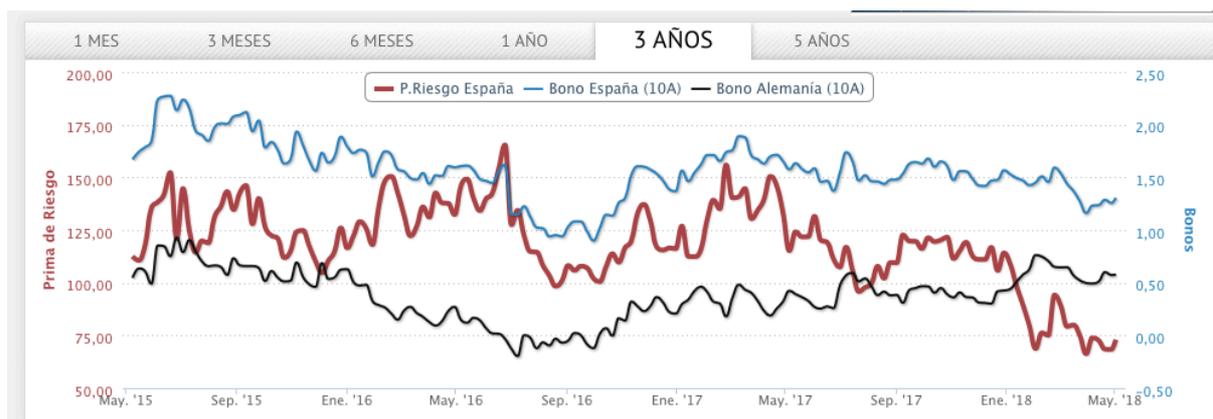


Ilustración 14 Prima de Riesgo Desde 2015-2018 (Fuente; infobolsa)

Después de estar 6 años bajando en la segunda mitad de el año 2013 empieza a recuperarse en 2015, el crecimiento superó el 3% del PIB. Estimulado por la demanda interna, el crecimiento se fue beneficiando gracias a la confianza de los ciudadanos e inversores, y a su vez estimulada por la creación de nuevos empleos, la deflación, mejores condiciones en los créditos bancarios, la bajada del precio del petróleo, la recuperación en Europa, la depreciación del euro y la implementación de reformas. Actualmente el PIB per cápita terminó en 2017 en 25.000€, con una variación anual del 3,7% un 0'3% mas que en el 2016.

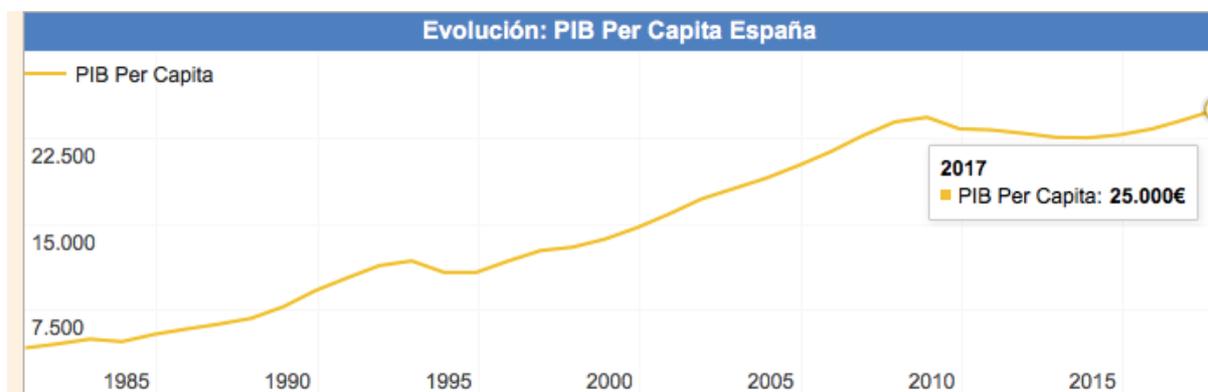


Ilustración 15 Evolución PIB per cápita España (Fuente; macroentorno.es)

El crecimiento económico se plasma en la reducción progresiva de un desajuste en el año 2015. El saneamiento bancario ha permitido la recomposición al sector financiero, el riesgo soberano a mejorado gracias a las fuertes bajadas del coste de los prestamos en el mercado y a las empresas exportadoras que se han consolidado. Debido al fuerte crecimiento y a los tipos de interés bajos el déficit publico bajo en 2015, con tendencia a mantenerse en 2016. En 2016 la deuda pública subió hasta un 100,4% del PIB es decir que el estado debe más dinero del que esta generando, y en 2017 baja un 2,1% y se queda en un 98,3% del PIB, ha bajado un poco la deuda del sector privado, pero sigue siendo preocupante y España actualmente se encuentra en estado de deflación.

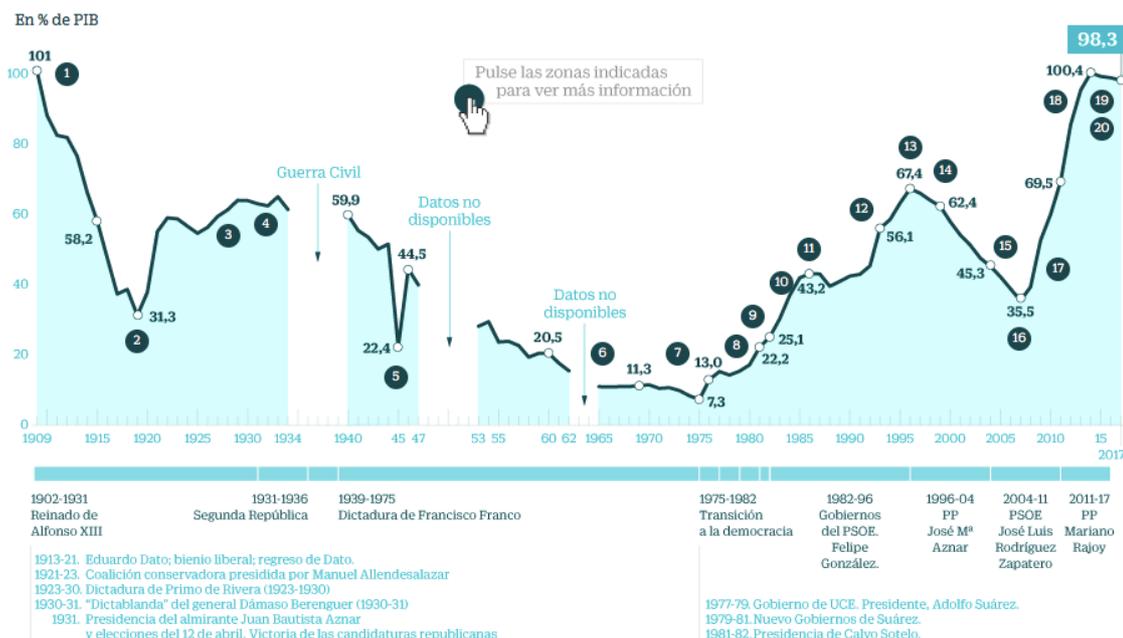


Ilustración 16 Evolución histórica de la deuda pública española (Fuente; CincoDías el país)

La tasa de desocupación de España ha disminuido a causa de la disminución de la población activa, la creación de nuevos contratos temporales sobre todo en la temporada de verano, pero aún sigue siendo muy elevada de un 16,4%. El salario mínimo interprofesional español se encuentra ahora en 756,70€ mensuales, es de los países de la Unión Europea con el salario más bajo.

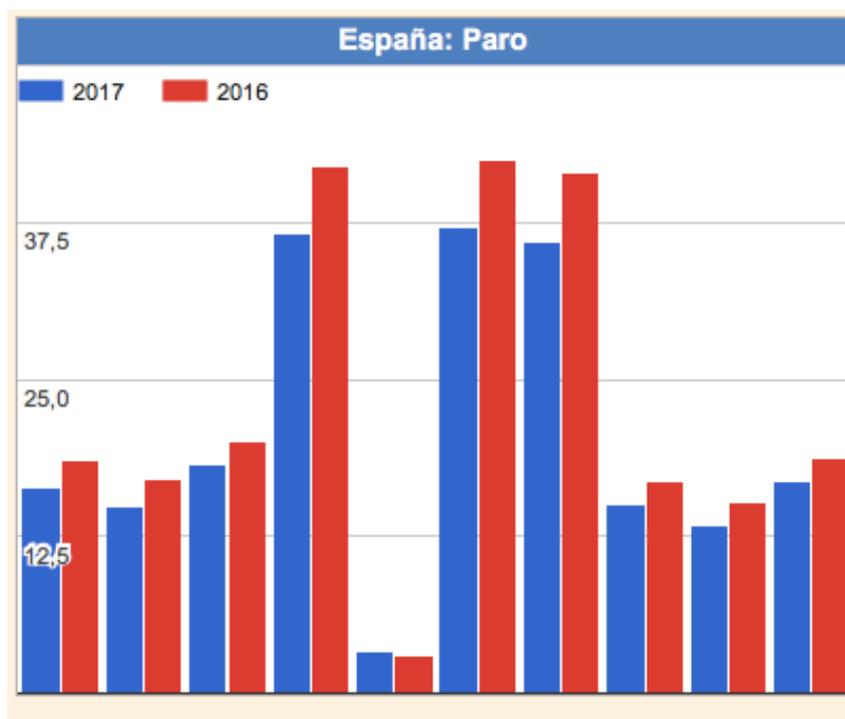


Ilustración 17 Tasa paro España (Fuente; Datosmacro)

País	SMI Mes
Luxemburgo	1.922,96€
Bélgica	1.501,82€
Irlanda	1.461,85€
Holanda	1.501,80€
Francia	1.457,52€
Gran Bretaña	1.378,87€
España	756,70€
Grecia	683,76€
Portugal	589,17€
Polonia	409,53€
Rumanía	217,50€
Bulgaria	184,07€

Tabla6 SMI Europeo (Fuente; Salario mínimo; elaboración propia)

En el ámbito local, podemos observar que el paro ha bajado en Bèlgida, esto es debido a que el ayuntamiento de la localidad a recibido varias subvenciones para mantener los espacios públicos del pueblo y a podido contratar a gente de la propia localidad. Como podemos ver durante los últimos 4 años que mas o menos había el mismo numero de personas en la localidad el para a pasado de ser de un 16,38% de paro es decir de las 694 personas que había en la localidad solo 48 estaban en paro, hasta fecha de ahora ha bajado a un 6,11% con 690 personas en la localidad y tan solo 19 en paro.

Evolución del Paro Bèlgida (Valencia)			
Fecha	Tasa de Paro Registrado	Nº de parados registrados	Población
Marzo 2018	6,11%	19	690
2017	9,71%	30	690
2016	13,16%	40	689
2015	15,04%	44	683
2014	16,38%	48	694
2013	16,60%	49	714
2012	20,64%	62	721
2011	22,90%	70	723
2010	16,75%	52	728
2009	17,19%	53	716
2008	13,86%	43	722
2007	10,25%	29	701
2006	9,15%	29	708

Ilustración 18 Evolución del paro en la población de Bèlgida (Fuente; datosmacro)

Según libre mercado (2018), la economía española ha empezado el 2018 mejor de lo que terminó en el 2017, así lo confirma los datos de empleo de febrero, con un incremento de 81.000 afiliados a la Seguridad Social aunque se esperaban 88.000 afiliaciones, per aun así es un buen dato.

Dimensión Socio-Cultural

La Cooperativa Cofrudeca se encuentra situada a la localidad de Bèlgida (Valencia). Esta cuenta con una población de 690 personas de las cuales 336 son hombres y 354 son mujeres.

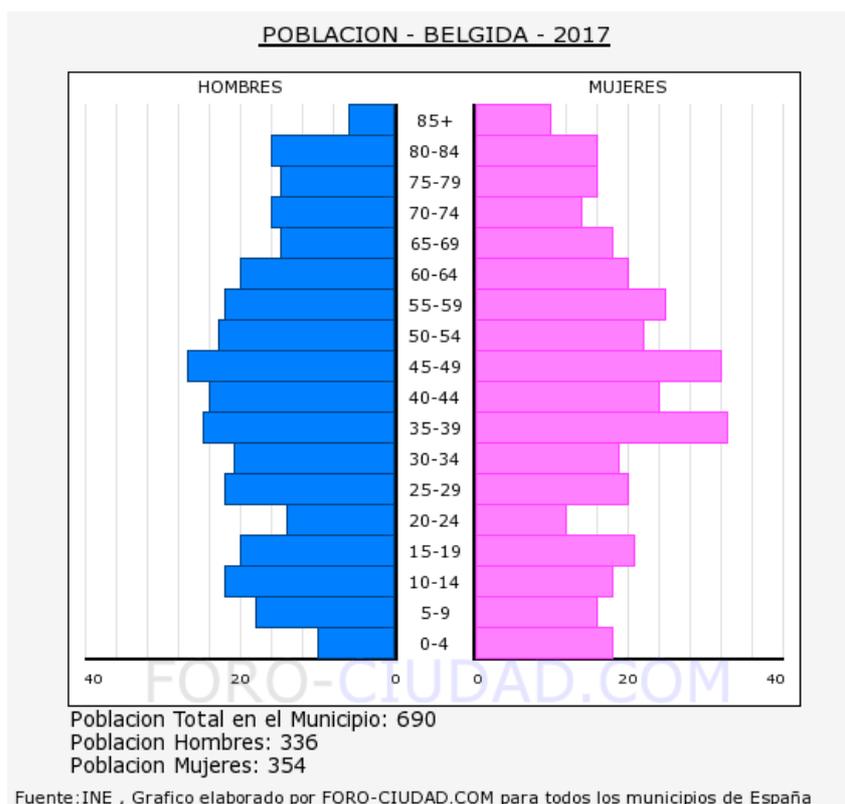


Ilustración 19 Pirámide de población de Bèlgida (Fuente; Foro-ciudad.com)

Como podemos observar en la ilustración la mayoría de gente tanto en el hombre como en la mujer se sitúa entre los 35 y 50 años. También se puede observar como en la mayoría de las edades es la mujer la que predomina, donde más diferencia hay es entre 0-4 años y +85.

En cuanto a nivel escolar de la localidad, Bèlgida solo dispone de una escuela de educación infantil primaria, esto nos indica que para hacer estudios de secundaria o superiores para la formación laboral se tienen que desplazar a otra localidad. Para que los vecinos puedan ir a otra localidad para realizar sus estudios secundarios o de formación profesional el ayuntamiento realiza ayudas para que se puedan movilizar al instituto de Albaida o Ontinyent, donde dan secundaria y bachillerato. Mientras que si quieren hacer algo de formación profesional pueden ir a Albaida, Xativa y Ontinyent que son los pueblos más cercanos donde se realizan este tipo de estudios.

Dimensió Tecnològica

Para sacar nuevos productos al mercado, hay que hacerlos en diferentes procesos por eso las nuevas tecnologías dan lugar a la renovación y a la ampliación de los productos que se han ofrecido al mercado, así como el proceso en el que se producen y de la manera que se venden. Gracias a que se sacan nuevos productos se abren puertas a otros mercados, se descubren nuevas maneras de producirlo y de comercializarlo.

Actualmente los avances tecnológicos se innovan a gran velocidad, esto provoca que algunos productos acorten su permanencia en el mercado. En los últimos años la obsolescencia de productos es cada vez menor, lo que hace que los productos roten mas y gracias a esto las empresas tienen mayor beneficio.

Una de de las grandes novedades que nos trae las nuevas tecnologías pueden ser los almacenes que estén totalmente robotizados y eso hace que la empresa se ahorre mucho en la contratación de personas, también otra cosa innovadora es que el cliente pueda hacer su pedido desde casa por internet y directamente que le llegue al almacén. En España podemos encontrar muchas empresas de logística ya robotizadas completamente y eso les produce mayor eficiencia.

Gracias a las nuevas tecnologías un 70% de los españoles ya compran por internet en 2018 si comparamos que en 2013 solo compraba un 46%, las compras por internet han subido mucho y por lo que se espera en un futuro se comprara todo por internet. Según un estudio la mayor parte de las compras las realizan personas de entre 25 y 45 años. Lo hacen desde sus dispositivos móviles, Tablet o Pc.



Ilustración 20 Porcentaje de gente española que compra por internet (Fuente; blog.unileon)

Según la página web agriculturers.com (2018), Muchas cooperativas agrícolas se enfrentan a desafíos con respecto a la globalización, la industria agrícola, la democratización tecnológica y la competencia de grandes cooperativas multinacionales en las industrias agroalimentarias y forestales.

Dimensión Político-legal

La situación política y económica ahora en España se encuentra muy mal, el 58% de los españoles creen que en 2018 va a empeorar, un 5% dice que mejorará y un 32% dice que no habrá cambios.

En los últimos meses de 2017 han estado marcados por la crisis política sin precedentes en Cataluña en la que los independentistas ganaron.

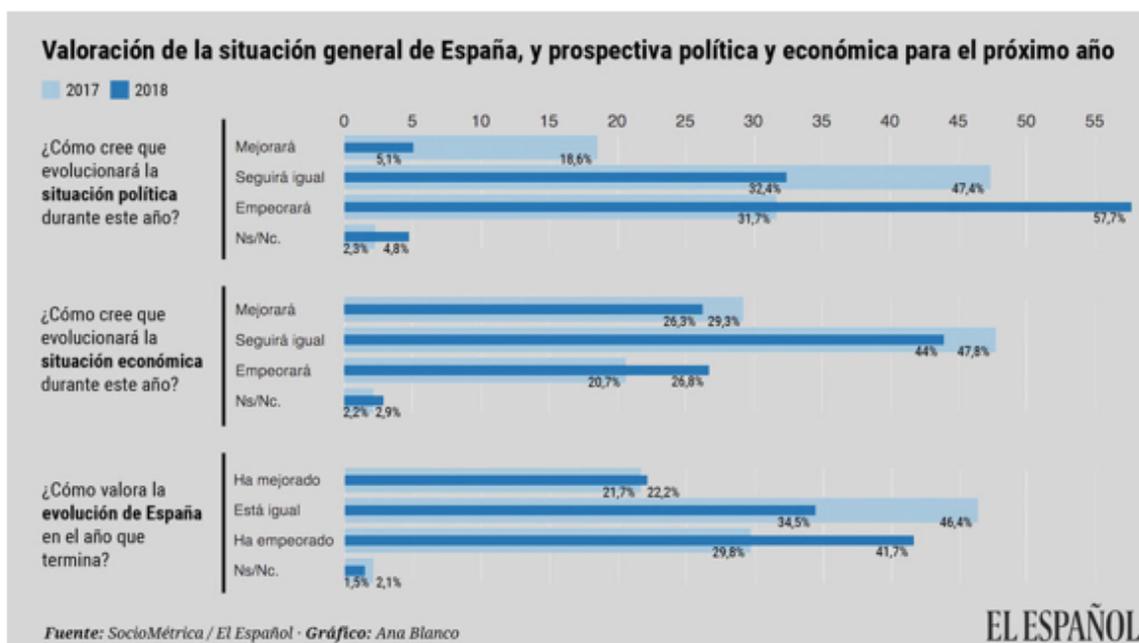


Ilustración 21 Valoración de la situación general de España (Fuente; Sociometrica)

Si lo comparamos en 2017, solo un 31,7% de españoles creía que la situación política española empeoraría frente a un 18,6% que mejoraría.

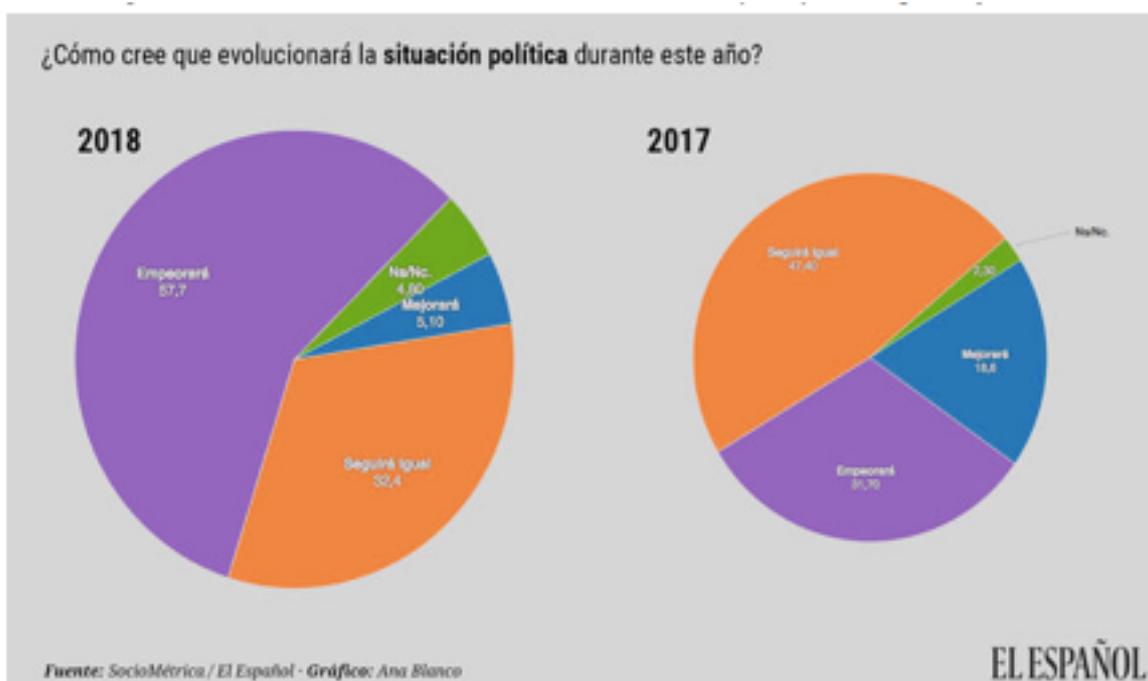


Ilustración 22 Estadística de como creen que evolucionará la situación política en España (Fuente; Sociometrica)

Aunque mucho de los españoles creen que España en 2018 empeorará, Axesor una de las compañías experta en la provisión de servicios y soluciones de gestión integral del riesgo del crédito comercial prevé que la economía española crecerá en 2018 un 2,5% siete décimas menos que en 2017 y la tasa de paro se situará en un 15,1% bajando de un 17% que prevé para 2017 con un déficit público del 2,6%, pero también dice que si se prolonga el conflicto político en Cataluña puede tener efectos muy nocivos para la recuperación.

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.193,56	1.232,60	1.307,17e	1.419,93	1.479,55
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,2	3,2	3,1e	2,5	2,0
PIB per cápita (USD)	25.718	26.565	28.212e	30.689	32.024
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,3	-3,0	-2,6e	-2,5	-2,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	99,8	99,4	98,7e	97,2	95,8
Tasa de inflación (%)	-0,5	-0,2	2,0e	1,5	1,7
Tasa de paro (% de la población activa)	22,1	19,6	17,1	15,6	15,0
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	16,34	23,76	24,30e	28,26	29,08
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,4	1,9	1,9e	2,0	2,0

Ilustración 23 Indicadores de crecimiento (Fuente; Banco Santander)

En la tabla se observa que tanto el PIB y ambas balanzas se esperan que suban, y la tasa de paro y la deuda del estado disminuya.

Respecto a Cataluña conforme la solución al conflicto se alargue en el tiempo, mayor será el grado de incertidumbre y su efecto sobre el consumo, la inversión y el turismo será más elevado. Este ya ha sido visto afectado de manera notable lo que puede significar un frenazo del crecimiento de Cataluña, con efectos nocivos para para la recuperación económica en el conjunto de España.

Según El Periódico (2018), los partidos y las instituciones ansían retomar asuntos relevantes apartados temporalmente por la crisis catalana.

5.1.1.1.2 Perfil Estratégico

Según Capó Vicedo (2017) nos permite resumir y concretar las conclusiones de el análisis PEST.

-Valorar como afectan a la empresa los factores que hemos elaborado en la lista anterior en una escala del 1 al 5, (siendo 1= muy negativo y 5= muy positivo). La valoración se realizará de forma subjetiva.

DIMENSIONES		MN	N	I	P	MP
Dimensión Económica	Inflación		X			
	Reducción de la mano de obra			X		
	Aumento del consumo					X
	Salario mínimo interprofesional			X		
	Renta por cápita				X	
	PIB				X	
Dimensión Social-Cultural	Hábitos de consumo					X
	Confianza en la marca					X
	Pirámide poblacional		X			
	Sexo población activa		X			
	Nivel de estudios		X			
Dimensión Tecnológica	Reducción de gastos con la nueva tecnología					X
	Confianza del cliente con las nuevas tecnologías					X
	Mercado on-line				X	
	Política de I+D				X	
	Disponibilidad nuevas tecnologías					X
Dimensión Político-Legal	Incerteza política	X				
	Alta deuda pública	X				
	Incremento precio energía		X			
	Incremento IVA superreducido				X	
	Comercio general				X	
	Calidad de los productos					X

Tabla 6 Perfil Estratégico

A continuación, se muestra la tabla con el resumen de amenazas y oportunidades que destacan del macroentorno.

	Oportunidades	Amenazas
Dimensión Económica	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de ventas del sector agrícola • Aumento del PIB de España • Aumento de la renta por cápita • Aumento del consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la mano de obra por el nivel de paro • Aumento de la tasa de desempleo • Aumento de la importación de frutas y verduras
Dimensión Social-Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza de los consumidores por los productos españoles • Mejora del hábito de comer comida sana • Aumento del consumo ecológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de población de edad muy avanzada
Dimensión Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías y disminuyen los costes • Aumento de las compras por internet • Aumento de la venta por internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de equipos tecnológicos como las grandes empresas distribuidoras • Maquinaria cara
Dimensión Político-Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del consumo de productos agrícolas en España • Aumento de las leyes sobre los productos utilizados en la agricultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del IVA superreducido • Aumento de la deuda pública • Aumento del precio de los alimentos básicos • Incapacidad política en España • Aumento del precio de la energía

Tabla 7 Resumen macroentorno

5.1.1.2 Microentorno

Según Capó Vicedo (2017) realizando el análisis del microentorno en que se encuentra la empresa completaremos el análisis del entorno general.

En este encontraremos las amenazas y oportunidades de la empresa Para eso será necesario realizar un análisis exhausto del sector para poder formular las estrategias.

Para hacer esto, utilizaremos la técnica de las 5 fuerzas de Porter.

Competidores Actuales

Hace referencia a los competidores que existen en este momento en el sector. Podemos identificar como competidores actuales las diferentes empresas que realizan nuestro mismo servicio, en este caso nos centraremos en las empresas que distribuyen frutas y verduras en general.

- Distribuidores de fruta, verdura y cítricos:
 - Vitivinícola De La Pobra Del Duc Coop V.
 - Coop Vinícola De Quatretonda Coop V.
 - Coop Del Camp De Llutxent Otos Coop V.
 - Expo-eurofruit S.L
 - G Martí S.L
 - Eryan S.L
 - Yacufrut S.L
 - Toñifruit S.L
 - La vall bio s.a.t

Del listado anterior de competidores de Cofrudeca todas las Cooperativas distribuyen fruta, verdura y cítricos convencional excepto Toñifruit S.L y La vall bio s.a.t que distribuyen frutas, verduras y cítricos ecológicos.

En la siguiente tabla se mostrará las principales características de los competidores de Cofrudeca tanto en fruta, verdura y cítricos convencionales como ecológicos.

	Facturación	Diversidad de Productos	Precio	Zona de Distribución
Vitivinícola De La Pobla Del Duc Coop V.	Medio	Alta	Medio	Alta
Coop Vinícola De Quatretonda Coop V.	Baja	Alta	Medio	Alta
Coop Del Camp De Llutxent Otos Coop V.	Alta	Alta	Medio	Alta
Expo-eurofruit S.L	Media	Media	Medio	Media
G Martí S.L	Baja	Media	Medio	Media
Evyan S.L	Baja	Baja	Medio	Media
Yacufrut S.L	Baja	Baja	Medio	Media
Toñifruit S.L	Media	Baja	Alto	Alta
La vall bio s.a.t	Baja	Alta	Alto	Alta

Tabla 8 Principales características competidores Cofrudeca

Para clasificar la facturación de los competidores de Cofrudeca en Baja, media o alta, se han clasificado con una facturación de menos de 5 millones baja, con una facturación de entre 5 y 15 millones media, y con una facturación de más de 15 millones alta. Cofrudeca tiene una facturación alta ya que factura 16.284.141€.

Este sector esta creciendo muy deprisa en concreto la parte BIO ya que la gente se cuida más y quiere comer comida de muy buena calidad. En este sector hay muchos competidores con fruta y verdura convencional, la BIO esta empezando a crecer. Todos los competidores proveen en España como mínimo, y algunos también Europa, Asia y América.

Por otra parte, las barreras de entrada y salida en este sector no son elevadas ya que la inversión en activo no es muy elevada, ya que solo requiere un centro para tratar los productos, cámaras frigoríficas, cintas transportadoras y vehículos de carga y descarga, para comprar todo esto les dan ayudas y poder financiarlo.

Además, la materia prima depende de los agricultores y del temporal.

Los costes de salida, depende del inmovilizado adquirido, ya que toda la maquinaria que se utiliza suele ser utilizada por cualquier empresa del mismo sector, y como hemos comentado anteriormente hay mucha competencia, por lo cual no sería difícil vender la maquinaria. La maquinaria de carga y descarga también la pueden utilizar empresas que no son del mismo sector.

El tipo de cambio en la oferta del producto, depende principalmente del tipo de fruta, verdura o cítrico en general que se ofrece. Existe gran variedad de estos tanto en temporada de invierno como en verano donde Cofrudeca es una de las cooperativas con más diversidad de productos que ofrece tanto en convencional o BIO.

Competidores potenciales

Para poder competir en el sector de la distribución de fruta, verdura y toda clase de cítricos, hay que abrir unas instalaciones e introducir la maquinaria específica para el tratamiento de los productos que puede distribuir la empresa, pero también hay una dificultad, ya que hay normas y leyes reguladoras de la actividad industrial con unos requerimientos muy exigidos para una empresa que trata con productos alimenticios, y más aun si son BIO. También hay que tener en cuenta que hay que disponer de un gran capital para poder hacer la inversión con los activos, aunque se les faciliten ayudas. Para este tipo de trabajo no hace falta trabajadores muy cualificados para ejercer las funciones ya que solo tienen que recolectar o hacer destrío, y lo más importante para la empresa y los trabajadores que tienen que aplicar las normas de calidad, seguridad e higiene.

Proveedores

Cofrudeca sus proveedores son los propios socios agricultores a Cofrudeca, ellos son los encargados de llevar toda la variedad de fruta, verdura y cítricos al almacén, aunque también compran cítricos a grandes agricultores de España que no son socios, como por ejemplo gran cantidad de limón y alguna variedad de naranja BIO a un gran empresa agrónoma de Murcia. Otro tipo de proveedores para Cofrudeca son las empresas que les proporcionan los envases y embalajes para sus productos.

Las empresas proveedoras de Cofrudeca, superan los ingresos de explotación de la empresa, con lo que se muestra el poder de negociación que tiene la empresa con ellos. Cofrudeca es una cooperativa secundaria, no realiza grandes compras a sus proveedores, ya que muchos de sus envases son reutilizables y solo se reemplazan si se rompe. Otras ofertas que tiene la empresa con sus proveedores es su localización ya que estos todos se encuentran en la provincia de Valencia.

Clients

El tipo de cliente que tiene Cofrudeca son grandes superficies de España, Europa y Asia, esta distribuye su producto por ella o por Anecoop una cooperativa que son afiliados a ella y es de segundo grado, es decir, una cooperativa de cooperativas. A ésta también le traen las naranjas que los clientes no quieren para que haga zumos o también la fruta madura para que hagan mermeladas. Otro tipo de clientes que también tiene son, granjas ganaderas que les traen la fruta madura para que se la coman los animales.

Todos los clientes que tiene Cofrudeca en su cartera, son grandes superficies que las ha conseguido yendo a varias ferias agrícolas que hacen durante todo el año en Madrid, Berlín y Nuremberg.

Una oportunidad nueva que podría tener Cofrudeca es poder vender sus propias frutas, verduras y cítricos a particulares de toda España mediante una página de internet, se daría a conocer a más clientes y podría aumentar su facturación.

Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos de la fruta, verdura y cítricos son todos aquellos alimentos que la empresa no contiene, hay una gran variedad de alimentos, y esto es una gran amenaza para la empresa.

La oportunidad que encuentra la empresa es los hábitos de vida mas saludable que esta cogiendo la sociedad, esto favorece a las empresas que distribuyen frutas, verduras y cítricos tanto BIO o convencionales.

	Oportunitats	Amenazas
Competidors Actuals	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad en los productos -Producto BIO muy valorado en el mercado -Gran variedad de productos -Fácil salida del sector 	<ul style="list-style-type: none"> -Mucha competencia -Rápido crecimiento del sector -Reducción del precio de los productos BIO y Convencional
Competidors Potencials	<ul style="list-style-type: none"> -Nuevas normas de higiene y seguridad -Patentes en los productos BIO. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudas a la creación de cooperativas -Trabajadores con baja formación -Acceso fácil a las materias primas
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Propios proveedores de materia prima - Rápido y buen servicio de los proveedores - Precio de los embalajes bajos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto poder de negociación los proveedores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> -Gran variedad de productos convencionales y Bio -Poco poder de negociación por parte de los clientes -Costes mínimo para los clientes nuevos -Elevada cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - No existencia de clientes particulares
Productos Sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa se concienza mucho en los productos 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran variedad de producto alimentarios sustitutivos

Tabla 9 Tabla resumen microentorno

5.1.2 Análisis interno

Con el análisis funcional identificaremos las capacidades relacionadas con los recursos de la empresa.

Para terminar, plantearemos las estrategias para adquirir una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

5.1.2.1 Análisis funcional

En este análisis se distinguirán todos los recursos y capacidades de la empresa para poder entrelazarlos.

5.1.2.1.1 Activos individuales

Según Capó Vicedo (2017), son las unidades básicas del análisis, se basa en los activos de los que dispone la empresa.

A continuación, enumeraremos todos los activos tangibles:

Recursos Tangibles

❖ Físicos

R1. 600 m² nave receptora de género.

R2. 1000m² solar.

R3. 4 naves.

R4.1 sala de reuniones.

R5. 1 comedor.

R6. 1 patio de almacenamiento de cajas.

R7. 8 despachos para trabajadores.

R8. 2 furgonetas.

R9. 3 flejadoras de pales.

R10. 1 Flow Pack de film.

R11. 1 Flow Pack de cesta.

R12. 1 Flow Pack Bolsa.

R13. 1 Girsac bola de maya.

R14. 5 Elevadores.

- R15. 8 Traspaleas.
- R16. 3 Basculas de entrada.
- R17. 3 Basculas flejadora.
- R18. 2 Muelles de carga.
- R19. 2 Muelles de descarga.
- R20. 1 Calibradora.
- R21. Maquina Kaki.
- R22. Maquina de control.
- R23. Maquina para BIO.
- R24. 7 Pesadoras.
- R25. 1 Aéreo.
- R26. 3 Cámaras salida de producto.
- R27. 3 Cámaras entrada de producto.
- R28. 2 Cámaras de maduración.
- R29. 1 Taller.
- R30. 20 Ordenadores.
- R31. 8 Impresoras/fotocopiadoras/fax.
- R32. 6 Camiones.
- R33. 2 Líneas telefónicas.
- R34. 1 Conexión de internet.
- R35. 1 Página web.
- R36. Sillas de oficina.
- R37. Mesas de oficina.
- R38. Archivadores de oficina.
- R39. 7 Administrativos.
- R40. 2 Trabajadores de gerencia.

R41. 2 Trabajadores control de calidad.

R42. 1 Jefe de distribución trabajadores en el campo.

❖ **Financieras**

R43. Aumento de los beneficios.

R44. Mayor ingreso en explotaciones cada año.

R45. Bajo nivel de endeudamiento.

R46. Alta solvencia.

R47. Acceso a subvenciones.

Recursos Intangibles

❖ **No Humanos**

R48. Reconocimiento cooperativa pionera en cultivo ecológico por la Asociación Vida Sana 1985.

R49. Homenajeada en el 94 Día Mundial del Cooperativismo 2016.

R50. Certificado GLOBAL G.A.P

R51. Certificado GLOBAL GAP GRASP

R52. Certificado BRC- Global Standard for Food Safety

R53. Certificado BIOSUISSE

R54. Certificado IFS- International Food Standard

R55. Certificado CAECV- Comité Agricultura ecológica de la Comunidad Valenciana

R56. Certificado IGP- Cítricos Valencianos

R57. Dominio de la página web: cofrudeca.com

❖ Humanos

R58. Formación en la empresa: Curso de poda para el kaki, Tramitación para el carnet de manipulador de plaguicidas, Curso para producción Biológica y Curso de poda para fruta de verano y de invierno.

R59. Nivel medio de formación: Grado o graduado en el caso de los trabajos que se realizan en oficinas o laboratorios, sin estudios exigibles para los trabajadores de campo y de planta.

5.1.2.1.2 Identificación de las capacidades

Área Financiera

C1. Autofinanciamiento. (R39,R40,R41,R42,R43,R44,R45,R46,R47)

C2. Capacidad de financiación para grandes proyectos. (R43,R44,R45,R46)

C3. Capacidad para encontrar financiamiento externo para sus inversiones. (R43,R45,R46,R47)

C4. Capacidad de analizar la solvencia de los clientes. (R40)

C5. Capacidad para gestionar los activos de la empresa en función de los requerimientos del mercado. (R30,R34,R39,R41,R42)

Área Comercial

C6. Capacidad para mejorar su página web. (R4,R7,R30,R33,R34,R39,R40,R57)

C7. Capacidad de buscar nuevos clientes. (R30,R35,R39,R40,R48,R50,R51,R52,R53,R54,R55,R56)

C8. Capacidad para atender a los clientes. (R30,R34,R35,R39,R58,R59)

C9. Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios. (R39,R43,R44,R45,R46,R47,R49,R50,R51,R52,R53,R54,R55,R56)

Área de producción

C10. Capacidad de satisfacer a los proveedores asegurándoles volúmenes de compra. (R1,R3,R6,R9,R10,R11,R12,R13,R14,R15,R16,R21,R22,R23,R25,R40,R43,R44,R45,R46,R47)

C11. Capacidad para producir varias variantes tanto en BIO como en convencional. (R43,R44,R45,R46,R50,R51,R52,R53,R54,R55,R56,R57,R58)

C12. Capacidad de controlar la buena calidad de los productos. (R1,R3,R6,R9,R10,R11,R12,R13,R20,R21,R22,R23,R24,R25,R40,R41,R42,R48,R49,R50,R51,R52,R53,R54,R55,R56,R58)

C13. Capacidad para optimizar el proceso de producción tanto en BIO como en convencional. (R1,R3,R10,R11,R12,R13,R40,R41,R42,R48,R49,R50,R51,R52,R53,R54,R55,R56,R58)

C14. Capacidad de producir de manera solvente. (R6,R7,R8,R10,R11,R12,R13,R40,R41,R42,R43,R44,R45,R46,R47)

5.1.2.2 Perfil estratégico

Su objetivo es valorar lo potente que es la empresa en todos sus recursos o capacidades estratégicas de su marco competitivo.

Para poder realzar el perfil estratégico lo tendremos que comparar con una empresa competidora para poder detectar los puntos fuertes y débiles e identificar las posibles ventajas competitivas.

En este caso, compararemos la empresa con un competidor muy directo a esta, Coop Del Camp De Llutxent Otos Coop V.

En la siguiente tabla se incluirán las capacidades que se han detectado en el análisis funcional con una valoración de su importancia, desde (MN= puntuación muy negativa 1-2 hasta MP= Puntuación muy positiva 9-10). Para finalizar en la última columna se incluirá la FR "Importancia Relativa". Si la empresa es inferior en alguna capacidad de la competencia, elegiremos un valor más pequeño, mientras que si es superior a la competencia elegiremos un valor mayor.

Àrea Funcional	Capacitat	IE	MN	N	I	O	MP	FR	
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10		
Financiera	C1	Autofinanciamiento	8				OX	7'5	
	C2	Capacidad de financiación para grandes proyectos.	6		O	X		6	
	C3	Capacidad para encontrar financiamiento externo para sus inversiones.	5		X	O		3	
	C4	Capacidad de analizar la solvencia de los clientes.	7				OX	7'5	
	C5	Capacidad para gestionar los activos de la empresa en función de los requerimientos del mercado.	7			O	X	8	
Comercial	C6	Capacidad para mejorar su página web.	9				O	X	10
	C7	Capacidad de buscar nuevos clientes.	10			O	X	8	
	C8	Capacidad para atender a los clientes.	9					OX	9'5
	C9	Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios.	8		O	X			6
Producción	C10	Capacidad de satisfacer a los proveedores asegurándoles volúmenes de compra.	5			XO		5'5	
	C11	Capacidad para producir varias variantes tanto en BIO como en convencional.	10			O		X	10
	C12	Capacidad de controlar la buena calidad de los productos.	10				OX		7'5
	C13	Capacidad para optimizar el proceso de producción tanto en BIO como en convencional.	7				OX		5'5
	C14	Capacidad de producir de manera solvente.	7				O	X	10

Tabla 10 Perfil estratégico Análisis funcional Cooperativa Cofrudeca

X= Cooperativa Cofrudeca

O= Coop Del Camp De Llutxent Otos Coop V.

Después de realizar el perfil estratégico se identificará la situación en que se encuentra la empresa tanto en recursos como en capacidades por lo que hace nuestro principal competidor.

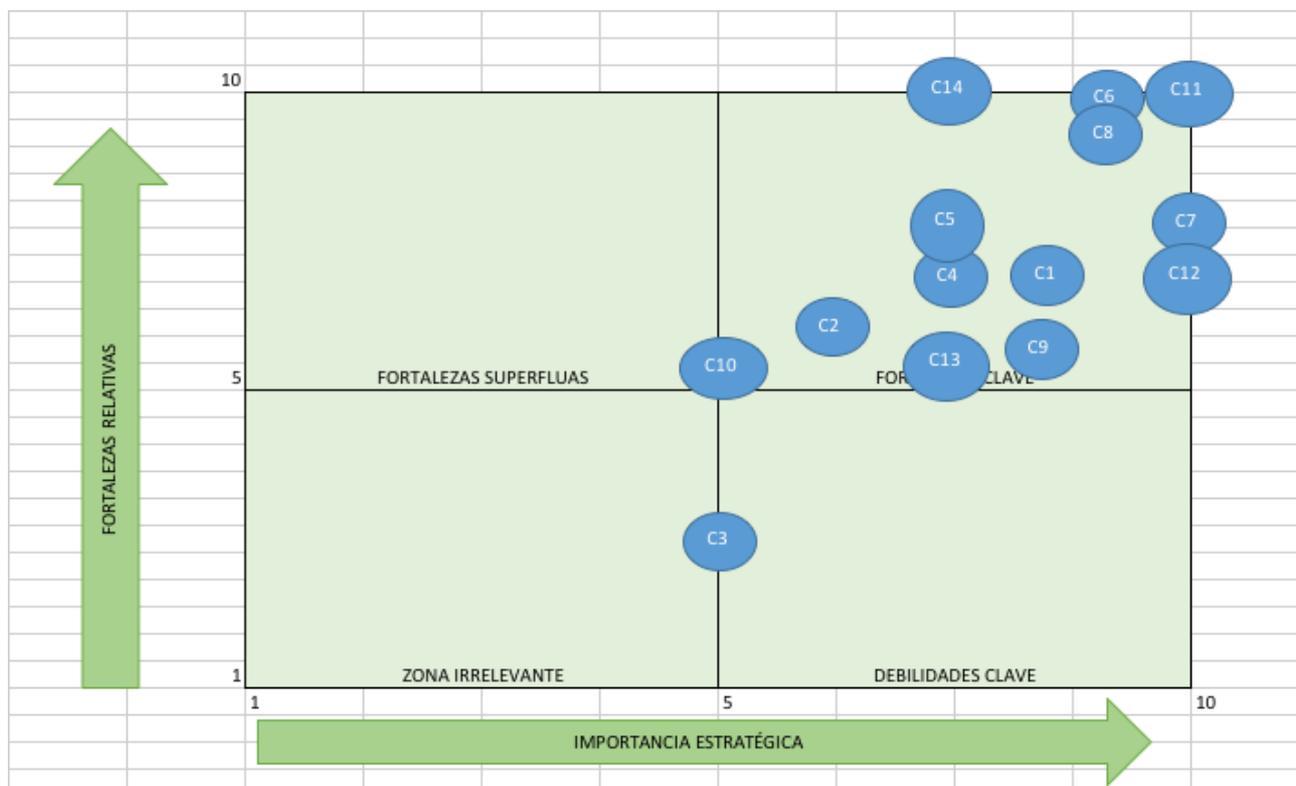


Ilustración 24 Matriz F/D Análisis Interno

Como se observa en la gráfica, no existen ni zonas irrelevantes ni fortalezas superfluas. Solo se pueden ver fortalezas y debilidades clave. Por eso se tiene que analizar las estrategias para que en un futuro, convertir las debilidades en fortalezas.

5.2 Análisis DAFO

Para finalizar, en el siguiente cuadro se resumirán las amenazas y oportunidades sacadas del análisis externo y por otro lado las debilidades y fortalezas que se han analizado mediante el análisis interno.

Oportunitades	Amenazas
<p>O1.Aumento de las leyes en la calidad de los productos.</p> <p>O2. Aumento del comercio en España y extranjero.</p> <p>O3. Aumento del PIB en España</p> <p>O4. Mejora de la prima de riesgo española.</p> <p>O5. Aumento de la renta por cápita.</p> <p>O6.Aumento del consumo en Europa.</p> <p>O7.Modelo de vida más saludable de la población.</p> <p>O8.Confianza del consumidor por nuestras marcas.</p> <p>O9.Avances tecnológicos y disminución de costes.</p> <p>O10. Aumento del mercado online.</p> <p>O11.Crecimiento de las personas frente a las nuevas tecnologías.</p> <p>O12.Producto BIO muy valorado en el mercado.</p> <p>O13.Calidad en el producto.</p> <p>O14.Patentes en los productos BIO.</p> <p>O15.Propios proveedores de materia prima.</p> <p>O16.Buenos proveedores.</p> <p>O17. Gran variedad de productos para vender tanto BIO como convencional.</p> <p>O18.Elevada cartera de clientes.</p> <p>O19.Barreras de salida bajas.</p> <p>O20. Poco poder de negociación de los clientes.</p> <p>O21. Posibilidad de negocio en la entrada a supermercados.</p>	<p>A1.Leyes en defensa del consumidor.</p> <p>A2.Aumento del precio de las energías.</p> <p>A3.Aumento de la deuda pública.</p> <p>A4.Aumento del impuesto sobre actividades económicas.</p> <p>A5.Disminución de la mano de obra por el nivel de paro.</p> <p>A6.Nivel de inflación para la compra de materias primas.</p> <p>A7.Envejecimiento de la población.</p> <p>A8.Bajada de precios de la fruta y verdura.</p> <p>A9.Alto ritmo de crecimiento del sector.</p> <p>A10.Mucha competencia en la Comunidad Valenciana.</p> <p>A11.Altas barreras emocionales.</p> <p>A12.Baja formación de los trabajadores.</p> <p>A13.Ayudas a la creación de empresas.</p> <p>A14.Barreras de entrada bajas.</p> <p>A15.Integración Vertical</p> <p>A16.Poder de negociación de los proveedores alto.</p> <p>A17. No existencia de venta al por menor.</p> <p>A18.Gran variedad de productos sustitutivos.</p>
Fortalezas	Debilidades
<p>F1.Capacidad de autofinanciarse.</p> <p>F2.Capacidad de negociación con los clientes.</p> <p>F3.Capacidad de análisis de solvencia de clientes.</p> <p>F4.Capacidad de mejorar la pagina web.</p> <p>F5.Capacidad de buscar nuevos clientes.</p> <p>F6.Capacidad de atención al cliente.</p> <p>F7.Capacidad de adaptarse a los grandes cambios.</p> <p>F8.Capacidad para producir distintas variedades BIO y Convencional.</p> <p>F9.Capacidad de controlar la calidad del producto.</p> <p>F10.Capacidad de reducir el proceso de producción.</p>	<p>D1. Capacidad de financiarse para grandes inversiones.</p> <p>D2. Capacidad para encontrar financiamiento externo para sus inversiones.</p> <p>D3. Capacidad de satisfacer a los proveedores asegurando siempre un volumen de compra.</p>

Tabla 11 Análisis DAFO

Misión	Su principal función en el mercado es ofrecer frutas, verduras de temporada tanto BIO como convencionales de cosecha propia.
Visión	La visión de Cofrudeca es vender más por Europa y entrar en nuevos mercados en otros continentes como el asiático, africano y américa entera.

Tabla 12 Misión y Visión Cofrudeca

Con esto finalizamos el análisis DAFO de la empresa, ahora se plantearán las estrategias mediante la matriz DAFO.

5.2.1 Matriz DAFO

En la matriz DAFO que se realizará ahora, formularemos las nuevas estrategias que seguirá la empresa. Se trata de una forma complementaria en la que se generan opciones estratégicas a partir de la posición estratégica de una empresa (Capó Vicedo, 2017).

En cada cuadrado se identificarán las opciones que ofrece una combinación de los factores internos (debilidades y fortalezas) y los externos (oportunidades y amenazas).

	Oportunidades	Amenazas
Debilidades	<p>E1. Ampliación de la gama de productos de la empresa. (O6,O8,O12,O20,D3)</p> <p>E2. Realizar convenio con grandes superficies.(O3,O4,O5,O6,O17,O20,O21,D1)</p>	<p>E5. Invertir en la creación de nuevas variedades de frutas, verduras y cítricos. (A6,A9,A10,A13,A18,D1)</p>
Fortalezas	<p>E3. Compra de maquinaria para hacer mermeladas y zumos. (O9,O13,O17,F1,F5,F9)</p> <p>E4. Creación de una pagina web para vender a particulares españoles. (O10,O11,O12,O13,O19,F4,F5,F6,F9)</p>	<p>E6. Reforzar los sellos de calidad de producto BIO. (A4,A9,A10,D1)</p> <p>E7. Aumentar la satisfacción de nuestros clientes. (A6,F7,F8,F9,F10)</p>

Tabla 13 Matriz DAFO Cofrudeca

E1. Ampliació de la gama de productes de la empresa. La empresa realitzarà inversions per produir més varietats de verdures i fruites BIO de la zona, per poder augmentar la cartera de productes i així augmentar els clients.

E2. Realitzar conveni amb grans superfícies. La empresa intentarà fer conveni amb grans superfícies d'Espanya, així augmentar el nivell de vendes.

E3. Compra de maquinària per fer mermelades i sucos. La empresa invertirà en comprar aquest tipus de màquines i així poder fer aquests tipus de productes i vendre'ls per la seva nova pàgina web, i no vendre'ls a una cooperativa de segon grau perquè ho fegin i se'n beneficiïn.

E4. Creació d'una pàgina web per vendre a particulars espanyols. La empresa invertirà en fer una nova pàgina web i així poder vendre tots els seus productes també a particulars espanyols i no només a grans superfícies espanyoles i europees.

E5. Invertir en la creació de noves varietats de fruites, verdures i cítrics. La empresa invertirà en investigació per descobrir noves varietats de fruites, verdures i cítrics que es puguin cultivar en aquesta zona.

E6. Reforçar els sellos de qualitat de producte BIO. La empresa realitzarà campanyes publicitàries en xarxes socials i grans poblacions i així donar a conèixer els seus productes BIO, demostrant la qualitat que tenen i donar a conèixer més els seus sellos que certifiquen que els productes són BIO, és a dir, 100% ecològics.

E7. Augmentar la satisfacció dels nostres clients. La empresa invertirà en treure nous productes per satisfer més als seus clients i intentarà baixar els preus sempre que es pugui mantenir els nivells de qualitat, i així adaptar-se al nivell de poder adquisitiu dels clients i possibles futurs clients.

5.3 Evaluació de les estratègies.

La empresa té que decidir de totes les opcions una per fer-la.

Per fer això se'n ha d'examinar 3 criteris d'èxit que permetran avaluar les opcions estratègiques que permetran seleccionar la millor o les millors estratègies que ha de implantar la empresa per millorar.

5.3.1 Ajuste de cada estratègia.

En l'ajuste que se'n va a realitzar se'n intentarà conèixer com s'adapten les estratègies al marc general en l'anàlisi estratègic.

En primer lloc, se'n representarà una primera selecció de les diferents opcions estratègiques segons els criteris relacionats.

Per elaborar-lo se'n classificaran les opcions estratègiques obtingudes de la matriu DAFO.

Se'n ponderarà cada factor clau obtingut en l'anàlisi DAFO, amenaces, oportunitats, fortaleses i debilitats, més la missió i la visió.

Factores	Pond.	Pond.	Puntuaciones absolutas							Puntuaciones relativas						
			Estr.1	Estr.2	Estr.3	Estr.4	Estr.5	Estr.6	Estr.7	Estr.1	Estr.2	Estr.3	Estr.4	Estr.5	Estr.6	Estr.7
O1	9	0,02	7	4	3	3	7	10	5	0,15	0,08	0,06	0,06	0,15	0,21	0,10
O2	10	0,02	6	9	5	9	5	5	6	0,14	0,21	0,12	0,21	0,12	0,12	0,14
O3	9	0,02	3	10	3	8	4	4	5	0,06	0,21	0,06	0,17	0,08	0,08	0,10
O4	9	0,02	4	10	4	3	3	2	2	0,08	0,21	0,08	0,06	0,06	0,04	0,04
O5	10	0,02	5	10	5	5	4	4	5	0,12	0,23	0,12	0,12	0,09	0,09	0,12
O6	10	0,02	8	8	7	3	3	6	9	0,18	0,18	0,16	0,07	0,07	0,14	0,21
O7	8	0,02	8	5	7	5	6	4	5	0,15	0,09	0,13	0,09	0,11	0,07	0,09
O8	9	0,02	10	6	7	8	5	4	5	0,21	0,12	0,15	0,17	0,10	0,08	0,10
O9	9	0,02	6	7	9	9	3	3	4	0,12	0,15	0,19	0,19	0,06	0,06	0,08
O10	9	0,02	5	5	4	10	4	4	4	0,10	0,10	0,08	0,21	0,08	0,08	0,08
O11	9	0,02	4	6	4	9	3	3	4	0,08	0,12	0,08	0,19	0,06	0,06	0,08
O12	10	0,02	10	6	7	4	4	4	4	0,23	0,14	0,16	0,09	0,09	0,09	0,09
O13	10	0,02	4	5	4	4	4	4	4	0,09	0,12	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
O14	9	0,02	7	4	6	4	3	10	3	0,15	0,08	0,12	0,08	0,06	0,21	0,06
O15	9	0,02	10	3	3	3	6	3	3	0,21	0,06	0,06	0,06	0,12	0,06	0,06
O16	8	0,02	3	3	3	4	3	3	3	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	0,06
O17	10	0,02	10	5	5	5	7	4	4	0,23	0,12	0,12	0,12	0,16	0,09	0,09
O18	9	0,02	6	6	5	6	3	3	5	0,12	0,12	0,10	0,12	0,06	0,06	0,10
O19	8	0,02	10	6	5	5	4	6	6	0,18	0,11	0,09	0,09	0,07	0,11	0,11
O20	7	0,02	4	10	4	4	3	3	7	0,06	0,16	0,06	0,06	0,05	0,05	0,11
O21	9	0,02	7	10	5	3	3	3	4	0,15	0,21	0,10	0,06	0,06	0,06	0,08
A1	7	0,02	4	7	3	4	5	4	8	0,06	0,11	0,05	0,06	0,08	0,06	0,13
A2	8	0,02	3	3	8	3	3	3	3	0,06	0,06	0,15	0,06	0,06	0,06	0,06
A3	8	0,02	4	3	3	3	3	3	3	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
A4	9	0,02	2	4	5	3	2	2	2	0,04	0,08	0,10	0,06	0,04	0,04	0,04
A5	8	0,02	4	6	6	2	2	2	2	0,07	0,11	0,11	0,04	0,04	0,04	0,04
A6	8	0,02	3	4	3	3	5	3	3	0,06	0,07	0,06	0,06	0,09	0,06	0,06
A7	3	0,01	2	2	2	1	2	1	3	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
A8	8	0,02	2	2	2	2	2	2	2	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
A9	8	0,02	7	4	5	6	4	4	4	0,13	0,07	0,09	0,11	0,07	0,07	0,07
A10	9	0,02	7	5	5	8	4	5	7	0,15	0,10	0,10	0,17	0,08	0,10	0,15
A11	7	0,02	4	5	4	4	3	3	2	0,06	0,08	0,06	0,06	0,05	0,05	0,03
A12	3	0,01	5	4	6	2	5	2	2	0,03	0,03	0,04	0,01	0,03	0,01	0,01
A13	8	0,02	4	5	4	4	3	5	3	0,07	0,09	0,07	0,07	0,06	0,09	0,06
A14	8	0,02	8	4	6	4	5	6	3	0,15	0,07	0,11	0,07	0,09	0,11	0,06
A15	8	0,02	5	6	5	4	3	3	3	0,09	0,11	0,09	0,07	0,06	0,06	0,06
A16	6	0,01	4	6	3	3	2	2	2	0,06	0,08	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03
A17	4	0,01	4	5	4	10	2	2	4	0,04	0,05	0,04	0,09	0,02	0,02	0,04
A18	6	0,01	7	6	7	3	5	2	2	0,10	0,08	0,10	0,04	0,07	0,03	0,03
F1	8	0,02	7	4	8	8	8	4	2	0,13	0,07	0,15	0,15	0,15	0,07	0,04
F2	8	0,02	5	7	3	3	3	3	9	0,09	0,13	0,06	0,06	0,06	0,06	0,17
F3	8	0,02	5	7	3	3	3	3	10	0,09	0,13	0,06	0,06	0,06	0,06	0,18
F4	6	0,01	8	7	3	10	2	2	5	0,11	0,10	0,04	0,14	0,03	0,03	0,07
F5	8	0,02	8	6	8	8	5	4	8	0,15	0,11	0,15	0,15	0,09	0,07	0,15
F6	8	0,02	7	6	4	9	3	3	8	0,13	0,11	0,07	0,17	0,06	0,06	0,15
F7	7	0,02	8	8	9	8	5	6	8	0,13	0,13	0,15	0,13	0,08	0,10	0,13
F8	9	0,02	9	7	7	6	10	6	7	0,19	0,15	0,15	0,12	0,21	0,12	0,15
F9	9	0,02	6	8	6	4	7	10	10	0,12	0,17	0,12	0,08	0,15	0,21	0,21
F10	9	0,02	6	6	8	5	3	3	7	0,12	0,12	0,17	0,10	0,06	0,06	0,15
D1	7	0,02	9	9	9	9	9	7	3	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,11	0,05
D2	7	0,02	5	5	6	5	5	5	4	0,08	0,08	0,10	0,08	0,08	0,08	0,06
D3	6	0,01	10	7	7	6	5	4	4	0,14	0,10	0,10	0,08	0,07	0,06	0,06
Misión	9	0,02	9	7	7	9	7	6	6	0,19	0,15	0,15	0,19	0,15	0,12	0,12
Visión	8	0,02	9	7	8	8	7	7	6	0,17	0,13	0,15	0,15	0,13	0,13	0,11
Total	433	1,00	327	320	282	284	229	219	252	6,16	6,02	5,27	5,31	4,30	4,19	4,77

Tabla 14 Filtro 1

Después de hacer el ajuste de estrategias, como se puede observar las estrategias que han obtenido mayor puntuación son: **E1**(Ampliación de la gama de productos de la empresa), **E2**(Realizar convenio con grandes superficies), **E3**(Compra de maquinaria para hacer mermeladas y zumos) y **E4** (Creación de una pagina web para vender a particulares españoles), y con menos puntuación han sido **E5** (Invertir en la creación de nuevas variedades de frutas, verduras y cítricos), **E6** (Reforzar los sellos de calidad de producto BIO) y **E7** (Aumentar la satisfacción de nuestros clientes). Las estrategias que pasaran al análisis de aceptabilidad serán: E1,E2,E3 y E4.

5.3.2 Aceptabilidad

Con los criterios de aceptabilidad se mesuraran las consecuencias de hacer una determinada estrategia y si son aceptables o no para los diferentes grupos de la empresa (Capó Vicedo, 2017).

Grupos de interés	E1	E2	E3	E4
Clientes	SI	SI	SI	SI
Proveedores	SI	SI	SI	SI
Trabajadores	SI	SI	SI	SI
Bancos	-	-	SI	SI
Instituciones Públicas	-	SI	-	-
Accionistas	SI	NO	SI	SI

Tabla 15 Filtro 2

Finalizada la tabla de los grupos de interés, como se puede observar todas las estrategias son aceptadas por todos los grupos o le es indiferente excepto la E2 que no es aceptada por los accionistas ya que la empresa como proveedora de una gran superficie perdería poder sobre este y tendría que adaptarse a sus normas, y la E3 solo se realizará la inversión de comprar maquinaria para hacer las mermeladas ya que la inversión es menor y cabría en una de las naves que tiene, la de producir zumos no se realizaría ya que la maquinaria es más cara y tendrías que invertir en la compra de otra nave debido a las grandes dimensiones de las maquinas que hacen falta para la producción de zumos, embotellarlos y etiquetarlos. Para comprar la maquinaria para hacer mermelada, envasarla y etiquetarla, Cofrudeca tiene suficiente dinero para autofinanciarse y no tendría que pedir ningún préstamo a una entidad financiera.

5.3.3 Factibilidad

Según Capó Vicedo (2017) en este análisis se analizará el funcionamiento de la estrategia, con el objetivo de conocer las posibilidades de implantarla, la disposición de los recursos y las capacidades necesarias así como el tiempo que se tardará en hacer los cambios previstos.

	Estrategia 1	Estrategia 3	Estrategia 4
¿Hay posibilidad de implantarla?	SI	SI	SI
¿Hay capacidad de recursos físicos, humanos y financieros?	SI	SI	SI
¿Cuál sería el horizonte temporal?	1 Año	6 Meses	4 Meses

Tabla 16 Filtro 3

Para la estrategia 1, Cofrudeca no tiene que hacer ningún tipo de inversión ya que sus proveedores son sus propios socios, lo único que tendría que hacer es hacer facilitar subvenciones a sus socios y así ellos poder financiarse para poder comprar semillas de frutas y verduras que todavía no provea a sus clientes y plantarlas.

Para la estrategia 3, Cofrudeca tiene que comprar la maquinaria para producir la mermelada que es: Una lavadora de frutas, dos cortadores de frutas, un tanque o tacho para escaldar, una despulpadora de frutas, un tacho cocinado y batidor para dulces, un equipo pasteurizador, envasadora y etiquetadora. También hay que tener en cuenta que hay que formar a las personas que tienen que estar utilizando toda la maquinaria para producir la mermelada. Como la inversión no es muy grande, esta tiene suficiente autofinanciación para comprarlo todo.

Para la estrategia 4, lo único que tiene que hacer Cofrudeca es contactar en un informático y indicarle como quiere que le haga la pagina web para poder vender sus productos tanto BIO como convencional a particulares de toda España. Cofrudeca se puede autofinanciar ya que no es una gran inversión.

5.4 Selección estrategias y plan de acción.

Como se observa los filtros que hemos aplicado a las estrategias propuestas, las estrategias que hemos seleccionado son la 1 que consta en ampliar la gama de productos de la empresa, la 3 que sería comprar maquinaria para hacer mermeladas y zumos, pero de esta solo invertiríamos en la compra de maquinaria para hacer mermeladas ya que la inversión no es muy grande y la de la maquinaria de zumos si, y por último la 4 que sería crear una pagina web para vender nuestros productos a particulares españoles.

Estrategia 1			
Objetivo: Ampliar nuestra gama de productos tanto BIO como convencional y satisfacer mejor a nuestros clientes.			
Estrategia: Ampliación de la gama de productos de la empresa.			
Acciones	Coste	Responsable	Fecha Objetivo
Hacer una reunión convocando a todos los socios	0€	Presidente Gerente	Septiembre-Octubre
Pedir subvenciones al estado	0€	Presidente Gerente	Noviembre-Enero
Hacer una reunión para repartir dinero subvenciones	0€	Presidente Gerente	Febrero
Investigar que productos consumen más los españoles y que se adapten al clima de la zona	300€	Gerente	Marzo
Iniciar la venta de los productos	0€	Dpto. Ventas	Abril hasta fin de ejercicio

Tabla 17 Plan de Acción Cofrudeca Estrategia 1

Este es uno de los planes de acción que la empresa a escogido para desarrollar la estrategia escogida. La empresa no descarta otro plan de acción que seria la estrategia numero 4 que es la Creación de una pagina web para vender a particulares españoles, también para un proyecto de futuro no descartaríamos la estrategia número 3.

Estrategia 3			
Objetivo: Invertir en maquinaria para producir mermelada y luego poder venderla por nuestra cuenta.			
Estrategia: Compra de maquinaria para hacer mermeladas y zumos.			
Acciones	Coste	Responsable	Fecha Objetivo
Creación de un presupuesto para la compra de la maquinaria para hacer mermeladas	0€	Gerente Dpt.Financiero	Enero-Febrero
Buscar la maquinaria idónea para la fabricación de mermelada	600€	Gerente	Marzo-Abril
Compra de la maquinaria para fabricar y envasar la mermelada	15.000€	Gerente Dpt.Financiero	Mayo
Contratar personal para esa sección	3.200€	Gerente Dpto. RRHH	Mayo
Enseñar el funcionamiento de la maquinaria al personal y puesta en marcha	800€	Dpt.Producción Gerente	Julio

Tabla 18 Plan de acción Cofrudeca Estrategia 3

Estrategia 4			
Objetivo: Hacer llegar los productos a traves de su compra por internet a todos los particulares de España que quieran comprarlos.			
Estrategia: Creación de una pagina web para vender a particulares españoles			
Acciones	Coste	Responsable	Fecha Objetivo
Creación de un presupuesto para hacer una nueva página web.	0€	Presidente Gerente Dpt.Financiero	Enero
Contratar a un informático para que cree la página web y la ponga en funcionamiento.	3.000€ mas 50€/mes mantenimiento	Gerente Dpt.Financiero	Febrero
Posicionamiento SEM/SEO	6.000€ año	Gerente Dpt.Financiero	Marzo
Puesta en funcionamiento la página web	1000€	Gerente Dpto. Venta	Abril

Tabla 19 Plan de acción Cofrudeca Estrategia 4

6. AMPLIACIÓN GAMA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

En este apartado les explicaremos cuales han sido nuestros productos seleccionados para ampliar la gama de productos de Cofrudeca y cómo los hemos seleccionado.

6.1 Selección de productos.

Para seleccionar los productos que se han ampliado en la gama, se ha analizado a través de fuentes secundarias las frutas y hortalizas que más se consumen y también hemos tenido en cuenta que tienen que ser productos que se adapten perfectamente al clima y al terreno de nuestra comarca.

En este caso las variedades de fruta y verdura que hemos escogido para ampliar nuestra gama son las siguientes:

Tomates: Tomate del terreno o valenciano, tomate de pera, tomate raf, tomate kumato y tomate cherry.



Ilustración 25
Tomate Valenciano



Ilustración 26
Tomate Pera



Ilustración 27
Tomate Raf



Ilustración 28
Tomate Kumato



Ilustración 29
Tomate Cherry

Cebollas: Cebolla amarilla, cebolla morada, cebolla blanca, cebolla verde, cebolla babosa y cebolla puerro.

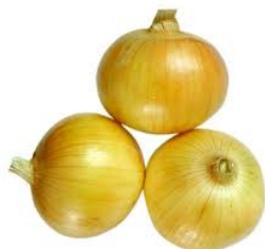


Ilustración 30
Cebolla Amarilla



Ilustración 31
Cebolla Morada



Ilustración 32 Cebolla
Blanca

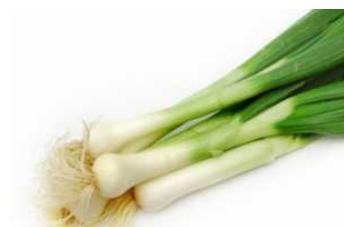


Ilustración 33 Cebolla
Verde



Ilustración 35 Cebolla
Babosa



Ilustración 34 Cebolla
Puerro

Calabazas: Calabaza Moranga, Calabaza Italiana, Calabaza Japonesa y Calabaza Menina Brasileira.



Ilustración 36
Calabaza Moranga



Ilustración 37 Calabaza
Italiana



Ilustración 38
Calabaza
Japonesa



Ilustración 39
Calabaza
Menina
Brasileira

Patatas: Patata blanca y Patata Roja.



Ilustración 40 Patata Blanca

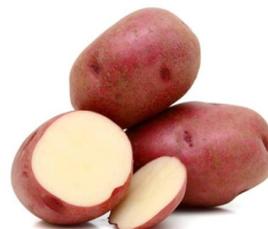


Ilustración 41 Patata Roja

Frutas tropicales: Mango, kiwi, papaya, guayabas y granadas.



Ilustración 42 Mango



Ilustración 43 Kiwi



Ilustración 44 Papaya



Ilustración 45 Guayaba



Ilustración 46 Granada

Según Las Provincias (2018) una plantación de frutas exóticas entre Godella y Bétera ofrece un muestrario de diferentes alternativas de producción. Unos agricultores valencianos sabían que tenían que cambiar y salir de lo común, y mediante investigaciones han visto que varias frutas tropicales se pueden cultivar en nuestro terreno.

6.2 Solicitud de subvenciones.

Para la solicitud de las subvenciones el presidente y el gerente se han tenido que ir a la **PAC**, informarse y pedir las subvenciones que hacen falta para la ampliación de la gama de productos de Cofrudeca.

PAC: Es una de las políticas más importantes de la UE que gestiona las subvenciones que se les otorga a los agricultores y ganaderos de la Unión Europea.

Las subvenciones que pueden demandar son las siguientes:

-Estructurales: Jóvenes agricultores.

-Cooperativismo: Crecimiento, modernización, integración, plantas vivas.

-Sanidad vegetal: Frutas y hortalizas, tratamientos integrados, saneamiento de los cítricos afectados por el virus tristeza.

También se pueden solicitar subvenciones para reparar o paliar los efectos de la sequía, modernizar las explotaciones agrarias, para las comunidades de regantes, para el cambio de maquinaria agrícola vieja a nueva, y la más importante para la mejora de condiciones de transformación y comercialización de la fruta y la verdura.

Según El País (2018) La UE presenta una propuesta para la reforma de la Organización Común de Mercado de frutas y hortalizas, que consiste en que permite la posibilidad que los agricultores con derechos de pago de una explotación puedan seguir cobrando cultivando sus superficies de frutas y hortalizas algo que la PAC tenía prohibido en su reforma del 2003.

6.3 Repartición de subvenciones.

Para la repartición de las subvenciones tanto el gerente como el presidente de Cofrudeca deberán convocar una reunión a todos los socios de la cooperativa para informarles de las subvenciones que se han concedido. Después de ésta, cada socio recibirá la subvención que le haga falta. Su entrega se hará dependiendo de para que sea la subvención, en caso de que sea para cultivar nuevas variedades, esta se repartirá unos meses antes de que el cultivo se pueda empezar a cultivar así el socio podrá comprar todo lo necesario para poder poner en marcha la producción, si es para cambiar la maquinaria vieja por una nueva, el dinero se repartirá en cuanto la cooperativa disponga de el, esta subvención solo sirve si cambias la maquinaria, si quieres comprarla directamente nueva no sirve, la subvención de la mejora de las comunidades de regantes se les entregará a la comunidad de regantes del pueblo, para que esta mejore a los socios que les haga falta las instalaciones de riego para poder poner en marcha la producción, y la más importante que es la de mejora de condiciones de transformación y comercialización de la fruta y la verdura esta se la queda Cofrudeca ya que es ella la que vende la fruta y la verdura.

6.4 Inicio proceso de venta.

El proceso de venta de los productos se iniciará en cuanto esté la pagina web terminada, tendremos productos como el aceite y los limones que estarán todo en año a disposición de los clientes y el resto de los productos solo estarán disponibles en su época de recolección.

6.5 Plan de acción

En la siguiente ilustración se les muestra el plan de acción que seguiría Cofrudeca si pone en práctica la Estrategia 1.

Nombre Actividad	Inicio	Final	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
reación presupuesto página web	1/9/18	31/10/18													
ontratación informático	1/11/18	31/1/19													
epartición de dinero	1/2/19	28/2/19													
investigar consumo de frutas y verduras de los españoles	1/3/19	31/3/19													
inicio venta frutas y verduras	1/4/19	1/9/19													

Ilustración 47 Plan de acción Estrategia 1

7. DESARROLLO DE LA PÁGINA WEB.

Para el desarrollo de la página web se deberá contratar un informático para que construya una web sencilla para que los clientes no tengan ninguna dificultad a la hora de comprar.

7.1 Apartados.

Los apartados de los que dispone la página web son los siguientes:

-Inicio.

-Tienda Online.

-Nosotros.

-Contactos.

7.2 Contenido de cada apartado.

-Inicio: Es el primer apartado que nos encontramos al entrar a la página de Cofrudeca, en el podemos encontrar la portada de la página, los otros apartados, idiomas en los que puedes consultar la página, un correo electrónico por si quieres ponerte en contacto con ellos y las redes sociales en las que nos puedes encontrar que son: Twitter, Facebook e Instagram.

-Tienda Online: Si entramos en este apartado dentro de el encontraremos todos los productos que vende por la página web que serian: Frutas de temporada, Naranjas, Limones y Aceite de oliva. Si pinchas en cada uno de ellos te saldrán las variedades que se venden.

Si pulsas en frutas de temporada se abrirá un sub apartado donde aparecerán todas las frutas y verduras que venden tanto las variedades que ya vendían a las grandes superficies como los nuevos productos, en este sub apartado cada variedad de producto se podrá comprar en la temporada que se produce, si el producto no es de la temporada que estemos la imagen permanecerá bloqueada y no podrás comprarlo.

Pulsando Naranjas, se abrirá un sub apartado donde saldrán todas las variedades de naranjas que se venden, al igual que en el apartado de frutas de temporada estarán abiertas las naranjas de la temporada que estemos, si hay unas naranjas de otra temporada la imagen estará bloqueada hasta que sea su época de recolección y el cliente no podrá comprarlas. En los otros dos apartados tanto en el de limones como en el de aceite de oliva si entras dentro de ellos los productos que hay dentro de ambos siempre estarán abiertos ya que estos dos productos Cofrudeca dispone de ellos durante todo el año.

-Nosotros: Dentro de este apartado, se encuentra una breve historia de la Cooperativa Cofrudeca donde se explica cuando se fundó y todos los servicios que da de cara al público.

-Contacto: Por último, en este apartado se encuentra el número de teléfono de la empresa y un correo para que el cliente pueda ponerse en contacto con nosotros si hay algún problema.

7.3 Productos ofertados.

-Frutas de temporada: Pomelo, Caqui, Hinojo, Col, Albaricoque, Ciruela, Melocotón, Sandía, Tomate Valenciano, Tomate de Pera, Tomate Raf, Tomate Kumato, Tomate Cherry, Cebolla Amarilla, Cebolla Morada, Cebolla Blanca, Cebolla Verde, Cebolla Babosa, Cebolla Puerro, Calabaza Potimarron, Calabaza Butternut, Calabaza Moranga, Calabaza Italiana, Calabaza Japonesa, Calabaza Brasileira, Patata Blanca, Patata Roja, Paraguayo, Mango, Kiwi, Papaya, Guayaba y Granada.

-Naranjas: Nectarina, Mandarina, Sanguinas, Navelate, Navel Powell, Navel Lane Late, Navelina, Salustiana, Valencia Late y Washington Navel.

-Limones: Meyer, Eureka, Lisbon, Femminello, Interdoonato, Verna y Fino.

-Aceites de Oliva: Aceite de Oliva Virgen, Aceite de Oliva Virgen Extra y Aceite de Arbequina. Todos estos tipos en garrafas de 5 Litros.

7.4 Proceso de venta.

En proceso de venta es un proceso muy fácil y rápido ya que la página es muy sencilla. El cliente deberá de entrar en la página web y dentro de ella pulsar en tienda online, después seleccionara uno de los apartados que he nombrado anterior mente que son: frutas de temporada, naranjas, limones o aceite. Seleccionara el producto o productos que quiera de cada apartado y la cantidad de cada uno de ellos, en el caso de frutas y verduras serán kilogramos y en el caso del aceite en garrafas de 5 Litros, y cuando ya tenga seleccionado todos los productos que desee comprar se dirigirá a la cesta para comprobar que es todo correcto y si es todo correcto pulsara el botón de comprar y mediante PayPal se realizará la compra.

Si en alguno de los casos algún producto llegara en mal estado o el cliente no está contento, este deberá de comunicarlo a la empresa mediante un correo o una llamada al teléfono y hacer su devolución, la empresa le volverá a reenviar el producto en ese caso y se le procedería a hacer un descuento.

7.5 Prototipo página web.

En las siguientes imágenes les mostraremos una pequeña simulación de lo que sería la página web.

Twitter Facebook Instagram [✉ cofrudeca@cofrudeca.com](mailto:cofrudeca@cofrudeca.com)

  [Inicio](#) [Tienda online](#) [Nosotros](#) [Contacto](#)

 Cesta de la compra:
0 productos

 **TOTAL:** €



*Agricultura
Ecológica*



Condiciones de compra: Pedido mínimo 15€ envío gratis

Ilustración 48 Portada página web cofrudeca

Twitter Facebook Instagram [✉ cofrudeca@cofrudeca.com](mailto:cofrudeca@cofrudeca.com)

  [Inicio](#) [Tienda online](#) [Nosotros](#) [Contacto](#)



Fruta de temporada

Naranjas

Limonas

Aceite de oliva

Ilustración 49 Menú principal de la Tienda Online

✉ cofrudeca@cofrudeca.com

Fruta de temporada
Naranjas
Limones
Aceite de oliva



Ilustración 50 Apartado de fruta de temporada

✉ cofrudeca@cofrudeca.com

Fruta de temporada
Naranjas
Limones
Aceite de oliva

Caquí Persímon 1kg



Antiguo cultivo marginal de la zona que ha crecido debido a la implantación de nuevas técnicas en la forma de consumo "Persímon" o caquí duro. También se comercializa en su forma tradicional "maduro", utilizando siempre la mejor variedad: el Rojo Brillante.

Las tonalidades de caquí son bastante uniformes, tanto en su piel anaranjada, como en la pulpa, anaranjada rojiza. Su sabor aúna las sensaciones que dejan otras frutas, pero con efectos dulces y suaves.

2,45 €/kg

Producto de temporada



FUENTE DE SALUD

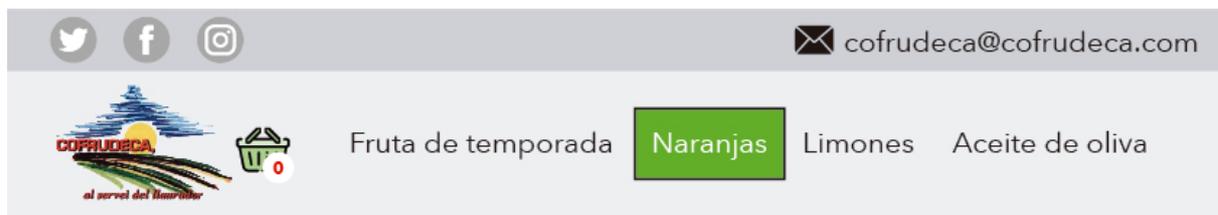
NATURAL 100%

ENVÍO GRATIS EN 24H

PAGO SEGURO

ir a la cesta

Ilustración 51 Sub apartado de compra de Caquí Persímon



Naranja: Es una fruta para consumir o bien al natural o en zumo, por su agradable sabor agrisulce. Se cultiva en los regadíos de todo el litoral mediterráneo, pero sobre todo en grandes extensiones en la huerta valenciana. Sus principales características es que son muy abundantes en vitamina C, es una sustancia necesaria para el crecimiento y desarrollo normal del organismo, aceites esenciales, ácido fólico y minerales como el potasio, el magnesio y calcio.



Ilustración 52 Apartado para la compra de naranjas



Aceite de oliva: Tradicionalmente en las faldas de las montañas de la comarca han abundado los olivos, que aprovisionaban de aceite a los agricultores. Por la dificultad orográfica de la zona, se sigue manteniendo este cultivo, disponiendo la cooperativa de una almazara propia donde se producen nuestros aceites ecológicos de gran calidad. En la siguiente tabla se mostrara los productos que disponemos en agricultura ecológica



Ilustración 53 Apartado para la compra de aceite




✉ cofrudeca@cofrudeca.com



Fruta de temporada
Naranjas
Limonos
Aceite de oliva



Garrafa 5l Aceite Arbequina

Es un aceite típico en la zona de Cataluña y Comunidad valenciana. Este se elabora con una aceituna pequeña que tiene muy buen rendimiento, este se caracteriza porque es un aceite dulce. Algún aceite de esta variedad puede que pique en garganta, indicando simplemente que es fresco. En general es un aceite suave y muy bueno para aliñar las ensaladas.

32 € 6,4€/l

Producto de temporada

-

+

ir a la cesta




Ilustración 54 Simulación de la compra de aceite de arbequina




✉ cofrudeca@cofrudeca.com




la cesta


Pedido > Pago > Confirmación

Producto	Precio unitario	Cantidad	Subtotal
 Garrafa 5l Aceite Arbequina	32€	3 <input type="text"/>	96€

RESUMEN DEL PEDIDO

Subtotal: 96€

TOTAL: 96€

Comprar

TAMBIEN TE PUEDE INTERESAR



Albaricoque

1,70€/kg

Añadir



Mandarinas

2,30€/kg

Añadir

Ilustración 55 Simulación de confirmación de pedido correcto y pago

7.6. Plan de acció

En la siguiente ilustración se les muestra el plan de acción que seguiría Cofrudeca si pone en práctica la Estrategia 4.

Nombre Actividad	Inicio	Final	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
reación presupuesto página web	1/1/19	31/1/19												
ontratación informático	1/2/19	28/2/19												
uesta en funcionamiento página web	01/03/	28/2/19												
osicionamiento SEO/SEM	1/4/19	30/4/19												

Ilustración 56 Plan de acción Estrategia 4

El posicionamiento del SEO/SEM dura todo el año y se pone en marcha después de que la web se ponga en funcionamiento.

7.7. Presupuesto.

En la siguiente tabla se mostrará el gasto asociado a la creación de la página web en el primer año.

Creación página web	3.000€
Mantenimiento página web 50€/mes	600
Posicionamiento SEM	6.000€
Puesta en marcha de la página web	1.000€
Total	10.600€

Tabla 20 Presupuesto Página web

8. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICA

8.2 Escenario realista.

En la siguiente tabla se muestra el escenario realista que se espera tener aplicando las dos estrategias, desde el punto de vista de los ingresos y los gastos que espera obtener en los primeros 2 años.

	Año 1	Año 2
Ingresos extra	180.000€	200.000€
Costes Producción 90%	162.000€	180.000€
Gastos extraordinarios	10.600€	6.600€
Total	7.400€	13.400€

Tabla 21 Escenario realista

8.3 Escenario Optimista.

En la siguiente tabla se mostrará como sería el retorno de la inversión siendo los ingresos de explotación más elevados.

	Año 1	Año 2
Ingresos extra	250.000€	300.000€
Costes Producción 90%	225.000€	270.000€
Gastos extraordinarios	10.600€	6.600€
Total	14.400€	23.400€

Tabla 22 Escenario Optimista

8.4 Escenario Pesimista

En la siguiente tabla se mostrará como sería el retorno de la inversión siendo los ingresos de explotación menores de lo esperado.

	Año 1	Año 2
Ingresos extra	130.000€	160.000€
Costes Producción 90%	117.000€	144.000€
Gastos extraordinarios	10.600€	6.600€
Total	2.400€	9.400€

9. CONCLUSIONES

La conclusión que se saca de este proyecto de final de grado, es que se ha permitido aportar un buen posicionamiento de mercado a Cofrudeca, y un aumento de los beneficios que ha generado la propia cooperativa. En primer lugar con el estudio de mercado se ha conseguido las principales oportunidades y amenazas que se han detectado en el plan estratégico, donde se han detectado las posibles mejoras. Después se han elaborado una serie de estrategias de las cuales hemos elegido las de mejor puntuación, y de esas las que favorecían a los grupos de interés.

Para realizar este proyecto, la herramienta que hemos utilizado es el plan estratégico con el que hemos hecho un análisis y definición de estrategias a seguir, de las cuales las que implantamos son, la ampliación de la gama de productos de la empresa y la creación de una pagina web para la venta a particulares españoles.

También se han generado dos presupuestos para comparar los beneficios extras de la empresa gracias a la nueva página web y a la ampliación de productos, uno para el curso 2018 y el otro para el curso 2019. Los cuales ascienden a 7.400€ y 13.400€ respectivamente.

De acuerdo con los beneficios extra que tiene esperados por la cooperativa y los que tiene, se puede afirmar que si la empresa aplicara estas dos estrategias generadas en este proyecto final de grado aumentaría su posición de líder de mercado y también sus beneficios.

10. BIBLIOGRAFÍA

-Agricultors.com (2018). Con las cooperativas virtuales en auge, ¿las cooperativas agrícolas tradicionales serán virtuales? <<http://agriculturers.com/con-las-cooperativas-virtuales-en-auge-las-cooperativas-agricolas-tradicionales-seran-virtuales/>> [Consulta: 4 de Mayo de 2018]

-Capó Vicedo, Josep (2017). Planificación estratégica de la empresa. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, Campus de Alcoy.

-El País (2018) La UE permitirá producir hortalizas y frutas con subvenciones de otros cultivos. <https://elpais.com/diario/2007/01/23/economia/1169506816_850215.html> [Consulta: 21 de julio de 2018]

-El Periódico (2018). España en el 2018: Salir del 'modo pause'. <<https://www.elperiodico.com/es/politica/20180101/politica-espana-2018-salir-modo-pause-6524998>> [Consulta: 4 de Mayo de 2018]

-Feria Biofach <<https://www.biofach.de/en>> [Consulta: 2 de abril de 2018]

-Feria Fruit Logistica <<https://www.fruitlogistica.de/es/>> [Consulta: 2 de abril de 2018]

-Información de la empresa <<https://cofrudeca.com>> [Consulta: 12 de marzo de 2018]

-Las Provincias (2018). Una plantación de frutas exóticas entre Godella y Bétera ofrece un muestrario de alternativas viables de producción a un paso de la ciudad. <<https://www.lasprovincias.es/comunitat/201406/24/valencia-tropical-20140624000417-v.html>> [Consulta: 18 de Julio de 2018]

-Libremercado (2018). La economía española acelera la marcha y podría crecer hasta un 3,2% en 2018. <<https://www.libremercado.com/2018-03-03/la-economia-espanola-acelera-la-marcha-y-podria-crecer-hasta-un-32-en-2018-1276614845/>> [Consulta: 4 de Mayo de 2018]

-PIB por cápita de España <<https://www.datosmacro.com/pib/espana?anio=2018>> [Consulta: 2 de abril de 2018]

-Prima de riesgo <<https://www.infobolsa.es/prima-riesgo/espana>> [Consulta: 2 de abril de 2018]

-Tomas Miquel, Jose Vicente (2017). Apuntes Dirección Comercial. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, Campus de Alcoy.